

**Zeitschrift:** Zoom : Zeitschrift für Film  
**Herausgeber:** Katholischer Mediendienst ; Evangelischer Mediendienst  
**Band:** 37 (1985)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Fernsehen DRS : Überleben als höchstes Ziel?  
**Autor:** Jaeggi, Urs  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-932259>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 18.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Urs Jaeggi

## Fernsehen DRS: Überleben als höchstes Ziel?

Die Dissertation «Zielkonflikte im Unternehmen Rundfunk: eine empirische Analyse am Beispiel des Schweizer Fernsehens» von Urs Alter dürfte einigen Staub aufwirbeln. Die eben veröffentlichte Arbeit wirft nämlich die Frage auf, ob die Zielvorstellungen und das aus ihnen abgeleitete organisationelle Handeln des Fernsehens für die optimale Erfüllung des gegebenen Auftrages – Produktion und Realisierung von Fernsehsendungen – überhaupt taugen. Die Antwort – wenn auch verschlüsselt in ein Soziologen-Chinesisch ist ein «Nein, aber ...»

Der Ausgangspunkt der Dissertation – oder besser gesagt: der Forschungsansatz – ist äusserst spannend. Urs Alter, heute als Leiter der Ausbildung bei Fernsehen und Radio DRS tätig, geht davon aus, dass Medienorganisationen wie eben das Fernsehen DRS, ein soziales System darstellen, das mit technischen Instrumenten Aussagen öffentlich verbreitet. Dass Organisation und Zielvorstellungen eines solchen «soziotechnischen Systems» die Programme

und ihre Wirksamkeit in der Öffentlichkeit ganz entscheidend bestimmen, ist die Annahme, von der Alter ausgeht. Er sieht seine Dissertation «im Grenzbereich zwischen Organisationssoziologie und Kommunikationswissenschaft» als eine wichtige Ergänzung zur sogenannten Wirkungsforschung, die seiner Ansicht nach zu generell auf eine einseitige und sozial-wissenschaftlich zumindest umstrittene quantitative Publikumsforschung abstellt: eine Meinung, die zumindest bedenkenswert ist und die in ZOOM aus pragmatischer Sicht seit langem vertreten wird.

### Akzeptanz als Unternehmungsziel

Die Ziele, die eine Medienorganisation wie das Fernsehen DRS verfolgt, lassen sich nach Alter im wesentlichen auf zwei Ebenen festlegen. Die Herstellung und Verbreitung von Programmen und Sendungen, die Dienstleistungen wie Information, Unterhaltung, Bildung und Werbung sowie die Erreichung der Zuschauerschaft bilden die sogenannte *Output-Dimension*. Daneben aber hat eine Medienorganisation eine Reihe weiterer Ansprüche: So etwa ist es ihr ein Anliegen, in ihrer Umwelt zu überleben und eine einmal erreichte Position zu halten oder zu verbessern. Überdies wird angestrebt, die Arbeit im Unternehmen so zu organisieren, dass die Output-Ziele optimal erreicht werden können. Das bedingt unter anderem, die Mitarbeiter zu motivieren und so weit in die Organisation zu integrieren, dass sie auf diese Ziele hinarbeiten. Diese Ansprüche werden als *Unterstützungs-Dimension* bezeichnet.

Die umfassende Überprüfung der schriftlichen und mündlichen Äusserungen des Füh-

rungskaders im Fernsehen DRS zu den Zielvorstellungen führt Alter zum Schluss, dass diese im grossen und ganzen nur vage formuliert sind. Das hat nicht nur eine Verunsicherung der Mitarbeiter zur Folge, sondern führt auch dazu, dass die Organisation in hohem Masse fremdbestimmt wird: Die Zielvorstellungen werden von Gruppierungen politischer, wirtschaftlicher, aber auch ideologischer Art wesentlich mitgeprägt. Diese Situation wird noch verschärft, indem offensichtlich wird, dass bei der Führungs spitze sowohl des Fernsehens DRS wie auch bei der Generaldirektion der SRG die Ansprüche in Bezug auf die Unterstützungs-Dimension gegenüber jenen der Output-Dimension Priorität haben. Alter stellt sogar fest, dass eigentliche Ansprüche der Output-Dimension von Überlegungen der Unterstützungs-Dimension klar geprägt werden. So etwa geniessen bei der Programmgestaltung Information und Unterhaltung Priorität, wird die Programmierung von Sendungen, die ein grosses Publikum erreichen, bevorzugt, wird der Ausgewogenheit in den Sendungen ein sehr hoher Stellenwert eingeräumt. Das geht nach Alter so weit, dass er sich die Frage stellt, ob beim Fernsehen DRS zur Zeit den reinen *Unternehmenszielen* mehr Bedeutung beigemessen wird als den *Kommunikationszielen*.

In der Analyse wird schlüssig nachgewiesen, dass die Führungs spitze des Fernsehens DRS nicht der *Programmqualität* oberste Priorität einräumt, sondern der *Akzeptanz der Programme* durch die Mehrheit. Die Wahrnehmung der öffentlichen Interessen tritt dadurch zugunsten einer die Mehrheitsmeinungen bestätigenden, nikken den und zudienenden Programm-Dienstleistung in den Hintergrund. Diese Feststellung



Foto: Fernsehen DRS

**Das neue  
Fernseh-Studio  
in Zürich-  
Seebach:  
in hohem Masse  
fremdbestimmte  
Organisation.**

Alters wird übrigens durch die Programmstruktur 1985, wie sie seit Beginn des Jahres in Kraft ist, vollauf bestätigt. Die Konzentration der Unternehmensführung auf Akzeptanz und Anpassung hat natürlich ihre Ursachen. Das Fernsehen DRS, so Alter, hat aus staats- und gesellschaftspolitischen Gründen eine komplizierte föderalistische Struktur und wird von aussen stark kontrolliert. Interessen-Lobbies machen der SRG und damit dem Fernsehen DRS zwar nicht den Auftrag strittig, wohl aber die Mittel, die zur Wahrung der Existenz und zur Haltung der Position notwendig sind (Konzessionsgebühren). Im Verein mit der Anfechtung des (in Wirklichkeit gar nicht mehr vorhandenen) Monopolcharakters des Fernsehens DRS führt dies tatsächlich zu einer Bedrohung der Position oder gar der Existenz des Unternehmens. In der Umwelt zu überleben, wird dadurch zum höchsten Ziel.

Urs Alter weist in seiner Dissertation nun nicht nur nach, dass

ein so kompliziert strukturiertes und von äusseren Einflüssen abhängiges Unternehmen wie das Fernsehen DRS mit einem von Industriebetrieben entlehnten modernen und effizienten Führungsstil wahrscheinlich gar nicht zu leiten ist. Er belegt durch eine umfassende Umfrage beim obersten Kader des Fernsehens DRS überdies, dass innerhalb des Unternehmens über die Zielvorstellungen kaum Konsens besteht. So akzeptiert beispielsweise das Betriebskader – verantwortlich für Technik, Administration und Verwaltung – die von der Generaldirektion erlassene Devise für ein Programm, das durch Unterhaltung und Information auf ein Mehrheitspublikum ausgerichtet ist und die Konkurrenzfähigkeit gegenüber andern Fernsehveranstaltern wahrt. Die Programm-kader dagegen – d. h. die Abteilungs- und Ressortleiter – lehnen diese Vorstellung ab. Sie möchten ein Programm gestalten, das sich an journalistischen Qualitätsprinzipien orientiert und die öffentlichen Interessen

wahrnimmt. Damit aber geraten sie in einen Zielkonflikt mit der Forderung nach breiter Akzeptanz durch die Mehrheit; denn kritischer Journalismus wird von der Mehrheit nicht gewünscht. Diese sucht im Fernsehen – wie übrigens auch in den anderen Medien – eher eine Bestätigung ihrer eigenen Meinung und, wenn man der Publikumsforschung glauben will – Rekreation, d. h. wenig anspruchsvolle Unterhaltung. Urs Alter vermutet, dass in unserer Gesellschaft freiheitlich-demokratisches Gedankengut als marktwirtschaftlich freies Unternehmertum verstanden wird. Das Unternehmen Fernsehen DRS steht somit im Spannungsfeld von aufgekämpfter Begrenzung und selbstgewünschter Freiheit.

Verschärft werden die Zielkonflikte nach Alter durch die Inhomogenität in der Gruppe der Abteilungsleiter. Diese sind sich über die Ziele des Fernsehens nicht einig und haben überdies kaum Vorstellungen entwickelt, wie ein Fernsehen nach ihren Wünschen aussehen

könnte. Als ebenso heterogen wie die Gruppe der Abteilungsleiter erweist sich jene der Ressortleiter. Die Ressortchefs konzentrieren Ihre Interessen nicht auf das Gesamtwohl und die von der SRG-Generaldirektion definierten und von der Programmkommission zum Teil auch gegen ihren Willen vertretenen Zielvorstellungen des Unternehmens, sondern auf die Qualität der Sendungen in ihrem engen Bereich. Sie und die Abteilungsleiter machen ein Programm, das sie imgrunde genommen gar nicht wollen. Entsprechend gering ist die Identifikation des Programmkaders mit dem Unternehmen. Urs Alter kommt zum Schluss, dass dem Fernsehen DRS adäquate Strukturen zur Wahrnehmung ihres Auftrages unter dem vorgesehenen Leitbild fehlen.

### **Verstehen statt verurteilen**

Die Dissertation von Urs Alter ist kein Frontalangriff auf die Führungsspitze und die Organisationsstruktur des Fernsehens DRS, sondern eine wissenschaftlich-kritische Analyse eines Zustandes, der gewachsen ist. Die Schlussfolgerungen, die aufgrund der Untersuchung gezogen werden, bestätigen weitgehend die Kritik der seriösen Medienpresse an der Führungsstruktur des Fernsehens DRS. Was diese über Jahre hinweg auf einer pragmatischen Ebene festgehalten hat, erfährt nun eine Bestätigung durch eine empirische Untersuchung.

Urs Alter: «Zielkonflikte im Unternehmen Rundfunk: Eine empirische Analyse am Beispiel des Schweizer Fernsehens»; Hamburg 1985, Verlag Hans-Bredow-Institut der Universität Hamburg (Dissertation am soziologischen Institut der Universität Zürich)

Diese dient nicht zur Verurteilung, sondern zum besseren Verständnis eines Zustandes, der sich nur schwer verändern lässt, weil eine Medienorganisation wie das Fernsehen DRS in einem föderalistisch-demokratischen Staatswesen zu vielen äusseren Einflüssen ausgesetzt ist, zu viele divergierende Interessen berücksichtigen und wahrnehmen muss.

Die Ergebnisse von Alters Untersuchung sind unbequem, werfen kritische Fragen auf. Vor allem dort, wo Machtverhältnisse gewahrt werden, mag die Versuchung gross sein, die Stichhaltigkeit der Aussagen in Zweifel zu ziehen. Alters Dissertation bietet tatsächlich Angriffsflächen. Obwohl er über fast 100 Seiten lang beschreibt, nach welcher wissenschaftlichen Systematik die Forschungsarbeit erfolgt ist, bleibt manche Äusserung und mancher Schluss auf dem Niveau der Annahme oder der Vermutung stehen und findet keine wissenschaftliche Absicherung. Die Wissenschaftlichkeit der Untersuchung ist dort, wo sie den Bereich des statistisch Nachweisbaren verlässt – und das tut sie oft – anfechtbar, weil sie Meinungen zu Fakten macht. Nichts wäre indessen verkehrter, als über solcher Kritik Alters wichtigen Ansatz zu einer Diskussion über die Organisations- und Führungsstrukturen von Medienorganisationen im öffentlichen Dienst zu verkennen. ■

Marc Valance

### **Die autochthone Gesellschaft**

Seit dem 30. Januar strahlt Radio DRS 2 jeden zweiten Mittwoch um 20.15 Uhr eine Folge der Sendereihe «Bucheggberg – ein Stück ländliche Schweiz» aus, achtmal insgesamt. Die Sendereihe sei «eine Art Heimatkunde für Ohrenmenschen» verrät das Begleitheft (bei der Pressestelle von Radio DRS, Basel, zu beziehen). Während insgesamt rund zwölf Stunden führt Heinrich Hitz, der Autor der Reihe, durch eine ländliche Region, durch Dörfer, Höfe, Anlässe. Durch den Bucheggberg, ein Stück Schweiz in der Schweiz.

Bucheggberg oder «Buechiberg», wie die Einheimischen sagen, ist ein solothurnischer Landbezirk südlich der Aare, stark Bern zugewandt. Er umfasst rund zwei Dutzend Gemeinden, eine davon ist Gossliwil. In Gossliwil haben Beatrice Leuthold-Michel und Hans Stürm ihren fünfteiligen Dokumentarfilm (vgl. Besprechung in ZOOM 4/85) gedreht, zur gleichen Zeit, als Heinrich Hitz von Radio Bern die Region für das Sendegefäß «Kopfhörer» porträtierte.

Hitz wusste nichts von den Filmern und ihrer Arbeit. Er traf sie bei einer Augustfeier in Gossliwil – die Überraschung war gegenseitig. Die beiden Teams tauschten Erfahrungen aus. Doch sie wollten sich nicht beeinflussen, nicht von einem eingeschlagenen Kurs abbringen lassen, und gingen sich –