

Verdienen Medienschaffende den Lohn, den sie verdienen?

Vielfältig sind die Versuche der Verlagshäuser und Veranstalter elektronischer Medien, ihre Mitarbeitenden fair zu entlohnen. Die Methoden der Lohnbestimmung reichen von reiner Willkür bis zu ausgeklügelten Systemen der Arbeitsplatzbewertung und Leistungsmessung. Aber auch diese sind nicht gefeit gegen Willkür; wirklich bestimmend ist das persönliche Urteil der Vorgesetzten.

Willkür als «Methode»

Willkür! Das Wort geistert durch alle Erfahrungen, die Journalisten und Programmschaffende bei der Festlegung ihres Lohnes gemacht haben. Willkür als «Methode»: Das ist die Wahrnehmung von Medienschaffenden, wenn Vorgesetzte in Ermangelung einer – scheinbar – objektiven Methode die Löhne nach dem Prinzip «wer zahlt befiehlt» bestimmen.

Patriarchen in überschaubaren Verhältnissen erliegen einer natürlichen Versuchung: Sie kennen alle ihre Mitarbeitenden und glauben, ihre Leistungen bewerten und daraus den Lohn gerecht ableiten zu können. Und dann legen sie Wert darauf, handverlesenen Lieblingen persönlich eine Prämie zu offerieren. Fragt man allerdings die Betroffenen, herrscht Unklarheit über die Bewertungskriterien der Vorgesetzten; selten werden sie offen diskutiert. Ein gerütteltes Mass an Willkür, ja Machtmissbrauch tritt an die Stelle objektivierender Methoden. Wenn man Glück hat, lässt sich der Patriarch von «ehrlicher Willkür» leiten. Widerspruch gegen die LohnEinstufung ist selten – die Abhängigkeit des Mitarbeitenden vom Vorgesetzten ist zu dominant.

Einfaches «Management by Objectives»

Dann gibt es Verlagshäuser und Medienveranstalter, die sich redlich um systematische Fairness bei der Lohngestaltung bemühen. Die Versuche muten aber mitunter ziemlich hilflos an. Die Medienmanager werden mit der Tatsache nicht fertig, dass die Arbeit von Medienschaffenden schwer zu quantifizieren ist. Sie haben aber an der Hochschule gelernt, dass den Mitarbeitenden quantifizierte Ziele vorgegeben werden müssen, an deren Errei-

chung sie für die Lohnbestimmung gemessen werden. Was für den Aussendienst-Verkäufer von Konsumgütern leicht möglich ist, verschliesst sich der Anwendung bei Medienschaffenden weitgehend, – aber nicht ganz. Die Suche nach tauglichen Lösungen gestaltet sich allerdings schwierig: Da vermischen sich Erfahrungen aus rein kommerziellen Unternehmungen mit solchen des (meist gescheiterten) New Public Managements. Niemand scheint das Ei des Kolumbus gefunden zu haben. Was ist zu tun?

Verantwortungsbewusste Vorgesetzte deklarieren ihre Leistungserwartungen, indem sie der Medienarbeit in ihrem Verantwortungsbereich deontologische Grundsätze und gesellschaftliche Werte unterlegen. Und sie definieren die medienspezifischen Formen so, wie sie diese verstanden haben wollen, z.B.: Was verstehen sie unter einem Feature, wie soll ein exploratives Interview geführt werden, welches sind die dramaturgischen Prinzipien, die bei einer Unterhaltungssendung zum Zuge kommen sollen, usw.. Diese Grundlagen erlauben es ihnen, den Mitarbeitenden qualitative und quantitative Vorgaben zu machen, deren Erfüllung sie periodisch überprüfen. Die Resultate fliessen dann in die Diskussionen über die Leistungen der Mitarbeitenden ein: Sie werden auf gegenseitiger Augenhöhe professionell geführt und sollen, wenn möglich, in gemeinsam getragenen Befunden enden. Im Prinzip handelt es sich bei diesem Vorgehen um ein einfaches «Management by Objectives» (MbO), das dem Berufsumfeld und der Mentalität der Berufsleute angepasst ist. Es kombiniert die beiden Führungsstränge MbO und Leistungsbewertung mit Ableitung der Löhne in zweckmässiger Weise und ist für die Beteiligten transparent. Der Aufwand hält sich in vertretbaren Grenzen. Allerdings: Die Umsetzung der Leistungsbemessung in konkrete Löhne bleibt in der Regel willkürlich, wobei die Personalsituation im Unternehmen und die Marktwerte der Mitarbeitenden oft eine entscheidende Rolle spielen.

Begrenzung von Willkür

Die Erfahrung zeigt, dass der Aufwand für die Leistungs- und Lohnbemessung exponentiell steigt, wenn Willkür weitgehend ausgeschlossen werden soll. Ausgeklügelte

Systeme werden mit riesigem Aufwand entwickelt, die am Ende, zur Enttäuschung aller, leider nur scheinperfekt sind.

Die SRG hat mit diesem Phänomen böse Erfahrungen gemacht:

Das Lohnsystem basiert auf Pflichtenheften, Arbeitsplatzbewertungen, Lohnskalen, systematischen Qualifikationsgesprächen und Budgetrahmen. Das Ganze wurde mit ungeheurem Aufwand entwickelt, der eigentlich nicht zu verantworten war; und das System ist äusserst kompliziert und aufwändig in der Handhabung – wenn man es ernst nimmt. Grosse Ansprüche werden an das komplexe System gestellt, dessen Teile störungsfrei ineinander greifen sollten. Und, ein kaum einlösbarer Anspruch lastet auf den Vorgesetzten: Wie soll die Leistung eines Einzelnen in der Teamarbeit bewertet werden, wie seine Kreativität, wie seine Leadership, usw.? Der Willkür bleiben Tür und Tore geöffnet. Anspruch und zeitlicher Aufwand in der Anwendung sind überdies so gross, dass sich das System in den Vordergrund der Führungstätigkeit schiebt. In einem gewissen Sinne delegieren die Vorgesetzten die Menschenführung an ein technokratisches System: Haben sie dessen Anforderungen Genüge getan, glauben sie die Führungsaufgaben erledigt zu haben: Der menschliche Bezug vom Chef zum Mitarbeitenden tritt fatalerweise in den Hintergrund.

Oder aber: Das System wird unseriös angewandt, dann erledigt es sich von selbst. Es wird unterlaufen und räumt der Willkür wieder jeden nur erdenklichen Raum ein: Arbeitsplatzbewertungen werden willkürlich verändert, Qualifikationsgespräche werden oberflächlich geführt, die Umsetzung der erfassten Leistungen in Lohn wird unsystematisch vollzogen, usw.. Der Möglichkeiten, das System zu korrumpieren sind viele; ein häufig auftretendes Merkmal: Viel zu viele Mitarbeitende sind zu hoch eingestuft, weil die Vorgesetzten bei der Leistungsbemessung und bei der Auseinandersetzung mit den Mitarbeitenden den Weg des geringsten Widerstandes gehen. So fristet das derzeitige Lohnsystem der SRG ein nur mehr oder weniger akzeptiertes Dasein: Mittlere Unzufriedenheit ist die Folge, denn es wird von den Mitarbeitenden wahrgenommen, dass im System ein erhebliches Mass an Willkür sogar auf formale und reglementarische Weise eingebettet ist.

Einfluss der Leistungsmessung auf die Programmqualität

Eine weitere Schwäche des Systems, die im SF deutlich wird, ist bisher von niemandem thematisiert worden:

Fernsehdirektor Schellenberg begann für alle Sendungen verbindlich festgeschriebene Zielwerte für Einschaltquoten zu setzen; sie erfüllen die Anforderung der Messbarkeit von Leistungen. Das Erreichen der Quoten wurde zu einem zentralen Leistungsmaßstab für die Verantwortlichen. Es ist mindestens zweifelhaft, ob bei der Leistungsbewertung von Programmschaffenden gleichgewichtige Diskussionen über die nicht messbaren Qualitäten von Sendungen kompetent geführt werden: Gemeint sind Qualitätsbeurteilungen, die sich an einem gültigen Referenzsystem messen, an Kriterien für die Qualitäten von Programmangeboten eines Service public. Beleg für diese Vermutung ist die von Schellenbergs Nachfolgerin, Frau Deltenre, inszenierte Quotenjagd. Es entsteht somit ein Widerstreit zwischen der Bewertung der Quoten als Leistungsmaßstab einerseits und der übrigen Programmqualitäten andererseits. Und welcher Faktor gewinnt? Der messbare! Besonders auch, weil er für Werbeeinnahmen massgeblich ist. Diese wohl einseitig geführte Auseinandersetzung kann man mitverantwortlich machen für die Verunsicherung der Belegschaft betreffend die Qualitätsansprüche an das Fernsehen als Service public. Es ist daher unumgänglich nötig, dass in allen Sendungskonzepten umfassende Qualitätskriterien festgeschrieben werden, nach denen sich die Sendungen professionell beurteilen lassen: Unter dem Dach klarer Forderungsdefinitionen des Service public, der Swissness, der Originalität des Programmangebotes und der gesellschaftlichen Werte, denen sich die SRG verpflichtet fühlt, sollen in den Sendungskonzepten von Radio und Fernsehen zusätzliche Bündel von Kriterien aufgeführt werden, die qualitätsbestimmend sind. An ihnen orientieren sich die Qualitätskontrollen ganz konkret. Die Sendungskonzepte werden so zu den wichtigsten medien- und berufsspezifischen Führungsinstrumenten im Bereich des Programmschaffens: Qualitätskontrollen werden endlich ernst genommen, denn die Resultate sind lohnwirksam; die Qualifikationen der Programmschaffenden orientieren sich primär an den Sendungen und nicht an irgendwelchen unspezifischen unternehmerischen Normen. Im Visier sind die Kernfunktionen der Mitarbeitenden im Programmbereich: die Programmentwicklung und -produktion. Die korrekte Handhabung der Qualitätskontrollen führt zu einem echten Dialog über die Programmqualität – mit allen Konsequenzen.

Variabler Leistungslohn als Motivator?

Das Lohnsystem der SRG gibt noch anderen Diskussionsstoff: Ist es denn wirklich nötig, dass man das Personal vom Zu-

schnitt kreativer und intellektueller Programmschaffender mit der Rübe vor der Nase, einem variablen Leistungslohnanteil, führt? Entspricht ein solches Hasenhoppel-System dem menschlichen und beruflichen Selbstverständnis, der Mentalität und dem Berufsethos der Journalisten und kreativen Gestalter von Fernseh- und Radiosendungen? Ist es somit zweckmässig, dass man ein kompliziertes Qualifikations- und Lohnsystem mit einem Leistungslohnanteil versieht, das milieufremd ist und, im SF, falschen Zielen dient? Man sollte nicht ausser Acht lassen, dass dahinter ein riesiger bürokratischer Aufwand steht, der ungemein personal- und kostenintensiv ist. Einfacher und sympathischer wäre es, die Führungskräfte auf der Basis der Sendungskonzepte zu einem regelmässigen, unbürokratischen, offenen, qualitäts- und menschenbezogenen Dialog mit den Mitarbeitenden zu verpflichten. Es ist ein kritischer Dialog unter Professionellen, der die Programmleistungen im Negativen wie im Positiven konkret anspricht. Die Befunde dienen der Verbesserung der Programmqualität und der Klärung der beruflichen Situation der Mitarbeitenden im Unternehmen, gemessen an ihrer Programmarbeit. Sie führen zu Korrekturmassnahmen, die u.a. darin bestehen können, dass die Vorgesetzten individuelle Funktionslöhne in einer vorgegebenen Bandbreite nach unten oder oben verschieben, nicht mittels eines variablen Lohnbestandteils, sondern als fester Lohn im Rahmen einer strukturierten beruflichen Laufbahn und den zugewiesenen Lohnbudgets. In diesem Verfahren haben auch Löhne von Senior-Journalisten und Stars mit einem ausserordentlichen Marktwert Platz. Dafür braucht es kein kompliziertes und bürokratisches Qualifikationssystem – ein programmbezogener strukturierter Dialog zwischen Professionellen genügt.

Ulrich Kündig, Präsident der Gesellschaft für Medienkritik Schweiz (gfmks)

Bern, 2. November 2011
Gesellschaft für Medienkritik Schweiz (gfmks)

Dieser Text ist mit Quellenangabe zur Publikation frei.