

## Henk Erik Meier

### Strategieanpassungsprozesse im öffentlich-rechtlichen Fernsehen

Berlin: Vistas, 2003. – 555 S.

(Schriften zur Rundfunkökonomie; 9)

ISBN 3-89158-378-8

Henk Eric Meier untersucht in seiner hier veröffentlichten Dissertation zwei klar formulierte Fragen: Hat sich der Fernsehrat des ZDF in der Vergangenheit in der Lage gezeigt, effektiv und gemeinwohlorientiert an Strategieanpassungsprozessen der Rundfunkanstalt mitzuwirken? Ist in der Folge der Dualisierung eine Erosion der Effektivität der gemeinwohlorientierten Mitwirkung des ZDF-Fernsehrates an Strategieprozessen zu konstatieren? Den Hintergrund dieser Fragen bilden die Konvergenzhypothese und die Erosionshypothese, dass nämlich ein negativer Zusammenhang zwischen Gemeinwohlorientierung und Effektivität des Fernsehrates bei zunehmender Wettbewerbsintensität bestünde. Die anfangs gestellten Fragen beantwortet der Autor deutlich wiewohl differenziert am Ende des 555 Seiten umfassenden Werks. Dieser Hinweis sei Motivation für den Leser, der auf den vielen dicht beschriebenen Seiten zwischen Fragestellung und Antwort auf äußerst reflektierte und damit zwangsläufig ausführliche Weise vertraut gemacht wird mit der Situation des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, der Aufsichtspraxis der Rundfunkräte, den normativen Maßstäben der Gremienpartizipation, dem Einflusspotenzial und der Steuerungskapazität des Fernsehrates des Zweiten Deutschen Fernsehens, den strategischen Handlungszwängen und -optionen im dualen System, dem Design und der Methodik der Studie, um anschließend daran die Rolle und den Einfluss des Fernsehrates im Zeitablauf nachzuholen zu können.

Die einzelnen Kapitel sind vom Umfang her nicht ausgewogen; bedingt durch die gewählte Methode, eine qualitative Inhaltsanalyse von ausgewählten Entscheidungsprozessen, fällt das Kapitel über die Darstellung der Fallstudien mit etwas über 200 Seiten deutlich umfangreicher aus. Dies ist vor allem der Erarbeitung der Kontexte geschuldet, in denen die zu untersuchenden Entscheidungen zu verorten sind. Die Entscheidungen inkl. ihrer Kontexte rekonstruiert der Autor über Archivmaterial, zu dem er zwar Zugang hatte (Vorlagen der Inten-

danten des ZDF, Protokolle der Beratungen des Fernsehrates), das er – bedingt durch die ihm gemachten Auflagen – aber exzerpiieren musste. Da dieses Material zudem erst nach einer achtjährigen Frist freigegeben wird, sind die aktuelleren Entscheidungen von vornherein aus der Untersuchung ausgeschlossen. Das Augenmerk gilt vor allem jenen Prozessen, in denen der Fernsehrat an der Transformation von (abstrakten) Oberzielen in operative Ziele, d. h. konkrete Angebotsstrategien (= Programmstrukturauscheidungen), teilnimmt. Dazu zählt beispielsweise die Schemaänderung von 1992 (die gleichzeitig die aktuellste der in der Studie berücksichtigten Entscheidungen darstellt). Die Entscheidung über ein neues Programmschema ab 1984 markiert die frühe Phase der Dualisierung des Rundfunksystems, während die Programmstrukturreform 1973 eine deutlich vor der Dualisierung liegende Entscheidung darstellt. Auf diese Weise spürt der Autor Veränderungen sowohl der Handlungsrationale des Managements als auch der Beteiligung der Aufsichtsgremien im Zeitablauf nach.

Viel Rundfunkpolitisches kommt in den Fallstudien zu Tage. So erfährt der Leser beispielsweise, dass die Programmplanung des ZDF in der Frühphase des dualen Rundfunksystems vor allem der Positionierung der Anstalt im Wettbewerb galt, auch und gerade gegenüber der ARD, die – schon damals – als härtester Konkurrent betrachtet wurde. Dem Leser kommt dabei gelegen, dass sowohl die Situationsdeutungen und Informationsaktivitäten des Fernsehrates als auch die Entscheidungsbeiträge dieses Gremiums in tabellarischer Form aufgeführt werden (Kap. 7), was der Übersichtlichkeit überaus zuträglich ist. Die Ergebnisse möge sich der Interessierte daher selbst zu Gemüte führen.

Ginge es lediglich um medienpolitische Aspekte, wäre die Arbeit schnell zu lesen. Dem ist aber keineswegs so. Die Komplexität der Untersuchung ergibt sich aus der zusätzlich zu der Konvergenzdebatte bemühten Strategieforschung. Deren wissenschaftlich kaum reflektierten präskriptiven Empfehlungen bringt der Autor aus guten Gründen Skepsis entgegen, gleichwohl knüpft er an die deskriptive Strategieforschung an, „weil es für professionelle Bürokratien wie Rundfunkanstalten charakteristisch [ist], dass wichtige Entscheidungen zum Leistungsprogramm auf der profes-

sionellen Ebene getroffen werden“ (38) und weil sie darauf hinweist, dass „Veränderungen im Organisationsverhalten weniger über die Anpassung der offiziellen Organisationsziele legitimiert werden“ als über die „... operative Transformation allgemeiner Oberziele von besonderer Relevanz“ (ebd.). Aus diesen Feststellungen gewinnt er später (Kap. 5 und 6) Anregungen für die Auswahl der zu untersuchenden Entscheidungen. Den Organisationsforscher macht indes stutzig, dass viele der dargestellten Aspekte nur für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk Gültigkeit haben sollen: Das „PrinzipAgent“-Problem ist nicht nur für öffentliche Unternehmen, sondern auch für privatwirtschaftliche Organisationen von erheblicher Relevanz, wie die Ereignisse um die Aktienblase in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts und die damit einhergehenden Bereicherungsorgien des oberen Managements überdeutlich belegen. Zielkonflikte gibt es auch bei privaten Rundfunkorganisationen, die ebenfalls mit kontingenten, sprich: „unklaren Kausalbeziehungen“ (S. 73) zu tun haben, die ein weites Terrain semantischer Beliebigkeit eröffnen. Zumindes aus organisationstheoretischer Warte ist die Situation zwischen privatwirtschaftlichen und öffentlich-rechtlichen Organisationen so verschieden nicht: Strategieentwicklung muss in jedem Fall intern geleistet werden und Entscheidungen erfahren hier wie dort meist eine ex-post Rationalisierung, eine wettbewerbsorientierte Programmierung ist hier wie dort schwierig, wiewohl sich idealtypische Programmierungen für die verschiedenen Anstalsttypen aufzeigen lassen (S. 215). Hier wie dort erweist sich „Expertise“ in der Programmplanung lediglich als eine auf Erfolg beruhende Heuristik, die sich aus einer Kombination von „science, art & intuition“ ableitet, die aber dazu beiträgt, die Machtansprüche des TV-Managements zu legitimieren. Letzteres konstatiert Meier durchaus scharfsinnig. Die Konsequenzen einer organisationsorientierten Analyse werden allerdings nicht so deutlich herausgearbeitet, obwohl der Autor mit den einschlägigen Theorien vertraut zu sein scheint. Da hätte man mehr herausholen können. Auch die Beobachtung, dass sich in den letzten Jahren die Stimmen mehren, die einer privatwirtschaftlichen Organisation ehemals öffentlicher Aufgaben das Wort reden, ist allein für sich genommen keine hinreichende Begründung für das seit Jahren ziemlich unreflektiert propagierte Pri-

vatisierungsmantra. Auf den Ergebnissen einer empirischen Strategieforschung kann es jedenfalls nicht aufbauen, da diese bereits Schwierigkeiten hat, ihre strategischen Erfolgsrezepte konzis darzustellen (S. 36).

Die kritische Überprüfung dieses Mantras ist indessen nicht das Thema der vorliegenden Studie, die insofern einzigartigen Charakter hat, als selten Material zur Verfügung gestellt wird, auf dessen Basis sich Entscheidungsprozesse in Organisationen nachvollziehen lassen. Mit welchen Anforderungen eine derartige Aufgabe verbunden ist und mit welchen Schwierigkeiten Wissenschaftler dabei zu kämpfen haben, lässt sich bei Meier detailliert verfolgen. Unter Berücksichtigung der vielen potenziellen Lesarten dieses quantitativ umfangreichen Werks (Methode, Rundfunkpolitik, Organisationsforschung) wäre allerdings ein Sachindex dringend angeraten gewesen, der dem Leser einen schnellen und je nach Interessenlage differenzierten Zugriff auf einzelne Schwerpunkte ermöglichen würde.

Anna M. Theis-Berglmair

### Barbara Pfetsch

#### Politische Kommunikationskultur

Politische Sprecher und Journalisten in der Bundesrepublik und den USA im Vergleich  
Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2003. – 273 S.

ISBN 3-531-13708-5

Titel und Untertitel des Buches zeugen von einem ambitionierten Programm. Barbara Pfetsch (Universität Hohenheim) fokussiert auf die „Politische Kommunikationskultur“. Darunter versteht sie in der Tradition des Begriffs von „Politischer Kultur“ bei Almond und Verba die empirisch messbaren basalen Orientierungsmuster im Hinblick auf verschiedene Aspekte der politischen Kommunikation, vor allem auf Struktur, Funktion und Entwicklung öffentlicher Meinung. Diese Orientierungsmuster untersucht sie nicht gesellschaftsweit, sondern bei den Angehörigen von zwei Elitesegmenten in Deutschland und in den USA: den politischen Journalisten und den Sprechern von Regierungsorganisationen, Parlamentsfraktionen und Parteien. Sie legt der Untersuchung der politischen (Regierungs-)Kommunikationskultur also ein „Zwei-mal-zwei-De-