

## SRG: Rückbesinnung statt Vorwärtsstrategie

2010 ist für die SRG ein wichtiges Jahr. Im Mai soll der neue Generaldirektor gewählt werden (und vielleicht darf es ja auch eine Frau sein). Gleichzeitig geht das ambitionöse Konvergenz-Projekt, die weitgehende Fusionierung von Radio und Fernsehen in der Region DRS, in seine entscheidende Phase.

Hinter dem Wechsel an der Unternehmensspitze und diversen organisatorischen Baustellen verbergen sich aber sehr grundsätzliche Probleme. Ob und wie diese gelöst werden, wird über die Zukunft der SRG entscheiden.

Die SRG ist das einzige Medien-Unternehmen der Schweiz mit einem verfassungsrechtlichen Auftrag (Art.93, Abs.2 BV). Die Verantwortung der SRG ist entsprechend gross – und zwar in einem dreifachen Sinne:

### **1. Die SRG ist eine politische Konstruktion; sie erfüllt einen Auftrag im öffentlichen Interesse.**

Zur Erfüllung ihres Programmauftrags stehen der SRG Gebühreneinnahmen von jährlich mehr als einer Milliarde Franken zur Verfügung. Das bedeutet: Die SRG muss ihre Existenz als nationales Medien-Unternehmen durch ihre programmlichen Leistungen immer wieder neu legitimieren.

### **2. Mit der Gebührenfinanzierung ist ein Auftrag von staatspolitischer Bedeutung verbunden.**

Die SRG hat eine Integrationsfunktion zu erfüllen – im Dienste und im Interesse eines föderalistisch strukturierten Landes, dessen innerer Zusammenhalt gefährdet ist. Die Globalisierung verstärkt den Erosionsprozess der nationalen Identität in dramatischer Weise.

### **3. Für die SRG muss gelten: Gut ist nicht gut genug.**

Das Privileg der Gebührenfinanzierung beinhaltet einen hohen qualitativen Anspruch. Die SRG kann und muss es sich leisten, nicht einseitig nach Markt und Quoten zu schießen, sondern auch Leistungen zu erbringen, welche die private Konkurrenz gar nicht erbringen kann, weil der Markt nie imstande sein wird, sie zu finanzieren. Das gilt in erster Linie für die Information und den Kulturauftrag.

Heute stellt sich die Frage so: Wird die SRG ihrem Auftrag noch gerecht oder ist der Service public der SRG zu einer Leerformel, zu einem Marketing-Etikett der Selbstrechtfertigung verkommen? – Eine erste, vorläufige Antwort:

***Die SRG tut sich in allen relevanten Bereichen zunehmend schwer, weil sie es sich zu leicht macht und strategisch falsche Prioritäten setzt.***

### **Das duale Mediensystem**

Das duale System schweizerischer Prägung ist in Verfassung und Gesetz (RTVG) problematisch definiert worden: auf der einen Seite die SRG mit einem durch Gebühren finanzierten Programmauftrag, auf der anderen Seite die privatwirtschaftliche Konkurrenz, die sich mit Einnahmen aus Werbung und Sponsoring im Markt behaupten muss. Statt einer klaren Trennung – hier die SRG mit Gebühren, dort die Privaten mit Einnahmen aus Werbung und Sponsoring – resultierte einmal mehr ein typisch schweizerischer, also unbefriedigender Kompromiss: die SRG mit Gebühren, aber zusätzlich mit Werbung und Sponsoring im Fernsehen bzw. «nur» Sponsoring im Radio; die Privaten mit Einnahmen aus Werbung und Sponsoring, angereichert mit ein paar Häppchen aus dem Gebühren-Splitting – das Ganze ein Zwitter, weder Fisch noch Vogel.

Die SRG lebt bestens mit dieser Form von Dualismus. Die Privaten dagegen weisen (zu Recht!) darauf hin, dass dieser Dualismus die institutionalisierte Ungerechtigkeit sei, eine Pseudo-Konkurrenz mit extrem ungleichen Spiessen.

### **Das Dilemma «Markt versus Auftrag»**

Der Markt ist heute – auch in der Welt der Medien – das Mass aller Dinge, der Erfolg das einzige Kriterium, das zählt. Das Rezept: die einseitige Ausrichtung des Angebots nach der Mehrheitsfähigkeit, die totale Nivellierung im Interesse der totalen Vermarktung.

Auch die SRG steht in einem harten Wettbewerb. Will sie sich behaupten, kann sie es sich nicht leisten, den Mehr-

heitsgeschmack zu ignorieren. Allerdings stellt sich die Frage, wie weit sie dabei gehen darf. Denn je kommerzialisierter die Welt der Medien, je mehr Mainstream, desto wichtiger ist das Korrektiv durch ein Programmangebot des Service public.

Keine Frage: Die SRG produziert noch immer viele Programme, die auch in einem qualitativen Wettbewerb bestehen können. Es gibt sie noch – die Highlights, die Gratifikationen für Intellekt und Phantasie, die Oasen der Ruhe und Reflexion, «Sternstunden» in den seichten Tümpeln dümmlicher Geschwätzigkeit. Was aber zählt, ist der Gesamteindruck. Und da sieht es leider ziemlich trostlos aus: TV-Unterhaltung als flächendeckende Zumutung, Kitsch und Krempel, visualisierter Schwachsinn – Information als Infotainment, Skandalisierung statt Differenzierung, bad news are good news; good news are no news.

***Viele SRG-Programme, in erster Linie im Fernsehen, sind über weite Strecken kaum noch zu unterscheiden von den Produkten privater Anbieter.***

Wie aber will die SRG in Zukunft noch Gebühren verlangen, wenn ihre Produkte sich fast nahtlos einfügen in eine Programmlandschaft banaler Beliebigkeit?

Und vergessen wir nicht: Diese Entwicklung ist nicht schicksalhaft, nicht die unausweichliche Konsequenz der Medienentwicklung, sondern das Resultat einer falschen Politik – und zwar falsch im Sinne einer einseitigen Fokussierung auf den Markt statt eines konsequenten Beharrens auf einem subtil austarierten Gleichgewicht zwischen Auftragserfüllung und Mehrheitsakzeptanz.

Die SRG steht an einem Scheideweg. Ihre politische Stellung ist gefährdeter als sie selber glaubt, ihre Glaubwürdigkeit hat entscheidend gelitten. Denn so clever sie auch taktiert und sich verkauft, so raffiniert sie ihr politisches Netzwerk ausbaut – als kulturelle Instanz, als Meinungsbildungs-Agentur, die für die Öffentlichkeit unseres Landes unverzichtbar ist, spielt die SRG heute nur noch eine Nebenrolle. Genau das, was die SRG in ihrer Kernsubstanz ausmachen müsste: eine nationale Institution zu sein mit dem Auftrag, die kulturelle Vielfalt des Landes zu spiegeln und zu fördern, und mit ihren Programmen eine integrative Dynamik zugunsten des nationalen Zusammenhalts zu entwickeln – diese Raison d'être der SRG ist in den letzten Jahren nicht nur in die Defensive geraten, sondern verkümmert.

## **Schwache Führung**

Gutes Programm beginnt in klugen, phantasiebegabten Köpfen. Davon hat die SRG eine ganze Menge. Das allein genügt aber nicht. Programme des Service public brauchen auch Vorgesetzte, die sich dieser Philosophie nicht nur deklamatorisch verpflichtet fühlen. Die Besetzung von Kaderstellen ist deshalb von zentraler Bedeutung. Hier hatte die SRG immer schon ein Problem; heute ist die Situation fast schon alarmierend.

***Die SRG wird geführt von Ökonomen, Verwaltungsjuristen und Bürokraten – Persönlichkeiten mit medienpezifischer Imprägnierung und einer Leidenschaft für den Service public sind klar in der Minderheit.***

Noch nie war die Führung der SRG so schwach besetzt wie heute. Auf der obersten Hierarchiestufe – Generaldirektion und Verwaltungsrat – sitzen mehrheitlich Leute, die genauso gut in einer staatlichen Verwaltung arbeiten könnten. Sogar in der nationalen Geschäftsleitung, die letztlich für die Programme verantwortlich ist, sind die Auftrags-orientiert denkenden Persönlichkeiten dünn gesät. Und das ist kein Zufall. Die Positionen in den Verwaltungsräten genauso wie auf Stufe Geschäftsleitung werden primär nicht nach Massgabe von fachlichen Qualifikationen besetzt, sondern nach dem parteipolitischen Versorgungsprinzip oder auf Grund von persönlichen Beziehungen. Die wichtigste Voraussetzung für höhere «Weißen»: die Zugehörigkeit zur Nomenklatura. Die Methode: Kooptation statt Selektion. Und so wundert sich denn schliesslich niemand, dass selbst eklatante Fehlbesetzungen widerspruchslos die Gremien passieren.

## **Das Konvergenz- Modell als Irrweg**

Ob ausgerechnet das sogenannte Konvergenz-Modell, die organisatorische Zusammenführung von Radio und Fernsehen, für all diese Probleme eine taugliche Lösung darstellt, muss ernsthaft bezweifelt werden. Es ist im Gegenteil zu befürchten, dass sich der techno-bürokratische Ansatz dieses Modells als eine Scheinlösung mit einem Rattenschwanz zusätzlicher Probleme erweisen wird. Die Verantwortlichen haben offensichtlich noch immer nicht begriffen, dass die Diskussion auf einer viel grundsätzlicheren Ebene geführt werden müsste.

***Der strategische Grundirrtum der SRG besteht darin, ihre Probleme organisatorisch-strukturell lösen zu wollen statt endlich eine Grundsatzdiskussion zu führen über jene Fra-***

**gen, die wesentlich mit dem Selbstverständnis der SRG und der daraus abgeleiteten Programmphilosophie zu tun haben.**

Erschwerend kommt hinzu, dass das Timing des Konvergenz-Modells geradezu fahrlässig ist. In ein paar Wochen wird der/die Nachfolger/in des auf Ende Jahr abtretenden Generaldirektors gewählt. Diese Persönlichkeit wird sich dann mit der Umsetzung eines Projekts befassen müssen, ohne dass sie dabei ein Wort hätte mitreden können. Ein solches Vorgehen ist umso unverständlicher, als bereits heute absehbar ist, dass schon sehr bald sehr vieles zurückbuchstabiert werden muss. Entsprechend frustriert und resigniert ist die Stimmung in den Häusern.

**Rückbesinnung auf den Auftrag statt hektischer Aktionismus**

- *Die Schweiz braucht eine SRG*, die sich wieder zurückbesinnt auf ihren Auftrag, auf ihre Bedeutung als Spiegel der Vielfalt und Brücke zwischen den regionalen Sprach- und Kulturwelten, auf ihre Rolle als Kultur-Produzentin und -Vermittlerin, als kritische Impulsgeberin und Forum der gesellschaftspolitischen Auseinandersetzung.

- *Die Schweiz braucht eine SRG*, die auf dem aggressiven Markt der Medien erfolgreich ist und es auch bleiben will, sich dabei aber immer Rechenschaft gibt, dass das nicht der Kern ihres Auftrags ist. Der Markt ist kein Götze, dem man alles zu opfern bereit ist, die Marktführerschaft kein Fetisch. Wer sagt denn, die SRG müsse in allen Bereichen Marktleader sein, um ihren Auftrag zu erfüllen? Das Gegenteil ist der Fall. Der politisch gewollte Dualismus zwischen SRG und privaten Anbietern verlangt nach einer vernünftigen Arbeitsteilung, einem fairen Ausgleich der unterschiedlichen Aufgaben und Interessen. Die private Seite klein zu halten, nur um so der SRG in den entscheidenden Sparten ein faktisches Monopol zu sichern – das kann nicht die Lösung sein.

- *Die Schweiz braucht eine SRG*, die sich im Konkurrenzkampf kooperativ verhält – nicht eine SRG, die jede Konzession zugunsten der privaten Veranstalter als Attacke auf den eigenen Besitzstand verteufelt; eine SRG, die selbstbewusst auftritt, aber ohne Getöse und einer von aussen als Arroganz wahrgenommenen Pose der sich selbst zugeschriebenen Einzigartigkeit.

- *Die Schweiz braucht eine SRG*, die ihre Verantwortung wahrnimmt und wieder Visionen entwickelt; eine SRG, die uns her-

ausfordert und provoziert; eine SRG schliesslich, die das Wagnis eingeht, mit historischen Tabus zu brechen (Rechtsform, Trägerschaft, Verteilungsschlüssel, weitgehend identisches und überladenes Programmangebot in den Regionen). Bringt die SRG die Kraft auf, Ballast abzuwerfen und sich vom «Tanz auf allen Hochzeiten» zu verabschieden, wird sie gewinnen, nicht verlieren.

***Die Schweiz braucht eine starke SRG, aber sie muss aufpassen. Nicht weil sie mächtig ist, ist sie auch unverzichtbar. So wie sie sich heute präsentiert – einseitig Markt-orientiert, uninspiriert, ohne Feu sacré, ein schwerer Tanker –, hat sie als die nationale Kulturinstitution keine Zukunft.***

Andreas Blum

Der Verfasser war von 1979-99 Direktor von Radio DRS. Er lebt in Boll.

Bern, 6. April 2010

Gesellschaft für Medienkritik (gfmks)

Dieser Text ist mit Quellenangabe zur Publikation frei.