

Roger de Weck: Neuer Unternehmensleiter der SRG

Eine überraschende Wahl: Roger de Weck wird das grösste und komplexeste Medienunternehmen der Schweiz leiten. Die SRG wird den Wandel des gesamten Mediensystems bewältigen und die Veränderungen in unseren Gesellschaften konstruktiv begleiten müssen. Sie selber befindet sich in einer unkonsolidierten unternehmerischen Situation. Der neue Generaldirektor wird sich mit einigen Baustellen konfrontiert sehen:

Auftragsorientierte Programmpolitik

Die SRG steht mit ihren Programmangeboten mitten im stürmischen Wandel unserer Gesellschaften. Ihr «Service Public»-Auftrag ist in einer Konzession festgeschrieben, die für Radio und Fernsehen im Wesentlichen gleich lautet. Eine Ausnahme bilden die Bestimmungen, die im Fernsehen Werbung erlauben, im Radio dagegen nicht. Wie aber war es möglich, dass im Rahmen der gleichen Konzession zwei Medien sich so unterschiedlich entwickeln konnten?

Die oberste Leitung der SRG interpretierte den Auftrag opportunistisch: Sie liess einerseits ein weitgehend kommerzielles Fernsehen entstehen, und andererseits ein Radio mit einer engen Bindung an den öffentlichen Auftrag. Das Fernsehen hat sich primär Markt-, das Radio auftragsorientiert entwickelt. Insbesondere beim Fernsehen verlor die «Service Public»-Funktion als programmpolitische Leitlinie stark an Gewicht.

Die historisch gewachsenen Programmangebote müssen daher unter strategischen Gesichtspunkten von Grund auf überprüft, und die Entwicklung der regionalen Internetangebote muss energisch vorangetrieben werden. In erster Linie sind für beide Medien, und zusätzlich für die Präsenz im Internet, verbindliche Programmstrategien zu entwickeln, die getragen sind von werteorientierten «Service public»-Leistungen schweizerischer Prägung. Die SRG-Programme sollen den Sinn für die kulturelle Eigenständigkeit und Vielfalt der Schweiz stärken. Nicht alles was zählbar ist soll in Zukunft zählen: Die Programmverantwortung darf nicht mehr an die Einschaltquoten delegiert werden. Mit

konkreten inhaltlichen Interpretationen des Leistungsauftrages, mit neuen, originellen Ideen für eine lebensdienliche Programmkultur, mit Mut zu Experimenten und mit verbindlichen qualitativen Vorgaben für die Programmangebote muss die Stellung der SRG im kulturellen Entfallungsraum gestärkt und den Mitarbeitenden wieder eine zukunftsweisende Sinnerspektive gegeben werden.

Das wird nicht möglich sein ohne weitreichende Umschichtungen von Personal, Produktionsmitteln und Finanzen. Die Führung der grossen trimedialen Unternehmenseinheit DRS vor allem erfordert unbequeme Entscheide, um endlich wieder eine tragfähige Balance zwischen «Service Public» und Marktorientierung zu finden.

Anregende Unternehmenskultur

Der neue Generaldirektor muss den in der SRG vorherrschenden dumpfen Verwaltungsstil in eine anregende Unternehmenskultur überführen. Extrem hohe Ansprüche stellt er daher an die Kader: Mit ihrer Teamfähigkeit und ihrem Führungsstil prägen sie eine Unternehmenskultur, die von positiven menschlichen und gesellschaftlichen Werten getragen ist. Eine Kultur der Offenheit und der intensiven internen Kommunikation regt unter den Mitarbeitenden den kritischen Dialog um die Werte und Qualitäten der Programme an; er dient der stetigen Verbesserung der Programmangebote, «raison d'être» der SRG. Eine Unternehmenskultur, die den Sinn des unternehmerischen Handelns bewusst macht, fördert auch das berufliche Engagement und den Leistungswillen der Mitarbeitenden.

Der neue Generaldirektor wird die Unternehmenskultur in zweck- und sinndienlicher Weise entwickeln und pflegen müssen.

Konvergenz ja, aber wie?

Unbestritten ist: Radio und Fernsehen der SRG müssen enger zusammenarbeiten. Vor allem wird zu Recht ver-

langt, dass sie ein gemeinsames Internetangebot betreiben. Hingegen wird der neue Generaldirektor die Zielsetzungen und das Vorgehen des bereits gestarteten Konvergenz-Projektes in der deutschsprachigen Schweiz überprüfen müssen: Nicht alle derzeitigen Vorstellungen der SRG über die zukünftigen trimedialen Unternehmenseinheiten halten einer näheren Prüfung stand. Zum Beispiel soll die programmliche und unternehmerische Führung gestärkt und nicht geschwächt werden.

Management der anderen Art

Bis heute haben Juristen, Politiker und auch Journalisten die SRG wie eine staatliche Verwaltung «geführt»: Die obersten Kader verstehen von moderner Betriebswirtschaft wenig; Programmkader interessieren sich nicht dafür. Sie nehmen betriebswirtschaftliche Regeln eher als Hemmnisse für die kreative Arbeit wahr. Es gibt in der SRG aber auch Fachleute, die sehr wohl wissen, wie man ein Unternehmen betriebswirtschaftlich leitet. Sie entwickeln perfekte Führungsinstrumente, die jedoch oft programmfern sind. Praxistaugliche Management-Instrumente, die den Verantwortlichen für die Programmproduktion durch Einfachheit in der Handhabung dienen, sind selten. Der neue Generaldirektor wird das ganze Set überprüfen müssen: Den Kadern sollen die Instrumente bei der Führung der Mitarbeitenden helfen und das Verständnis wecken für die sensible Balance zwischen Programmqualität und Wirtschaftlichkeit in der Programmproduktion. Vor allem aber sollen sie das Verantwortungsgefühl für hochstehende Leistungen im Sinne des «Service Public» schärfen.

Aktives Finanzmanagement

Die SRG muss ihre Finanzen ins Lot bringen: Sie wird Abstand nehmen müssen von einer Haltung, die Gebührenerhöhungen für selbstverständlich hält. Die Kommerzialisierung des Fernsehens muss sie stoppen. Dem Zwang zum Sparen wird sie nicht mehr ausweichen können. Folgerichtig wird der neue Generaldirektor ein aktives, programm- und produktionsorientiertes Finanzmanagement mit einem starken Controlling einführen müssen. Dabei werden die Kosten einer Sendung als Parameter für die Bestimmung ihres Gesamtwertes ernst genommen. Und «in extremis»: Hat ein Programm keine Alleinstellung mit einem überzeugenden kulturpolitischen Konzept, das einen wesentlichen Beitrag zur «Service Public»-Funktion der SRG leistet, ist eine Verzichtplanung angesagt. Qualität kommt vor Quantität!

«Quo vadis» SRG?

Die Zukunft der SRG wird wesentlich vom neuen Generaldirektor bestimmt.

Worauf muss er als Architekt eines neuen Hauses bauen? Auf ein gefestigtes Verständnis des «Service Public»; auf der Überzeugung, dass es sich bei den Programmangeboten der SRG um Kulturprodukte handelt; auf dem Wissen um die Bedeutung der SRG im gesellschaftlichen Wandel. Und als Wichtigstes: Er muss sich seiner persönlichen Verantwortung für die Qualität der Programmangebote im Dienste der politischen, kulturellen und gesellschaftlichen Vielfalt der Schweiz stets bewusst sein.

Ulrich Kündig,
Präsident der Gesellschaft für Medienkritik Schweiz

Bern, 18. Mai 2010
Gesellschaft für Medienkritik (gfmks)

Dieser Text ist mit Quellenangabe zur Publikation frei.