

Ein ORF, dem Österreich vertraut

Vom Rundfunk zur Plattform der Gesellschaft



Konzept zur mittel- und langfristigen Entwicklung des ORF
Strategisches Arbeitsprogramm 2027–2031

Bewerbung von Clemens Pig um die Funktion
des Generaldirektors des Österreichischen Rundfunks

Sehr geehrter Herr Vorsitzender,
sehr geehrte Mitglieder des Stiftungsrats,

hiermit bewerbe ich mich um die Funktion des Generaldirektors des Österreichischen Rundfunks für die ab 1. Jänner 2027 beginnende Funktionsperiode.

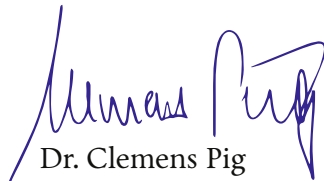
Der ORF ist eine zentrale demokratische Institution Österreichs. Seine Bedeutung als unabhängiges öffentlich-rechtliches Medienunternehmen geht weit über die Rolle eines klassischen Medienanbieters hinaus. Gerade in einer Zeit tiefgreifender technologischer, gesellschaftlicher und geopolitischer Veränderungen kommt dem ORF eine besondere Verantwortung für demokratischen Diskurs, Meinungsvielfalt, gesellschaftlichen Zusammenhalt sowie die Sicherung verlässlicher Information zu.

Meine bisherige berufliche Laufbahn war geprägt von der strategischen Führung unabhängiger Medien- und Informationsorganisationen im Spannungsfeld von publizistischem Auftrag, technologischer Transformation und wirtschaftlicher Verantwortung. Als CEO und geschäftsführender Vorstand der APA – Austria Presse Agentur konnte ich in den vergangenen Jahren umfassende Erfahrung in der Weiterentwicklung eines zentralen österreichischen Medienunternehmens sammeln und dabei insbesondere die digitale Transformation, Innovationsfähigkeit sowie internationale Vernetzung der Organisation vorantreiben.

Ich bin überzeugt, dass die Zukunft des ORF wesentlich davon abhängt, publizistische Glaubwürdigkeit, gesellschaftliche Verantwortung und technologische Innovationskraft konsequent miteinander zu verbinden. Dazu braucht es strategische Klarheit, wirtschaftliche Stabilität, organisatorische Erneuerungsfähigkeit sowie eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen, Qualität, Offenheit und Verantwortung basiert.

Die Möglichkeit, an der Weiterentwicklung des ORF als starke, unabhängige und zukunftsorientierte öffentlich-rechtliche Institution mitzuwirken, betrachte ich als besondere Aufgabe und Verantwortung.

Mit besten Grüßen,



Dr. Clemens Pig

Ein ORF, dem Österreich vertraut

Vorwort 5

Executive Summary 6

- I Erneuerung mit Vertrauen und Vision 11
 - 1.1 Warum ich mich bewerbe 12
 - 1.2 Warum ich diesen ORF führen kann 13
 - 1.3 Mein Führungsstil 15
 - 1.4 Warum gerade jetzt 16
 - 1.5 Warum der ORF 17
 - 1.6 Meine drei Führungszusagen 17
 - 1.7 Die Kernthese 18

- 2 Die Zukunft des ORF: eine Publikums- und Legitimationsfrage 22
 - 2.1 Medienwandel 23
 - 2.2 Publikumswandel 28
 - 2.3 Legitimationswandel 32
 - 2.4 Markt- und Standortfrage 34
 - 2.5 Innere Reformnotwendigkeit 39

- 3 Das ORF-Reform-Playbook 2027–2031 40
 - 3.1 Fünf Leitideen für die Zukunft und Aufträge an den ORF 41
 - 3.2 Die ORF-SWOT-Analyse zeigt eine doppelte Ausgangslage 41
 - 3.3 Die integrierte ORF Balanced Scorecard 55
 - 3.4 Neue Verantwortungsordnung und Portfolio-Prozess als Führungsentscheidungen 55
 - 3.5 *Handlungsfeld 1:*
Finanzen, Governance und wirtschaftliche Stabilität 57
 - 3.6 *Handlungsfeld 2:*
Publikum, Vertrauen und öffentlich-rechtlicher Auftrag 58
 - 3.7 *Handlungsfeld 3:*
Digital, Distribution und KI 70
 - 3.8 *Handlungsfeld 4:*
Organisation, Unternehmenskultur und Führung 78
 - 3.9 *Handlungsfeld 5:*
Medienstandort, Kooperation und Infrastruktur 85

3.10	Führung heißt entscheiden, erklären, umsetzen	91
	<i>Fokus: Drei unbequeme Wahrheiten</i>	95
	<i>Fokus: Risiken, Widerstände und Gegenmaßnahmen</i>	97
	<i>Fokus: Transparenz & Gleichbehandlung</i>	101
	<i>Fokus: Dialog mit dem Publikum</i>	107
4	Der Newsroom der Zukunft – Case Studies NewsTech	110
4.1	Fallstudie 1: Ein Wahlabend im digitalen ORF	111
4.2	Fallstudie 2: Ein regionales Thema wird national	112
4.3	Fallstudie 3: Korrektur nach einem schweren Fehler	113
4.4	Fallstudie 4: Ein neues Young-Audience-Format	113
4.5	Fallstudie 5: Kooperation mit privaten Medien	114
4.6	Fallstudie 6: Archiv, KI und Barrierefreiheit	115
5	Ein ORF, dem Österreich vertraut	117
5.1	Meine persönliche Handschrift	118
6	Zielbild 2031 – wie der ORF im Alltag wirkt	123
6.1	Fünf Alltagsperspektiven auf den ORF 2031	124
6.2	Der Stresstest 2031	125
	<i>Der Maßstab</i>	127

Vorwort

Der ORF ist nicht irgendein Medienunternehmen. Er ist Teil der demokratischen Infrastruktur dieses Landes. Er erklärt Österreich sich selbst, er verbindet Regionen, Generationen und Lebenswelten, und er ist in Krisen jene gemeinsame Adresse, bei der die Bürgerinnen und Bürger nicht bloß Nachrichten, sondern Orientierung erwarten. Genau deshalb ist die Entscheidung über seine Führung keine gewöhnliche Personalentscheidung. Sie ist eine Entscheidung über Richtung, Vertrauen und Zukunftsfähigkeit.

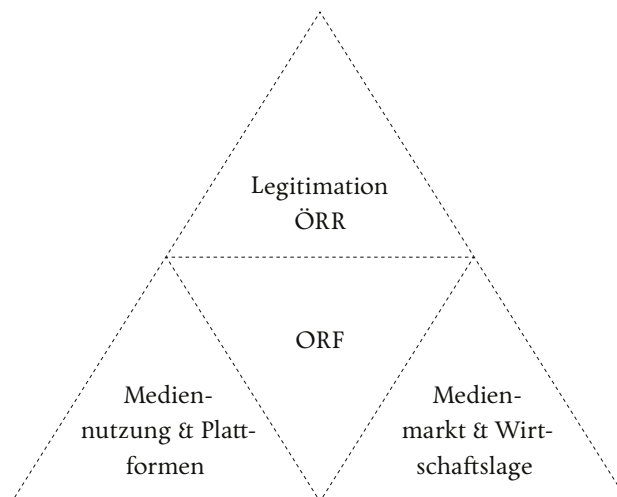
Ich bewerbe mich um die Funktion des Generaldirektors, weil der ORF jetzt eine Form von Erneuerung braucht, die nicht gegen das Haus arbeitet, sondern mit seinem Auftrag. Der ORF braucht keine Pose der Revolution, aber auch keine Fortsetzung des Gewohnten. Er braucht Führung, die Unabhängigkeit schützt, Leistung verlangt, Öffentlichkeit ernst nimmt und Veränderung tatsächlich organisiert. Der ORF muss digital stärker, publizistisch klarer, organisatorisch einfacher und öffentlich überprüfbarer werden.

Diese Bewerbung ist als Arbeitsprogramm geschrieben, nicht als Absichtserklärung. Sie beschreibt, warum sich der ORF verändern muss, worin sein Auftrag im digitalen Zeitalter besteht, wie Vertrauen zurückgewonnen werden kann und wie ein großes öffentlich-rechtliches Medienhaus so geführt wird, dass aus Strategie auch Umsetzung wird. Der Titel ist bewusst einfach: Ein ORF, dem Österreich vertraut. Nicht weil Vertrauen behauptet werden kann, sondern weil Vertrauen nur entsteht, wenn es täglich erarbeitet, begründet, geprüft und verteidigt wird.

Executive Summary

Der ORF steht am Schnittpunkt von *drei Entwicklungen*. Erstens verändert sich Mediennutzung tiefgreifend: lineare Gewohnheiten bleiben wichtig, verlieren aber Exklusivität; digitale Plattformen, Streaming, soziale Netzwerke und neue Formen algorithmischer Distribution verschieben Aufmerksamkeit, Tempo und Erwartung. Zweitens verändert sich die Legitimation öffentlich-rechtlicher Medien in ganz Europa: Die Bevölkerung akzeptiert den Beitrag zum ORF dann, wenn sie ihn als fair, unabhängig, nützlich und nachvollziehbar erlebt. Drittens verändert sich der österreichische Medienmarkt: Der eigentliche Wettbewerbsdruck kommt nicht aus dem Nachbarhaus, sondern von globalen Plattformen, die Aufmerksamkeit, Werbegeld, Daten und technische Standards kontrollieren.

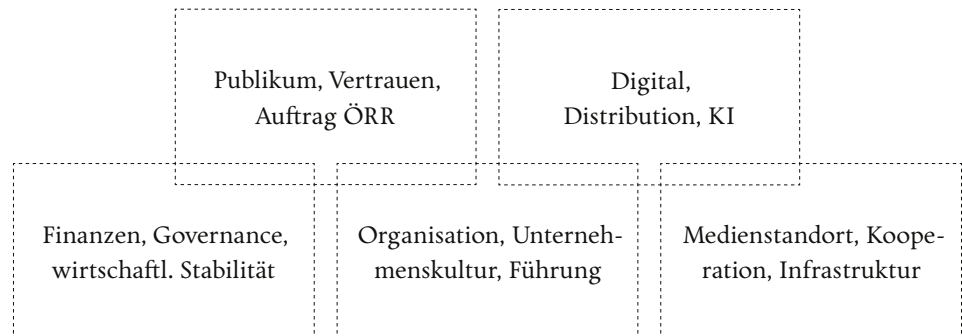
Abb.: Der ORF am
Schnittpunkt dreier
Entwicklungen



Aus dieser Lage folgt eine einfache *Kernthese*. Der ORF muss nicht kleiner gedacht werden, sondern klarer. Nicht weniger Auftrag, sondern ein schärferer Auftrag. Nicht mehr Selbstbeschreibung, sondern mehr überprüfbare Leistung. Nicht bloß digitale Verlängerung alter Angebote, sondern ein öffentlich-rechtliches Plattformverständnis, das Information, Kultur, Bildung, Unterhaltung, Regionalität und Service so verbindet, dass alle Zielgruppen erreicht werden. Der ORF muss wieder als das Haus wahrgenommen werden, das Österreich verlässlich informiert, österreichische Identität sichtbar macht, die demokratische Mitte stärkt und dabei transparent wirtschaftet.

Für die Periode 2027 bis 2031 schlage ich *fünf erfolgskritische Handlungsfelder* vor. Erstens: Finanzen, Governance und wirtschaftliche Stabilität sichern, weil die öffentliche Finanzierung nur dann politisch und gesellschaftlich robust bleibt, wenn sie sichtbar verantwortungsvoll eingesetzt wird. Zweitens: Publikum, Vertrauen und öffentlich-rechtlichen Auftrag zusammendenken, weil Legitimation heute nicht aus Reichweite allein entsteht, sondern aus Relevanz, Qualität, Fairness und emotionaler Bindung. Drittens: Digital, Distribution und KI als öffentlich-rechtliche Produktlogik organisieren, mit ORF ON, ORF.at, ORF Sound, Radio, Podcast, Datenkompetenz, Empfehlungssystemen und klarer KI-Governance. Viertens: Organisation, Unternehmenskultur und Führung erneuern, durch klare Zuständigkeiten, weniger Silos, mehr Umsetzungskraft und eine Geschäftsführung, die entscheidet, erklärt und nachhält. Fünftens: den Medienstandort Österreich stärken, durch Kooperationen, gemeinsame Infrastruktur, faire Content- und Datenpartnerschaften und eine Standortlogik gegen globale Plattformabhängigkeit.

Abb.: Fünf Handlungsfelder 2027–2031



Mein *Führungsversprechen* ist dreifach. Ich sichere redaktionelle Unabhängigkeit. Ich arbeite Vertrauen zurück. Ich setze Vision und Veränderung um. Diese drei Sätze sind die Klammer dieser Bewerbung. Unabhängigkeit ohne Vertrauen wird defensiv. Vertrauen ohne Veränderung wird sentimental. Veränderung ohne Unabhängigkeit wird gefährlich. Der ORF braucht alle drei gleichzeitig.

Der *Zielzustand 2031* ist klar. Der ORF soll die glaubwürdigste Informationsquelle des Landes sein, die führende österreichische digitale Medienplattform, das transparent geführte Public-Value-Medienhaus Österreichs und ein Partner des gesamten Medienstandortes. Daran ist die Geschäftsführung zu messen.

Abb.: Drei Einflussfelder auf den ORF

	<i>Einflussfeld</i>	<i>Strategische Antwort</i>	<i>Management-Fokus</i>
1	Mediennutzung & Plattformen	ORF-Angebote aus Nutzungssituationen denken	Produktführung, Daten, Distribution, Young Audiences
2	Legitimation öffentlich-rechtlicher Medien	Publikum, Auftrag & Rechenschaft verbinden	Qualitätsstandards, Transparenz, Dialog, Compliance
3	Wirtschaftliche Lage des Medienmarkts	ORF als Standortpartner und Infrastrukturträger	Kooperation, Kostenklarheit, Investitionsprioritäten

Abb.: Fünf Handlungsfelder als integriertes Steuerungsmodell rund um den ORF

	<i>Handlungsfeld</i>	<i>Legitimationsbeitrag</i>	<i>Führungsperspektive</i>
1	Finanzen, Governance & wirtschaftliche Stabilität	Gegenwert der öffentlichen Finanzierung wird sichtbar	Priorisieren, steuern, transparent berichten
2	Publikum, Vertrauen & öffentlich-rechtlicher Auftrag	Relevanz, Fairness & emotionale Bindung ersetzen bloße Selbstbeschreibung	Qualität, Dialog & Programmauftrag zusammenführen
3	Digital, Distribution & KI	Der ORF bleibt in Plattform- & KI-Umgebungen auffindbar & nützlich	Produktlogik, Datenkompetenz & KI-Governance verbinden
4	Organisation, Unternehmenskultur & Führung	Umsetzungskraft wird zur Voraussetzung von Vertrauen	Zuständigkeiten klären, Silos reduzieren, Führung nachhalten
5	Medienstandort, Kooperation & Infrastruktur	Der ORF stärkt nicht nur sich selbst, sondern den österreichischen Medienraum	Kooperation dort, wo globale Plattformlogik nationale Medien schwächt

Abb.: Übersicht der Handlungsfelder und Maßnahmen

<i>Handlungsfeld</i>	<i>Maßnahmen, Prioritäten</i>
1 Finanzen, Governance & wirtschaftliche Stabilität	Publizistische Kernleistung / Digitale Nutzbarkeit / Österreichische Produktion, kulturelle Sichtbarkeit / Organisationsvereinfachung / Fähigkeit, Nein zu sagen
2 Publikum, Vertrauen & öffentlich-rechtlicher Auftrag	Redaktionelle Mitte als Arbeitsprinzip / Daten- & KI-gestützte redaktionelle Produktion / Perspektivenprüfung & Quellenvielfalt im Redaktionssystem / Quellenvielfalt & Expertenmonitoring / Korrektur- & Erklärungskultur / APA-Prinzip für B2C / Publikumsdialog ohne Populismus / Compliance & Transparenz / Information als Qualitätsführerschaft / Österreichische Identität & Programm / Regionalität als Zukunftsressource / Kultur, Bildung & Wissenschaft / Unterhaltung mit öffentlich-rechtlichen Kriterien / Integration & Zusammenhalt / Sport mit Auftrag / Religion, Ethik & gesellschaftliche Orientierung
3 Digital, Distribution & KI	ORF ON als öffentlich-rechtliche Plattform / ORF.at multimedial weiterentwickeln / Young Audiences ernst nehmen / Social Media mit Haltung & Regeln / KI als Werkzeug mit öffentlichem Wert / Daten & Customer Journey / Barrierefreiheit & Zugang / Archive als Zukunftsprodukt
4 Organisation, Unternehmenskultur & Führung	Klare Verantwortung in der Generaldirektion / Newsroom der Zukunft / Abbau von Silos / Verwaltungsreform / Talent, Ausbildung & neue Kompetenzen / Beteiligungen & Portfolio / Führungskultur / Interne Kommunikation
5 Medienstandort, Kooperation & Infrastruktur	ORF als Schweizer Messer des Medienstandortes / Kooperation mit Verlagen, Privat-TV & Radio / Gemeinsame digitale Infrastruktur / Inhalte & Archive für den Standort / Vermarktung & Wertschöpfung in Österreich / Kreativwirtschaft & Produzenten / Medienkompetenz als gemeinsames Projekt / Fairer Ordnungsrahmen / Medienkonvent Österreich 2030 vorbereiten

Abb.: Führungsversprechen der Generaldirektion

<i>Versprechen</i>	<i>Konkret im Arbeitsprogramm</i>
Redaktionelle Unabhängigkeit sichern	Standards, Distanz zu Macht, Korrekturpraxis, Compliance & transparente Governance
Vertrauen des Publikums zurückgewinnen	Publikumsdialog, nachvollziehbare Entscheidungen, programmliche Bindung, öffentliche Rechenschaft
Vision- & Change-Management umsetzen	Reform-Playbook, Balanced Scorecard, klare Geschäftsführungsregeln und Umsetzungscontrolling

Ein ORF, dem Österreich vertraut

I

Erneuerung mit Vertrauen und Vision

I Erneuerung mit Vertrauen und Vision

Der ORF erlangt jetzt Erneuerung mit Vertrauen und Vision. Diese Formulierung ist bewusst gewählt. Erneuerung allein reicht nicht, wenn sie nur als Umbau betrieben wird. Vertrauen allein reicht nicht, wenn es bloß beschworen wird. Vision allein reicht nicht, wenn sie nicht in einer Organisation ankommt. Der ORF muss alle drei Aufgaben verbinden: Er muss sich verändern, er muss Vertrauen zurückgewinnen, und er muss eine Vision besitzen, die im Haus ankommt.

Die wichtigste Ressource des ORF ist nicht seine Größe, nicht seine Geschichte, nicht sein technischer Apparat und auch nicht seine Reichweite. Die wichtigste Ressource ist das Vertrauen der Menschen. Dieses Vertrauen ist keine weiche Kategorie, sondern die harte Grundlage öffentlich-rechtlicher Legitimation. Ohne Vertrauen wird jede Finanzierung angegriffen, jedes Programm verdächtigt, jede Personalentscheidung politisiert und jede Reform missverstanden. Deshalb beginnt dieses Konzept nicht mit Organigrammen, sondern mit der Frage, was Führung im ORF heute leisten muss.

Führung im ORF bedeutet, das Haus aus einem doppelten Druck zu lösen. Nach außen steht der ORF unter Plattformdruck, Legitimationsdruck und politischem Druck. Nach innen steht er unter dem Druck gewachsener Strukturen, gewachsener Gewohnheiten und gewachsener Revierlogiken. Beides lässt sich nicht mit Schlagworten lösen. Es braucht ein klares Bild des Auftrags, eine nüchterne Diagnose und eine Umsetzung, die nicht nach drei Monaten in Projektfolien stecken bleibt.

1.1 Warum ich mich bewerbe

Ich bewerbe mich, weil ich davon überzeugt bin, dass der ORF an einem Punkt steht, an dem die nächste Geschäftsführungsperiode mehr entscheiden wird als eine Programmfarbe oder eine digitale Produktlinie. Es geht um die Frage, ob der ORF in den kommenden Jahren wieder als gemeinsames Haus der Öffentlichkeit erlebt wird oder ob er in einer Abfolge von Verteidigungsdebatten, Einzelkonflikten und internen Blockaden Kraft verliert. Österreich braucht einen ORF, der nicht nur sendet, sondern zusammenhält; nicht nur erklärt, sondern zuhört; nicht nur Reichweite hat, sondern begründete Relevanz.

Ich bewerbe mich nicht, um den ORF gegen sich selbst zu führen. Ein öffentlich-rechtliches Haus kann nicht von außen mit Managementfloskeln überzogen werden. Es hat Geschichte, professionelle Traditionen, rechtliche Bindungen, gewachsene Kompetenzen und eine besondere Verantwortung. Wer den ORF führen will, muss diese Besonderheit verstehen. Zugleich darf man sie nicht als Ausrede verwenden. Gerade weil der ORF eine besondere Aufgabe hat, muss er sich höheren Standards stellen: redaktionell, organisatorisch, wirtschaftlich und im Umgang mit der Öffentlichkeit.

Ich bewerbe mich, weil ich aus meiner beruflichen Erfahrung weiß, dass redaktionelle Glaubwürdigkeit und organisatorische Steuerung keine Gegensätze sind. Wer journalistische Unabhängigkeit schützen will, muss klare Prozesse schaffen. Wer Pluralität ernst nimmt, muss sie nicht nur behaupten, sondern sichtbar und messbar machen. Wer digitale Transformation will, muss Budgets, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Tempo verändern. Und wer Vertrauen will, darf nicht warten, bis es durch Kommunikation zurückkehrt. Vertrauen entsteht durch Verhalten.

1.2 Warum ich diesen ORF führen kann

Meine Bewerbung steht nicht für eine Verwaltung des Bestehenden und nicht für eine Inszenierung des Bruchs. Sie steht für eine Verbindung, die der ORF jetzt besonders braucht: journalistische Nüchternheit, organisatorische Konsequenz und ein Verständnis dafür, dass öffentlich-rechtliche Medien ihre Legitimation nicht durch Lautstärke, sondern durch Verlässlichkeit gewinnen. Wer den ORF führen will, muss Redaktionen verstehen, aber auch Budgets; er muss Unabhängigkeit schützen, aber auch entscheiden können; er muss das Haus respektieren, ohne seine Routinen zu heiligen.

Meine berufliche Prägung liegt in einem Nachrichtenverständnis, das auf Präzision, Fairness und Geschwindigkeit zugleich angewiesen ist. Nachrichtenarbeit ist dort am besten, wo sie nicht aus Pose besteht. Sie braucht Quellen, Gegenchecks, klare Sprache, eine saubere Trennung von Nachricht und Bewertung und die Bereitschaft, im Zweifel lieber genauer als lauter zu sein. Diese Haltung ist für den ORF zentral, weil das Haus nicht für ein Publikum arbeitet, das sich ohnehin einig ist. Es arbeitet für ein Land, das sich immer weniger selbstverständlich auf dieselben Tatsachen verständigt.

Gerade deshalb ist das APA-Prinzip für mich mehr als eine Analogie. Es beschreibt eine professionelle Zumutung: Man muss so arbeiten, dass sehr unterschiedliche Kundinnen, Kunden, Milieus und politische Lager die Nachricht als belastbar anerkennen können, auch wenn ihnen die Wirklichkeit nicht gefällt. Auf den ORF übertragen heißt das: Information muss nicht farblos sein, aber sie muss unangreifbar sauber sein. Einordnung muss erlaubt sein, aber sie muss zeigen, worauf sie beruht. Kritik muss möglich sein, aber sie darf nicht aus Nähe oder Abneigung entstehen.

Abb.: Public Value – öffentlich-rechtlicher (ORF) und privater (APA) Auftrag, siehe auch Gesamtübersicht S. 21



Führung im ORF verlangt außerdem Erfahrung mit Schnittstellen. Der ORF ist kein Einspartenbetrieb. Er ist Redaktion, Technik, Verwaltung, Kulturinstitution, digitaler Produktanbieter, Arbeitgeber, Auftraggeber, Infrastrukturträger und politisch beobachtete öffentliche Institution zugleich. Genau an diesen Schnittstellen entscheidet sich, ob Strategie nur Papier bleibt oder in den Alltag kommt. Ein neues digitales Produkt scheitert nicht nur an Technik. Es scheitert an unklaren Rechten, falschen Prioritäten, fehlender Produktverantwortung, mangelnder redaktioneller Kuratierung oder an einer Organisation, die zwar zustimmt, aber nicht umsetzt.

Ich bringe für diese Aufgabe eine Haltung mit, die nicht auf Selbstdarstellung setzt. Ein Generaldirektor des ORF darf nicht jeden Tag die Hauptrolle spielen wollen. Er muss den Rahmen schaffen, in dem Redaktionen unabhängig arbeiten, Produkte besser werden, Führungskräfte

Verantwortung übernehmen und das Publikum den Gegenwert erkennt. Das verlangt Ruhe im Konflikt, Distanz zu Macht, Respekt vor dem Haus und die Bereitschaft, auch unpopuläre Entscheidungen zu vertreten, wenn sie dem Auftrag dienen.

Für die Periode 2027 bis 2031 ist das entscheidend. Der ORF braucht keinen Kandidaten, der nur verspricht, den ORF zu lieben. Er braucht Führung, die das Haus besser macht. Liebe zum ORF zeigt sich nicht darin, jede Struktur zu verteidigen. Sie zeigt sich darin, seinen Auftrag so ernst zu nehmen, dass man die Organisation verändert, wo sie dem Auftrag nicht mehr ausreichend dient.

1.3 Mein Führungsstil

Ich verstehe Führung nicht als tägliche Lautstärke. Gerade im ORF wäre das falsch. Dieses Haus braucht eine Generaldirektion, die sichtbar genug ist, um Vision und Richtung zu geben, und zurückhaltend genug, um die Professionalität der Redaktionen, Studios, technischen Einheiten und Programmbereiche nicht zu überdecken. Führung heißt, den Rahmen zu setzen, Konflikte zu entscheiden und das Haus gegen Vereinnahmung zu schützen.

Der erste Grundsatz meines Führungsstils ist *Klarheit*. Menschen müssen wissen, woran sie sind: Welche Prioritäten gelten? Welche Entscheidungen sind gefallen? Welche Fragen sind noch offen? Welche Kriterien zählen? Unklare Führung erzeugt Flüsterorganisationen. Klare Führung erzeugt Verlässlichkeit, auch wenn nicht jede Entscheidung allen gefällt.

Der zweite Grundsatz ist *Respekt* vor Professionen. Der ORF besteht aus Menschen, die ihr Handwerk kennen: Journalistinnen, Moderatoren, Produzentinnen, Techniker, Juristinnen, Entwickler, Controller, Kameraleute, Cutter, Disponentinnen, Korrespondenten, Landesstudio-Teams. Reform gelingt nicht, wenn man diese Erfahrung abwertet. Sie gelingt, wenn man sie ernst nimmt und zugleich auf ein gemeinsames Ziel verpflichtet.

Der dritte Grundsatz ist *Konsequenz*. Wer Ziele setzt, muss nachhalten. Wenn ein Reformfeld vereinbart ist, darf es nicht nach der ersten Widerstandswelle verdampfen. Konsequenz heißt nicht Härte um der Härte willen. Sie heißt, dass Zusagen gelten, Termine zählen und Führungskräfte für Ergebnisse Verantwortung tragen.

Der vierte Grundsatz ist *Distanz*. Ein ORF-Generaldirektor muss mit Politik, Wirtschaft, Kultur, Ländern, Verbänden und privaten Medien sprechen. Aber er darf sich von keiner dieser Welten abhängig machen. Nähe ist im ORF nie harmlos, wenn sie nicht durch professionelle Distanz ausgeglichen wird. Ich werde Gesprächsfähigkeit suchen, aber Entscheidungsfreiheit wahren.

Der fünfte Grundsatz ist *Lernfähigkeit*. Ein großes Haus wird Fehler machen. Entscheidend ist, ob es daraus lernt. Ich will eine Kultur, in der Kritik nicht sofort als Angriff gilt, in der Daten nicht als Bedrohung empfunden werden und in der eine Korrektur nicht als Niederlage, sondern als Teil professioneller Arbeit verstanden wird.

1.4 Warum gerade jetzt

Der Zeitpunkt ist entscheidend. Die Medienwelt wartet nicht auf den ORF. Plattformen verändern die Regeln der Sichtbarkeit, KI verändert Produktion und Distribution, die jüngeren Zielgruppen erwarten andere Formate, andere Bedienung und andere Geschwindigkeit. Gleichzeitig wächst die gesellschaftliche Sehnsucht nach verlässlicher Information. Je größer das digitale Rauschen wird, desto wichtiger wird ein öffentlich-rechtlicher Ort, der nicht dem lautesten Reiz, sondern dem geprüften Sachverhalt verpflichtet ist.

Gerade jetzt ist der ORF politisch und gesellschaftlich besonders verletzlich. Die Haushaltsabgabe macht seine Finanzierung sichtbar. Sichtbarkeit ist Chance und Risiko zugleich. Sie kann die Bedeutung des ORF bewusst machen, wenn der Gegenwert klar erlebt wird. Sie kann aber auch Widerstand erzeugen, wenn Menschen das Gefühl haben, nicht ernst genommen zu werden. Öffentlich-rechtliche Legitimation entsteht heute nicht mehr automatisch aus Geschichte oder Gesetz. Sie entsteht aus täglicher Leistung und aus der nachvollziehbaren Antwort auf die Frage: Warum brauchen wir diesen ORF?

Gerade jetzt braucht der ORF auch intern eine neue Klarheit. Der multimediale Newsroom, ORF ON, ORF.at, Landesstudios, Radio, Fernsehen, technische Einheiten, Beteiligungen und Verwaltung dürfen nicht als lose nebeneinanderliegende Welten geführt werden. Sie müssen Teil eines gemeinsamen Betriebsmodells werden. Das verlangt keine Zentralisierung um der Zentralisierung willen, sondern Verantwortlichkeit. Eine Organisation darf groß sein. Sie darf aber nicht unklar sein.

1.5 Warum der ORF

Der ORF ist mehr als ein Anbieter unter vielen. Seine besondere Stellung verpflichtet ihn. Er erreicht Menschen, die kaum ein anderes Medium gemeinsam erreicht. Er ist in Stadt und Land präsent, in allen Bundesländern, in den Sprachen, Kulturen und Alltagswelten Österreichs. Er hat Archive, Studios, Korrespondentinnen und Korrespondenten, technische Infrastruktur, Marken, Programmkompetenz und eine lange eingeübte Fähigkeit, Ereignisse für ein ganzes Land zu übersetzen. Diese Stärke darf nicht museal werden. Sie muss in die digitale Gegenwart übersetzt werden.

Der ORF hat aber auch eine besondere Verletzbarkeit. Was bei einem privaten Medienunternehmen als unternehmerische Entscheidung gelesen wird, wird beim ORF als öffentliche Frage gelesen. Was anderswo ein Programmfehler ist, wird beim ORF rasch zur Legitimitätsfrage. Diese besondere Beobachtung ist nicht unfair; sie entspricht dem Auftrag. Der ORF gehört nicht seinen Führungskräften, nicht seinen Redaktionen, nicht Parteien, nicht Interessengruppen und nicht einzelnen Milieus. Er ist dem Publikum verpflichtet. Aus dieser Verpflichtung leite ich die Grundhaltung dieser Bewerbung ab.

Ein ORF, dem Österreich vertraut, ist ein ORF, der den Menschen nicht nach dem Mund redet, aber sie ernst nimmt. Er ist unabhängig, aber nicht abgehoben. Er ist stark, aber nicht selbstzufrieden. Er ist digital, aber nicht beliebig. Er ist österreichisch, aber nicht provinziell. Er ist groß, aber transparent. Er ist ein öffentliches Haus, in dem die Bürgerinnen und Bürger erkennen können, warum es ihn gibt, wie er arbeitet und was er ihnen bringt.

1.6 Meine drei Führungszusagen

Erstens: Ich sichere die *Unabhängigkeit*. Publizistische Unabhängigkeit ist der Kern des ORF. Sie darf nicht taktisch verteidigt werden, sondern strukturell. Das heißt: klare redaktionelle Standards, transparente Entscheidungswege, Schutz vor parteipolitischer Vereinnahmung, professionelle Distanz zu allen Machtzentren und eine Kultur, in der Widerspruch möglich ist. Unabhängigkeit ist nicht die Freiheit einzelner Akteure von jeder Verantwortung. Sie ist die Verpflichtung des Hauses auf überprüfbare journalistische Regeln.

Zweitens: Ich arbeite *Vertrauen* zurück. Vertrauen wird nicht durch eine Kampagne wiederhergestellt. Es wächst, wenn Menschen erleben,

dass der ORF fair, offen, sachlich, plural, effizient und lernfähig ist. Vertrauen braucht Korrekturen, wenn Fehler passieren. Vertrauen braucht Erklärungen, wenn Entscheidungen unpopulär sind. Vertrauen braucht Transparenz, wenn Geld der Öffentlichkeit verwendet wird. Vertrauen braucht ein redaktionelles Selbstverständnis, das nicht aus einem Milieu für ein Milieu sendet, sondern aus der demokratischen Mitte für das ganze Land arbeitet.

Drittens: Ich setze Vision und *Veränderung* um. Der ORF hat keinen Mangel an Papieren. Er hat einen Mangel an durchgängiger Umsetzung. In einer großen Organisation sind Konzepte nur dann wirksam, wenn sie in Budgets, Verantwortlichkeiten, Zeitplänen, Kennzahlen und Führungsgesprächen ankommen. Ich werde die strategischen Ziele des ORF in eine überschaubare Zahl von Prioritäten übersetzen, sie regelmäßig berichten und Führungskräfte daran messen, ob sie diese Prioritäten tatsächlich voranbringen.

1.7 Die Kernthese

Der ORF muss digital stärker, publizistisch klarer, organisatorisch einfacher und öffentlich überprüfbarer werden.

Diese vier Begriffe beschreiben keine Mode, sondern eine notwendige Balance. Digital stärker heißt nicht, das Lineare geringzuschätzen. Es heißt, jene Nutzung ernst zu nehmen, die längst Alltag geworden ist. Publizistisch klarer heißt nicht, enger zu werden. Es heißt, Auftrag, Kriterien und Qualitätsanspruch so zu formulieren, dass Beliebigkeit keinen Platz hat. Organisatorisch einfacher heißt nicht, Vielfalt zu beseitigen. Es heißt, Verantwortung so zu ordnen, dass Entscheidungen schneller, sauberer und verständlicher fallen. Öffentlich überprüfbarer heißt nicht, sich populistisch treiben zu lassen. Es heißt, dem Publikum Rechenschaft zu geben.

Diese Kernthese verbindet den persönlichen Anspruch mit einem institutionellen Programm. Ich will den ORF nicht schwächen, sondern stärken. Aber Stärke entsteht in den nächsten Jahren nicht durch Verteidigung alter Vollständigkeitsansprüche. Sie entsteht durch Priorität. Die Frage lautet nicht, ob der ORF alles darf, was er kann. Die Frage lautet, was der ORF leisten muss, damit Österreich in einer fragmentierten digitalen Öffentlichkeit besser informiert, besser verbunden und besser orientiert ist.

Abb.: Benchmarks – Finanzierung und strukturelle Positionierung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, DACH, Nordics und BBC

<i>Broadcaster</i>	<i>Finanzierung</i>	<i>Größe</i>	<i>Werbung</i>	<i>Besonderheit</i>
ORF	ORF-Beitrag: EUR 15,30 / Monat je Haushalt + Werbeerlöse	Mittel	Ja, limitiert	Hybridmodell aus Haushaltsbeitrag, kommerzieller Reichweite & außergewöhnlich starkem ORF.at
SRG SSR	Haushaltsabgabe: CHF 335 / Jahr + Unternehmensabgabe	Mittel	Stark limitiert	Versorgung von vier Sprachräumen; intensive Gebühren- & Legitimationsdebatte
ARD, ZDF	Rundfunkbeitrag: EUR 18,36 / Monat je Wohnung, Erhöhung ab 2027 empfohlen	Sehr groß	Eingeschränkt	Föderales Modell, starke Regionalität, funk als DACH-Benchmark für junge Zielgruppen
BBC	TV Licence Fee: GBP 180 / Jahr seit 1. April 2026	Sehr groß	Keine klassische Werbung	International stärkste Public-Service-Marke; iPlayer & Sounds als digitale Referenzen
NRK	seit 2020 Finanzierung über Staatsbudget	Mittel	Nein	Klare digitale Produktentwicklung, starkes Vertrauen, hohe Plattformkompetenz
SVT, SR, UR	Über Steuersystem, max. SEK 1.184 / Person	Mittel	Nein bzw. sehr restriktiv	Starke digitale Nutzung & klare non-kommerzielle Positionierung
DR	Steuerfinanziert nach Abschaffung der Medienlizenz	Mittel	Nein	Frühe Plattformtransformation, konsequente Digitalpriorisierung
Yle	Zweckgebundene Yle-Steuer	Mittel	Nein	Benchmark bei Digital, Public-Service-Innovation & Datenlogik

Stand Mai 2026; Quellen u. a. OBS/ORF, DCMS, Rundfunkbeitrag.de/ZDF, Serafe, Skatteverket, Medietilsynet, Yle. Zur strategischen Einordnung, nicht zur Detailbilanzierung.

Der Vergleich zeigt: Der ORF ist im europäischen Vergleich kein Nachzügler. Er ist ein starker nationaler Multiplattform-Publisher mit außergewöhnlich starkem Textangebot, hoher TV- und Radio-Relevanz und klarer österreichischer Verankerung. Die nächste Herausforderung liegt aber weniger in der Verteidigung bestehender Reichweiten als in Relevanz bei unter 30-Jährigen, digitaler Produktlogik, KI-fester Herkunftssicherung und einer Finanzierung, die ihren Gegenwert täglich beweist.

Besonders wichtig bleiben zwei Benchmarks: einerseits ORF.at – im europäischen Vergleich ein echtes nationales Daily-Utility-Produkt. Andererseits funk: funk zeigt im DACH-Raum, wie öffentlich-rechtliche Inhalte für junge Zielgruppen plattformnativ, creator-nah und non-linear organisiert werden können. funk ist kein Kopiermodell, aber ein Role Model für öffentlich-rechtliche Creator-Strategie in Österreich.

Aus beidem folgen Aufgaben: Der ORF muss seine eigene österreichische Plattformlogik entwickeln und Radio und Podcast als Brücke von seiner linearen Stärke zu ORF Sound, Creator Economy und neuen Zielgruppen nutzen.

Abb.: Das dreifache Führungsversprechen der Generaldirektion



Abb.: Public Value im öffentlich-rechtlichen und privaten Auftrag

<i>Public Value</i>	<i>APA-Erfahrung</i>	<i>Übertragung auf den ORF</i>
Thematische Breite & Tiefe	Vollständigkeit & Relevanz für sehr unterschiedliche Medienkunden	Öffentlich-rechtliche Breite ohne Beliebigkeit; Priorität für relevante Wirklichkeit
Redaktionelle Ausgewogenheit	Quellenvielfalt, Quellenglaubwürdigkeit, Distanz zu Interessen	Redaktionelle Mitte als Methode & als tägliche Qualitätsprüfung
Journalistische Zuverlässigkeit	Check, recheck, doublecheck; Geschwindigkeit ohne Hast	Nachrichten, Einordnung & Korrekturen müssen professionell unangreifbar sein
Integrierte Content-Plattformen	Text, Bild, Daten, Video, Audio & neue Kanäle als Liquid Content	ORF ON, ORF.at, ORF Sound, Social & Archiv in einer publizistischen Produktlogik
Governance in der Plattform-Ära	KI-Regeln, Labeling, Rechte, Metadaten, Redaktionssysteme	Klare KI-Governance, Herkunftssicherung, Transparenz & redaktionelle Verantwortung
Anschluss an das internationale Nachrichtennetz	Free flow of information, internationale Agenturbeziehungen, globale Quellen- & Verifikationsräume	Internationale Anschlussfähigkeit des ORF durch geprüfte Quellen, Auslandskompetenz & souveräne Einordnung globaler Ereignisse

Ein ORF, dem Österreich vertraut

2

Die Zukunft des ORF: eine Publikums- und Legitimations- frage

2 Die Zukunft des ORF: eine Publikums- und Legitimationsfrage

Die Entscheidung über die Zukunft des ORF ist keine Personalfrage. Sie ist eine Publikums- und Legitimationsfrage.

Wer den ORF in den kommenden Jahren führt, entscheidet nicht allein über Programmschemata oder Managementstrukturen, sondern darüber, ob das Publikum den ORF wieder als nützliches, unabhängiges und rechenschaftspflichtiges Haus erlebt. Er entscheidet darüber, ob der ORF den Übergang vom großen Rundfunkanbieter zum öffentlich-rechtlichen Medienhaus der digitalen Gesellschaft schafft. Dieser Übergang ist nicht bloß technologisch. Er ist publizistisch, kulturell, wirtschaftlich und demokratiepolitisch.

Die Lage lässt sich in vier Sätzen zusammenfassen. Mediennutzung wandert auf Plattformen, ohne dass lineare Angebote sofort verschwinden. Vertrauen wird zur entscheidenden Währung, weil jede Finanzierung politisch und moralisch begründet werden muss. Der österreichische Medienstandort steht unter Druck globaler Plattformökonomie. Der ORF selbst ist zu komplex geworden, um mit den bisherigen Routinen ausreichend schnell zu reagieren.

Aus dieser Diagnose folgt kein Alarmismus. Der ORF hat große Stärken: Reichweite, Kompetenz, Infrastruktur, Marken, regionale Verankerung, journalistisches Know-how und kulturelle Bedeutung. Aber gerade weil diese Stärken vorhanden sind, darf sich das Haus nicht auf ihnen ausruhen. Der ORF darf auf die Lage weder mit Besitzstand noch mit Beliebigkeit reagieren. Er braucht Profil, Prioritäten und Führung.

2.1 Medienwandel

Der Medienwandel ist keine Zukunftsprognose mehr. Er ist Alltag. Menschen entscheiden nicht mehr zuerst zwischen Sendern, sondern zwischen Situationen: schnell informieren, vertiefen, nebenbei hören, gemeinsam schauen, später nachholen, teilen, kommentieren, suchen, scrollen. Für ein öffentlich-rechtliches Medienhaus bedeutet das, dass es seine Inhalte nicht mehr primär aus der Logik einzelner Kanäle denken darf. Es muss aus der Perspektive der Nutzung denken, ohne seine journalistischen Maßstäbe den Plattformlogiken zu unterwerfen.

Der klassische Kampf um Marktanteile ist dadurch nicht verschwunden, aber er hat sich erweitert. Es geht um Zeitbudget, Rechte,

Talente, Daten, Sichtbarkeit, technische Standards und Vertrauen. Globale Plattformen sind keine gewöhnlichen Konkurrenten. Sie kontrollieren Zugänge, Algorithmen und Vermarktungslogiken. Sie können Aufmerksamkeit bündeln und wieder entziehen. Sie liefern Komfort, Geschwindigkeit und Personalisierung, aber sie übernehmen nicht die demokratische Verantwortung eines öffentlich-rechtlichen Hauses.

Abb.: Aktuelle Lage der Medien (zu den Auswirkungen von KI auf das Mediensystem siehe Abb. S.27)

Vertrauen in Politik & Medien (Corona)	Plattformen-Internet (Werbemarkt)	Social-Media-Internet (Polarisierung)
KI-Internet (Traffic, Sichtbarkeit, Inhalte)	Alternative Medien & Populismus	Bypassing durch politische Kommunikation
Zahlungsbereitschaft (Lesermarkt)	Junge Zielgruppen	Desinformation, hybride Kriegsführung
Fehlende Regulierung, Big Tech	Rezession, Inflation	Aktuelle Negativspirale

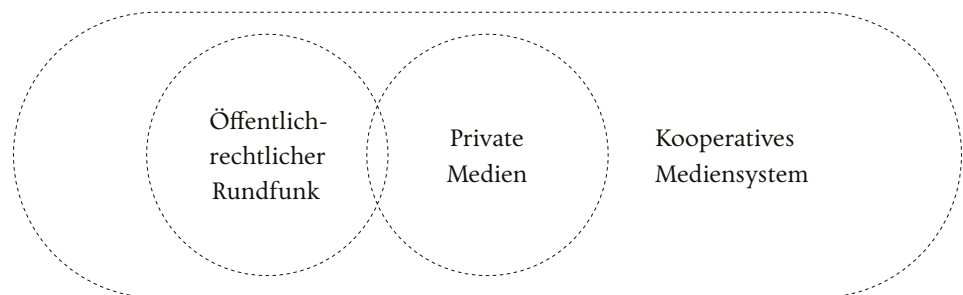
Der ORF muss deshalb eine doppelte Fähigkeit entwickeln. Er muss auf Plattformniveau funktionieren, ohne Plattformlogik zu werden. Er muss benutzerfreundlich, schnell, auffindbar, personalisierbar und technisch verlässlich sein. Zugleich muss er den Unterschied bewahren: geprüfte Information, österreichische Perspektive, kulturelle Tiefe, redaktionelle Verantwortung und ein Auftrag, der nicht aus maximaler Verweildauer, sondern aus gesellschaftlichem Mehrwert abgeleitet wird.

Dabei ist das lineare Angebot nicht tot. Es bleibt für viele Menschen wichtig, in Ereignislagen sogar unverzichtbar. Die richtige Antwort ist daher nicht ein Kulturkampf zwischen Linear und Digital, sondern ein integriertes Verständnis. Lineare Programme, ORF ON, ORF.at, ORF Sound, Radio, Podcasts und Creator-Formate, Newsletter, Shortvideo, Landesstudio-Angebote und Archive müssen wie Teile eines

gemeinsamen öffentlichen Angebots, einer gemeinsamen Nutzungslogik gedacht werden. Nicht jeder Inhalt muss überall sein, aber jedes Angebot muss in einer gemeinsamen Logik stehen.

Das Mediensystem: Die Rahmenbedingungen des ORF lassen sich nicht mehr nur im alten Gegensatz eines dualen Mediensystems beschreiben. Neben öffentlich-rechtlichem Rundfunk und privaten Medien tritt eine dritte, entscheidende Ebene: ein kooperatives Mediensystem, in dem gemeinsame Infrastruktur, Verifikation, Rechtewahrung, Datenräume, Standards und Auffindbarkeit organisiert werden, ohne redaktionelle Eigenständigkeit aufzugeben. Der ORF muss in dieser Ordnung nicht nur Programmhaus, sondern verlässlicher Infrastruktur- und Vertrauenspartner des österreichischen Medienstandortes sein.

Abb.: Vom dualen zum kooperativen Mediensystem



Siehe Abb. „Globale Medienentwicklung“ (Folgeseite)

Die Kommunikationsordnung: Die Entwicklung von Massenmedien über soziale Medien zu synthetischen Medien verschiebt auch die Rollen im System: Journalistinnen und Journalisten produzieren geprüfte Nachricht, Userinnen und User bringen Wirklichkeit, Erfahrung und Widerspruch ein, Maschinen erzeugen, verarbeiten und verteilen Inhalte in bisher unbekanntem Tempo. Daraus folgt für den ORF eine Systemaufgabe: Er muss die bestmögliche Version geprüfter Wirklichkeit herstellen und zugleich jene Rückkanäle ernst nehmen, in denen sich gesellschaftliche Realität längst ausdrückt.

Abb.: Globale Medienentwicklung seit dem Zweiten Weltkrieg

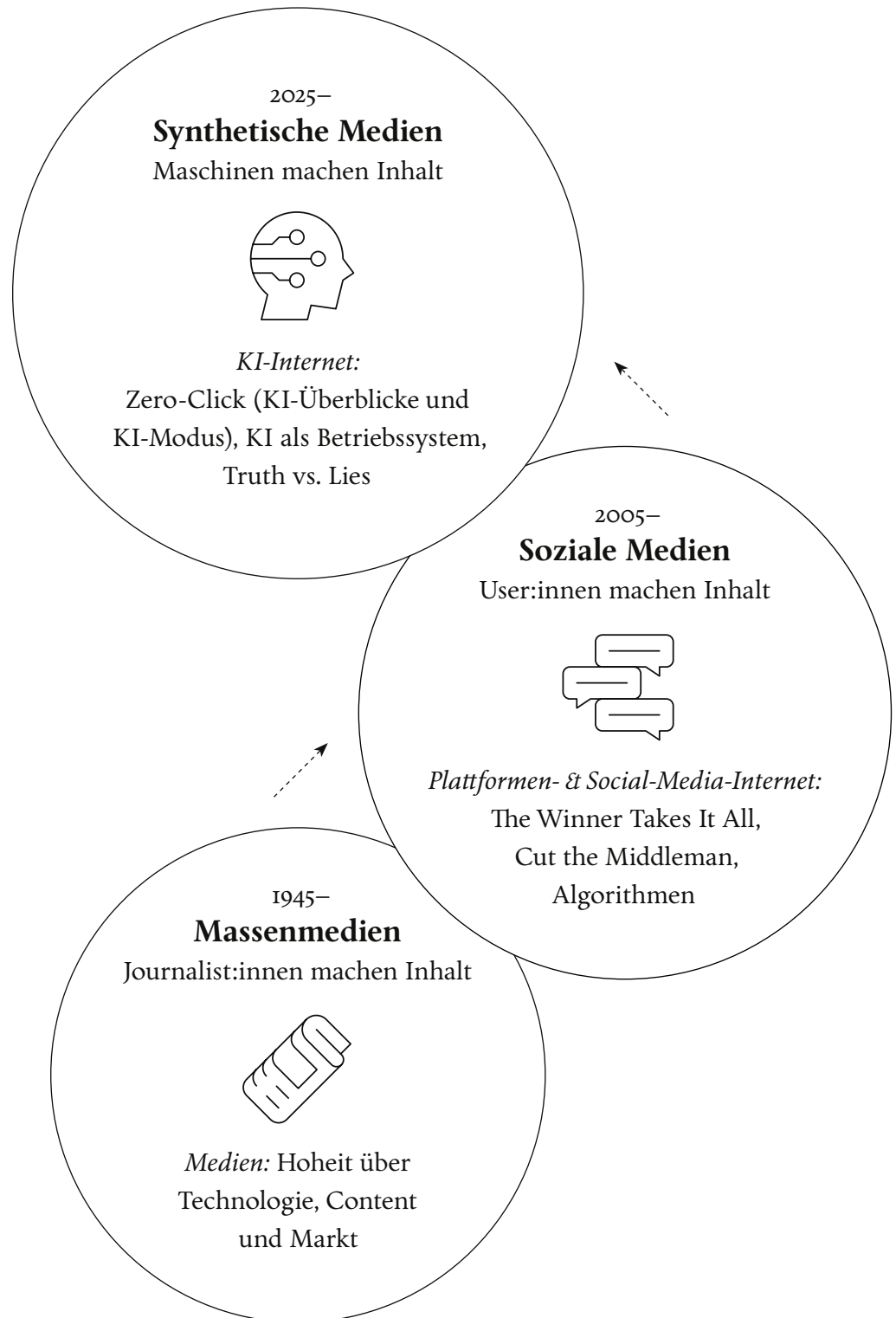
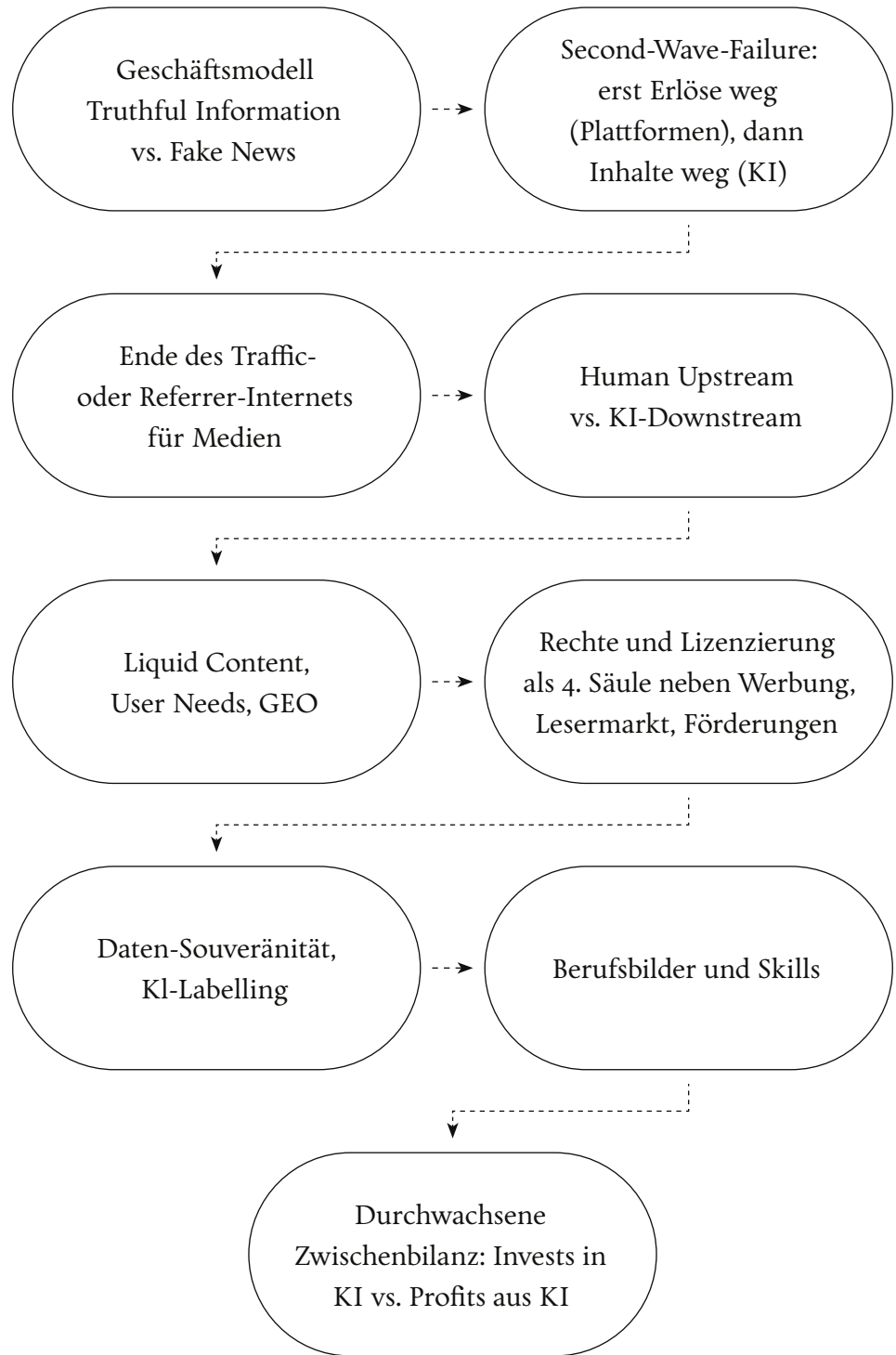


Abb.: Auswirkungen von KI auf das Mediensystem



2.2 Publikumswandel

Der Publikumswandel ist die konkrete Alltagsform des Medienwandels. Das Publikum ist heute kein homogenes Gegenüber mehr, das zu einer bestimmten Zeit vor einem bestimmten Gerät sitzt. Es besteht aus vielen Nutzungssituationen: Pendeln, Scrollen, Hören, Schauen, Suchen, Teilen, Nachholen, Kommentieren, Lernen. Wer den ORF führt, muss deshalb nicht nur Programme steuern, sondern Beziehungen zum Publikum organisieren.

Die ARD/ZDF-Medienstudie 2025 beschreibt für Deutschland eine stabile, aber stark ausdifferenzierte Mediennutzung: lineare Angebote bleiben relevant, On-Demand ist etabliert, jüngere Gruppen nutzen Inhalte situativer und plattformbezogener. Für Österreich zeigt der Jugend-Internet-Monitor 2026 eine zusätzliche Verschiebung: Bei Jugendlichen verlieren fast alle großen Social-Media-Plattformen an Reichweite, Kurzvideos und algorithmischer Konsum prägen die Nutzung, zugleich sind KI-Chatbots im Alltag der 11- bis 17-Jährigen bereits breit angekommen.

Daraus folgt für den ORF eine neue Führungsaufgabe: Die Themenkarrieren der Redaktion müssen mit den Themenkarrieren der Bevölkerung besser in Einklang gebracht werden, ohne journalistische Standards aufzugeben. Das bedeutet nicht, dem Publikum nach dem Mund zu reden. Es bedeutet, wahrzunehmen, welche Fragen Menschen tatsächlich beschäftigen, welche Sprache sie verstehen, welche Plattformen sie nutzen und an welchen Stellen sie dem ORF nicht mehr selbstverständlich begegnen.

Der entscheidende Satz lautet: Wir dienen dem Publikum. Dieses Dienen ist kein Unterordnen unter den lautesten Kommentar, sondern ein öffentlich-rechtliches Dienstleistungsverständnis. Der ORF muss die Bürgerinnen und Bürger nicht bestätigen, aber er muss ihnen nützen: mit geprüfter Information, österreichischer Einordnung, regionaler Nähe, kultureller Identität, barrierefreiem Zugang und einer digitalen Bedienung, die nicht hinter dem Alltag der Menschen zurückbleibt.

Managementpraktisch heißt das: stärkeres Audience Research, regelmäßige Publikumspanels, ein systematischer digitaler Feedback-Kreislauf, klare Produktverantwortung und eine Verbindung von Datenanalyse mit redaktioneller Erfahrung. Der ORF darf sein Publikum nicht nur zählen. Er muss es verstehen.

Abb.: Auswirkungen von KI auf die Informationsgesellschaft

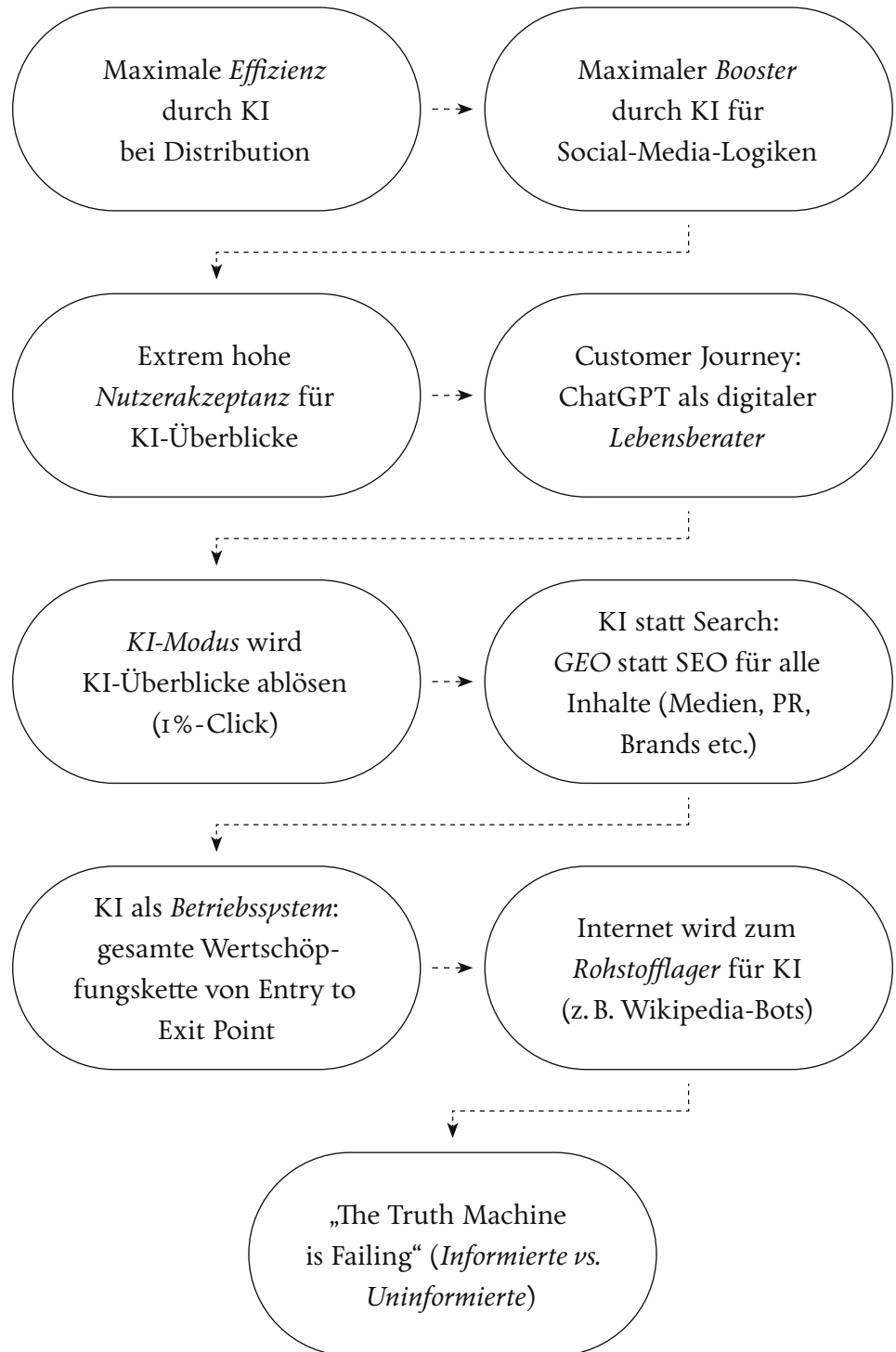


Abb.: Vom Medienwandel zum Publikumswandel

Publikumslogik	Risiko für den ORF	Antwort der Geschäftsführung
Fragmentierte Nutzung	ORF wird nur noch situativ und zufällig erreicht	Angebote nach Nutzungssituationen entwickeln, nicht nach alten Kanälen
Algorithmische Kurzvideo-Kultur	Öffentliche Information verliert Sichtbarkeit	Plattformspezifische Formate mit klarer Herkunft und redaktioneller Verantwortung
KI als Alltags-technologie	Quellen verschwinden in Zusammenfassungen	Herkunftssicherung, KI-Labeling, maschinenlesbare Public-Value-Metadaten
Skepsis gegenüber Institutionen	Beitrag wird als Last statt als Gegenwert erlebt	Rechenschaft, Dialog, Korrektur- und Erklärungskultur

Abb.: Publikumswandel in Deutschland (ARD/ZDF-Medienstudie 2025)

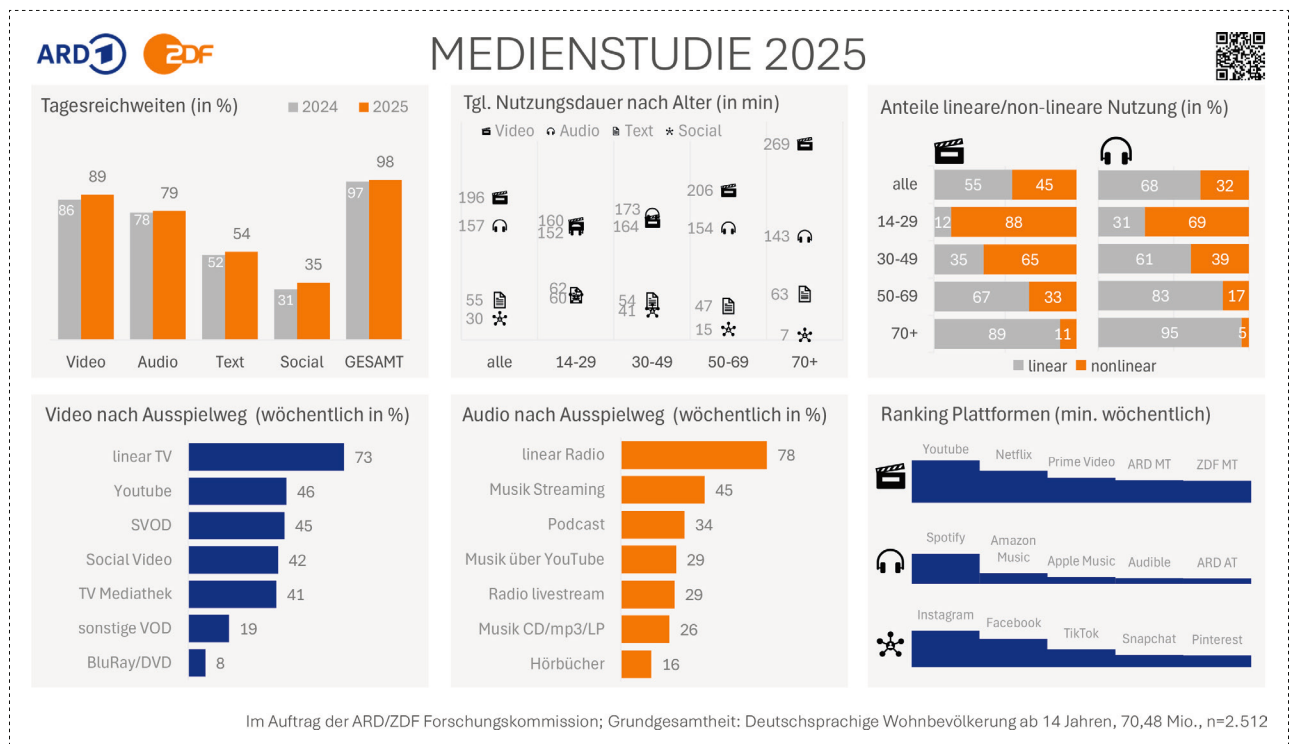
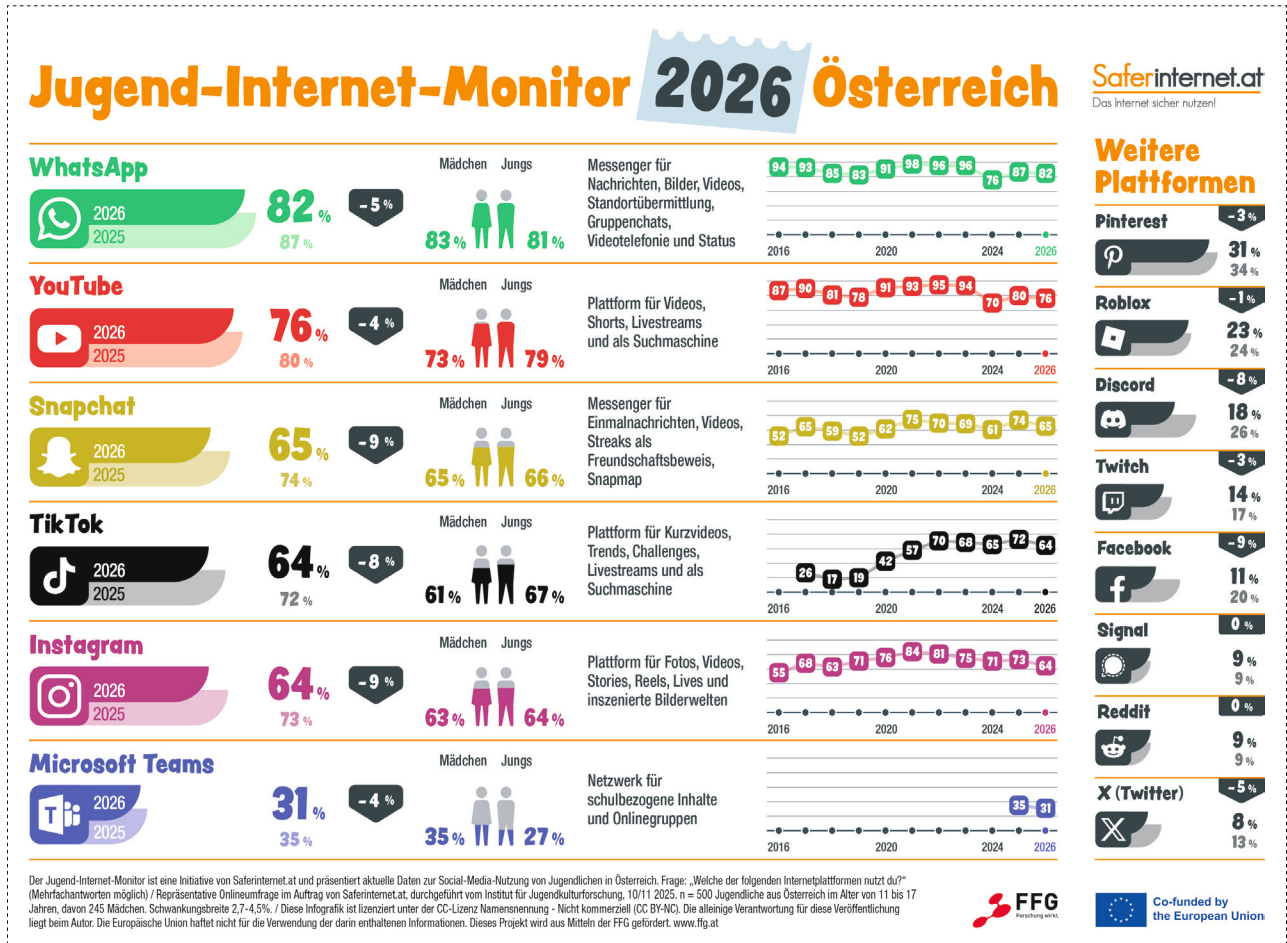


Abb.: Publikumswandel in Österreich (Jugend-Internet-Monitor 2026)

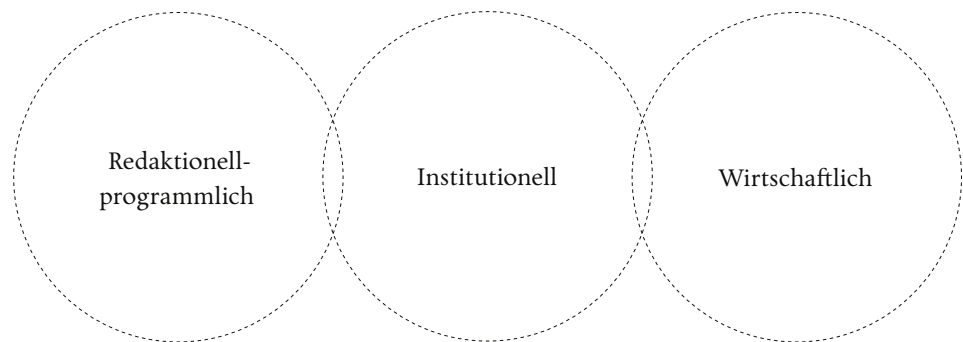


2.3 Legitimationswandel

Das zentrale Problem des ORF ist nicht nur ein Digitalproblem. Es ist ein Vertrauens- und Legitimationsproblem. Ein öffentlich-rechtlicher Rundfunk kann in einem demokratischen Staat nicht bloß darauf verweisen, dass es ihn gesetzlich gibt. Er muss plausibel machen, warum er gebraucht wird. Diese Plausibilität entsteht nicht im abstrakten Bekenntnis zum Public Value, sondern in der konkreten Erfahrung: Die Nachricht war fair. Die Einordnung war hilfreich. Die Kultur war sichtbar. Die Region kam vor. Die Mittel wurden sauber eingesetzt. Kritik wurde ernst genommen.

Legitimation hat in Zukunft drei Dimensionen. Die erste ist redaktionell-programmlich. Der ORF muss in Information, Programm und Berichterstattung als ausgewogen, faktenbasiert, plural und professionell unangreifbar erlebt werden. Die zweite ist institutionell. Der ORF muss seine Stärke nicht gegen andere Medien ausspielen, sondern seine Infrastruktur so öffnen, dass der gesamte österreichische Medienstandort davon profitiert. Die dritte ist wirtschaftlich. Der ORF muss beweisen, dass die öffentliche Finanzierung effizient, transparent und entlang des Auftrags eingesetzt wird.

Abb.: Legitimation des ORF in drei Dimensionen



Die redaktionell-programmliche Legitimation verlangt eine neue Präzision im Begriff der Mitte. Mit Mitte ist nicht Bequemlichkeit gemeint, nicht Meinungslosigkeit, nicht Äquidistanz zwischen Wahrheit und Unwahrheit. Gemeint ist eine Methode: faktenbasiert, quellenstark, plural, sauber im Wording, frei von aktivistischer Schlagseite, kritisch gegenüber allen Machtzentren und offen für die Wirklichkeit unterschiedlicher Lebenswelten. Die Redaktion muss in die demokratische Mitte, weil der ORF für das ganze Land arbeitet.

Die institutionelle Legitimation verlangt ein neues Selbstverständnis. Es geht nicht darum, dem ORF die Arme abzuhacken. Es geht darum, seine starken Arme so einzusetzen, dass sie dem ganzen System helfen. Archive, Technologie, Metadaten, Distribution, KI-Kompetenz, Ausbildung, regionale Präsenz und Vermarktungswissen können – rechtlich sauber und wirtschaftlich fair – zu einem Werkzeugkasten für den Medienstandort werden. Der ORF soll kein Solitär sein, der alle überstrahlt. Er soll ein öffentlich-rechtlicher Infrastrukturpartner sein, der andere stärkt, ohne den eigenen Auftrag zu verwässern.

Die wirtschaftliche Legitimation schließlich verlangt eine Verwaltungsreform, die mehr ist als ein Sparappell. Effizienz bedeutet nicht, wahllos zu kürzen. Effizienz bedeutet, Mittel dort freizumachen, wo sie dem Auftrag am meisten nützen. Es wird in den nächsten Jahren Prioritäten geben müssen: Digital vor Besitzstand, Public Value vor Gewohnheit, klare Programme vor Beliebigkeit, Steuerung vor Intransparenz. Wer öffentlich finanziert ist, muss öffentlich erklären können, warum Geld wohin fließt.

Die Medienkrise ist nicht nur eine Branchenkrise, sondern eine Krise demokratischer Verständigung. Wenn Fakten, Wahrhaftigkeit und gemeinsame Wirklichkeit auseinanderfallen, wird jeder öffentliche Konflikt zur Glaubensfrage. Der ORF muss deshalb nicht nur berichten, sondern Räume schaffen, in denen Österreich wieder gemeinsame Tatsachen, nachvollziehbare Einordnung und faire Auseinandersetzung erlebt. Das ist Public Value im härtesten Sinn.

Abb.: Legitimation und Alltagsbeweis

	<i>Dimension</i>	<i>Worum es geht</i>	<i>Beweis im Alltag</i>
1	Redaktionell-programmlich	Fakten, Einordnung, Programmqualität, österreichische Identität, emotionale Bindung	Faire Streitberichterstattung, klare Kriterien, starke österreichische Formate
2	Institutionell	Unabhängigkeit, Distanz zu Macht, Kooperation mit dem Standort	Governance, Compliance, Partnerlogik, offene Infrastruktur
3	Wirtschaftlich	Effiziente & nachvollziehbare Verwendung öffentlicher Mittel	Transparenz, Budget nach Strategie, messbare Wirkungsziele

2.4 Markt- und Standortfrage

Ein starker ORF und starke private Medien sind kein Widerspruch. Der Gegensatz, der die österreichische Medienpolitik immer wieder blockiert, greift zu kurz. Natürlich gibt es Interessenkonflikte. Natürlich muss der ORF aufpassen, seine öffentlich finanzierte Stärke nicht so einzusetzen, dass private Angebote verdrängt werden. Aber die größere Bedrohung für den österreichischen Medienstandort kommt aus der globalen Plattformökonomie. Dort fließen Aufmerksamkeit, Werbegelder, Nutzungsdaten und technische Standards ab.

Die richtige Antwort ist nicht gegenseitige Schwächung, sondern Standortlogik. Österreich braucht Qualitätsjournalismus in unterschiedlichen Eigentumsformen, unterschiedlichen redaktionellen Traditionen und unterschiedlichen Geschäftsmodellen. Der ORF kann dazu beitragen, wenn er seine Rolle neu fasst. Er ist nicht nur Wettbewerber, sondern auch Infrastrukturträger. Er kann technische Kooperation ermöglichen, Auffindbarkeit österreichischer Inhalte verbessern, gemeinsame Innovation anstoßen, Archive und Bewegtbildkompetenz nutzbar machen und bei digitaler Distribution Standards setzen.

Kooperation ist dabei kein romantisches Wort. Sie braucht Regeln. Der ORF darf nicht zum Selbstbedienungsladen werden. Private Medien dürfen Kooperation nicht als Vorwand verstehen, den ORF auf Restfunktionen zu reduzieren. Es braucht klare Vereinbarungen, Transparenz, kartell- und beihilferechtliche Sauberkeit, publizistische Unabhängigkeit und faire Kostenlogik. Aber wenn diese Bedingungen erfüllt sind, kann aus der alten Abwehrbeziehung eine neue Standortpartnerschaft entstehen.

Diese Standortpartnerschaft ist auch ein Signal an die Politik. Die Zukunft der Medienordnung sollte nicht aus dem Reflex geschrieben werden, wer wem etwas wegnimmt. Sie sollte aus der Frage geschrieben werden, wie in Österreich Öffentlichkeit, journalistische Qualität, digitale Souveränität und kulturelle Sichtbarkeit gesichert werden. Der ORF kann in diesem Prozess eine konstruktive, selbstbewusste und transparente Rolle spielen.

Kooperation ist in dieser Lage kein freundliches Beiwerk, sondern ein neues Betriebssystem für Medien. Ein Modus Co-Operandi. Gemeint sind gemeinsame Werkzeuge, Standards und Services dort, wo Einzelne zu klein, zu langsam oder zu teuer wären: Verifikation, Rechte- und Lizenzmanagement, KI-Regeln, Metadaten, digitale Distribution,

Ausbildung, Innovationsräume und technische Grundinfrastruktur. Wettbewerb bleibt redaktionell und publizistisch notwendig; Kooperation wird zur Voraussetzung, damit dieser Wettbewerb in Österreich überhaupt zukunftsfähig bleibt.

Abb.:
Medien-Business
in der KI-Ära

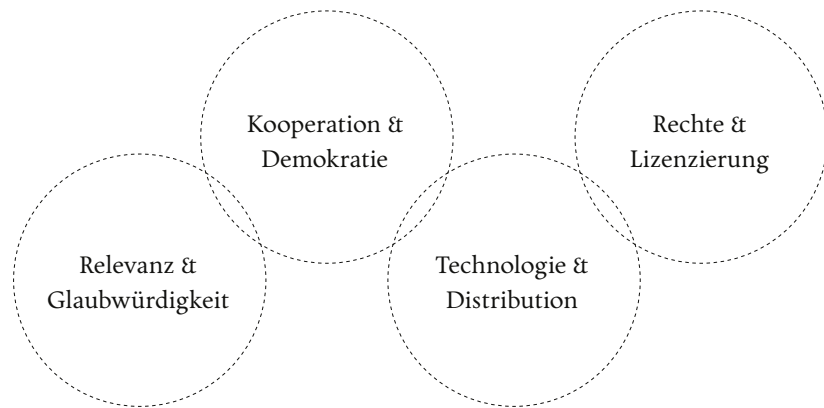


Abb.: Datenorientierte Einordnung der Markt- und Standortfrage

<i>Datenpunkt</i>	<i>Einordnung für den ORF</i>	<i>Managementfolge</i>
<p>ORF-Sendergruppe 2025:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TV-Marktanteil: 34,6% • Kernzone: 40,0% 	<p>Der ORF bleibt im linearen Markt stark, aber diese Stärke legitimiert nicht automatisch die digitale Zukunft.</p>	<p>Lineare Reichweite als Vertrauenskapital nutzen, aber Investitionen auf digitale Nutzbarkeit ausrichten.</p>
<p>ORF.at-Network Jänner 2025:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rund 5,3 Mio. Unique User:innen • 73 % Monatsreichweite • über 145 Mio. Visits 	<p>ORF.at ist ein österreichisches Ausnahmeprodukt & eine zentrale tägliche Nutzungsgewohnheit.</p>	<p>ORF.at multimedial weiterentwickeln, ohne seine Schnelligkeit & Klarheit zu zerstören.</p>
<p>Transparenzbericht 2025, Programmkosten ORF-Eigenanteil (in Mio. Euro):</p> <ul style="list-style-type: none"> • TV: ca. 354,8 • Hörfunk: 113,4 • Online: 27,0 • Koproduktionen: ca. 52,8 	<p>Die Mittelverteilung zeigt, wie groß die strategische Umschichtung in Richtung digitaler Zukunft werden muss.</p>	<p>Budgetlogik stärker an Auftrag, Wirkung und Plattformstrategie koppeln.</p>
<p>Österreichischer Werbemarkt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • starke Abflüsse zu internationalen Digitalkonzernen • 2025 laut Branchenberichten rund 2,74 Mrd. Euro digitale Werbebuchungen bei globalen Konzernen 	<p>Die Standortfrage ist größer als der Konflikt ORF versus Private.</p>	<p>Kooperation, Datenräume, Vermarktungswissen & technische Infrastruktur als Standortagenda.</p>

Stand Mai 2026; Quellen u. a. ORF-Medienforschung, ORF-Transparenzbericht 2025, ÖWA/ORF Enterprise, Der Standard / Branchenberichterstattung.

Abb.: ORF-Marktanteile 2024

<i>Medium</i>	<i>ORF-Sendergruppe</i>	<i>Andere</i>
Fernsehen	34%	66%
Radio	60%	40%

Abb.: ORF-Programmstruktur

<i>Kategorie</i>	<i>Fernsehen</i>	<i>Radio</i>
Information	20%	19%
Kultur	16%	22%
Unterhaltung	38%	58%
Sport	26%	1%

Abb.: Online-Reichweiten ab 14 Jahren

<i>Plattform</i>	<i>Tägliche Reichweite</i>
ORF	14,7%
Krone	8,9%
Heute	6,2%
Oe24	6,0%
Der Standard	5,2%
Kurier	4,8%

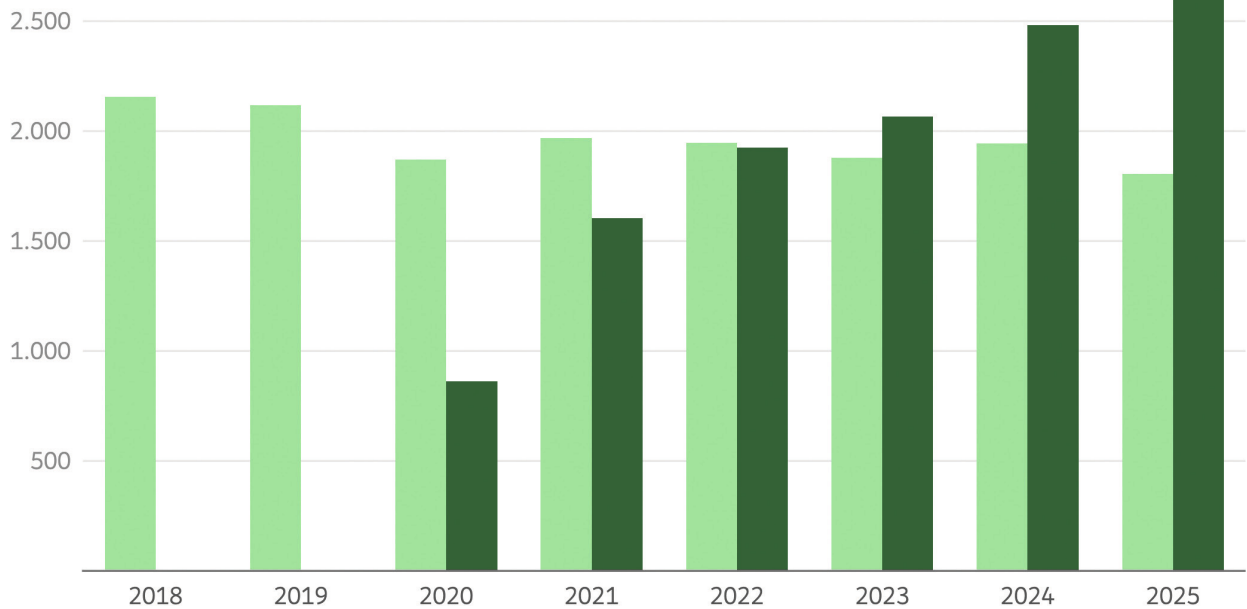
Quellen: ORF-Transparenzbericht 2025, ÖWA

Abb.: 2,7 Werbemilliarden aus Österreich an Google und Co.,
sieben Prozent Minus für Medien (derstandard.at)

Werbeproduktionen aus Österreich 2018 bis 2025

Werbeproduktionen hochgerechnet aus **Digitalsteuer** (ab 2020 5 Prozent auf Werbung bei internationalen Digitalkonzernen) und **Werbeabgabe** (5 Prozent auf Werbung bei klassischen Medien*)

Medien Digitalkonzerne



* Werbeabgabe auf TV, Radio, Print, Außenwerbung und Prospekt, aber nicht auf Onlinewerbung bei nationalen Portalen.

Quelle: BMF

2.5 Innere Reformnotwendigkeit

Die innere Reform des ORF beginnt mit einer einfachen Feststellung: Das Haus ist zu wichtig, um unklar geführt zu werden. Gewachsene Strukturen, historisch begründete Einheiten und starke Teilkulturen sind in einem großen Medienunternehmen normal. Problematisch werden sie, wenn sie Entscheidungen verlangsamen, Verantwortlichkeiten verwischen und die gemeinsame Strategie schwächen. Der ORF braucht keine Organisationsmode. Er braucht ein Betriebsmodell, das zur digitalen, multimedialen Realität passt.

Der Newsroom ist dabei ein Schlüssel, aber nicht das einzige Thema. Crossmediale Planung, klare redaktionelle Führung, schnellere Entscheidungswege, gemeinsame Themenlogik, Datenkompetenz und plattformgerechte Ausspielung müssen selbstverständlich werden. Der Satz „Digital zuerst“ darf nicht heißen, dass am Ende dieselben linearen Routinen mit einem Online-Anhang versehen werden. Er muss heißen, dass Inhalte von Beginn an für unterschiedliche Nutzungssituationen gedacht werden.

Auch Führung muss sich verändern. Der ORF braucht Verantwortliche, die erklären können, welches Ziel sie verfolgen, welche Mittel sie einsetzen, welche Kennzahlen relevant sind und was sie ändern, wenn Ziele nicht erreicht werden. Das ist kein Angriff auf publizistische Freiheit. Es ist die Voraussetzung dafür, dass ein öffentlich finanziertes Medienhaus handlungsfähig bleibt. Führung bedeutet nicht Zentralismus, sondern Klarheit. Vertrauen nach innen ist die Voraussetzung für Vertrauen nach außen.

Die Reformnotwendigkeit betrifft schließlich die Kultur. In großen Häusern entstehen Silos nicht aus Bosheit, sondern aus Geschichte, Spezialisierung und Alltagsdruck. Man überwindet sie nicht durch Parolen. Man überwindet sie, indem gemeinsame Ziele zählen, indem Führungskräfte zusammenarbeiten müssen, indem Karrierewege nicht Revierlogik belohnen, indem Daten geteilt werden und indem der Erfolg eines Angebots nicht einer Abteilung gehört, sondern dem ORF.

Ein ORF, dem Österreich vertraut

3

Das ORF- Reform-Playbook 2027–2031

3 Das ORF-Reform-Playbook 2027–2031

Dieses Kapitel ist das Herzstück der Bewerbung. Es übersetzt die Diagnose nicht nur in Prioritäten, sondern in ein führbares Reform-Playbook. Der ORF braucht keine weitere Sammlung richtiger Einzelideen. Er braucht eine Ordnung, die Auftrag, Publikum, Finanzen, Digitalstrategie, Organisation und Kooperation in eine gemeinsame Managementlogik bringt.

3.1 Fünf Leitideen für die Zukunft und Aufträge an den ORF

Die *fünf Handlungsfelder* werden dabei ausdrücklich als Strategieachsen geführt: Finanzen, Governance und wirtschaftliche Stabilität als Konsolidierungsstrategie; der ORF-Unternehmensaufbau als Fokussierungsstrategie; die ORF-Ablauforganisation als Effizienzstrategie mit konsequentem KI-Einsatz; Publikum, Vertrauen und öffentlich-rechtlicher Auftrag als Legitimations- und Vertrauensstrategie samt Kommunikationsstrategie auf Augenhöhe, vor Ort und im Dialog; Digital, Distribution und KI als Rückeroberungsstrategie für junge, mobile und plattformgeprägte Nutzungssituationen; Organisation, Unternehmenskultur und Führung als langfristige HR- und Kompetenzstrategie.

Siehe Abb. S. 42

Der Ausgangspunkt sind *fünf gesellschaftliche Aufträge* an einen ORF der Zukunft: Information & Demokratie, Programm & Identität, Publikum & Pluralität, Distribution & Digitalisierung sowie Performance & Kooperation. Sie stammen aus dem Verständnis, dass der ORF nicht nur ein Sender, sondern eine demokratische Infrastruktur ist. Diese Aufträge werden anschließend durch eine SWOT-Analyse, ein Werte- und Steuerungsmodell, konkrete Handlungsfelder und eine Balanced Scorecard operationalisiert. Sie ersetzen nicht den gesetzlichen Auftrag. Sie übersetzen ihn in die Sprache der kommenden Geschäftsführungsperiode. Sie machen sichtbar, warum sich der ORF erneuern muss, ohne sich zu verlieren.

3.2 Die ORF-SWOT-Analyse zeigt eine doppelte Ausgangslage

Siehe Abb. S. 43

Der ORF startet nicht aus Schwäche, sondern aus einer starken nationalen Position. Genau diese Stärke macht die nächste Periode anspruchsvoll: Sie muss in digitale Relevanz, organisatorische Umsetzungskraft und öffentliche Legitimation übersetzt werden. Die größte Gefahr ist nicht, dass der ORF zu klein wird. Die größte Gefahr ist, dass er groß bleibt, aber in den entscheidenden Nutzungssituationen weniger gebraucht wird.

Abb.: Fünf Leitideen und fünf zentrale gesellschaftliche Aufträge an einen ORF, dem Österreich vertraut

<i>Auftrag</i>	<i>Kernfrage</i>	<i>Strategische Konsequenz</i>
Information & Demokratie	Wem vertraut Österreich im Zweifel?	Qualitätsführerschaft in Nachricht, Einordnung, Verifikation & Krisenkommunikation
Programm & Identität	Wo erkennt sich Österreich?	Österreichische Inhalte, Kultur, Regionalität, Humor, Konflikte & gemeinsame Erzählräume
Publikum & Pluralität	Wer fühlt sich vom ORF gesehen?	Publikumsdialog, Milieubreite, Stadt-Land-Balance, Barrierefreiheit & Relevanz
Distribution & Digitalisierung	Wie findet die saubere Nachricht ihr Publikum?	ORF ON, ORF.at, ORF Sound, Social, KI & Daten als integrierte Produktlogik
Performance & Kooperation	Wie beweist der ORF seinen Gegenwert?	Wirtschaftliche Steuerung, BSC, Standortpartnerschaften & Infrastruktur

Abb.: Zentrale Bestandsaufnahme der strategischen Positionierung des ORF – die ORF-SWOT-Analyse

<p>STÄRKEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Höchste nationale Relevanz in TV, Radio & Online • Starke Nachrichtenmarken & regionale Verankerung • ORF.at als europäisch auffälliges Text- & Serviceangebot • Breite Programmkompetenz von Information bis Kultur • Öffentliche Finanzierung ermöglicht langfristige Investitionen 	<p>SCHWÄCHEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komplexe Strukturen & langsame Entscheidungswege • Digitale Produktlogik noch nicht durchgängig organisationsprägend • Junge Zielgruppen erleben den ORF nicht selbstverständlich als Alltagsmedium • Budgetlogik historisch stärker kanal- als wirkungsorientiert • Vertrauensfragen werden durch Einzelfälle stark symbolisch aufgeladen
<p>RISIKEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legitimationsdruck durch Haushaltsabgabe & politische Debatten • Globale Plattformen ziehen Aufmerksamkeit, Daten & Werbegeld ab • KI-Zusammenfassungen können Quellen & Marken unsichtbar machen • Sparen ohne Priorität schwächt den Auftrag • Interne Reformmüdigkeit & externe Interessenkonflikte blockieren Veränderung 	<p>CHANCEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • ORF.at als Daily Utility Product multimedial weiterentwickeln • ORF ON, ORF Sound & Archiv zu einer Public-Value-Plattform verbinden • funk, BBC und Nordics als Benchmarks für junge und digitale Zielgruppen nutzen • Budget nach Strategie und Wirkung steuern • Transparenz, Compliance & Dialog als Schutzsystem ausbauen

Abb.: Angebots- und Produktportfolios des öffentlich-rechtlichen Rundfunks: DACH, Nordics und BBC

<i>Broadcaster</i>	<i>TV</i>	<i>Radio</i>	<i>Mediathek</i>	<i>News-Sites, Text</i>	<i>Audio Apps</i>	<i>Teletext</i>
ORF	Sehr stark	Sehr stark	ORF ON	ORF.at (sehr stark)	ORF Sound	Ja
SRG SSR	Stark	Sehr stark	Play Suisse, reg. Plattformen	Swissinfo, reg. News	Ja	Ja
ARD, ZDF	Sehr stark	Sehr stark	ARD Mediathek, ZDFmediathek	tagesschau.de (stark)	ARD Audiothek	Ja
BBC	Sehr stark	Extrem stark	BBC iPlayer	BBC News, BBC Sport, BBC Bitesize	BBC Sounds	Ja
NRK	Stark	Stark	NRK TV	NRK.no (sehr stark)	NRK Radio	Eingeschränkt
SVT, SR	Stark	Stark	SVT Play	Textlastig stark	SR Play	Teilweise
DR	Stark	Stark	DRTV	DR.dk	DR Lyd	Nein
YLE	Stark	Stark	YLE Areena	YLE.fi	integriert	Teilweise

Abb.: Vergleich europäischer öffentlich-rechtlicher News-Plattformen

<i>Plattform</i>	<i>Ausrichtung</i>	<i>Habit Use</i>	<i>USP</i>
ORF.at	News + Service + Regionalität	Extrem hoch	Digitales „Daily Utility Product“
BBC News	Global & national	Hoch	Reichweite & Markenautorität
tagesschau.de	News-driven	Bis zu täglich	Verknüpfung mit Sendung
NRK.no	News-driven	Hoch	Digitale Durchdringung
Yle.fi	News-driven	Hoch	Hohes Grundvertrauen

Abb.: Junge Zielgruppen: Strategie und Innovation bei ausgewählten europäischen Öffentlich-Rechtlichen

<i>Broadcaster</i>	<i>Social</i>	<i>Creator-Formate</i>	<i>Streaming-first</i>	<i>Podcasts</i>	<i>Gen-Z-Strategie</i>
ORF	Wächst	FM4 (stark)	Mittel	Gut	Im Umbau
BBC	Sehr stark	Sehr stark	Stark	Sehr stark	Benchmark
ARD, ZDF	Stark	funk als Vorzeigeprojekt	Stark	Stark	Sehr weit
SRG	Mittel	Fragmentiert	Mittel	Mittel	Sprachfragmentierung erschwert Skalierung
NRK	Sehr stark	Stark	Sehr stark	Stark	Führend
DR	Sehr stark	Stark	Sehr stark	Stark	Führend
YLE	Stark	Experimentell	Sehr stark	Stark	führend

Abb.: Digitale Transformation ausgewählter europäischer öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten

<i>Rang</i>	<i>Broadcaster</i>	<i>Digitale Stärken</i>
1	BBC	iPlayer, Sounds, globale News-Dominanz
2	YLE	Konsequente Plattformlogik
3	DR	Frühe Streaming-Transformation
4	NRK	Sehr moderne digitale Produktentwicklung
5	ARD, ZDF	funk als europäischer Public-Service-Youth-Benchmark, Mediatheken
6	ORF	Gute Basis, aber noch Plattformumbau
7	SRG	Komplex durch Mehrsprachigkeit

Abb.: Ausgewählte Stärken und Entwicklungsfelder des ORF im europäischen Vergleich

<i>Was der ORF gut macht</i>	<i>Wo der ORF aufholen muss</i>
↑ Sehr starke Reichweite im Heimatmarkt, hohe nationale Relevanz	↗ Junge Zielgruppen (BBC, NRK, DR & funk in Deutschland sind weiter)
↑ Extrem starke Nachrichtenmarke	↗ Creator Economy (TikTok-/YouTube-native Public-Service-Angebote schwächer)
↑ Starke Radiomarken (Ö3, Ö1, FM4)	↗ Plattformlogik (Nordics denken stärker digital-first, weniger senderzentriert)
↑ ORF.at als Ausnahmeprodukt	↗ Personalisierung (BBC & Nordics investieren stärker in recommendation systems)

Abb.: Harmonisierung der fünf erfolgskritischen Handlungsfelder

<i>Handlungsfeld</i>	<i>Warum zuerst geführt</i>	<i>Strategiemodell</i>	<i>Ergebnis bis 2031</i>
Finanzen, Governance & wirtschaftliche Stabilität	Weil Finanz-, Rechts- & Gesetzesfragen bereits 2026 unmittelbare Handlungsfähigkeit verlangen	Prioritätenlogik: Auftrag vor Gewohnheit, Wirkung vor Besitzstand; Konsolidierung mit klarer Verantwortung	Robuste Finanzierung, nachvollziehbarer Mitteleinsatz, transparentes Controlling
Publikum, Vertrauen & öffentlich-rechtlicher Auftrag	Weil Legitimation aus erlebtem Gegenwert entsteht	Public-Value- & Publikumsmodell: redaktionell-programmlich, institutionell, wirtschaftlich	Höheres Vertrauen, klarere Qualität, sichtbarer Nutzen für alle Gruppen
Digital, Distribution & KI	Weil die Öffentlichkeit auf Plattformen & in KI-Systeme wandert	Plattform- & Produktmodell: ORF ON, ORF.at, Sound, Social, Daten, KI	Führende österreichische Public-Value-Plattform; ORF-Zukunft: Vom Rundfunk der Gesellschaft zur Plattform der Gesellschaft
Organisation, Unternehmenskultur & Führung	Weil Strategie sonst in Silos versandet	Betriebsmodell: klare Zuständigkeiten, interdisziplinärer Hub, zentrale Programmplanung, BSC, Führung nach Ergebnissen	Schnellere Entscheidungen, weniger Doppelgleisigkeiten, zentrale Steuerbarkeit und mehr Umsetzungskraft
Medienstandort, Kooperation & Infrastruktur	Weil die eigentliche Konkurrenz global ist	Co-Operandi-Modell: Kooperation dort, Wettbewerb dort, wo er publizistisch nötig ist	ORF als fairer Standortpartner & Infrastrukturknoten

Abb.: Das ORF-Reform-Playbook – zentrale Change-Management-Herausforderungen ORF-Generaldirektion 2027–2031

<i>Handlungsfeld</i>	<i>Top-Maßnahmen</i>	<i>Erste Messgrößen</i>
Finanzen, Governance & wirtschaftliche Stabilität	Budgetreview, Konsolidierungsschritte, Strukturreformen, Vergabetransparenz, Rechtsrisiken, Vorsteuer-Frage, Personalkostensteuerung	Budgettreue, Einsparungsbeiträge, Umschichtungsquote, Transparenzindikatoren, Projektstatus
Publikum, Vertrauen & öffentlich-rechtlicher Auftrag	Qualitätsstandards, Publikumspanel, Korrekturpraxis, Quellenvielfalt, Programmportfolio	Vertrauen, Beschwerdequalität, Reichweite nach Zielgruppen, Public-Value-Wirkung
Digital, Distribution & KI	ORF ON Roadmap, ORF.at multi-medial, KI-Governance, Daten- und Empfehlungslogik, Young Audiences, Plattformlogik	Aktive Nutzung, Wiederkehr, U30-Relevanz, Auffindbarkeit, Barrierefreiheit, Plattform-Gegenwert
Organisation, Unternehmenskultur & Führung	Interdisziplinärer Hub, zentrale Programmplanung, BSC, klare Direktoriumslogik, Siloreduktion, Führungskräfteziele	Entscheidungszeiten, Projektabschlüsse, Einsparungsbeiträge, Mitarbeiterfeedback, Zielerreichung
Medienstandort, Kooperation & Infrastruktur	Infrastrukturpartnerschaften, Archiv- & Rechteprojekte, Verifikation, Medienkompetenz, Produzentenlogik	Anzahl Partnerprojekte, Nutzung gemeinsamer Services, Kosten-/Nutzen-Effekte

Abb.: Konsolidierte und erweiterte Maßnahmenmatrix, Handlungsfeld 1

<i>Maßnahme</i>	<i>Maßnahmenfeld</i>	<i>Steuerung, erster Nachweis</i>
Finanzen, Governance und wirtschaftliche Stabilität		
Strategieachse: Konsolidierungsstrategie / ORF-Unternehmensaufbau / Kostenmanagement / Transparenz		
Budgetreview & Finanzfahrplan	Vollständiger Review von Beitrag, Werbeerlösen, Programmkosten, Digitalinvestitionen, Beteiligungen, Rechtsrisiken & möglichen Sonderbelastungen	Finanzfahrplan 2027–2031; Budgettreue; Szenarienbericht; Abweichungslogik
Konsolidierungsprogramm	Verbindliches Kostenmanagement mit realistischen Einsparungszielen, Prioritätenlogik & klarer Verantwortung der Direktionen	Einsparungsbeitrag je Bereich; quartalsweises Umsetzungscontrolling; Bericht an Stiftungsrat
Personal- & Ressourcensteuerung	Restriktive Nachbesetzungen, Nutzung freiwilliger Abgänge, Personalplanung nach Auftrag, Kompetenzbedarf & digitalem Zielbild	Nachbesetzungsquote; Personalkostenpfad; Ressourcenverschiebung in Zukunftsfelder
Doppelgleisigkeiten reduzieren	Historisch gewachsene Parallelstrukturen in IT, Beschaffung, Reporting, Rechten, Projektmanagement & internen Services systematisch abbauen	Prozesskosten; Service-Level; Zahl harmonisierter Systeme & Standards
Investitionsprioritäten sichern	Publizistische Kernleistung, digitale Nutzbarkeit, Barrierefreiheit, Datenkompetenz & österreichische Produktion vor Besitzstand schützen	Umschichtungsquote; Investitionsanteil Digital/Innovation; Public-Value-Prioritäten im Budget
Vergabe, Compliance, Gremienklarheit	Regeln für Vergaben, Nebeninteressen, Geschäftsordnungen, Entscheidungswege & Rechenschaft so sichtbar machen, dass Vertrauen geschützt wird	Transparenzindikatoren; Compliance-Fälle; veröffentlichte Standards; Auditfähigkeit
Portfolio- & Strukturentscheidungen	Formate, Rechte, technische Eigenlösungen, Beteiligungen & Organisationsstrukturen ohne Tabu prüfen; ORF 3 als Konsolidierungsmaßnahme neu ordnen	Portfolio-Beschlüsse; Wirkung/Kosten pro Angebot; Umsetzungsstatus Strukturreformen
Balanced Scorecard als Steuerung	Finanzielle, publizistische, digitale & organisatorische Ziele in einem Management-Dashboard zusammenführen	Ampellogik; Quartalsberichte; Maßnahmenstatus; Zielerreichung je Handlungsfeld

Abb.: Konsolidierte und erweiterte Maßnahmenmatrix, Handlungsfeld 2

<i>Maßnahme</i>	<i>Maßnahmenfeld</i>	<i>Steuerung, erster Nachweis</i>
Publikum, Vertrauen & öffentlich-rechtlicher Auftrag		
Strategieachse: Legitimations- & Vertrauensstrategie / Kommunikationsstrategie auf Augenhöhe / Public Value		
Redaktionelle Mitte als Methode	Fakten vor Haltung, Quellenvielfalt vor Milieu, präzise Sprache, Distanz zu allen Machtzentren & faire Gewichtung in Streitlagen	Qualitätsnachkritik; Schulungen; dokumentierte Kriterien für kontroverse Themen
Perspektiven- & Quellenprüfung	Quellenvielfalt, Expertenmonitoring, Wording-Sensibilität & Gegenperspektiven in Themenplanung, Ausbildung & Redaktionssystem integrieren	Experten- & Quellenmonitoring; regionale & gesellschaftliche Breite; Nachkritik
Korrektur- & Erklärungskultur	Fehler rasch korrigieren, Entscheidungen erklären, unberechtigte Kritik ruhig begründen & Lernschleifen sichtbar machen	Korrekturzeiten; Beschwerdequalität; öffentlich nachvollziehbare Erklärformate
Dialog vor Ort & digital	Publikum nicht nur zählen, sondern verstehen: Dialogtage, Panels, Feedbackkanäle, Beschwerdeauswertung & regionale Gesprächsformate	Vertrauenswerte; Panel-Ergebnisse; regionale Dialoge; umgesetzte Rückmeldungen
Information als Qualitätsführerschaft	Nachrichten, Verifikation, Wahlen, Krisen, Datenjournalismus, Ausland, Inland, Wissenschaft & regionale Information als Kernleistung stärken	Nutzungswerte Information; Krisenperformance; Faktencheck-Leistung; Qualitätsindikatoren
Programmauftrag & österreichische Identität	Österreichische Geschichten, Kultur, Bildung, Wissenschaft, Regionalität, Unterhaltung mit Auftrag & gemeinsame Erzählräume ausbauen	Anteil österreichischer Produktionen; regionale Sichtbarkeit; Kultur-/Bildungsindikatoren
Pluralität, Diversity & Barrierefreiheit	Frauen, Generationen, B&Esländer, Menschen mit Behinderungen, Migrationserfahrung & soziale Herkunft in Belegschaft, Programm & Zugang systematisch abbilden	Diversity-Dashboard; Frauenanteil Führung; Barrierefreiheitsquoten; Repräsentationsmonitoring
Public-Value-Wirkung zeigen	Den Gegenwert der Finanzierung nicht behaupten, sondern anhand von Nutzen, Qualität, Reichweite, Wirkung & Rechenschaft sichtbar machen	Public-Value-Bericht; Wirkungsmessung; Vertrauen je Zielgruppe; Legitimationsindikatoren

Abb.: Konsolidierte und erweiterte Maßnahmenmatrix, Handlungsfeld 3

<i>Maßnahme</i>	<i>Maßnahmenfeld</i>	<i>Steuerung, erster Nachweis</i>
Digital, Distribution & KI		
Strategieachse: Plattform- & Produktstrategie / Rückeroberungsstrategie junge Zielgruppen / KI-Governance		
ORF ON & Streaming-Kompetenz	ORF ON als führende öffentlich-rechtliche Plattform ausbauen: Live, On-Demand, App-Performance, Rechtefenster, Skalierung & Großereignisse	Streaming-Stabilität; Nutzung ORF ON; App-Performance; technische Ausfallsicherheit
ORF.at multimedial weiterentwickeln	Das Daily-Utility-Produkt orf.at stärken: Textklarheit bewahren, Video, Audio, Visualisierung, Daten & Verifikation sinnvoll ergänzen	Monatsreichweite; multimediale Nutzung; Weiterleitungs-/Vertiefungsquoten; Qualitätsfeedback
Young Audiences zurückgewinnen	Junge Zielgruppen nicht belehren, sondern plattformgerecht erreichen: Shortvideo, Creator-Nähe, Social-Formate, Bildung, Humor & Erklärkompetenz	U30-Reichweite; Formatstarts; Plattformbindung; qualitative Jugendpanels
Social Media mit Haltung & Regeln	Präsenz auf Drittplattformen strategisch steuern: Herkunft kenntlich machen, Tonalität klären, Redaktionsregeln sichern & Abhängigkeiten begrenzen	Social-Governance; Reichweite je Plattform; Verweildauer; Compliance mit Redaktionsregeln
KI als Werkzeug mit öffentlichem Wert	KI für Recherche, Transkription, Archiv, Barrierefreiheit, Übersetzung, Themenmonitoring & Produktion einsetzen, aber redaktionelle Verantwortung behalten	KI-Richtlinien; Labeling; Audit-Logik; dokumentierte Human-in-the-loop-Prozesse
Daten, Login & Customer Journey	Datenkompetenz, Suche, Empfehlung, Personalisierung, Login-Logik & Nutzerwege so organisieren, dass der ORF auffindbar & nützlich bleibt	Nutzungspfade; Suchqualität; Login-Nutzung; Empfehlungsqualität; Datenschutzprüfung
Barrierefreiheit & UX	Digitale Zugänge barrierefrei, verständlich & mobil nutzbar machen; Accessibility nicht als Zusatz, sondern als Produktstandard führen	WCAG-Konformität; Untertitel/Audiodeskription; UX-Tests; Beschwerden Zugang
Archive, Metadaten & Herkunftssicherung	Archiv als Zukunftsprodukt öffnen: Kontext, Rechte, Metadaten, maschinenlesbare Herkunft & österreichisches Gedächtnis digital nutzbar machen	Metadatenqualität; Archivnutzung; Rechtklärung; Herkunfts-/Labeling-Standards

Abb.: Konsolidierte und erweiterte Maßnahmenmatrix, Handlungsfeld 4

<i>Maßnahme</i>	<i>Maßnahmenfeld</i>	<i>Steuerung, erster Nachweis</i>
Organisation, Unternehmenskultur & Führung		
Strategieachse: Betriebsmodell / ORF-Ablauforganisation / Langfristige HR-Strategie / Change Management		
Verantwortungs- ordnung	Generaldirektion & Direktionen klar ordnen: Wer entscheidet, wer setzt um, wer berichtet, wer trägt Ergebnisverantwortung	Entscheidungsmatrix; Umsetzungsberichte; Eskalationswege; Verantwortungslandkarte
Interdisziplinärer Hub	Strategische Programmplanung, Konzern-Digital-Strategie, Daten, Audience Flow, Formate & Plattformlogik	Hub-Auftrag; Ressourcen aus Bestand; Projektpipeline; Entscheidungsgeschwindigkeit
Zentrale Programmplanung	Channel-Management zu zentraler Programmplanung weiterentwickeln; Ressourcen fokussieren & Synergien schaffen	Planungsrhythmus; Kosten-/Synergieeffekte; klare Sendeflächenlogik; ORF-3-Neuordnung
Newsroom der Zukunft	Multimedialen Newsroom aus Redaktion, Daten, Video, Audio, Social, Grafik, Verifikation & Produktsteuerung heraus führen	Workflows; Themenkarrieren; digitale Auspielung; Produkt-/Redaktionsschnittstellen
Silos abbauen & Prozesse vereinfachen	Gemeinsame Ziele, geteilte Daten, verbindliche Projektsteuerung & bereichsübergreifende Teams gegen Revierlogik setzen	Zahl bereinigter Schnittstellen; Projektdurchlaufzeiten; gemeinsame KPIs; Führungsfeedback
Green ORF	Beschaffung, IT, Services, Reisen, Fuhrpark, Studios, Energie, Server- & Produktionsstandards effizienter & nachhaltiger organisieren	Verwaltungskosten; CO ₂ -Bilanz; Green-Producing-Standards; Energie-/Reisekennzahlen
Talent, U30 & Diversity	Langfristige HR-Strategie mit Volontariaten, Trainees, U30-Anteil, interner Akademie, Mentoring, Frauenförderung, Antidiskriminierung & fairen Karrierewegen	U30-Anteil; Frauenanteil Führung; Trainingsquote; Mentoring; Equal-Pay-Audits
Führungskultur & interne Kommunikation	Klarheit, Respekt, Konsequenz, Lernfähigkeit & transparente interne Reformkommunikation als Führungsstandard verankern	Mitarbeitendenbefragung; Führungskräfteziele; interne Dialogformate; Reformverständnis

Abb.: Konsolidierte und erweiterte Maßnahmenmatrix, Handlungsfeld 5

<i>Maßnahme</i>	<i>Maßnahmenfeld</i>	<i>Steuerung, erster Nachweis</i>
Medienstandort, Kooperation & Infrastruktur		
Strategieachse: Co-Operandi-Modell / Standortpartnerschaft / Austria-Videoplattform / Faire Infrastruktur		
ORF als Infrastrukturpartner	ORF-Ressourcen als Schweizer Messer des Medienstandortes nutzen: Technik, Archiv, Ausbildung, Metadaten, KI-Kompetenz & Distribution	Kooperationsportfolio; nutzbare Services; Partnerfeedback; rechtliche Prüfung
Kooperation mit Verlagen, Privaten & APA	Strukturierte Gespräche & Projekte mit Verlagen, Privat-TV, Radio, APA, Kreativwirtschaft & Technologiepartnern aufsetzen	Kooperationsvereinbarungen; Projektstarts; Governance der Partnerschaften; Evaluierung
Austria-Videoplattform	Als Startpunkt eine Austria-Videoplattform prüfen: gemeinsamer Media-Key/Login, Austria Player, Rechte- & Datenschutzlogik	Machbarkeitsstudie; Partnerkreis; technische Architektur; rechtliche Leitplanken
ORF.at, Social Media & Bitesländer sensibel ordnen	ORF.at kann Trafficbringer & Orientierungspunkt in der KI-Ära sein; zugleich dürfen Verlage, regionale Medien & Private nicht in neue Abhängigkeiten geraten	Traffic-/Referral-Logik; Regeln für Sichtbarkeit; Bitesländer-Schnittstellen; Evaluierung
Archive & Inhalte für den Standort	Kontrollierte Nutzung von ORF-Archiv & Inhalten mit klarer Rechte-, Vergütungs-, Herkunfts- & Quellenlogik ermöglichen	Archivmodelle; Rechtklä- rung; Nutzung durch Partner; Herkunftstransparenz
Vermarktung & Markets Austria	Österreichische Wertschöpfung gegenüber globalen Plattformen stärken: gemeinsame Standards, Datenlogik, Werbetechnologie & Arbeitstitel „Markets Austria“	Pilotprojekt; Wertschöpfungsin- dikatoren; Datenschutz-/Wettbe- werbsprüfung; Partnernutzen
Kreativwirtschaft & Produzenten	ORF als planbaren Partner für Produzentinnen, Auto- ren, Regisseure, Musik, Kultur, Kinderprogramm & digitale Formate positionieren	Vergabeplanbarkeit; Entwicklungs- budgets; digitale Verwertung; Partnerzufriedenheit
Medienkompetenz als gemeinsames Projekt	Desinformation, Deepfakes & Plattformmechanismen mit Schulen, Universitäten, Medien, Zivilgesellschaft & Technologiepartnern adressieren	Programme; Reichweite Bildung; Kooperationen; Wirkungsmessung Medienkompetenz
Fairer Ordnungsrah- men & Medienkon- vent 2030	Kooperation rechtlich sauber, transparent, wettbe- werbssensibel & unabhängig absichern; Medienkon- vent Österreich 2030 aktiv vorbereiten	Kriterienkatalog; Stakeholderfahr- plan; rote Linien bei Auftrag/Unab- hängigkeit; Konventspapier

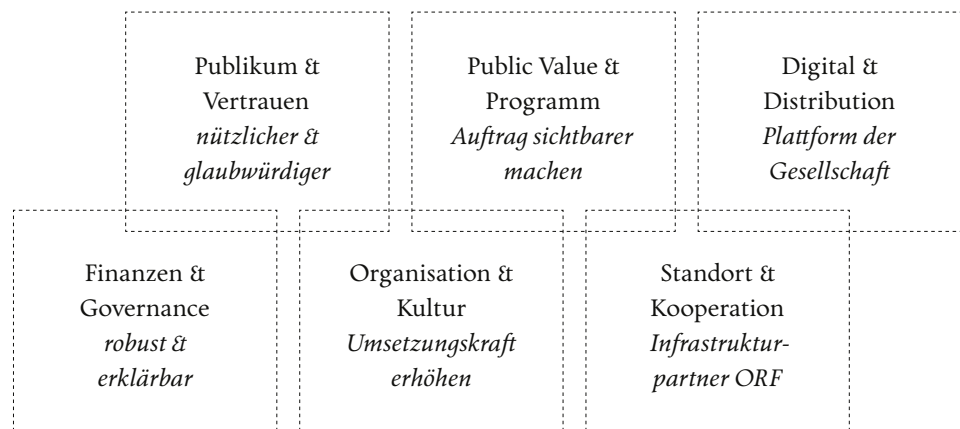
Abb.: Integrierte ORF Balanced Scorecard – Zentrales Dashboard für wertegeleitete Strategie-Steuerung und operatives Strategie-Controlling

<i>Perspektive</i>	<i>Ziel</i>	<i>Bsp.-Maßnahme</i>	<i>Messgröße</i>	<i>Ampel/Abw.</i>
Publikum & Vertrauen	ORF als nützlich & glaubwürdiger erleben	Publikumspanels, Korrekturdashboard, Dialogtage	Vertrauenswerte, Beschwerdeauswertung, Nutzungsbreite	Quart.
Public Value & Programm	Auftrag sichtbarer machen	Portfolio-Review, Qualitätskriterien, österreichische Produktionen	Public-Value-Indikatoren, Programmstruktur, Wirkung	Halbjährl.
Digital & Distribution	Vom Rundfunk der Gesellschaft zur Plattform der Gesellschaft	Roadmap ORF ON, ORF.at, Sound; KI-Regeln, Suche, Empfehlung, Audience-Flow-Management	aktive Nutzer:innen, U30, Wiederkehr, Barrierefreiheit	Monatl.
Finanzen & Governance	Finanzierung robust & erklärbar machen	Budget nach Strategie, Konsolidierungsprogramm, Vergabe- & Compliance-Review	Budgetpfad, Effizienzbeiträge, Transparenzstatus, Investitionsfreiraum	Monatl./ Quart.
Organisation & Kultur	Umsetzungskraft erhöhen	Interdisziplinärer Hub, zentrale Programmplanung, Führungskräfteziele, Siloreduktion	Projektfortschritt, Entscheidungsdauer, Einsparungsbeiträge, Mitarbeiterfeedback	Quart.
Standort & Kooperation	ORF als Infrastrukturpartner etablieren	Kooperationsprojekte, gemeinsame Standards, Verifikation	Partnerprojekte, Nutzung, Kosten-/Nutzen-Effekt	Halbjährl.

3.3 Die integrierte ORF Balanced Scorecard

Die detaillierten Ziele und Maßnahmen können erst nach Bestellung, Freigabe durch den Stiftungsrat und gemeinsamer Erarbeitung mit dem ORF-Management finalisiert werden. Für die Bewerbung ist entscheidend, die Steuerungslogik vorzulegen: Der ORF braucht ein Dashboard, das Werte, Auftrag, Budget und Umsetzung verbindet. Nicht alles, was zählt, ist eine Quote. Aber alles, was als Strategie behauptet wird, muss in Ziele, Verantwortlichkeiten, Messgrößen und Berichtszyklen übersetzt werden.

Abb.: Die Perspektiven der ORF Balanced Scorecard, für die komplette Scorecard siehe S. 54



3.4 Neue Verantwortungsordnung und Portfolio-Prozess als Führungsentscheidungen

Für die Funktionsperiode 2027 bis 2031 schlage ich keine bloß schönere Geschäftseinteilung vor, sondern eine klarere Verantwortungsordnung. An der Spitze steht die Generaldirektion mit der Gesamtverantwortung für Auftrag, Strategie, Unabhängigkeit, Budget, Umsetzung und Information. Darunter werden vier Verantwortungsräume sichtbar gemacht:

Programm & Brands ist der programmliche Verantwortungsräum des ORF. Dort liegen programmliche Verantwortung, zentrale Programmplanung, Markenführung, Sendeflächenlogik und Veröffentlichungsfenster. Kultur, Wissen, Sport, Religion, Dokumentation, Film, Serie, Unterhaltung, Kinderangebote und regionale Angebote werden nicht als gegeneinander laufende Kanäle, sondern als zusammenhängende ORF-Angebotslogik geführt. Für eine integrierte redaktionelle und programmliche Planung und Ressourcen-Fokussierung soll die bestehende Channel-Management-Struktur in eine Zentrale Programmplanung übergehen; Synergien, Effizienzen und ein Beitrag zum Finanzergebnis

werden damit ausdrücklich Teil der Programmsteuerung. Als erste wesentliche Maßnahme der finanziellen Konsolidierungsstrategie auf Ebene des Unternehmensaufbaus wird die Struktur von ORF 3 evaluiert, einschließlich einer möglichen Überführung des Informationsteils in die ORF-News und des Kulturteils in die ORF-Kultur mit einem ORF-Kultur-Cluster. Damit würde nicht Kultur geschwächt, sondern Verantwortung gebündelt, Doppelgleisigkeit reduziert und öffentlich-rechtliche Profilbildung gestärkt.

Audience & Plattformen ist nicht die neue Programmdirektion. Dieser Bereich bringt Zielgruppen, Nutzung, ORF ON, ORF Sound, Radio, Podcast, Daten, User Experience, Distribution, Empfehlung, Creator Economy und Plattformlogik früh in Entscheidungen ein. Die Strategische Programmplanung liegt hier, weil sie nicht primär Sendeflächen ordnet, sondern Nutzungssituationen, Zielgruppen und digitale Wege ins Publikum.

Technologie & Innovation wird als strategische Produktfähigkeit geführt. Streamingqualität, Login, Suche, Metadaten, KI-Werkzeuge, Rechteverwaltung, Produktionssysteme, Cybersecurity und Skalierung entscheiden unmittelbar darüber, ob öffentlich-rechtliche Angebote tatsächlich gefunden und genutzt werden.

Finanzen wird ebenfalls früher eingebunden: Programmkosten, Rechte, Plattformbetrieb, Personal, Technik und Distribution werden gemeinsam bewertet, damit Priorisierung nicht erst am Ende als Sparlogik auftaucht.

Die *Information* bleibt in der Generaldirektion verankert. Damit wird die sensibelste publizistische Kernaufgabe des ORF direkt an die Gesamtverantwortung des Generaldirektors gebunden. Das stärkt Unabhängigkeit, Klarheit und Rechenschaft, ohne die Zusammenarbeit mit Programm, Plattformen, Technologie und Finanzen zu schwächen.

Für die Umsetzung der Strategie „ORF-Zukunft: Vom Rundfunk der Gesellschaft zur Plattform der Gesellschaft“ entsteht aus bestehenden Ressourcen ein interdisziplinärer Hub. Er verbindet strategische Programmplanung, Konzern-Digital-Strategie und datenbasiertes Plattform-, Inhalte-, Formate- und Audience-Flow-Management, ohne eine neue Programmhierarchie zu schaffen.

Der verbindliche Portfolio-Prozess wird zum Instrument dieser Ordnung. Am Tisch sitzen Generaldirektion/Information, Programm & Brands, Audience & Plattformen, Technologie & Innovation und Finanzen;

entschieden werden neue Formate, digitale Erstveröffentlichungen, größere Programmmentscheidungen, Plattformprioritäten, Rechtfragen und Investitionen. Größere Projekte erhalten eine doppelte Verantwortung: einen Editorial Lead für Auftrag, Qualität und Marke und einen Strategic/Audience Lead für Nutzung, Plattform, Timing und Distribution.

Für ORF ON gilt eine besonders klare Grenze. Produktlogik, User Experience, Daten, Suche, Personalisierung und Plattformentwicklung liegen bei Audience & Plattformen sowie Technologie & Innovation. Redaktionelle Kuratierung, publizistische Gewichtung und programmliche Verantwortung liegen bei Programm & Brands. Damit wird ORF ON weder bloßes Archiv noch eigener Sender neben den Direktionen, sondern die integrierte digitale Plattform des ORF.

Diese Ordnung ersetzt die notwendige wirtschaftliche Konsolidierung nicht. Sie macht sie führbar. Historisch gewachsene Doppelgleisigkeiten, komplexe Entscheidungswege und unterschiedliche Standards können nur dann abgebaut werden, wenn klar ist, wer entscheidet, wer umsetzt, wer berichtet und woran Wirkung gemessen wird. Der Vertrauensschnitt nach innen und außen entsteht nicht durch ein neues Kästchen, sondern durch sichtbare Verantwortlichkeit.

3.5 Handlungsfeld I: Finanzen, Governance und wirtschaftliche Stabilität

Die finanzielle Steuerung des ORF muss in der nächsten Periode besonders streng an der Strategie hängen. Es wird nicht genügen, jedes Jahr historisch gewachsene Budgets fortzuschreiben und danach nach Einsparungen zu suchen. Die Frage muss früher gestellt werden: Welche Mittel stärken den Auftrag am meisten? Welche Ausgaben sichern Zukunftsfähigkeit? Welche Kosten beruhen vor allem auf Gewohnheit?

Kostenmanagement wird damit zu einer ausdrücklichen Führungsaufgabe der Generaldirektion. Ich werde Einsparungen nicht nach dem Rasenmäherprinzip suchen, sondern entlang eines verbindlichen Konsolidierungsprogramms: klare Einsparungsziele, restriktive Nachbesetzungen, Prüfung freiwilliger Abgänge, striktere Ressourcensteuerung, weniger Doppelgleisigkeiten, verbindliches Projektcontrolling und regelmäßiger Bericht über budgetäre Wirkung. Jeder eingesparte Euro muss entweder den Auftrag schützen, die digitale Transformation ermöglichen oder die wirtschaftliche Stabilität des Hauses stärken.

Prioritäten HF I

1. Publizistische Kernleistung
2. Digitale Nutzbarkeit
3. Österreichische Produktion, kulturelle Sichtbarkeit
4. Organisationsvereinfachung
5. Fähigkeit, Nein zu sagen

Priorität eins ist die *publizistische Kernleistung*. Information, Verifikation, Ausland, Inland, regionale Kompetenz, Wissenschaft, Datenjournalismus und Krisenfähigkeit dürfen nicht ausgehöhlt werden. Gerade wenn die Organisation spart, muss der journalistische Kern geschützt werden. Ohne starke Information verliert der ORF seine härteste Legitimation.

Priorität zwei ist *digitale Nutzbarkeit*. ORF ON, ORF.at, Audio, Suche, Empfehlung, Barrierefreiheit, Datenkompetenz, KI-Werkzeuge, technische Stabilität und mobile Nutzerwege sind keine Zusatzkosten. Sie sind die Infrastruktur, über die der ORF künftig seine Legitimation erhält. Wer dort zu spät investiert, spart kurzfristig und verliert langfristig Publikum.

Priorität drei ist *österreichische Produktion* und *kulturelle Sichtbarkeit*. Der ORF soll nicht nur internationale Ware verwalten, sondern österreichische Geschichten ermöglichen. Dabei muss er planbar mit Produzentinnen, Autorinnen, Kreativen, Kulturinstitutionen und jungen Talenten arbeiten. Das stärkt nicht nur Programm, sondern auch den Standort.

Priorität vier ist *Organisationsvereinfachung*. Jede dauerhaft eingesparte Doppelgleisigkeit schafft Spielraum. Das betrifft Beschaffung, IT, Personalprozesse, Reporting, interne Services, Rechtemanagement, Projektmanagement und technische Plattformen. Verwaltungsreform ist dann glaubwürdig, wenn sie Mittel in Auftrag und Zukunft verschiebt.

Priorität fünf ist die Fähigkeit, *Nein* zu sagen. Nicht jedes lieb-gewonnene Format, nicht jedes teure Recht, nicht jede technische Eigenlösung und nicht jede interne Struktur kann gleichzeitig Priorität bleiben. Ein öffentlich-rechtlicher ORF muss nicht maximal groß wirken. Er muss maximal sinnvoll wirken.

Budgetsteuerung bedeutet daher nicht kalte Kürzung, sondern begründete Umschichtung. Das Publikum wird eher akzeptieren, dass nicht alles möglich ist, wenn es erkennt, dass die Mittel entlang nachvollziehbarer Kriterien eingesetzt werden. Auch hier gilt: Transparenz ist Teil der Finanzierungssicherung.

3.6 Handlungsfeld 2: Publikum, Vertrauen und öffentlich-rechtlicher Auftrag

Vertrauen ist die zentrale Währung des neuen ORF. Es reicht nicht, dass der ORF rechtlich unabhängig ist. Er muss als unabhängig erlebt werden.

Maßnahmen HF2

1. Redaktionelle Mitte als Arbeitsprinzip
2. Daten- und KI-gestützte redaktionelle Produktion
3. Perspektivenprüfung und Quellenvielfalt im Redaktionssystem
4. Quellenvielfalt und Expertenmonitoring
5. Korrektur- und Erklärungskultur
6. APA-Prinzip für B2C
7. Publikumsdialog ohne Populismus
8. Compliance und Transparenz

Es reicht nicht, dass Redaktionen professionell arbeiten. Die Professionalität muss nachvollziehbar, erklärbar und überprüfbar sein. Es reicht nicht, auf hohe Reichweiten zu verweisen. Reichweite ohne Vertrauen wird nicht zur Legitimation, sondern zum Risiko.

Vertrauen radikal zurückgewinnen heißt nicht, jedem Vorwurf nachzugeben. Es heißt, die eigenen Maßstäbe so klar und so konsequent zu machen, dass Vorwürfe weniger Angriffsfläche haben. Der ORF darf Kritik nicht verachten, aber er darf sich auch nicht von Kampagnen treiben lassen. Die Antwort ist eine robuste, ruhige, transparente Professionalität.

3.6.1 PUBLIZISTISCHE STANDARDS IN STREITLAGEN

Die schwierigsten Situationen für den ORF sind nicht jene, in denen alle einer Meinung sind. Entscheidend sind Streitlagen: Wahlen, Koalitionskrisen, Kriege, Pandemien, Terror, Klima, Migration, Identitätspolitik, Korruption, Teuerung, soziale Konflikte und internationale Krisen. Gerade dort zeigt sich, ob der ORF bloß schneller sendet als andere oder ob er die besondere Fähigkeit besitzt, ein Land durch Unübersichtlichkeit zu führen.

Für solche Streitlagen braucht der ORF vorab definierte Standards. Erstens muss die *Faktenbasis* erkennbar sein. Was wissen wir? Was wissen wir nicht? Was ist bestätigt? Was ist Behauptung? Welche Quelle hat welches Interesse? Diese Unterscheidung muss in der Sprache sichtbar werden. Der Satz „es gibt Berichte“ reicht nicht, wenn das Publikum wissen muss, wie belastbar diese Berichte sind.

Zweitens braucht es eine klare *Gewichtung* von Stimmen. Pluralität bedeutet nicht, jede Position gleich groß zu machen. Wissenschaftliche Evidenz, demokratische Relevanz, Betroffenheit, politische Verantwortung und fachliche Kompetenz haben unterschiedliches Gewicht. Der ORF muss diese Gewichtung nicht verstecken. Er soll sie professionell erklären.

Drittens braucht es *Distanz* zur eigenen Erregung. Redaktionen arbeiten unter Zeitdruck und sind selbst Teil gesellschaftlicher Debatten. Gerade deshalb muss der ORF Routinen haben, die in hitzigen Situationen bremsen: zweite Quelle, Gegenfrage, Wording-Check, Rücksprache mit Fachredaktionen, Prüfung von Bildern und Videos, klare Kennzeichnung von Unsicherheit.

Viertens muss der ORF zwischen moralischer *Klarheit* und journalistischer *Sorgfalt* unterscheiden. Es gibt Situationen, in denen demokratische Grundwerte nicht neutralisiert werden dürfen. Aber auch dann

bleibt die journalistische Pflicht, präzise zu bleiben, Sachverhalte nicht zu überdehnen und nicht aus Empörung neue Unschärfen zu produzieren.

Fünftens braucht Streitberichterstattung eine *Nachphase*. Wenn die erste Erregung vorbei ist, muss der ORF zurückkehren: Was hat sich bestätigt? Welche Prognosen waren falsch? Welche politischen Entscheidungen folgten? Welche Stimmen wurden zunächst überhört? Diese Nachberichterstattung ist ein unterschätztes Vertrauensinstrument.

Ein solcher Standardkatalog würde Redaktionen nicht fesseln. Er würde sie schützen. In einer Zeit, in der jeder Fehler politisch verwertet wird, ist professionelle Klarheit die beste Verteidigung der Unabhängigkeit.

Maßnahme 1: Redaktionelle Mitte als Arbeitsprinzip

Ausgangslage: Die Redaktion in die demokratische Mitte zu bringen bedeutet keine politische Nivellierung. Es bedeutet eine methodische Selbstbindung: Fakten vor Haltung, Quellenvielfalt vor Milieu, präzise Sprache vor Zuspitzung, Distanz zu allen Machtzentren und Respekt vor unterschiedlichen Lebenswirklichkeiten.

Arbeitsauftrag: Ich werde dafür sorgen, dass die redaktionelle Mitte als Qualitätskriterium beschrieben, geschult und regelmäßig überprüft wird. In Redaktionskonferenzen, Themenplanung und Nachkritik muss sichtbar werden, ob Perspektiven ausgewogen abgebildet werden und ob kontroverse Themen fair gerahmt sind.

Absicherung: Die Mitte darf nicht als Maulkorb missverstanden werden. Kritischer Journalismus bleibt kritisch. Aber Kritik braucht saubere Maßstäbe. Genau diese Maßstäbe schützen den ORF vor dem Vorwurf, aus einer politischen oder kulturellen Ecke zu senden.

Wirkung: Die Redaktion kann an konkreten Kriterien zeigen, warum ein Thema so gesetzt, gewichtet und formuliert wurde. Dadurch wird Mitte nicht behauptet, sondern im täglichen Handwerk sichtbar: in Auswahl, Sprache, Gegencheck und Nachkritik.

Maßnahme 2: Daten- und KI-gestützte redaktionelle Produktion

Ausgangslage: Redaktionelle Qualität braucht künftig nicht weniger, sondern bessere Werkzeuge. Daten, KI-Assistenz und systematische Auswertung können helfen, Themenmuster, Quellenwege, Wording, Faktenlage, Archivbezüge und Nutzungssignale schneller zu erkennen. Sie dürfen aber die redaktionelle Entscheidung nicht ersetzen.

Arbeitsauftrag: Ich werde daten- und KI-gestützte redaktionelle Produktion als Qualitätsinstrument aufsetzen: Rechercheunterstützung, Transkription, Archivsuche, Fakten- und Quellenhinweise, Themenmonitoring, Barrierefreiheit und plattformgerechte Ausspielung. Jede Anwendung braucht klare Regeln, Protokolle und Verantwortlichkeit.

Absicherung: KI bleibt Werkzeug, nicht Autorität. Der ORF muss bei jedem Einsatz klären, was automatisiert wird, was journalistisch entschieden wird, wie Herkunft und Bearbeitung erkennbar bleiben und wo menschliche Kontrolle zwingend ist.

Wirkung: Die Redaktion gewinnt Geschwindigkeit und Tiefe, ohne ihre Verantwortung auszulagern. Aus Technologie wird kein Ersatz für Journalismus, sondern ein Verstärker von Präzision, Verlässlichkeit und Auffindbarkeit.

Maßnahme 3: Perspektivenprüfung und Quellenvielfalt im Redaktionssystem

Ausgangslage: Einseitigkeit entsteht selten durch Absicht allein. Sie entsteht durch Routinen, Quellengewohnheiten, Zeitdruck, Sprache, Milieu und blinde Flecken. Ein öffentlich-rechtlicher Newsroom muss diese Mechanismen kennen, ohne daraus politische Aufsicht über Redaktion zu machen.

Arbeitsauftrag: Ich werde Perspektivenprüfung, Quellenvielfalt und Wording-Sensibilität in Ausbildung, Themenplanung und Nachkritik integrieren. Dazu gehören Checklisten für kontroverse Themen, Gegenperspektiven, den Umgang mit Studien und Statistiken sowie die Prüfung sozialer Erregungslagen.

Absicherung: Es geht nicht um künstliche Gleichverteilung zwischen Fakten und Unwahrheit. Es geht um professionelle Weite. Relevante Perspektiven müssen sichtbar werden; Evidenz, Verantwortung und Betroffenheit müssen sachgerecht gewichtet bleiben.

Wirkung: Der ORF berichtet kontroverse Themen freier und belastbarer, weil er seine eigenen Routinen besser kennt und Einseitigkeiten früher erkennt.

Maßnahme 4: Quellenvielfalt und Expertenmonitoring

Ausgangslage: In der öffentlichen Wahrnehmung entscheidet oft nicht nur, was berichtet wird, sondern wer spricht. Wenn immer dieselben Stimmen vorkommen, entsteht der Eindruck eines geschlossenen Systems.

Arbeitsauftrag: Der ORF soll ein redaktionelles Experten- und Quellenmonitoring aufbauen. Es soll sichtbar machen, welche Stimmen wie oft vorkommen, welche regionalen und fachlichen Perspektiven fehlen und wo neue Expertise erschlossen werden muss. Dabei geht es nicht um Quote um der Quote willen, sondern um Qualität und Breite.

Absicherung: Das Ziel ist ein Quellenpool, der Wissenschaft, Wirtschaft, Arbeitnehmer, Regionen, Kultur, Bildung, Sozialbereich, junge Stimmen, ältere Stimmen und unterschiedliche gesellschaftliche Erfahrungen besser abbildet.

Wirkung: Mehr Stimmen bedeuten nicht mehr Beliebtheit, sondern bessere Wirklichkeitsnähe. Das Publikum soll erkennen, dass Expertise im ORF nicht aus einem geschlossenen Kreis kommt, sondern aus der Breite des Landes.

Maßnahme 5: Korrektur- und Erklärungskultur

Ausgangslage: Fehler passieren in jedem journalistischen Haus. Entscheidend ist, wie ein öffentlich-rechtliches Haus mit ihnen umgeht. Wegducken zerstört Vertrauen. ein Überdramatisieren lähmt die Redaktion.

Arbeitsauftrag: Ich werde eine sichtbare, klare und faire Korrekturpraxis stärken. Wenn ein Fehler passiert, wird er korrigiert. Wenn eine redaktionelle Entscheidung erklärungsbedürftig ist, wird sie erklärt. Wenn Kritik unberechtigt ist, wird das ruhig begründet. Diese Kultur der Nachvollziehbarkeit ist Teil der Legitimation.

Absicherung: Korrekturen sind kein Zeichen von Schwäche. Sie zeigen, dass der ORF seinen Auftrag ernst nimmt. Ein Haus, das Fehler offen behandelt, gewinnt langfristig mehr Vertrauen als ein Haus, das Fehler versteckt.

Wirkung: Eine verlässliche Korrekturpraxis reduziert den Verdacht des Wegduckens. Fehler werden nicht zum Skandal, wenn klar ist, dass das Haus sie rasch benennt, nachvollziehbar korrigiert und daraus lernt.

Maßnahme 6: APA-Prinzip für B2C

Ausgangslage: Die APA arbeitet für professionelle Kundinnen und Kunden, die bei Einseitigkeit sofort reagieren würden. Der ORF arbeitet für das ganze Land. Daraus lässt sich eine starke Analogie ableiten: öffentlich-rechtliche Information muss im B2C-Raum ähnlich faktenbasiert, neutral, quellenstark und unangreifbar sein.

Arbeitsauftrag: Ich will dieses Prinzip im ORF verankern: Nachrichten müssen nicht farblos sein, aber sie müssen professionell unangreifbar sein. Einordnung ist notwendig, aber sie muss offenlegen, worauf sie beruht. Analyse darf pointiert sein, aber sie darf Meinung und Faktum nicht vermischen.

Absicherung: Dieses APA-Prinzip für das Publikum ist besonders geeignet, Vertrauen über politische Lager hinweg aufzubauen. Es stärkt die Glaubwürdigkeit des Kandidaten, der Redaktion und des Hauses.

Wirkung: Nachrichten und Einordnung gewinnen an Robustheit. Der ORF wird für Menschen unterschiedlicher politischer Lager eher anschlussfähig, weil die Trennung von Faktum, Analyse und Meinung konsequent erkennbar bleibt.

Maßnahme 7: Publikumsdialog ohne Populismus

Ausgangslage: Der ORF darf das Publikum nicht nur messen. Er muss es hören. Viele Menschen empfinden Medienhäuser als belehrend, entfernt oder milieuverengt. Ein öffentlich-rechtliches Haus muss diesem Eindruck aktiv begegnen.

Arbeitsauftrag: Ich werde Formate des Publikumsdialogs stärken: regionale Dialogtage, digitale Feedbackkanäle, transparente Beschwerdeauswertung, regelmäßige Publikumspanels und eine verständliche Berichterstattung darüber, was aus Rückmeldungen gelernt wurde.

Absicherung: Dialog heißt nicht, dass der lauteste Kommentar entscheidet. Der ORF darf sich nicht dem Populismus ausliefern. Aber er muss bereit sein, zuzuhören, zu erklären und blinde Flecken zu schließen.

Wirkung: Dialogformate schaffen einen regelmäßigen Realitätsabgleich mit dem Publikum. Sie stärken die Legitimation, weil Kritik nicht nur gesammelt, sondern ausgewertet, beantwortet und in Entscheidungen übersetzt wird.

Maßnahme 8: Compliance und Transparenz

Ausgangslage: Vertrauen in Inhalte hängt auch an Vertrauen in das Haus. Wenn Abläufe, Nebenbeschäftigungen, Vergaben oder Entscheidungswege undurchsichtig wirken, leidet die gesamte Marke ORF.

Arbeitsauftrag: Ich werde Compliance, Vergabetransparenz, Interessenkonfliktregeln und interne Kontrollmechanismen so weiterentwickeln, dass sie nicht als Pflichtübung, sondern als Schutzsystem verstanden

werden. Transparenz muss dort stattfinden, wo die Öffentlichkeit berechtigt Nachvollziehbarkeit erwartet.

Absicherung: Der ORF darf nicht darauf warten, dass externe Debatten ihn zur Offenlegung zwingen. Er sollte selbst definieren, welche Transparenzstandards einem öffentlich finanzierten Medienhaus angemessen sind.

Wirkung: Transparente Regeln schützen nicht nur die Organisation, sondern auch die Redaktionen. Je sauberer Vergaben, Interessenlagen und Nebenrollen geklärt sind, desto weniger können inhaltliche Entscheidungen delegitimiert werden.

3.6.2 PROGRAMMAUFTRAG, IDENTITÄT UND QUALITÄT

Der ORF muss nicht weniger ORF werden. Er muss klarer ORF werden. Ein öffentlich-rechtliches Angebot darf breit sein, aber es darf nicht beliebig sein. Unterhaltung, Sport, Kultur, Information, Bildung, Service, Regionalität und österreichische Identität haben Platz, wenn ihr öffentlich-rechtlicher Mehrwert erkennbar ist. Was keinen klaren Mehrwert hat, muss neu begründet, verändert oder beendet werden.

Auftragsschärfung ist kein Rückzug. Sie ist Konzentration auf Wirkung. Der ORF soll dort stark sein, wo er gesellschaftlich unersetzlich ist: in unabhängiger Information, in Orientierung, in Kultur, in österreichischer und regionaler Identität, in Bildung, Integration und demokratischem Zusammenhalt. Gerade in der digitalen Welt braucht es eine klare Vorstellung davon, warum ein Inhalt öffentlich-rechtlich ist.

3.6.3 KRITERIEN FÜR ÖFFENTLICH-RECHTLICHE ENTSCHEIDUNG

Damit Auftragsschärfung nicht zur bloßen Formel wird, braucht der ORF einen Kriterienkatalog für Programmentscheidungen. Dieser Katalog soll nicht mechanisch über jedes Format gelegt werden, aber er muss die Diskussion disziplinieren. Nicht alles, was Reichweite bringt, ist deshalb öffentlich-rechtlich stark. Nicht alles, was anspruchsvoll klingt, erreicht tatsächlich einen öffentlichen Zweck. Der Maßstab muss lauten: Welchen besonderen Wert schafft dieses Angebot für Österreich?

Erstens: *demokratische Relevanz*. Ein Inhalt ist öffentlich-rechtlich besonders stark, wenn er Bürgerinnen und Bürger befähigt, politische, wirtschaftliche, soziale oder internationale Entwicklungen besser zu verstehen. Dazu gehören Nachrichten, Hintergrund, Faktenprüfung, Debatte,

Maßnahmen

1. Information als Qualitätsführerschaft
2. Österreichische Identität und Programm
3. Regionalität als Zukunftsressource
4. Kultur, Bildung und Wissenschaft
5. Unterhaltung mit öffentlich-rechtlichen Kriterien
6. Integration und Zusammenhalt
7. Sport mit Auftrag
8. Religion, Ethik und gesellschaftliche Orientierung

aber auch Erklärformate, die komplizierte Fragen ohne Herablassung zugänglich machen.

Zweitens: *österreichische Unverwechselbarkeit*. Der ORF soll dort investieren, wo österreichische Perspektive, österreichische Produktion, österreichische Kultur oder regionale Verankerung einen Unterschied machen. Ein zugekauft Format kann sinnvoll sein, aber es darf die Eigenleistung nicht verdrängen. Der ORF muss Inhalte schaffen, die ohne ihn in dieser Form nicht entstehen würden.

Drittens: *gesellschaftliche Breite*. Öffentlich-rechtliche Qualität zeigt sich nicht nur in elitären Nischen und nicht nur in Massenerfolgen. Sie zeigt sich darin, unterschiedliche Gruppen anzusprechen: junge und alte Menschen, Stadt und Land, Menschen mit hoher und niedriger formaler Bildung, Mehrheiten und Minderheiten. Breite heißt nicht Verwässerung. Breite heißt Übersetzung.

Viertens: *Nachhaltigkeit*. Ein öffentlich-rechtlicher Inhalt sollte nicht nur im Moment der Ausstrahlung verschwinden. Dokumentationen, Kultur, Wissenschaft, Bildung, Archive und regionale Geschichten können digital länger wirken, wenn sie gut kuratiert, auffindbar und weiterverwendbar sind. Das erhöht den Gegenwert der öffentlichen Finanzierung.

Fünftens: *Integrität der Form*. Werbung, Sponsoring, Eigenpromotion, Kooperation, Kommentar, Satire, Nachricht und Analyse müssen für das Publikum unterscheidbar bleiben. Je stärker Formate digital fragmentiert werden, desto wichtiger wird diese Klarheit. Vertrauen entsteht auch aus der sauberen Kennzeichnung von Rollen.

3.6.4 PROGRAMMPORTFOLIO OHNE TABU

Auftragsschärfung wird erst glaubwürdig, wenn sie auch das Portfolio berührt. Der ORF darf nicht alles mit dem Hinweis verteidigen, es habe irgendwann einmal funktioniert. Gleichzeitig wäre es falsch, erfolgreiche Formate pauschal abzuwerten. Die richtige Frage lautet nicht: Ist etwas alt oder neu? Die richtige Frage lautet: Leistet es heute noch einen öffentlich-rechtlichen Beitrag, und könnte derselbe Beitrag mit denselben Mitteln besser erbracht werden?

Das *Informationsportfolio* muss auf Qualität, Tempo und Tiefe zugleich ausgerichtet werden. Breaking News, tägliche Nachricht, Hintergrund, Datenjournalismus, Faktencheck, Ausland, Innenpolitik,

Wirtschaft und regionale Information brauchen klare Rollen. Nicht jedes Format muss alles leisten. Aber das Gesamtangebot muss vom schnellen Überblick bis zur vertiefenden Erklärung reichen.

Das *Kulturportfolio* muss digital befreit werden. Kultur darf nicht nur als linearer Spätabendauftrag existieren. Der ORF kann Kultur begleiten, erklären, archivieren, streamen, diskutieren und mit Bildung verbinden. Gerade für kleinere Bühnen, junge Künstlerinnen, Literatur, Musik, Film, Volkskultur und zeitgenössische Kunst kann der digitale ORF Sichtbarkeit schaffen, die im klassischen Programmschema schwer erreichbar ist.

Das *Unterhaltungsportfolio* muss stärker nach österreichischem Mehrwert geprüft werden. Eine Show, eine Serie oder ein Event kann öffentlich-rechtlich stark sein, wenn es Talente sichtbar macht, österreichische Produktion stärkt, gemeinsame Gesprächsanlässe schafft oder gesellschaftliche Wirklichkeit mit Humor, Emotion und Qualität erzählt. Austauschbare Formatware braucht eine strengere Begründung.

Das *Bildungs- und Serviceportfolio* sollte stärker in Lebenssituationen denken. Menschen brauchen Orientierung bei Schule, Lehre, Studium, Pflege, Gesundheit, Wohnen, Geld, digitaler Sicherheit, Klima, Recht, Arbeit und Pension. Der ORF kann diese Themen journalistisch, praktisch und seriell behandeln: nicht als Ratgeberkitsch, sondern als öffentlicher Nutzen.

Das *Sportportfolio* muss zwischen Großereignis, Breite und Zukunft entscheiden. Live-Sport schafft Gemeinschaft. Aber öffentlich-rechtlicher Sport ist mehr als die teuersten Rechte. Frauen- und Nachwuchssport, paralympischer Sport, regionale Sportkultur und erklärende Sportberichterstattung können den Auftrag besser erfüllen als manche überbezahlte Routine.

Das *Kinder- und Familienangebot* verdient besondere Aufmerksamkeit. In einer Plattformwelt, in der Kinder sehr früh algorithmisch bespielt werden, kann der ORF ein sicherer, österreichischer, werbearmer und pädagogisch unaufdringlicher Raum sein. Das ist kein Randthema, sondern ein Zukunftsthema öffentlich-rechtlicher Legitimation.

Portfolioarbeit bedeutet am Ende: mehr Mut zur Begründung. Der ORF muss nicht kleiner werden, aber er muss bewusster werden. Was stark ist, soll gestärkt werden. Was unklar ist, soll verändert werden. Was den Auftrag nicht mehr trägt, muss beendet werden können.

Maßnahme 1: Information als Qualitätsführerschaft

Ausgangslage: Information bleibt der Kern des ORF. In Krisen, bei Wahlen, in internationalen Konflikten, bei wirtschaftlichen Umbrüchen und im Alltag braucht Österreich ein Medium, das schnell, verlässlich und unabhängig informiert.

Arbeitsauftrag: Ich werde Information als Qualitätsführerschaft definieren. Dazu gehören Breaking-News-Kompetenz, Hintergrund, Fact-Checking, Datenjournalismus, Auslandskompetenz, regionale Information, Wissenschaftsbezug und verständliche Erklärung komplexer Zusammenhänge.

Absicherung: Qualitätsführerschaft bedeutet nicht, überall zuerst und am lautesten zu sein. Sie bedeutet, dann präsent zu sein, wenn Verlässlichkeit gebraucht wird, und dort Tiefe zu liefern, wo der Markt sie nicht ausreichend bietet.

Wirkung: Information wird als Kernleistung des ORF wieder eindeutiger erkennbar. In Krisen, Wahlkämpfen und komplexen Debatten soll das Publikum wissen: Hier bekomme ich geprüfte Fakten, nachvollziehbare Einordnung und professionelle Distanz.

Maßnahme 2: Österreichische Identität und Programm

Ausgangslage: Der ORF hat eine unverwechselbare Aufgabe: österreichische Wirklichkeit sichtbar zu machen. Dazu gehören Kultur, Geschichte, Gegenwart, Dialekte, Regionen, Konflikte, Erfolge, Widersprüche und die Vielfalt eines Landes, das mehr ist als politische Schlagzeilen.

Arbeitsauftrag: Ich will österreichischen Content in allen Genres stärken. Nicht als Folklore, sondern als zeitgemäße Darstellung dieses Landes: Dokumentationen, Serien, Kulturformate, regionale Reportagen, Wissenschaft, Geschichte, Volkskultur, zeitgenössische Kunst, Popkultur und Alltagsgeschichten.

Absicherung: Österreichische Identität darf nicht eng werden. Sie muss offen, plural und selbstbewusst sein. Der ORF kann zeigen, wie Stadt und Land, Tradition und Gegenwart, Migration und Heimat, Hochkultur und Alltag zusammengehören.

Wirkung: Österreichische Inhalte werden nicht als Pflichtquote, sondern als Stärke erlebt. Der ORF zeigt das Land in seiner kulturellen, sozialen und regionalen Vielfalt und schafft damit Programme, die internationale Plattformen nicht ersetzen können.

Maßnahme 3: Regionalität als Zukunftsressource

Ausgangslage: Die Landesstudios sind mehr als regionale Außenstellen. Sie sind ein Vertrauensnetz. In einer digitalen Öffentlichkeit, die oft entortet wirkt, ist regionale Verankerung ein besonderer Wert.

Arbeitsauftrag: Ich werde Regionalität stärker multimedial denken: regionale Nachrichten, regionale Kultur, lokale Serviceangebote, kurze digitale Formate, Podcasts, Bewegtbild für ORF ON und bessere Auffindbarkeit regionaler Inhalte. Die Bundesländer sollen im digitalen ORF nicht kleiner, sondern sichtbarer werden.

Absicherung: Regionalität darf nicht zur Routine erstarren. Sie muss journalistisch stark, ästhetisch zeitgemäß und thematisch relevant sein. Gerade jüngere Zielgruppen interessieren sich für ihre Region, wenn die Form stimmt.

Wirkung: Die Landesstudios werden vom regionalen Sendefenster zum digitalen Vertrauensnetz. Themen aus den Bundesländern können schneller nationale Relevanz gewinnen, ohne ihre Nähe zu den Menschen zu verlieren.

Maßnahme 4: Kultur, Bildung und Wissenschaft

Ausgangslage: Kultur, Bildung und Wissenschaft sind keine Nischen des öffentlich-rechtlichen Auftrags. Sie sind seine Substanz. Ein Land braucht Orte, an denen Wissen, Kunst, Forschung und kulturelle Debatte nicht nur dann vorkommen, wenn sie Quote versprechen.

Arbeitsauftrag: Ich will diese Bereiche digital besser verfügbar machen. Kultur darf nicht nur im linearen Spätprogramm existieren. Wissenschaft darf nicht nur in Krisenzeiten sichtbar werden. Bildung muss als Service für unterschiedliche Lebensphasen gedacht werden: Schule, Ausbildung, Medienkompetenz, politische Bildung, Finanzbildung, digitale Kompetenz.

Absicherung: Der ORF kann hier einen Mehrwert schaffen, den Plattformen nicht aus sich heraus liefern. Er kann kuratieren, erklären, zugänglich machen und österreichische Institutionen, Künstlerinnen, Forscher und Bildungseinrichtungen verbinden.

Wirkung: Kultur, Bildung und Wissenschaft werden leichter auffindbar und alltagstauglicher. Der ORF schafft Angebote, die nicht nur senden, sondern erklären, sammeln, kuratieren und längere Zeit nutzbar bleiben.

Maßnahme 5: Unterhaltung mit öffentlich-rechtlichen Kriterien

Ausgangslage: Unterhaltung gehört zum ORF. Ein öffentlich-rechtliches Haus darf nicht in eine reine Belehrungsanstalt kippen. Aber Unterhaltung braucht Kriterien. Sie muss österreichische Kreativität fördern, Gemeinschaftserlebnisse schaffen, Talente sichtbar machen, kulturelle Codes des Landes aufnehmen oder gesellschaftliche Relevanz besitzen.

Arbeitsauftrag: Ich werde Unterhaltung nicht pauschal reduzieren, sondern neu bewerten. Welche Formate stiften gemeinsamen Gesprächsstoff? Welche fördern österreichische Produktion? Welche schaffen Familien- oder Generationenerlebnisse? Welche sind austauschbar und könnten auch von jedem kommerziellen Anbieter kommen? Diese Fragen müssen Programmentscheidungen leiten.

Absicherung: Das ist eine heikle Entscheidung. Sie muss ohne Hochmut getroffen werden. Publikumserfolg bleibt wichtig. Aber Quote allein kann im ORF nicht das letzte Kriterium sein.

Wirkung: Unterhaltung bleibt Teil des gemeinsamen Lagerfeuers, wird aber stärker begründet. Formate werden daran gemessen, ob sie österreichische Kreativität, Zusammenhalt, Talente oder gesellschaftliche Gespräche fördern.

Maßnahme 6: Integration und Zusammenhalt

Ausgangslage: Der ORF soll ein Haus für alle sein, nicht nur für jene, die ihn ohnehin nutzen. Österreich ist sozial, kulturell, regional, sprachlich und politisch vielfältig. Diese Vielfalt muss im Programm vorkommen, ohne dass sie in Schubladen zerlegt wird.

Arbeitsauftrag: Ich will Themen und Formate stärken, die unterschiedliche Lebenswelten sichtbar machen: Arbeit, Wohnen, Pflege, Bildung, Migration, ländlicher Raum, urbane Räume, Familien, Jugendliche, ältere Menschen, Menschen mit Behinderungen, Vereine, Ehrenamt und neue Formen der Gemeinschaft.

Absicherung: Zusammenhalt entsteht nicht durch Harmoniebehauptung. Er entsteht, wenn ein Medium Konflikte fair abbildet und zugleich eine gemeinsame Gesprächsgrundlage schafft.

Wirkung: Der ORF bildet Lebenswirklichkeiten breiter ab und wird dadurch weniger milieugebunden. Zusammenhalt entsteht, wenn Konflikte nicht geglättet, sondern fair erzählt und in einen gemeinsamen öffentlichen Raum gestellt werden.

Maßnahme 7: Sport mit Auftrag

Ausgangslage: Sport ist ein wichtiger Teil öffentlich-rechtlicher Gemeinsamkeit. Er erzeugt Live-Erlebnisse, nationale Aufmerksamkeit und regionale Identifikation. Gleichzeitig sind Rechte teuer und internationale Märkte hart.

Arbeitsauftrag: Ich werde Sportrechte und die Sportberichterstattung konsequenter nach Public-Value-Kriterien bewerten: nationale Bedeutung, Breite des Sports, Frauen- und Nachwuchssport, Barrierefreiheit, regionale Relevanz, digitale Verfügbarkeit und wirtschaftliche Vernunft.

Absicherung: Der ORF kann nicht alles kaufen. Aber er kann klug priorisieren und dort sichtbar machen, wo kommerzielle Logik zu eng ist. Das gilt besonders für Sportarten und Athletinnen, die ohne öffentlich-rechtliche Plattform weniger vorkämen.

Wirkung: Sportentscheidungen werden nachvollziehbarer. Das Publikum sieht, warum der ORF bestimmte Rechte priorisiert, wo Breite und Nachwuchs sichtbar werden und warum wirtschaftliche Vernunft Teil des Auftrags ist.

Maßnahme 8: Religion, Ethik und gesellschaftliche Orientierung

Ausgangslage: In einer polarisierten Gesellschaft braucht es Räume für Sinnfragen, Ethik, Religion, Weltanschauung und zivilisierten Widerspruch. Der ORF hat hier eine Aufgabe, die oft unterschätzt wird.

Arbeitsauftrag: Ich will diese Bereiche nicht als Pflichtsendungen behandeln, sondern als Teil gesellschaftlicher Orientierung. Dazu gehören Dialogformate, religiöse und weltanschauliche Vielfalt, ethische Debatten über Technologie, Medizin, Krieg, Klima, Arbeit und Zusammenleben.

Absicherung: Der öffentlich-rechtliche Auftrag umfasst nicht nur das Aktuelle, sondern auch das Grundsätzliche. Gerade daraus entsteht Tiefe.

Wirkung: Sinn-, Ethik- und Religionsfragen bekommen einen zeitgemäßen Platz im Programm. Der ORF stärkt damit jene Gesprächsräume, die nicht täglich Schlagzeilen machen, aber für Orientierung und Zusammenleben wesentlich sind.

3.7 Handlungsfeld 3: Digital, Distribution und KI

Digital ist kein Zusatz. Digital ist der Standard der nächsten Geschäftsführungsperiode. Das heißt nicht, dass lineare Programme unwichtig

Maßnahmen HF3

1. ORF ON als öffentlich-rechtliche Plattform
2. ORF.at multimedial weiterentwickeln
3. Young Audiences ernst nehmen
4. Social Media mit Haltung und Regeln
5. KI als Werkzeug mit öffentlichem Wert
6. Daten und Customer Journey
7. Barrierefreiheit und Zugang
8. Archive als Zukunftsprodukt

werden. Es heißt, dass die Logik der Produktion, der Distribution, der Messung und der Produktentwicklung digital gedacht werden muss. Der ORF wird vom Sender zum multimedialen Inhalteanbieter, vom Programmschema zur öffentlich-rechtlichen Plattform, vom Ausspielkanal zur Nutzerbeziehung.

ORF-Zukunft heißt: Vom Rundfunk der Gesellschaft zur Plattform der Gesellschaft.

Die entscheidende Frage lautet nicht, ob der ORF digital genug wirkt. Die Frage lautet, ob seine digitale Präsenz so gut, so verlässlich und so relevant ist, dass auch junge Zielgruppen den ORF selbstverständlich nutzen. Dafür braucht es ORF ON, ein multimediales ORF.at, bessere Suche, Personalisierung mit öffentlichen Werten, Social-Media-Kompetenz und eine verantwortungsvolle KI-Strategie.

3.7.1 DIGITALE NO-REGRET-MASSNAHMEN

Ein Teil der digitalen Erneuerung braucht große Produktentscheidungen. Ein anderer Teil ist sofort sinnvoll, unabhängig von späteren Detaildebatten. Diese No-Regret-Maßnahmen erhöhen Qualität, Nutzbarkeit und Vertrauen, ohne den Auftrag zu verschieben.

Erstens: bessere *Suche*. Wer öffentlich-rechtliche Inhalte finanziert, muss sie finden können. Eine starke Suche über ORF ON, ORF.at, Audio, Video, regionale Inhalte und Archivstreifen ist kein technisches Detail, sondern Teil des Gegenwerts.

Zweitens: konsequente *Metadaten*. Inhalte brauchen Titel, Beschreibungen, Themenzuordnung, Personen, Orte, Rechtsinformationen und Laufzeiten, die maschinell und redaktionell nutzbar sind. Ohne gute Metadaten gibt es keine gute Suche, keine gute Empfehlung, keine gute Archivöffnung und keine gute KI-Nutzung.

Drittens: einheitlichere *Nutzerwege*. Der ORF darf digital nicht wie eine Sammlung historisch gewachsener Eingänge wirken. Wer ein Thema beginnt, soll verwandte Inhalte finden: Nachricht, Erklärung, Video, Audio, Dossier, Archiv, regionale Perspektive. Diese Verbindung ist Public Value in Produktform.

Viertens: klare *Produktverantwortung*. Jede digitale Fläche braucht jemanden, der nicht nur für den Betrieb, sondern für Entwicklung, Nutzung, Qualität und Priorisierung verantwortlich ist. Ohne Produktverantwortung werden Apps und Websites verwaltet, aber nicht geführt.

Fünftens: *Barrierefreiheit* von Beginn an. Untertitel, Audiodeskription, verständliche Navigation, Kontraste, stabile Streams und einfache Sprache dürfen nicht am Ende eines Projekts hinzugefügt werden. Sie gehören in die Produktdefinition.

Sechstens: *Streaming-Kompetenz* als Kernfähigkeit. Der ORF braucht eine eigene, messbare Kompetenz für Live-Streaming, On-Demand-Stabilität, adaptive Auspielung, App-Performance, Rechtefenster, Personalisierung, Login-Modelle und technische Skalierung bei Großereignissen. Streaming ist nicht nur eine technische Frage, sondern ein publizistisches Leistungsversprechen: Wenn Österreich öffentlich-rechtliche Inhalte sucht, müssen sie schnell, stabil, auffindbar und auf allen relevanten Geräten verfügbar sein.

3.7.2 DATEN- UND KI-GOVERNANCE

Daten und KI werden für den ORF nur dann zu einem Vertrauensvorteil, wenn ihre Regeln klar sind. Ein öffentlich-rechtliches Medienhaus darf nicht denselben Reflexen folgen wie Plattformkonzerne. Es sammelt und nutzt Daten nicht, um Abhängigkeit zu maximieren, sondern um Inhalte besser auffindbar, verständlicher, barriereärmer und relevanter zu machen.

Dafür braucht es eine Governance, die technische, rechtliche, redaktionelle und ethische Fragen zusammenführt. Welche Daten werden erhoben? Wofür werden sie verwendet? Wie lange werden sie gespeichert? Welche Auswertungen dienen Produktqualität, welche wären mit dem öffentlichen Auftrag nicht vereinbar? Wer entscheidet über Empfehlungssysteme? Wer prüft Verzerrungen? Wer erklärt dem Publikum die Grundlogik?

Bei KI gilt derselbe Maßstab. Automatische Transkription, Untertitelung, Übersetzung, Archivsuche, Themenclustering, Metadatenproduktion und Rechercheunterstützung können großen Nutzen bringen. Aber die redaktionelle Letztentscheidung muss beim Menschen bleiben. KI darf nicht heimlich Autorität simulieren. Wo KI wesentlich an der Erstellung oder Bearbeitung beteiligt ist, braucht es klare interne Regeln und dort Transparenz, wo sie für das Publikum relevant ist.

Besonders sensibel ist die Personalisierung. Der ORF soll Inhalte empfehlen dürfen. Aber öffentlich-rechtliche Empfehlung darf nicht nur Ähnlichkeit verstärken. Sie soll auch Vielfalt, Relevanz, regionale Nähe, demokratische Bedeutung und kulturelle Entdeckung ermöglichen. Das

Empfehlungssystem eines öffentlich-rechtlichen Hauses muss den Horizont öffnen, nicht nur die Gewohnheit bedienen.

Für den ORF ist die Unterscheidung zwischen Human Upstream und AI Downstream zentral: Das redaktionelle Schürfen – was ist berichtenswert, welche Quellen sind belastbar, was ist der Kontext, warum ist etwas wichtig – bleibt in menschlicher Verantwortung. KI kann danach im Downstream helfen und wertschöpfend wirken: bei Metadaten, Suche, Übersetzung, Untertitelung, Personalisierung, Ausspielung, Archivöffnung und Barrierefreiheit. Die Maschine darf den Weg zum Publikum verbessern; sie darf nicht den journalistischen Wahrheitskern ersetzen.

KI verschärft die ökonomische Lage, weil sie Traffic, Sichtbarkeit und Rechte auf den Medienmärkten neu verteilt. Zero-Click-Antworten, AI Overviews und Chatbots können Inhalte verwerten, ohne die Medienmarke, die Quelle oder die Finanzierung der redaktionellen Arbeit sichtbar zu machen. Daraus folgt für den ORF eine doppelte Strategie: eigene digitale Kundenbeziehung stärken und zugleich am Medienstandort für faire Rechtewahrung, Lizenzmodelle und verlässliche technische Standards eintreten.

Auch für Redaktionen verändert KI die Arbeit. Sie kann Routine erleichtern, aber sie kann auch neue Fehlerquellen schaffen: erfundene Fakten, scheinbar plausible Zusammenfassungen, Urheberrechtsprobleme, Verzerrungen in Trainingsdaten oder eine schleichende Abhängigkeit von externen Systemen. Deshalb braucht der ORF Schulung, Prüfprozesse und eine klare Dokumentation, welche Werkzeuge wofür zugelassen sind.

Die größte Chance liegt im Archiv. Jahrzehnte österreichischer Ton- und Bildgeschichte können durch KI besser erschlossen werden: Transkripte, Themen, Personen, Orte, Ereignisse, Sprachfassungen, Untertitel, barrierefreie Zugänge. Damit wird das Archiv nicht nur effizienter, sondern öffentlicher. Es wird zu einem produktiven Gedächtnis des Landes.

Daten- und KI-Governance ist daher kein Bremssystem. Sie ist die Voraussetzung dafür, dass der ORF moderne Werkzeuge schneller nutzen kann, ohne Vertrauen zu verlieren. Klare Regeln beschleunigen Innovation, weil sie Unsicherheit reduzieren.

Maßnahme 1: ORF ON als öffentlich-rechtliche Plattform

Ausgangslage: ORF ON muss mehr sein als eine technische Mediathek. Es soll der digitale Ort werden, an dem Österreich

öffentlich-rechtliche Inhalte selbstverständlich findet: live, on demand, kuratiert, personalisierbar, barrierearm und hochwertig.

Arbeitsauftrag: Ich werde ORF ON als Produkt mit klarer Verantwortung, klaren Nutzungszielen, redaktioneller Kuratierung und technischer Weiterentwicklung führen. Inhalte sollen nicht bloß abgelegt, sondern in Themenwelten, Dossiers, Serien, Shortcuts, Vertiefungen und Empfehlungen nutzbar gemacht werden.

Absicherung: Der Maßstab ist nicht, internationale Plattformen zu imitieren. Der Maßstab ist, öffentlichen Wert mit der Bedienqualität moderner Plattformen zu verbinden.

Wirkung: ORF ON wird vom Ablageort zur Plattform mit redaktioneller Handschrift. Nutzerinnen und Nutzer finden Inhalte schneller, verstehen Zusammenhänge besser und erleben den ORF digital als eigenständiges öffentliches Angebot.

Maßnahme 2: ORF.at multimedial weiterentwickeln

Ausgangslage: ORF.at ist Österreichs stärkste digitale Medienmarke. Gerade deshalb muss sie weiterentwickelt werden. Text, Audio, Video, Live, Datenjournalismus und interaktive Formate gehören enger zusammen.

Arbeitsauftrag: Ich will ORF.at zu einer multimedialen Plattform entwickeln, ohne seine Nachrichtenstärke zu verlieren. Das bedeutet bessere Einbindung von Video und Audio, klarere Themenstruktur, mehr erklärende Formate, bessere Verknüpfung mit ORF ON und eine Produktlogik, die mobile Nutzung ernst nimmt.

Absicherung: Diese Entwicklung muss rechtlich sauber und medienpolitisch sinnvoll erfolgen. Sie darf nicht als Angriff auf private Medien verstanden werden, sondern als Teil eines klar definierten öffentlich-rechtlichen Auftrags.

Wirkung: ORF.at bleibt stark in Nachricht und Tempo, gewinnt aber mehr multimediale Tiefe. Text, Video, Audio, Daten und Dossiers können so zusammenspielen, dass schnelle Information und vertiefende Orientierung näher zusammenrücken.

Maßnahme 3: Young Audiences ernst nehmen

Ausgangslage: Junge Menschen sind keine Neben-Zielgruppe. Sie sind die Zukunft der Legitimation. Wer den ORF unter dreißig nicht nutzt, wird ihn später kaum aus Gewohnheit lieben lernen.

Arbeitsauftrag: Ich werde Young Audiences nicht als Marketingprojekt behandeln, sondern als strukturelle Aufgabe. Neue Formate sollen mit Zielgruppen entwickelt werden. Junge Programmpersönlichkeiten müssen sichtbar werden. News, Kultur, Bildung, Unterhaltung und Service brauchen plattformgerechte Formen.

Absicherung: Der ORF darf jungen Menschen nicht hinterherhecheln. Er muss ihnen etwas anbieten, das ihre Lebenswelt versteht und trotzdem öffentlich-rechtlich bleibt: verlässlich, verständlich, eigenständig und nicht peinlich anbiedernd.

Wirkung: Junge Zielgruppen werden nicht mehr am Rand der Strategie behandelt. Der ORF baut Gewohnheiten auf, bevor Entfremdung dauerhaft wird, und entwickelt Formate, die glaubwürdig sind, ohne anbiedernd zu wirken.

Maßnahme 4: Social Media mit Haltung und Regeln

Ausgangslage: Social Media ist unverzichtbar, aber riskant. Dort entstehen Reichweite, Debatten, Missverständnisse, Kampagnen und neue Öffentlichkeiten. Der ORF muss präsent sein, ohne sich von Plattformaffekten steuern zu lassen.

Arbeitsauftrag: Ich werde eine klare Social-Media-Strategie entwickeln: welche Marken auf welchen Plattformen, mit welchen Rollen, welchen Standards, welchen Freigaben, welcher Fehlerkultur und welcher Erfolgsmessung. Social Media darf nicht nur Distribution sein, sondern muss eigenständiges Storytelling können.

Absicherung: Gleichzeitig braucht es Schutz für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, klare Regeln für persönliche Profile und professionellen Umgang mit Shitstorms, Desinformation und politisch motivierten Angriffen.

Wirkung: Social Media wird aus der Improvisation in professionelle Steuerung überführt. Das reduziert Risiken für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, macht Markenrollen klarer und erhöht die Ausspielqualität.

Maßnahme 5: KI als Werkzeug mit öffentlichem Wert

Ausgangslage: KI wird Medienproduktion verändern: Recherche, Transkription, Übersetzung, Archivsuche, Untertitel, Personalisierung, Metadaten, Planung, Ausspielung und Barrierefreiheit. Der ORF muss diese Entwicklung aktiv gestalten.

Arbeitsauftrag: Ich werde eine KI-Strategie aufsetzen, die Innovation und Verantwortung verbindet. KI soll Arbeit erleichtern, Qualität verbessern und Inhalte besser auffindbar machen. Gleichzeitig braucht es Regeln zu Transparenz, Urheberrecht, Daten, redaktioneller Verantwortung und menschlicher Letztentscheidung.

Absicherung: Der ORF kann hier auch für den Medienstandort nützlich werden: Modelle, Metadatenkompetenz, Archiverschließung und gemeinsame Standards können – rechtlich sauber – Kooperationspotenzial haben.

Wirkung: KI wird nicht als Spielzeug und nicht als Bedrohung behandelt, sondern als geregeltes Werkzeug. Der ORF kann schneller, barriereärmer und archivstärker arbeiten, ohne redaktionelle Verantwortung an Maschinen auszulagern.

Maßnahme 6: Daten und Customer Journey

Ausgangslage: Digitale Angebote brauchen Daten. Aber ein öffentlich-rechtliches Haus darf Daten nicht wie ein Plattformkonzern behandeln. Es nutzt Daten, um besseren Public Value zu schaffen, nicht um Menschen maximal zu monetarisieren.

Arbeitsauftrag: Ich will eine Datenstrategie, die Nutzung, Qualität, Empfehlung und Produktentwicklung verbessert. Welche Inhalte werden gesucht? Wo brechen Nutzer ab? Welche Zielgruppen erreichen wir nicht? Welche Themen werden unterschätzt? Diese Fragen müssen in Produktentwicklung und Programmplanung einfließen.

Die Customer Journey muss nicht nach internen Kanälen, sondern nach Nutzungssituationen gedacht werden: Wer sucht schnelle Orientierung, wer will Vertiefung, wer kommt über Social Media, wer bleibt linear, wer nutzt ORF ON, wer braucht regionale Nähe, wer will Service, wer erwartet Beteiligung? Milieu- und Nutzungsdaten können helfen, diese Wege sichtbar zu machen. Digital ist dabei keine Kür, sondern Pflicht: Das Bestehende wird mitgenommen, aber jedes neue Angebot muss von Anfang an aus der Multi-Plattform-Nutzung heraus für die Audience geplant werden.

Absicherung: Datenschutz, Transparenz und Nutzersouveränität sind dabei nicht Hindernisse, sondern Teil des Unterschieds. Der ORF soll zeigen, dass Personalisierung auch öffentlich-rechtlich und vertrauenswürdig möglich ist.

Wirkung: Daten dienen dem Auftrag und nicht der Manipulation. Produktentwicklung, Programmplanung und Kuratierung werden besser, während Datenschutz und Nutzersouveränität als Vertrauensvorteil sichtbar bleiben.

Maßnahme 7: Barrierefreiheit und Zugang

Ausgangslage: Öffentlich-rechtlich heißt zugänglich. Digitale Transformation darf keine neuen Ausschlüsse produzieren. Barrierefreiheit, einfache Bedienung, verständliche Sprache und technische Verlässlichkeit sind Teil des Auftrags.

Arbeitsauftrag: Ich werde Barrierefreiheit als Produktstandard definieren: Untertitel, Audiodeskription, leichte Zugänge, klare Navigation, verlässliche Streams, gute Suche, stabile Apps und ein Kundendienst, der nicht als Randthema behandelt wird.

Absicherung: Ein ORF, dem Österreich vertraut, ist ein ORF, den Menschen auch tatsächlich nutzen können – unabhängig von Alter, Gerät, Einschränkung, Bildung oder Wohnort.

Wirkung: Zugang wird zu einem Qualitätsmerkmal. Ein öffentlich finanzierter ORF muss auf unterschiedlichen Geräten, für unterschiedliche Altersgruppen und für Menschen mit Einschränkungen verlässlich nutzbar sein.

Maßnahme 8: Archive als Zukunftsprodukt

Ausgangslage: Die Archive des ORF sind kulturelles Gedächtnis. Digital richtig erschlossen, sind sie nicht nur Vergangenheit, sondern Zukunftsprodukt: für Bildung, Kultur, Journalismus, Forschung, Programm und Kooperation.

Arbeitsauftrag: Ich will die Archivstrategie stärker mit ORF ON, Bildung, Kultur, Landesstudios und Partnern verbinden. Kuratierte Archivstrecken, Jahrestage, regionale Geschichte, Schulangebote und thematische Dossiers können den Wert des ORF sichtbar machen.

Absicherung: Die Öffnung muss rechtlich und wirtschaftlich sauber sein. Aber wo sie möglich ist, kann das Archiv ein besonderer Beitrag des ORF zum Land sein.

Wirkung: Das Archiv wird vom Speicher zur öffentlichen Ressource. Geschichte, Kultur und Zeitgeschichte können in neuen Formaten wieder sichtbar werden und den besonderen Wert des ORF für Österreich zeigen.

3.8 Handlungsfeld 4: Organisation, Unternehmenskultur und Führung

Maßnahmen HF4

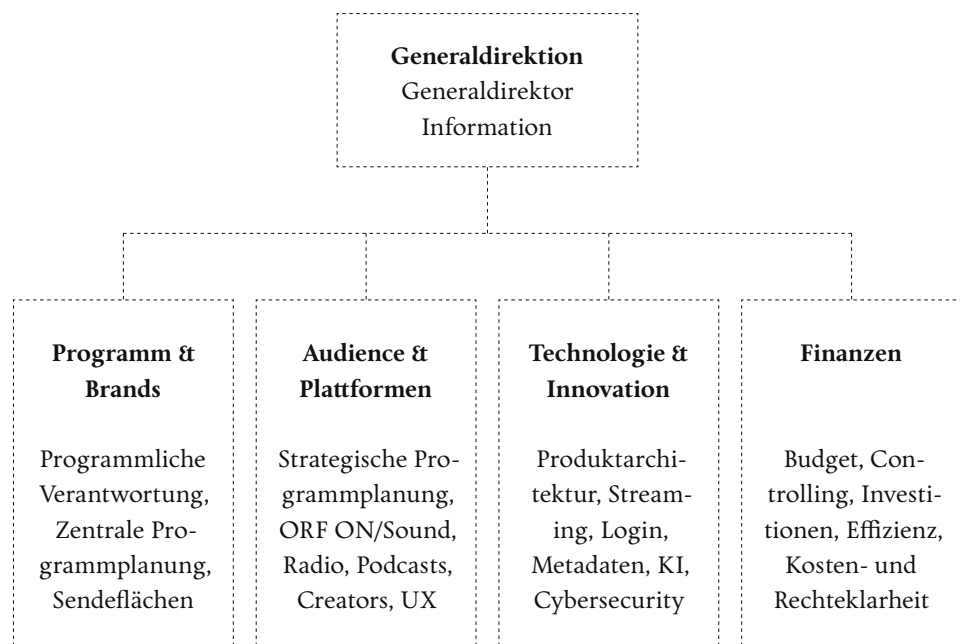
1. Klare Verantwortung in der Generaldirektion
2. Newsroom der Zukunft
3. Abbau von Silos
4. Verwaltungsreform
5. Talent, Ausbildung und neue Kompetenzen
6. Beteiligungen und Portfolio
7. Führungskultur
8. Interne Kommunikation

Eine gute Strategie scheitert, wenn die Organisation sie nicht tragen kann. Der ORF braucht klare Verantwortlichkeiten, schnellere Entscheidungen, weniger Revierdenken, bessere Daten, bessere Projektsteuerung und eine Führungskultur, in der Verlässlichkeit und Leistung zusammengehören. Das ist keine Frage der Härte, sondern der Fairness. Unklare Organisationen produzieren Frust, Ineffizienz und Misstrauen.

Organisatorische Erneuerung bedeutet nicht, alles neu zu zeichnen. Es bedeutet, das Haus an seinen strategischen Aufgaben auszurichten. Der Newsroom, die digitale Produktentwicklung, die Landesstudios, die technischen Einheiten, die Verwaltung, Beteiligungen und Programmverantwortungen müssen so zusammenspielen, dass aus dem ORF ein schnelleres, transparenteres und lernfähigeres Medienhaus wird.

3.8.1 NEUE GRUNDORDNUNG: AUFTRAG, PUBLIKUM, PRODUKT, BUDGET

Die Organisation des ORF soll nicht aus einem Reißbrettbild heraus neu erfunden werden. Sie soll so geordnet werden, dass die vier entscheidenden Fragen der nächsten Jahre gleichzeitig beantwortet werden: Was ist publizistisch wichtig? Wen erreicht der ORF damit? Ist das Produkt technisch und digital stark genug? Und ist der Mitteleinsatz verantwortbar?



Die Trennung von Information in der Generaldirektion, Programm & Brands und Audience & Plattformen ist dabei zentral. Sie verhindert zwei falsche Extreme: ein altes Kanalsystem, das digitale Nutzung nur nachträglich bedient, und eine Datensteuerung, die den öffentlichen Auftrag dem bloßen Nutzungserfolg unterordnet. *Information* bleibt direkt in der Generaldirektion abgesichert; *Programm & Brands* sorgt für programmliche Verantwortung und Markenlogik; *Audience & Plattformen* sorgt dafür, dass der ORF sein Publikum tatsächlich erreicht und dient als Brücke zur Creator Economy. Dieses Organigramm ist bewusst einfach gehalten. Es zeigt keine neue Machtarchitektur, sondern eine Verantwortungsarchitektur: Die Generaldirektion führt, die vier Verantwortungsräume arbeiten im Portfolio-Prozess zusammen.

Abb.: Vier Verantwortungsräume im ORF

	<i>Kernaufgabe</i>	<i>Führungslogik</i>
Programm & Brands	Programmliche Gesamtverantwortung; Zentrale Programmplanung; Marken, Sendeflächen und Veröffentlichungsfenster	Auftrag, Qualität, Gewichtung
Audience & Plattformen	Strategische Programmplanung; ORF ON, ORF Sound, Radio, Podcast, Daten, UX, Distribution & Empfehlung, Zielgruppen, Creator Economy	Nutzung, Plattform, Beziehung zum Publikum
Technologie & Innovation	Streaming, Login, Metadaten, Produktionssysteme, KI, Rechteverwaltung, Cybersecurity	Produktfähigkeit, Skalierung, Sicherheit
Finanzen	Budget, Controlling, Investitionsprioritäten, Effizienz, Kosten- und Recheklarheit	Priorisierung, Transparenz, Wirkung je Euro

3.8.2 INTERNATIONALE EINORDNUNG

Die internationale Erfahrung spricht für diese Ordnung, ohne dass der ORF ein fremdes Modell kopieren müsste. SVT, Sveriges Television, zeigt, dass Programm, Audience-Analyse, Ausspielung, Technologie, Finanzen und Strategie als unterscheidbare Führungsfunktionen geführt werden müssen. NRK, Norsk rikskringkasting, hat früh gelernt, dass Reform nicht beginnt, wenn ein Haus schwach ist, sondern solange es stark genug ist, Veränderung zu gestalten. Die BBC zeigt mit iPlayer und Sounds, dass

Produkt- und Audience-Kompetenz auf oberster Ebene sichtbar sein müssen. DR, Danmarks Radio, ist die Warnung: Organisation darf nicht erst unter Sparzwang geordnet werden, sonst wird Reform zur Schrumpfung.

3.8.3 FÜNF ORGANISATIONSPRINZIPIEN

Erstens: Verantwortung muss *eindeutig* sein. Wenn ein Angebot scheitert, darf nicht unklar sein, ob Redaktion, Technik, Produkt, Marketing, Recht oder Budgetsteuerung zuständig waren. Multimediale Arbeit verlangt Zusammenarbeit, aber Zusammenarbeit ersetzt nicht Verantwortung. Jede wichtige Leistung braucht eine federführende Stelle.

Zweitens: Entscheidungen müssen *näher* an die Arbeit rücken. Eine große Organisation neigt dazu, Entscheidungen nach oben zu ziehen, bis sie zu langsam werden. Der ORF braucht klare Leitplanken von oben, aber Entscheidungsspielräume dort, wo die Expertise liegt. Das gilt besonders für Produktentwicklung, regionale digitale Formate, Social Media und Formatinnovationen.

Drittens: Projekte brauchen *Lebenszyklen*. Start, Test, Bewertung, Skalierung, Veränderung oder Beendigung müssen normal werden. Ein Projekt ist nicht deshalb erfolgreich, weil es existiert. Erfolgreich ist es, wenn es ein Ziel erreicht, eine Zielgruppe gewinnt, den Auftrag stärkt oder nachweisbar etwas lernt.

Viertens: Daten müssen *geteilt* werden. Wenn jede Einheit ihre eigenen Nutzungszahlen, Erkenntnisse und Zielgruppenbilder behält, entsteht keine gemeinsame Steuerung. Der ORF braucht ein gemeinsames Lagebild über Nutzung, Qualität, Kosten, Wirkung und Entwicklung. Daten sind keine Waffe zwischen Abteilungen, sondern ein Werkzeug für bessere Entscheidungen.

Fünftens: Führung muss *Entwicklung* ermöglichen. Nicht jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter muss alles können. Aber das Haus muss Lernwege anbieten: von linearer Produktion zu digitaler Ausspielung, von klassischer Redaktion zu Datenjournalismus, von Technikbetrieb zu Produktentwicklung, von Fachführung zu echter Personalführung. Wer Veränderung verlangt, muss Qualifizierung anbieten.

Diese Prinzipien sind bewusst einfach. Sie ersetzen kein Organigramm, aber sie geben ihm Richtung. Eine neue Box im Organigramm ist noch keine Reform. Eine neue Form von Verantwortlichkeit schon.

Maßnahme 1: Verantwortungsordnung und Portfolio-Prozess

Ausgangslage: Eine Organisation braucht klare Linien, aber der ORF braucht zugleich Zusammenarbeit. Wenn alles mit allem zusammenhängt, darf nicht alles von allen entschieden werden. Die Generaldirektion muss daher den Rahmen setzen, in dem die vier Verantwortungsräume verbindlich zusammenarbeiten.

Arbeitsauftrag: Ich werde die neue Verantwortungsordnung schriftlich präzisieren: Was entscheidet die Generaldirektion mit der Information? Was entscheidet Programm & Brands? Was entscheidet Audience & Plattformen? Was entscheidet Technologie & Innovation? Was entscheidet Finanzen? Was wird im Portfolio-Prozess entschieden? Für größere Vorhaben werden Editorial Lead und Strategic/Audience Lead gemeinsam verantwortlich gemacht; Budget, Rechte, technische Machbarkeit und Zielgruppenwirkung werden von Beginn an mitgedacht.

Absicherung: Diese Ordnung schützt den Auftrag vor bloßer Datenlogik und schützt den ORF zugleich vor der Illusion, Auftrag könne ohne Nutzung, Plattform und Produktfähigkeit erfüllt werden. Sie macht Konflikte früher sichtbar und damit entscheidbar.

Wirkung. Der ORF wird nicht langsamer, sondern schneller, weil Zielkonflikte nicht erst am Ende eines Projekts auftauchen. Aus Struktur wird Führung: Aufgaben, Budgets, Fristen, Verantwortliche und Abbruchkriterien werden gemeinsam sichtbar.

Maßnahme 2: Newsroom der Zukunft

Ausgangslage: Der Newsroom ist der Ort, an dem der öffentlich-rechtliche Auftrag täglich sichtbar wird. Er muss schnell, präzise, plural, multimedial und lernfähig sein.

Arbeitsauftrag: Ich will die Newsroom-Strukturen prüfen und so weiterentwickeln, dass Planung, Breaking News, digitale Ausspielung, Faktenprüfung, Datenjournalismus, Landesstudio-Zusammenarbeit und Qualitätskontrolle besser ineinandergreifen. Chefredaktionsstrukturen sollen klar, schlank und verantwortlich sein.

Der Newsroom der Zukunft ist nicht nur eine räumliche oder redaktionelle Organisationsfrage, sondern auch ein Technologieprojekt. Themenplanung, Rechte, Metadaten, Digital Asset Management, Live-Ausspielung, On-Demand-Verwertung, Social Video, Podcasts, Archivsuche, Datenanalyse und KI-Assistenz brauchen einen gemeinsamen

technischen Layer. Trimedialität bedeutet dann nicht: alles überall. Sie bedeutet: ein Thema wird aus einem gemeinsamen redaktionellen Kern heraus für Fernsehen, Radio, ORF ON, ORF.at, Social Media und Audio/Podcast so geführt, dass Auftrag, Nutzung und Plattformlogik zusammenpassen.

Absicherung: Das Ziel ist nicht weniger Journalismus, sondern besser organisierter Journalismus. Weniger Reibungsverlust, mehr Kompetenz im Inhalt.

Wirkung: Der Newsroom wird schneller und belastbarer, ohne an Sorgfalt zu verlieren. Planung, Faktenprüfung, digitale Ausspielung und regionale Kompetenz greifen besser ineinander.

Maßnahme 3: Abbau von Silos

Ausgangslage: Silos entstehen, wenn Einheiten ihre eigene Logik über die gemeinsame Strategie stellen. In einem multimedialen ORF wird das teuer: Inhalte werden doppelt produziert, Daten nicht geteilt, Talente zu wenig genutzt, Entscheidungen verlangsamt.

Die Silo-Frage zeigt sich besonders bei ORF ON, Social Media und Podcasts. Der ORF braucht nicht immer mehr einzelne Auftritte, sondern weniger Zerstreung, klarere Markenrollen und einige wirklich starke Formate. Sinnvoll ist ein strategischer Programm- und Produkt-Hub als Querschnitt aus Redaktion, Produkt, Marketing, Audience, Social Media und Datenanalyse. Dort wird nicht zentralistisch produziert, sondern gemeinsam entschieden, welche Angebote Priorität haben, welche Zielgruppen erreicht werden sollen und welche Formate beendet, gebündelt oder verstärkt werden. Radio und Podcast zeigen, wie aus linearem Vertrauen plattformfähige Nähe entstehen kann.

Arbeitsauftrag: Ich werde gemeinsame Planungsformate, geteilte Datenräume, crossmediale Projektteams und Führungsziele einführen, die Zusammenarbeit belohnen. Die Leistung einer Führungskraft misst sich künftig auch daran, ob sie das Ganze stärkt.

Absicherung: Silos brechen nicht durch Appelle. Sie brechen, wenn Budgets, Ziele, Karrierewege und tägliche Abläufe Kooperation erzwingen und erleichtern.

Wirkung: Zusammenarbeit wird nicht nur moralisch gefordert, sondern organisatorisch belohnt. Doppelarbeit sinkt, Inhalte wandern leichter zwischen Plattformen, und das Publikum erlebt den ORF geschlossener.

Maßnahme 4: Verwaltungsreform

Ausgangslage: Wirtschaftliche Legitimation entsteht nicht durch Sparrhetorik, sondern durch saubere Gebarung. Der ORF muss zeigen, dass Mittel entlang des Auftrags eingesetzt werden und Verwaltung nicht stärker wächst als der öffentliche Wert.

Arbeitsauftrag: Ich werde eine Verwaltungsreform starten, die Prozesse vereinfacht, Doppelgleisigkeiten prüft, Beschaffung, IT, Personalprozesse und interne Services effizienter organisiert und digitale Werkzeuge einsetzt. Jede Einsparung muss strategisch gedacht werden: Wo können Mittel für Programm, Digitales und Qualität freigemacht werden?

Absicherung: Effizienz ist kein Selbstzweck. Sie dient der Unabhängigkeit. Ein wirtschaftlich besser gesteuerter ORF ist politisch weniger angreifbar und programmlich handlungsfähiger.

Wirkung: Verwaltung wird als Ermöglicherin sichtbar. Effizientere Prozesse schaffen Mittel und Zeit für Programm, digitale Produkte und Qualität, statt Reform nur als Sparsignal erscheinen zu lassen.

Zur Verwaltungs- und Produktionsreform gehört auch ein Green-ORF-Programm. Energie, Fuhrpark, Studios, Reisen, Beschaffung, Server- und Streaming-Infrastruktur, Produktionsstandards und Gebäudebetrieb werden entlang eines CO₂-Pfades geführt. Ziel ist ein glaubwürdiger Weg Richtung CO₂-Neutralität mit messbaren Zwischenzielen, Green-Producing-Standards, transparenter CO₂-Bilanz und Investitionen, die ökologische Wirkung und wirtschaftliche Effizienz verbinden.

Maßnahme 5: Talent, Ausbildung und neue Kompetenzen

Ausgangslage: Der ORF konkurriert um die besten Köpfe nicht nur mit Medien, sondern mit Plattformen, Agenturen, Technologieunternehmen und internationalen Arbeitgebern. Er muss als Arbeitgeber attraktiv bleiben und neue Kompetenzen aufbauen.

Arbeitsauftrag: Ich will eine Talentstrategie für Journalismus, Produktentwicklung, Daten, KI, Design, Technik, Audience Development und Führung. Dazu gehören interne Akademien, Rotationen, Mentoring, Nachwuchsformate, transparente Karrierewege und gezielte Rekrutierung.

Ein konkretes Ziel dieser langfristigen HR-Strategie ist die Erhöhung des Anteils von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter 30 Jahren. Das soll nicht durch Symbolrekrutierung erfolgen, sondern über planbare

Einstiegsprogramme, Volontariate, Trainee-Schienen für Journalismus, Technik, Daten, Produkt und Design, Partnerschaften mit Universitäten, FHs und HTLs, Mentoring durch erfahrene ORF-Kräfte und raschere Übernahmewege für bewährte Nachwuchstalente. Der ORF muss jünger werden, ohne Erfahrung abzuwerten.

Absicherung: Der ORF hat viele exzellente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Aufgabe ist, ihre Fähigkeiten besser zu vernetzen und jene Kompetenzen aufzubauen, die der digitale ORF braucht.

Wirkung: Neue Kompetenzen werden systematisch aufgebaut. Der ORF bleibt für Talente attraktiv, weil Karrierewege, Weiterbildung und digitale Rollen nicht zufällig, sondern strategisch entwickelt werden.

Maßnahme 6: Beteiligungen und Portfolio

Ausgangslage: Der ORF ist nicht nur Programmhaus, sondern Konzern mit Beteiligungen, Dienstleistungsstrukturen und wirtschaftlichen Einheiten. Dieses Portfolio muss strategisch geführt werden.

Arbeitsauftrag: Ich werde Beteiligungen nach Beitrag zum Auftrag, wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit, Synergiepotenzial, Governance-Risiko und Zukunftsfähigkeit bewerten. Wo Einheiten den Kernauftrag stärken, werden sie entwickelt. Wo Strukturen unklar sind, werden sie geklärt.

Absicherung: Portfolioarbeit ist nüchtern. Sie darf nicht ideologisch sein. Entscheidend ist, ob eine Struktur dem ORF 2031 nützt.

Wirkung: Beteiligungen werden nach ihrem Beitrag zum ORF 2031 bewertet. Das schafft Transparenz, reduziert Governance-Risiken und macht sichtbar, welche Strukturen den Auftrag tatsächlich stärken.

Maßnahme 7: Führungskultur

Ausgangslage: Der ORF braucht Führungskräfte, die nicht nur verwalten, sondern führen. Führung heißt entscheiden, erklären, zuhören, korrigieren und Verantwortung übernehmen.

Arbeitsauftrag: Ich werde Führungsprinzipien definieren: Klarheit, Transparenz, Respekt, Leistungsorientierung, Zusammenarbeit, Fehlerkultur und strategische Disziplin. Führungskräfte werden daran gemessen, ob sie diese Prinzipien leben.

Absicherung: Eine gute Führungskultur ist die Voraussetzung für Veränderung: Menschen tragen Reformen eher mit, wenn sie wissen, warum sie notwendig sind und wie fair sie umgesetzt werden.

Wirkung: Führung wird überprüfbarer. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen erleben, dass Klarheit, Zusammenarbeit und Verantwortung keine Leitbildwörter sind, sondern Konsequenzen im Alltag haben.

Maßnahme 8: Interne Kommunikation

Ausgangslage: Viele Reformen scheitern nicht am Inhalt, sondern an interner Kommunikation. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahren zu spät, zu vage oder zu widersprüchlich, was geplant ist.

Arbeitsauftrag: Ich werde regelmäßige interne Lagebilder, offene Dialogformate, Führungskräftebriefings und eine verständliche Reformkommunikation etablieren. Niemand im ORF soll aus den Medien erfahren, wohin das eigene Haus gesteuert wird.

Absicherung: Transparenz nach innen ist nicht Luxus. Sie ist Voraussetzung für Loyalität und Umsetzungskraft.

Wirkung: Interne Kommunikation wird zur Infrastruktur der Reform. Wenn Menschen im Haus früh verstehen, was sich warum ändert, sinkt Gerüchepolitik und steigt Umsetzungskraft.

3.9 Handlungsfeld 5: Medienstandort, Kooperation und Infrastruktur

Der ORF soll seine Stärke nicht gegen den Medienstandort ausspielen, sondern für ihn. Das ist ein zentraler Gedanke dieser Bewerbung. Ein starkes öffentlich-rechtliches Haus kann zum Infrastrukturpartner werden, wenn es seine technischen, redaktionellen und organisatorischen Ressourcen dort öffnet, wo es rechtlich zulässig, wirtschaftlich fair und publizistisch sinnvoll ist. Der ORF als Schweizer Messer des Medienstandortes: nicht als Waffe, sondern als Werkzeug. Diese Priorität entschärft einen alten Konflikt, ohne ihn zu verschweigen. Private Medien haben berechtigte Interessen. Der ORF hat einen gesetzlichen Auftrag. Das Publikum hat ein Recht auf Vielfalt, Qualität und Zugänglichkeit. Wenn diese drei Perspektiven klug verbunden werden, kann Österreich gegenüber globalen Plattformen mehr digitale Souveränität gewinnen.

3.9.1 KOOPERATION MIT KLAREN GRENZEN

Standortlogik darf nicht zur Unschärfe werden. Der ORF soll kooperieren, aber er muss jederzeit erklären können, warum eine Kooperation dem Publikum, dem Auftrag und dem Medienstandort nützt. Nicht jede

Maßnahmen HF5

1. ORF als Schweizer Messer des Medienstandortes
2. Kooperation mit Verlagen, Privat-TV und Radio
3. Gemeinsame digitale Infrastruktur
4. Inhalte und Archive für den Standort
5. Vermarktung und Wertschöpfung in Österreich
6. Kreativwirtschaft und Produzenten
7. Medienkompetenz als gemeinsames Projekt
8. Fairer Ordnungsrahmen
9. Medienkonvent Österreich 2030 vorbereiten

Partnerschaft ist sinnvoll, nur weil sie gut klingt. Nicht jede gemeinsame Initiative ist rechtlich, wirtschaftlich oder publizistisch sauber.

Die erste Grenze ist die redaktionelle *Unabhängigkeit*. Kooperation darf niemals bedeuten, dass externe Partner Einfluss auf redaktionelle Entscheidungen des ORF erhalten. Gemeinsame Infrastruktur, Ausbildung oder technische Standards sind etwas anderes als gemeinsame publizistische Steuerung. Diese Trennung muss in Verträgen, Prozessen und Kommunikation klar bleiben.

Die zweite Grenze ist die *Wettbewerbsfairness*. Der ORF darf öffentlich finanzierte Stärke nicht so einsetzen, dass private Medien ohne Public-Value-Grund verdrängt werden. Umgekehrt darf Wettbewerbsangst nicht dazu führen, dass der ORF digital künstlich schwach gehalten wird. Der faire Ausgleich liegt in Transparenz, klarer Begründung und überprüfbaren Kriterien.

Die dritte Grenze betrifft *Daten*. Gemeinsame technische Projekte dürfen nicht zu undurchsichtigen Datenströmen führen. Nutzerinnen und Nutzer müssen verstehen können, wer welche Daten wofür verarbeitet. Gerade hier kann der ORF zeigen, dass österreichische Medienkooperation anders funktioniert als Plattformökonomie.

Die vierte Grenze ist die *Marke*. Wenn Inhalte oder Infrastruktur gemeinsam genutzt werden, muss die Herkunft sichtbar bleiben. Der ORF soll Partner stärken, aber nicht vereinnahmen. Private Partner sollen vom ORF profitieren können, ohne ihre Eigenständigkeit zu verlieren.

Kooperation ist dann stark, wenn sie präzise ist. Sie braucht kein Pathos, sondern Projektverträge, Kriterien, Verantwortliche, Kostenlogik und Evaluierung. Genau dadurch kann aus einem alten medienpolitischen Konflikt eine moderne Standortpolitik werden.

Maßnahme 1: ORF als Schweizer Messer des Medienstandortes

Ausgangslage: Der ORF verfügt über starke Arme: Infrastruktur, Archiv, Technologie, KI-Kompetenz, Bewegtbild, Audio, Distribution, Ausbildung, Daten- und Metadatenwissen. Diese Stärke soll nicht abgeschlagen, sondern sinnvoll geöffnet werden.

Arbeitsauftrag: Ich will prüfen, welche Ressourcen des ORF als Werkzeug für den Medienstandort nutzbar gemacht werden können: technische Plattformen, gemeinsame Standards, Archivzugänge, Produktionswissen, Schulungen, Verbreitung und Innovation. Dabei

gelten klare Regeln: rechtlich sauber, wirtschaftlich fair, publizistisch unabhängig.

Absicherung: Das Bild des Schweizer Messers ist hilfreich, weil es Stärke nicht als Dominanz versteht, sondern als praktische Nützlichkeit. Der ORF kann damit seine institutionelle Legitimation stärken.

Wirkung: Der ORF zeigt seine Stärke als nützliches Werkzeug für das gesamte System. Das Bild des Infrastrukturpartners entschärft Abwehrdebatten und übersetzt öffentliche Finanzierung in breiteren Standortnutzen.

Maßnahme 2: Kooperation mit Verlagen, Privat-TV und Radio

Ausgangslage: Die österreichische Medienlandschaft ist klein genug, dass alte Grabenkämpfe besonders teuer sind, und groß genug, dass Vielfalt möglich ist. Der ORF sollte neue Kooperationsformate aktiv anbieten.

Arbeitsauftrag: Ich werde Gespräche mit Verlagen, privaten TV-Anbietern, Radios, APA, Kreativwirtschaft und Technologiepartnern strukturieren. Ziel sind konkrete Projekte: gemeinsame technische Lösungen, Content-Partnerschaften, Auffindbarkeit, Medienkompetenz, Ausbildung und Innovationslabors.

Absicherung: Kooperation braucht Gegenseitigkeit. Der ORF darf nicht als Gegner auftreten, aber er darf auch nicht seine Eigenständigkeit verschenken.

Wirkung: Aus Pflichtgesprächen können konkrete Projekte entstehen. Kooperation wird glaubwürdig, wenn sie nicht abstrakt versprochen, sondern mit Verlagen, Privaten, APA, Kreativen und Technologiepartnern sauber vereinbart wird.

Maßnahme 3: Gemeinsame digitale Infrastruktur

Ausgangslage: Viele österreichische Medien kämpfen mit denselben Problemen: Login, Bezahlsysteme, Auffindbarkeit, Empfehlung, Metadaten, Video-Technologie, Datenschutz und Plattformabhängigkeit.

Arbeitsauftrag: Ich will ausloten, wo gemeinsame Infrastruktur sinnvoll ist. Ein österreichischer Medien-Login, gemeinsame Empfehlungstechnologie, medienübergreifende Suche oder technische Standards können die digitale Souveränität stärken.

Ein denkbarer Startpunkt ist eine Austria-Videoplattform als Kooperationsprojekt des Medienstandortes: gemeinsames Login bzw.

Media-Key, ein Austria Player für österreichische Bewegtbildangebote und ein rechtlich sauberer österreichischer Werbe- und Datenmarkt als Arbeitstitel „Markets Austria“. Besonders sensibel ist dabei ORF.at: Es kann in einer KI-Ära, in der Verlagen Such- und Plattformtraffic wegbrechen, Trafficbringer und Orientierungspunkt sein; zugleich darf keine neue Abhängigkeit entstehen, in der private Medien nur noch über ORF.at sichtbar werden. Auch Social Media und die Bundesländer brauchen deshalb eigene Kooperationslogiken.

Absicherung: Die Nutzerinnen und Nutzer sollen österreichische Inhalte leichter finden. Die Medienmarken bleiben erkennbar. Der ORF kann hier Technologiepartner sein, nicht Besitzer fremder Beziehungen.

Wirkung: Gemeinsame Infrastruktur kann österreichische Medien unabhängiger von globalen Plattformen machen. Der Nutzen liegt in besserer Auffindbarkeit, niedrigeren technischen Hürden und mehr digitaler Souveränität.

Maßnahme 4: Inhalte und Archive für den Standort

Ausgangslage: ORF-Inhalte und Archive haben Wert. Dieser Wert kann in klar definierten Bereichen auch Partnern helfen, neue Angebote zu gestalten, historische Kontexte sichtbar zu machen und österreichische Inhalte zu verbreiten.

Arbeitsauftrag: Ich werde ein Modell prüfen, das kontrollierte Archiv- und Content-Nutzung ermöglicht. Rechte, Vergütung, redaktionelle Herkunft, Quellentransparenz und technische Standards müssen eindeutig geregelt sein.

Absicherung: Eine solche Öffnung stärkt nicht nur andere Medien. Sie zeigt auch der Öffentlichkeit, dass der Beitrag zum ORF breiter wirkt als nur im eigenen Programm.

Wirkung: Archive und Inhalte werden kontrolliert nutzbarer, ohne Herkunft und Rechte zu verwischen. Das stärkt den Standort und macht zugleich deutlicher, dass ORF-Wert über das eigene Programm hinauswirkt.

Maßnahme 5: Vermarktung und Wertschöpfung in Österreich

Ausgangslage: Digitale Werbe- und Vermarktungsströme wandern zu globalen Plattformen. Österreichische Medien verlieren dadurch Spielraum für Journalismus und Produktion.

Arbeitsauftrag: Ich werde prüfen, wie der ORF im Rahmen seines Auftrags und der rechtlichen Möglichkeiten zu einer Standortlogik beitragen kann: gemeinsame Standards, technologische Kooperation, faire Datenlogik und Projekte, die Wertschöpfung in Österreich halten.

Absicherung: Der ORF darf seine öffentliche Finanzierung nicht missbräuchlich einsetzen. Aber er kann dazu beitragen, dass österreichische Medien gegenüber globalen Plattformen nicht einzeln und schwach bleiben.

Wirkung: Standortlogik ersetzt nicht Wettbewerb, aber sie ordnet ihn vernünftiger. Wo Wertschöpfung in Österreich gehalten werden kann, stärkt das Journalismus, Produktion und digitale Handlungsfähigkeit.

Maßnahme 6: Kreativwirtschaft und Produzenten

Ausgangslage: Ein starker ORF ist auch Auftraggeber, Bühne und Partner der österreichischen Kreativwirtschaft. Serien, Dokumentationen, Filme, Kulturformate, Musik, Kabarett, Kinderprogramm und digitale Formate schaffen Arbeit, Identität und Sichtbarkeit.

Arbeitsauftrag: Ich will die Zusammenarbeit mit unabhängigen Produzentinnen, Kreativen, Autorinnen, Regisseuren, Musikerinnen und Kulturinstitutionen strategischer gestalten. Der ORF soll planbarer Partner sein, Qualitätskriterien offenlegen und digitale Verwertung von Beginn an mitdenken.

Absicherung: Öffentlich-rechtlicher Auftrag heißt auch, österreichische Kreativität nicht nur zu senden, sondern zu ermöglichen.

Wirkung: Die Kreativwirtschaft bekommt mehr Planbarkeit. Wenn Kriterien, Entwicklungswege und digitale Verwertung früh klar sind, entstehen bessere österreichische Inhalte und tragfähigere Partnerschaften.

Maßnahme 7: Medienkompetenz als gemeinsames Projekt

Ausgangslage: Desinformation, Deepfakes, manipulative Plattformmechanismen und sinkendes Vertrauen betreffen nicht nur den ORF. Sie betreffen die gesamte Demokratie.

Arbeitsauftrag: Ich will Medienkompetenz zu einem gemeinsamen Standortprojekt machen: mit Schulen, Universitäten, privaten Medien, Zivilgesellschaft und Technologiepartnern. Der ORF kann Inhalte, Expertise und Reichweite einbringen.

Absicherung: Medienkompetenz ist keine Belehrung des Publikums. Sie ist demokratische Grundausstattung.

Wirkung: Medienkompetenz wird als demokratische Infrastruktur verstanden.

Der ORF kann seine Reichweite nutzen, um Menschen gegen Desinformation, Deepfakes und manipulative Plattformmechanismen besser zu wappnen.

Maßnahme 8: Fairer Ordnungsrahmen

Ausgangslage: Kooperation braucht einen Ordnungsrahmen, der Vertrauen schafft. Sonst entstehen sofort Verdacht, Abwehr und politische Instrumentalisierung.

Arbeitsauftrag: Ich werde für Kooperationsprojekte klare Kriterien vorschlagen: Public Value, rechtliche Zulässigkeit, Wettbewerbssensibilität, Transparenz, Kostenlogik, Datenschutz, journalistische Unabhängigkeit und Evaluierung.

Absicherung: Der ORF kann nur dann Standortpartner sein, wenn er glaubwürdig erklärt, wo Kooperation endet und wo der eigene Auftrag beginnt.

Wirkung: Ein klarer Ordnungsrahmen macht Kooperation belastbar. Er verhindert, dass jedes Projekt sofort unter Verdacht gerät, und definiert transparent, wo der ORF Partner ist und wo der eigene Auftrag Vorrang hat.

Maßnahme 9: Medienkonvent Österreich 2030 vorbereiten

Ausgangslage: Der im Herbst erwartbare Zukunftskonvent sollte aus Sicht des ORF nicht als Sonderdebatte über das Haus angelegt werden. Ich würde ihn als Medienkonvent Österreich 2030 verstehen: ORF, private Medien, digitale Plattformen, Finanzierung, Governance und Publikum gehören in einen gemeinsamen Rahmen.

Der ORF darf in einer solchen Debatte nicht bloß Objekt politischer Neuordnung sein, sondern muss vorbereitet, auskunftsfähig und kooperationsbereit auftreten.

Arbeitsauftrag: Vor dem Konvent lege ich einen knappen ORF-Fahrplan vor: Auftrag, Digitalstrategie, Kooperation, Transparenz, Effizienz, Finanzierung und Governance. Dazu gehören frühzeitige Gespräche mit Regierung, Opposition, Ländern, Gremien, VÖZ, VÖP, Produzenten,

Kreativwirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Belegschaft. Kein Überraschungsmanagement, keine Abwehrpose, aber klare rote Linien bei Unabhängigkeit und Auftrag.

Absicherung: Die Debatte über Finanzierung, mögliche neue Belastungen, Rechnungshof-Feststellungen und Effizienz wird nicht durch Kommunikation verschwinden. Sie muss geordnet werden: Zuständigkeiten, Fristen, Maßnahmenliste, jährliche Evaluierung. Der ORF soll Reformen nicht abwehren, sondern sie führbar machen.

Wirkung: Ein Medienkonvent kann den alten Reflex ORF gegen Private überwinden, wenn am Ende ein Reformvertrag Medienstandort Österreich steht: gesetzlicher Rahmen, fairer Digitalauftrag, Kooperation, Transparenz, Finanzierung und Evaluierung. Das stärkt nicht nur den ORF, sondern die publizistische Infrastruktur des Landes.

3.10 Führung heißt entscheiden, erklären, umsetzen

Das klassische Konzept der „ersten 100 Tage“ greift in der aktuellen Situation zu kurz. Erstens müssen bereits im zweiten Halbjahr 2026 in enger Abstimmung mit der amtierenden Generaldirektion die unmittelbare finanzielle Lage, die aufgeworfene Frage eines Entfalls der budgetären Refundierung der Umsatz-Vorsteuer, aktuelle Rechtsfälle im Unternehmen sowie der bevorstehende Konvent der Bundesregierung zur Zukunft des ORF und des Medienstandorts bearbeitet werden.

Zweitens muss eine neue Generaldirektion am 1. Jänner 2027 ohne lange Einarbeitungsphase handlungsfähig sein.

Vor dem Hintergrund dieser besonderen Finanz-, Rechts- und Zukunftsfragen würde ich dem ORF bereits beginnend ab August 2026 zur Verfügung stehen: für Gespräche, Übergabe, Lagebilder, Risikoanalyse und Vorbereitung der notwendigen Entscheidungen. Das Geschäftsjahr 2027 kann damit von Beginn an im Zeichen der Umsetzung stehen, ohne Zeitverlust durch eine nachträgliche Planungsphase.

3.10.1 DIE ERSTEN 100 TAGE ALS ARBEITSRHYTHMUS

Die ersten 100 Tage nach Amtsantritt sind daher nicht der Beginn des Denkens, sondern der Beginn des geordneten Handelns. Im Mittelpunkt stehen vertrauensbildende Maßnahmen: ein internes Lagebild mit Direktionen, Redaktionen, Landesstudios, Technik und Personalvertretung; ein Budget- und Risikostatus für Stiftungsrat und Management;

ein klares Kommunikationssignal an die Belegschaft; und ein erster öffentlicher Rechenschaftsrahmen, der erklärt, welche Reformen zuerst kommen und warum.

Der Maßstab dieser Phase ist nicht die maximale Zahl an Ankündigungen. Der Maßstab ist, ob das Haus spürt, dass eine handlungsfähige Generaldirektion da ist: erreichbar, entscheidungsfähig, respektvoll und klar. Die ersten 100 Tage sind damit ein Rhythmus aus Zuhören, Entscheiden, Erklären und Umsetzen.

3.10.2 ENTSCHEIDUNGSREGELN FÜR DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG

Damit der Fahrplan nicht abstrakt bleibt, braucht die Geschäftsführung einfache Entscheidungsregeln.

Die erste Regel lautet: *Auftrag* vor Gewohnheit. Wenn ein Format, eine Struktur oder ein Prozess historisch gewachsen ist, ist das noch keine ausreichende Begründung für seine Fortsetzung. Entscheidend ist, ob er den öffentlich-rechtlichen Auftrag heute noch stärkt.

Die zweite Regel lautet: Digitaler *Gegenwert* vor digitaler Symbolik. Ein neues digitales Projekt ist nur dann sinnvoll, wenn es ein erkennbares Nutzerproblem löst, redaktionell geführt wird, technisch tragfähig ist und im Portfolio einen klaren Platz hat. Digitalisierung darf nicht bedeuten, analoge Routinen mit neuem Etikett zu versehen.

Die dritte Regel lautet: *Transparenz* vor Verteidigung. Wenn Entscheidungen erklärungsbedürftig sind, soll der ORF sie erklären, bevor andere sie skandalisieren. Das gilt für Programm, Personal, Kooperationen, Sportrechte, Sparmaßnahmen und Fehler. Wer öffentliche Mittel nutzt, muss öffentliche Nachvollziehbarkeit nicht fürchten.

Die vierte Regel lautet: *Kooperation* vor Abwehr, aber Auftrag vor Gefälligkeit. Der ORF soll mit Medienhäusern, Kultur, Bildung, Technologie, Kreativwirtschaft sowie privaten Audio-, Podcast- und Creator-Partnern zusammenarbeiten, wo es dem Standort und dem Publikum hilft. Das stärkt Reichweite ohne ORF-Dominanz. Der ORF darf seinen Auftrag aber nicht verwässern, nur um Konflikte zu vermeiden.

Die fünfte Regel lautet: *Führung* vor Gremienflucht. Natürlich braucht der ORF Gremien, Verfahren und rechtliche Sauberkeit. Aber Führung darf schwierige Entscheidungen nicht hinter Verfahren verstecken. Die Generaldirektion muss Verantwortung übernehmen, erklären und danach auch messen lassen.

3.10.3 VOM PLAN ZUR UMSETZUNG

Der entscheidende Unterschied zwischen einem Konzept und einer Geschäftsführung liegt in der Verbindlichkeit. Viele Reformpapiere scheitern nicht, weil ihre Diagnose falsch wäre. Sie scheitern, weil niemand nach drei, sechs oder zwölf Monaten die unbequeme Frage stellt: Was ist tatsächlich passiert? Deshalb muss die Umsetzung selbst organisiert werden. Für jedes zentrale Vorhaben braucht es einen Eigentümer, einen Termin, eine Entscheidungskompetenz, ein Budgetbild und einen Berichtspfad.

Ich werde die großen Reformfelder nicht als offene Sammelkörbe führen. Vertrauen und Qualität, digitale Produkte, Organisation, Wirtschaftlichkeit und Standortkooperation bekommen klare Steuerungsrounden. Diese Runden sollen klein genug sein, um zu entscheiden, und breit genug, um die relevanten Einheiten einzubinden. Der ORF braucht weniger Folienkreisläufe und mehr Entscheidungen, die nachverfolgt werden.

Zu jeder Entscheidung gehört ein *Abbruchkriterium*. Gerade digitale Projekte werden oft zu lange weitergeführt, weil schon zu viel investiert wurde, weil niemand das Scheitern aussprechen will oder weil Zuständigkeiten verschwimmen. Eine professionelle Organisation darf Experimente machen, aber sie muss sie auswerten. Wenn ein Produkt kein Publikum findet, wenn ein Prozess keine Verbesserung bringt oder wenn ein Projekt den Auftrag nicht mehr stützt, wird es beendet oder neu aufgesetzt.

Umsetzung braucht auch eine andere Form der *internen Öffentlichkeit*. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen nicht nur hören, dass es eine Strategie gibt. Sie sollen wissen, welche drei oder vier Entscheidungen in ihrem Bereich daraus folgen. Was ändert sich in der Themenplanung? Was ändert sich im Budget? Welche Fähigkeiten werden gebraucht? Welche alten Routinen werden nicht mehr weitergeführt? Diese Übersetzung ist Führungsarbeit.

Ein weiterer Hebel ist die *Budgetlogik*. Wenn Digitalstrategie, Barrierefreiheit, junge Zielgruppen, Datenkompetenz und regionale Sichtbarkeit strategisch wichtig sind, muss das im Budget sichtbar werden. Der ORF kann sich nicht zu Zukunftsfeldern bekennen und die Mittel nach Vergangenheit verteilen. Ein Budget ist nicht nur Buchhaltung. Es ist die ehrlichste Auskunft über Prioritäten.

Schließlich braucht Umsetzung *öffentliche Rechenschaft*. Die Öffentlichkeit muss nicht jede interne Projektliste kennen. Aber sie hat

Anspruch darauf, zu erfahren, welche Ziele sich die Geschäftsführung gesetzt hat, welche davon erreicht wurden, wo es Verzögerungen gibt und warum. Ein öffentlich-rechtliches Medienhaus sollte den Mut haben, sich selbst nachvollziehbar zu machen.

Diese Umsetzungskultur schützt am Ende auch die Unabhängigkeit. Ein ORF, der seine Ziele, Mittel und Ergebnisse erklären kann, ist weniger anfällig für politische Zurufe. Wer intern sauber steuert und extern sauber berichtet, nimmt Gegnern Angriffsfläche und gibt Unterstützern bessere Argumente.

Zum internen und externen Vertrauensaufbau gehört auch ein klarer Cut zu den krisenbedingten Vorfällen, Konflikten und Belastungsherden der Vergangenheit. Die neue Generaldirektion muss diese Themen nicht verdrängen, sondern geordnet abschließen: prüfen, lernen, Verantwortlichkeiten klären, Regeln verbessern und dann einen unbelasteten Start in die Zukunft ermöglichen. Der ORF braucht keinen endlosen Nachhall alter Krisen, sondern eine saubere Schwelle in die Zukunft eines ORF, dem Österreich vertraut.

Ein ORF, dem Österreich vertraut

Fokus: Drei unbequeme Wahrheiten

Fokus: Drei unbequeme Wahrheiten

Erstens: *Unterhaltung* braucht klare öffentlich-rechtliche Kriterien. Der ORF darf unterhalten, aber nicht beliebig. Formate müssen begründen können, warum sie im öffentlich-rechtlichen Portfolio stehen. Das kann über österreichische Produktion, gemeinsame Live-Erfahrung, kulturelle Relevanz, Talente, Familienpublikum oder gesellschaftlichen Gesprächswert geschehen. Wo diese Begründung fehlt, braucht es Veränderung.

Zweitens: *Digital* muss rechtlich sauber und strategisch mutiger werden. Der ORF darf seine digitalen Möglichkeiten nicht aus Angst kleinhalten, aber er darf die Konflikte mit privaten Medien auch nicht ignorieren. Die richtige Linie ist nicht Rückzug, sondern Klarheit: ein starker digitaler ORF mit öffentlich-rechtlichem Auftrag, transparenten Grenzen und Kooperationsangeboten.

Drittens: *Führung* heißt künftig weniger Revierdenken und mehr Verantwortung. Das wird nicht überall bequem sein. Wer Strukturen verändert, berührt Macht. Wer Prioritäten setzt, beendet Gewohnheiten. Wer Transparenz ernst nimmt, macht Unschärfen sichtbar. Aber genau das ist notwendig, wenn der ORF 2031 stärker dastehen soll als heute.

Ein ORF, dem Österreich vertraut

Fokus:
Risiken, Wider-
stände und Gegen-
maßnahmen

Fokus: Risiken, Widerstände und Gegenmaßnahmen

Eine Bewerbung um die Führung des ORF darf nicht so tun, als wären die nächsten Jahre eine glatte Projektstrecke. Der ORF ist eine große öffentliche Institution mit starken Eigenlogiken, politischen Erwartungen, wirtschaftlichen Zwängen und berechtigten Interessen des Publikums. Gerade deshalb gehört zu einem glaubwürdigen Arbeitsprogramm die Benennung der Risiken. Wer Risiken nicht ausspricht, wird von ihnen überrascht. Wer sie benennt, kann sie führen.

Abb.: Risiken und Gegenmaßnahmen, siehe auch „Risikokarte 2027–2031“ (S.100)

Politische Vereinnahmung → Distanz, Standards, Governance	Interne Reformmüdigkeit → frühe Konkretisierung
Digitale Beliebigkeit → Produktdisziplin ö.-r.-Kriterien	Konflikt mit privaten Medien → fairer Ordnungsrahmen
Vertrauensverlust durch Einzelfälle → Kultur der schnellen Klärung	Überforderung durch zu viele Ziele → 5 Handlungsfelder, BSC
Verlust der jungen Zielgruppen → Young-Audience-Logik, Formate	Sparen ohne Richtung → Budget nach Auftrag & Wirkung

Risiko 1: *politische Vereinnahmung*. Der ORF wird auch künftig Gegenstand politischer Erwartungen sein. Regierung, Opposition, Länder, Parteien und Verbände werden versuchen, Themen, Personen oder Deutungen zu beeinflussen. Die Gegenmaßnahme ist nicht rhetorische Empörung, sondern Struktur: klare redaktionelle Standards, transparente Gremienkommunikation, dokumentierte Entscheidungswege und eine Generaldirektion, die Nähe nicht mit Zugang verwechselt.

Risiko 2: *interne Reformmüdigkeit*. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben bereits zahlreiche Strategieprozesse erlebt. Sie werden neue Begriffe nicht automatisch für Veränderung halten. Die

Gegenmaßnahme ist frühe Konkretisierung: Was ändert sich im Alltag? Welche Prozesse werden einfacher? Welche Entscheidungen fallen künftig schneller? Welche Aufgaben werden beendet? Reformmüdigkeit bekämpft man nicht durch Motivationstexte, sondern durch spürbare Entlastung und klare Prioritäten.

Risiko 3: *digitale Beliebigkeit*. Der ORF könnte versuchen, auf jeder Plattform alles ein bisschen zu machen und dabei seinen Unterschied zu verlieren. Die Gegenmaßnahme ist Produktdisziplin. Nicht jeder Trend verdient ein Team. Nicht jedes Format muss auf jeder Plattform stattfinden. Entscheidend ist, ob ein Angebot den Auftrag stärkt, eine Zielgruppe erreicht und in Qualität, Ton und Bedienung zum ORF passt.

Risiko 4: *Konflikt mit privaten Medien*. Ein stärkerer digitaler ORF wird auf berechtigte Sorgen stoßen. Diese Sorgen darf man nicht kleinreden. Zugleich darf der ORF seine digitale Zukunft nicht aus Angst vor Konflikten verspielen. Die Gegenmaßnahme ist ein fairer Ordnungsrahmen: klare Public-Value-Begründung, Transparenz gegenüber dem Markt, Kooperation dort, wo sie sinnvoll ist, und Verzicht dort, wo öffentlich finanzierte Stärke keinen besonderen Auftrag erfüllt.

Risiko 5: *Vertrauensverlust durch Einzelfälle*. Eine unklare Personalentscheidung, ein nicht erklärter Fehler, eine unsaubere Kooperation oder eine unbedachte Formulierung können das ganze Haus treffen. Die Gegenmaßnahme ist eine Kultur der schnellen Klärung. Probleme werden nicht kleiner, wenn man sie liegen lässt. Der ORF braucht Routinen für Korrektur, Erklärung, Compliance und öffentliche Kommunikation, die greifen, bevor aus Fehlern Systemverdacht wird.

Risiko 6: *Überforderung durch zu viele Ziele*. Ein großes Haus kann sich leicht eine zu lange Liste richtiger Anliegen geben. Dann wird alles wichtig und nichts wird gesteuert. Die Gegenmaßnahme ist Priorität. Fünf strategische Schwerpunkte reichen aus, wenn sie ernst gemeint sind. Jede zusätzliche Initiative muss zeigen, welchem Schwerpunkt sie dient und welche Mittel sie bindet.

Risiko 7: *Verlust der jungen Zielgruppen*. Wenn junge Menschen den ORF nur noch als Institution ihrer Eltern wahrnehmen, wird Legitimation langfristig brüchig. Die Gegenmaßnahme ist keine Jugendsprache von oben, sondern ernsthafte Produktentwicklung mit jungen Zielgruppen, jungen Gesichtern, mobilen Nutzungsformen und Themen, die Lebenswirklichkeit nicht pädagogisch, sondern präzise behandeln.

Risiko 8: *Sparen ohne Richtung*. Wirtschaftlicher Druck kann dazu verführen, dort zu kürzen, wo es am leichtesten ist, nicht dort, wo es strategisch richtig ist. Die Gegenmaßnahme ist eine transparente Prioritätenlogik: Schutz des Kernauftrags, Investitionen in digitale Zukunft, klare Bewertung von Rechten und Formaten, Verwaltungsmodernisierung und ein Berichtswesen, das Einsparung nicht mit Qualitätsschwund verwechselt.

Diese Risiken sind kein Gegenargument gegen Erneuerung. Sie sind der Grund, warum Erneuerung geführt werden muss. Der ORF braucht eine Geschäftsführung, die Konflikte nicht sucht, aber sie auch nicht verdrängt. Vertrauen entsteht nicht aus Konfliktfreiheit, sondern aus der Erfahrung, dass Konflikte nach erkennbaren Maßstäben entschieden werden.

Abb.:
Risikokarte
2027–2031

<i>Risiko</i>	<i>Widerstand</i>	<i>Gegenmaßnahme</i>
Politische Vereinnahmung	Einflussversuche & Erwartungsdruck	Professionelle Distanz, transparente Standards, klare Governance
Interne Reformmüdigkeit	Skepsis gegenüber neuen Strategieprozessen	Frühe Einbindung, konkrete Entscheidungen, sichtbare Umsetzung
Digitale Beliebigkeit	Zu viele Plattformen ohne klaren Unterschied	Produktdisziplin & öffentlich-rechtliche Kriterien
Konflikt mit privaten Medien	Sorge vor Verdrängung	Faire Kooperation, klare Grenzen, transparente Kostenlogik
Vertrauensverlust durch Einzelfälle	Fehler werden zu Legitimitätskrisen	Korrekturpraxis, Erklärungskultur, Compliance
Überforderung durch zu viele Ziele	Alles wird wichtig, nichts wird gesteuert	Fünf Handlungsfelder, BSC
Verlust junger Zielgruppen	ORF wirkt wie Institution der Eltern	Plattformnative Formate & ernsthafte Young-Audience-Logik
Sparen ohne Richtung	Leichte Kürzungen statt strategischer Umschichtung	Budget nach Auftrag und Wirkung

Ein ORF, dem Österreich vertraut

Fokus: Transparenz und Gleichbehandlung

Fokus: Transparenz und Gleichbehandlung

Ein öffentlich-rechtliches Medienhaus wird nicht nur an seinem Programm gemessen. Es wird auch daran gemessen, wie es mit Menschen, Macht, Geld, Chancen und Konflikten umgeht. Transparenz, Gleichstellung, Diversity, Barrierefreiheit und Anti-Diskriminierung sind daher keine Nebenfragen der Organisation. Sie sind Teil der Legitimation.

Transparenz wird deshalb als eigenes Governance-Programm geführt: klare Regeln, nachvollziehbare Geschäftsordnungen für Organe, transparente Entscheidungswege, dokumentierte Interessenkonflikte, verständliche Vergabe- und Compliance-Prozesse sowie eine Rechenschaftskultur, die nicht erst reagiert, wenn Kritik öffentlich wird. Transparenz ist nicht Dekoration, sondern Schutz der Unabhängigkeit.

Ich verstehe Diversität nicht als Imageprogramm und nicht als moralische Zusatzübung. Der ORF soll die Vielfalt Österreichs in Belegschaft, Inhalten, Lieferkette und Publikum besser kennen, besser abbilden und besser erreichen. Das betrifft Geschlecht, Alter, Behinderung, soziale und regionale Herkunft, Migrationsgeschichte, unterschiedliche Lebensentwürfe und die vielen Milieus zwischen Stadt, Land und digitalen Öffentlichkeiten.

Siehe Abb.
„Transparenz und Gleichbehandlung als Führungsagenda“ (S.105)

Für die erste Hälfte der Funktionsperiode wird deshalb ein dreijähriger Diversity- und Inklusionsplan aufgesetzt.

Im ersten Jahr steht der ehrliche *Status* im Vordergrund: Diversity-Audit, freiwillige und anonymisierte Daten, Programmanalyse, Befragung zu Unternehmenskultur und Diskriminierungserfahrungen, Überprüfung der Recruiting- und Besetzungsverfahren.

Im zweiten Jahr folgt die sichtbare *Umsetzung*: Mentoring, Talentprogramme, barrierefreie Arbeitsplätze, Redaktionsleitfaden, Expert:innen-Datenbank, Publikumspanels und verbindliche Zielvereinbarungen für Führungskräfte.

Im dritten Jahr wird extern *evaluiert* und öffentlich *berichtet*, was wirkt, was nachgeschärft werden muss und welche Ziele für die nächste Periode gelten.

Die rechtliche und institutionelle Grundlage dafür ist breit: ORF-Gesetz § 4 mit dem Auftrag, Vielfalt und Public Value sichtbar zu machen; die EU-Richtlinie über audiovisuelle Mediendienste (AVMD-Richtlinie); Gleichbehandlungsgesetz und Bundes-Gleichbehandlungsgesetz;

Behindertengleichstellungsgesetz und Barrierefreiheitsgesetz als österreichische Umsetzung des European Accessibility Act; DSGVO für freiwillige und anonymisierte Diversitätsdaten sowie die UN-Behindertenrechtskonvention. Daraus folgt kein bloßes Bekenntnis, sondern ein messbarer Führungsauftrag.

Der Plan braucht daher quantifizierte Zielgrößen: Frauenanteil in Führungsfunktionen mindestens 45 Prozent innerhalb von drei Jahren, jährliche Equal-Pay-Audits mit dem Ziel einer Geschlechter-Entgeltlücke von höchstens drei Prozent, ein systematisches U30- und Nachwuchsmonitoring, eine bessere Repräsentanz von Menschen mit Behinderungen und Migrationsgeschichte, deutlich ausgebauter Barrierefreiheit sowie ein Monitoring diverser Expertinnen, Gäste, Autorinnen, Regie- und Produktionsteams. Entscheidend ist: gemessen wird jährlich, berichtet wird regelmäßig, gesteuert wird von der Geschäftsführung.

Die Governance muss so einfach sein, dass sie funktioniert. Ich werde ein Diversity Council einrichten, in dem Redaktion, Produktion, Technik, HR, Bundesländer-Studios, Betriebsrat, Accessibility, Audience, Marketing und Recht vertreten sind. Dazu kommt eine klare operative Verantwortung: ein Chief Diversity & Inclusion Officer mit Budget- und Eskalationskompetenz, direkt an die Geschäftsführung angebunden. Employee Resource Groups können Erfahrungen bündeln, dürfen aber nicht die Verantwortung des Managements ersetzen.

Der ORF braucht außerdem eine glaubwürdige Vertrauensstelle für Diskriminierung, Belästigung und Benachteiligung. Niederschwellige Meldung, klare Verfahren, Schutz vor Repressalien und unabhängige Prüfung sind keine Bürokratie, sondern Schutz des Hauses. Wer Vertrauen nach außen will, muss Verlässlichkeit nach innen organisieren.

Im Programm bedeutet Diversität nicht, jede Sendung mit einem Pflichtetikett zu versehen. Es bedeutet: Quellenvielfalt, Bildsprache, Sprache, Casting, Expert:innen, Autorinnen, Regie, Produktion und Themenzugang werden als Qualitätsfragen behandelt. Ein ORF für alle darf nicht nur aus einem Milieu für ein Milieu sprechen. Er muss die Breite des Landes sehen, ohne journalistische Standards preiszugeben.

Der entscheidende Unterschied liegt in der Messbarkeit. Repräsentanz, Pay-Gap, Beförderungen, Verbleib nach Karenz, Barrierefreiheit, Beschwerden, Programmvielfalt, digitale Zugänglichkeit und Publikumszufriedenheit werden nicht als einzelne Sozialprojekte geführt, sondern

als Teil der Unternehmenssteuerung. Der ORF soll in diesem Bereich nicht defensiv agieren. Er soll nachvollziehbar zeigen, welche Regeln gelten, welche Fortschritte erreicht wurden und wo noch Arbeit notwendig ist.

Abb.: Transparenz und Gleichbehandlung als Führungsagenda

<i>Handlungsfeld</i>	<i>Arbeitsauftrag 2027–2031</i>	<i>Wirkung/Messgröße</i>
Governance	Diversity Council mit Redaktion, Produktion, Technik, HR, Landesstudios, Betriebsrat, Accessibility, Audience und Recht; CDIO mit Budget- & Eskalationsrecht direkt bei der Geschäftsführung	Quartalsberichte an Geschäftsführung, jährlicher Bericht an Stiftungsrat und Öffentlichkeit
Personal & Führung	Standardisierte Verfahren, diverse Kommissionen, transparente Gehalts- & Karriereböden, Mentoring, Talentprogramme, barrierefreie Arbeitsplätze	Mehr Frauen in Führung, bessere Repräsentanz, geringerer Pay-Gap, nachvollziehbare Besetzungen
Kultur & Schutz	Vertrauensstelle gegen Diskriminierung & Belästigung, klare Verfahren, Schutz vor Repressalien, inklusive Führungstrainings	Psychologische Sicherheit, schnelleres Lernen aus Beschwerden, weniger informelle Machtwege
Programm & Redaktion	Redaktionsleitfaden Vielfalt, Expert:innen-Datenbank, Diversity-Sparring in Redaktionskonferenzen, Monitoring von Gästen, Protagonisten, Autorinnen, Regie & Produktion	Mehr Wirklichkeitsnähe on air, online & hinter der Kamera
Barrierefreiheit	Untertitel, Audiodeskription, Gebärdensprache, leichte Navigation, klare Kennzeichnung, Nutzerpanel mit Menschen mit Behinderungen	Zugang wird Produktstandard; ORF-Angebote werden für mehr Menschen tatsächlich nutzbar
Digital & KI	WCAG-AA-Zielbild für digitale Produkte, Accessibility-Designsystem, Bias-Checks bei Empfehlung & Personalisierung, freiwillige & anonymisierte Datenerhebung	Öffentlich-rechtliche Personalisierung ohne blinde Flecken & ohne Zwang zu sensiblen Angaben
Publikum & Community	Regelmäßige Panels mit Jugend, Seniorinnen, Minderheiten, Menschen mit Behinderungen, ländlichen Räumen & Community-Partnern	Dialog wird zur Qualitätskontrolle; der ORF zählt sein Publikum nicht nur, er versteht es besser
Beschaffung & Produktion	Diversitäts- & Barrierefreiheitskriterien in Ausschreibungen, faire Nachwuchsplätze, transparente Kriterien für Auftragsproduktionen	Public Value wirkt auch in Lieferkette, Kreativwirtschaft & Nachwuchsarbeit

Ein ORF, dem Österreich vertraut

Fokus: Dialog mit dem Publikum

Fokus: Dialog mit dem Publikum

Ein Essay über den ORF als gemeinsamen öffentlichen Ort

Sehr geehrte Bürgerinnen und Bürger,

dieser ORF gehört nicht seinen Direktionen, nicht seinen Redaktionen, nicht Parteien, nicht Verbänden und auch nicht jenen, die ihn besonders laut verteidigen oder besonders laut bekämpfen. Er ist eine öffentliche Institution. Er wird von der Gesellschaft getragen und muss der Gesellschaft dienen. Das ist ein einfacher Satz. Aber er ist anspruchsvoll.

Wir dienen dem Publikum. Dem Publikum zu dienen heißt nicht, dem Publikum nach dem Mund zu reden. Ein öffentlich-rechtlicher Rundfunk darf nicht zum Echo der lautesten Stimmung werden. Er darf nicht jedem Zorn die gleiche Bühne geben, nicht jede Behauptung wie ein Faktum behandeln und nicht jede Erregung zur Nachricht erklären. Dienen heißt etwas anderes: Es heißt, den Menschen Orientierung zu geben, auch wenn die Lage unübersichtlich ist. Es heißt, ihnen zu erklären, was gesichert ist und was nicht. Es heißt, ihre Lebenswirklichkeiten ernst zu nehmen, ohne journalistische Standards preiszugeben.

Warum soll eine Redaktion in der Mitte sein? Nicht, weil die Mitte ein bequemer Platz zwischen Parteien wäre. Nicht, weil Journalismus keine Haltung haben dürfte. Die redaktionelle Mitte ist eine Methode. Sie fragt: Welche Fakten tragen? Welche Quellen sind belastbar? Welche Perspektiven sind relevant? Welche Interessen sprechen mit? Welche Wörter rahmen die Wirklichkeit? Eine Redaktion in der Mitte steht nicht zwischen Wahrheit und Unwahrheit. Sie steht auf dem Boden geprüfter Wirklichkeit und schaut von dort in die Breite des Landes.

Öffentlich-rechtliche Qualität ist deshalb mehr als gutes Handwerk. Eine Sendung kann glänzend gemacht und trotzdem öffentlich-rechtlich schwach sein, wenn ihr gesellschaftlicher Mehrwert unklar bleibt. Umgekehrt kann ein schlichtes Format großen Wert haben, wenn es Menschen hilft, eine Entscheidung zu verstehen, eine Region sichtbar macht, Bildung zugänglich macht oder Kultur bewahrt, die der Markt allein nicht tragen würde. Public Value entsteht dort, wo ein Land sich selbst erkennt und zugleich über sich hinausblickt.

Der ORF muss Österreich nicht enger machen. Er muss Österreich genauer machen. Er muss die Städte und die Dörfer kennen, die Zentralräume und die Täler, die jungen und die alten Milieus, die Erfolgreichen und die Erschöpften, die Menschen, die laut sind, und jene, die sich längst nicht mehr melden. Ein ORF, der nur aus einem Milieu für ein Milieu spricht, verliert seinen Auftrag. Ein ORF, der die Breite des Landes sieht, kann verbinden, ohne zu beschönigen.

Warum soll Programm mehr sein als Information? Weil Vertrauen nicht nur aus Ratio entsteht. Nachrichten schaffen Orientierung, aber Programm schafft Bindung. Eine Dokumentation, ein Kabarett, ein Konzert, ein Film, ein Kinderformat, eine regionale Geschichte, ein Sportereignis oder eine Kultursendung können Menschen auf andere Weise an eine öffentliche Institution binden als eine Nachrichtensendung. Öffentlich-rechtliche Qualität braucht daher Kopf und Gefühl: präzise Information und gemeinsame Erzählräume.

Warum sollen Medien kooperieren? Weil die neue Kommunikationsordnung größer ist als der alte Streit zwischen ORF und Privaten. Globale Plattformen ziehen Aufmerksamkeit, Werbegeld, Daten und technische Standards ab. Künstliche Intelligenz wird Inhalte zusammenfassen, umformen, neu verteilen und dabei die Herkunft journalistischer Arbeit unsichtbar machen. In dieser Welt ist Kooperation kein romantisches Wort. Kooperation ist eine Überlebensstrategie demokratischer Öffentlichkeit.

Kooperation heißt nicht, dass alle gleich werden. Wettbewerb bleibt notwendig. Unterschiedliche Medien, unterschiedliche Haltungen, unterschiedliche Eigentümer und unterschiedliche journalistische Traditionen sind wichtig. Aber unter diesem Wettbewerb braucht es gemeinsame Grundlagen: Verifikation, Herkunftssicherung, Rechtewahrung, technische Standards, Ausbildung, Medienkompetenz, Archive und Datenräume. Genau hier kann der ORF als Infrastrukturpartner wirken, ohne seine Unabhängigkeit aufzugeben.

Der ORF muss dabei transparent sein. Er soll nicht erwarten, dass Menschen ihm glauben, weil er ORF heißt. Er soll erklären, warum er entscheidet, was er entscheidet. Warum steht ein Thema an erster Stelle? Warum kommt eine Stimme vor und eine andere nicht? Warum wird ein Fehler so korrigiert? Warum kostet ein Programm so viel? Warum wird ein Recht gekauft oder nicht gekauft? Wer öffentlich finanziert ist, muss öffentlich erklären können, was mit dieser Finanzierung geschieht.

Das Publikum ist heute nicht verschwunden. Es ist nur schwieriger zu erreichen, skeptischer, fragmentierter, manchmal müde, manchmal wütend, oft überfordert. Es lebt in Feeds, Chats, Plattformen, Pushmeldungen, Videostreams und KI-Zusammenfassungen. Gerade deshalb braucht es einen Ort, der nicht nach der Logik maximaler Erregung funktioniert. Einen Ort, der nicht perfekt sein wird, aber verantwortlich. Einen Ort, der Fehler korrigiert, statt sie zu verstecken. Einen Ort, der zuhört, ohne sich treiben zu lassen.

Ein solcher ORF ist kein Luxus. Er ist demokratische Infrastruktur. Nicht aus Beton und Stahl, sondern aus Information, Vertrauen, gemeinsamen Fakten und Institutionen, die halten, wenn die Lage schwierig wird. Infrastruktur merkt man oft erst, wenn sie fehlt. Wenn Brücken nicht tragen, Tunnel gesperrt sind oder Netze ausfallen. Mit öffentlicher Information ist es ähnlich. Wenn niemand mehr weiß, welcher Quelle zu trauen ist, wird Demokratie verletztlich.

Deshalb ist die entscheidende Frage nicht, ob der ORF beliebt genug ist. Die Frage lautet: Wird er gebraucht? Hilft er den Menschen, Österreich und die Welt besser zu verstehen? Macht er sichtbar, was sonst unsichtbar bliebe? Hält er Macht auf Distanz? Gibt er Kultur Raum? Erreicht er junge Menschen nicht als Belehrung, sondern als nützlicher Teil ihres Alltags? Erklärt er sich selbst so, dass auch Kritiker erkennen können, worin der Gegenwert besteht?

Der ORF der Zukunft muss den Menschen nicht versprechen, dass alle Konflikte verschwinden. Ein lebendiges Land streitet. Aber er kann versprechen, dass dieser Streit auf einem besseren Informationsboden stattfindet. Er kann genauer werden, offener, digitaler, effizienter und selbstkritischer. Er kann zeigen, dass öffentlich-rechtliche Medien nicht aus Gewohnheit bestehen, sondern aus täglicher Leistung.

Ein ORF, dem Österreich vertraut, entsteht nicht durch Pathos. Er entsteht durch Arbeit. Durch saubere Nachrichten, starke Programme, faire Debatten, regionale Nähe, digitale Produkte, die funktionieren, transparente Finanzen, respektvolle Führung und den Mut, auch unbequeme Entscheidungen zu erklären. So wird aus einem großen Haus wieder ein gemeinsamer öffentlicher Ort.

Ihr
Clemens Pig

Ein ORF, dem Österreich vertraut

4

Der Newsroom der Zukunft – Case Studies NewsTech

4 Der Newsroom der Zukunft – Case Studies NewsTech

Strategie wird glaubwürdig, wenn sie an konkreten Situationen überprüft werden kann.

Die folgenden Fallstudien beschreiben keine fertigen Programm-entscheidungen, sondern Arbeitsweisen. Sie legen unter die bisherigen Fälle einen technologischen Layer: Daten, KI, Rechte, Metadaten, Archiv, Verifikation, Personalisierung, Barrierefreiheit und Plattformdistribution. Sichtbar wird dadurch, dass digitaler Erfolg nicht mit einer App beginnt, sondern mit einem funktionierenden redaktionell-technologischen Betriebssystem.

Abb.: Technologischer Unterbau des Newsrooms der Zukunft

<i>Infrastruktur</i>	<i>Wofür sie gebraucht wird</i>	<i>Öffentlich-rechtl. Leitplanke</i>
Metadaten & Rechte	Auffindbarkeit, Archiv, Wiederverwertung, Lizenzklarheit	Herkunft & Rechte bleiben sichtbar
Verifikation & Fact-Checking-Tools	Bilder, Videos, Quellen und Behauptungen prüfen	Sorgfalt vor Geschwindigkeit
KI-Assistenz	Transkription, Recherche, Übersetzung, Untertitel, Archivsuche	Menschliche redaktionelle Verantwortung
Datenjournalismus	Wahlen, Krisen, regionale Vergleiche, Service	Erklärung statt Zahlenfetisch
Empfehlung & Personalisierung	Nützliche Wege durch Inhalte schaffen	Keine Manipulation, keine Filterblase
Barrierefreiheit	Untertitel, Audiodeskription, einfache Sprache, Zugänglichkeit	Zugang als Public Value

4.1 Fallstudie 1: Ein Wahlabend im digitalen ORF

Ein Wahlabend ist der Härtestest für Vertrauen. Der lineare ORF muss schnell, souverän und verständlich sein. Gleichzeitig erwarten Nutzerinnen und Nutzer digitale Live-Daten, Erklärstücke, regionale Detailergebnisse, Faktenchecks, kurze Videos, klare Grafiken und Einordnung ohne parteipolitischen Ton. In einem integrierten Modell beginnt die Planung daher nicht erst am Wahltag. Schon Wochen davor werden Datenmodelle, Erklärformate, barrierefreie Angebote, Social-Media-Regeln und Korrekturprozesse vorbereitet.

Die ZIB liefert den gemeinsamen Takt, ORF.at die schnelle Nachrichten- und Datenebene, ORF ON vertiefende Videoformate und die Landesstudios regionale Perspektive. Entscheidend ist, dass diese Ebenen nicht nebeneinander arbeiten. Ein Thema aus einem Bundesland kann nationale Bedeutung bekommen. Ein bundespolitischer Trend kann regional erklärt werden. Ein Faktencheck kann in der Sendung, auf der Website, als Kurzvideo und in einem Dossier weiterleben. So wird aus Wahlberichterstattung kein Kanalereignis, sondern ein öffentlich-rechtlicher Informationsraum.

Der Maßstab ist nicht nur Reichweite. Der Maßstab ist, ob Menschen am Ende besser verstehen, was entschieden wurde, welche Folgen es hat und welche Unsicherheiten bleiben. Genau dafür braucht der ORF redaktionelle Mitte, Datenkompetenz, digitale Produktlogik und eine Organisation, die nicht im letzten Moment improvisiert.

Der technologische Layer besteht aus Live-Daten, regionaler Ergebnislogik, Faktenchecks, Visualisierung, barrierefreien Streams, Erklärclips, Social-Distribution und einem klaren Korrekturprotokoll. Die Marke ORF muss auf jeder Ausspielung sichtbar bleiben.

4.2 Fallstudie 2: Ein regionales Thema wird national

Angenommen, ein Landesstudio recherchiert ein Thema zur Pflege, das zunächst regional wirkt: Personalmangel, lange Wege, Angehörigenbelastung, Kosten, kommunale Verantwortung. In einem alten Modell bleibt daraus ein regionaler Beitrag. In einem neuen ORF-Modell wird geprüft, ob darin ein nationales Muster sichtbar wird. Gibt es ähnliche Fälle in anderen Bundesländern? Welche Daten liegen vor? Welche politischen Zuständigkeiten sind betroffen? Welche Menschen erzählen das Thema glaubwürdig?

Das Landesstudio bleibt dabei nicht Zulieferer, sondern Kompetenzzentrum. Die nationale Redaktion ergänzt Daten, Hintergrund und politische Einordnung. ORF ON macht eine längere Reportage verfügbar, ORF.at baut ein Erklärossier, Radioformate führen Gespräche mit Betroffenen und Fachleuten, Social Media übersetzt einzelne Aspekte für jüngere Zielgruppen. So entsteht Regionalität, die nicht klein bleibt, sondern dem ganzen Land hilft, eine gemeinsame Frage besser zu verstehen.

Die Wirkung wäre doppelt: Die Bundesländer werden sichtbarer, und der nationale ORF wird wirklichkeitsnäher. Stadt und Land

sprechen nicht übereinander, sondern werden in einem gemeinsamen Thema verbunden.

Der NewsTech-Ansatz verbindet Landesstudio-Kompetenz mit nationaler Datenrecherche, Archivmaterial, Karten, Erklärstücken, Podcast und ORF-ON-Reportage. Region wird dadurch nicht kleiner, sondern bundesweit relevanter.

4.3 Fallstudie 3: Korrektur nach einem schweren Fehler

Ein öffentlich-rechtlicher Fehler ist nicht nur ein handwerkliches Problem. Er wird sofort zur Vertrauensfrage. Deshalb braucht der ORF eine klare Fehlerarchitektur.

Wenn eine falsche Information gesendet oder digital veröffentlicht wurde, muss zuerst geklärt werden: Was ist falsch? Wo wurde es verbreitet? Wer ist betroffen? Welche Korrektur ist nötig? Welche Erklärung braucht das Publikum?

Die Korrektur darf nicht in einem unsichtbaren Archivsatz verschwinden. Sie muss dort sichtbar werden, wo der Fehler gewirkt hat: in der Sendung, online, in Social Media, gegebenenfalls in einem erklärenden Beitrag. Zugleich muss intern geprüft werden, wie der Fehler entstanden ist: Quellenlage, Freigabe, Zeitdruck, missverständliche Formulierung oder fehlender Gegencheck. Das Ziel ist nicht öffentliche Selbstbestrafung. Das Ziel ist professionelle Glaubwürdigkeit.

Eine solche Praxis würde den ORF angreifbarer im Moment, aber stärker auf Dauer machen. Wer transparent korrigiert, zeigt dem Publikum, dass Wahrheit wichtiger ist als Gesichtswahrung.

Die Fehlerarchitektur braucht Technik: Versionierung, Sichtbarkeit der Korrektur an allen Ausspielpunkten, klare Metadaten, Social-Update, Push-Korrektur und interne Lernschleife. Die Korrektur folgt dem Fehler dorthin, wo er gewirkt hat.

4.4 Fallstudie 4: Ein neues Young-Audience-Format

Ein Format für junge Zielgruppen darf nicht mit der Frage beginnen, wie man ORF-Inhalte jugendlicher verpackt. Es muss mit Nutzungssituationen beginnen: Wann informieren sich junge Menschen? Welche Themen berühren ihren Alltag? Welche Tonalität wirkt glaubwürdig? Welche Plattformen werden tatsächlich genutzt? Welche Länge ist sinnvoll? Welche Gesichter können Vertrauen aufbauen?

Das Format sollte daher mit einem kleinen, verantwortlichen Team entwickelt werden: Redaktion, Produkt, Design, Datenanalyse, Social-Media-Kompetenz und junge Programmpersönlichkeiten. Nach einer Testphase werden nicht nur Abrufe gemessen, sondern Wiederkehr, Interaktion, Verständnis, Markenwirkung und die Frage, ob das Format Menschen erreicht, die den ORF sonst kaum nutzen. Wenn es nicht funktioniert, wird es verändert oder beendet. Wenn es funktioniert, bekommt es eine klare Rolle im Portfolio.

So verhindert der ORF die zwei häufigsten Fehler: Anbieterung und Symbolpolitik. Junge Zielgruppen brauchen keinen ORF, der so tut, als wäre er eine Plattform. Sie brauchen einen ORF, der ihre Lebenswelt ernst nimmt und ihnen verlässliche Information, Kultur und Service in einer Form anbietet, die zu ihrem Alltag passt.

Das Format wird nicht als jugendliche Verpackung bestehender Inhalte entwickelt, sondern als Produkt: Plattformanalyse, Creator-Kompetenz, Testpublikum, Datenfeedback, klare journalistische Verantwortung und ein Exit-Kriterium, wenn es nicht funktioniert.

4.5 Fallstudie 5: Kooperation mit privaten Medien

Eine Standortkooperation muss mit einer präzisen Frage beginnen. Nicht: Wie kann der ORF allen helfen? Sondern: Wo gibt es ein gemeinsames Problem, das kein einzelnes österreichisches Medium sinnvoll allein löst? Das kann etwa Auffindbarkeit österreichischer Inhalte, Video-Technologie, Login, Medienkompetenz, Archivzugänge, Ausbildung oder Verifikation betreffen.

Für jedes Projekt braucht es klare Regeln: Welche Leistung bringt der ORF ein? Welche Leistungen bringen Partner ein? Wer trägt welche Kosten? Welche Daten werden genutzt? Wie bleibt die Markenherkunft sichtbar? Wie wird verhindert, dass öffentlich finanzierte Infrastruktur private Angebote verdrängt? Und wie wird das Projekt evaluiert? Kooperation ohne Regeln erzeugt Misstrauen. Kooperation mit Regeln kann Vertrauen schaffen.

Der strategische Nutzen liegt darin, den alten Reflex zu überwinden, wonach ein starker ORF automatisch schwache Private bedeutet. Gegenüber globalen Plattformen braucht Österreich mehr gemeinsame Handlungsfähigkeit. Der ORF kann dazu beitragen, wenn er seine Stärke nicht als Dominanz, sondern als Infrastrukturverantwortung versteht.

Die Kooperation liegt in gemeinsamen Werkzeugen: Verifikation, Rechte- und Lizenzmanagement, Login- oder Identitätslösungen, Metadatenstandards, Barrierefreiheitservices und Ausbildung. Wettbewerb bleibt publizistisch, Infrastruktur wird kooperativ.

4.6 Fallstudie 6: Archiv, KI und Barrierefreiheit

Das ORF-Archiv ist eines der größten ungehobenen Zukunftsprodukte des Hauses. KI kann helfen, Beiträge zu transkribieren, zu verschlagworten, zu übersetzen, zu untertiteln und für Bildung, Kultur, Recherche und Publikum neu zugänglich zu machen. Voraussetzung sind klare Rechte, Datenschutz, menschliche Kontrolle und transparente Kennzeichnung. So wird aus Archiv nicht Nostalgie, sondern Public Value der nächsten Generation.

Abb.: Die Fallstudien und ihr technologischer Unterbau (beispielhaft)



Ein ORF, dem Österreich vertraut

5

Ein ORF, dem Österreich vertraut

5 Ein ORF, dem Österreich vertraut

Der ORF soll bis 2031 die Informationsquelle des Landes mit der höchsten Glaubwürdigkeit sein, die führende digitale Medienplattform Österreichs und ein transparent geführtes Public-Value-Medienhaus.

Er soll ein Haus sein, das seine Unabhängigkeit nicht nur behauptet, sondern strukturell schützt. Ein Haus, das seine Programme nicht nur sendet, sondern begründet. Ein Haus, das seine digitale Zukunft nicht nebenbei betreibt, sondern in den Mittelpunkt stellt. Ein Haus, das den Medienstandort nicht als Gegner behandelt, sondern als gemeinsame Aufgabe.

Dafür braucht der ORF Führung, die nicht zwischen Haltung und Management wählt. Er braucht beides. Haltung ohne Management bleibt Rhetorik. Management ohne Haltung wird leer. Der ORF ist zu wichtig für leere Formeln und zu groß für bloßes Improvisieren. Er braucht Richtung, Disziplin, Offenheit und Mut.

Ich bewerbe mich, um diesen ORF zu führen: unabhängig, vertrauenswürdig, digital stark, organisatorisch klar und dem Publikum verpflichtet. Ein ORF, dem Österreich vertraut, ist kein fertiger Zustand. Er ist eine tägliche Aufgabe. Ich bin bereit, sie zu übernehmen.

5.1 Meine persönliche Handschrift

Abb.: Persönliche
Führungslogik
für den ORF

<i>Kategorie</i>	<i>Professioneller Zugang</i>
Vertrauen	Öffentliche Rechenschaft & Distanz zu Macht
Programm	Österreichische Erzählräume & Bildung als Dienstleistung
Digital	Produktdisziplin & Empfehlung ohne Manipulation
Organisation	Projekte beenden können & Landesstudios vernetzen
Wirtschaft	Budget nach Strategie, nicht nach Gewohnheit
Kooperation	Ausbildung, Infrastruktur & faire Standortpartnerschaft
KI	Archiverschließung, Herkunftssicherung & red. Verantwortung
Publikum	Stadt und Land, junge & ältere Zielgruppen, Nähe ohne Populismus

5.1.2 HANDSCHRIFT VERTRAUEN: ÖFFENTLICHE RECHENSCHAFT

Vertrauen braucht Wiederholung und Nachvollziehbarkeit. Deshalb soll der ORF jährlich nicht nur berichten, was er produziert hat, sondern was es bewirkt hat. Eine Rechenschaft, die beim Publikum ankommt, muss verständlich sein: Welche Informationsleistungen wurden erbracht? Welche regionalen Inhalte wurden gestärkt? Welche Kultur- und Bildungsangebote wurden digital genutzt? Welche Beschwerden wurden ernst genommen? Welche Fehler wurden korrigiert? Welche Kooperationen haben dem Medienstandort geholfen? Diese Form der Rechenschaft ist kein zusätzlicher Verwaltungsballast, sondern demokratische Hygiene.

5.1.3 ARBEITSFELD VERTRAUEN: DISTANZ ZU MACHT

Der ORF muss gegenüber Regierung, Opposition, Ländern, Parteien, Verbänden, Unternehmen und Aktivismen dieselbe professionelle Distanz wahren. Diese Distanz ist kein kaltes Verhältnis zur Wirklichkeit, sondern Voraussetzung der Glaubwürdigkeit. Der ORF soll hart fragen, aber fair. Er soll kritisch sein, aber nicht kampagnenhaft. Er soll Konflikte sichtbar machen, aber nicht künstlich dramatisieren. Gerade in einem kleinen Land ist diese Distanz schwer, weil viele Akteure einander kennen. Umso wichtiger sind klare Regeln.

5.1.2 HANDSCHRIFT PROGRAMM: ÖSTERREICHISCHE ERZÄHLRÄUME

Österreichische Programme dürfen nicht nur aus Studioformaten und Ereignisberichterstattung bestehen. Das Land braucht Erzählräume: Serien, Dokumentationen, Reportagen, Kulturformate und digitale Reihen, die Lebenswelten zeigen, die sonst unsichtbar bleiben. Der ORF kann Pendler, Pflegekräfte, Unternehmerinnen, Landwirte, Schüler, Künstlerinnen, Polizisten, Start-ups, Vereine, Gemeinden, migrantische Familien, Alleinerziehende und Pensionisten so erzählen, dass aus einzelnen Geschichten gesellschaftliches Verständnis wird.

5.1.3 HANDSCHRIFT PROGRAMM: BILDUNG ALS DIENSTLEISTUNG

Bildung im ORF soll nicht nach Schule riechen, sondern nach Nutzen. Medienkompetenz, politische Bildung, Wissenschaft, Gesundheit, Klima, Wirtschaft, Recht, digitale Sicherheit, Finanzwissen und Geschichte können in Formaten erzählt werden, die Menschen tatsächlich nutzen.

Kurze Erklärstücke, längere Dossiers, Podcasts, interaktive Grafiken, Unterrichtsmaterial und regionale Veranstaltungen können zusammenwirken. Der ORF hat hier einen Auftrag, der nicht an die Quote delegiert werden darf.

5.1.4 HANDSCHRIFT DIGITAL: PRODUKTDISZIPLIN

Digitale Produkte brauchen Produktdisziplin. Jede App, jede Website und jedes digitale Format muss ein klares Ziel, eine Zielgruppe, eine verantwortliche Leitung, relevante Kennzahlen und regelmäßige Verbesserungsschleifen haben. Es reicht nicht, Inhalte online zu stellen. Der digitale ORF muss lernen, wie Nutzerinnen suchen, wo sie abrechnen, welche Formate sie wiederkehren lassen und welche Barrieren sie erleben. Diese Produktdisziplin ist Teil des öffentlich-rechtlichen Auftrags, weil gute Inhalte ohne guten Zugang unsichtbar bleiben.

5.1.5 HANDSCHRIFT DIGITAL: EMPFEHLUNG OHNE MANIPULATION

Empfehlungssysteme entscheiden darüber, was sichtbar wird. Der ORF soll solche Systeme nutzen, aber öffentlich-rechtlich gestalten. Sie sollen nicht nur das Ähnliche empfehlen, sondern auch das Relevante, das Regionale, das Vertiefende, das Überraschende. Eine demokratische Plattform darf Menschen nicht in engen Schleifen halten. Sie soll Horizonte öffnen. Dafür braucht es redaktionell definierte Regeln, transparente Logiken und technische Kompetenz.

5.1.6 HANDSCHRIFT ORGANISATION: PROJEKTE BEENDEN KÖNNEN

Eine lernfähige Organisation muss Projekte starten, aber auch beenden können. Im ORF darf nicht jedes Vorhaben aus Angst vor Gesichtsverlust weiterlaufen. Wenn ein digitales Produkt nicht genutzt wird, wenn eine Struktur keinen Mehrwert schafft, wenn ein Format seinen Auftrag nicht erfüllt, muss korrigiert werden. Das ist keine Niederlage. Es ist professionelles Management. Entscheidend ist, dass aus Entscheidungen gelernt wird und Ressourcen frei werden.

5.1.7 HANDSCHRIFT ORGANISATION: LANDESSTUDIOS VERNETZEN

Die Landesstudios sind ein Vertrauenskapital. Ihre Stärke soll nicht im Regionalen eingesperrt bleiben. Regionale Kompetenz kann nationale Debatten verbessern. Viele Themen – Pflege, Wohnen, Verkehr, Bildung,

Landwirtschaft, Tourismus, Energie – werden in den Regionen konkret. Der ORF soll die Landesstudios stärker in digitale Themenplanung, nationale Dossiers und multimediale Formate einbinden. Damit wird Österreich nicht von Wien aus betrachtet, sondern aus Österreich heraus.

5.1.8 HANDSCHRIFT WIRTSCHAFT: BUDGET NACH STRATEGIE

Ein Budget ist die ehrlichste Strategie. Wenn der ORF digital stärker werden soll, müssen Investitionen in digitale Produkte, Daten, KI, Barrierefreiheit, junge Zielgruppen und technische Stabilität sichtbar steigen. Wenn Vertrauen zentral ist, müssen Qualitätssicherung, Transparenz und Publikumsdialog Ressourcen bekommen. Wenn Kooperation ernst gemeint ist, braucht sie Verantwortliche und Budgets. Strategie darf nicht über dem Budget schweben.

5.1.9 HANDSCHRIFT KOOPERATION: AUSBILDUNG

Der ORF kann gemeinsam mit privaten Medien, Hochschulen und Ausbildungseinrichtungen Standards für journalistische und digitale Kompetenzen stärken. Recherche, Datenjournalismus, Verifikation, KI, Medienrecht, Quellenkritik, Audio, Video, Produktentwicklung und Moderation sind Felder, in denen Kooperation dem ganzen Standort hilft. Ausbildung ist ein besonders unverdächtiges Kooperationsfeld: Sie stärkt Qualität, ohne redaktionelle Eigenständigkeit zu gefährden.

5.1.10 HANDSCHRIFT KI: ARCHIVERSCHLIESSUNG

Eine der größten Chancen von KI liegt in der Erschließung des Archivs. Automatische Transkription, Verschlagwortung, Gesichtserkennung unter klaren Regeln, Sprachversionen, Untertitel und thematische Suche können Inhalte nutzbar machen, die bisher verborgen bleiben. Das ist kulturell wertvoll, journalistisch nützlich und wirtschaftlich sinnvoll. Gleichzeitig braucht es strenge Regeln für Datenschutz, Rechte und redaktionelle Kontrolle.

5.1.11 HANDSCHRIFT PUBLIKUM: STADT UND LAND

Der ORF muss Stadt und Land nicht gegeneinander erzählen. Er muss beide ernst nehmen. Viele Konflikte entstehen, weil Lebenswirklichkeiten nicht mehr miteinander sprechen. Ein öffentlich-rechtliches Haus

kann Brücken bauen, indem es Themen nicht nur aus einer urbanen oder nur aus einer ländlichen Perspektive behandelt. Wohnen, Mobilität, Arbeit, Bildung, Kultur, Klima und Migration sehen in Bregenz, Favian, dem Waldviertel, Graz, Linz, Tirol und dem Burgenland unterschiedlich aus. Diese Unterschiedlichkeit ist kein Problem, sondern Stoff des ORF.

Ein ORF, dem Österreich vertraut

6

Zielbild 2031 – wie der ORF im Alltag wirkt

6 Zielbild 2031 – wie der ORF im Alltag wirkt

Der ORF 2031 soll nicht nur in Strategieberichten besser aussehen. Er muss im Alltag anders erlebt werden. Die Bürgerinnen und Bürger sollen nicht zuerst an Zuständigkeiten, Kanäle oder interne Reformen denken. Sie sollen merken, dass der ORF schneller zu finden, klarer zu verstehen, breiter zu nutzen und verlässlicher zu beurteilen ist.

6.1 Fünf Alltagsperspektiven auf den ORF 2031

Abb.: Der ORF im Alltag seiner Zielgruppen

<i>Persona</i>	<i>Alltagserlebnis 2031</i>	<i>Erfolgsindikatoren</i>
24-jährige Nutzerin	Findet morgens ein kuratiertes, mobiles ORF-Angebot mit kurzen Erklärungen, Videos, Podcasts und regionalem Bezug	ORF kommt in ihrem Alltag vor, ohne anbietend zu sein
70-jähriger Zuseher	Erlebt den ORF weiter linear, verlässlich & einfach zugänglich	Digitale Erneuerung zerstört nicht das vertraute Angebot
Lehrerin	Nutzt Dossiers, Archivmaterial, Erklärungsvideos & Quellenhinweise	ORF wird Bildungsinfrastruktur
Privater Medienpartner	Findet klare Kooperationsregeln & gemeinsame Infrastruktur	Standortlogik ersetzt Nullsummenspiel
ORF-Redakteurin	Arbeitet mit besseren Daten, klareren Wegen & einer lernfähigen Fehlerkultur	Reform ist im Alltag spürbar

Eine *24-jährige Nutzerin* öffnet morgens nicht mehr zufällig irgendeinen globalen Feed, sondern findet auf ihrem Handy ein kuratiertes ORF-Angebot: die wichtigsten Nachrichten in verständlicher Form, ein kurzes Video zur innenpolitischen Lage, ein regionaler Hinweis aus ihrem Bundesland, ein Podcast für den Weg zur Arbeit und ein Dossier, das ein Thema vertieft, wenn sie Zeit hat. Sie wird nicht verfolgt, nicht ausgelesen, nicht in ein Erregungsprofil gedrängt. Sie bekommt öffentlich-rechtliche Personalisierung: relevant, respektvoll, transparent.

Ein *70-jähriger Zuseher* erlebt den ORF weiter als verlässliches lineares Haus. Er sieht die Nachrichtensendungen, hört Radio, nutzt Teletext oder einfache digitale Zugänge, findet aber auch verpasste

Sendungen ohne technische Frustration. Für ihn bedeutet Digitalisierung nicht, dass sein ORF verschwindet. Sie bedeutet, dass der ORF zugänglicher wird: bessere Untertitel, klare Navigation, stabile Streams, verständliche Erklärungen und ein Service, der ältere Nutzerinnen und Nutzer nicht als Auslaufmodell behandelt.

Eine *Lehrerin* sucht Material für politische Bildung. Sie findet ORF-Dossiers, Archivmaterial, kurze Erklärvideos, Quellenhinweise und begleitende Formate, die im Unterricht verwendbar sind. Der ORF wird damit nicht zur Schule, aber er wird ein verlässlicher Partner für Bildung. Aus gesendeten Inhalten entsteht bleibender öffentlicher Wert.

Ein *privater Medienpartner* erlebt den ORF nicht nur als Wettbewerber, sondern in klar definierten Bereichen als Infrastrukturpartner: gemeinsame Standards, Ausbildung, Verifikation, mögliche technische Kooperation und ein fairer Rahmen für Projekte. Die Grenzen bleiben klar. Aber der Umgangston verändert sich: weniger Nullsummenspiel, mehr Standortlogik.

Eine *Redakteurin im ORF* erlebt Reform nicht als abstrakte Zumutung. Sie arbeitet mit besseren Daten, klareren Produktwegen, einer ernsthaften Nachkritik, transparenten Prioritäten und Führungskräften, die entscheiden. Sie weiß, welche Plattform welchen Zweck erfüllt und warum ein Thema auf welche Weise ausgespielt wird. Das erhöht nicht nur Effizienz. Es erhöht journalistische Wirkung.

Wenn diese Alltagssituationen 2031 plausibel sind, war die Geschäftsführungsperiode erfolgreich. Dann ist aus dem ORF kein anderes Haus geworden, sondern ein besser geführtes öffentliches Haus: unabhängiger im Auftreten, klarer im Auftrag, stärker im Digitalen, offener gegenüber Kritik und nützlicher für Österreich.

6.2 Der Stresstest 2031

Am Ende der Periode sollte der ORF einen einfachen Stresstest bestehen.

Erstens: Würden Menschen, die den ORF kritisch sehen, zumindest anerkennen, dass seine Regeln, Korrekturen und Mittelverwendung *nachvollziehbarer* geworden sind? Wenn ja, ist Vertrauen nicht vollständig gewonnen, aber seine Grundlage verbessert.

Zweitens: Würden junge Menschen sagen, dass der ORF in ihrem Alltag überhaupt *vorkommt*? Nicht als Pflicht, nicht als Institutionenname, sondern als nützliches Angebot: ein Video, ein Podcast, eine Erklärung,

ein regionaler Hinweis, ein Kulturmoment, ein Service. Wenn der ORF dort nicht vorkommt, wird seine Zukunft nur verwaltet.

Drittens: Würden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Haus sagen, dass Entscheidungen *klarer* fallen als früher? Nicht immer angenehmer, aber verständlicher. Nicht immer langsamer abgestimmt, sondern besser geführt. Wenn interne Energie weniger in Reibung und mehr in Wirkung geht, hat Organisation ihren Zweck erfüllt.

Viertens: Würden private Medien, Produzentinnen, Kulturpartner und Bildungseinrichtungen den ORF als schwierigen, aber *fairen* Partner beschreiben? Schwierigkeit ist unvermeidlich, weil Interessen verschieden sind. Fairness ist entscheidend, weil Standortpolitik nur auf Vertrauen funktionieren kann.

Fünftens: Würde das Publikum in einer *Krise* wissen, wohin es sich wendet? Wenn in einem Moment der Unsicherheit der Reflex lautet, den ORF einzuschalten, ORF ON zu öffnen, ORF.at zu lesen oder Radio zu hören, dann ist der Kernauftrag lebendig. Dieser Reflex ist nicht selbstverständlich. Er muss jeden Tag neu verdient werden.

Dieser Stresstest ist anspruchsvoller als jede Imageformel. Er fragt nicht, ob der ORF beliebt ist. Er fragt, ob er gebraucht wird, ob er nützt, ob er erklärt, ob er verbindet und ob er über seine eigene Arbeit Rechenschaft geben kann.

Der praktische Sinn dieser Prüfung liegt darin, die Bewerbung vom Ende her zu lesen. Nicht die schönste Ankündigung zählt, sondern die Antwort auf die Frage, ob Österreich 2031 einen ORF erlebt, der in Streitlagen verlässlich bleibt, digital selbstverständlich nutzbar ist, österreichische Wirklichkeit besser sichtbar macht und seine öffentliche Finanzierung ohne beleidigte Abwehr erklären kann.

Wenn diese Antwort ja lautet, dann war Erneuerung kein Managementwort. Dann ist aus Strukturarbeit demokratische Infrastruktur geworden. Genau daran soll die nächste Geschäftsführung gemessen werden.

Der ORF muss also nicht nur sagen, wofür er steht. Er muss zeigen, wie seine Entscheidungen zustande kommen, welche Wirkung sie haben und warum sie dem Land dienen. Das ist der Unterschied zwischen institutioneller Selbstbehauptung und öffentlicher Legitimation.

Gerade darin liegt die Chance dieser Periode: den ORF nicht zu verteidigen, indem man ihn abschirmt, sondern indem man ihn besser begründet.

Ein ORF, dem Österreich vertraut

Der Maßstab

Der Maßstab

Sehr geehrte Stiftungsrätinnen,
sehr geehrte Stiftungsräte,

Am Ende entscheidet nicht, ob eine Bewerbung große Worte findet. Am Ende entscheidet, ob der ORF nach einer Geschäftsführungsperiode glaubwürdiger, klarer, digital stärker und besser geführt ist. Das Publikum wird nicht fragen, welche internen Projekte welche Namen getragen haben. Es wird fragen, ob der ORF in wichtigen Momenten verlässlich war, ob er die Vielfalt des Landes fair gezeigt hat, ob er seine Mittel ordentlich verwendet hat und ob er im digitalen Alltag selbstverständlich erreichbar war.

Rechenschaft darf nicht nur im Geschäftsbericht stattfinden. Der ORF braucht verständliche Formate, in denen das Publikum erkennt, was aus den strategischen Zusagen geworden ist. Ein jährlicher Public-Value-Bericht sollte deshalb nicht nur Leistungen aufzählen, sondern Ziele, Kennzahlen, Beispiele, Fehler, Korrekturen und nächste Schritte darstellen.

Ergänzend sollte es einen digitalen Fortschrittsmonitor geben: Entwicklung von ORF ON, Nutzung junger Zielgruppen, Barrierefreiheit, regionale digitale Nutzung, Korrekturpraxis, österreichische Produktionen, Kultur- und Bildungsangebote, Kooperationen und Effizienzfortschritte. Nicht jede Kennzahl muss täglich öffentlich sein. Aber die Richtung muss nachvollziehbar werden.

Auch Publikumsdialog gehört zur Rechenschaft. Beschwerden, Lob, wiederkehrende Kritikpunkte und redaktionelle Antworten sollten nicht in internen Systemen verschwinden. Der ORF kann regelmäßig erklären, welche Kritik berechtigt war, welche nicht, was verändert wurde und welche Entscheidungen bewusst anders getroffen wurden.

Diese Offenheit ist kein Risiko, sondern ein Schutz. Ein Haus, das sich selbst erklärt, muss weniger von außen erklärt werden. Ein Haus, das eigene Maßstäbe offenlegt, kann an ihnen gemessen werden. Genau das ist öffentlich-rechtliche Stärke.

Genau deshalb ist diese Bewerbung kein Versprechen eines bequemen Weges. Sie beschreibt einen Weg, der Konflikte nicht sucht, aber auch nicht ausweicht. Der ORF wird Prioritäten setzen müssen. Er wird

manche Routinen ändern müssen. Er wird Transparenz aushalten müssen. Er wird digital mehr Tempo brauchen. Er wird private Medien nicht als Gegner behandeln dürfen und zugleich den eigenen Auftrag selbstbewusst erfüllen müssen. All das verlangt Führung, die ruhig genug ist, nicht jeder Erregung zu folgen, und entschlossen genug, notwendige Entscheidungen nicht zu verschieben.

Ein ORF, dem Österreich vertraut, entsteht nicht durch einen einzigen großen Schritt. Er entsteht durch viele saubere Entscheidungen: jeden Tag in der Redaktion, jedes Jahr im Budget, in jeder Produktentscheidung, in jeder Beschwerdebehandlung, in jeder Kooperation und in jeder Führungssituation. Dieses Arbeitsprogramm legt dafür die Richtung fest. Es ist anspruchsvoll, weil der ORF anspruchsvoll sein muss. Es ist verbindlich, weil öffentlich-rechtliche Führung verbindlich sein muss. Und es ist offen genug, um mit dem Haus, dem Publikum und dem Medienstandort weiterentwickelt zu werden.

Der Anspruch bleibt deshalb schlicht: Der ORF muss so unabhängig sein, dass ihm keine Macht gehört; so offen, dass Kritik nicht als Feindschaft gilt; so österreichisch, dass sich Stadt und Land wiedererkennen; so digital, dass junge Menschen ihn nicht suchen müssen; und so transparent, dass die öffentliche Finanzierung als Gegenleistung erlebt wird. Das ist der Maßstab, an dem ich mich messen lasse.

Diese Bewerbung versteht Führung daher als öffentliche Verpflichtung: zuhören, entscheiden, erklären, umsetzen und darüber Rechenschaft legen. Nicht lauter als nötig, nicht leiser als geboten, sondern verlässlich.

So kann aus Erneuerung Vertrauen werden. Und so kann aus einem großen Haus wieder ein gemeinsamer öffentlicher Ort werden.

Darauf freue ich mich.

Herzlich,
Clemens Pig