

## Die SRG auf problematischem Kurs

Radio und Fernsehen der SRG verlieren in der deutschsprachigen Schweiz auf hohem Niveau Marktanteile. Grund für diese Entwicklung ist das kaum noch übersehbare Angebot auf dem Medienmarkt, sowie die veränderten Nutzungsgewohnheiten des Publikums.

Die Nutzung der DRS-Internetangebote dagegen wächst, ist aber im Vergleich zu den Senderprogrammen immer noch marginal. Es ist jedoch anzunehmen, dass sie weiterhin zunimmt. In dieser Entwicklung liegt für die SRG die Chance, eine neue Generation von Internetnutzern an ihre Programme zu binden. Das bedingt allerdings, dass die SRG diesen Publika Internetangebote offeriert, welche die traditionellen Senderprogramme systematisch ergänzen.

### Service public als Fundament

Die SRG misst den Erfolg ihrer Senderprogramme heute – ähnlich wie ein kommerzielles Unternehmen – fast ausschliesslich am Kriterium der Marktanteile. Das ist der strategische Grundlagenirrtum der SRG. Denn zuerst und zentral wäre doch die Frage zu stellen, ob die heutigen Medienangebote das richtige Profil haben, um den publizistischen Leistungsanforderungen eines Service public schweizerischer Prägung zu genügen und gleichzeitig eine solide Stellung im Markt zu garantieren. Das heisst: Primär müssen Qualität und Profil der Programmangebote zur Diskussion stehen und nicht die Marktanteile. Unter diesen Prämissen wären die aktuellen Programme auf ihre Stärken und Schwächen zu untersuchen, um dann aus den gewonnen Erkenntnissen eine Qualitäts- und Profilierungsstrategie zu entwickeln. Stichworte, die dabei richtungweisend sein könnten sind: Fokussierung auf die besonderen Stärken, Profilierung, Differenzierung, hohe Qualitätsstandards, Spiegelung der Kultur, Wertevermittlung, Beiträge zur Meinungsbildung in unserer demokratische Gesellschaft. Hier liegt die grösste Baustelle der SRG.

Diese strategischen Ziele müssen auch für die Internetangebote der SRG gelten. Dabei darf es nicht darum gehen, nur die jungen gebildeten Publika erreichen zu wollen, wie das die SRG zu tun gedenkt, sondern die ganze breitgefächerte Generation von jetzigen und zukünftigen

Internetnutzern. Die Angebote sollen die Senderprogramme relevant ergänzen mit zweifacher Zielsetzung: Sie sollen einen wesentlichen Beitrag zur Profilierung des geforderten Service public leisten und gleichzeitig die Marktstellung der SRG-Angebote insgesamt stärken.

Fazit: Die SRG muss konsolidierte, sich an der Idee des Service public orientierende Strategien für Radio, Fernsehen und Internet entwickeln. Aufgabe des zukünftigen Generaldirektors der SRG wird es sein, diesen Prozess einzuleiten und zu führen.

### Konvergenz als strategische Antwort der SRG

Der Generaldirektor der SRG hat im Einvernehmen mit den nationalen und regionalen Verwaltungsräten ein ambitioniertes Projekt zur Umgestaltung der SRG gestartet. Das Ziel des Vorhabens: Die Produktivität der einzelnen Medienunternehmen in den Sprachregionen so zu steigern, dass mit den gewonnenen Ressourcen die Qualität der Programme verbessert und die Internetangebote ausgebaut werden können. Die Marktstellung der SRG insgesamt soll so konsolidiert oder sogar verstärkt werden.

Zu dem Zweck sollen die Redaktionen und Produktionseinheiten von Radio, Fernsehen und Internet in den Sprachregionen organisatorisch zusammengelegt werden. In jeder Sprachregion wird eine Regionaldirektorin oder ein Regionaldirektor eingesetzt, mit dem Auftrag, die konvergente Neuorientierung medienübergreifend umzusetzen.

Das Konvergenz-Modell in der deutschsprachigen Schweiz ist ein klassisches Top-down Projekt. Es orientiert sich nicht an den sehr unterschiedlichen Arbeitsabläufen der einzelnen Medien, sondern einseitig an inhaltlichen Kriterien nach dem Muster eines Bibliothekskataloges und gewissen politischen Randbedingungen, wie z.B. Studiostandorten.

Der Regionaldirektion werden die Funktionen der Unternehmensleitung und der publizistischen Führung zugeordnet. Elf Organisationseinheiten (inkl. tpc) sind ihr direkt

unterstellt: Ein Funktionsbereich für Programmstrategie und Programm-Controlling, einer für das Personalwesen; vier Programmabteilungen sind bimedial, also für Radio und Fernsehen gemeinsam konzipiert; die Chefredaktionen von Radio und Fernsehen bleiben getrennt, betreiben aber gemeinsam eine bimediale News-Redaktion und trimediale Redaktionen für Radio, Fernsehen und Internet im Dienstleistungs- und Ratgeberbereich; eine Abteilung ist verantwortlich für die Kommunikation und das Marketing und eine für die Produktion von Radio und Fernsehen mit den Informatikdiensten. Insgesamt geht es in der deutschsprachigen Schweiz um rund 2'500 Vollzeitstellen und ein Budget von ca. 640 Mio Franken (Zahlen 2008).

Die sehr flache Hierarchie der vorgeschlagenen Organisationsstruktur dürfte – soviel steht fest – in der Praxis heikel sein. Schwierigkeiten sind insbesondere bei der intermedialen Zusammenarbeit mit sich überschneidenden Matrixabläufen zu erwarten. Diese Organisationsform wird unvermeidlich zu Konflikten führen, die an die sachlich und zeitlich überforderte Unternehmensspitze hochgespült werden.

Für die Realisierung der vorgeschlagenen Organisationsform sucht der regionale Verwaltungsrat DRS eine Persönlichkeit, die einem praktisch unerfüllbaren Anforderungsprofil genügen muss: Sie muss profunde Erfahrungen in allen publizistischen Bereichen haben, von der Information bis zur Unterhaltung, von den Kinderprogrammen bis zu den Dienstleistungen für Senioren. Sie muss die Spezifika von Radio, Fernsehen und Internet kennen, die strategische Unternehmensführung beherrschen und betriebswirtschaftlich versiert sein. Und schliesslich muss sie intensiv nach aussen und nach innen kommunizieren und das Ganze gegenüber den vorgesetzten Stellen, dem Publikum und der Öffentlichkeit verantworten.

Wenn diese Lichtgestalt ihr Amt antritt, wird sie Radio, Fernsehen und Internetdienste unter erheblichem Zeitdruck umorganisieren müssen: Die neue Unternehmensstruktur muss Ende 2015 funktionstüchtig sein.

Die Erfahrung lehrt, dass so tiefgreifende Change-Projekte, wie sie die SRG umsetzen will, nur dann gelingen können, wenn sie unternehmenskulturell abgesichert sind. Diesbezüglich herrscht bei der SRG Einöde: Es gibt keine überzeugende Idee, welche den Mitarbeitenden von SF und SR DRS als gemeinsames Leitmotiv dienen und sie verbinden könnte,

es gibt keine breit abgestützte Vision, welches die zukünftige Stellung der SRG in einer sich grundlegend verändernden Medienlandschaft sein soll, und es gibt keinen übergreifenden Kanon verbindlicher Werte, an dem sich die Programmarbeit zu orientieren hat.

Experten und Medienfachleute halten das Projektvorgehen und die von der SRG vorgeschlagene Organisationsform deshalb für nicht erfolversprechend, den Zeitplan für viel zu ambitiös und mit zu hohen Risiken belastet.

### **Die Alternative: Das Verleger- oder Veranstaltermodell**

Radio und Fernsehen sind Medien mit völlig unterschiedlichen Arbeitsbedingungen und inneren Rhythmen: Das Radio ist schnell, handwerklich einfach zu produzieren und betriebswirtschaftlich leicht zu führen. Fernsehleute klagen zwar über komplizierte Planungs- und Arbeitsabläufe, werden aber mit ihnen relativ problemlos fertig. Sie haben eine Affinität zu den handwerklichen und gestalterischen Eigenarten der Fernsehproduktion und sie arbeiten Team-orientiert. Den unterschiedlichen Verhältnissen entsprechen völlig verschiedene Unternehmenskulturen, was häufig zu Spannungen führt. Das bedeutet: Will man sie organisatorisch zusammenführen, muss dies pragmatisch und in kleinen Schritten erfolgen, projektbezogen und in Versuchsfeldern, die in überzeugender Weise Beiträge zur Optimierung der Programmangebote oder der produktionsellen Rahmenbedingungen zu leisten vermögen. Nur so kann mit der Zeit auf natürliche Weise ein funktionales grösseres Ganzes entstehen. Und insbesondere gilt: Organisationsstrukturen dürfen nicht künstlich aufgepfropft werden, bevor nicht die Besonderheiten der Arbeitsabläufe in den verschiedenen Medien auf ihre Vereinbarkeit mit den Anforderungen der Alltagspraxis überprüft worden sind.

Wenn die SRG aber auf einer umfassenden organisatorischen Strukturreform für Radio und Fernsehen in der deutschsprachigen Schweiz besteht, soll ihren Vorschlägen ein alternatives Modell für die Umgestaltung ihrer Medienunternehmen gegenübergestellt werden. Diese Alternative könnte ein Verleger-Modell sein, das in Abweichung zum Modell der Presse, der hohen Komplexität eines grossen, trimedial tätigen Medienunternehmens Rechnung trägt.

Der Regionaldirektor hat in diesem Modell die Funktion eines «Veranstalters». Diese Tätigkeit umfasst die Schwerpunkte Unternehmensentwicklung und Betriebswirtschaft, Marketing

und Kommunikation. Die publizistische Verantwortung wird an spezialisierte Mediendirektoren delegiert. Diese Schwerpunktsetzung ermöglicht es, eine Person für die Regionaldirektion zu finden, die in der Lage ist, das Anforderungsprofil zu erfüllen. Die Aufgabenbereiche der Regionaldirektion lassen sich so zusammenfassen:

- Formelle publizistische Leitung von Radio und Fernsehen sowie der Internetdienste mittels Strategien, Qualitätsstandards, Qualitäts- und Erfolgskontrolle, alles in enger Zusammenarbeit mit den spezialisierten Mediendirektoren.
- Unternehmensentwicklung, darin eingeschlossen die Ausbalancierung des Zusammenwirkens von Radio, Fernsehen und Internetdiensten, insbesondere Sicherung des Zugriffs der Internetdienste auf die Produktion von Radio und Fernsehen.
- Leitung der Bereiche Finanzen, Controlling und Immobilien für das ganze Unternehmen.
- Marketing und Unternehmenskommunikation nach Innen und Aussen.

Der Regionaldirektion sind vier Direktionen unterstellt:

- Programmdirektion Radio
- Programmdirektion Fernsehen
- Direktion Internetdienste
- Verlags- oder Betriebsdirektion

Die Programmdirektionen und die Direktion Internetdienste tragen die operationelle publizistische Verantwortung. Die Betriebsdirektion führt die programmorientierten zentralen Dienste, die Produktion und die produktionsinternen Dienste, inkl. die Informatik-Bereiche von Radio, Fernsehen und den Internetdiensten.

Die Programmdirektionen verfügen je über einen Dienst für die Programmplanung, Sendeleitung und spezielle Programmangebote, eine Chefredaktion für die Informationsprogramme in den Bereichen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, je eine Abteilung Kultur und eine Abteilung Unterhaltung. Die Abteilungen Kultur von Radio und Fernsehen dürfen nicht zusammengelegt werden, denn, ebenso wie die Chefredaktionen, müssen sie für die Vielfalt des Angebotes und der Meinungen besorgt sein. Überdies hat der Kulturbereich eine hervorragende Bedeutung für die Erfüllung des Service public-Auftrags. Eine von oben erzwungene Konvergenz in diesem Bereich wäre für das bedeutendste, Gebühren-finanzierte schweizerische Medienunternehmen unklug und würde mit Sicherheit harte politische Reaktionen provozieren.

Die Abteilungen Sport von Radio und Fernsehen werden zusammengelegt und als eine bimediale Abteilung der Programmdirektion Fernsehen unterstellt.

Der Internetdienst wird trimedial geführt.

Gegenüber dem von der SRG vorgeschlagenen Organisationsmodell hat dieser Vorschlag folgende Vorteile:

- Er ist nicht radikal, sondern evolutionär: Die Reibungsverluste bei der Umgestaltung sind geringer, die medienspezifischen Besonderheiten, wie Planungs- und Ablaufvorgänge der Medien, sind besser berücksichtigt und die Change-Risiken sind wesentlich geringer.
- Die Trennung von unternehmerischer Verantwortung und publizistischer Verantwortung ist funktional.
- Die Führung und damit die Wahrnehmung der Verantwortungen ist gewährleistet, die Führungsspannen sind angemessen und die Einheit der Materie innerhalb der einzelnen Organisationseinheiten ist gewährleistet.
- Die Supportbereiche, die Sport- und die Internetredaktionen sind bimedial zusammengelegt.
- Separate Chefredaktionen und Kulturabteilungen von Radio und Fernsehen garantieren Angebots- und Meinungsvielfalt.
- Der Koordinationsaufwand bei der Programmvorbereitung und Produktion hält sich in vertretbaren Grenzen.
- Das Radio wird nicht benachteiligt.
- Der Zeithorizont 2015 für die Umsetzung ist realistisch.

Das vorgeschlagene Alternativ-Modell bildet ein funktionales und harmonisches Ganzes. Es ist, das sei deutlich gemacht, nicht vergleichbar mit dem Modell der Achtzigerjahre, denn die Aufgabenteilung zwischen dem Regionaldirektor und den Mediendirektoren ist völlig anders. Die Mitarbeitenden werden das Alternativ-Modell gut akzeptieren können und sind nicht jahrelang mit dem Change-Management beschäftigt. Die sozialen Probleme, Projekt-Risiken und -kosten sind wesentlich geringer.

Der einzige Nachteil, wenn überhaupt, besteht darin, dass mit diesem Modell eine weitere Führungsebene eingeführt würde. Das aber entspricht den Bedingungen in einem hochkomplexen Medienunternehmen, dessen Produktionspalette nur beschränkt standardisiert werden kann.

Die differenzierte Führung und Wahrnehmung der Verantwortung in einem modernen trimedialen Medienunternehmen haben ihren Preis.

### **Wie weiter?**

Das vorgesehene Konvergenzmodell ist für die derzeitige Führung der SRG und der Region DRS ein Prestige-Projekt und ist bereits aufgestartet. Dennoch: es ist in verschiedener Hinsicht die falsche Antwort auf die strategischen Herausforderungen der SRG. In ein paar Monaten wird ein neuer Generaldirektor gewählt – er wird sein Amt anfangs 2011 antreten. Es ist zu hoffen, dass er das Konvergenz-Projekt nicht als «fait accompli» akzeptieren muss, denn es wäre unverantwortlich, dieses Reissbrett-Projekt durch zu peitschen, nur weil der Abgang von Generaldirektor Walpen kurz bevorsteht. Eine grundsätzliche Infragestellung des Projektes ist angezeigt. Noch ist es nicht zu spät.

Bern, 22. Februar 2010  
Schweizerische Gesellschaft für Medienkritik (gfmks)

Dieser Text ist mit Quellenangabe zur Publikation frei.