

Die Strategie der Irritation zur Gewinnmaximierung in Medienunternehmungen

Am Beispiel der Einführung neuer Sendeformate
am deutschen TV-Markt zur Gewinnmaximierung
durch Steigerung der Einschaltquoten

Hausarbeit in den Fächern

„Theorie des Medienmanagements“ – Prof. Dr. Christoph Zydorek

„Wissenschaftliches Recherchieren und Dokumentieren“ – Prof. Dr. Günter Hentrich

Vorgelegt von

Jens Depenau | CSM 2 | FH Furtwangen | 18. Juli 2003

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	3
1 Einführung.....	4
1.1 Zielsetzung der Arbeit.....	4
1.2 Vorgehensweise.....	4
2 Theoretische Grundlagen.....	5
2.1 Irritation.....	5
2.2 Systemischer Management Ansatz.....	6
2.2.1 Entwicklung des St. Galler Management-Konzeptes.....	6
2.2.2 Führung - Eine unmögliche Sache?.....	7
2.3 Der Fernsehmarkt in Deutschland.....	9
2.3.1 Fernsehnutzung.....	10
2.3.2 Entwicklung der Sehdauer.....	10
2.3.3 Extreme Inhalte im Fernsehen.....	12
3 Bezug zum Medienmanagement.....	13
3.1 Irritation – Instrument des Medienmanagements.....	13
3.2 Fernsehen – Einführung neuer Sendeformate.....	14
3.3 Für das System gibt es in der Umwelt nur Irritation.....	14
4 Neue Sendeformate – Höhenflüge und Abstürze.....	16
4.1 Am Anfang stand der Boom.....	16
4.2 Faktor Konkurrenz.....	17
4.3 Wenn der Erfolg ausbleibt.....	18
4.4 Die Zukunft der Fernsehnutzung.....	21
5 Zusammenfassung und Ausblick.....	22
5.1 Alternativen – Umschalten oder ausschalten?.....	22
5.2 Fazit.....	23
A Quellen.....	25
Literatur.....	25
Online-Quellen.....	26

Vorwort

Bei der Betrachtung der Geschichte des deutschen Privatfernsehens seit 1984 fällt auf, dass die Fernsehsender mit immer neuen zum Teil auch immer extremeren Sendeformaten um die Gunst der Betrachter buhlen. Das Ziel dieser neuen Sendeformate ist es, egal ob sie einerseits selbst erfunden, oder andererseits bereits im Ausland erprobt und als erfolgreich eingestuft wurden, die Einschaltquoten des Senders zu erhöhen und damit die Werbeeinnahmen zu steigern.

Dabei werden die Zuschauer im knallharten Kampf um die Einschaltquoten immer neuen Reizen ausgesetzt. Die Jerry Springer Show¹ in Amerika bspw. zeigt seit Jahren, dass mit der Ausübung von Reizen auf das Publikum hohe Einschaltquoten erreicht werden. Hierbei stellt sich die Frage, ob und in wie fern das Management der Fernsehsender mit dem Prinzip der Irritation (der Rezipienten) als Teil einer expliziten Strategie² arbeitet.

¹ O.V., Jerry Springer Homepage, URL: <http://www.jerryspringer.com>

² Vgl. Hinterhuber, Hans H., Strategische Unternehmensführung, S. 272

1 Einführung

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Das Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, ob und in wie fern ein Zusammenhang besteht zwischen der Irritation des sozialen Systems Gesellschaft³ (durch die Einführung neuer Sendeformate des Medienteilsystems Fernsehen) und dem Erfolg (hohe Einschaltquoten / wachsender Marktanteil) dieser neuen Sendeformate.

Es wird davon ausgegangen, dass das Ziel dieser Irritation eine geplante, gezielte Veränderung ist. Diese wird durch das System Medien, genauer gesagt durch das Teilsystem Fernsehen, auf das System Gesellschaft ausgeübt (Abb. 1).

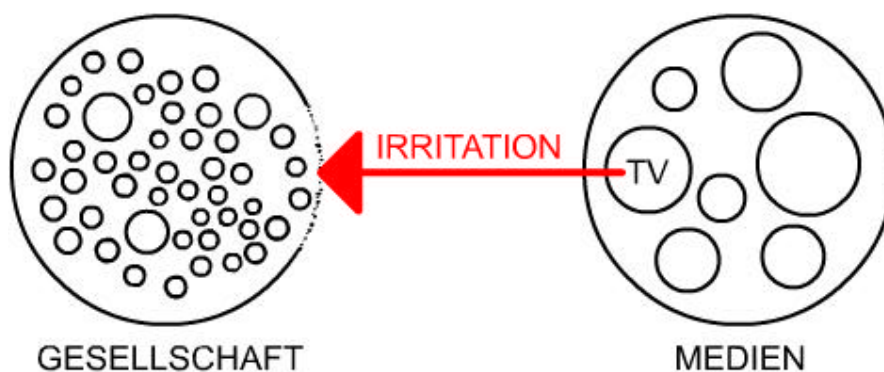


Abb.1 Die Irritation des Systems Gesellschaft durch ein Teilsystem der Medien (TV)

1.2 Vorgehensweise

Zuerst werden im folgenden Kapitel (Kapitel 2) die (theoretischen) Grundlagen der Irritation, des St. Galler Systemischen Management Ansatzes, und die Veränderungen innerhalb des Fernsehmarktes betrachtet. Anschließend wird im dritten Abschnitt (Kapitel 3) die Relevanz für den Medienmanagementsektor untersucht, bevor danach eine kritische Betrachtung und Diskussion der Theorie und Praxis in (Kapitel 4) stattfindet. Abschließend erfolgt eine kurze Zusammenfassung (Kapitel 5) und es wird ein Ausblick gegeben.

³ Die theoretische Grundlage, auf der diese Arbeit basiert, ist u.a. die Theorie Sozialer Systeme (Vgl. Luhmann, Niklas, Soziale Systeme, S. 16ff).

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel wird zuerst der Begriff Irritation beleuchtet, danach folgt der St. Galler Systemische Management Ansatz, bevor abschließend die Entwicklung des deutschen Fernsehmarktes näher betrachtet wird.

2.1 Irritation

Laut Bardmann macht es Sinn "Irritationen nicht länger nur als negative Störgrößen zu verhindern und zu bekämpfen, sondern sie als konstitutive Momente menschlichen Lebens und sozialen Zusammenlebens ernst zu nehmen. D.h. es wird dafür plädiert, die Mehrdeutigkeit von Irritationen anzuerkennen, sie mithin als durchaus positive Größen im Sinne von Lern- und Veränderungschancen zuzulassen, mehr noch, einzusehen, dass Irritationen eine Art ‚Lebenselixier‘ sind, eigentlich Reizmittel, die verhindern, dass Menschen in einmal erzeugten Wirklichkeitskonstrukten erstarren, die anregen, weiter zu machen, umzudenken, hinzuzulernen, auszuprobieren und zu erkunden."⁴

Der Begriff der Irritation wie er im Medienmanagement verwendet wird, ist nicht identisch mit dem deutschen Wort Irritation. Bei der näheren Betrachtung des englischen und des deutschen Begriffes der Irritation

Deutsch: Der Begriff der »Irritation«⁵ bedeutet:

- a) auf jmdn., etwas ausgeübter Reiz, Reizung;
- b) das Erregtsein;
- c) Verwirrung, Zustand der Verunsicherung.

English: irritation⁶

- a) the act of troubling or annoying someone – Synonyms: annoyance, annoying, vexation
- b) unfriendly behavior that causes anger or resentment – Synonyms: aggravation, provocation
- c) an uncomfortable feeling in some part of the body – Synonyms: discomfort, soreness
- d) a sudden outburst of anger – "his temper sparked like damp firewood" – Synonyms: pique, temper
- e) the psychological state of being irritated or annoyed – Synonyms: annoyance, vexation, botheration

⁴ Bardmann, Theodor M. / Kersting / Vogel / Woltmann, Irritation als Plan : Konstruktivistische Einredungen

⁵ DUDEN – Das große Fremdwörterbuch

⁶ WordNet 1.7, 2001 Princeton University, URL: <http://www.cogsci.princeton.edu/~wn/>

fällt auf, dass der Begriff im Englischen eine andere, stärkere Bedeutung hat. Es sind damit Synonyme wie annoying (=ärgerlich, lästig) oder vexation (=Ärger, Beunruhigung, Verdruss) verbunden. Diese hervorgerufenen Zustände stehen in engem Zusammenhang mit dem Begriff der Irritation wie er im (Medien)Management verwendet wird.

2.2 Systemischer Management Ansatz

Das St. Galler Managementkonzept kann als Handlungsrahmen der Unternehmensführung angesehen werden. Es berücksichtigt dabei eine Vielzahl von Disziplinen parallel. Schmidt beschreibt dies folgendermaßen: „Dem St. Galler Managementkonzept liegt die Idee zugrunde, ein gedankliches Ordnungsmuster für sinnvolles Handeln in sozialen Organisationen zu schaffen und durch die integrative Lenkung und Interaktion der Teile den Menschen Entfaltungs- und Kommunikationsmöglichkeiten zu eröffnen. Zur praxisorientierten Implementierung des St. Galler Managementkonzeptes in Unternehmen wurde 1973 das Management Zentrum St. Gallen gegründet, das gegenwärtig von Fredmund Malik geleitet wird.“⁷

2.2.1 Entwicklung des St. Galler Management-Konzeptes

Unter Leitung von Hans Ulrich und Walter Krieg und deren Nachfolger wurde am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Hochschule St. Gallen⁸ ein Ansatz geschaffen, bei dem es sich um das bekannt gewordene und 1972 erstmals vorgestellte St. Gallener-Management-Modell handelt. Die Autoren selbst bezeichnen ihren Ansatz als einen Versuch, die "systemorientierte Betriebswirtschaftslehre" konsequent auf die Führungsprobleme von Unternehmen und ähnliche soziale Systeme auszudehnen. Seit seiner Veröffentlichung wurde das St. Gallener-Management-Modell über Jahre hinweg weiterentwickelt (Tab. 1).⁹

⁷ Schmidt, Artur P., Endo-Management : Entrepreneurship im Interface des World Wide Web

⁸ URL: <http://www.unisg.ch>

⁹ Vgl. Heimbrock, Klaus Jürgen, Wandel im Wandel, Dissertation

Zeitraum:	St. Galler Manag.-Konzept:	Forschungsschwerpunkte:	Hauptvertreter:
60er - 70er Jahre	Führungs-, Organisations -, und Entwicklungsmodell	Systemansatz und Kybernetik	Ulrich und Krieg
80er Jahre:	Integriertes Management: Normative, strategische und operative Planung	Selbstorganisation und Netzwerkansätze	Gomez, Probst, Bleicher, Malik und Schwaninger
90er Jahre:	Komplexitäts-Management; Wissens-Management; Lernende Organisation	Komplexitäts-, Medien - und Kommunikationsforschung	Malik, von Krogh und Schmid
ab 2000:	Endo-Management	Interfaces	A. P. Schmidt

Tab. 1: Entwicklungslinie des St. Galler Management-Konzeptes¹⁰

2.2.2 Führung - Eine unmögliche Sache?

Bittelmeyer beschreibt, dass es sich bei diesem interdisziplinären Ansatz um eine Sichtweise von Unternehmen handelt, „deren Grundlagen aus der Systemtheorie, der Beschreibung der Struktur und Funktionsweise von Systemen sowie der Kybernetik, der Wissenschaft von ihrer Steuerung, stammen. Hinzu kommen die Ideen der Konstruktivisten, die davon ausgehen, dass sich jeder Mensch seine eigene Wirklichkeit konstruiert.

Dabei handelt es sich um Theorien, die nicht eigens für das Management von Unternehmen aufgestellt wurden, sondern auf einer übergeordneten Ebene die Struktur und die Funktionen von technischen, sozialen und lebenden Systemen ... beschreiben...“¹¹

Weiter beschreibt Bittelmeyer den Kern der Überlegungen wie folgt: „Unternehmen sind komplexe soziale und dynamische Systeme, die sich nicht durch einfache Ursache-Wirkungs-Mechanismen steuern lassen. Die Begründung: Die Wechselwirkungen im Unternehmen sind so vielfältig, dass niemand die Auswirkungen seines Handelns vorhersehen kann. Hinzu kommen unzählige und unkalkulierbare Umwelteinflüsse und die Tatsache, dass es keine objektive Wahrnehmung gibt und jeder Mensch in seiner eigenen Welt lebt.“¹²

¹⁰ In Anlehnung an ebd.

¹¹ Bittelmeyer, Andrea, Systemisches Management : Wenn Führung stört, S. 18ff

¹² Vgl. ebd

„Eine einheitliche Theorie für das systemische Management gäbe es bislang nicht“ ist eine These diverser Vertreter dieses Denkansatzes. Diese beziehen sich dabei auf die Forschungsgebiete der Biologie, Psychologie, Kommunikationstheorie und Soziologie.¹³

Das Systemische stellt das klassische Führungsverständnis in Frage, nach dem allein der Manager weiß, was richtig ist und seinen Mitarbeitern vorschreibt, was sie zu tun haben. Führung sei demnach eine unmögliche Sache“. Mailk¹⁴ hingegen vertritt die Ansicht, Führung sei ohne Systemdenken unmöglich und wirke störend.¹⁵

Um die Führungstätigkeit in Unternehmen an den biologischen Vorbildern auszurichten, greifen die systemischen Denker häufig Modelle auf, wie sie beispielsweise der Soziologe Niklas Luhmann für soziale Systeme¹⁶ entwickelt hat. Dabei tauchen die wichtigsten Grundgedanken immer wieder auf: Autopoiese oder Evolution, Kontextsteuerung und Selbstorganisation.

Der Aspekt, der für diese Arbeit (aus Sicht der Irritation) ausschlaggebend ist, ist die Kontextsteuerung, die besagt, „Eingriffe wirken lediglich als Störung, auf die das System seiner eigenen Struktur entsprechend reagiert. Auf das Unternehmen übertragen bedeutet diese Erkenntnis: Die Führungskraft kann nicht direkt auf das System einwirken. Sie kann Veränderungen lediglich anstoßen.“¹⁷

Simon¹⁸ verwehrt sich gegen die Vorstellung, es gebe „systemische Instrumente“. Systemisch ist seiner Ansicht nach der Denkansatz und nicht das Instrument.¹⁹

Dennoch gibt es Methoden, die zu dem systemischen Gedankengut passen. Sie zielen häufig darauf ab, die Elemente des Systems – sprich Sinnkonstrukte, Handlungs- und Denkweisen – zu untersuchen und durch geeignete Interventionen darauf einzuwirken. Auch dabei kann niemand wissen, was geschehen wird.²⁰

¹³ Vgl. ebd

¹⁴ Malik, Fredmund, Uni St. Gallen & seit 1984 Leiter des Management Zentrum St. Gallen → <http://www.mzsg.ch>

¹⁵ Bittelmeyer, Andrea, aaO.

¹⁶ Luhmann, Niklas, aaO.

¹⁷ Bittelmeyer, Andrea, Systemisches Management : Wenn Führung stört, S. 18ff

¹⁸ Simon, Fritz B., in: Systemisches Management : Wenn Führung stört, S.26

¹⁹ Bittelmeyer, Andrea, aaO.

²⁰ Vgl. ebd

Systemisch betrachtet lässt sich das Einwirken auf die Denk- und Handlungsmuster auch als Stören bezeichnen. Und genau das ist es, was Bergmann²¹ mit seiner Beratung bezweckt. „Menschen neigen zur Gewöhnung. Veränderungen sind unwahrscheinlich. Sie müssen durch Irritation und Verstörung eingeleitet werden“²²

2.3 Der Fernsehmarkt in Deutschland

98,1%²³ der deutschen Haushalte besitzen mindestens ein Fernsehgerät. Es stellt sich die Frage, ob das Medium Fernsehen, aufgrund der zunehmenden Verbreitung des Internets, Einbußen bei der Nutzungsdauer hat?

Laut der Langzeitstudie Massenkommunikation 2000 ist dies allerdings nicht der Fall: „Gemessen an der Frequenz der Mediennutzung (wie häufig ein Medium – unabhängig von der Dauer – in einer Woche oder am Tag genutzt wird) ist von der fortschreitenden Integration von PC und Internet in den Alltag auszugehen, die sich auf der Ebene der Reichweite am stärksten als Konkurrenz zur Tageszeitung, in deutlich schwächerem Umfang auch für Fernsehen und Hörfunk bemerkbar machen wird. Die Tagesreichweiten der beiden elektronischen tagesaktuellen Massenmedien werden relativ wenig betroffen sein.

– Die dargestellten Beispiele für Fernsehen und Hörfunk hinsichtlich deren Nutzungsdauer in Bezug auf die PC-Verweildauer machen dagegen eine Konkurrenz um Zeitbudgets deutlich. Mit leichten Rückgängen in den Nutzungsdauern ist hier zu rechnen. Dramatische Entwicklungen zeichnen sich allerdings nicht ab.“²⁴

Im Bezug auf die Kommerzialisierung der Fernsehhalte ist Steffano der Meinung, das gegenwärtige Fernsehsystem sei: „zunehmend durch Kommerzialisierungstendenzen gekennzeichnet. Damit wird nicht anders als ein Prozess gemeint, in dem sich das System Fernsehen nach den ökonomischen Regeln marktwirtschaftlicher Gesellschaften organisiert. Die Analyse über die Vermehrung der Fernsehangebote und den Umgang damit veranschaulicht die Emanzipation des Einzelnen von vordefinierten Programmen und Inhalten. Die Zusammenstellung des eigenen Fernsehprogramms ist mehr als je dem einzelnen Zuschauer

²¹ Bergmann, Gustav, in: Systemisches Management : Wenn Führung stört, S. 27

²² Bittelmeyer, Andrea, aaO.

²³ WDR - Mediendaten, URL: <http://www.wdr.de/unternehmen/mediendaten/medienausstattung.html>

²⁴ ARD/ZDF-Langzeitstudie zur Mediennutzung und -bewertung, Massenkommunikation 2000: Images und Funktionen der Massenmedien im Vergleich, S.15

überlassen. Damit wird auch die politische Aufgabe des Mediums vom Zuschauer übernommen. Insofern rechtfertigt sich auch die Ansetzung des Konzeptes "Individualisierung der Fernsehnutzung".²⁵

2.3.1 Fernsehnutzung

Bei der Betrachtung der Fernsehnutzungskurven in Abb. 2 ist deutlich zu erkennen, dass die Hauptfernsehzeiten, gemessen an den Einschaltquoten, zwischen 17 und 23 Uhr liegen, wobei das Maximum bei circa 21 Uhr liegt.

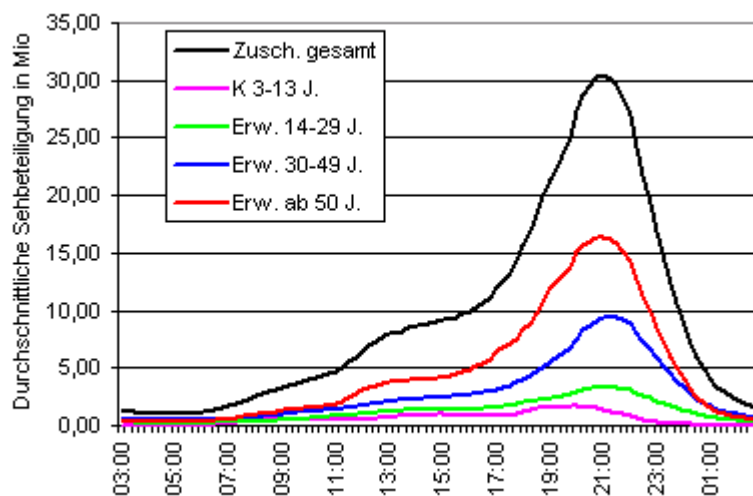


Abb. 2 Fernsehnutzung im Tagesverlauf – BRD (Darstellung in Viertelstunden-Schritten)²⁶

Da Fernseh-Werbung an Einschaltquoten bemessen und bezahlt wird liegt tautologischerweise ein besonderes Interesse der Fernsehsender darauf, in dieser Zeitspanne, die Einschaltquoten, absolute und gegenüber der Konkurrenz zu maximieren.

2.3.2 Entwicklung der Sehdauer

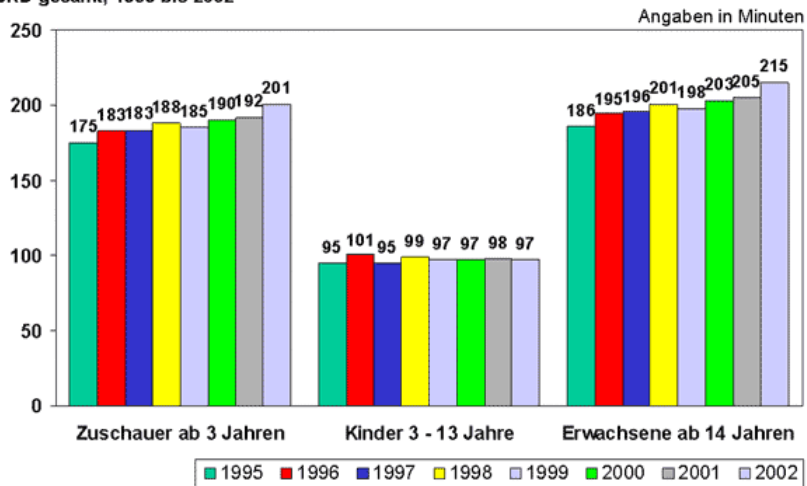
In den letzten Jahren ist ein leicht zunehmender Trend in der Entwicklung der Fernsehdauer zu erkennen.

²⁵ http://www.kuwi.euw-frankfurt-o.de/~w3vlw/CACES2002/Beitrag_Steffano.pdf

²⁶ O.V., WDR - Mediendaten, URL: http://www.wdr.de/unternehmen/mediendaten/fs_nutzung.html

Entwicklung der Sehdauer

BRD gesamt, 1995 bis 2002



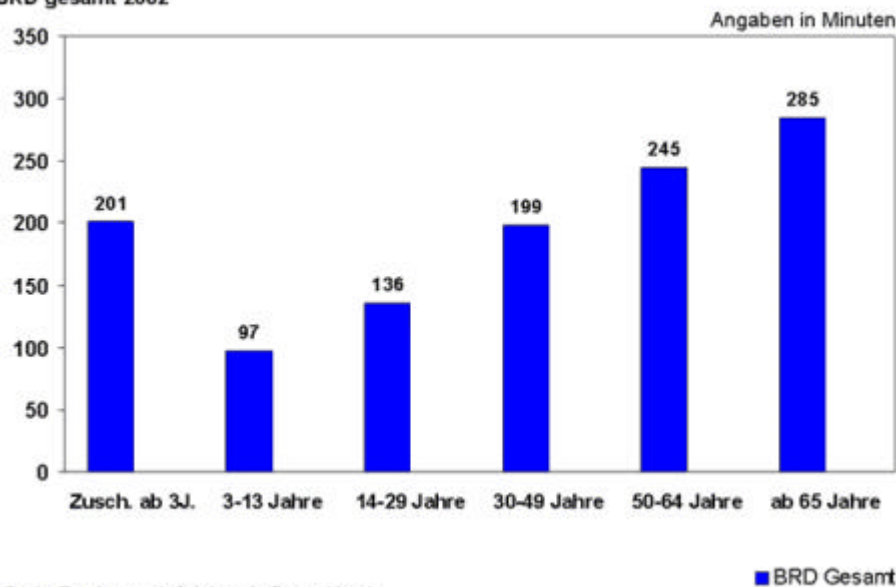
Basis: Zuschauer ab 3 Jahren in Deutschland,
Montag bis Sonntag, 3:00 bis 3:00 Uhr, Quelle: AGF/GfK-PC#TV

Abb. 3 Entwicklung der Sehdauer (BRD gesamt, 1995 bis 2001)²⁷

Allerdings ist anzumerken, dass es sich hierbei um Hochrechnungen und nicht um exakte Werte handelt. Des weiteren wird keine Aussage dazu gemacht, wie die Sehdauer definiert ist, ob der Fernseher im Hintergrund läuft, oder ob der Rezipient die ganze Zeit hinschaut.

Sehdauer nach Altersgruppen

BRD gesamt 2002



Basis: Zuschauer ab 3 Jahren in Deutschland
Montag bis Sonntag, 3:00 bis 3:00 Uhr, Quelle: AGF/GfK-PC#TV

Abb. 4 Sehdauer nach Altersgruppen (BRD gesamt 2002)²⁸

²⁷ O.V., Medienforschung, Bayerischer Rundfunk,

URL: http://www.br-online.de/br-intern/medienforschung/md_fs/fs_entwicklung.html

Bei der Betrachtung der Sehdauer nach Altersgruppen zeigt sich deutlich, dass die Fernsehdauer, im Durchschnitt, mit zunehmendem Alter ansteigt.

Aus diesem Schaubild geht allerdings nicht hervor, in wie weit dieses Verhältnis auch in den, für die Fernsehsender lukrativen, Abendstunden gegeben ist.

2.3.3 Extreme Inhalte im Fernsehen

Fernsehen verursacht Stress bei den Rezipienten und fördert die Aggressivität²⁹. Eine Ursache dafür sind die immer extremeren Fernsehinhalte, dazu zählt u.a. die Gewalt. „Nach Jeffrey Johnson, dem Leiter der Wissenschaftlergruppe, gibt es in einer Stunde Fernsehen durchschnittlich drei bis fünf Szenen mit Gewalt während der abendlichen Hauptsendezeit, zu der Zeit, in der Kinder und Jugendliche vor der Kiste sitzen, würden sie aber 20 bis 25 solcher Szenen stündlich sehen. Der Fernsehkonsum würde nach diesen Durchschnittswerten daher in etwa der Häufigkeit von Gewaltdarstellungen entsprechen, also nahe legen, dass nicht das Medium, sondern seine Inhalte die Gewalt seien“³⁰

Einerseits stößt die Gewalt im deutschen Fernsehen an die rechtlichen Grenzen andererseits findet eine Zensur nicht statt³¹ und die Folgen der Aggressivität reichen im schlimmsten Fall bis zu einem Amokläufer. Dessen Gewalt wiederum in den Medien dargestellt bzw. im Fernsehen gezeigt wird.

Diese zunehmend extremeren Inhalte sind Anlass dafür, dass viele Fernsehsender versuchen, sich mit noch außergewöhnlicheren bzw. extremeren Sendeformaten von der Konkurrenz abzuheben.

²⁸ O.V., Medienforschung, Bayerischer Rundfunk,

URL: http://www.br-online.de/br-intern/medienforschung/md_fs/fs_entwicklung.html

²⁹ Johnson JG / Cohen P / Smailes EM / Kasen S / Brook JS, Television viewing and aggressive behavior during adolescence and adulthood, Columbia University and the New York State Psychiatric Institute, URL:

http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&list_uids=11923542&dopt=Abstract

³⁰ Rötzer, Florian, Schon eine Stunde Fernsehen täglich fördert die Aggressivität, Telepolis, Heise Verlag

URL: <http://www.heise.de/tp/deutsch/inhalt/co/12200/1.html>

³¹ Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Art.5, 1.3

3 Bezug zum Medienmanagement

Was haben der St. Galler Systemische Management Ansatz und Irritation, in Kombination mit Fernsehen, mit Medienmanagement zu tun? Die Antwort auf diese Frage folgt in diesem Kapitel.

3.1 Irritation – Instrument des Medienmanagements

„Alles Kacke“³² schreibt Niklas Luhmann und erzeugt mit dieser Irritation die Aufmerksamkeit beim Rezipienten. Mit dem in Kapitel 2 erlangten Wissen über den Begriff der Irritation werfen wir einen Blick auf die Definition von Irritation nach Dirk Baecker:

„Die Aufgabe von Management ist es, Routinen in Organisationen durch Irritation derart durcheinander zubringen, dass sie sich an veränderte eigene und externe Zustände anpassen können.“³³

Karmasin/Winter beschreiben in ihrer Theorie den Bezug der Irritation zum Medienmanagement folgendermaßen: „Die Managementlehre stellt Instrumente und Methoden für das Management von Unternehmen bereit, wobei auch hier auffällt, dass die meisten (erfolgreichen) Konzepte von und für Management vor allem irritieren: Sie werfen vermeintlich Vernünftiges und Bewährtes über den Haufen und regen zu Wandel an, nehmen ihn vorweg oder tragen dezidiert zu seinem Verständnis bei.

Erfolgreiches Management ist aber nicht nur die erfolgreiche Reaktion auf Wandel, sondern vor allem die erfolgreiche Gestaltung von Wandel. Das gilt auch für die Medienbranche...“³⁴

Irritation hat u.a. Einfluss³⁵ auf Aufmerksamkeit/Konzentration, Motivation, Produktivität, Kommunikation, Entscheidungsfindung/Willensbildung, physische Symptome (z.B. Kopfschmerzen, Rückenschmerz). Dies bedeutet für das Fernsehen, dass Irritation den Prozess der Willensbildung und der Entscheidungsfindung beeinflusst. Ein konkretes Beispiel für diese Willensbildung ist den Fernsehkanal beizubehalten oder eine Sendung erneut anzuschauen.

³² Luhmann, Niklas, Soziale Systeme : Grundriss einer allgemeinen Theorie, S. 201

³³ Baecker, Dirk,

³⁴ Karmasin, Matthias und Winter, Carsten, Grundlagen des Medienmanagements, S. 18

³⁵ vgl. O.V., Irritation Management Webseite, URL: <http://www.irritationmanagement.com>

Allerdings wurde bisher ein wichtiger Aspekt noch nicht angesprochen und zwar, dass Irritation temporär begrenzt ist. D.h. konkret für den Fernsehmarkt und die Einführung neuer Sendeformate, dass der Reiz mit der Zeit schwächer wird bzw. nachlässt.

3.2 Fernsehen – Einführung neuer Sendeformate

Das strategische Medien-Management beschäftigt sich u.a. mit der Programmpolitik³⁶, damit „die Kunden besser und/oder schneller zufriedengestellt werden als durch vergleichbare Konkurrenzprodukte...“³⁷

Nichts ist so alt wie der Erfolg von gestern. Veralten die ehemals neuen Sendeformate, so besteht die Gefahr, dass sich negative Faktoren wie Reizüberflutung oder Gewohnheit einstellen. Diese negativen Faktoren treten ein, wenn z.B. die Konkurrenzsender das Sendeformat kopieren oder nachahmen und mehrere Sender die gleichen Sendeformate (z.B. Big Brother, GirlsCamp, Insel Duell, etc.) womöglich noch zur gleichen Zeit senden.

3.3 Für das System gibt es in der Umwelt nur Irritation

Niklas Luhmanns beschreibt in seiner Theorie der sozialen Systeme³⁸ den Kommunikationsbegriff folgendermaßen: "Da jede Kommunikation eine interne Operation eines sozialen Systems ist, gibt es keine Kommunikation zwischen einem sozialen System und seiner Umwelt.

Die Grenzen eines sozialen Systems zu seiner Umwelt werden durch seine Operationen definiert. Mit der Operation der Kommunikation konstituieren sich die sozialen Systeme in Differenz zu ihrer Umwelt. Der Bezug auf die Umwelt hat für die Operationen des Systems keine Bedeutung: für das System gibt es in der Umwelt keine systemadäquate Information - nur Irritation."³⁹

Diese Arbeit betrachtet die Kommunikation bzw. Irritation zwischen den Systemen Gesellschaft und Fernsehen. Diese systemische Sicht bietet eine Hilfe in Form einer Komplexitätsreduzierung um die beiden komplexen Systeme Gesellschaft und Medien (bzw. Fernsehen als Teilsystem der Medien) abstrakt darzustellen.

³⁶ Hinterhuber, Hans H., Strategische Unternehmensführung, S. 25f

³⁷ ebd.

³⁸ Vgl. Luhmann, Niklas, Soziale Systeme : Grundriss einer allgemeinen Theorie, S. 193ff

³⁹ Amelina, Anja, Der Kommunikationsbegriff in N. Luhmanns Theorie der sozialen Systeme

Die Einführung neuer Sendeformate durch das System Medien und die beabsichtigte und dadurch evtl. auftretende Irritation, hat zum Ziel sich auf das System Gesellschaft systemerhaltend, systemstützend oder gar systemstabilisierend auszuwirken.

Kritisch ist hierbei anzumerken, dass es auch andere Absichten Dritter gibt, die versuchen die Macht der Medien für ihre Zwecke zu missbrauchen. Z.B. der Terrorismus versucht eine Veränderung im System Gesellschaft durch die gleichen Kanäle des System Medien zu bezwecken. Dieser verfolgt allerdings entgegengesetzte Ziele wie die Medien an sich.

4 Neue Sendeformate – Höhenflüge und Abstürze

In diesem Kapitel wird u.a. am Beispiel von Big Brother untersucht, welche Auswirkungen neue Sendeformate auf den Fernsehmarkt haben. In wie fern sich Marktanteile und Einschaltquoten kurz-, mittel- und langfristig dadurch verändern. Des weiteren wird betrachtet:

- Wie lange hält der Erfolg durch Irritation an, bzw. nimmt der Erfolg wieder ab sobald eine Normalisierung, Sättigung oder ein Gewohnheitseffekt eintritt?
- Welche strategischen Mittel gibt es um den Erfolg zu konservieren/verändern/wiederholen?
- Was passiert, wenn ein Sendeformat nicht (mehr) erfolgreich ist?

Die erzielten Ergebnisse dieser eigenen Untersuchungen werden anschließend kritisch betrachtet und diskutiert.

4.1 Am Anfang stand der Boom

Ein prototypisches Beispiel für den temporär-begrenzten Erfolg zeigt das Beispiel von RTL2 und Big Brother. Am Anfang stand der Boom. Big Brother war in aller Munde. Augenscheinlich ein voller Erfolg für RTL2, der sich auszahlte durch eine Steigerung der Werbeeinnahmen aber auch durch Product Placements im Container. Doch schon während der ersten Staffel sind die Quoten von Big Brother wieder gesunken. Sahen die Auftaktssendung noch 3,33 Mio. Zuschauer, sank die Einschaltquote bei der 2. Sendung um 12,5% auf 2,96 Mio⁴⁰.

Bei der Betrachtung des Marktanteils über einen längeren Zeitraum fällt auf, dass, u.a. durch die Einführung von Big Brother im Jahr 2000, RTL2 seinen Marktanteil⁴¹ gegenüber dem Vorjahr um 20 % steigern konnte, was einen absoluten Zuwachs von 4,0% auf 4,8% entspricht. Aus diesem Zuwachs geht allerdings nicht klar hervor, welchen Anteil Big Brother an diesem Erfolg hatte. Rein rechnerisch lief Big Brother über knapp ein Drittel des Jahres zur besten Sendezeit (Siehe Kapitel 2.3.1) und wird damit höchstwahrscheinlich einen entscheidenden Einfluss auf diesen Erfolg gehabt haben.

⁴⁰ O.V., epd medien, URL: http://www.kreidestriche.de/onmerz/news/news0300/epd_bigbrother_quo.html

⁴¹ Marktanteile der Fernsehprogramme in Deutschland, Medienforschung, Bayerischer Rundfunk, 2003, URL: http://www.br-online.de/br-intern/medienforschung/md_fs/marktanteile_fs_brd.html

Allerdings war dieser Erfolg nicht von langer Dauer, denn bereits im Jahr 2002 sank der absolute Marktanteil wieder auf 3,8% ab. Diese Werte beziehen sich wieder auf den Marktanteil von RTL2 und es kann nur spekuliert werden, dass Big Brother auch in diesem Fall mitentscheidend für den Einbruch war.

4.2 Faktor Konkurrenz

Ein Faktor für den eben beschriebenen temporär-begrenzten Erfolg von Big Brother ist die Konkurrenz. Denn „... die Ausstrahlung von "Real-Life"-Formaten im Fernsehen boomt wie noch nie. Neben der dritten Staffel von "Big Brother" gingen viele neue Varianten des Sendeformats wie z.B. "girlscamp", "to club" oder "House of Love" ins Rennen um die Gunst der Zuschauer - auch wenn fraglich ist, ob das Interesse der Zuschauer in gleichem Maße wächst, wie die Zahl der Sendungen.“⁴²

Die Konkurrenz schläft nie sondern kopiert und adaptiert erfolgreiche Konzepte wie z.B. nach dem Erfolg von „Deutschland sucht den Superstar“ starten andere Sender ähnliche Konzepte wie z.B. Starsearch⁴³, Popstars, Deutschland sucht die deutsche Stimme 2003. „Shows und Stimmcontests dieser Art schießen zur Zeit aus dem Boden.“⁴⁴

Beim Vergleich der eben beschriebenen Praxis mit der Theorie: „Erfolgreiches Management ist aber nicht nur die erfolgreiche Reaktion auf Wandel, sondern vor allem die erfolgreiche Gestaltung von Wandel“⁴⁵, fällt auf, dass nur sehr wenige Sender den Mut beweisen, erfolgreich neue Sendeformate einführen, und so den Wandel mitgestalten.

Dies mag daran liegen, dass zwischen möglichem Erfolg und Misserfolg nur ein sehr schmaler Grat liegt. Denn wenn die „Schmerzgrenze“ des Rezipienten überschritten wird und die Irritation einen zu starken Reiz ausübt, besteht die Gefahr darin, dass der angestrebte Erfolg ins Gegenteil umschlägt und dadurch bewirkt, dass die Einschaltquoten absinken anstelle zu steigen. Die Folge daraus ist im schlimmsten Fall, dass ein Sendeformat floppt, d.h. abgesetzt, bzw. von einem neuen abgelöst wird. Die Liste der geflopten und abgesetzten Sendungen⁴⁶ und neuen Formate ist mindestens ebenso lang wie die der erfolgreichen.

⁴² O.V., Big Brother (03/2001), epd medien, URL: <http://www.kreidestriche.de/pagecreate/archiv.pl?details=190>

⁴³ O.V., Starsearch Homepage, URL: <http://www.sat1.de/starsearch>

⁴⁴ Vgl. Hartenstein, Martin, Deutschland sucht den Superstar : Dein Weg ins Musikbusiness

⁴⁵ Karmasin, Matthias / Winter, Carsten, Grundlagen des Medienmanagements

⁴⁶ O.V., Sendungen, die abgesetzt wurden und längst vergessen sind

Die Wissenschaft der "Aufmerksamkeitsökonomie" (Attention Economy) beinhaltet drei Dimensionen mit jeweils zwei gegensätzlichen Ansätzen. Einer davon ist der Ansatz: Attraktion vs. Aversion⁴⁷ vor. Er beschreibt den eben erwähnten schmalen Grat in diesem Fall zwischen Attraktion und Aversion. Dieser ist mitunter ausschlaggebend für den Erfolg oder Misserfolg einer Sendung. Was zu Beginn attraktiv zu sein scheint, kann nach einer unbestimmten Zeitperiode umschwenken und eine Aversion hervorrufen. Hierbei gilt jedoch zu berücksichtigen, dass die Einschaltquote nicht in direktem Zusammenhang mit der tatsächlichen Aufmerksamkeit steht.

4.3 Wenn der Erfolg ausbleibt

„Erinnern Sie sich noch? 1990, immer um 22.45 Uhr auf RTL? Die berühmten Oben-Ohne-Ladies von Tutti Frutti? Kaum eine Sendung hat soviel Aufsehen erregt wie dieses italienische Unterhaltungsformat.“⁴⁸

Erfüllt eine Sendung allerdings nicht (mehr) die erwarteten Einschaltquoten wird sie abgesetzt⁴⁹ oder modifiziert. Wurden einst bei Robert Lemke Sparschweine mit fünf Mark Stücken gefüllt bedarf es heute immer neuer Superlative um die Zuschauer bei Laune und am Gerät zu halten. Auch die Hunderttausendmark Show und das Millionenquiz (SAT1) wurden wegen mangelnder Marktanteile abgesetzt.

Ein Beispiel für die erfolgreiche Modifikation eines alten Sendepinzips ist die Sendung „Wer wird Millionär ?“. Mit 37 Platzierungen in der Hitliste der 100 erfolgreichsten Sendungen in Deutschland 2002⁵⁰ setzt die Gameshow mit Günter Jauch derzeit neue Akzente im Fernsehmarkt. Rückblickend auf die Geschichte stellt sich die Frage, ob dieser Erfolg von (langer) Dauer sein wird?

Kritisch betrachtet ist der Erfolg von „Wer wird Millionär ?“ allerdings nicht allein auf die Irritation der Rezipienten zurückzuführen, denn die Dauer des Erfolges widerspricht dem

⁴⁷ Davenport, Thomas H., Beck, John C., The Attention Economy : Understanding the New Currency of Business

⁴⁸ O.V., NDR Fernsehen – 50 Jahre Fernsehgeschichte, URL: <http://www.ndr.de/tv/zapp/fernsehgeschichte.html>

⁴⁹ O.V., Sendungen, die abgesetzt wurden und längst vergessen sind,

URL: <http://www.einschaltquoten.net/Hintergrunde/Abgesetzt/abgesetzt.html>

⁵⁰ O.V., Medienforschung, Bayerischer Rundfunk,

URL: http://www.br-online.de/br-intern/medienforschung/md_fs/hit_brd.html

temporär-begrenzten Charakter der Irritation. Auch die Konkurrenz hat ähnliche Gewinn-Shows zu ähnlicher Sendezeit, ohne aber an den Erfolg von RTL anknüpfen zu können. Was macht also diesen Erfolg aus? Über die nicht messbaren Erfolgsfaktoren kann in diesem Fall nur spekuliert werden. Ein Grund ist evtl. die nicht-kopierbare Sympathie, die Günter Jauch bei einem Großteil den Rezipienten weckt. Zum anderen könnte die Sendung zur Gewohnheit werden und so zur Etablierung des dauerhaften Erfolg besteuern. Ein weiterer Aspekt ist laut Kesten die „... reine Schadenfreude, die uns vor dem Bildschirm fesselt. Wir ergötzen uns am Versagen der Kandidaten und erfreuen uns, wenn sie schon an einer 200€ Frage scheitern. Tritt das ein, sind wir erfreut darüber, dass die ‚überdurchschnittliche Intelligenz‘ der Quizkandidaten sich doch nur unserer angleicht, und ihr schier unerschöpfliches Allgemein- und/oder Expertenwissen, das uns in Erstaunen versetzt, macht klar, dass sich vor unseren Augen nur die Cleverness der Fernsehmacher abspielt, und die Kandidaten nur die quotengerechte Norm zu erfüllen haben.“⁵¹ Weitere Faktoren könnten z.B. die qualitative Umsetzung der Sendung, parallel laufende Sendungen auf anderen Sendern, das Senderdesign des Senders, etc. sein.

Auch bei Big Brother winkten dem ersten Gewinner 250.000 Mark Preisgeld. Nicht nur in Deutschland war Big Brother, durch die Neuartigkeit des Sendeformats, zu Beginn ein voller Erfolg für die Sender. „Einschaltquoten, von denen RTL II sonst nur träumen konnte, wurden erreicht und das gerade bei dem Traum-Zielpublikum von 14 bis 25 Jahren.“⁵² RTL2 hat allerdings die Zuschauer nicht nur irritiert und damit den Bann gezogen, sondern auch getäuscht! Die Zuschauer gingen davon aus, dass im Haus alle live geschah und dass die Bewohner des Hauses, abgeschottet von der Außenwelt waren und nach den vorgegebenen Regeln lebten. Frei nach dem Motto: „Zlatko ist der wo nicht weiß ob Shakespeare jetzt Dokumentarfilme gedreht hat oder Fußballer ist“. In Wirklichkeit bekamen die Bewohner allerdings „Regieanweisungen“ und Zlatko durfte nicht mehr wissen wer Mr. William Shakespeare ist. Hier wurde also gezielt eine Täuschung eingesetzt. Der Einsatz von Täuschung im Fernsehen nimmt mittlerweile historische Ausmaße⁵³ an. Angefangen hat alles mit der berühmten Quiz-Show „Twenty-One“ die in den späten 50er Jahren in Amerika lief. Sie gehörte zu den beliebtesten Sendungen, bis sie 1958 zum Anlass eines Skandals wurde, der als symbolisch angesehen wurde für den allmählichen Verlust des Urglaubens an das Fernsehen.

⁵¹ Kesten, Dietmar, 50 Jahre Deutsches Fernsehen: Das ganze Leben ist ein Quiz und wir sind die nur die Kandidaten

⁵² O.V., Wohin führt Big Brother?,

URL: <http://www.datenschutzzentrum.de/material/themen/divers/bigbroth.htm>

⁵³ Vgl. Kesten

"Wie bereits die „Big Brother“ - Ur-Version aus Holland erzielte die deutsche Show vor allem bei den jüngeren Zuschauern hohe Einschaltquoten mit einem Marktanteil von bis zu 45,0 Prozent bei den 14 - 29jährigen und 26,2 Prozent bei den 14 - 49jährigen Zuschauern. Zum Vergleich: Im vergangenen Jahr erreichte RTL2 in der Gruppe der 14 bis 49jährigen lediglich einen Marktanteil von insgesamt 5,7 Prozent."⁵⁴

Nachdem allerdings die Quoten bei Big Brother sanken wurde das Konzept in der 4. Staffel modifiziert. Durch die Einführung von sog. Battles und neuen Regeln wurden die Zuschauer erneut in den Bann gezogen. Die 5. Staffel ist bereits für das Frühjahr 2004 geplant.

Aber auch in anderen Bereichen als im Fernsehen spielt der Grad die Irritation eine Rolle. So gewinnt Christoph Schlingensief mit seinem satirisch-provokanten Werk den 52. Hörspielpreis der Kriegsblinden. Es handelt sich dabei um „ein Hörspiel, welches aus der Not, aus der gegenwärtigen Politik- und Medienszenarie einen satirischen Funken zu schlagen, die Konsequenz zieht, den Aberwitz der medial inszenierten Politik und der mit billigsten, marktschreierischen Zutaten operierenden Publizistik der Berliner Republik eine schrille, die hysterische Sensationsmacherei und Geschmacklosigkeit der Konzernstrategien und Boulevardschlagzeilen noch übertrumpfende Übertreibung im Akustischen entgegen zu stellen. In dem bizarren Lärmen von Schlingensiefs Highspeed-Hörspiel sieht die Jury einen post-satirischen Realismus“⁵⁵

Abschließend bietet Maresch folgende vereinfacht ausgedrückte Lösung für die Erfolgskontrolle der Sendeformate an: „Für den Weiterlauf der Kommunikation genügt es, wenn sich die Sender (Print, Radio, TV...) anhand täglich ermittelter Einschaltquoten oder Auflagenstärken miteinander vergleichen und, je nach Erfolg oder Mißerfolg einer Sendung, das Skript, das Format oder das Produkt verändern, das heißt: es entweder dem Markt anpassen, es aus dem Programm nehmen oder seine Ausstrahlung und Verbreitung mit neuem Outfit oder neuen Werbeetats forcieren.“⁵⁶

⁵⁴ Peckham, Karina, Big Brother - Unterhaltung und Überwachung

⁵⁵ O.V. Filmstiftung Nordrhein-Westfalen

⁵⁶ Maresch, Rudolf, Kommunikation - Medien - Macht, 1999, Telepolis

4.4 Die Zukunft der Fernsehnutzung

„Der verstärkte Kampf um Einschaltquoten und Publika führt zu einem Innovationsdruck, der sich im Medienangebot ... vielfältig niederschlägt“⁵⁷ Auf dem Fernsehmarkt herrscht ein „... Kampf an der medialen Heimatfront, um Einschaltquoten, um die kaufträchtige Schlagzeile.“⁵⁸ Es entsteht ein regelrechter Terror um die Einschaltquoten bzw. die Aufmerksamkeit der Zuschauer. Im Kampf um die Zuschauergunst starten die Sender eine Programmmoffensive mit ihre neuen Eigen- und Auftragsproduktionen⁵⁹

„Noch ist nicht bestimmbar, ob sich hinter diesen anderen Informationsbedürfnissen auch ein Wandel im Verständnis politischer Information von gesellschaftlich-relevanter und öffentlicher hin zu Einzelschicksale betreffender privater Information – also eine Entpolitisierung der Gesellschaft – verbirgt. Sicher ist allerdings, dass die Privatsender einer Entpolitisierung des Fernsehens Vorschub leisten, wie soeben auch eine Programmanalyse im Auftrag der Landesmedienanstalten bestätigt hat. (15) Sie konstatiert bei den privaten Fernsehvollprogrammen die Tendenz, die harte politische Information kontinuierlich zu reduzieren. Insbesondere in der Hauptsendezeit sei eine fortschreitende Entpolitisierung des Programmangebots zu erkennen.

Ob und wie weit das Privatfernsehen damit insgesamt zu einer Entpolitisierung in der Gesellschaft beiträgt, darüber kann nur spekuliert werden. Jedenfalls fällt nach den Befunden der Studie Massenkommunikation 2000 auf, dass diejenigen, die am liebsten privatrechtliche Fernsehprogramme sehen und sich dort auch bevorzugt informieren, nicht nur weniger Interesse an politischen und gesellschaftlich-relevanten Themen und deutlich mehr Interesse an Themen wie Kriminalität und Katastrophen haben als diejenigen, die öffentlichrechtliche Programme generell und zur Information bevorzugen.“⁶⁰

Hier stellt sich allerdings die Frage, inwiefern dieses eben beschriebene Interesse der Zuschauer an Kriminalität durch mangelnde Alternativen zustande kommt.

⁵⁷ Scientia Halensis : das Wissenschaftsjournal der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, 2/1998, S. 26-28

⁵⁸ Sarcinelli, Ulrich, Interview: Berichte über Krieg, nicht über Sportevents, 2003,

URL: <http://www.zdf.de/ZDFde/inhalt/21/0,1872,2039701,00.html>

⁵⁹ vgl. The Millennium Season, URL: http://www.meltingpot.unizh.ch/magazin/01_okt_1999/ustv_01.html

⁶⁰ ARD/ZDF-Langzeitstudie zur Mediennutzung und -bewertung, Massenkommunikation 2000: Images und Funktionen der Massenmedien im Vergleich

5 Zusammenfassung und Ausblick

Der Einfluss der Irritation auf den Erfolg eines neuen Sendeformates lässt sich allerdings nicht mit berechenbarer Genauigkeit bestimmen, sondern ist eher spekulativer Natur. Jedoch sind ansatzweise Trends zu erkennen, dass gänzlich neue Sendeformate durch den höheren Grad an Irritation mehr Erfolgchancen haben als nachgeahmte Sendeformate.

Die wichtigste Erkenntnis aus dieser Arbeit ist, dass TV-Sender mit der Irritations-Strategie die Rezipienten nur über eine gewisse Dauer binden können. Irritation dient dabei allerdings nur als Auslöser um die Rezipienten anzulocken und kurzfristig zu fesseln. Dies ist durch die zeitlich-begrenzte Natur der Irritation begründet, welche wiederum die Gewohnheit der Rezipienten und Sendungen der Konkurrenz als Ursache hat. Tritt der Fall ein, dass aus Irritation Gewohnheit wird, so müssen andere Faktoren (Siehe 4.3) erfüllt sein und/oder das Sendeformat modifiziert werden, um die Chancen für einen längerfristigen Erfolg zu gewähren.

5.1 Alternativen – Umschalten oder ausschalten?

Da sich keine drastischen Veränderungen der Nutzungsdauer im Fernsehmarkt (Kapitel 2.3) bemerkbar machen, sehen die Sendeanstalten anscheinend keinen Anlass umzudenken bzw. etwas an ihrem Schema zu verändern.

Durch die stetig zunehmende Nutzungsdauer des Internets, stellt sich die Frage, ob der Tag kommt an dem die Sendeanstalten umdenken müssen? Oder ob der Kampf um die Quoten, mit immer spektakuläreren Sendeformaten, endlos so weitergehen wird?

Zu erahnen ist ein leichter Trend (der Sendeanstalten) hin zu Spartensendern, u.a. um die Kundschaft zu halten/bindern. Grund dafür ist möglicherweise der vergleichsweise hohe Bildungsstand in der Bundesrepublik⁶¹. Dies könnte zur Ursache haben, dass sich die zunehmend „intelligenteren“ Rezipienten nicht mehr mit kommerzieller Massenware abgeben.

Auch die 3. Programme Arte, Phönix gehören zu den Nutznießern dieser Tendenz, da sie intellektuell ansprechendere Inhalte senden als bspw. andere Sender wie RTL, SAT1, Pro7 mit ihren Shows wie Explosiv, Blitz, etc.

⁶¹ O.V., Deutschlands Bildung im internationalen Vergleich, Bundesregierung,

URL: <http://www.bundesregierung.de/Themen-A-Z/Bildung-und-Ausbildung-.899/OECD-Bildungsbericht.htm>

Die Macht des Einzelnen besteht darin, dass er sich vom Fernsehen abwendet hin zu anderen Dingen wie bspw. Internet, Büchern, Freunden, etc. Dadurch nimmt er Einfluss auf die sinkenden absoluten Einschaltquoten. Dieser Trend zu leichten Rückgängen in den Nutzungsdauern scheint allerdings wie bereits beschrieben nur schwach zu sein.

5.2 Fazit

Die eben angesprochene Alternative zu Spartensendern und Dritten Programmen wirkt auch äußerst fraglich, bei der näheren Betrachtung der Inhalte: „Die Quotenrenner im Bayerischen Fernsehen waren in diesem Jahr wieder die Übertragung des Starkbieranstichs "Auf dem Nockherberg" und "Fastnacht in Franken". Bei "Fastnacht in Franken" amüsierten sich bundesweit über 2,9 Mio. Zuschauer. Der Marktanteil in Bayern lag bei 41,8%. Beim Starkbieranstich waren bundesweit über 2,5 Millionen Zuschauer dabei. Der Marktanteil in Bayern lag bei 40,2%.

Zu dem erfreulichen Gesamtergebnis sagt Fernsehdirektor Dr. Gerhard Fuchs: "Mit unserem hochwertigen, betont bayerischen Programm setzen wir auf die Intelligenz des Zuschauers. Dass wir damit richtig liegen, hat auch das vergangene Jahr bewiesen. Wir zeigen, dass man auch in einer immer stärker dem Kommerz unterliegenden Fernsehwelt mit Qualität Quote machen kann".⁶²

Abschließend bleiben folgende Fragen unbeantwortet:

- Wie wird Qualität im Fernsehen bemessen?
- Welche Intelligenz hat der Zuschauer?
- Wohin führen diese Superlative in der TV-Landschaft?
- Wird es in Zukunft immer extremere, brutalere oder emotionalere Sendeformate geben?
- Sind die Sendeanstalten die modernen Totengräber des Mediums?

Den Sendern muss das Wasser erst bis zum Hals stehen, bis sich etwas an der generellen Einstellung zu den Sendeformaten wandelt, so hat es den Anschein. Bisher modifizieren sie ehemals erfolgreiche Konzepte oder importieren erfolgsversprechende ausländische Sendeformate. Eine bahnbrechende Neuerung war allerdings in den letzten Jahren nicht mit darunter.

⁶² Pressemeldung BFS: Mit Qualität zum Erfolg, Medienforschung, Bayerischer Rundfunk,
URL: http://www.br-online.de/br-intern/medienforschung/md_fs/fs_presma02.html

Solange die Sender an ihren Konzepten festhalten, bleiben für den Rezipienten nur zwei Alternativen auf der Flucht vor der Reizüberflutung, da davon auszugehen ist, dass die meisten (berufstätigen) Rezipienten ihre Sehzeit nicht wechseln können oder wollen. Sie haben die Qual der Wahl zwischen einer Ausweichstrategie auf „qualitativ -hochwertigere“ Öffentlich-rechtliche- oder Spartensender oder die Möglichkeit auszuschalten und weniger fernzusehen.

Die anscheinend vernünftigeren der beiden Möglichkeiten ist in jedem Fall weniger Fernsehen, denn dies senkt laut Studie die Aggressivität, insbesondere die von Kindern.⁶³

Zum Ende noch ein Zitat von Wilfried Guth⁶⁴:

„Wenn Sie jetzt irritiert sind, dann sind Sie es wenigstens auf hohem Niveau.“

⁶³ O.V., Weniger Fernsehen hilft, 3Sat,

URL: <http://www.3sat.de/3sat.php?http://www.3sat.de/nano/news/14605/>

⁶⁴ Wilfried Guth (*1919), dt. Topmanager, 1976-85 Vorstandspr., 1985-90 AR-Vors. Deutsche Bank AG

A Quellen

Literatur

Bardmann, Theodor M. /Kersting/Vogel/Woltmann, Irritation als Plan : Konstruktivistische Einredungen, Aachen, 1991, Dr. Heinz Kersting Verlag

Bittelmeyer, Andrea, Systemisches Management : Wenn Führung stört, in: managerSeminare , Heft 65 , April 2003, Seite 18 - 27, Bonn, 2003, managerSeminare Verlags GmbH

Davenport, Thomas H. / Beck, John C., The Attention Economy : Understanding the New Currency of Business, Harvard Business School Press, 2001

DeMarco, Tom, Spielräume – Projektmanagement jenseits von Burn-out, Stress und Effizienzwahn, München, 2001, Hanser Verlag

Hartenstein, Martin, Deutschland sucht den Superstar : Dein Weg ins Musikbusiness, Köln, 2003, Vgs Verlagsges.

Heimbrock, Klaus Jürgen, Wandel im Wandel : Die Rolle des Personalmanagements bei der Unternehmensentwicklung, Dissertation, Universität Flensburg, 2001

Hinterhuber, Hans H., Strategische Unternehmensführung II. Strategisches Handel, 6. Auflage, Berlin, 1997, de Gruyter

Hoffmann, Anke / Zilch Andreas, Unternehmensstrategie nach dem E-Business-Hype – Geschäftsziele Wertschöpfung Return on Investment, Bonn, 2000, Galileo Press GmbH

Karmasin, Matthias / Winter, Carsten, Grundlagen des Medienmanagements, München, 2000, Wilhelm Fink Verlag

König, Eckard / Volmer, Gerda, Systemische Organisationsberatung : Grundlagen und Methoden, 7. Aufl., Weinheim, 2000, Dt. Studien-Verlag

Königswieser, Roswita / Exner, Alexander, Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Stuttgart, 1998, Verlag Klett-Cotta

Krebsbach-Gnath , Camilla, Den Wandel in Unternehmen steuern : Faktoren für ein erfolgreiches Change-Management, Frankfurt (Main), 1992, Frankfurter Allg. Zeitung, Verlag Bereich Wirtschaftsbücher

Löwner, Chris, Hinterm Horizont geht's weiter – Innovationsmanager sollen als kreative Schaltstelle in der Firma fungieren und ständig neue Ideen entwickeln, in: Süddeutsche Zeitung, München, 10/11. Mai 2003, Mediengruppe Süddeutscher Verlag, S. V1/19

Luhmann, Niklas, Soziale Systeme : Grundriss einer allgemeinen Theorie, 2. Aufl., Frankfurt am Main, 1985, Suhrkamp

Müller-Stewens Günter / Lechner, Christoph, Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart, 2001, Schäffer-Poeschel Verlag

Peckham, Karina, Big Brother - Unterhaltung und Überwachung, Seminararbeit im Fachbereich Kommunikationswissenschaft, Universität Erfurt, 2000

Schmidt, Artur P., Endo-Management : Entrepreneurship im Interface des World Wide Web, 2., überarb. und erw. Aufl., Bern / Stuttgart / Wien, 1999, Haupt Verlag

Wagner, Rainer H., Praxis der Veränderung in Organisationen, Göttingen, 1995, Hogrefe-Verlag

Online-Quellen

[Alle Online-Quellen sind Stand 1. Juli 2003]

Amelina, Anja, Der Kommunikationsbegriff in N.Luhmanns Theorie der sozialen Systeme,
URL: <http://www.techfak.uni-bielefeld.de/ags/wbski/lehre/digiSA/Kommunikation/thesenpapier.html>

Johnson JG / Cohen P / Smailes EM / Kasen S / Brook JS, Television viewing and aggressive behavior during adolescence and adulthood, Columbia University and the New York State Psychiatric Institute,
URL: http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&list_uids=11923542&dopt=Abstract

Kesten, Dietmar, 50 JAHRE DEUTSCHES FERNSEHEN : Das ganze Leben ist ein Quiz und wir sind die nur die Kandidaten, URL: <http://www.trend.partisan.net/trd0303/t280303.html>

Kucera, Alexander W., URL: <http://phaidon.philo.at/~sascha/>

Maresch, Rudolf, Kommunikation - Medien - Macht, 1999, Telepolis,
URL: <http://www.heise.de/tp/deutsch/inhalt/co/2879/1.html>

O.V., Deutschlands Bildung im internationalen Vergleich, Bundesregierung,
URL: <http://www.bundesregierung.de/Themen-A-Z/Bildung-und-Ausbildung-,899/OECD-Bildungsbericht.htm>

O.V., The Millennium Season,
URL: http://www.meltingpot.unizh.ch/magazin/01_okt_1999/ustv_01.html

O.V., Filmstiftung Nordrhein-Westfalen
URL: <http://www.filmstiftung.de/news/pe266.htm>

O.V., Sendungen, die abgesetzt wurden und längst vergessen sind,
URL: <http://www.einschaltquoten.net/Hintergrunde/Abgesetzt/abgesetzt.html>

O.V., Jerry Springer Show Homepage,
URL: <http://www.jerry.springer.com>

O.V., Wohin führt Big Brother?,
URL: <http://www.datenschutzzentrum.de/material/themen/divers/bigbroth.htm>

O.V., Medienforschung, Bayerischer Rundfunk,
URL: http://www.br-online.de/br-intern/medienforschung/md_fs/fs_entwicklung.html

O.V., Medienforschung, Bayerischer Rundfunk,
URL: http://www.br-online.de/br-intern/medienforschung/md_fs/hit_brd.html

O.V., DUDEN – Das große Fremdwörterbuch,
URL: <http://www.duden.de>

O.V., Irritation Management Webseite,
URL: <http://www.irritationmanagement.com>

O.V., NDR Fernsehen – 50 Jahre Fernsehgeschichte,
URL: <http://www.ndr.de/tv/zapp/fernsehgeschichte.html>

O.V., Big Brother (03/2001)
URL: <http://www.kreidestriche.de/pagecreate/archiv.pl?details=190>

O.V., epd medien, URL:
http://www.kreidestriche.de/onmerz/news/news0300/epd_bigbrother_quo.html

O.V., WDR - Mediendaten,
URL: <http://www.wdr.de/unternehmen/mediendaten/medienausstattung.html>
URL: http://www.wdr.de/unternehmen/mediendaten/fs_nutzung.html

O.V., WordNet 1.7, 2001 Princeton University,
URL: <http://www.cogsci.princeton.edu/~wn/>

O.V., Weniger Fernsehen hilft, 3Sat,
URL: <http://www.3sat.de/3sat.php?http://www.3sat.de/nano/news/14605/>

Pressemeldung BFS: Mit Qualität zum Erfolg, Medienforschung, Bayerischer Rundfunk,
URL: http://www.br-online.de/br-intern/medienforschung/md_fs/fs_presma02.html

Sarcinelli, Ulrich, Interview: Berichte über Krieg, nicht über Sportevents, 2003,
URL: <http://www.zdf.de/ZDFde/inhalt/21/0,1872,2039701,00.html>