



**Institut für Rundfunkökonomie  
an der Universität zu Köln**

**Simon Stöpfunghoff**

**Mögliche Veränderungen  
der Führungsstrukturen  
im öffentlich-rechtlichen Rundfunk**

**Arbeitspapiere  
des Instituts für Rundfunkökonomie  
an der Universität zu Köln**

**Heft 99/1998**

**Köln, im November 1998**

**Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie**

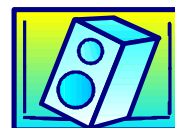
ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999

ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers 99/98: 3-930788-88-8

Schutzgebühr 6,-- DM

Die Arbeitspapiere können im Internet eingesehen  
und abgerufen werden unter der Adresse  
<http://www.rrz.uni-koeln.de/wiso-fak/rundfunk/index.html>

Mitteilungen und Bestellungen richten Sie bitte per Email an:  
100704.3076@compuserve.com  
oder an die u. g. Postanschrift



**Institut für Rundfunkökonomie  
an der Universität zu Köln**

Direktoren: Prof. Dr. K.-H. Hansmeyer  
Prof. Dr. H. M. Schellhaaß  
Prof. Dr. G. Sieben

Hohenstaufenring 57a

D-50674 Köln

Telefon: (0221) 23 35 36

Telefax: (0221) 24 11 34

Simon Stöpfeshoff\*

## **Mögliche Veränderungen der Führungsstrukturen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk**

<b>1. Einleitung</b> .....	1
<b>2. Ausgangssituation</b> .....	2
2.1. Wirtschaftliche Herausforderung.....	2
2.2. Technische Herausforderung.....	2
2.3. Politische Herausforderung.....	3
<b>3. Bestandsaufnahme und Ansatzpunkte für eine Neuausrichtung</b> .....	4
3.1. Status-quo und Entstehungsgeschichte der Anstalten.....	4
3.2. Neuausrichtung der Führungsstrukturen durch Zielvereinbarung.....	6
3.3. Neuausrichtung der Vergütungspolitik durch variable Vergütungsbestandteile.....	7
3.4. Erweiterte Rollenverständnisse und Personalentwicklung.....	8

---

\* Der Verfasser ist als Berater bei der HAY Management Consultants GmbH, Frankfurt/Main, tätig.



Simon Stöpfgeshoff

## **Notwendige Veränderungen der Führungsstrukturen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk**

„Wenn der Wind des Wandels weht,  
kann man Mauern errichten,  
oder Windmühlen“  
(chinesisches Sprichwort)

### **1. Einleitung**

Die Situation, in der sich die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten zur Zeit befinden, läßt sich treffend anhand des Zitats beschreiben. Die Medienlandschaft in Deutschland hat sich in den letzten Jahren rapide gewandelt, und zahlreiche öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten spüren, daß sie die nunmehr daraus entstehenden Herausforderungen nicht mehr abwehren können („Mauern bauen“), sondern dem Veränderungsdruck offensiv begegnen müssen („Windmühlen bauen“). Sie stehen in letzter Zeit einmal mehr im Mittelpunkt der gesellschaftlichen und politischen Diskussion. Wird die Notwendigkeit der Veränderung teils bereits anerkannt, besteht über das wie und wohin noch Unklarheit. Hinzu kommt, daß die jahrzehntelange Monopolstellung zu einem gewissen Beharrungsvermögen geführt hat und im Vergleich zu Industrieunternehmen weniger Erfahrungen mit Veränderungsprozessen bestehen. Aufgegriffen werden bislang häufig Themen, die unmittelbar an der Kostenseite ansetzen. Insbesondere Fragen des Outsourcing und des Personalstellenabbaus sind in letzter Zeit vermehrt diskutiert und praktisch umgesetzt worden. Vernachlässigt werden in der Diskussion jedoch häufig personalrelevante Fragestellungen, bzw. die Frage nach dem möglichen Beitrag eines zukunftsgerichteten Personalmanagements zur Lösung der Probleme. Diese Frage ist für den internen Leistungserstellungsprozeß von überaus großer Bedeutung. Mit diesem Themenkomplex setzt sich der vorliegende Artikel auseinander.

## 2. Ausgangssituation

### 2.1. Wirtschaftliche Herausforderung

Ausgangspunkt der rasanten Entwicklung des Medienmarkts war die Öffnung des Rundfunkmarkts 1984, welche den Weg zu dem sogenannten „dualen Rundfunksystem“, bestehend aus privaten und öffentlichen Anbietern, freimachte. Seitdem sind eine Vielzahl von privaten Rundfunk- und Fernsehangebietern mit zahlreichen Spartenprogrammen auf den Markt gedrängt. Die ehemalige Monopolstellung der öffentlich-rechtlichen Anstalten hat sich dadurch zugunsten einer polypolistischer Marktstruktur weitgehend aufgelöst. Die Konsequenzen spüren die öffentlich-rechtlichen Anstalten in verschiedenen Bereichen. Zunächst ist naturgemäß ein ausgeprägter Wettbewerb um die Abnehmer, die Zuschauer entstanden, der sich heutzutage vor allem in dem bedingungslosen Kampf um Einschaltquoten und Marktanteile manifestiert. Daneben verteilen sich die Werbeeinnahmen auf mehrere Anbieter zugleich, so daß der Finanzierungsanteil aus Werbegeldern bei den öffentlich-rechtlichen Anstalten rapide gesunken ist. Vor allem die jungen, für die Werbewirtschaft interessanten Zuschauergruppen verfolgen einer jüngsten Umfrage zufolge vor allem das Programm privater Anbieter. Auf der Seite der Lieferanten sind für alle Anstalten zugleich die Kosten für den Zugang zu Nachrichtenquellen, für Übertragungsrechte oder für Programmlizenzen stark angestiegen. Schließlich ist zunehmend ein technisch bedingter Wettbewerb entstanden, der nicht zuletzt zu einer zunehmenden Verknappung von Sendefrequenzen geführt hat. Die genannten Aspekte führen in ihrer Konsequenz zu erheblichen Problemen bzw. Engpässen sowohl auf der Kosten- als auch auf der Einnahmenseite der Anstalten und engen deren wirtschaftlichen Spielraum mehr und mehr ein.

### 2.2. Technische Herausforderung

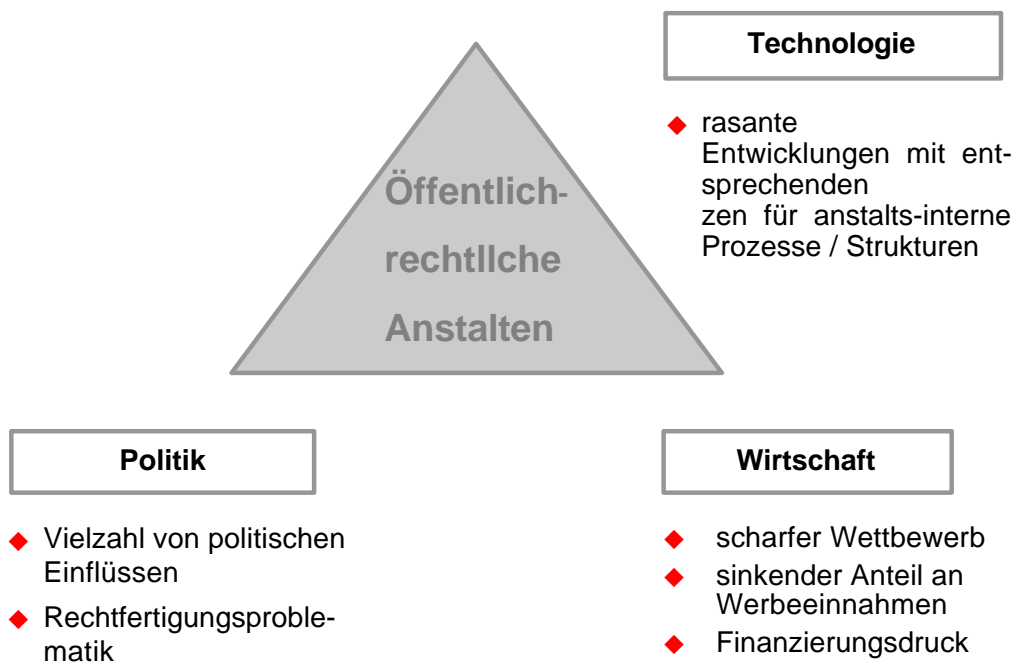
Anstaltsintern führt vor allem der rasche Wandel der eingesetzten Technologien zu neuen Herausforderungen. Zentral ist hierbei das Aufkommen der digitalen Technik, die Arbeitsabläufe, Prozesse und Strukturen sowie Anforderungen an die Rundfunkmitarbeiter nachhaltig verändert. So können Sendungen teilweise bereits komplett digital abgewickelt werden, da Schnitte, O-Töne, Interviews oder Musik zentral von einer Datenbank abrufbar sind und zügig PC-gesteuert auf Tastendruck beliebig kombiniert werden können. Durch die digitale Speicherung großer Datenmengen ist ein rascher Zugriff auf Archivmaterial möglich, so daß z. B. Redakteure von ihrem „audiovisuellen Arbeitsplatz“ aus Multimedia-Recherchen durchführen können und dabei Bilder, Grafiken oder Filmausschnitte schnell sichten und für ihre Sendung auswählen können. Programmliche Innovationen und Umstellungen lassen sich durch den Einsatz solcher Technologien erheblich beschleunigen. Die Einführung der Digitaltechnik bedeutet dabei einen gravierenden Einschnitt in den Arbeitsalltag der Mitarbeiter und ihre Integration stellt eine große Herausforderungen für die anstalts-

internen Strukturen und Prozesse dar. Insbesondere verändern sich die Anforderungen an typische, anstaltsspezifische Funktionen, die dem technologischen Wandel laufend angepaßt werden müssen und zunehmend multifunktionale Tätigkeiten ausüben müssen (z. B. Cutter, Kameraleute).

### 2.3. Politische Herausforderung

Die Rundfunkanstalten sind aufgrund ihres öffentlich-rechtlichen Status naturgemäß nicht unabhängig von politischen Einflüssen. Sie unterliegen in ihrem Handeln einer Vielzahl von äußeren restriktiven politischen Meinungen und Strömungen, die ihren Handlungsspielraum einengen. Durch ihre Zugehörigkeit zu Bundesländern sind sie erheblich von der jeweiligen Landespolitik abhängig. Zudem haben die Anstalten nur in geringem Maße Einflußmöglichkeiten auf die Gebührenhöhe und damit auf den Löwenanteil ihrer Finanzierung. Die Anstalten sehen sich hierdurch regelmäßig einem erheblichen externen gesellschaftlichen und politischen Rechtfertigungsdruck ausgesetzt, der sich sowohl auf ihr Finanzgebaren als auch auf ihre grundsätzliche gesellschaftliche Legitimität bezieht. Hierzu zählt auch die geforderte Strukturreform der ARD mit dem Ziel der Kostensenkung durch Zusammenlegung von Anstalten. Als ein erster Schritt zu einer Strukturreform kann die Fusion des SWF mit dem SDR angesehen werden. Die politische Diskussion um eine Verschlinkung der ARD insgesamt werden gleichwohl zukünftig nicht abebben, so daß die ARD-Anstalten weiterhin im Brennpunkt politischer Debatten stehen werden.

Abbildung 1:  
Umfeldbedingungen der Anstalten



Es besteht wenig Zweifel daran, daß sich die Anstalten zukünftig wandeln müssen. Zu vielschichtig sind die externen Einflußfaktoren und zu groß ist der Druck aus dem wirtschaftlichen und politischen Umfeld. Die Frage lautet nicht, ob Wandel, sondern wie, wie schnell, mit welchen Stellhebeln und auf welchem Wege die Anstalten zu modernen, wettbewerbsfähigen und schlagkräftigen Medienunternehmen werden können. Sie bewegen sich in einem durch widersprüchliche und spannungsgeladene Anforderungen gekennzeichneten Umfeld, in dem reibungsloses Management „aus einem Guß“ nicht länger möglich ist.

### **3. Bestandsaufnahme und Ansatzpunkte für eine Neuausrichtung**

Um mögliche Ansatzpunkte für eine Neuausrichtung der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten im Lichte der skizzierten Herausforderungen zu erarbeiten, ist es zunächst sinnvoll, einen Blick auf deren Status-Quo und ihre Entstehungsgeschichte zu werfen.

#### **3.1. Status-quo und Entstehungsgeschichte der Anstalten**

Die Anstalten weisen nicht zuletzt aufgrund ihrer öffentlich-rechtlicher Herkunft zahlreiche Merkmale typisch bürokratischer Strukturen auf. Das gilt für ihre umfassende Organisationsstruktur, die in den meisten Fällen weitgehend einer Stab-Linien-Organisation entspricht. Zentralistisch von einem Intendanten als alleinige Leitungsinstanz geführt, existieren verschiedene funktionale Direktionsbereiche, häufig Fernsehen-, Hörfunk-, Technik- und Verwaltungsdirektionen, an deren Spitze die Direktoren stehen. Der Intendant wird meist durch Stabsstellen unterstützt, zu denen u. a. Recht, Personalentwicklung, Medienforschung, etc. zählen. Eine derartige Struktur scheint den anstehenden Herausforderungen nicht adäquat zu sein. Kritisch sind insbesondere die im Vergleich zur Privatwirtschaft mangelnde organisatorische Verankerung der Marktorientierung und des Marketing und dies, obwohl sich die Anstalten mittlerweile einem überaus starken Wettbewerb ausgesetzt sehen und sich entgegen ihrer monopolistischen Herkunft zunehmend am Marktgeschehen orientieren müssen. Daneben führen solche Strukturen häufig zu komplizierten Entscheidungsprozessen, die die Schnelligkeit und das Reaktionsvermögen der Anstalten verlangsamen. Insgesamt handelt es sich um veränderungsresistente Strukturen, die die typischen Dysfunktionalitäten von Bürokratien aufweisen.

Wendet man den Blick auf Führungsfragen, so läßt sich generell feststellen, daß häufig die Management- und Führungskultur nur sehr schwach ausgeprägt ist. Dies mag seinen Grund nicht zuletzt darin haben, daß häufig die Programmbereiche stark die Gesamtkultur der Anstalten dominieren, in denen die Notwendigkeit zur Führung aufgrund des eher „künstlerischen“ Selbstverständnisses nur ansatzweise anerkannt wird. Es dominiert in der Regel anstaltsweit das Fachwissen über das Führungs- und Managementwissen. Führungsbezogene Fragestellungen wie Motivation, Mitarbeiterbeurteilung, Zieltransparenz u. a. spielen eine untergeordnete Rolle und werden zu wenig systematisch und





umfassend berücksichtigt. Mangelnde Zieltransparenz und -klarheit kann in letzter Instanz zu Ineffizienzen führen, da die zunehmende Verknappung der finanziellen Mittel und die Notwendigkeit, mit diesen wirtschaftlich umzugehen, als eines der zentralen Ziele gar nicht ins Bewußtsein der Mitarbeiter rückt. Zudem besteht die Gefahr, daß durch mangelnde Kommunikation und Abstimmung Doppelarbeiten ausgeführt werden und Verantwortungsstrukturen unklar sind. Die nur schwach ausgeprägten Führungsstrukturen führen also auf der einen Seite zu Problemen, die die Kostenstruktur der Anstalten beeinträchtigt. Auf der anderen Seite führen sie zu einer unzureichenden Berücksichtigung und Ausnutzung der Humanressourcen.

Betrachtet man die Vergütungsstrukturen der Anstalten, so zeigt sich, daß diese insgesamt starr angelegt sind. Die Festlegung von Vergütungen erfolgt häufig nach Kriterien wie Betriebszugehörigkeit und Lebensalter, Hierarchiestufe oder Titel - allesamt Kriterien, die kaum einen direkten Bezug zum Leistungsverhalten und zum Leistungsergebnis des Mitarbeiters aufweisen. Im Ergebnis führt dies zu einer undifferenzierten Gehaltspolitik. Unter dem Strich läßt sich, auch unabhängig von der Anzahl der Planstellen und der absoluten Höhe des Personalkostenbudgets, damit eine ineffiziente Verteilung des Personalkostenbudgets konstatieren.

Die gehaltlichen Entwicklungschancen sind vom einzelnen Mitarbeiter nur bedingt durch seine Leistung beeinflussbar und insgesamt stark begrenzt, da es zumeist keinen leistungs- und erfolgsabhängigen variablen Vergütungsanteil gibt. Ein Aufstieg ist selbst bei dauerhaft guter bis überdurchschnittlicher Leistung häufig nur in Abhängigkeit von freiwerdenden Planstellen möglich, wodurch die Verweildauer in den jeweiligen Vergütungsstufen häufig sehr lang wird. Damit wird allerdings die Frage virulent, wie man gerade jüngeren Mitarbeitern, die motiviert und leistungsorientiert sind und bei denen zudem die Gefahr besteht, daß diese am freien Markt oder bei privaten Anbietern wesentlich bessere Entwicklungs- und Karrierechancen wahrnehmen können, trotzdem eine attraktive Entwicklungsperspektive bieten kann. Sicherlich werden zur Zeit noch häufig die hohen Versorgungsansprüche und die relativ große Arbeitsplatzsicherheit die mangelnden Entwicklungschancen kompensieren. Die Frage ist dabei allerdings, wie lange dies noch gilt, zumal auch die hohen Versorgungsansprüche zur Disposition stehen.

Insgesamt bewegen sich die Mitarbeiter durch unzureichende Motivations- und Anreizmechanismen sowie fehlende Entwicklungs- und Karrierechancen in einem anreizarmen Umfeld. Leistung oder Leistungsbereitschaft wird zu wenig systematisch geplant, gefördert, beurteilt und honoriert. Und dies, obwohl die Qualität des Leistungsprogramms im Wettbewerb entscheidend von der Motivation und Qualifikation des Personals abhängt. Dieser Tatsache steht eine Vernachlässigung verschiedener personalrelevanter Aspekte wie Mitarbeitermotivation, Führung, berufliche Entwicklungschancen etc. entgegen. Im folgenden soll deshalb auf drei mögliche Ansatzpunkte zu einer Neuausrichtung und

Weiterentwicklung der Führung eingegangen werden. Alle drei Bereiche sind interdependent und verweisen in ihrer Konsequenz aufeinander. Isolierte Maßnahmen können nachhaltige Veränderungen nicht vorantreiben, so daß an verschiedenen Hebeln gleichzeitig angesetzt werden sollte.

### 3.2. Neuausrichtung der Führungsstrukturen durch Zielvereinbarungen

Ein möglicher Weg, das zur Zeit dominierende Thema Kosteneffizienz, -transparenz und -steuerung anzugehen, ist das Führen mit Zielvereinbarungen. Grundidee ist dabei, Anstaltsziele (z. B. Kosten zu senken) systematisch in allen Bereichen und auf allen Ebenen herunterzubrechen und zu kommunizieren, so daß im Idealfall jeder einzelne Mitarbeiter durch seine individuellen (oder auch Team-) Ziele einen Beitrag zur Erreichung des Gesamtziels leisten kann. In den Anstalten läuft dies faktisch auf eine konsequente Dezentralisierung von Budget- und Kostenverantwortung hinaus, indem zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern die Einhaltung oder Unterschreitung von Budgets gemeinschaftlich vereinbart werden. Diese Tendenz der Delegation von Kostenverantwortung läßt sich in einigen Anstalten bereits bei den Redakteuren ablesen, die ihre Beiträge innerhalb eines festgelegten Budgetrahmens erstellen müssen. Einem ineffizienten und intransparenten Umgang mit finanziellen Ressourcen kann so wirkungsvoll begegnet werden. Obwohl Kosteneffizienz eines der großen Probleme ist, bleiben Zielvereinbarungen keineswegs auf quantitative Budget- oder Kostenziele beschränkt. Sie können ebenfalls unmittelbar am Leistungsprogramm ansetzen und sich auf qualitative Ziele wie Innovationen, Neukonzeptionen von Sendungen oder die Anwendung neuer Technologien erstrecken, die sich einer eindeutigen Meßbarkeit entziehen.

Abbildung 2:  
Beispiele für Ziele von verschiedenen Direktionsbereichen

Quantitative Ziele			Qualitative Ziele		
Programm	Verwaltung	Technik/ Produktion	Programm	Verwaltung	Technik/ Produktion
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung d. Programmverkäufe; Marktanteilsziele</li> <li>• Kostenreduktion für Sendungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einhaltung der zugeordneten Budgets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• x %ige Funktions- und Einsatzfähigkeit der technischen Anlagen und Geräte</li> <li>• Reduktion der Wartungskosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beherrschung neuer Sendetechnologien</li> <li>• Einbringung von Vorschlägen für neue Sendungen</li> <li>• Einarbeitung von Volontariatsteilnehmern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung von SAP-Modulen</li> <li>• Verbesserung der Schnittstellen zu anderen Bereichen</li> <li>• Entwicklung und Umsetzung eines neuen Personalentwicklungskonzeptes für den Technikbereich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung einer Markt- und Technologiestudie</li> <li>• Verbesserung der Abstimmungsprozesse von Technik und Produktion durch Einrichten und Leiten einer Arbeitsgruppe</li> </ul>



Entscheidende Voraussetzung ist allerdings die Anerkennung und Einsicht der Beteiligten, daß auch qualitative Ziele vereinbart werden können, da quantitative Ziele nur einen Teilbereich des gesamten Zielspektrums abdecken. Wichtig ist hierbei, daß die Ziele nicht bedingungslos von oben top-down verordnet werden, sondern der einzelne Mitarbeiter die Möglichkeit hat, im Zielvereinbarungsgespräch eigene Vorschläge einzubringen und die sich daraus ergebende Zielhierarchie insgesamt abgestimmt ist. Der Mitarbeiter erhält auf diesem Wege Klarheit über die Erwartungen, die an ihn gestellt werden und es kommen Ziele zustande, die der Mitarbeiter selber auch tatsächlich beeinflussen kann. Wird das System der Zielvereinbarungen anstaltsweit implementiert, kann sich ein Steuerungseffekt im Sinne der gewünschten Strategien, Pläne oder Kulturveränderungsprozesse ergeben. Spezifische Vorteile sind somit ein Lenkungseffekt für die Anstalt als Ganzes (z. B. in Richtung Innovationsverhalten oder Kosteneffizienz) und Motivationseffekt für die Mitarbeiter, für den sich eine erhöhte Transparenz seines individuellen Erfolgsbeitrags ergibt. Die Ergebnisse der Zielerreichungsgespräche am Ende einer Periode können zudem wertvolle Aufschlüsse über Organisations- und Personalentwicklungsbedarf liefern und als Grundlage einer möglichen variablen Vergütung dienen.

### 3.3. Neuausrichtung der Vergütungspolitik durch variable Vergütungsbestandteile

Die isolierte Implementierung eines Zielvereinbarungssystems kann zu einem „leblosen“, bürokratisch gehandhabten System degenerieren, wenn die Leistungen und Zielerreichungen von Mitarbeitern oder Bereichen nicht auch angemessen honoriert werden. Als nächster Schritt bietet es sich deshalb an, die Zielvereinbarungen mit variablen Vergütungsbestandteilen zu koppeln, um einen zusätzlichen motivierenden Impuls zu erzielen. Diese findet man in der Praxis auch mit den Begriffen Bonussysteme, Leistungszulagen, variable oder leistungsorientierte Vergütung.

Grundidee ist dabei, Mitarbeitern einen zusätzlichen Leistungsanreiz zu gewähren und diese dabei stärker an dem Anstaltserfolg zu beteiligen. Die dahinterstehende Vergütungsphilosophie geht davon aus, daß Mitarbeiter weniger für das, was sie sind (Lebensalter, Betriebszugehörigkeit, Titel), sondern für das, was sie als Beitrag für die Anstalt leisten vergütet werden (Programmverkäufe, erfolgreicher Einsatz neuer Technologien oder Software). Die Personalkosten können dadurch insgesamt flexibler an den finanziellen Spielraum und die finanzielle Situation der Anstalt angepaßt werden. Zunächst muß dabei die Finanzierung für die Festlegung der Bonushöhe geklärt werden. Hier kann zum einen der realisierte Unternehmenserfolg (Gewinn, Umsatz etc.) als Finanzierungsquelle herangezogen werden.

Für Rundfunkanstalten hingegen bietet es sich aufgrund ihrer nicht primär erwerbswirtschaftlichen Ausrichtung eher an, ex ante ein bestimmtes zu verteilendes Gehaltskostenbudget festzulegen. Daneben muß über die Bonushöhe

entschieden werden. Um die gewünschte motivierende Wirkung zu erzielen, sollte die Bonushöhe spürbar für den einzelnen Mitarbeiter sein und einen Mindestanteil (z. B. 10 %) vom Grundgehalt ausmachen. Der Gesamtbonus für den einzelnen Mitarbeiter setzt sich dabei aus mehreren Größen zusammen. Differenzieren lassen sich hierbei Größen, die sich auf die Anstalt als ganzes beziehen, z. B. Marktanteile der Anstalt. Daneben können bereichsbezogene, z. B. pro Direktion Meßgrößen (z. B. Einhaltung des Bereichsbudgets) herangezogen werden. Schließlich bilden die quantitativen oder qualitativen Individualziele, d.h. die persönlichen Zielerreichungen Bestandteil des Gesamtbonus. Bonushöhe und Bonuszusammensetzung können hierbei je nach Hierarchiestufe differenziert werden, so daß z. B. die Direktionsebene oder die Hauptabteilungsleiter aufgrund ihres stärkeren Beitrags zum Anstaltserfolg einen höheren Bonus erhalten und in deren Bonuszusammensetzung stärker Bereichs-, bzw. Direktionsziele und Anstaltsziele einfließen.

Wie beim Zielvereinbarungssystem, welches die unmittelbare Grundlage für die Festlegung der variablen Gehaltsbestandteile ist, kann auch die Einführung von variabler Vergütung Wirkungen auf zwei Ebenen entfalten. Für die Anstalt ergibt sich eine effizientere Verteilung ihres Personalkostenbudgets und ein größerer Lenkungseffekt, während sich für den einzelnen Mitarbeiter eine dauerhaft überdurchschnittliche Leistung gehaltlich auszahlt. Zudem leistet ein solches System einen Beitrag dazu, die Vergütungsstruktur der Anstalten insgesamt wettbewerbsfähiger zu gestalten.

#### 3.4. Erweiterte Rollenverständnisse und Personalentwicklung

Die technischen und wirtschaftlichen äußeren Rahmenbedingungen der Anstalten führen intern dazu, daß sich die Aufgaben, Prozesse und Abläufe verändern. Dies bleibt nicht ohne Konsequenzen für einzelne rundfunkspezifische Berufsgruppen wie Cutter, Redakteure, Aufnahmeleiter etc. Die tradierten, relativ eng definierten Berufsbilder, die damit einhergehenden Tätigkeiten und die zugrunde liegenden Ausbildungsberufe werden sich zukünftig im Lichte der anstehenden Herausforderungen und der technologischen Veränderungen weiterentwickeln müssen. Ehemals streng funktional getrennte Bereiche wachsen zusammen und die Aufgabenspektren überschneiden sich.

Hieraus resultieren neue Rollenanforderungen. Prominentes Beispiel sind hierbei sicherlich die Redakteure und Redaktionsmitarbeiter. Während traditionell deren Beitrag primär in der Erstellung von Sendebeträgen durch Recherchieren, Verfassen, Moderieren etc. lag, zeichnet sich heute mehr und mehr ab, daß sie durch erweiterte Funktionsanforderungen auch für die technische Abwicklung und für die Kosten ihrer Beiträge verantwortlich sind. Sie sind damit nicht mehr nur für die Qualität ihrer Sendebeträge zuständig sind, sondern leisten auch einen wesentlichen Beitrag zur Wirtschaftlichkeit der Anstalten. Dies wirft die Frage auf, welches Qualifikations- und Anforderungsprofil für einen „zukünftigen“ Redakteur zugrunde gelegt werden sollte, über welche „Compe-



tencies“ er verfügen muß, um den zukünftigen Anforderungen gerecht werden zu können. Es müßten also zwei Dinge neu definiert werden: sowohl die Rolle und die Zuständigkeiten der Redakteure als auch das, was Redakteure mitbringen müssen, um diese neue Rolle ausfüllen zu können. Andere Berufsgruppen wie z. B. Aufnahmeleiter wird es zukünftig voraussichtlich nicht mehr geben, so daß deren Zuständigkeiten auf andere Funktionen (z. B. Redaktionsassistenten) übergehen, deren Aufgabenspektrum sich dann verändert.

Ein verändertes Rollenverständnis dürfte sich auch für Funktionen in der Verwaltung und der Technik als notwendig erweisen. Unter den herrschenden Bedingungen scheint ein Wandel des Selbstverständnisses weg vom „Verwalten“ (z. B. im Personal- oder Finanzbereich) hin zu einer proaktiven Service- und Supportfunktion für die Programmbereiche angebracht zu sein. Dies kann z. B. die stärkere und frühzeitige Einbindung in die Programmplanung und in das Programmgeschehen bedeuten. Auf Seiten der betroffenen Mitarbeiter ist hierfür eine stärkere fachliche wie persönliche Schnittstellenkompetenz notwendig, die es dem Einzelnen erlaubt, Ziele und Abläufe in den Programmbereichen zu verstehen und sich daran zu beteiligen.

Abbildung 3:  
Traditionelles und erweitertes Rollenverständnis

Programmbereiche, z. B. Redakteure			Verwaltung/Technik, z. B. Personalcontrolling		
Traditionelles Rollen- verständnis	Zukünftiges erweitertes Rollenver- ständnis	Konsequenzen für Personal- entwicklung	traditionelles Rollen- verständnis	Zukünftiges erweitertes Rollenver- ständnis	Konsequenzen für Personal- entwicklung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellen von Sendebiträgen durch Recherchieren, Redigieren u. Moderieren</li> <li>• 'künstlerisches' Selbstverständnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenständiges und komplettes Verantworten von Sendebiträgen incl. Kosten-, Budget- u. Technikverantwortung</li> <li>• Redakteur, z. B. als 'Producer'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neudefinition d. notwendigen Qualifikationsanforderungen</li> <li>• Stärkere Betonung von wirtschaftlichen Inhalten, Führungsthemen sowie Team- und Projektarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwalten und Administrieren der betreuten Bereiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Service- und Supportfunktionen für Programmbereiche</li> <li>• z. B. Programmcontrolling als proaktive Steuerungsfunktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stärkere Betonung von Qualifikationsinhalten, die direktionsübergreifende und interdisziplinäre Zusammenarbeit ermöglichen</li> </ul>

In einem ersten Schritt können deshalb bestimmte Berufsgruppen einer detaillierten Analyse hinsichtlich ihrer Rollen, die sie in den Anstalten erfüllen sollen, unterzogen werden und neue Rolleninhalte festgelegt werden. Tendenziell werden sich die Rolleninhalte verbreitern und sich Funktionsinhaber neuen Tätigkeitsfeldern hin öffnen müssen, so daß z. B. technische Bereiche oder der Produktionsbereich auch einen stärkeren Beitrag zur Kosteneffizienz leisten

und umgekehrt Programmbereiche mehr und mehr für den reibungslosen technischen Ablauf verantwortlich sind. Ablesen lassen sich die Entwicklungen auch an der Entstehung neuer Ausbildungsberufe, wie z. B. die des Mediengestalters, der ein relativ breites Einsatzfeld im Bild- und Tonbereich sowie als Cutter abdecken kann.

Abbildung 4:  
Neuorientierung der Führungsstrukturen der Anstalten

Führung			Vergütung			Personal		
Status	Ansatzpunkte für Neuorientierung	Wirkung	Status	Ansatzpunkte für Neuorientierung	Wirkung	Status	Ansatzpunkte für Neuorientierung	Wirkung
<ul style="list-style-type: none"> <li>keine ausgeprägte Management- u. Führungskultur</li> <li>unsystematische Leistungsbeurteilung und wenige Anreizmechanismen</li> <li>Dominanz d. Programmbereiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Führung durch Zielvereinbarungen</li> <li>Etablierung einer stärkeren 'Führungsstruktur'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter durch Transparenz d. Erwartungen</li> <li>Steuereffekt im Hinblick auf gewünschte Anstaltsziele (z. B. Innovation)</li> <li>Effizienzgewinn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Starres Tarifgerüst und -gefüge</li> <li>Keine Leistungsanreize</li> <li>undifferenzierte Vergütungspolitik ohne erkennbaren Leistungsbezug</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilisierung der Gehaltspolitik</li> <li>Einführung variabler Gehaltsbestandteile</li> <li>Stärkere Akzentuierung von leistungsorientierter Vergütung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effizientere Verteilung des Personalkostenbudgets</li> <li>Honorierung der Leistung des einzelnen Mitarbeiters und Kopplung von Leistung u. Gehalt</li> <li>Eventuell geringere Personalfunktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>eng definierte Rollen- und Berufsbilder</li> <li>unsystematische Auslese u. Förderung von Personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definition von neuen Rollen und Rolleninhalten</li> <li>Ausrichtung der Personalentwicklungsinhalte auf neue Rolleninhalte</li> <li>Festlegung der notwendigen Qualifikationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>breite und vielseitige Einsetzbarkeit</li> <li>systematische Förderung von Topleistern</li> <li>Transparenz und Kommunikation von neuen Rolleninhalten</li> </ul>

In einem zweiten Schritt müßten auch Inhalte und Formen der Personalentwicklung auf die neuen Anforderungen ausgerichtet werden. Hier sind zwei Richtungen denkbar. Zunächst sollten fachspezifische (betriebs-)wirtschaftliche Kenntnisse erweitert werden. Hierbei geht es insbesondere um eine stärkere Verankerung des Kostenbewußtseins und des betriebswirtschaftlichen Denkens. Zum anderen müßte anstaltsweit die Management-, Führungs- und Sozialkompetenz gezielt gefördert und verbessert werden, um z. B. Führungskräfte für Mitarbeitergespräche zu schulen. Neben der Vermittlung solcher Personalentwicklungsinhalte durch Seminare und Trainings kann hierzu auch die systematische Einführung von Projektarbeit wesentliche Impulse geben. Hier bietet sich die Gelegenheit, für verschiedene ehemals funktional abgetrennte Bereiche fachübergreifend und interdisziplinär zusammenzuarbeiten und dabei stärker (Projekt-)Management zu lernen. Abbildung 4 liefert einen abschließen-



den zusammenfassenden Überblick über mögliche Stoßrichtungen für veränderte Führungsstrukturen.

Die drei genannten Bereiche greifen letztendlich ineinander. Ziele bzw. Zielerreichung muß durch variable Vergütung honoriert werden, gleichzeitig müssen die Mitarbeiter aber auch durch geeignete Qualifikationsmaßnahmen überhaupt erst in die Lage versetzt werden, neue, anspruchsvollere und innovative Ziele erreichen zu können. Eine andere Frage ist die danach, wie man derartige Veränderungsprozesse initiieren und gestalten kann. Für die Gestaltung von Wandelprozessen in Anstalten gilt es, zumindest drei Aspekte im Auge zu behalten. Erstens verfügen sie über relativ wenig Erfahrung mit Veränderungsprozessen, und es kann nicht davon ausgegangen werden, daß das hierfür notwendige Wissen und die Motivation für ein „Change Management“ vorhanden ist. Hier bieten sich, z. B. dezentrale Pilotprojekte an, bevor flächendeckend implementiert wird. Zweitens existieren in den Anstalten verschiedene Subkulturen, die sich wahrscheinlich entlang der Direktionsbereiche differenzieren lassen. Die Maßnahmen müßten also sorgfältig auf die Befindlichkeiten der Bereiche abgestimmt werden. Drittens werden Veränderungen nicht ohne Widerstände realisierbar sein. Es wird deshalb entscheidend darauf ankommen, mögliche Hürden zu antizipieren. Als wichtig wird es sich wahrscheinlich erweisen, die Direktionsebene und die Hauptabteilungsleitersebene „mit ins Boot“ zu bekommen, da an diesen Nahtstellen über erfolgreiche oder blockierte Implementierung entschieden wird.





ISSN 0945-8999  
ISBN 3-930788-88-8