

## 6 Die Legitimität der jungen Zielgruppe in der SRG SSR

In wissenschaftlichen Analysen der tiefgreifenden Veränderungen in der Medienbranche und den daraus entstehenden Herausforderungen für die Legitimität öffentlicher Rundfunkinstitutionen stand bis anhin eher im Fokus, welche Umwälzungen u.a. Plattformen in Bezug auf die übergeordneten Leitideen (e.g. Public Value vgl. Kapitel 2) verursachen. Die empirische Untersuchung der vorherrschenden Normen, Werte und damit verbundenen Handlungsweisen, Praktiken innerhalb öffentlicher Medienorganisationen war dagegen lange Zeit eher weniger zentral (D'Arma et al., 2021).

Vor diesem Hintergrund widmet sich dieses Kapitel dem zweiten Forschungsziel und untersucht am Beispiel der SRG SSR, wie junge Zielgruppen innerhalb dieser Institution wahrgenommen werden und welche Normen, Werte und Definitionen im Hinblick auf das Erreichen junger Menschen bei Arbeits- und Produktionsprozessen von Bedeutung sind.

Entsprechend stehen folgende Fragen im Fokus: Welche Bedeutungen schreiben Mitarbeiter:innen dem Erreichen junger Menschen durch öffentliche Rundfunkangebote zu? Welche Regeln, Normen, Definitionen und Handlungsweisen sind mit Blick auf junge Menschen aus Sicht der Mitarbeiter:innen wichtig für den öffentlichen Rundfunk in der Schweiz? Und schließlich: Inwiefern passen die geschilderten Regeln, Normen, Werte, Definitionen und Handlungsweisen im Umgang mit der jungen Zielgruppe zu den Wahrnehmungen und Handlungsweisen der jungen Zielgruppe bezüglich des öffentlichen Rundfunks in der Schweiz?

Diese Fragen werden – wie in Kapitel 4 im Detail ausgeführt – anhand 40 teilstrukturierter Leitfadeninterviews mit Mitarbeiter:innen sowie einigen ehemaligen Mitarbeiter:innen der SRG SSR-Trägerorganisation als auch aus drei sprachregionalen Unternehmenseinheiten (SRF, RTS, RSI) beantwortet.

Wie teilweise auch schon im vorangegangenen Kapitel erwähnt, wird auch in diesem Teil der Arbeit ein Gegenstand untersucht, der sich in einem intensiven Wandlungsprozess befindet. So wurde es bspw. im Rahmen der Datenerhebungen möglich, mit «SRF 2024» ein großes «Transformationsprojekt» (SRF, 2020b) innerhalb der SRG SSR in seiner Anfangsphase zu begleiten. Dies eröffnete die Möglichkeit, Kontinuitäten, tiefgreifende Veränderungen sowie Ambivalenzen in der Organisationsentwick-

lung zu beschreiben. Gleichzeitig wird sich der Untersuchungsgegenstand bis zur Publikation der vorliegenden Arbeit weiter verändern.

Im ersten Teil dieses Kapitels wird skizziert, welche Werte und Normen von Expert:innen aus der SRG SSR beschrieben werden und wie diese das Zusammenarbeiten prägen im Hinblick auf das Erreichen junger Zielgruppen. Während – wie bereits erwähnt – Werte hier in einem übergeordneten Sinne eher das Wünschenswerte, das Präferierte repräsentieren, beschreiben Normen in mehr oder weniger dauerhafter Weise, wie Dinge sein sollen (Luhmann, 1993; Scott, 2014). Dieser erste Teil des Kapitels steht also in einem engen Zusammenhang mit den Wert- und Normvorstellungen der besagten Mitarbeiter:innen.

Im zweiten Teil des Kapitels werden konkrete Handlungsfelder bzw. -kontexte innerhalb der Organisation der SRG SSR in den Blick genommen. Hierbei wird zuerst aufgezeigt, wie die interviewten Mitarbeiter:innen sich zu unternehmensübergreifenden Strategien und Handlungsweisen äußern, welche jeweils das Ziel verfolgen, in Zukunft junge Menschen bzw. das junge Publikum besser zu erreichen. Anschließend wird anhand des bereits erwähnten Transformationsprojekts «SRF 2024» illustriert, wie sich organisationale Handlungsweisen und -prozesse bei der Unternehmenseinheit SRF konkret verändern. Schließlich und ganz am Ende des zweiten Kapitels wird aufgezeigt, welche Handlungsweisen und Ideen in Abteilungen verfolgt wurden, die sich bereits seit mehreren Jahren mit Inhaltsproduktionen für junge Menschen beschäftigen.

### *6.1 Normen und Werte der SRG SSR im Umgang mit jungen Zielgruppen aus Sicht ihrer Mitarbeiter:innen*

Was wird als wichtig erachtet mit Blick auf öffentliche Medienangebote für junge Menschen in der Schweiz? Auf den folgenden Seiten wird skizziert, welche Bedeutung Mitarbeiter:innen der SRG SSR dem Erreichen junger Menschen mit ihren Inhalten zuschreiben und *welche Normen und Werte* wiederum in diesen Ausführungen erkennbar werden. Ziel ist es also, im Anschluss an phänomenologische Perspektiven auf Institutionen zu illustrieren, wie Normen und Werte der Leitidee(n) öffentlicher Medien in diesem spezifischen Kontext innerhalb der SRG SSR verstanden werden. Wie im Theorieteil dieser Arbeit mit Anschluss an die Institutionenverständnisse u.a. von Lepsius (2013) dargelegt wurde, werden in einer Institution wie der SRG SSR aus Wert- und Normvorstellungen Verhaltensmaxime

abgeleitet, die im spezifischen Geltungskontext der Ansprache von jungen Zielgruppen durch öffentliche Medienangebote als «rational» gelten. Was wiederum als «rational» in dieser Sinnggebung gilt, wird ebenfalls versucht zu skizzieren.

Um sich wiederum diesen Norm- und Wertverständnissen und daraus abgeleiteten Maximen anzunähern, wurden alle Interviewteilnehmer:innen u.a. in den Gesprächen danach gefragt, was es aus ihrer Sicht zu beachten gilt, bei Angeboten der SRG SSR für junge Zielgruppen, welche Rolle der öffentliche Rundfunk der Schweiz bei jungen Menschen aus ihrer Sicht spielen soll und welche Ziele in Bezug auf das Erreichen junger Menschen verfolgt werden sollten. Im Folgenden werden jene Norm- und Wertverständnisse und Verhaltensmaxime aufgegriffen und diskutiert, die in wiederholter, ähnlicher Weise von verschiedenen Expert:innen angesprochen wurden.

### 6.1.1 Universalität als wichtigste Norm

Auffallend ist erstens, dass in der Mehrheit der Interviews immer wieder betont wird, dass die SRG SSR gesamthaft «ein Angebot für alle zu schaffen» (ED, Projektleiter SRF, TR20479: 14) habe und besonders jüngere Menschen bisher in bestehenden Angeboten zu wenig berücksichtigt und somit zu wenig erreicht würden. Dementsprechend wird dem Erreichen junger Menschen in der Schweiz mit öffentlichen Medienangeboten eine sehr große Bedeutung zugeschrieben. Es gehöre laut dem öffentlichen Leistungsauftrag zur Aufgabe der SRG SSR vermehrt Anstrengungen zu unternehmen, um primär jene jüngeren Zielgruppen mit ihren Programminhalten besser zu erreichen, die bisher nicht regelmäßig, d.h. auf *wöchentlicher Basis*, mit Angeboten der SRG SSR in Berührung gekommen sind. Dazu zählen laut Aussagen von Interviewpartner:innen mit Leitungsfunktionen in der Deutschschweiz bspw. rund 25% der Bevölkerung, wobei diese Gruppe nicht nur sehr junge Menschen umfasse, sondern tendenziell auch Personen unter 45 Jahren sowie mehrheitlich Frauen.

Insgesamt ist die Normvorstellung bei Mitarbeiter:innen der SRG SSR verbreitet, die SRG SSR *müsse* als Organisation «jedes Publikum» (ED, Projektleiter SRF, TR20479: 14) erreichen, da einerseits *alle* Gebühren zahlen müssen und andererseits der öffentliche Auftrag mit Blick auf einen Beitrag zur demokratischen Gesellschaft dies entsprechend verlangt. Man

sei nicht frei darin zu entscheiden, wen man erreichen wolle und wen nicht (ED, Projektleiter, TR20479: 14).

Alle zu erreichen und «die Interessen aller abzudecken» (CI, Multimedia und Technical Team RSI, TR204979: 70) sei zwar ein ambitiöses Ziel, müsse aber der normative Anspruch sein (ED, Projektleiter SRF, TR20479: 14). Gleichzeitig wird betont, dass *alle* zu erreichen nicht bedeute, dass einzelne Inhaltsangebote immer maximale Reichweite erreichen müssten, sondern dass durch die Vielzahl verschiedener Angebote, möglichst alle bzw. viele gesellschaftlichen Gruppen und Nischen erreicht werden sollen (LD, Distribution & Plattformen RTS, TR203368: 78/ WB, SRF Online, TR202740: 2).

So scheint der Konsens vorzuherrschen, dass der in zahlreichen wissenschaftlichen Publikationen zu öffentlichen Medien umschriebene Wert der *Universalität* – den die EBU als einen der Grundwerte öffentlicher Medien nennt – vielmehr als eine Norm wahrgenommen wird, die wiederum von Interviewpartner:innen über die verschiedenen Unternehmenseinheiten wie auch verschiedenen Abteilungen und Teams hinweg als solche beschrieben wird. Universalität wird also nicht primär als etwas Wünschenswertes, ein Wert für öffentliche Medien als Ganzes, sondern vielmehr als normatives Mandat für die Organisation der SRG SSR v.a. in Bezug auf Programmangebote wahrgenommen, das wiederum von verschiedenen (v.a. politischen) Interessensgruppen dem öffentlichen Rundfunk zugewiesen wird.

Bei der Beschreibung der *Universalitätsnorm*, *alle erreichen* zu müssen, unterscheiden die Interviewpartner:innen in der Regel nicht explizit, jedoch teilweise implizit zwischen *universeller Reichweite* versus *universellem Anklang der Angebote*. In wissenschaftlichen Publikationen werden teilweise diese beiden Formen von Universalität ab und an unterschieden (vgl. z.B. Lowe & Savage, 2020). Während ersteres sich eher auf das *Erreichen* aller diversen Gruppen einer Gemeinschaft bezieht, beschreibt zweiteres primär den Umstand, dass öffentliche Medienangebote die Interessen und *Geschmäcker aller Gruppen* einer Gemeinschaft (z.B. Jung & Alt, Hoch- und Niedriggebildete) abbilden sollten und so Teilhabe an einer gemeinsamen Kultur ermöglichen können (Donders & Van den Bulck, 2020). Insgesamt wird in den Interviews mehr über Reichweiten in Zahlen gesprochen, also darüber, wer, wie oft mit welchen Angeboten der SRG SSR in Berührung kommt, als darüber, aus welchen Gründen die Breite der Inhaltsangebote universellen Anklang finden können bzw. wo hier die Herausforderungen liegen.

Im erläuternden Bericht zur Konzession wird dieser Universalitätsanspruch an die SRG SSR so formuliert: «Die SRG setzt die jeweils geeigneten Formen und Vektoren (Verbreitungswege) ein, um über die Gesamtheit ihrer Informationsangebote regelmäßig die vielfältigen Bevölkerungsgruppen der Schweiz des 21. Jahrhunderts (u.a. alle Altersgruppen bzw. Generationen, Geschlechter, Bildungsschichten, religiöse und ethnische Gruppen) zu erreichen.» (BAKOM, 2017, S. 5). Wie aus den geführten Interviews mit Mitarbeiter:innen der SRG SSR hervorgeht, herrscht in der Gesamtorganisation Konsens darüber, dass «regelmäßig die vielfältigen Bevölkerungsgruppen [...] erreichen» (BAKOM, 2017, S. 5) bedeutet, dass *alle* in der Schweiz lebenden Personen auf mindestens *wöchentlicher Basis* mit Angeboten der SRG SSR erreicht werden sollen.

Inwiefern dies im fragmentierten Medienumfeld von heute überhaupt noch möglich ist, inwiefern Idealismus hier eine Rolle spielt und welche Bedeutung Universalität über die Programmleistungen und Reichweiten hinaus haben könnte, wird in den Interviews eher nicht thematisiert. Vielmehr wurde das Erreichen aller Menschen in Schweiz – inklusiv junger Menschen – mit Programminhalten als ein ‘Muss’, als normativer Bestandteil des öffentlichen Auftrags umschrieben, den es – «solange der Auftrag so besteht, wie wir ihn jetzt haben» (AC, Bereich Familie SRF, TR202114, Pos. 47) – zu erfüllen gelte.

### 6.1.2 Vom Bildungsmandat zur Orientierungsfunktion

Ein zweiter Aspekt, welcher im Hinblick auf Normen und Werte mit Bezug zu jungen Zielgruppen jeweils in den verschiedenen Interviews auffallend oft thematisiert wurde, steht im Zusammenhang mit dem «Mandat in puncto Bildung» (MG, Generaldirektion, TR206898: 27). Hier ist eine Verschiebung der Begrifflichkeiten dahingehend beobachtbar, als dass im Hinblick auf junge Zielgruppen kaum mehr vom Bildungsauftrag öffentlicher Medien gesprochen wird, sondern vielmehr eine *Orientierungsfunktion* umschrieben wird, welche die SRG SSR erfüllen soll und will. In den Ausführungen dazu wird wiederum in allen Unternehmenseinheiten primär betont, Ziel und wünschenswert sei es, «eine natürliche Begleitung» (CP, Kultur und Gesellschaft, RSI, TR204235: 77) zu sein, «junge Menschen in ihrem Alltag zu begleiten» (WN, Geschäftsleitung, TR210655: 45) und darin diese «Orientierungshilfe und -funktion» zu übernehmen. Gleichzeitig wird Orientierung bei den Angeboten aus der Abteilung ‘Jugend’ der

deutschsprachigen Unternehmenseinheit SRF – neben Einordnung sowie Inspiration – als eine von drei sogenannten «inhaltliche[n] Stoßrichtungen» (AC, Leitung Programme bei SRF-Themenbereich, TR202114: 45) beschrieben, in denen sich jeweils Formate für junge Zielgruppen verordnen lassen sollten. Somit findet die Norm, Formate der SRG SSR für junge Zielgruppen sollen Orientierung schaffen, u.a. auch explizit Eingang in interne Konzept- und Strategiedokumente. Auch Expert:innen in den anderen Sprachregionen betonen die Wichtigkeit dieser Orientierungsfunktion für Jugendliche und junge Erwachsene, die im Übrigen oft als eine Art Koorientierung umschrieben wird.

Die übergeordneten, inhaltlichen Stoßrichtungen der Angebote für Jugendliche und junge Erwachsenen unterscheiden sich (zumindest von den Bezeichnungen her) zwischen den verschiedenen sprachregionalen Unternehmenseinheiten der SRG SSR. Während diese – wie soeben beschrieben – bei SRF Orientierung, Inspiration und Information genannt werden, benennt RTS in der französischsprachigen Schweiz die inhaltlichen «Säulen» (BM, Jugendangebote RTS, TR203122, Pos. 33, Übersetzung) der Jugendangebote etwas anders und zwar: Humor, Gesellschaft und Debatte.

Die angestrebte Orientierungsfunktion oder Koorientierung – so wird berichtet – solle (im Sinne einer Norm) im Rahmen der eben genannten inhaltlichen Stoßrichtungen nicht übernommen werden, indem in paternalistischer Bildungsmanier überlegt werde, was für diese jüngere Zielgruppe gut und wichtig sei. Vielmehr werde das Ziel verfolgt, «nicht über die Jugend zu phantasieren» (GS, Jugendangebot RTS, TR03: 18), sondern «in diesen Kontakt erstmal zu kommen» (WN, Geschäftsleitung, TR210655: 6), «sie einzubeziehen, ihnen den Wert, den diese Art von Dienstleistung für sie hat, verständlich zu machen» (CP, Jugendangebot RSI, TR204235:56, Übersetzung).

Entsprechend wird von sämtlichen Produzent:innen der Angebote für junge Zielgruppen der thematische Anschluss an die jeweiligen Lebenswelten junger Menschen, die Ansprache auf «Augenhöhe» bei der Umsetzung der Inhalte sowie die Vermittlung durch ähnlich alte Protagonist:innen als Voraussetzung für das Ermöglichen dieser Orientierungsfunktion in jüngeren Zielgruppen gesehen. Es wird eine Form der Koorientierung angestrebt. Es gehe darum, «[...] dass Medien heute, insbesondere der Service public, ein Treffpunkt sein müssen» (LD, Distribution & Plattformen RTS, TR203368: 45, Übersetzung), wo zusammen mit jungen Zielgruppen auf Augenhöhe Fragen gestellt und beantwortet würden. Eine andere Produzentin von Inhalten für junge Zielgruppen berichtet hier-

zu: «Also die Gleichaltrigen bringen Glaubhaftigkeit und Authentizität. Der ‘Old-School-Journalismus’ mit seiner vertikalen Vermittlung, der heute noch vorherrscht, funktioniert mit den Jugendlichen einfach nicht mehr. » (BM, Jugendangebot RTS, TR203122: 66, Übersetzung). Ein anderer Interviewpartner aus dem Bereich der Distribution betont, es gehe v.a. auch darum, dass Protagonist:innen sowie Macher:innen der Inhalte «möglichst nah» an der angestrebten, jüngeren Zielgruppe sein sollten, was nicht per se Alter, sondern auch «Glaubwürdigkeit, die Einstellung, das Verständnis der Codes» (LD, Distribution & Plattformen RTS, TR203368: 4, Übersetzung) im Zusammenhang mit der angestrebten Zielgruppe umfassen könne.

Insgesamt berichtet die Mehrheit aller Interviewpartner:innen, dass neben der Auswahl der Themen besonders auch die formale Umsetzung der Inhalte – also die Art und Weise der Ansprache, Tonalität und Ästhetik – entscheidend sei für passende Angebote mit Orientierungsfunktion für junge Menschen. Diese wird nicht zuletzt auch durch algorithmischen Funktionen von Drittplattformen wie Instagram usw. beeinflusst, wie jüngst auch eine Studie zu entsprechenden Formaten von ARD & ZDF in Deutschland zeigt (Eichler, 2022). Auch in den für diese Arbeit geführten Interviews wird immer wieder berichtet, wie wichtig die Funktionalitäten von Drittplattformen sowie die dort direkt abrufbaren Metriken im journalistischen Alltag sind. Außerdem dienen diese Metriken als Entscheidungsgrundlage, Posts auf Drittplattformen und Formate zu verändern oder abzusetzen. So berichtet bspw. ein Interviewpartner aus einem der Teams, die für die Produktion von Inhalten für Jugendliche und junge Erwachsene zuständig sind:

«Ich bin sehr ‘datadriven’ und unser Team kann sich selbst auswerten. Ich kann das selber machen auf dem Smartphone. Wir müssen täglich oder für die nächste Folge reagieren können, wenn wir etwas merken. [...] Ich habe einen monatlichen Austausch mit der ‘Markt- und Publikumsforschung’ [Abteilung von SRF], aber wir sind so gesehen etwas ‘krank’, dass wir jeden Tag am Schauen sind. Das ist halt so. Früher hat man auf die Fernsehquote gewartet. Und heute gehe ich schauen, ob der Post funktioniert hat. – Nein, hat er nicht. Und wie sieht es mit den letzten zehn Ähnlichen aus? Nein, auch nicht. Ich glaube wir machen keine solchen Posts mehr.» (TM, Jugendangebot SRF, TR01:67)

Vor dem Hintergrund des Anspruchs der angestrebten Orientierungsfunktion, welche die SRG SSR auch in jungen Zielgruppen übernehmen will,

zeigt dieses Zitat auch das Folgende: Ganze Teams bis hin zu einzelnen Journalist:innen des öffentlichen Rundfunks bewegen sich im Spannungsfeld zwischen kommerziellem Pragmatismus – u.a. durch die Bedienung algorithmischer Funktionsweisen kommerzieller Drittplattformen – und dem Anspruch, einen für alle sichtbaren ‘gesellschaftlichen Nutzen’ und Orientierung in Form von unabhängigem Journalismus bereitzustellen (Donders, 2021; Eichler, 2022).

Dieses Spannungsfeld ist keinesfalls neu. Auch die im Zitat erwähnten «Fernsehquoten» der linearen Verbreitung von öffentlich finanzierten Medieninhalten kreierten bereits ein entsprechendes Spannungsfeld. Durch die Intransparenz algorithmischer Funktionen auf Drittplattformen, die zunehmende Abhängigkeit öffentlicher Medien von solchen Plattformen für das Erreichen junger Publika sowie die dadurch stetige Präsenz und Messung von Interaktionen, Views, Videoabbrüchen etc. im journalistischen Alltag wird jedoch denkbar, dass sich dieses Spannungsfeld in den letzten Jahren noch weiter verschärft hat. Wie dieses Spannungsfeld mit Blick auf das Verständnis von Legitimität als Wahrnehmung interpretiert werden kann, wird hier zu einem späteren Zeitpunkt noch weiter ausgeführt.

### 6.1.3 Kohäsion schaffen anhand von Diversität und Vielfalt

Als dritter, zentraler Bestandteil des öffentlichen Auftrags der SRG SSR, der an übergeordnete Wert- und Normverständnisse gekoppelt ist und den es gleichzeitig aus Sicht der Interviewpartner:innen auch für junge Menschen zu bewerkstelligen gilt, wird das Herstellen bzw. Erfassen eines «Wir-Gefühl[s]» (ED, Projektleiter SRF, TR20479:30) beschrieben. Dabei gehe es darum, die «Gesellschaft zusammenzuhalten» (ED, Projektleiter SRF, TR20479:30). So schildert ein Projektleiter der Unternehmenseinheit SRF, dass diese Herstellung von *Kohäsion* neben dem inhaltlichen Informationsauftrag die «Hauptlegitimation» (ED; Projektleiter SRF; TR20479:30) des öffentlichen Leistungsauftrages der SRG SSR darstelle. Inhaltlich ließe sich Kohäsion besonders via Unterhaltungs- und Sportangebote herstellen. Dabei werde auch in diesen Bereichen wiederum darauf geachtet, ein «Gemeinschaftsgefühl [...] für die Schweiz, für die Schweizer Kultur [...]» (WK, Abteilung Digital SRF, TR02:79).» herzustellen.

Auffällig ist insgesamt, dass mehrere Interviewpartner:innen in ihren Aussagen zwischen einem *Informationsauftrag* auf der einen Seite und einem *Kohäsionsauftrag* der SRG SSR auf der anderen Seite differenzieren.



Beide werden wiederum mit spezifischen Genres wie bspw. Information versus Sport, Kultur und Unterhaltung verbunden. Außerdem wird Kohäsion oft gleichzeitig mit anderen Wertdimensionen wie Vielfalt oder Diversität diskutiert, wobei diese oft als eine Art Hilfsmittel oder auch Voraussetzung zum Erreichen gesellschaftlicher Kohäsion beschrieben werden.

Schematisch zusammengefasst, wird dabei von folgendem Umstand ausgegangen: Durch das Darstellen und Abbilden gesellschaftlicher Vielfalt und Diversität in Inhalten öffentlicher Medienorganisationen kann – aus Sicht der interviewten Mitarbeiter:innen der SRG SSR – die wünschenswerte gesellschaftliche Kohäsion hergestellt werden. Es sei entsprechend mit Blick auf den Informations- und Kohäsionsauftrag die Aufgabe der SRG SSR, einerseits «Information und den Diskurs zu fördern» (SK, Gestaltung und Markenführung SRF, TR202839: 8) sowie andererseits eine «gesellschaftlichen Funktion» zu übernehmen, die darin bestehe, «die Vielfalt, die Diversität im Land aufzuzeigen» und so «für Kohäsion [zu] sorgen» (SK, Gestaltung und Markenführung SRF, TR202839: 8) zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen. Besonders auch für junge Zielgruppen sei es wiederum wichtig, ihnen zwar Inhalte zu bieten, die für ihre Lebenswelten von Interesse seien, es gehe aber vor allem auch darum, «Verbindungen zwischen den verschiedenen sozialen Gruppen» (GS, Jugendangebot RTS, TR03: 18, Übersetzung) herzustellen. Es gehe außerdem darum, jungen Zielgruppen «eine Vision von Dingen zu bieten, die sie sonst nicht zu sehen bekämen» (LD, Distribution & Plattformen RTS, TR203368: 26, Übersetzung) und so neue Sichtweisen auf Dinge aufzuzeigen. Denn es sei auch bei Angeboten für diese junge Zielgruppe wie auch allgemein in einer Demokratie wichtig, so berichtet der soeben zitierte Experte aus der französischsprachigen Schweiz, nicht nur in seinem eigenen kleinen Prisma zu sein, sondern eine breitere Perspektive auf die Welt zu haben (LD, Distribution & Plattformen RTS, TR203368: 26, Übersetzung).

#### 6.1.4 Service public als Wert an sich

Ein vierter auffallender Aspekt ist, dass in einigen Expert:inneninterviews die Aufgabe öffentlicher Medien in Form einer Selbstreferenz als *Wert an sich* bzw. als *intrinsischen Wert* beschrieben wird. So könne er, berichtet bspw. ein Gesprächspartner aus dem Bereich Jugend, persönlich stark hinter dem Service public stehen und beobachte, «dass vielen [seiner Mitarbeiter:innen und Kolleg:innen] der Auftrag des Service public am Herzen» lie-

ge und Kolleginnen finden würden, es sei wichtig und wertvoll, was die SRG SSR leiste. Solche idealistischen Bekenntnisse sowie Wertschätzungen der eigenen Aufgabe gelten durchaus als wünschenswert für die Arbeit in öffentlichen Medienorganisationen. Dennoch kann gleichzeitig darauf hingewiesen werden, dass solche und ähnliche Aussagen mit Bezug zum *intrinsic* Wert des öffentlichen Rundfunks den Eindruck entstehen lassen, dass zumindest teilweise von Mitarbeiter:innen angenommen wird, dass die öffentliche Medieninstitutionen bzw. hier die SRG – etwas zugespitzt formuliert – quasi durch ihre pure Existenz per se Wert für die Zivilgesellschaft schaffen oder eben ein *Wert an sich* sind. Hierauf hat auch Karen Donders (2021, S.44) in ihrem Buch zu Theorie, Praxis und Recht des öffentlichen Rundfunks in Europa verwiesen, indem sie feststellt, dass auch in vielen wissenschaftlichen Publikationen zu diesen Institutionen dezidiert davon ausgegangen wird, dass alles, was öffentliche Rundfunkanbieter machen auch der Leitidee *Public Service Media* entspricht. Dass dies nicht per se der Fall ist und über die Grenzen öffentlicher Medienangebote wird an vielen Stellen immer wieder gestritten.

Im Rahmen der Interviews berichtet eine weitere Person aus der Unternehmenseinheit RTS in der französischsprachigen Schweiz bspw.: «Der Service public ist ein Wert, er ist eine Garantie für objektive Informationen oder in jedem Fall für maximale Objektivität» (SN, junges Publikum, Musik & Humor RTS, TR203122: 31).

Weiter wird im Sinne der breit geführten Debatten rund um Public Value auch darauf hingewiesen, dass ein entsprechendes Projekt innerhalb der SRG SSR gestartet wurde, wo es u.a. darum gehe, «diesen gesellschaftlichen Wert zum Ausdruck zu bringen» (MG, Generaldirektion, TR206898 (1): 33, Übersetzung), um wiederum die Legitimität der SRG SSR über die ausgestrahlten Programme hinaus zu unterstreichen. Vor dem Hintergrund einer normativen Perspektive, welche die Wichtigkeit öffentlicher Medieninstitutionen sowie allgemein journalistischer Inhalte für demokratische Gesellschaften betont, ist dieses Vorhaben – den *Wert an sich* der SRG SSR zum Ausdruck zu bringen – durchaus nachvollziehbar. Jedoch wird in diesem Kontext teilweise verkannt, was ebenfalls Karen Donders (2021) festhält: Das grundlegende Ziel öffentlicher Medieninstitution soll darin bestehen, einen Beitrag zur Stärkung der Zivilgesellschaft zu leisten. Das reine Erbringen einer öffentlichen Dienstleistung – bzw. hier die Demonstration des Service public als Wert an sich – könne nicht das Ziel, sondern höchstens Mittel zum Zweck sein (Donders, 2021).

Im Anschluss daran könnte argumentiert werden, dass das Verfolgen des Ziels der Stärkung der Zivilgesellschaft wiederum bedeutet, nicht nur in der Selbstreferenz zu verharren, sondern vermehrt auch Fremdzuschreibungen und vor allem auch Legitimitätswahrnehmungen aus der Zivilgesellschaft (und weniger von politischen Akteuren) bei der Beschreibung der Werte öffentlicher Rundfunkinstitutionen zu berücksichtigen.

Dass diese Fremdzuschreibungen und Wahrnehmungen aus der Zivilgesellschaft im Arbeitsalltag teilweise vergessen gehen, beschreibt auch ein Mitarbeiter von RTS, wenn er sagt: «Es gibt einen Reflex bei den Medien. Dieser besteht darin, sich vorzustellen, man bringt viel Wert und dann vergisst man ein wenig die Öffentlichkeit.» (GS, Jugendangebot RTS, TR03: 41, Übersetzung). Dieses Zitat illustriert, dass auf der einen Seite also dieser «Reflex» existiert, den öffentliche Rundfunk in der journalistischen Praxis als *Wert an sich*, als intrinsischen Wert zu beschreiben. Auf der anderen Seite, wie weiter oben im Kapitel aufgezeigt, bringen die Mitarbeiter:innen in den Expert:inneninterviews zum Ausdruck, dass bei der Gestaltung und Umsetzung der Programminhalte der SRG SSR ein stärkerer Einbezug des (jungen) Publikums essentiell sei und die Werte der SRG SSR entsprechend durchaus von ihren externen Beziehungen abhängen, also vor allem extrinsisch sind. Somit besteht auch in diesem Kontext ein Spannungsfeld, das durchaus auch größeres Konfliktpotential bietet: So werden nicht zuletzt vor allem in politischen Debatten nicht selten eine Vielzahl extrinsischen Wertdimensionen wie bspw. «Exchange Value» (Lowe, 2016) oder «Value-for-Money» (Mazzucato et al., 2020) etc. angeführt und intrinsischen Werten entgegengesetzt: So wurde in der Schweiz jüngst vier Jahre nach der Lancierung der Initiative zur Abschaffung der Radio- und Fernsehgebühr von einem neuen Gremium von SRG-Kritiker:innen erfolgreich eine neue Initiative, die sogenannte Halbierungsinitiative lanciert, die u.a. eine Senkung des Gebührenbetrags für Privathaushalte fordert (Neuhaus, 2022).

Mit der Hinwendung zum Publikum im Kontext des sogenannten «Audience Turn» (Costera Meijer, 2020), gewinnen solche soeben beschriebenen konflikthaften Momente in der Beziehung zwischen journalistischen Institutionen und ihrem Publikum an Bedeutung.

Mit der zunehmenden Auseinandersetzung des Journalismus sowie der Journalismusforschung mit dem Publikum gehen laut Swart und Kolleginnen drei unbequeme Einsichten einher, die wiederum auch für öffentlich finanzierte Medien relevant sind: Erstens stelle dieser *Audience Turn* den soeben diskutierten *Wert an sich* des Journalismus aus Nutzer:innensicht in Frage. So zeigen bspw. verschiedene Untersuchungen, dass die von Jour-

nalisten produzierten Informationsinhalte nicht per se als informativ, aufschlussreich, wichtig oder relevant wahrgenommen werden aus Sicht von Mediennutzer:innen (Swart et al., 2022). Auch andere Akteure sowie andere Mediengattungen aus Bereichen außerhalb klassischer journalistischer Angebote können das Bedürfnis befriedigen, über das aktuelle Geschehen in der Welt informiert zu bleiben (vgl. z.B. Edgerly, 2022; Moe & Ytre-Arne, 2022; Picone & Vandenplas, 2022).

Dieser Umstand sowie auch die zweite, damit zusammenhängende unbequeme Wahrheit als Konsequenz des *Audience Turn* zeigen sich auch im ersten Teil der vorliegenden Arbeit: Während der traditionelle Journalismus hier von der SRG SSR als kulturelle Form bzw. sein *Societal Value* erkennbar bleibt, kann das, was auf individueller Ebene bspw. als Nachricht und informativ erlebt und wahrgenommen wird (*Individual Value*), die Grenzen der professionellen journalistischen Produktion überschreiten (Costera Meijer, 2007; Swart et al., 2022). Dieses sich wandelnde Verständnis bezieht sich wiederum auf journalistische Inhalte als Mediengattung sowie auf die normativ beschriebene Funktion journalistischer Inhalte in Demokratien (Swart et al., 2022). Letzterer Diskurs ist vor allem auch für die Forschung zu öffentlichen Rundfunkinstitutionen relevant, deren Debatten und Forschungsliteratur reich an normativen Annahmen sind und sehr oft von der Generalisierbarkeit von Werten ausgehen (Lowe, 2016).

Zur Beschreibung einer dritten und letzte unbequemen Wahrheit für den Journalismus und seine Erforschung beschreiben Swart und Kolleg:innen (2022) Forschungsergebnisse aus den Bereichen «Digital Detox» (z.B. Syvertsen, 2020) sowie dem bewussten Vermeiden journalistischer Inhalte. In diesem Kontext zeigen einige Studien, dass Menschen bspw. mit dem Vermeiden von Nachrichten versuchen, emotionalen Stress zu verhindern und dies wiederum zu einer konstruktiven Haltung gegenüber der Gegenwart führen kann (Villi et al., 2022; Woodstock, 2014). Solche Ergebnisse stünden wiederum in gewissem Kontrast zum in der Forschung wie auch in der journalistischen Praxis verbreiteten «Nachrichten-Demokratie-Narrativ» (Woodstock, 2014), das die Nutzung von Nachrichten und journalistischen Inhalten als an sich gut, demokratiefördernd und normativ wünschenswert beschreibt.

Der Bezug zu ebendiesem Narrativ wird in den Expert:inneninterviews auch immer wieder deutlich, indem bspw. gesagt wird: «Meine Meinung ist halt so, eben unser Auftrag ist es zu informieren, eine verlässliche Quelle zu sein und irgendwie die Demokratie zu fördern, ich sage es jetzt mal so. Also gesellschaftspolitische Diskurse zu fördern. Das heißt, ich will eigentlich

schon, dass jede junge Person, ja, eigentlich einmal am Tag mit einem Inhalt von SRF interagiert.» (SI, Social Media Developer SRF, TR194325: 63)

Ferner zeigte sich im ersten Teil der vorliegenden Arbeit im Kontext der durchgeführten Gruppendiskussionen mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen: In der Regel wird die SRG SSR und die Nutzung ihrer Inhalte im Allgemeinen und von Nachrichteninhalten im Speziellen aus einer normativen Perspektive heraus als wichtig beschrieben. Das «Nachrichten-Demokratie-Narrativ» sowie der *Societal Value* der SRG SSR werden durchaus anerkannt. Gleichzeitig nehmen die befragten Jugendlichen und jungen Erwachsenen die Angebote der SRG SSR in ihrer Mediennutzung im Vergleich zu internationalen Plattformangeboten als viel weniger präsent wahr. Auch die Flut an Angeboten und vor allem auch Newsangeboten wird oft als Überforderung wahrgenommen und durch die Vermeidung von Nachrichteninhalten wird das Auftreten negativer Gefühle vermieden.

## 6.2 Handlungsweisen der SRG SSR im Umgang mit jungen Zielgruppen/ jungen Menschen

Wie aus den durchgeführten Interviews sowie aus den SRG SSR-Geschäftsberichten der Jahre 2019 bis 2021 hervorgeht, hat nicht zuletzt die Verfolgung des Ziels, den «Einbezug des jungen Publikums» (SRG SSR, 2019a) zu gewährleisten, umfassende Folgen für die SRG SSR und ihre Unternehmenseinheiten. Nachdem im vergangenen Kapitel skizziert wurde, welche Norm- und Wertorientierungen sich anhand der Expert:inneninterviews in Bezug auf die Rolle des öffentlichen Rundfunks innerhalb junger Zielgruppen beschreiben lassen, widmet sich dieses Kapitel den spezifischen *Handlungsweisen* und der damit verfolgten Strategie in den Organisationseinheiten der SRG SSR, die im Zusammenhang mit dem Erreichen junger Zielgruppen stehen. Mit Handlungsweisen wird im Folgenden jeweils die Art und Weise beschrieben, wie entweder jemand oder die jeweiligen Organisationseinheiten der SRG SSR in einem spezifischen Kontext handeln bzw. was sie tun.

## 6.2.1 Strategien der digitalen Transformation: Das (junge) Publikum im Fokus

Wie auch andere öffentliche sowie private Medienhäuser verfolgt die SRG SSR insgesamt die Strategie, ihr digitales Angebot unter gleichzeitigem Spardruck<sup>59</sup> drastisch auszubauen und sich dabei, laut Aussagen verschiedener Personen aus der Geschäftsleitung, von der bisher weiterhin starken Orientierung am Broadcastmodell zu lösen. Das digitale Angebote soll längerfristig rund 50% des Gesamtangebots ausmachen und auch die Ressourcen sollen entsprechend verschoben werden (MG, Generaldirektion, TR201641: 50). Nicht zuletzt diese Verschiebung von Ressourcen sowie Sparmaßnahmen führten in den vergangenen Monaten und Jahren immer wieder zu medial begleiteten Kontroversen (vgl. z.B. Neuhaus, 2022).

Sämtliche der befragten Personen mit Leitungsfunktionen halten in den Expert:inneninterviews außerdem fest, dass 'das Publikum' allgemein und besonders das 'junge Publikum' und dessen sich stets wandelnden Mediennutzungsgewohnheiten verstärkt in den Mittelpunkt der Strategieentwicklung gestellt werden sollen. Somit hat die im vorangegangenen Kapitel beschriebene angestrebte *Orientierungsfunktion*, die man als SRG SSR in jungen Zielgruppen erreichen möchte und die damit verbundenen Norm- und Wertvorstellungen, Auswirkungen auf die Handlungsebene der Organisation. Im Kontext zu Fragen der Strategie sprechen die befragten Expert:innen wahlweise von einer stärkeren «Nutzerzentrierung» (KL, Strategische Projekte & Forschung SRF, TR205570: 4), einer «Co-Kreation» (LD, Distribution & Plattformen RTS, TR203368: 35) oder der Orientierung an «Lebenswelten» (TM, Jugendangebot SRF, TR01: 3) junger Zielgruppen.

Inwiefern das Erreichen solcher geäußerten strategischen Ziele mit dem Fokus auf digitale Angebote gelingt, wird die Zukunft zeigen. Vorerst kann festgehalten werden: Diese klaren Schwerpunktverschiebungen – vom Fokus Broadcast hin zu Online-Angeboten, vom Fokus 'Auftrag erfüllen und damit ein '(Massen-) Publikum erreichen' hin zu 'verschiedene v.a. auch junge Zielgruppen einbeziehen und somit den Auftrag erfüllen' – sind Teil einschneidender strategischer Veränderungen, die innerhalb der gesamten SRG SSR und ihren Unternehmenseinheiten in den letzten ungefähr fünf Jahren nochmals verstärkt angestoßen und in konkrete strategische Hand-

---

59 Nach der Ablehnung der Initiative zur Abschaffung der Radio- und Fernsehgebühren 2018 («NoBillag-Initiative») kündigte die SRG Sparmassnahmen in einer Höhe von 100 Millionen Franken an. Mit der Umsetzung dieser Sparmassnahmen wurde ab 2019 begonnen. (Persönlich, 2018).

lungsweisen umgesetzt wurden und auch in Zukunft weiter vorangetrieben werden.

Zahlreiche Interviewpartner:innen aus verschiedenen Unternehmenseinheiten der SRG SSR betonen, dass bis vor nicht allzu langer Zeit die Unternehmensstrategien jeweils primär mit dem in der Konzession beschriebenen öffentlichen Auftrag bzw. «Service public» begründet wurden. So scheint zumindest, dass der im vorangegangenen Kapitel umschriebene *Service public als Wert an sich* durchaus auch intern als Legitimationsargument angeführt wurde. Dabei wurde der damit verbundene öffentliche Auftrag intern – laut mehrerer Interviewpartner:innen – vor allem dahingehend interpretiert, dass v.a. Inhalte mit bester Qualität für Broadcastangebote in den durch die Konzession definierten thematischen Bereichen (Information, Kultur, Bildung, Unterhaltung und Sport) bereitgestellt werden sollen. So berichtet eine Mitarbeiterin:

«Und wir hatten vor einem Jahr noch viele Diskussionen, auch mit Geschäftsleitungsmitgliedern, die mit ‘Service Public’ vieles argumentierten, indem sie sagten, "Wir machen jetzt dieses Format, weil es ist Teil von unserem Auftrag, es ist ‘Service Public’. Für mich ist ‘Service Public’ dann, wenn auch eine Interaktion stattfindet» (LG, Abteilung Digital SRF, TR200972: 5)

Dieses gewandelte Verständnis, dass ein öffentliches Medienhaus nicht nur Inhalte senden und verbreiten soll und nicht primär gegenüber politischen Eliten Rechenschaftspflichten hat, sondern vermehrt auch in Interaktion treten sollte mit seinem Publikum, verbreitete sich heutzutage laut Expert:innen innerhalb der SRG SSR zwar kontinuierlich, jedoch sei dies über lange Zeit eher langsam geschehen. Der ebenfalls bereits mehrfach erwähnte *Audience Turn* (Costera Meijer, 2020) scheint sich also auch in der SRG SSR zu vollziehen.

Wie vor allem SRF-Mitarbeiter:innen berichten, hat nicht zuletzt das Inkrafttreten der neuen Konzession der SRG SSR im Jahr 2019 geholfen, neue Strategien bei der Ansprache junger Zielgruppen zu entwickeln und so die ‘digitale Transformation’ in den verschiedenen Unternehmenseinheiten verstärkt und vor allem auch umfassender voranzutreiben. So werden in der 2019 in Kraft getretenen Konzession u.a. «Online-Plattformen» (Bundesrat, 2019, S. 3), «Innovation» (Bundesrat, 2019, S. 5) sowie «Angebote für junge Menschen» (Bundesrat, 2019, S.5) explizit als integraler Bestandteil des öffentlichen Auftrags der SRG SSR beschrieben. Denn obwohl spätestens seit 2013 mit der sogenannten «Online-Regelung» (BAKOM,

2021b) der SRG SSR mehr publizistische Möglichkeiten im Online-Bereich von Seiten der Regulierungsinstanzen eröffnet wurden, blieb offenbar intern der Eindruck bestehen, dass digitale Angebote sowie Angebote für junge Zielgruppen «ein bisschen als Stiefkind» (LG, Abteilung Digital SRF, TR200972: 5) der Broadcast-Angebote entwickelt wurden und die Angebotssteuerung innerhalb der SRG SSR sich ausgehend vom öffentlichen Auftrag primär am Befüllen vorhandener ‘Sendeplätze’ im TV und Radio orientierte. Dies wiederum hätte zu größeren Lücken im (digitalen) Angebot für junge Zielgruppen sowie verzögerten Veränderungsprozessen in den Bereichen Programmsteuerung sowie Distribution geführt (LG & WK, Abteilung Digital SRF).

Die Auseinandersetzung mit dem Publikum allgemein und spezifisch mit jungen Menschen und ihren veränderten Mediennutzungsbedürfnissen stand also bis vor wenigen Jahren viel weniger im Fokus der Strategieentwicklung als neuerdings, wie bspw. folgendes Zitat mit einem Interviewpartner illustriert, der bei SRF im Bereich der Digitalstrategie arbeitete:

«Ich bin sehr stark überzeugt davon, dass der Service Public sehr eine wichtige Rolle spielen kann bei jungen Zielgruppen. Aber er muss sich verändern, und zwar grundlegend. Einerseits – es fängt glaube ich tatsächlich dort vorne an – beim Verständnis, beim eigenen Rollenverständnis: Also sind wir ein Medienhaus, das in erster Linie einmal gegen aussen sendet und erklärt, wie die Welt funktioniert? Oder: Sind wir ein Medienhaus, das in erster Linie einmal eine Plattform bietet, um ja eine Idee stattfinden zu lassen, um einen Austausch zu ermöglichen und zu gewissen Ideen vielleicht auch Hilfestellungen mitgeben zu können in der eigenen Lebenswelt? Und ich habe das Gefühl, das ist ein grundsätzlich anderer Zugang.» (WK, Abteilung Digital SRF, TR02: 51)

Dieser «andere Zugang» zum eigenen Rollenverständnis im Umgang mit jungen Zielgruppen in der Plattform-Ära führt in der Organisation zu grundlegenden Veränderungen auf sehr vielen Ebenen:

«Und wenn man jetzt heute als ‘Service-Public-Unternehmen’ junge Menschen erreichen will, dann muss man auch die ganze Produktionsweise, die ganze Haltung und die ganzen Prozesse verändern. Weil, die bisherigen funktionieren nicht mehr. [...] Eigentlich stellt es [das Erreichen junger Menschen] alles in Frage, was man jahrelang gemacht hat.» (MS, SRF News, TR202839: 11)



Besonders der Bereich von Online- bzw. digitalen Angeboten wurde – wie das folgende Zitat zeigt – eher als etwas betrachtet, was neben Broadcastangeboten noch zusätzlich, d.h. ergänzend angeboten wird und nicht als integraler, gleichbedeutender Bestandteil eines öffentlichen Medienangebots gilt:

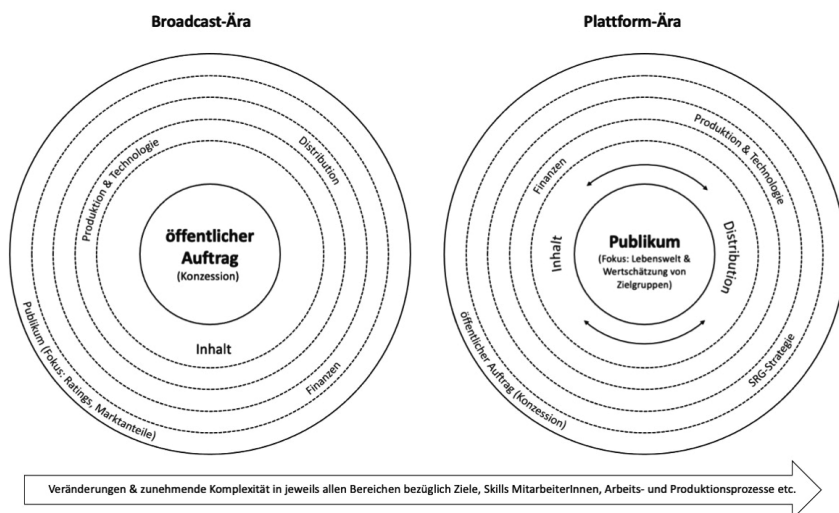
«Weil, man hat ja gesagt: „Ja, digital ist gut. Aber eigentlich mehr Geld kriegt ihr nicht. Macht mal. Und ja, wir haben hier einmal Inhalte, die wir einmal fürs Fernsehen gemacht haben, die könnt ihr ja brauchen“. [...] Also das Bekenntnis dazu [zu Digitalangeboten] hat gefehlt. [...]. Und die alte [Broadcast-]Welt hat die neue [digitale] Welt zu Recht bekämpft, weil sie Angst gehabt hat vor denen. Also wenn diese [Welt] zu groß ist, sind wir dann nicht mehr wichtig?» (ED, Projektleiter SRF, TR205065: 3)

Aufgrund innerer sowie äußerer Widerstände war man bei der Entwicklung neuer, digitaler Strategien sehr lange zurückhaltend, da nicht zuletzt die Online-Aktivitäten der SRG SSR seit jeher von politischen Akteuren sowie privatwirtschaftlichen Medienhäusern seit jeher misstrauisch verfolgt wurden.

Mit der Entscheidung, das Publikum ins Zentrum der Strategieentwicklung der SRG SSR insgesamt und in pointierter Form bei der Unternehmenseinheit SRF zu rücken, verschieben sich die strategischen Schwerpunkte stark in Richtung Online- und Digitalangebote. Dies führt wiederum zu massiven Veränderungen der organisationalen Prozesse auf verschiedenen Ebenen.

In Abbildung 35 wird versucht, anhand Aussagen aus den Expert:inneninterviews idealtypisch zu skizzieren, wie diese geschilderten Strategieverchiebungen von der Broadcast-Ära zur Plattform-Ära aussehen könnten. Je mehr ein Bereich im Zentrum dargestellt ist, desto wichtiger wurde dieser in den Expert:inneninterviews als *Ausgangspunkt* für die Handlungsweisen im Umgang mit der Strategieentwicklung (früher vs. heute) beschrieben.

Abbildung 35 Bedeutungsverschiebungen in der Strategieentwicklung der SRG SSR



Eigene Darstellung in Anlehnung an Aussagen Expert:inneninterviews

Es geht hier also um den Versuch, zu beschreiben, welche strategischen Verschiebungen sich aus Sicht der Expert:innen abzeichnen, nicht darum, den einen oder anderen Bereich als wichtiger für die Gesamtorganisation eines öffentlichen Medienhauses zu stilisieren. Alle dargestellten Ebenen bleiben weiterhin eminent wichtig für die Organisatin des öffentlichen Rundfunks.

Konkret wurden von den interviewten Personen folgende Verschiebungen im Kontext der Organisationsstrategie beschrieben, die wiederum fundamentale Auswirkungen auf interne Prozesse und Arbeitsweisen haben:

- **Publikum:** Dieses steht laut Expert:innen klar im Zentrum der Strategieentwicklung. So wird bspw. über die gesamte SRG SSR hinweg «Legitimation und Wertschätzung der Bevölkerung wirklich auch als Steuerungs-KPI im Unternehmen» (KL, Strategische Projekte & Forschung SRF, TR205570: 22) betrachtet. Nicht mehr nur der öffentliche Auftrag sowie Marktanteile und Ratings sollen entscheidend sein für die Angebotssteuerung, sondern auch Konstrukte wie die ‘Wertschätzung’ des Publikums, die als «qualitative Aspekte» (KL, Strategische Projekte & Forschung SRF, TR205570: 22) der Legitimität der SRG SSR bezeichnet

werden. Somit scheinen Legitimitätswahrnehmungen aus dem Publikum in den letzten Jahren nochmals wichtiger geworden zu sein.

Außerdem wird es aus Sicht der Expert:innen immer wichtiger, öffentliche Angebote dort zu platzieren, wo sich gewünschte Zielgruppen (anstatt das 'Massenmedienpublikum') bereits bewegen (z.B. auch auf Drittplattformen). Während laut den interviewten Personen im Broadcastbereich früher das Problem nicht war, «die Leute zu erreichen, sondern [...] die richtigen Inhalte auf die richtige Zeit und noch die richtige Abfolge» (ED, Projektleiter SRF, TR20479: 22) zu setzen – also den Audience-Flow möglichst zu optimieren – ,wird das Erreichen besonders von jüngeren Zielgruppen (bei SRF sind das Personen unter 45 Jahren) im Kontext von Plattformen zunehmend zur Herausforderung. Um ein jüngeres Publikum besser zu erreichen, wird versucht, «Nahbarkeit, also Interaktion auf Augenhöhe» (GM, Abteilung Digital SRF, TR202645: 30) zu schaffen. Dies soll u.a. dadurch sichergestellt werden, indem Zielgruppen und ihre «Lebensrealitäten» (SS, Bereich Jugend, Familie & Unterhaltung SRF, TR202993: 13) sowie ihre «Mediennutzungsmotive» (KL, Strategische Projekte & Forschung SRF, TR205570: 8) in Form von Nutzungsdaten eigener Plattformen und Drittplattformen verstärkt im Entwicklungsprozess der Angebote berücksichtigt werden. Zusätzlich sollen spezifische Zielgruppen und ihre Bedürfnisse vermehrt anhand von Befragungen sowie Fokusgruppen untersucht werden.

- **Öffentlicher Auftrag:** Dieser wird weiterhin als die «Leitplanke» (KL, Strategische Projekte & Forschung SRF, TR205570: 68) für die Ausrichtung der Strategie der SRG SSR beschrieben. Jedoch haben die Anpassungen in der ab 2019 gültigen SRG-Konzession dahingehend Veränderungen mit sich gebracht, als dass nun das strategische Narrativ stark darauf ausgerichtet wird, zu betonen, ein «Medienhaus für alle» (WN, Geschäftsleitung SRF, TR210655: 6) oder ein «Medium vieler Massen» (WN, Geschäftsleitung SRF, TR210655: 6) sein zu wollen. So soll das Publikum ins Zentrum der Strategieentwicklung gestellt werden. Somit wird zumindest auf strategischer Ebene in den Expert:inneninterviews die Hinwendung zum Publikum wiederum stark betont. Wie zahlreiche Expert:innen berichten, war im Kontext der einstigen Broadcast-Ausrichtung der SRG SSR der strategische Fokus eher darauf gelegt worden, den in der Konzession umschriebenen öffentlichen Auftrag optimal (mit dem passenden 'Audience Flow') auf den verschiedenen «Sendungsplätze[n]» (ST, Programmentwicklung SRF, TR202740: 28) umzusetzen und so sei es – zumindest aus der Sicht der Journalist:innen – tendenziell

egal gewesen, «wer hinter dem Bildschirm ist oder hinter dem Radio, weil man halt alle erreicht[e]» (MS, SRF News, TR202839: 11).

- **Inhalt:** Die Inhalte sollen in Zukunft jeweils direkt mit der Art und Weise der Distribution sowie den Bedürfnissen der Zielgruppen zusammengedacht werden. Im Kontext von Broadcast gab es z.B. bei SRF einst pro Redaktion eine/n FormatentwicklerIn (ED, Projektleiter SRF, TR20479) und die einzelnen Redaktionen waren tendenziell sehr autonom in der Entwicklung und Ausgestaltung der Inhalte. Für die Zukunft wird eine Strategie beschrieben, bei der bspw. bei SRF die neu organisierte Abteilung 'Audience' den Formatentwicklungsprozess (den sog. 'Commissioning-Prozess') steuern soll, bei der die Inhalte schon von Anfang an stärker 'zielgruppenorientiert' sein sollten. Gleichzeitig soll innerhalb der gesamten SRG SSR vielmehr auf Schweizerische Eigenproduktionen sowie «Swissness» gesetzt werden, wie u.a. der Unternehmensstrategie (SRG SSR, 2020) entnommen werden kann. Bei SRF wird außerdem geplant, mit dem neuen 'Commissioning-Prozesses' auch sog. 'Zielgruppenspezialist:innen' aus der Abteilung 'Audience' bei der Entwicklung der Inhalte zusammen mit Personen aus den Bereichen Inhalt, Distribution sowie Produktion involviert werden. Außerdem betonen alle Personen, die in den sprachregionalen Unternehmenseinheiten der SRG SSR im Bereich der Angebote für jüngere Zielgruppen arbeiten, dass in den Inhalten stark auf die Ansprache «Peer-to-Peer» (GS, Jugendangebot RTS, TR03: 20) – also auf eine Kommunikation unter Gleichen (z.B. Personen aus gleicher Alters-/ Zielgruppe) – gesetzt werden sollte.
- **Distribution:** Beinahe alle befragten Expert:innen über alle Unternehmenseinheiten hinweg betonten immer wieder, wie wichtig es für die Zukunft öffentlicher Medien sei, das Publikum besser zu erreichen. Die Distributionsaufgabe werde in der Plattform-Ära und im Umfeld konvergenter Technologien immer wichtiger und gleichzeitig komplexer. Solange der strategische Fokus auf Broadcastangebote gelegt wurde, sei diese Aufgabe weniger stark im Fokus gestanden. Jemand beschreibt den Wandel dieser Aufgabe so, als dass es einst eher eine «Programmierungsaufgabe» (ED, Projektleiter SRF, TR20479: 22) war und es in Zukunft immer mehr darum gehen werde, «Inhalte [zu] kuratieren» für Bürger:innen. Das Credo bezüglich Distribution lautet in weiten Teilen der SRG SSR: «[...], wir gehen dorthin, wo diese [Zielgruppen] sind und nicht umgekehrt, dass sie dorthin kommen müssen, wo wir sind.» (SI, Social Media Developer SRF, TR194325: 27). Dass bedeutet wiederum, dass die Art und Weise der Distribution in Zukunft bei der Konzepti-

on neuer Inhalte schon von Anfang an mitgedacht und gleichzeitig verstärkt an den Mediennutzungsbedürfnissen der jeweiligen Zielgruppen orientiert werden soll. Denn – wie es eine Person mit Leitungsposition formuliert: « [...] Inhalt und Produkt lässt sich eben einfach nicht mehr trennen. In der linearen Welt war die Verpackung des Produkts vom Kanal vorgegeben. Aber in der digitalen Welt habe ich so viel mehr Möglichkeiten. Und deswegen muss Inhalt und Produkt eben zusammenpassen. Und das werden wir jetzt sehr viel stärker noch einbeziehen» (MG, Abteilung Digital, TR202645: 44).

- **Finanzen:** Durch sinkende TV-Werbeinnahmen, die Plafonierung des Gebührenanteils der SRG SSR sowie die Ankündigung eines Sparprogramms von CHF 150 Millionen bei gleichbleibendem «Auftragsvolumen» (MG, Generaldirektion, TR206898: 12, Übersetzung) rückt die Finanzierungsfrage vermehrt in den strategischen Fokus. Die Folge: «Wir müssen also einsparen und unser Kostenmodell überdenken» (MG, Generaldirektion, TR206898: 12, Übersetzung). Dies führte – um hier eines von vielen möglichen Beispielen zu nennen – dazu, dass vermehrt finanzielle Ressourcen in digitale Angebote investiert und Broadcastangebote im Gegenzug gestrichen werden. Nicht zuletzt solche Ressourcenverschiebungen führten in jüngerer Zeit zu internen sowie öffentlichen Kontroversen (vgl. z.B. Anker, 2021).
- **Produktion & Technologie:** Wie Personen mit Leitungsfunktionen berichten, sei die SRG SSR aufgrund ihrer historisch bedingten Ausrichtung auf TV- und Radio-Angebote «stark produktionsorientiert» (MG, Abteilung Digital, TR202645: 62). So flossen und fließen weiterhin ein großer Teil der finanziellen sowie personellen Ressourcen in diesen Bereich auf Kosten anderer Bereiche, die aus Sicht von Mitarbeiter:innen aus dem Digitalbereich bisher eher vernachlässigt wurden, wie bspw. «Distributionsmanagement» sowie «Partnermanagement» (MG, Abteilung Digital, TR202645: 62). In Zukunft sollen diese Ressourcen verschoben werden und im Produktions- und Technologiebereich vermehrt der Fokus darauf gelegt werden, zu beobachten, «was entsteht da auch Neues eben an Technologien und Knowhow am Markt» (KL, Strategische Projekte & Forschung SRF, TR205570: 53). Somit werden Produktionsmittel sowie diverse Technologien als wichtige Hilfsmittel zur Erstellung von Inhalten sowie der Bereitstellung einer «Customer Experience» (MG, Abteilung Digital, TR202645: 10) beschrieben, die sich wiederum in den letzten Jahren stark veränderte. Die Entwicklung ganz neuer Produktionsmittel und Technologien stehe

jedoch weniger im Fokus der zukünftigen strategischen Ausrichtung. Vielmehr werde man auf bestehende Technologien etc. aufbauen, die bereits auf dem Markt seien.

- **SRG-Strategie:** Im Folgenden wird Bezug genommen auf die von der Generaldirektion der SRG SSR beschriebene Strategie, die für alle Unternehmenseinheiten in allen vier Sprachregionen gilt. Wie die interviewten Personen aus den verschiedenen Geschäftsleitungsgremien berichten, werde es einerseits immer wichtiger, eine übergreifende, überregionale Strategie über die gesamte SRG SSR hinweg zu gestalten, die wiederum regionale Unterschiede berücksichtige. Dies sei andererseits eine große Herausforderung, da die SRG SSR ein nationaler Konzern sei, «dessen Kerngedanken auf Föderalismus, der Dezentralisierung und der Vielfalt» (MG, Generaldirektion, TR206898: 8, Übersetzung) beruhen. Im Lichte des globalisierten Medienmarktes sei es jedoch zentral, die «Kräfte» (MG, Generaldirektion, TR206898: 8, Übersetzung) innerhalb der SRG SSR zu bündeln und besonders die Strategien der verschiedenen Unternehmenseinheiten (in den Bereichen Finanzen, Operations, Technik sowie Entwicklung und Angebot) (WB, Generaldirektion, TR204468: 4) vermehrt zu synchronisieren sowie auch vermehrt Kooperationen mit privaten Akteuren einzugehen.

In den verschiedenen föderal organisierten Unternehmenseinheiten der SRG SSR werden jeweils etwas anders gelagerte Transformationsprojekte entsprechend den organisationalen Eigenheiten in den Regionen durchgeführt: Während bspw. in der italienischsprachigen Schweiz mit dem sogenannten «Digital Hub» vorerst die Strategie verfolgt wird, innerhalb einer Abteilung von RSI alle 'digitalen Angebote' zu bündeln, wird bei SRF in der Deutschschweiz mit «SRF 2024» ein umfassendes Transformationsprojekt angestoßen, indem – dieser Eindruck entsteht zumindest in den Interviews – es nicht mehr darum geht, digitale Formate an einem Ort zu bündeln, sondern das gesamte Betriebsmodell an einer neuen Art von Entwicklungs- und Produktionsprozess auszurichten, der wiederum verstärkt auf die Bereitstellung digitaler Formate ausgerichtet ist.

### 6.2.2 SRF 2024 – Das große Transformationsprojekt innerhalb der SRG SSR

Die soeben beschriebenen strategischen Verschiebungen in Richtung digitaler Angebote und der Fokus auf Zielgruppenorientierung zeigen sich in

pointierter Weise in einem größeren Transformationsprojekt innerhalb der SRG SSR, dem Projekt «SRF 2024» in der Deutschschweiz. Ein explizites Anliegen des Projekts ist es, «die [junge] Zielgruppe [...] stärker an uns [hier SRF] zu binden. Das heisst, stärker in den Kontakt zu kommen und nicht für sie Programme zu machen, sondern mit ihnen Programm zu machen» (WN, Geschäftsleitung SRF, TR210655: 8).

Dieser Aufbau einer Bindung und Vermittlungsrolle zu einer jüngeren Zielgruppe wird von der Mehrheit aller Interviewpartner:innen als eine der großen Herausforderungen für die Gegenwart als auch Zukunft öffentlicher Medien beschrieben.

So berichten mehrere Expert:innen aus der Unternehmenseinheit SRF, dass SRF linear sowie online bisher stets die gleichen, tendenziell älteren Gesellschaftsgruppen ansprechen würden und so SRF-Angebote insgesamt für 25% der Bevölkerung in der Deutschschweiz nicht relevant seien in ihrer Mediennutzung (WN, Geschäftsleitung SRF, TR210655: 6/ MG, Abteilung Digital SRF, TR202645: 16/ KL, Strategische Projekte & Forschung SRF, TR205570: 12). Eine Studie des Reuters Institutes kommt in diesem Kontext zu einem ähnlichen Ergebnis bei der Analyse anderer europäischer öffentlicher Medienhäuser: Tendenziell werden online ähnliche bzw. die gleichen, eher älteren Zielgruppen erreicht, die bereits mit Broadcast-Angeboten erreicht werden (Schulz et al., 2019).

Das formulierte Ziel für die Zukunft der SRF-Angebote ist es jedoch, in der täglichen und wöchentlichen Mediennutzung der Deutschschweizer Bevölkerung und besonders bei jungen Personen relevanter zu werden. Denn bisher würden bereits unter 45-jährige Menschen und besonders auch Frauen «deutlich schlechter erreicht» (KL, Strategische Projekte & Forschung SRF, TR205570: 8).

Um dieses Ziel zu verfolgen, plant SRF mit der 2020 publizierten und in SRF-Expert:inneninterviews besprochenen Strategie des Transformationsprojekts «SRF 2024» einen großen Umbau der Organisation. Das Projekt «SRF 2024» sieht «vier Kräfte» (WN, Geschäftsleitung SRF, TR210655: 15) als zentrale Elemente eines neuen Betriebsmodells vor, die aus Sicht des Unternehmens in Zukunft verstärkt interdisziplinär mit einem Fokus auf Lebenswelten des Publikums zusammenarbeiten sollten: Audience, Distribution, Produktion und Inhalt.

Diese «Kräfte» – in Abbildung 36 dargestellt – werden in gleichnamigen vier reorganisierten bzw. neu zusammengestellten Unternehmenseinheiten repräsentiert und sollen die Matrix-Organisation bei SRF in Zukunft möglichst ablösen. Bisher sah die Entwicklungs- und Produktionsweise von

Inhalten – vereinfacht skizziert – eher vor, dass Redaktor:innen aus den verschiedenen Redaktionen Inhalte herstellen, im Anschluss an die Produktion weitergeben und diese dann über eine von drei definierten «Vektoren» (Radio/ TV/ Digital) ausgespielt werden.

Abbildung 36 Betriebsmodell «SRF 2024»



Eigene Darstellung auf Grundlage von SRG Aargau Solothurn (2022)

Im Anschluss folgten dann im Normalfall retrospektiv quantitative und ggf. qualitative Auswertungen der Inhalte durch die Markt- und Publikumsforschung (SRG Aargau Solothurn, 2022).

In Zukunft sollen neue Angebote bei SRF in interdisziplinärer Zusammenarbeit dieser vier «Kräfte» (ED, Projektleiter SRF, TR20479: 18) anhand des sogenannten «Commissioning-Prozesses» (WN, Geschäftsleitung SRF, TR210655: 8) erarbeitet werden. Die Idee dieses Prozesses ist es, dass das sog. «Commissioning-Board» (WN, Geschäftsleitung SRF, TR210655: 13), in welchem jeweils Expert:innen aus allen vier Unternehmensbereichen gleichrangig Einsitze haben, neue Angebote entwickelt und die jeweils neu organisierten Abteilungen Teilkonzepte für den jeweiligen Bereich definieren (KL, Strategische Projekte & Forschung SRF, TR205570: 33).

Die Steuerung des «Commissioning-Prozesses» – so sieht es das neue Betriebsmodell vor – liegt bei der Abteilung «Audience». Diese Einheit soll u.a. einen Überblick über das «Angebotsportfolio» (ED, Projektleiter SRF, TR20479: 18) wahren und ggf. auf Lücken in Bezug auf das Erfüllen



des öffentlichen Leistungsauftrags einerseits sowie auf Angebotslücken bezüglich Themen- sowie Mediennutzungsbedürfnissen aus verschiedenen Zielgruppen andererseits hinweisen. Die Einheit «Inhalt» soll in diesem Prozess weiterhin die publizistische Hoheit haben, jedoch sollen zielgruppenspezifische Nutzungsbedürfnisse und damit verbundene Zielvereinbarungen sowie die Art und Weise der Distribution inkl. Vermarktung bereits bei Beginn der Konzeption der Inhalte eine zentrale Rolle spielen. Somit verändern sich die Betriebs- und Produktionsweisen in der Unternehmenseinheit SRF sehr grundlegend.

Insgesamt verdeutlichen die Ausführungen der Expert:innen zu «SRF 2024», dass sich Produktionsprozesse von öffentlichen Medieninhalten und damit verbundene die Handlungsweisen innerhalb der SRG SSR bzw. bei der Unternehmenseinheit SRF stark verändern. Die Veränderungen sind zahlreich und tiefgreifend. Anhand der Aussagen aus den Expert:inneninterviews sowie ergänzenden Dokumenten können besonders folgende Tendenzen festgestellt werden:

Am wohl auffallendsten ist, dass erstens die einstige Abteilung der Markt- und Publikumsforschung – die bei SRF neu «Audience» genannt wird – massiv an Bedeutung gewinnt. Deren Aufgabe der Datenaufbereitung und des Datenmanagements wird im digitalen Umfeld als immer wichtiger für das Überleben von SRF als Organisation gesehen: In Zukunft soll diese Einheit nicht mehr lediglich punktuell Studien zu Nutzer:innenbedürfnissen durchführen sowie retrospektiv anhand klassischer Metriken wie Ratings und Marktanteilen Auskunft darüber geben, wie und ob öffentliche Medieninhalte das gewünschte Publikum erreichen, sondern sie soll laut den Aussagen der Expert:innen in verschiedener Weise aktiver in die Strategie- und Angebotssteuerung einbezogen werden. So stellt ein Interviewpartner hierzu fest: «Also wir müssen mehr mit Daten arbeiten. [...] Das ist eben auch keine DNA in diesem Unternehmen, dass man mit Nutzer- oder Kundendaten arbeitet und sehr viel mehr datenbasierte Entscheidungen trifft.» (MG, Abteilung Digital SRF, TR202645: 62). Auffallend ist in diesem Zusammenhang, was bereits auch andere Forschende für verschiedenste andere europäische öffentliche Medienorganisationen festgestellt haben: Die Auseinandersetzung und 'Begegnung' mit dem Publikum basiert vorrangig auf «Nutzer- oder Kundendaten», die quantitativ und teilweise qualitativ erhoben werden. Aktivitäten und Projekte, welche die aktive Beteiligung des Publikums bspw. bei der Produktion von Programmen der SRG SSR oder redaktioneller Entscheidungen vorsehen, sind

weiterhin eher Ausnahmen (Direito-Rebollal & Donders, 2022; Vanhaeght, 2019; Vanhaeght & Donders, 2021).

Zu dieser zunehmenden Fokussierung auf verschiedenste Arten von Daten gehört auch, dass innerhalb der Abteilung «Audience» das sogenannte «Angebotsmanagement» vermehrt in den Fokus gerückt wird und versucht wird, Inhalte im Sinne eines «Portfolios» zu managen und zu kuratieren. Während vorher die verschiedenen Redaktionen und Inhaltsabteilungen in der Ausgestaltung und Planung ihrer Inhalte sehr autonom waren, wird nun das Ziel formuliert, dass das Gesamtangebot zentraler und gleichzeitig interdisziplinärer gesteuert werden soll. Zum bisherigen inhaltlichen Angebot von SRF berichtet eine Expertin: «[...] wenn wir unser komplettes Portfolio anschauen, haben wir momentan deutlich, deutlich mehr Angebote für Publika ab 50. Also es ist ungefähr ein Verhältnis von 80 zu 20 Prozent vom Angebot.» (KL, Strategische Projekte & Forschung SRF, TR205570: 12). Das bedeutet, dass 20 Prozent des SRF-Angebots laut internen Analysen Ende 2020 eher Menschen adressierten, die jünger als 50 Jahre sind. Das formulierte Ziel für die Zukunft ist es, diesen Anteil zu vergrößern. Wie diese Angebotsanalysen im Detail durchgeführt werden, wurde in den Interviews leider nicht weiter vertieft.

Neben dem Ausbau des Angebotsmanagements sollen zukünftig auch in der Zusammenarbeit zwischen der Abteilung «Audience» und den jeweiligen Abteilungen «Zielwerte» in der Entwicklungsphase von Formaten festgelegt werden und im Anschluss quartalweise sogenannte «Reviews» durchgeführt werden, in denen das Erreichen der vereinbarten Ziele überprüft und mögliche Verbesserungsmaßnahmen evaluiert werden (KL, Strategische Projekte & Forschung SRF, TR205570: 14). Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass in Zukunft verschiedene neue *Key Performance Indicators* (KPIs) eingeführt werden sollen. Es soll neben «hard KPIs» wie bspw. Reichweite auch sogenannte «soft KPIs» bei der Evaluation von SRF-Angeboten geben. Als ein «soft KPI» wird bspw. die «Wertschätzung» bzw. die «Legitimität eines Angebots» (KL, Strategische Projekte & Forschung SRF, TR205570: 14) in der Wahrnehmung einer spezifischen Zielgruppe eines Angebots beschrieben: Dabei ergibt sich entsprechende «Legitimität eines Angebots» (KL, Strategische Projekte & Forschung SRF, TR205570: 14) bisher aus einem berechneten Index basierend auf Nutzungs- und Befragungsdaten bestehend aus den Faktoren «Nutzung eines Angebots», ob dieses gemocht wird (Sympathiezuschreibung) und ob es vermisst würde, wenn es nicht mehr angeboten würde (Angebotsbedürfnis). Das alles bedeutet, kurzum, dass die Bedürfnisse der (jungen)

Mediennutzer:innen – zumindest anhand errechenbaren Metriken – stark an Bedeutung gewinnen. Umgekehrt entsteht der Eindruck, dass dieser Fokus auf *Nutzer:innen* und ihre Bedürfnisse in Teilen zu Lasten der Perspektive auf den Fokus der *Bürger:innen* entsteht. Oder um es mit Worten von Karen Donders (2021, S. 233) zu formulieren: Es lässt sich auch bei der SRG SSR im Bereich *Audience* – wie auch in anderen Bereichen – eine «friction between public service awareness and commercial pragmatism» feststellen. So antwortet auch ein Interviewpartner auf die Frage nach der Herausforderung im Umgang mit jüngeren Zielgruppen: «Diese Gratwanderung zwischen Bedürfnisorientierung und unserer Rolle, die ist ganz schmal. Und wenn man ein bisschen zu fest in den Leistungsauftrag kippt ist man [für junge Menschen] grad nicht mehr spannend, oder?» (ED, Projektleiter SRF, TR20479: 19). Diese und ähnlichen Aussagen könnten bspw. so interpretiert werden, dass zumindest teilweise eine Vision zum öffentlichen Auftrag im digitalen Zeitalter fehlt oder zumindest bei SRF zum Zeitpunkt der Interviews noch nicht allzu viele konkrete Ideen zur Vereinbarkeit von öffentlichem Leistungsauftrag und Bedürfnisorientierung debattiert wurden.

Als zweite zentrale Entwicklung ist anhand der Interviews erkennbar, dass mit dem neuen Betriebsmodell von «SRF 2024» – zumindest gemäß publizierter Strategie – versucht wird, die einstigen Silos von TV-/ Radio- und Digitalteams noch mehr aufzubrechen und Interdisziplinarität zwischen den neu geschaffenen Einheiten (Inhalt, Audience, Produktion und Distribution) zu fördern. Dabei werden auch Ressourcen stark in Richtung digitale Angebote verschoben und in Zukunft sollen Angebote tendenziell zuerst für den Onlinebereich bzw. «Digital First» (MG, Abteilung Digital SRF, TR202645: 62) produziert werden.

Da zum Zeitpunkt der Expert:inneninterviews die Strategie zwar publiziert, aber mit der praktischen Umsetzung noch nicht begonnen wurde, bleibt im Rahmen dieser Arbeit u.a. offen, inwiefern die organisationalen Veränderungen zur gewünschten Interdisziplinarität in Arbeitsprozessen oder dem angestrebten «Abbau von Hierarchiestufen» (ED, Projektleiter SRF, TR20479: 16) führen.

Auffallend ist in diesem Kontext, dass sich mit Beginn der Umsetzung des Transformationsprojekts sich Medienberichterstattungen über Kündigungen von Journalist:innen sowie kontroverse Berichte über Sparmaßnahmen bei SRF häufen. Von den insgesamt 24 interviewten Personen bei der Unternehmenseinheit SRF haben mittlerweile 11 Personen und davon wiederum 7 mit einer Leitungsfunktion das Unternehmen verlassen.

Gleichzeitig haben sich zahlreiche Jobbezeichnungen der Interviewpartner:innen mittlerweile verändert. Diese personellen Veränderungen deuten einerseits darauf hin, wie tiefgreifend die organisationalen Veränderungen in der Unternehmenseinheit SRF sind und andererseits zeigen sie auch, wie herausfordernd der Umgang mit internen und externen Widerständen in diesem Wandlungsprozess ist. Dazu berichtet eine Interviewpartnerin: «Transformation machen und in die Bewegung reingehen, das ist – um es vorsichtig auszudrücken – brutal anstrengend.» (WN, Geschäftsleitung SRF, TR210655: 32). Für SRF wie auch für die SRG SSR als Ganzes lässt sich mit Lowe und Maijanen (2019) feststellen: Transformation generell und in Broadcastunternehmen speziell ist in der Regel ein sehr konfliktreicher Prozess, da verschiedenste Prozesse und Themen einer vertrauten Vergangenheit, einer komplizierten Gegenwart und einer sehr ungewissen Zukunft aufeinanderprallen.

Eine dritte größere Veränderungstendenz im Rahmen von «SRF 2024», die bereits im vorangegangenen Kapitel kurz beschrieben wurde, betrifft den Bereich Distribution. Nicht nur wird in diesem Projekt neu Distribution eine eigene sogenannte «Kraft» bzw. ein Bereich im Unternehmen, Distribution wird auch von mehreren im Projekt stark involvierten Expert:innen als «die größte Herausforderung für ein Public Service Medienunternehmen» (ED, Projektleiter SRF, TR20479: 22) beschrieben. Bisher seien wiederum sehr viel Ressourcen in den Produktionsbereich geflossen, in diesem Bereich sei SRF sehr stark und kompetent, während der Aufbau eines spezialisierten Distributionsbereichs vernachlässigt worden sei, heisst es in den Interviews.

Die Distributionsaufgabe wird für öffentliche Medienhäuser aufgrund einer Zunahme möglicher Verbreitungswege und deren diversen Eigenheiten nicht nur um einiges komplexer, auch die damit zusammenhängende Auffindbarkeit der öffentlichen Medieninhalte wird im internationalisierten Medienmarkt mit starker Präsenz von Plattformen immer weniger selbstverständlich (Donders, 2021; Lobato, 2019). So berichtet ein Gesprächspartner: «Wir hatten im Fernsehen und im Radio aus der Vergangenheit heraus den sogenannten Sendeplatz eins gesichert» (ED, Projektleiter SRF, TR20479: 22). Dieser einst gesicherte Zugang zu einem Teil des Publikums fällt im Plattformumfeld immer mehr weg und öffentliche Medienanbieter haben kaum bis gar keine Kontrolle mehr über die jeweiligen Benutzeroberflächen. Diese werden zunehmend von international agierenden Plattformen und Unternehmen kontrolliert (Donders, 2021). Dadurch verliere bspw. SRF massiv an Visibilität im Kerngeschäft Fernsehen, stellt ein Exper-

te fest, denn im digitalen Bereich habe man «diesen Sendeplatz rein gar nicht. Wir sind nirgendwo 'default' auf einem Handy» (ED, Projektleiter SRF, TR20479: 22). Als ein möglicher Weg u.a. dieser Herausforderung der abnehmenden Visibilität entgegenzutreten, wird in den Expert:inneninterviews auch die Kooperation mit privaten Schweizer Medienunternehmen erwähnt. Nur wenn die SRG SSR in Zukunft intern sowie darüber hinaus mit privaten Akteuren kooperieren würde, sei es evtl. möglich, neben den international tätigen Plattformen eine «Schweizer Alternative zu dieser Lawine anzubieten» (MG, Generaldirektion, TR206898: 8). Neben Kooperationen auf inhaltlicher Ebene ist das jüngste prominente Beispiel in diesem Bereich wohl die sogenannte «Login-Allianz» von Schweizer Medien (vgl. z.B. Medienwoche, 2021).

Im Hinblick auf die Verbreitung von SRF-Inhalten für jüngere Menschen bedeutet dies aus Sicht eines Experten in der Konsequenz: «Das heißt, wenn wir zu einer jüngeren Zielgruppe vordringen möchten, kommen wir nicht drumherum, stärker auf die Drittplattformen zu spielen. Im Wissen, dass wir in eine Monsterabhängigkeit kommen. Aber wir haben die Wahl nicht, sonst kommen wir nicht mehr an sie heran» (ED, Projektleiter SRF, TR20479: 30). Somit wird die Abhängigkeit von international agierenden Plattformen als notwendiges Übel zum Erreichen junger Zielgruppen betrachtet.

### 6.2.3 Angebote für junge Zielgruppen – von Experimenten zum Transformationsprojekt

Anhand der Aussagen der Expert:innen lässt sich auch feststellen, dass viele der im Rahmen von «SRF 2024» angestrebten unternehmensweiten Handlungsweisen in Bezug auf digitale Formatentwicklungen und die darin angelegten Rationalitätskriterien bereits einige Jahre vor dem Start dieses umfassenden Transformationsprojekts in kleinerem Rahmen erprobt wurden. Besonders Teams und Redaktionen, die Angebote für junge Zielgruppen innerhalb der SRG SSR kreierten, galten für sehr lange Zeit als eine Art autonome 'Innovationsinseln', auf denen verschiedenste Formatentwicklungsprozesse sowie Formen der Zusammenarbeit für den Onlinebereich ausprobiert wurden und die gleichzeitig große Freiheiten genossen.

Dazu bemerkt ein Experte aus diesem Bereich von SRF anfangs 2019: «Aber in fünf Jahren sollte es das [Team Jugend] nicht mehr brauchen, weil jede Abteilung versucht, jünger zu sein und mehr online zu sein.

Im Moment sind wir schon noch eine Insel» (TM, Jugendangebot SRF, TR01: 23). Der öffentliche Auftrag der SRG SSR als Ganzes – wie in der Konzession festgehalten – sei es, «jüngere Zielgruppen nicht nur zu erreichen, sondern eindeutig auch besser zu erreichen» (WB, Generaldirektion, TR204468: 16).

Damit dies gelingen kann, erhielt bspw. der 2021 neu benannte Bereich «Jugend & Musik» bei SRF – davor zwischenzeitlich auch mal «junge Zielgruppen» und anschließend «Jugend» genannt – bereits bei dessen Gründung von Seiten der Geschäftsleitung den Auftrag, «digital und online zu arbeiten» (TM, Jugendangebot SRF, TR01:23). Spätestens mit dem bereits mehrmals erwähnten Transformationsprojekt «SRF 2024» wurde dieser Auftrag auf das ganze Unternehmen SRF und teilweise auf die gesamte SRG SSR ausgeweitet. Auch das Credo, nach dem im digitalen Zeitalter eine verstärkte iterative, nutzer- und bedarfsorientierte Formatproduktion, die sich an den «Lebenswelten» (TM, Jugendangebot SRF, TR01: 3) der diversen, vor allem jüngeren Zielgruppen orientiert, unausweichlich wird, verbreitete sich vor allem auch von diesen ‘jungen Abteilungen’ der verschiedenen Unternehmenseinheiten über die gesamte SRG SSR. In allen Expert:inneninterviews mit entsprechenden Personen der Unternehmenseinheiten SRF, RTS und RSI finden sich vielfältige Bezüge zu diesem Credo und den dazugehörigen Norm- und Wertvorstellungen.

Neben dieser Dissemination dieses Credos der Orientierung an Lebenswelten junger Menschen und den daraus entstehenden Kontinuitäten innerhalb der SRG SSR können in Bezug auf die verschiedenen Abteilungen und Teams für junge Zielgruppen auch einige Diskontinuitäten festgestellt werden:

Diese sind eher strategischer Art. So wurde bspw. bei der Unternehmenseinheit RTS im Bereich Jugend mit E-Sports experimentiert, mittlerweile ist der entsprechende Kanal auf der RTS Webseite sowie der auf der Videogame-Livestreaming-Plattform *Twitch* offline. Auch bei SRF haben sich verschiedene Formate für jüngere Zielgruppen auf Drittplattformen im Laufe der Feldphase der vorliegenden Arbeit immer mal wieder inhaltlich verändert – oder sind zuweilen ganz abgesetzt worden. Einige der auf Drittplattformen distribuierten Inhalte wurden an die Marke des Jugendradios SRF Virus gekoppelt und andere nicht. Gleichzeitig wurde in den geführten Expert:inneninterviews mit Personen von SRF berichtet, dass in der Anfangszeit des Bereichs «junge Zielgruppen» der strategische Entscheid gefällt wurde, Redaktor:innen sowie Produzent:innen aus dem

Radiobereich einzusparen, um genügend Ressourcen für die Umsetzung von «Webvideos» zu haben (TM, Jugendangebot SRF, TR01: 128).

Nach Abschluss der Expert:inneninterviews im April 2022 wurde jedoch bekannt, dass der Jugendradiosender *SRF Virus* als linearer Radiosender nochmals neu startet (inkl. neuer Redaktor:innen und Produzent:innen), während zuvor im Jugendbereich primär digitale Kanäle auf Drittplattformen bespielt wurden (von Wyl, 2022). Somit entsteht mit Blick auf diesen Umstand ein Bruch mit dem einstigen Auftrag der Geschäftsleitung bzw. dem einstigen strategischen Entscheid, im Bereich junge Zielgruppen vornehmlich «digital und online zu arbeiten» (TM, Jugendangebot SRF, TR01:23). Wie das Schweizer Onlinemagazin «Medienwoche» berichtet, stellte SRF anhand der Radionutzungsdaten ihrer Markt- und Publikumsforschung fest, dass ein linearer Radiosender für junge Menschen durchaus Potential hätte, entsprechende Daten wären jedoch von der Markt- und Publikumsforschung lange anders interpretiert worden (von Wyl, 2022).

Zusätzlich zu diesen Diskontinuitäten in den strategischen Handlungsweisen im Umgang mit jungen Zielgruppen lassen sich anhand der Aussagen der Expert:innen aus den verschiedenen Sprachregionen auch einige Unterschiede zwischen den Herangehensweisen und Strategien beim Bereitstellen der Angebote für Zielgruppen in den verschiedenen Sprachregionen feststellen:

Erstens berichten die Expert:innen von SRF, RTS und RSI über unterschiedliche Handlungsweisen im Umgang mit den Markenstrategien für junge öffentliche Medienangebote. Diese können teilweise auf die verschiedenen Organisationsstrukturen dieser Teams und Abteilungen zurückgeführt werden: Während in der italienischsprachigen Schweiz als auch in der französischsprachigen Schweiz neue, übergreifende ‘Jugendmarken’<sup>60</sup> geschaffen wurden, mit dem Ziel, Jugendliche und junge Erwachsenen online auf Drittplattformen sowie teilweise auch offline besser zu erreichen, wurde bei SRF in der Deutschschweiz eine andere Vorgehensweise gewählt. Dort entstand die Abteilung «Jugend» 2016 aus dem Zusammenschluss von drei einst unabhängigen Redaktionen<sup>61</sup> – darunter die Radio-Redaktion des bereits erwähnten Jugendradios *SRF Virus*. Während bei SRF zum Zeitpunkt der Interviews die Mehrheit der Inhalte primär intern produziert

60 Bei RSI heissen diese Marken ‘SPAM’ sowie ‘Flex’, bei RTS wurde das Jugendangebot ‘Tataki’ genannt.

61 Diese drei einst unabhängigen Redaktionen waren: MySchool (das Schulfernsehen von SRF), Zambo (das Kinderangebot von SRF) sowie *SRF Virus* (das Jugendradio von SRF).

wurden, setzte man laut Aussage eines Experten aus der Deutschschweiz bei Jugendangeboten in der Westschweiz primär auf externe Produktionsfirmen (TM, Jugendangebot SRF, TR01: 138).

Gemeinsam war zum Zeitpunkt der geführten Expert:inneninterviews allen Jugendangeboten über die ganze SRG SSR hinweg, dass die Strategie verfolgt wurde, im digitalen Bereich auf Drittplattformen (z.B. YouTube oder Instagram) zu setzen. Bei SRF wurde dabei aber im Unterschied zu RTS und RSI versucht, einerseits neue Formatmarken (z.B. 'Impact') und andererseits digitale Formate zu etablieren, die an bestehende Marken wie 'SRF Virus' aus dem Radiobereich gekoppelt wurden. Wie bereits beschrieben, wurde diese Strategie bis heute teilweise wieder verändert.

In der Folge der verschiedenen Handlungsweisen bezüglich der Positionierung der Inhalte für Jugendliche und junge Erwachsene scheint es zweitens auch einige Unterschiede bei der Konstruktion der angedachten Zielpublika für die 'jungen' Inhalte zu geben. Obwohl zwar alle Interviewpartner:innen in allen Regionen betonen, dass der Faktor Alter im Vergleich zu anderen Faktoren wie Themen- und Mediennutzungsinteressen zunehmend an Bedeutung für die Definition der jungen Zielgruppe verliere, so bleiben Altersgruppen als Orientierungsrahmen weiterhin in allen Unternehmenseinheiten stark präsent und es wird immer wieder darauf Bezug genommen. Während in der Abteilung «Jugend» bei SRF zum Zeitpunkt der Expert:inneninterviews Inhalte für verschiedene Zielgruppen in der Altersspanne 13- bis 34-Jährige produziert wurden, lag diese grobe Altersspanne bei RTS und der Marke 'Tataki' bei 15 bis 25 Jahren. Bei RSI in der italienischsprachigen Schweiz werden mit der Marke 'SPAM' einerseits 18- bis 25-Jährige sowie mit der Marke 'FLEX' andererseits Jugendliche ab 13 Jahren anzusprechen versucht. Innerhalb dieser Altersspannen werden dann nochmals kleinere Zielgruppen definiert bspw. anhand thematischer Interessen (z.B. Hip-Hop-Musik, Gaming etc.). Zum Beispiel wird im Bereich 'Jugend' von SRF die angesprochene große Altersgruppe nochmals in weitere vier sogenannte 'Alterssegmente' (8-12, 13-17, 18-24 sowie 25-34) unterteilt und die jeweiligen Formate sollten inhaltlich entweder Einordnung, Orientierung oder Inspiration bieten (TM, Jugendangebot SRF, TR01: 7/AC, Bereich Familie SRF, TR202114: 15). Beim Angebot 'Tataki' in der französischsprachigen Schweiz werden die inhaltlichen Stoßrichtungen der Formate für die gewünschte junge Zielgruppe zwar ähnlich, aber doch etwas anders benannt, nämlich Humor, Gesellschaft und Debatte (SN, junges Publikum, Musik & Humor RTS, TR203122: 33).



Ein dritter Bereich von Unterschieden zwischen den verschiedenen Landesregionen zeigt sich bei den strategischen Zielen im Umgang mit Drittplattformen (z.B. YouTube vs. Instagram etc.). Während zwar alle befragten Personen in allen drei Unternehmenseinheiten der drei Sprachregionen erwähnen, dass jede Plattform sowie jedes Format aufgrund seiner Eigenheiten und Genre die Definition anderer, jeweils diverser Ziele voraussetze, beschreiben die Mitarbeiter:innen der 'jungen Einheiten' in den verschiedenen Unternehmenseinheiten unterschiedliche quantitative Ziele mit Bezug zu Reichweiten, Verweildauer, Interaktionen etc.. So berichten Interviewpartner:innen der SRF Abteilung 'Jugend' als auch RTS-Mitarbeiter:innen des französischsprachigen Angebots Tataki, es sei ein übergeordnetes Ziel aller Jugendangebote, dass die Nutzer:innen der Angebote jeweils im Durchschnitt rund 60% eines Videos anschauen würden (TM, Jugendangebot SRF, TR01: 61/ BM, Jugendangebot RTS, TR203122: 61). Weniger wichtig sei die Anzahl Views. Wie eine Person aus dem Digitalbereich bei RSI sagt, liegt bei RSI unternehmensweit zum Zeitpunkt der Interviews der Fokus eher bei der Anzahl Aufrufe pro Video sowie bei Interaktionen mit einem Video (DA, digitale und soziale Medien RSI Sport, TR204795: 35). Welche Metriken für Videoinhalte auf Drittplattformen als wichtig oder relevant angesehen werden, erschien Teil eines fortwährenden Aushandlungsprozesses zu sein. Da Algorithmen und Funktionalitäten von Drittplattformen sich immer wieder verändern, bleiben diese Definitionsprozesse wohl auch in Zukunft eine Herausforderung.

Ein vierter Bereich, in dem sich anhand der Expert:inneninterviews ebenfalls Strategieunterschiede im Zusammenhang mit Jugendangeboten feststellen lassen, sind die geplanten sowie bereits umgesetzten Offline-Aktivitäten, um mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen auch außerhalb von digitalen Plattformen in Kontakt zu kommen. Zum Beispiel berichten Personen der Unternehmenseinheit RTS wie auch von SRF, dass diese Offline-Aktivitäten thematisch bisher v.a. an den Bereich Musik gekoppelt waren. So gab es bspw. Kooperationen mit lokalen Musikfestivals oder Veranstaltungen von Konzertreihen in verschiedenen Städten der Regionen. Bei RSI im Tessin wurde darüber hinaus mit dem sogenannten 'WeTube-Projekt' ein physischer Ort, nämlich ein Produktionsstudio geschaffen. Dieses bietet Jugendlichen und jungen Erwachsenen einerseits ein Ort für die Produktion eigener Inhalte und wird andererseits – laut Interviewpartner:innen – als Veranstaltungsort genutzt für sogenannte 'Masterclasses' im Umgang mit digitalen Technologien (z.B. Handyfotografie) (CP, Jugendange-

bot RSI, TR204235: 101). Wie Personen aus dem Produktionsbereich im Gespräch berichten, entstand diese Idee des 'WeTube-Studios' ursprünglich in der Deutschschweiz und wurde schließlich bei RSI im Tessin umgesetzt (GT, TPC<sup>62</sup> Innovations). Gleichzeitig betonen RSI-Mitarbeiter:innen, man wolle in Zukunft die Zusammenarbeit mit Schulen intensivieren.

Insgesamt zeigen sich also in den Experten:inneninterviews neben Kontinuitäten im Umgang mit jungen Zielgruppen über die verschiedenen Unternehmenseinheiten hinweg auch Diskontinuitäten und Unterschiede. Kontinuitäten sowie Gemeinsamkeiten lassen sich, wie soeben ausführlich beschrieben, vornehmlich bei Handlungsweisen und Rationalitätskriterien der jeweiligen Mitarbeiter:innen in Bezug auf Formatproduktionen für junge Zielgruppen bzw. zu deren formalen Umsetzung feststellen. So scheint man sich in weiten Teilen der 'jungen Einheiten' darüber einig zu sein, mit welchen Protagonist:innen, mit welcher Ansprache und mit welchen Themen junge Menschen auf Drittplattformen erreicht werden können. Wie entsprechende Webvideos formal aussehen, wird zum Teil auch durch Funktionalitäten und Regeln der bespielten Social Media Plattformen vorgegeben (vgl. dazu auch Eichler, 2022). Die Themen sollen bspw. an konkrete Lebenswelten anknüpfen, es soll dabei auch eine Ansprache junger Menschen auf Augenhöhe geben etc..

Diskontinuitäten und Unterschiede in Bezug auf Handlungsweisen im Bereich junger Zielgruppen lassen sich weniger bei der Art und Weise der Formatproduktionen feststellen als vielmehr im Bereich strategischer Fragen bspw. zur Positionierung der jeweiligen Formatmarken, welche Plattformen und Vektoren (Radio vs. Web) oder welche Ziele in den jeweiligen Teams und Abteilungen verfolgt werden.

### 6.3 Die Legitimität der jungen Zielgruppe in der SRG SSR – ein Zwischenfazit

Bevor hier im Anschluss in resümierender Weise auf die soeben dargelegten Ergebnisse der Expert:inneninterviews eingegangen wird und ein erstes Fazit zu den Datenerhebungen dieser Arbeit gezogen werden kann, soll an dieser Stelle zuerst nochmals kurz an die Ergebnisse des ersten Teils

---

62 Die 1999 in der Deutschschweiz gegründete Tochtergesellschaft im Bereich Produktion der SRG SSR, die TPC (*Technology and Production Center Switzerland*) wurde per Januar 2020 wieder in die Unternehmenseinheit SRF reintegriert (SRG SSR, 2019b).

erinnert werden. Dies vor allem, da es für die Beurteilung der Legitimität der SRG SSR innerhalb der jungen Zielgruppe nicht nur sehr relevant ist, wie sich Mitarbeiter:innen dieser Institution mit der besagten Gruppe auseinandersetzen – es ist für die Beurteilung jener Legitimität ebenfalls wichtig, wie junge Leute auf die SRG SSR schauen.

Der erste Teil der vorliegenden Arbeit widmete sich anhand der Daten der quantitativen Onlinebefragung sowie Daten aus qualitativ ausgewerteten Fokusgruppen einerseits dem Mediennutzungsverhalten junger Menschen in der Schweiz im Alter zwischen 14 und 35 Jahren sowie andererseits ihren Bewertungen zur SRG SSR und den dazugehörigen Wert- und Normbezügen. In diesem ersten Teil konnte gezeigt werden, dass die Wahrnehmungen zur Legitimität der SRG SSR an verschiedene Rollenverständnisse junger Menschen gekoppelt ist. Nicht zuletzt darum kommt es zu unterschiedlichen sowie ambivalenten Wahrnehmungen zum sog. «Use Value» versus «Societal Value» der SRG SSR in dieser spezifischen Gruppe. In ihrer *Rolle als Konsument:innen bzw. Mediennutzer:innen* und mit Blick auf das persönliche Mediennutzungsverhalten sowie jenes ihrer Peergroup gehen die befragten Jugendlichen und jungen Erwachsenen in der Regel davon aus, dass Inhalte der SRG SSR im Vergleich zu entsprechenden Inhalten von privaten, kommerziellen Anbietern kaum oder zumindest eine stark untergeordnete Rolle spielen. In diesem Zusammenhang konnte anhand der durchgeführten Gruppendiskussionen zusätzlich dargelegt werden, dass die Unterscheidung verschiedener Medienanbieter und -genres sowie deren Eigenheiten für Jugendliche und junge Erwachsene zunehmend komplexer und so zu einer Herausforderung wird. Alltägliche Begrifflichkeiten zur eigenen Mediennutzung wie z.B. Verständnisse darüber, was bspw. «Fernsehen» und so auch «öffentlicher Rundfunk» im Umfeld von Plattformen alles umfasst, wandeln sich stark und erscheinen für die Jugendlichen und jungen Erwachsenen oft schwer greifbar.

Gleichzeitig sind viele Formate und Genres der SRG SSR oft aus dem Familien- und Schulkontext bekannt und gelten weiterhin bspw. als vertrauenswürdig, verlässlich, qualitativ hochwertig und so im Großen und Ganzen wichtig für verschiedene Aspekte des gesellschaftlichen Zusammenlebens in einer Demokratie. Je nachdem, ob man Jugendliche bzw. junge Erwachsene in ihrer Rolle als Bürger:innen bzw. in ihrer Rolle als Konsument:innen anspricht, wird die Legitimität der SRG SSR anders wahrgenommen. Gilt sie bei den jungen Bürger:innen als legitim, so steht ihre Legitimität bei den jungen Konsument:innen zumindest in Frage. Zwi-

schen den beiden Wertsphären kann also ein starkes Spannungsverhältnis beobachtet werden.

Der zweite empirische Teil verfolgte das Ziel, aufzuzeigen, welche Bedeutung Mitarbeiter:innen dem Erreichen junger Zielgruppen zuschreiben, wobei mit Hilfe von teilstrukturieren Leitfadeninterviews nach damit verbundenen Normen, Werten und Handlungsweisen gefragt worden ist. Im Fokus stand also: Was wird als wichtig erachtet mit Blick auf öffentliche Medienangebote für junge Menschen in der Schweiz und welchen Stellenwert hat das Erreichen junger Menschen aus Sicht der SRG SSR und ihren Mitarbeiter:innen? Über welche Werte, Normen und Handlungsweisen sprechen die interviewten Mitarbeiter:innen? Welche Rationalitätskriterien lassen sich hier erkennen?

Insgesamt zeigt sich in diesem zweiten Teil: Wie in vielen (öffentlichen) Medieninstitutionen Europas hat man auch bei der SRG SSR den Grundsatz erkannt, dass sich essenzielle Spielregeln im Medienbereich im Lichte der globalen Digitalisierungs-, Plattformisierungs- und Datafizierungsprozesse fundamental geändert haben, und zwar zum Vorteil internationaler, plattformbasierter Unternehmen (Donders, 2021). Auch und vor allem die Betonung der Dringlichkeit, in Zukunft junge Zielgruppen besser mit digitalen Angeboten erreichen zu wollen und zu müssen, wird in den Interviews ersichtlich. Diese Hinwendung zum jungen Publikum bzw. der an einigen Stellen bereits geschilderte *Audience Turn* (Costeria Meijer, 2020) mit seinen vielen tiefgreifenden Veränderungen, Chancen und teilweise unbequemen Folgen für den öffentlich finanzierten Journalismus vollzieht sich auch bei der SRG SSR. Es wird also, um dies mit anderen Worten nochmals zu betonen, dem besseren Erreichen mit digitalen Angeboten und der stärkeren Hinwendung zum jungen Publikum eine hohe Relevanz für das Überleben, für die Legitimität der SRG SSR als Organisation zugeschrieben.

Der Wunsch, jüngere Zielgruppen besser zu verstehen und von ihnen zu profitieren, führt nicht zuletzt dazu, dass sich klassische Annahmen zu Grundwerten öffentlicher Medieninstitutionen bei den befragten Mitarbeiter:innen in Teilen wandeln und sich damit auch ändert, welche Herangehensweisen an junge Zielgruppen innerhalb der SRG SSR als rational gelten. Die Rationalitätskriterien in der Institution verändern sich drastisch (Lepsius, 2013).

Die Analyse der Verständnisse und Wahrnehmungen zu Werten und Normen öffentlicher Rundfunkinstitutionen aus Sicht der Mitarbeiter:innen der SRG SSR zeigt, wie im vorangegangenen Kapitel ausführlich be-

schrieben, dass es hier einige zentrale Annahmen sowie Verschiebungen und Veränderungen gibt. Als wichtigste Norm wird erstens die Universalität öffentlicher Rundfunkangebote beschrieben. Es sei nicht nur ein Wunsch, es sei ein Muss für die SRG SSR, *alle* – und damit auch die fragmentierte, ausdifferenzierte Gruppe junger Menschen – zu erreichen.

Ziel ist es zweitens – so berichten die SRG-Mitarbeiter:innen – mit den journalistischen Angeboten auch in Zukunft eine Orientierungsfunktion im Leben *aller* (jungen) Menschen in der Schweiz zu übernehmen. Der klassische Bildungsauftrag öffentlicher Rundfunkinstitutionen, der tendenziell mit einer paternalistischen ‘Top-Down-Vermittlung’ von Informations- und Wissensinhalten assoziiert wird, wird nun dahingehend verstanden, als dass es wünschenswert ist, junge Menschen in ihren «Lebenswelten» zu begleiten, Orientierung zu bieten und ihnen auf Augenhöhe zu begegnen.

Drittens nehmen die interviewten Mitarbeiter:innen der SRG SSR immer wieder Bezug zum Kohäsions- sowie Informationsauftrag öffentlicher Medien. Kohäsion ist hierbei ein zentraler Wert und werde bspw. erreicht, indem auch in Inhalten für junge Menschen Vielfalt und Diversität in verschiedenen Formen dargestellt werde.

Schließlich ist viertens auffällig, dass einige Mitarbeiter:innen den *Service public* der SRG SSR als *Wert an sich* und so als stark sinnstiftend für ihre Arbeit in dieser Organisation wahrnehmen. Dieser Fokus auf den *intrinsischen Wert*, auf das als das Gute öffentlicher Medieninstitutionen Angenommene gehört zu jenen Aspekten, die in wissenschaftlicher Literatur wie auch Managementberichten dieser Institutionen seit jeher stark mit in den Fokus gerückt werden und wodurch oft Legitimitätsansprüche begründet werden (Lowe, 2016)

Im Anschluss an diese Untersuchung der Verständnisse und Wahrnehmungen zu Werten und Normen innerhalb der SRG SSR wurde im darauffolgenden Kapitel versucht, grundlegende *Handlungsweisen* der SRG SSR und darin angelegte Strategien im Zusammenhang mit dem Erreichen junger Zielgruppen aufzuzeigen.

Es zeigte sich, dass viele Handlungsweisen damit begründet werden, dass ‘das Publikum’ und prominent auch ‘das junge Publikum’ sowie dessen Bedürfnisse verstärkt in den Mittelpunkt der zu fällenden Entscheidungen gestellt werden sollen. So wird ‘das Publikum’, so im Gegensatz zum öffentlichen Auftrag – zumindest weisen die Aussagen der Expert:innen darauf hin –, zu einem sehr zentralen Argumentationselement bei den Begründungen von Entscheidungen zu Handlungsweisen im Bereich organisationaler Veränderungen, Transformationsprojekten und auch Sparmaß-

nahmen. Zukünftig sollen vermehrt digitale Kanäle bespielt werden und man will sich mit viel Kraft und Anstrengung von der bis anhin stark zu spürenden 'Broadcast-DNA'(MG, Abteilung Digital, TR202645: 10) im Unternehmen zunehmend lösen.

Besonders pointiert zeigen sich ebendiese Anstrengungen im Transformationsprojekt «SRF 2024». Auf dieses Projekt wurde in einem eignen Abschnitt ausführlich eingegangen.

Im Kontext dieses Transformationsprojekts ist vor allem auffällig, dass die Bedeutung des mit diesem Projekt neu geschaffenen Bereichs «Audience», welcher die bis dahin bestehende Abteilung der Markt- und Publikumsforschung ablöst, stark zunimmt. Das Agieren bzw. die Handlungsweisen dieser Abteilung im Bereich der Datenaufbereitung sowie im Bereich des Managements von Daten- und Angebotsportfolio scheint stark zuzunehmen.

Weiter werden im Rahmen dieses Projekts zahlreiche Handlungsweisen auf vielen Ebenen der Organisation grundlegend neu gestaltet und gleichzeitig werden im Unternehmen SRF Ressourcen stark in Richtung digitaler Angebote verschoben. Ziel ist es u.a. die einstigen Silos der Abteilungen weiter aufzubrechen und Ressourcen in Richtung digitaler Angebote zu verschieben. Besonders diese Ressourcenverschiebung und damit einhergehende Sparmaßnahmen auf Kosten von Ressourcen im Bereich Broadcastangebote führen nicht zuletzt zu internen sowie externen Kontroversen und relativ zahlreichen Kündigungen langjähriger Mitarbeiter:innen. Schließlich rückt im Rahmen von «SRF 2024» der Bereich der Distribution stark in den strategischen Fokus und wird als eine der größten Herausforderungen für öffentliche Medienunternehmen beschrieben.

Im letzten Abschnitt des empirischen Kapitels zu den Expert:inneninterviews wurde illustriert, wie sich die teilweise experimentellen Handlungsweisen, welche die unterschiedlichen 'jungen Teams' und 'jungen Abteilungen' der verschiedenen Unternehmenseinheiten der SRG SSR (SRF, RTS, RSI) in den letzten Jahren geprägt hatten, zunehmend auf die ganze SRG SSR verbreiteten. Besonders das diesen Handlungsweisen zugrundeliegende Credo oder Rationalitätskriterium, nachdem eine verstärkte iterative, nutzer- und bedarfsorientierte Formatproduktion, die sich an den «Lebenswelten» der diversen, vor allem jüngeren Zielgruppen orientiert, im digitalen Zeitalter unausweichlich wird, findet sich in beinahe allen Expert:inneninterviews. Neben der Verbreitung dieses Credos mit Bezug zur Art und Weise der Formatproduktion und so erkennbaren Kontinuitäten wurde im entsprechenden Abschnitt auch ausführlich auf einige Diskonti-

nuitäten sowie Unterschiede in der Strategie zwischen den verschiedenen Unternehmenseinheiten hingewiesen. Während sich also ähnliche Handlungsweisen im Bereich der Produktion erkennen lassen, gibt es auf Ebene der Strategie neben Diskontinuitäten auch einige Unterschiede zwischen den Unternehmenseinheiten SRF, RTS und RSI.

