

**Zeitschrift:** Zoom : Zeitschrift für Film  
**Herausgeber:** Katholischer Mediendienst ; Evangelischer Mediendienst  
**Band:** 39 (1987)  
**Heft:** 13

**Artikel:** Bewegung für den gefesselten Riesen  
**Autor:** Meier, Urs  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-931967>

### **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](#)

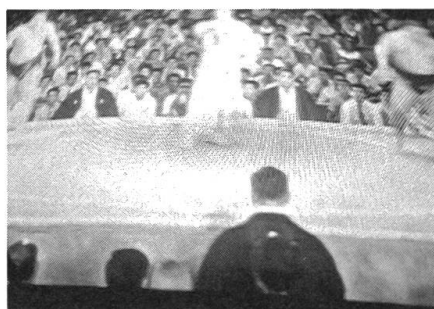
**Download PDF:** 11.01.2026

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

Urs Meier

## Bewegung für den gefesselten Riesen

Die erste Hälfte der achtziger Jahre war eine Zeit der medien- und programmpolitischen Konzeptionen. Die oft beschworene technisch-wirtschaftliche Revolutionierung vor allem der elektronischen Medien löste einen Bedarf nach Zukunftsentwürfen aus. Heute sieht man, dass die Entwicklung nicht lawinenartig losgebrochen ist, sondern – mit seltenen Sprüngen – einen eher unauffälligen Lauf nimmt. Es fragt sich nun, ob die in den vergangenen Jahren aufgestellten Wegweiser noch brauchbar seien. Der folgende Beitrag unterzieht die geltenden Strategien der SRG einer Prüfung und schlägt einige Korrekturen vor.



In der Schweizer Medienszene ist die Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG) ein Riese. Sie produziert in neun Radio- und drei Fernsehketten jährlich fast 90000 Stunden Programm. Über 3500 Festangestellte und eine bedeutende Zahl von freien Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen in ihren Diensten. Die Betriebskosten des Gesamtunternehmens haben eine Höhe von 600 Millionen Franken erreicht.

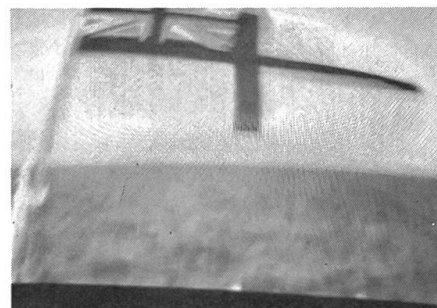
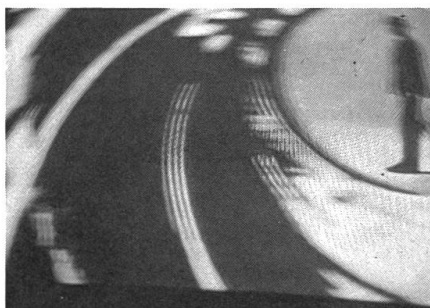
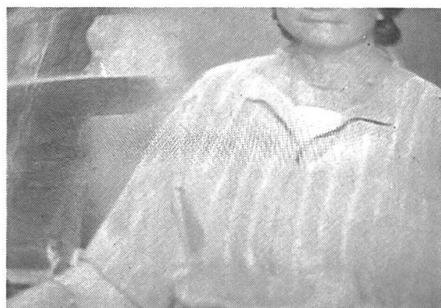
Trotz diesen imposanten Dimensionen haben SRG-Verantwortliche in den vergangenen Jahren immer wieder skeptische Prognosen gestellt. Man rechnete vor allem auf der internationalen Ebene mit einer harten Konkurrenz durch private Satelliten-Fernsehprogramme. So hiess es in dem von SRG-Generaldirektor Leo Schürmann 1985 vorgelegten Strategiepapier «Die SRG auf dem Weg in die neunziger Jahre» (vgl. ZOOM 23/85): «Es handelt sich nicht um einen publizistischen Wettbewerb, wie er zwischen der Presse und den elektronischen Medien stattfindet, sondern um eine unmittelbar auf den elektronischen Märkten ausgetragene Konfrontation.»

Diese Herausforderung war so recht nach Schürmanns Geschmack. Er hatte der SRG schon 1982 ein Leitbild gegeben, in dem der Ton eines kämpferischen Unternehmertums angeschlagen wurde. Es heisst darin zum Beispiel: «Die SRG lässt sich von den Vorstellungen einer dynamischen und

entscheidungsorientierten Führung leiten.» In welche Richtung die Dynamik gehen sollte, kann man aus dem Leitbild ebenfalls unschwer herauslesen: «Die SRG versteht sich als aktives Unternehmen im Medienbereich und sucht nach sinnvollen Ergänzungs- und Ausweitungsmöglichkeiten ihres Angebotes.» Eine Präzisierung dieser Aussage findet sich wiederum im bereits genannten Strategiepapier des Generaldirektors von 1985: «Die SRG baut den Bereich der Dienstleistungen systematisch aus, sofern sie strategisch notwendig sind.»

### Das Marktdenken dominiert

In allen konzeptionellen Überlegungen hat die Suche nach Akzeptanz für die SRG einen hohen Stellenwert. Ganz deutlich kommt dies in einem Dokument zum Ausdruck, das die «Leitsätze für die langfristige Programmplanung und -entwicklung» der Programmdirektion des Fernsehens DRS vom März 1985 festhält. Dort wird unterschieden zwischen Mehrheitsgattungen, profilierten Mehrheitsgattungen und Minderheitsgattungen von Sendungen. Zu den Mehrheitsgattungen werden Sendetypen gezählt, für die man mit einem Interessenspublikum von mehr als 50 Prozent rechnen kann (das heisst, dass mehr als die Hälfte der in einer Meinungsumfrage erfassten Personen an solchen Programmkategorien ein lebhaftes



Interesse geäussert hat). In den Leitsätzen der Fernseh-Programmdirektion heisst es: «Die Hauptanstrengungen sollen den Mehrheitsgattungen gelten, in dem Sinne, dass sie quantitativ und qualitativ (Platz im Strukturplan) bevorzugt werden. Dabei wird davon ausgegangen, dass das Programm wirtschaftlich und politisch langfristig von einer breiten Mehrheit der Zuschauer getragen werden muss und das Fernsehen vor allem in Zeiten des medienpolitischen Umbruchs in der breiten Bevölkerung einer Grundzustimmung bedarf, um seinen heutigen Status erhalten zu können.»

Doch nicht nur die Kategorien und Inhalte, auch die Vermittlungsformen haben sich dem Diktat des Gängigen zu unterwerfen. Im gleichen Papier heisst es dazu: «Ziel der Vermittlung von Inhalten ist, verstanden zu werden. Dem hat sich die Form unterzuordnen. Angesichts der Einmaligkeit und Unwiederholbarkeit von Fernsehsendungen sind einfache, folgerichtige und nachvollziehbare inhaltliche Konzeptionen mit möglichst linearen und in der Decoupage einfachen Gestaltungsformen zu kombinieren und durch die Wahl einer angemessenen Sprachebene zu ergänzen.» Immerhin begnügen sich die «Leitsätze» nicht mit dieser Anweisung zu formaler Trivialität. Es wird durchaus auch die Notwendigkeit gesehen, das Fernsehen durch neue Formen und Inhalte zu bereichern – allerdings nicht ohne

eine Einschränkung, die man ebenso gut als Selbstverständlichkeit professionellen Arbeitens wie als Ausdruck von Ängstlichkeit lesen kann: «Da kein genereller Zusammenhang zwischen Qualität und Publikumserfolg nachweisbar ist, müssen die Programmitarbeiter aller Stufen in ihrer Eigenschaft als professionelle Hersteller von Fernseh-Sendungen stets bestehende Qualitätsmassstäbe inhaltlich wie formal anwenden, überprüfen und neu erarbeiten. In diesem Spannungsfeld findet auch das Experiment seinen Platz, das aber das Beherrschen der jeweiligen Formen und Methoden voraussetzt und sich innerhalb des konzeptionell festgehaltenen Sendeauftrages bewegen muss.»

## Enger Meinungsspielraum

Sendungen finden Gefallen oder lösen Missfallen aus, sie werden verstanden oder erscheinen als unverständlich. Wenn das Verhältnis von Zustimmung und Ablehnung sich im Rahmen des Erwarteten hält, kann der Veranstalter dies als Erfolg buchen. Ist die positive Reaktion grösser als erwartet, wird er von einer Sensation sprechen; ist sie kleiner, so wird er früher oder später das Konzept ändern müssen. Ganz unmittelbar gefährlich wird es für ihn aber, wenn eine seiner Produktionen irgendwo auf ausdrücklichen Widerspruch stösst. Übereinstimmung und Dissens

werden bei der Bewertung von Sendungen nicht in Relation zueinander gesehen. In politisch-ideologischer Hinsicht besteht das unausgesprochene Ideal, dass die SRG sich prinzipiell nicht über den Rahmen eines etablierten Meinungsspektrums hinaus bewegt und so zumindest *den* Widerspruch vermeidet, der über die Macht verfügt, der SRG Schwierigkeiten zu bereiten. Dieses virtuelle Leitbild ist natürlich mit journalistischen Massstäben nicht zu vereinbaren. Die Diskrepanz äussert sich dann unter anderem darin, dass gänzlich widersprüchliche Anleitungen unverbunden nebeneinander bestehen. Im Leitbild von 1982 wird zum Beispiel der hehre Grundsatz aufgestellt: «Die SRG gestaltet ihre Programme unerschrocken und ohne Begünstigung oder Rücksicht auf involvierte Interessen.» – Und im Strategiepapier des Generaldirektors von 1985 wird gemahnt: «Zur Verbesserung der Erfüllung ihres Auftrages müsste (...) noch mehr im Sinne einer mehr phänomenologischen, wertfreien Beschreibung von Ereignissen, Zuständen, Zusammenhängen und Hintergründen aller Art, insbesondere als Ergänzung zur Tagesaktualität informiert werden.» Weiter heisst es dazu, in der SRG müsse «bewusster mit den gesellschaftlichen Tabuzonen und gesellschaftlich strittigen Themen bezüglich der zu erwartenden Wirkungen beim Publikum vorgegangen werden. Im Klartext heisst das: Leute,



seid vorsichtiger! Und sie sind vorsichtiger geworden, kein Zweifel. Die SRG ist zwar ein Riese, aber er ist gefangen in einem Netz von Rücksichten und Vorschriften, gebunden an übertriebene Akzeptanzvorstellungen. Es kommt hinzu, dass die SRG in den letzten Jahren quantitativ kräftig expandiert hat, ohne die personellen und finanziellen Mittel entsprechend zu vergrössern. Auf diese Weise ist es an vielen Stellen, ganz besonders beim Radio, zu teilweise dramatischen Engpässen gekommen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Programm und Technik stehen zum Teil unter einem Produktionsdruck, der menschlich und beruflich befriedigendes Arbeiten aufs äusserste erschwert. Wer Gelegenheit hat, etwas in die Produktionsbedingungen hineinzusehen, wundert sich manchmal, dass es nicht häufiger zu Fehlleistungen kommt. Verglichen mit dieser Situation klingt der folgende Abschnitt aus dem Strategiepapier des SRG-Generaldirektors etwas hohl: «Die Qualität der einzelnen Sendungen muss gesteigert und mit einer eigentlichen «exklusiven Attraktivität» versehen werden. Dabei müssen die spezifischen Vorteile und Möglichkeiten der SRG exzessiv ausgespielt werden, wie totale journalistische Präsenz und Aktualität, schweizerische Eigenart, Live-Fernsehen, Sprache, Kreativität und Phantasie sowie systematische Qualitätskontrolle.»

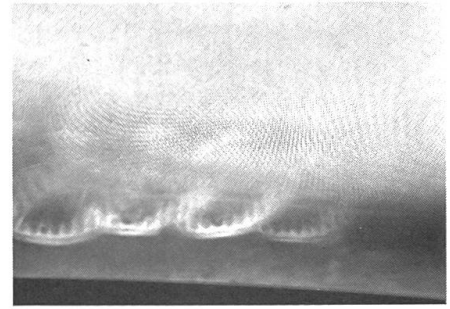
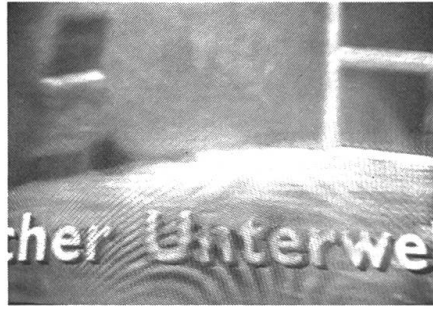
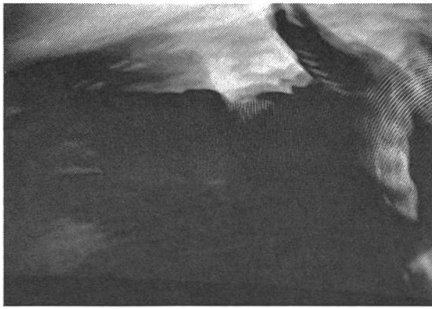
## Anpassung hat Vorrang

Den konzeptionellen Entwürfen der SRG ist zugute zu halten, dass sie Diskussionen über die zukünftige Entwicklung angeregt haben. Sie beschreiben auch die heutige Lage der SRG ziemlich klar. Die «Leitsätze» der Programmdirektion Fernsehen DRS enthalten genaue Beobachtungen über den Stellenwert und die Rezeption des Mediums Fernsehen. Das Memorandum «Die SRG auf dem Weg in die neunziger Jahre» stützt sich auf Trendbeurteilungen, die im wesentlichen nach wie vor zutreffen. In beiden Konzepten wird aufgrund von Situationsanalysen und Extrapolationen in die Zukunft nach vertretbaren Anpassungsmöglichkeiten für die SRG gesucht. Solche Recherchen auf dem weiten Feld des Denkbaren sind notwendig. Was man den SRG-Verantwortlichen vorhalten kann, ist nicht ein Zuviel, sondern ein Zuwenig an Zukunftsspekulation. Genauer: Die SRG-Strategien krankten daran, dass sie generell auf Anpassung an die prognostizierten Entwicklungen setzen. Möglichkeiten des Gegensteuerns werden kaum erwogen, schon gar nicht entworfen und ausgemalt. Es sei hier nicht für ein ebenso pauschales Anti-Trendkonzept plädiert, wie die offiziellen Vorstellungen in ihrer Anpassungsoption pauschal sind. Vorzuziehen wäre eine möglichst differenzierte und vielfältige Palette von Entwicklungen und Zukunftsideen für

die SRG: Anpassung, wo sie unumgänglich oder auch erwünscht ist; Alternativen zum Trend, wo die allgemeine Entwicklungsrichtung wichtige Kommunikationsformen und -inhalte bedroht oder benachteiligt. Die Optik für die Zukunftsperspektiven wird mit der Wahl des Begriffsapparats vorweg eingestellt. Je nachdem, ob man in Kategorien eines Kommunikationsauftrags für die ganze Gesellschaft denkt oder ob man die Mechanismen von Markt und Konkurrenz zugrundelegt, kommen verschiedene Aufgaben und Möglichkeiten in den Blick.

Es ist keineswegs so, dass ein Instrumentarium jeweils das andere ausschliessen müsste. Sie können durchaus Verbindungen eingehen. Dabei spielt es aber eine wichtige Rolle, welcher Ansatz als Basis und welcher als Korrektiv eingesetzt ist.

Beim massgeblichen Strategiepapier, «Die SRG auf dem Weg in die neunziger Jahre», ist die Priorität beim Marktdenken. Methodik und Sprache des Dokuments lassen daran keinen Zweifel. Die Tätigkeitsfelder der SRG werden als «Märkte» definiert. Der Einstieg beim Begriff der Dienstleistung dient hier lediglich als Aufhänger. Das ganze Konzept wird aus einer Analyse der Angebotsentwicklung beim Rundfunk abgeleitet. Die Nachfrageseite spielt – das ist für die marktwirtschaftlichen Vorstösse auf dem Feld der Medienpolitik übrigens typisch –



eine ganz untergeordnete Rolle. Die Argumentationsstruktur dieses SRG-Papiers könnte auf weite Strecken die eines privatwirtschaftlichen Medienunternehmens sein. Selbstverständlich fehlen die inhaltlichen Korrekture im Sinne des Leistungsauftrages nicht. Der folgende Satz aus dem Strategiedokument des Generaldirektors illustriert das sehr schön: «Die Methodik der marketingorientierten Produkteplanung ist derart auf die Verhältnisse der SRG anzuwenden, dass sie der besonderen Situation, nämlich gleichzeitig dem gemeinwohlverpflichteten Auftrag und den Marktgegebenheiten gerecht wird.» Inhaltlich ist diese Aussage nach allen Seiten abgesichert. Strukturell aber hat sie ein klares Gefälle, denn Ausgangspunkt und Perspektive der Betrachtung sind markt- und nicht auftragsorientiert.

## Für eine andere Grundorientierung

Diese Grundorientierung ist für die von der Verfassung für ihren öffentlichen Dienst beauftragte SRG fehl am Platz. Das umgekehrte Vorgehen wäre angemessener und würde im einzelnen auch zu anderen Ergebnissen führen. Statt von Marktprinzipien her zu denken, sollten die SRG-Verantwortlichen ihre Zukunftspläne aus einer auf die veränderten Verhältnisse bezogenen Sicht des kommunikativen Leistungsauftrages heraus

entwickeln. Die Gesichtspunkte des Marktes sind für ein Unternehmen von der Grösse der SRG selbstverständlich wichtig; sie sollten aber als Korrektive zur Optimierung von Aufwand und Leistung und nicht als Philosophie dienen.

Dieser Ansatz würde zu viel entschiedeneren und konkreteren Massnahmen für die Sicherung der journalistischen Unabhängigkeit der SRG führen. Er wäre auch geeignet, die ungelöste Problematik der SRG-Trägerschaft, die heute ganz unzureichend funktioniert, neu anzupacken. Schliesslich darf man annehmen, dass eine konsequent vom gesellschaftlichen Leistungsauftrag des Rundfunks her gedachte Konzeption starke Impulse für einen Austausch zwischen dem Medien- und dem Kulturschaffen bringen würde. Die offiziellen Absichtserklärungen der SRG betonen wiederholt, es gehe gleichermaßen um qualitatives wie um quantitatives Wachstum. Vor dem Hintergrund der verborgenen Tendenz in einigen massgeblichen Äusserungen und erst recht gemessen an den tatsächlichen Entwicklungen der letzten Jahre sind die Bekenntnisse zu den Qualitätskriterien mindestens im Verdacht, bloss rhetorische Pflichtübungen gewesen zu sein. Würde die Sicht der Dinge und die Richtung des Denkens von der Idee des sozialen Auftrags bestimmt, so bekäme die Beachtung der Qualität journalistischer und kultureller Leistungen einen echten und

## Bild-Transformation

Man nehme:

- ein beliebiges Abendprogramm im Fernsehen;
  - eine Fotokamera, ausgerüstet mit Selbstauslöser, Stativ, Farbdiafilm;
  - später: einen Diaprojektor.
- Die Kamera von möglichst nahe auf einen beliebigen Ausschnitt des TV-Bildschirm richten. Das Abendprogramm anschauen. Dabei in beliebigen Momenten den Selbstauslöser der Kamera betätigen und mit Spannung auf den zufälligen Moment des Bild-Auslösens warten.

Bilder entwickeln lassen und anschliessend beim beschaulichen Dia-Abend geniessen.

Heini Andermatt

praktisch wirksamen Vorrang gegenüber unternehmerischen Expansionszwängen und quantitativem Erfolgsdenken. Die SRG bekäme so die Chance, nicht nur ihre Position im Medienmarkt zu verteidigen, sondern sich substantiell zu entwickeln. Wenn sie nur dazu da wäre, eine irgendwie geformte Nachfrage möglichst reibungslos zu befriedigen, brauchte es die SRG nicht. Das würden Private wahrscheinlich meist doch flexibler und findiger besorgen. Eine SRG hingegen, die auf echte kommunikative Bedürfnisse der Gesellschaft antwortet, haben wir sehr wohl nötig. ■