Ein Einzelfall, der Strukturdefizite bloßlegt und in das Bild von Berlin passt

Posted on 12. August 2022 by Hans-Jürgen Arlt

Bild: cocoparisienne auf Pixabay

„Zu den Eigenartigkeiten des öffentlichen Rundfunks als Institution und Organisation gehört, dass hier Intendantinnen und Intendanten agieren – dieses Führungsmodell, aus dem Kulturbereich stammend, hat sich überlebt. Dieses Führungsverständnis behindert professionelle Führungsmethoden“, sagt Professor Otfried Jarren im Interview zum Fall Schlesinger und fragt, „wie nun das Management und das Aufsichtsgremium der Messe Berlin, zu 100 Prozent im Besitz des Landes, damit umgeht, was ihr ehemaliger Aufsichtsratsvorsitzender da alles wohl mit dem Geld der Messe gemacht haben soll“.

Eine massierende Luxus-Dienstkarosse, edle Büroumbauten, hohes Gehalt, Bewirtungen und Reisen — alles auf Kosten der Gebührenzahler. Die RBB-Journalist:innen sind selbst dabei zu recherchieren, auf der Homepage des Senders ist vieles nachzulesen, die Betroffenheit unter den Mitarbeiter:innen ist groß. Der Gruppe Patricia Schlesinger gelang es offenbar, den Einbruch des Feudalismus in das öffentlich-rechtliche Rundfunksystem mit großem Erfolg zu organisieren. Ist das zutreffend beschrieben? Und ist das nach

bisherigem Wissen ein Einzelfall?

Otfried Jarren: Es ist wohl in dieser Form ein Einzelfall, der Fall macht aber auf strukturelle Defizite aufmerksam. Einzelfall: Es war ja nicht vorstellbar, dass eine Person, die im öffentlichen Sektor sozialisiert wurde und für dessen Werte wohl stand, zu solchen Handlungen fähig war, wie es jetzt offenbar zu Tage tritt. Gleiches gilt für den Ehemann. Beide waren journalistisch tätig, wollten also der öffentlichen Sache dienen. Sie haben nun beide bewiesen, das ist jedenfalls der aktuelle Eindruck, dass sie über erhebliche charakterliche und professionelle Defizite verfügen. Anscheinend ist das zuvor nicht aufgefallen oder sie haben sich unter den RBB-Bedingungen verändert.
Strukturell: Die öffentlichen Anstalten sind Grossbetriebe, die von publizistisch erfahrenen und auch im Management qualifizierten Persönlichkeiten geführt werden müssen. Die Personalauswahl folgt aber zu stark der parteipolitischen Farbenlehre, dem Proporz. Sodann kommen die Kontrollschwächen auf Seiten der Gremien hinzu: Auch deren Zusammensetzung erfolgt im Kern nach politischer und gesellschaftlicher Relevanz, nicht aufgrund von Führungs- oder Managementkompetenzen. Nicht einmal Medienerfahrungen sind nötig. Natürlich müssen über diese Kompetenzen und Erfahrungen nicht alle Personen verfügen, aber es sollte zum Profil gehören, dass ein Teil der Mitglieder diese nachweisen muss. Beim RBB sitzen schlicht zu viele „Entsandte“, die zumeist in anspruchsvollen und zeitlich fordernden Jobs tätig sind, (nebenbei noch) in den Gremien. Das muss nicht so sein, aber der Gesetzgeber lässt dies zu.

Die Kompetenzdefizite der Kontrollgremien sind ein entscheidender struktureller Punkt?

Otfried Jarren: Ja, die Kompetenzanforderungen treffen insbesondere auf die Mitglieder im Verwaltungsrat zu. Hier sind einschlägige Kompetenzen und Erfahrungen sogar zwingend. Wenn nun der öffentliche Rundfunk, wie es der Medienänderungsstaatsvertrag vorsieht, mehr Autonomie erhalten soll, was im Kern ja richtig ist, dann muss der Aufsicht und der Kontrolle mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Zum einen *anstaltsintern*: Die Geschäftsleitungen der Sender sind systematisch zu konzipieren, so um Formen der professionellen Selbstkontrolle zu ermöglichen. Hier ist noch viel zu tun, der Blick auf einige Personalentscheidungen im RBB (neben wie unterhalb der Intendanz) zeigt dies.

*Zum anderen das Verhältnis der Geschäftsleitung zu den Gremie*n: Insgesamt ist rechtlich und sozial die Stellung der Aufsichtsgremien zur Geschäftsführung zu unscharf konstruiert. Gehören sie zur Anstalt, wie ist das Verhältnis zur Geschäftsführung? Hier kann und muss dringlich rechtlich nachgesteuert werden. Zudem kommt es hier auf Prozesse an, die in Satzungen und Geschäftsordnungen geregelt werden: Wie sind Rollen definiert, welche Prozesse sind zwingend vorgegeben, welche Schritte sind ab und an notwendig? Standardprozesse der Qualitätssicherung, der Prüfung der Geschäftsführung etc. sollten vorgegeben werden. Und entsprechende Verfahren sollten zwingend für alle Anstalten gleichermassen gelten. Und diese Prozesse sollten grundsätzlich auch extern immer wieder einmal überprüft, gar akkreditiert werden. Und natürlich müssen die Aufsichtsgremien direkt sowohl auf interne wie externe Experten oder Organisationen für

regelhafte, vor allem aber für ad-hoc-Prüfvorgänge zugreifen können. Es geht nicht an, dass sie hier dem Belieben und Goodwill von Intendanten zu folgen haben.

Man muss sich immer wieder bewusst machen: Für Hochschulen, die ebenso staatsunabhängig wie der Rundfunk sind und agieren sollen, werden Akkreditierungs- oder Qualitätssicherungsverfahren zwingend verlangt. Der öffentliche Rundfunk ist weit entfernt von Qualitätssicherungsprozessen. Auch in der öffentlichen Rechenschaftsablage hat er deutlich Nachbesserungsbedarf.

Prof. Dr. Otfried Jarren ist ehemaliger Direktor des Hans-Bredow-Instituts, des Leibniz-Instituts für Medienforschung und Lehrstuhlinhaber in Hamburg und Zürich. An der Freien Universität Berlin hat er eine Honorarprofessur. Er war Prorektor der Universität Zürich und Präsident der Eidgenössischen Medienkommission (EMEK) der Schweiz.

Was macht den RBB zu einem Einzelfall? Gibt es Besonderheiten, die ihn von anderen Sendern unterscheiden und deshalb für solche feudalistische Exzesse besonders anfällig machen?

Otfried Jarren: Es ist wohl ein Einzelfall, aber einer, der leider in das Bild von Berlin passt: Warum war dies gerade in Berlin möglich? Weil es in dieser Stadt einen erheblichen Nachholbedarf im öffentlichen Sektor gibt, so an Verantwortungs- und Führungskultur. Ich denke dabei nicht nur an das Wahldesaster, das demokratiepolitisch ein Extremereignis genannt werden muss – und weitestgehend aber folgenlos blieb. Dazu gehören auch die Defizite in der Verwaltung, die nun nicht die Angehörigen in der Verwaltung zu verantworten haben, sondern die politisch verantwortlichen Senatorinnen und Senatoren und die Staatssekretärinnen und Staatssekretäre.

Keineswegs am Rande: Ich frage mich, wie nun das Management und das Aufsichtsgremium der Messe Berlin, zu 100 Prozent im Besitz des Landes, damit umgeht, was ihr ehemaliger Aufsichtsratsvorsitzender da alles wohl mit dem Geld der Messe gemacht haben soll. Wo sind die Journalisten, die fragen, wer eigentlich diese in Rede stehenden Aufträge vergeben oder die Verträge unterschrieben hat und was aus wessen Kasse beglichen wurde oder beglichen werden soll? Das auch hier eine internes Prüfverfahren ansteht, scheint mir selbstverständlich. Besser ist es wohl, wenn auch hier die Generalstaatsanwaltschaft agiert.

Warum alles so zaghaft: Warum wird Frau Schlesinger nicht fristlos entlassen?

Otfried Jarren: Das Zaghafte ist in der Tat irritierend. Wenn man die Pressemitteilungen des Rundfunkrats liest, so wird deutlich, dass man sich der Verantwortung nicht bewusst ist oder war. Andere sollen etwas machen. Diese Texte sind erschreckende Zeugnisse von Inkompetenz. Sie geben Zeugnis vom Problem des Umgangs einerseits mit Führungspersonen und andererseits mit der Organisation. Das ist ja grundsätzlich verständlich, erfordert aber in dieser Situation ein auch nach aussen deutlich sichtbares kommunikatives Handeln. Hat man dazu externe Expertise angefragt? In der Krise war die Vorsitzende des Rundfunkrats offensichtlich überfordert. Aber es sind ja einige erfahrene Persönlichkeiten im Rat, die mit der Vorsitzenden hätten – auch öffentlich – Initiativen zeigen können. Warum blieb das aus? Auch wenn man formal-rechtlich versteht, dass ein staatsfern konzipiertes Aufsichtsgremium sich nicht in die politisch-parlamentarische Arena

zwingen lassen muss, so wäre öffentliche Kommunikation schon nötig, auf alle Fälle sinnvoll gewesen. Durch diesen Kommunikationsverzicht hat man den Reputationsschaden jedenfalls nicht verringert.

Was ist Ihre These, ist der Führungsfeudalismus ein Problem, mit dem auch Privatsender zu tun haben, nur wird dort noch weniger hingeschaut? Mehr noch: Ist Führungsfeudalismus ein durchgängiges Problem von Großorganisationen bis hinein in die Gewerkschaften?

Otfried Jarren: Alle Großorganisationen haben sicher spezifische Führungsherausforderungen zu bewältigen und mit bestimmten Risiken zu kämpfen. Da, wo wenige Eigentümer am Drücker sind und wo es nur um Produkte geht, so wie beispielsweise bei VW, wird das mit Geld rasch gelöst – und fast geräuschlos zudem. Auch große Skandale überlebt man, die Öffentlichkeit ist vergesslich. Für den öffentlichen Sektor sollten und müssen andere Regeln gelten. Das gilt insbesondere für den öffentlichen Mediensektor, hier geht es um Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Er ist derzeit nicht aus Rosen gebettet, die Zweifel an ihm nehmen zu – nicht nur bei Populisten. Der RBB-Fall ist längst noch nicht abgeschlossen, er wird nachwirken. Der öffentliche Rundfunk wird viel tun müssen, sich zu erklären und das Vertrauen wieder herzustellen. Diese Herausforderung ist aber auch eine Chance, so für junge Kräfte. Es muss sich ohnehin einiges aufgrund der Veränderungen im Medienmarkt tun, und es ist an der Zeit, Neues zu wagen.

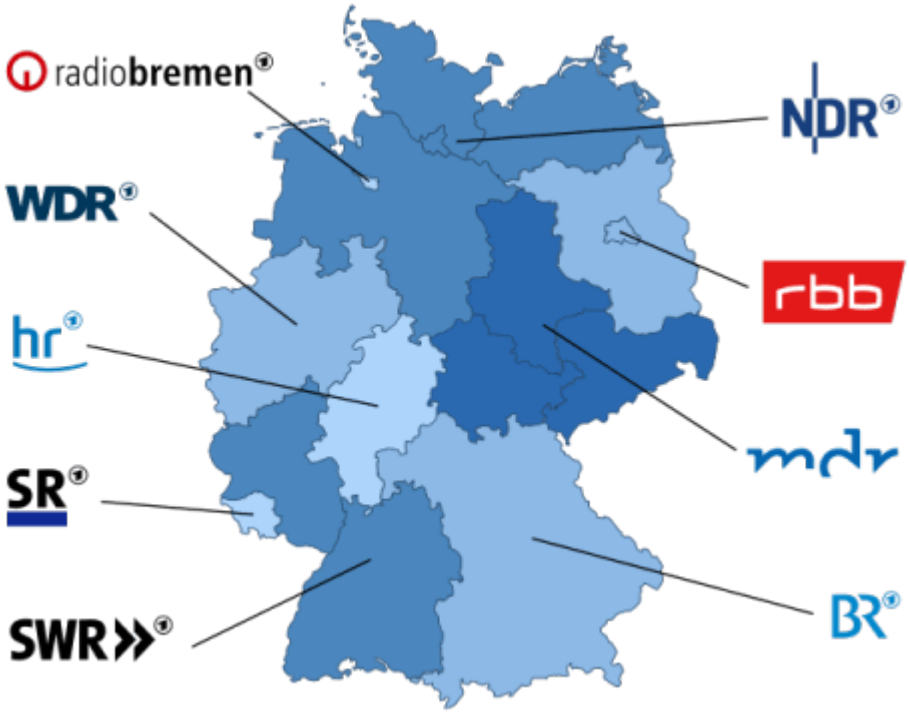

Bild: Martin Kraft auf wikimedia commons

Schaut man hin, so wird deutlich, dass für den öffentlichen Bereich dringend wieder einmal über Organisationskultur und Führungsverantwortung gesprochen werden muss. Boni für Leitungspersonen des öffentlichen Rundfunks – wer legt die Ziele fest, wie kann das gemessen werden, haben Boni eine anreizende Wirkung? Dienstwagen – wirklich nötig? Sponsoring durch Autofirmen, und dann noch bei Medienorganisationen: Eigentlich ja unvorstellbar. Wie gehen die anderen öffentlichen Anstalten mit den Themen um? Die Gremien sind gefordert, sich wieder einmal mit diesen Fragestellungen zu befassen, die Geschäftsleitungen anzufragen und Konzepte für eine neue Governance zu entwickeln und durchzusetzen. Der Gesetzgeber will ja dem öffentlichen Rundfunk mehr Kompetenzen geben, das macht aber nur dann Sinn, wenn die Aufsichtsgremien das zu ihrer Sache machen.

Sind die Aufsichts- und Kontrollstrukturen in anderen sogenannten Anstalten deutlich schärfer und wirksamer, verglichen mit dem rbb? Warum muss der Intendant des WDR, Tom Buhrow, mehr als 400.000 Euro im Jahr verdienen? Er liegt damit deutlich über Bundeskanzler Scholz, der seine Arbeit in der Regel auch gerne und engagiert macht.

Otfried Jarren: Diese Gehaltshöhen sind in keiner Weise angemessen für Tätigkeiten im öffentlichen Mediensektor.

Es heißt als Argument, die Spitzenpositionen müssen so fürstlich-kapitalistisch dotiert sein, sonst gehen alle guten Leute zu privaten Medien, die viel Geld bieten. Ein Gegenargument: Ist es nicht so, dass mit diesen Dotierungen die falschen Leute angezogen werden? Nämlich die sattsam bekannten Karrieristen, denen es um Geld, Geltung und Inszenierung geht, nicht um gute Inhalte?

Otfried Jarren: Zu den Eigenartigkeiten des öffentlichen Rundfunks als Institution und Organisation gehört, dass hier Intendantinnen und Intendanten agieren – dieses Führungsmodell, aus dem Kulturbereich stammend, hat sich überlebt. Dieses Führungsverständnis behindert professionelle Führungsmethoden. Es entspricht nicht mehr den modernen Anforderungen eines, zumal eines öffentlichen, Medienbetriebs. Vor allem darf dieses Rollenmodell nicht dazu missbraucht werden, die öffentliche Debatte zu meiden oder gar dazu dienen, Entscheidungen intransparent zu halten.

- E-Mail
- teilen
- teilen
- teilen

- teilen