

Gerhard Schult: Medienmanager oder Meinungsmacher? Vom Verwalten zum Stimulieren. Das Beispiel: öffentlich-rechtlicher Rundfunk.- Osnabrück: Verlag A. Fromm 1988 (Texte und Thesen, Bd. 209), 110 S., DM 14,-

Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs zu privaten Sendern geht es Gerhard Schult um eine Symbiose zwischen Medienmanagern und Meinungsmachern im öffentlich-rechtlichen Rundfunk. Als Medienmanager bezeichnet er die leitenden Rundfunkmitarbeiter in den Vorstandsetagen und Chefredaktionen, als Meinungsmacher jene Journalisten, die noch selbst Sendungen formulieren bzw. produzieren. Konflikte zwischen beiden Gruppen sind für ihn systemimmanent, haben in etlichen Fällen zu einer Dominanz der Verwaltung geführt und somit die journalistische Qualität der Mitarbeiter reduziert: "Innerhalb der redaktionellen Arbeitsbereiche haben die Verwaltungsaufgaben überhandgenommen (...) Wer bis dahin Ideen entwickeln und realisieren konnte, beklagt sich, daß er, weniger mobil, initiativ und kreativ, zum Medienmanager geworden ist. Gerade bei den besten Journalisten kommt es zu einer Selbstpreisgabe, die fast schon einer Berufsaufgabe gleichkommt" (S. 9f)

Der Verfasser weiß, wovon er spricht: Er war zunächst selbst Journalist (in seiner Diktion "Meinungsmacher"), wurde Abteilungsleiter (in seiner Diktion "Medienmanager") beim Fernsehen-Aktuelles des Hessischen Rundfunks und ist seit 1979 in der Zentralen Fortbildung Programm (ARD/ZDF) in Wiesbaden tätig. Er kennt damit sowohl die Belange der Journalisten als auch die Zwänge der Verwaltung. Als ausgewiesener Insider beider Berufsausprägungen innerhalb der ARD

plädiert er für eine Synthese zwischen Administration und Journalismus, wobei keine der beiden Bereiche dominieren dürfe: Planloser Aktionsjournalismus führe zum redaktionellen Chaos, administrativ abgewürgte journalistische Kreativität zu undiskutabel schlechten Sendungen. Wie er die beklagte Dominanz des Verwaltungsapparats eindämmen will, die doch nach seiner Aussage die Hauptursache für gesunkene journalistische Qualität der Sendungen ist, läßt er offen. Um so breiteren Raum widmet er den Journalisten und ihren Vorgesetzten. Die Ratschläge für die 'Macher' unter den Journalisten lesen sich wie ein idealtypischer Berufsbildkatalog: Die Frauen sollen sich einen gleichberechtigten Platz an der Seite der Männer erkämpfen, die freien Journalisten sollen so oft wie möglich die Redaktionen wechseln, jeder 'Macher' sollte sich neue Sendungen und Serien ausdenken, alle Journalisten sollten nur kraft fachlicher Kompetenz und nicht dank parteipolitischer Zugehörigkeit ihre Karriere vorantreiben. Dann die Forderungen aus der Sicht des ehemaligen 'Medienmanagers', die von den 'Machern' Bescheidenheit und Unterordnung verlangen: Versetzte oder delegierte 'Macher' sollen ihre Einordnung auf eine bestimmte Berufs- und Fachposition durch den Chef akzeptieren, denn "manchmal ist auch Selbstüberschätzung die Ursache der Unzufriedenheit" (S. 43). Die untergeordneten Journalisten sollen auch nicht auf tariflich festgesetzten Arbeitszeiten beharren, denn "die Arbeit geht weiter. Gute Journalisten sind immer im Dienst" (S. 43). Ältere Journalisten sollten nicht darauf bestehen, jene Position zu behalten, die sie jahrelang innehatten, weil "Erbhöfe" (S. 39) die kreativen Nachwuchskräfte behindern würden. Überhaupt sei das ständige Lamentieren über den momentanen Arbeitsplatz, über den jeweiligen Chef ein Grundübel: "Der Journalist an der Klagemauer ist eine gängige Vorstellung. Weit verbreitet hat sich in den Redaktionen die Neigung, weniger über Stoffe und Stories nachzudenken als vielmehr über die eigene Situation" (S. 37). Aber nicht nur die 'Macher' sind gefordert: "Das Zusammenwirken individueller Leistungen in einer Redaktion verlangt (...) nach Steuerung. Partizipation muß sich daher unter einer Führung realisieren, die zu überzeugen weiß, daß die Weisungsbefugnis des Chefs und die Weisungsgebundenheit seiner Mitarbeiter ein kooperatives Arbeitsklima ermöglichen, dessen Grundlage Offenheit ist" (S. 30). Schult plädiert zwar grundsätzlich für einen liberalen Führungsstil, der z.B. eine kleinmütige Arbeitszeitkontrolle ausschließt, doch würde dieses Vertrauen mißbraucht, sollte der 'Manager' umgehend reagieren - und "sieht die Redaktion in seinem Verhalten einen Rückschritt zur autoritären Führung, so sollte sie den Ursachen nachgehen - sie liegen bei ihr selbst" (S. 44).

Weniger die 'Macher', eher die 'Manager' könn(t)en von diesem Buch profitieren. Bei allem Bemühen, auch die Probleme der untergeordneten Journalisten zu reflektieren, bleibt im Endeffekt immer die autoritäre Variante dominant, nicht nur das zuletzt angeführte Zitat belegt das. Fast jedes angeführte Beispiel von Schult schildert zunächst die liberale Variante, dann aber die autoritäre Lösung, wenn der 'Manager' mit der Liberalität nicht durchdringt. Zweifelhaft bleibt damit, ob die Chefs mit derartigen Verhaltensweisen dem Untertitel des Buches Rechnung tragen werden: "Vom Verwalten zum Stimulie-

ren" heißt es dort. Flexibilität und Kreativität sind aber grundsätzlich nicht durch autoritären Führungsstil zu erreichen.

Cecilia v. Studnitz