

KLIMABERICHT

Analyse von Unternehmenskultur und Betriebsklima im
Norddeutschen Rundfunk

Dr. Stephan Reimers

Hans-Ulrich Cyriax

Melanie Brauck

Phelina Mielke

Henning Prox

Dagmar Rissler

Hamburg, März 2023

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Einleitung	4
1. Führung im NDR	10
1.1. Führungskultur und Führungsverständnis	10
1.2. Führungspraxis der Geschäftsleitung	15
1.3. Besetzung von Führungskräften	18
2. Freie und befristete Beschäftigung im NDR	20
2.1. Zeitliche Befristung freier Mitarbeitender	20
2.2. Vertrags- und Aufgabenkonstellationen	23
2.3. Zusammenarbeit und Abhängigkeitsdynamiken	25
2.4. Verschiedene Rahmenbedingungen, vergleichbare Aufgaben	27
2.5. Kommunikation: Viel Frust, wenig Klarheit und Ehrlichkeit	28
3. Transformationsstrategie	30
3.1. Zukunftsdebatte und der Wunsch nach einer neuen Vision	30
3.2. Strategiewechsel und crossmedialer Journalismus	32
3.3. Programmliche Veränderungsimpulse	33
4. Rahmenbedingungen von Veränderungen	35
4.1. Beharrungskräfte und Aufbruchstimmung	35
4.2. Meinungen, Stimmungen und Befindlichkeiten	36
4.3. Starre Strukturen und umständliche Prozesse	37
4.4. Verändertes Selbstverständnis der Journalisten	38
4.5. Arbeitsbelastung und Arbeitsüberlastung	41
4.6. Homeoffice und virtuelles Arbeiten	43
4.7. Großraumbüros und geteilte Schreibtischnutzung	44
5. Ein Sender – viele Klimazonen	45
5.1. One Direction: Geschäftsbereiche Fernsehen und Hörfunk	46
5.2. Crossmediales Informationshaus / Haus 18	47
5.3. SportZone	49
5.4. ARD-aktuell	50
5.5. Produktionsdirektion	51
5.6. Verwaltungsdirektion	53
5.7. Assistent*innen	54
5.8. Landesfunkhäuser	55
5.9. Auslandsstudios	59
5.10. Inseln der Zufriedenheit	60

6. Kommunikation	62
6.1. Strategie- und Veränderungskommunikation	62
6.2. Kommunikationshaltung und Sprache.....	64
6.3. Interne Kommunikation.....	65
6.4. Feedbackkultur	66
6.5. Fehlerkultur	67
7. Personalarbeit	69
7.1. Strategische Personalplanung	69
7.2. Förderung von Entwicklungspotenzialen.....	70
7.3. Personal- und Führungskräfteentwicklung.....	72
7.4. Entwicklungs- und Perspektivgespräche	73
7.5. Gehälter und Vergütung	75
7.6. Stellensystematiken.....	76
7.7. Recruiting.....	77
7.8. Altersgerechtes Arbeiten und Frühpensionierung	78
7.9. Rahmenverträge	79
7.10. Fluktuation, Kündigungen und Versetzungen.....	80
7.11. Ausschreibungen, Auswahlverfahren und Stellenbesetzungen.....	81
7.12. Jobrotation.....	82
7.13. Gleichstellung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Diversity	83
8. Empfehlungen und Lösungsimpulse	85
8.1. Führung.....	86
8.2. Freie Mitarbeiter*innen	87
8.3. Transformation und Veränderung	88
8.4. Kommunikation	89
8.5. Personalarbeit.....	90
Schlussbemerkungen	91
Eine Parabel am Ende des Berichts	92
Das Team der Klimaanalyse	96
Statistik zur Beteiligung	98
Anhang	99

Vorwort und Einleitung

Als mich die Anfrage erreichte, das innerbetriebliche Klima des NDR zu untersuchen, fand ich die Aufgabe sinnvoll. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk zählt zu den Errungenschaften der Demokratie in Deutschland, der NDR gehört zu meinem Leben. Ich hatte die generelle Legitimationsdebatte sowie die Krisen- und Konfliktfälle in Berlin, Kiel und Hamburg verfolgt. Es gab Angriffe von außen und gleichzeitig Beschwerden im Inneren des Systems. Wenn ich einen Beitrag dazu leisten konnte, die Lage zu verbessern, würde ich das tun und Verantwortung übernehmen.

Im September 2022 beauftragte mich die Leitung des Norddeutschen Rundfunks, eine umfassende Studie zur Unternehmenskultur von Programm, Produktion und Verwaltung – also allen Arbeitsbereichen des Senders – durchzuführen. Der Intendant Joachim Knuth begründete diesen Entschluss auf einer Online-Versammlung der Mitarbeitenden am 29.09.2022 mit den Worten:

„Um das bestmögliche Programm zu machen, brauchen wir ein gutes Klima und eine Kultur des gegenseitigen Respekts – das haben mir die vergangenen Wochen und die Ereignisse in den Landesfunkhäusern Hamburg und Kiel mehr als deutlich gezeigt. Dort waren diese Voraussetzungen offensichtlich nicht überall gegeben. Diesem Befund wollen wir auf den Grund gehen. Wertschätzung und Vertrauen sind für mich die Grundlage für ein vernünftiges Miteinander.“ (Anlage 1)

Wir gingen ans Werk: Mein Team und ich entwickelten ein Untersuchungskonzept, planten das Vorgehen, am 7. November 2022 starteten wir mit den Gesprächen. Bis Ende Januar 2023 sprachen wir mit 1.055 Mitarbeitenden sowie Vertreter*innen der Aufsichtsgremien. Wir absolvierten 620 Termine in Einzel- und Gruppengesprächen. Eine überwältigende Resonanz (siehe „Statistik zur Beteiligung“, Seite 98).

An dieser Stelle möchten wir uns bei allen Gesprächspartner*innen für ihr Vertrauen und ihre Offenheit bedanken. Gleichzeitig gilt unser Respekt Joachim Knuth, dem Intendanten des NDR, der in schwieriger Zeit die Initiative gestartet hat und sich für den Kulturwandel einsetzt. Mein persönlicher Dank gilt meinem Team. Ohne das leidenschaftliche Engagement meiner Beratungskolleg*innen Uli Cyriax, Melanie Brauck, Phelina Mielke, Henning Prox und Dagmar Rissler, wäre die Klimaanalyse nicht möglich gewesen. Ohne die Unterstützung von Michelle Kares vom NDR, hätte das Team nicht reibungslos arbeiten können. Besonders möchte ich die

Rolle von Uli Cyriax bei der Arbeit hervorheben. Er hat mich von Anfang an eng und vertrauensvoll begleitet, viel Sachkenntnis eingebracht und am Ende im Dialog mit den Teammitgliedern auch den Bericht geschrieben.

Unsere Gespräche begannen zögerlich. Nach der Vorstellung des Teams im Oktober 2022 zweifelten viele Mitarbeiter*innen an unserer Unabhängigkeit und äußerten Sorgen, ob die Gespräche wirklich vertraulich bleiben würden. In einem Schreiben an alle Mitarbeitenden und einer anschließenden Videokonferenz erläuterten wir ausführlich, dass unser Team vollkommen unabhängig und frei arbeiten werde, frei von einer wie auch immer gearteten Steuerung im Hintergrund. Alle, die sich zu einem Termin anmelden würden, könnten auf absolute Verschwiegenheit vertrauen. Informationen zur Klimaanalyse wurden über das Intranet des NDR sowie weitere interne Dialogformate vorgestellt und verbreitet.

Die Klarstellungen weckten Vertrauen und führten zu sehr vielen Gesprächsanmeldungen über das Online-Tool „Terminland“. Die meisten Mitarbeiter*innen zogen Einzelgespräche den ebenfalls angebotenen Gruppengesprächen vor. Der Wunsch nach Vertraulichkeit dürfte der ausschlaggebende Grund für diese Präferenz gewesen sein.

Unser Vorgehen baut auf folgenden Rahmenbedingungen auf: Die Gespräche wurden nicht aufgezeichnet, wir machten uns handschriftliche Notizen zu aus unserer Sicht wichtigen Kernaussagen, die wir später in einer Computerdatei erfassten. Wir dokumentierten die Aussagen unserer Gesprächspartner*innen nicht namentlich. Auch im Bericht finden sich keine Namen. Die Integrität aller Menschen, die sich bei uns gemeldet haben und über die uns berichtet wurde, wird gewahrt. Um Unterschiede analysieren zu können, haben wir bei den Buchungen über „Terminland“ erfasst, aus welcher Direktion die Gesprächspartner*innen kamen, ob es sich um festangestellte oder freie Mitarbeitende, Führungskräfte sowie Frauen oder Männer handelte. Zudem erfragten wir das Alter der Gesprächspartner*innen.

Wir führten die Gespräche ohne Fragenkatalog und ohne Vorannahmen. Wir wollten offen sein für das, was die Mitarbeitenden bewegt. Wir hörten zu. Was uns erreichte, waren tausende von persönlichen Geschichten und ehrlichen Emotionen. Wir sind dankbar für den Mut vieler Mitarbeiter*innen des NDR, die sich uns gegenüber geöffnet und über ihre Erfahrungen, Erlebnisse, Beobachtungen und Gefühle gesprochen haben. Mit jedem Gespräch waren Hoffnungen verbunden, dass sich im NDR etwas positiv verändern würde. Mit jeder

Erwartung wuchs aber auch unsere Verantwortung, den Hoffnungen der Gesprächspartner*innen gerecht zu werden. Am Ende hatten wir tausende Einträge in unserer Gesprächsdokumentation und standen vor einem Dilemma. Jede Geschichte ist es wert, erzählt zu werden. Aber alles genau so aufzuschreiben, wie wir es gehört hatten, wäre unserem Auftrag nicht gerecht geworden. Denn im Kern der Analyse geht es um das betriebliche Klima des NDR – was uns erreichte, waren die Wetterberichte sowie viele unterschiedliche mikroklimatische Beschreibungen aus den Redaktionen, den Teams aus Produktion und Verwaltung. Spätestens während unserer Auswertungsklausur Mitte Februar 2023 wurde uns bewusst: Das Wetter ist nicht das Klima. Das Klima im NDR ist sehr unterschiedlich. Will heißen, wir mussten hinter die Geschichten der Mitarbeiter*innen schauen, die Muster finden und den Ursachen des kulturellen Klimawandels im NDR auf die Spur kommen. Keine leichte Aufgabe. Denn die Geschichten der Mitarbeiter*innen haben auch in uns etwas bewegt, mit uns etwas gemacht. Es galt die Balance zu finden, zwischen den Details der Gespräche und den großen Linien der Analyse.

Unser Bericht geht von dem Gehörten aus. Im Text werden Zitate in kursiver Schreibweise verwendet. Die Kriterien der Zitatauswahl waren: Die Aussage muss sinngemäß häufig vorkommen, sodass die Vermutung naheliegt, dass es sich um kein Einzelphänomen handelt. Die Aussage darf keine Rückschlüsse auf die Person ermöglichen und keine Namen enthalten. Das Zitat soll sprachlich prägnant den Sachverhalt auf den Punkt bringen.

Wir geben kritische wie positive Feedbacks wieder und stellen den Defiziten am Ende des Berichts auch Handlungsimpulse und Lösungsansätze gegenüber. Die Leitfrage lautet: Wie lassen sich Beschwerden verringern und Ressourcen besser nutzen, wie kann also dadurch das betriebliche Klima des NDR verbessert werden.

Die Erkenntnisse der Untersuchung lassen sich in zwölf Punkten zusammenfassen:

1. Die Mitarbeiter*innen stehen mit Überzeugung und Leidenschaft hinter dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk und „ihrem“ NDR. Sie haben einen hohen Anspruch an Professionalität und gute Arbeit. Sie wollen, dass der NDR erfolgreich ist und eine Zukunft hat.
2. Es gibt Menschen im NDR mit Angst und Besorgnis, aber kein generelles Klima der Angst.
3. Der NDR befindet sich in einem Transformationsprozess. Durch die Digitalisierung haben sich neue Kommunikationskanäle und -formate entwickelt, die die Menschen heute unabhängig von Zeit und Ort crossmedial nutzen. Deshalb hat der NDR damit begonnen,

Fernsehen, Hörfunk und Onlineangebote zu integrieren und die Produktionsabläufe umgestellt. Die Mitarbeitenden zweifeln nicht an der Notwendigkeit von Veränderungen, sind aber unzufrieden darüber, wie sie umgesetzt werden.

4. Der NDR ist ein behördlich organisiertes Rundfunkunternehmen. Im Laufe der Jahrzehnte hat sich eine immense Binnenkomplexität mit starren Strukturen, bürokratischen Prozessen und vielen Regeln entwickelt. Die Mitarbeitenden verzweifeln oft daran.
5. Viele Führungskräfte des NDR sind mit der Wucht der Veränderungen überfordert und häufig nicht in der Lage, die Wandlungsprozesse wirksam zu managen. Es gibt zahlreiche Mitarbeitende, die zwar mit ihrer Führungskraft zufrieden sind, und auch Abteilungen, die effizient zusammenarbeiten. Das wird jedoch nicht als Ergebnis einer guten Führungskultur gewertet, sondern als Folge des persönlichen Einsatzes und der Kompetenz der jeweiligen Führungskraft. Es gibt gute Führung nicht wegen der Strukturen beim NDR, sondern erstaunlicherweise trotzdem.
6. Viele Mitarbeitende haben kein Vertrauen in die Geschäftsleitung. Sie vermissen Orientierung und klare Entscheidungen hinsichtlich der strategischen Ausrichtung des NDR. Die Kommunikation der Geschäftsleitung wird häufig als „Einbahnstraße“ beschrieben. Statt „Ask me anything“ wünschen sich viele „Ask us anything“ – mehr Kontakt und echtes Zuhören von oben nach unten.
7. Die duale Struktur der Beschäftigungsverhältnisse von festangestellten und freien Mitarbeitenden im NDR ist in einer Sackgasse. Das System führt bei vielen zu Unmut und wird häufig als „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ bezeichnet.
8. Die Anforderungen an fachliche Kompetenzen sowie die Leistungserwartungen an die Mitarbeitenden passen häufig nicht mehr zur Systematik der Stellen und Vergütungsstruktur im NDR. Zudem formulieren Führungskräfte nur selten klare Leistungserwartungen an ihre Mitarbeitenden und geben kaum Rückmeldung zur Leistungserfüllung. Das behindert die professionelle Weiterentwicklung und mindert die Qualität von Zusammenarbeit und Programm.
9. Bei vielen Mitarbeitenden ist die Arbeitsbelastung sehr hoch. Jedoch nicht alle Kolleg*innen scheinen gleichermaßen davon betroffen zu sein. Besonders Mitarbeitende, die viel arbeiten, wünschen sich von ihren Führungskräften statt lobender Worte mehr Zeit,

mehr Aufmerksamkeit, echtes Zuhören und ehrliche Rückmeldung, eine klare Strategie und Perspektiven für Veränderung und Verbesserung.

10. Die kollegialen Beziehungen im NDR sind stellenweise deutlich von gegenseitigem Misstrauen und Konflikten geprägt. Es gibt viele Standpunkte aber wenig Bereitschaft, aufeinander zuzugehen und andere Perspektiven nachzuvollziehen. Vermisst werden wahrhaftige Resonanz und echter Dialog.
11. Das Kommunikationsunternehmen NDR tut sich schwer damit, die eigene Profession nach innen anzuwenden und eine lebendige Kommunikations- und Feedbackkultur zu etablieren. Stattdessen herrscht eine vermeidende Kritik- und Konfliktkultur. Unangenehmes wird häufig nicht gerne gehört. Das führt dazu, dass Kritiker*innen oft das Gefühl haben, ihre Kritik werde nicht ernst genommen. Gleichzeitig fördert es eine Dynamik des Gegenstatt Miteinanders.
12. Personalarbeit hat im NDR wenig Bedeutung. Personalarbeit wird überwiegend als Personaladministration verstanden. Es fehlt an obligatorischen Programmen zum Kompetenzaufbau. Reflexionsprozesse, individuelles und organisationales Lernen sind teilweise unterentwickelt.

Die zwölf Punkte wirken zusammen und beeinflussen die Unternehmenskultur und das betriebliche Klima im NDR. Sie treten nicht flächendeckend und gleichermaßen intensiv auf. Viele Prozesse funktionieren, viele Bereiche arbeiten gut zusammen, viele Mitarbeitende sind zufrieden. Dennoch sind die zwölf Punkte häufig der Ausgangspunkt, warum es an bestimmten Stellen im NDR zu Spannungen und Konflikten kommt. Es ergeben sich Widersprüche bzw. Paradoxien:

- Veränderung ist absolut notwendig. Gleichzeitig gibt es starke Beharrungskräfte.
- Führung ist entscheidend. Gleichzeitig streben viele nach Autonomie und Teilhabe.
- Ein offenes Miteinander ist das Gebot der Stunde. Gleichzeitig schotten sich viele ab.

Im Folgenden erläutern wir, welche Beobachtungen zu unseren Erkenntnissen geführt haben. Wir haben den Bericht in sieben Hauptkapitel gegliedert: Wir beginnen mit dem Kapitel zur Führung im NDR, da die Qualität der Führung entscheidend dazu beiträgt, wie das Klima sich entwickelt. Das zweite Kapitel geht auf Arbeitsumstände und Arbeitsbedingungen freier und

befristet beschäftigter Mitarbeiter*innen ein. Das dritte Kapitel dreht sich um die strategischen Veränderungen im NDR. Das nächste Kapitel beschreibt eingehend die kulturellen und strukturellen Rahmenbedingungen der aktuellen Veränderungen. Unter der Überschrift „Ein Sender – viele Klimazonen“ gehen wir im fünften Kapitel auf Einzelfälle im Rahmen des cross-medialen Umbaus sowie auf spezifische Zielgruppen ein. Die beiden letzten Kapitel behandeln Kommunikation und Personalarbeit. Am Ende unseres Klimaberichts stehen konkrete Handlungsempfehlungen und Lösungsimpulse.

Uns ist bewusst, dass sich Ideen nicht über Nacht umsetzen lassen und mit den Gegebenheiten des NDR im Einklang stehen müssen. Worauf es aus unserer Sicht ankommt, ist vor allem gegenseitiges Vertrauen. Einerseits sollten die Mitarbeitenden ihrer Führung vertrauen. Andererseits sollten auch die Führungskräfte ihren Kolleg*innen vertrauen. Wenn Vertrauen vorhanden ist, wächst auch das Zutrauen und es entwickelt sich ein Klima der Zuversicht. Das wünsche ich dem NDR.

Dr. Stephan Reimers

1. Führung im NDR

Unternehmen sind auf wirksame Führung angewiesen. Gute Führung braucht gute Führungskräfte. Menschen, die Verantwortung übernehmen, Zukunftsentwürfe und Ziele entwickeln, Zusammenarbeit organisieren, die Mitarbeiter*innen motivieren und befähigen, selbstwirksam und selbstverantwortlich zu arbeiten.

Führungskräfte haben entscheidenden Einfluss auf das innerbetriebliche Klima einer Organisation. Damit sie diesem Anspruch gerecht werden können, sind interne Rahmenbedingungen, Akzeptanz und Regeln notwendig, unter denen sich eine Führungskultur entwickeln kann. Die Voraussetzungen und Anforderungen wirksamer Führung müssen in der Verfassung eines Unternehmens verankert sein.

Da unsere Analyse darauf abzielt, das kulturelle Klima im NDR zu untersuchen, ist die Qualität der Führung von besonderem Interesse. Nach der Auswertung aller Rückmeldungen der befragten Mitarbeiter*innen zu diesem Thema konzentrieren wir uns zusammenfassend auf drei Aspekte:

(1.1.) Führungskultur und Führungsverständnis

(1.2.) Führungspraxis der Geschäftsleitung

(1.3.) Besetzungspraxis von Führungskräften

Themen, die im Zusammenhang mit der Ausbildung und Entwicklung von Führungskräften stehen, die sich auf das journalistische Berufsverständnis beziehen oder verhaltensorientierte Aspekte aufgreifen, werden in nachfolgenden Kapiteln beschrieben.

1.1. Führungskultur und Führungsverständnis

Der NDR ist eine hierarchische Organisation. Hierarchien sind per se nichts Schlechtes, sie sind ein allgemeines Ordnungsprinzip, sie regeln die Über- oder Unterordnung und die Weisungsbefugnisse einer Organisation von oben nach unten. Die hierarchische Ordnung im NDR gleicht einer Pyramide, an deren Spitze der Intendant steht. Er führt die Geschäfte des Hauses und trägt nach dem sogenannten Intendantenprinzip die Gesamtverantwortung für die Programmgestaltung. Der Intendant ist den gesellschaftlichen Vertreter*innen des Rundfunk-

und Verwaltungsrats verantwortlich, die ihn gewählt haben. Zusammen mit den leitenden Direktor*innen bildet er die Geschäftsleitung, das oberste Führungsgremium. Die nächste Führungsebene sind Programmbereichsleiter*innen, Hauptabteilungsleiter*innen, Chefredakteur*innen sowie darunter folgend Abteilungs-, Redaktions- und Teamleiter*innen. Die Hierarchie des NDR ist verzweigt, Titel und Funktionsbezeichnungen folgen keiner stringenten Logik. Für Außenstehende und viele Mitarbeitende ist das nur schwer nachvollziehbar.

Viele Gesprächspartner*innen beklagen das hierarchische System des NDR. Durch die Metapher „die da oben – wir da unten“ werden eine Abkopplung und ein immenser Vertrauensverlust zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen ausgedrückt.

Bemerkenswert ist, dass sich nicht alle Mitarbeiter*innen mit Führungsverantwortung auch als Führungskräfte fühlen. Auf dieses Phänomen sind wir vor allem bei Abteilungs-, Redaktions- und Teamleiter*innen gestoßen. Diese Führungskräfte arbeiten „im Sandwich“ zwischen den Interessen der ihnen zugeordneten Mitarbeiter*innen und den Erwartungen der Führungskräfte, an die sie berichten. *„Es gibt hier das Missverständnis, Führung fange erst bei den Hauptabteilungsleitern an. Im Mittelbau wird stur nach oben geschaut.“* *„Führungskraft? Ich sollte wohl eine sein, aber ich empfinde das nicht. Ich bin Führungskraft auf dem Papier. Entscheidungen werden über uns getroffen. Wir sind die Erfüllungsgehilfen. Wenn es nicht klappt, sind wir schuld. Kritik an Entscheidungen wird ausgelegt als Erneuerungsverweigerung.“* *„Als ich Redaktionsleiter wurde, sagte mein Vorgesetzter zu mir: Du kannst alles machen außer Personal-, Budget- und Programmentscheidungen. Bin ich der Hausmeister? Was bleibt dann noch – vor allem das Unangenehme, alles, was konfliktreich ist. Da heißt es dann, bringt euch ein. Aber am Ende kann ich nichts entscheiden.“* Aus Sicht des mittleren Managements agiert die nächsthöhere Führungsebene häufig unsicher, ist wenig entscheidungsfreudig, laviert und taktiert. Viele Redaktions- und Teamleiter*innen beklagten, dass sie trotz Absprachen keine Rückendeckung von ihren Vorgesetzten bekämen. *„Unsere Chefredaktion weicht inhaltlichen Fragen aus und zieht sich auf die großen Linien zurück. Wir sollen das dann mit Inhalt füllen. Wir fühlen uns alleingelassen, denn die Rahmenbedingungen lähmen und die Arbeitsüberlastung nimmt jeden Spielraum.“* *„Ich übernehme die Verantwortung für die Unzuverlässigkeit meines Chefs.“*

Die Gründe für die schlechte Führungskultur im NDR sind mannigfaltig:

- Führung kostet Zeit, die sich viele Führungskräfte nicht nehmen (können?). Zudem machen Führungskräfte heute im NDR viel zu viel selbst. Sie sind oftmals bessere Sachbearbeiter*innen oder Projektmanager*innen, keine Führungskräfte, die führen.
- Führung muss man wollen. Viele Führungskräfte sehen sich vor allem als Journalist*innen und Programmacher*innen. Führung ist ihnen lästig.
- Führung ist entscheidungsschwach. Viele Führungskräfte scheuen sich, Risiken einzugehen und eigenständige Entscheidungen zu treffen.
- Führung muss erlernt werden. Die Führungskräfteausbildung im NDR ist ein Stiefkind. Es gibt Seminare, aber faktisch kein systematisches, verpflichtendes, entwicklungsorientiertes Aus- und Weiterbildungsprogramm für Führungskräfte.
- Führung ist überfordert. Viele Führungskräfte ringen mit der Komplexität der Organisationsbürokratie sowie der Wucht der Veränderungsprozesse im NDR.

Allzu verständlich, dass viele Gesprächspartner*innen der Klimaanalyse fordern: *„Wir brauchen dringend eine neue Führungskultur“*.

Die Mitarbeiterbefragungen zu psychosozialen Faktoren am Arbeitsplatz nach dem COPSOQ-Verfahren (Copenhagen Psychosocial Questionnaire), die seit 2018 unternehmensweit durchgeführt werden, sowie die vom Redaktionsausschusses 2022 initiierte Befragung von Journalist*innen bestätigen die Befunde einer schlechten Führungskultur. Insbesondere schleppende Entscheidungswege, mangelnde Transparenz und Glaubwürdigkeit, geringe Entschlussfreude und unzureichende Kommunikation werden kritisiert. Aus Sicht vieler Mitarbeitender war die COPSOQ-Befragung in ihrem Team enttäuschend. Denn aus den Befunden ist wenig bis nichts gemacht worden. Die Umsetzung ist gescheitert. *„Wo sind die Ergebnisse von COPSOQ? Was folgt daraus? Alle Ansätze sind am ausgestreckten Arm verhungert.“* *„Man hat den Eindruck, dass die Ergebnisse von COPSOQ so grauenhaft waren, dass es total unter dem Deckel gehalten wurde. Vertraulichkeit ist wichtig – aber doch nicht so!“* *„Auch bei COPSOQ war das Ergebnis: Führung muss sich ändern. Es ist aber nichts nachhaltig passiert.“*

Bereits in der COPSOQ Befragung 2018, so sagten es uns Mitarbeitende des Landesfunkhauses Hamburg, hätten sie den *„robusten Führungsstil von oben herab“* ihrer Direktorin bemängelt.

Nicht zuletzt lagen in deren autoritär-direktoralen Führungsstil die Gründe für die öffentliche Aufkündigung der Zusammenarbeit, bekundet in einem Brief an den Intendanten durch 70 Mitarbeiter*innen des Landesfunkhauses. Im kulturellen Aufarbeitungsprozess des Landesfunkhauses Hamburg wurde in dem Zusammenhang von einem „*radikal machtstrategischen Kommandoverhalten, fehlender Kritikfähigkeit, Selbstgerechtigkeit und Irrationalität berichtet*“. Vor allem der unangemessene Ton habe viele Mitarbeiter*innen verunsichert, eingeschüchtert, verletzt und das innerbetriebliche Klima vergiftet.

Nach unseren Analysen treffen diese Urteile jedoch keineswegs auf alle Führungskräfte im NDR zu. Es gibt auch Mitarbeiter*innen, die mit ihren Führungskräften zufrieden sind. Es gibt auch Führungskräfte, deren Mission die Führung ist, die einen Großteil ihrer Arbeitszeit in Führung investieren. Es gibt Unternehmensbereiche, in denen die Direktor*innen Projekte zur Entwicklung einer neuen Führungskultur gestartet haben, neue Führungsleitbilder partizipativ entwickelt und neue Formen der Zusammenarbeit eingeführt werden. „*Es tut sich gerade was bei der Führungskultur. Vielleicht, weil zunehmend auch jüngere Frauen in Führungspositionen kommen. Die Nahbarkeit nimmt zu. Zu mir kommen auch Mitarbeiter, die persönliche Themen, wie psychische Erkrankungen ansprechen.*“ „*Ich nehme eine Bereitschaft zur Veränderung wahr. Es gibt einen Anspruch, Regularien zu entwickeln: Wie stellen wir uns Führung vor, wie steuern wir nach, wenn es weiterhin Probleme gibt. Wir brauchen ein Konzept: Wie kann Führung anders gelebt werden?*“ „*Meine Führungskraft hat eine offene Tür und Zeit für Gespräche. Ich kann meine Themen anbringen. Wenn sich seine Positionen von meinen unterscheiden, stoße ich dennoch auf Verständnis.*“ „*Die Spitze im Fernsbereich ist offener geworden. Früher wurde man mit Missachtung gestraft, wenn man kritisch war. Die neue Spitze legt Wert auf offene, angstfreie Kommunikation.*“

Auch wenn es viele positive Beispiele gibt – mehrheitlich erreichten uns Rückmeldungen von Mitarbeiter*innen, die mehr Transparenz bei Entscheidungen und weniger Selbstherrlichkeit bei den Entscheider*innen forderten. „*Es krankt im NDR an dieser hierarchischen Struktur. Alles wird nach unten verfügt. Entscheidungen werden durchgedrückt, angeordnet. Da steht jeder an der Wand.*“ Viele Mitarbeiter*innen beklagen eine Entfremdung zwischen ihrer Führung und der Belegschaft und äußern ein Bedürfnis nach Orientierung und Mitgestaltung. Sie erwarten verlässliche Führung. Sie wünschen sich Vorgesetzte, die wissen, wo es strategisch langgeht.

Diese Bedürfnisse treffen auf eine komplexe und unübersichtliche Gemengelage. Denn der NDR befindet sich in einem Transformationsprozess, vieles steht auf dem Prüfstand und zur Disposition. Von Führungskräften wird erwartet, die digitale Transformation souverän zu managen und Orientierung zu vermitteln. Doch was ist die Vision des NDR, wie sieht die Strategie aus, wohin steuert das Unternehmen? Was ist noch sicher, was wird sich ändern? Führungskräfte stehen oftmals wie der Maler vor einer weißen Leinwand und sind ratlos. Denn für viele der neuen, crossmedialen Prozesse gibt es keine Blaupausen. Erst der Versuch und das experimentelle Ausprobieren neuer Arbeitsabläufe bringen Erkenntnisse. Das ist Neuland. Zudem wollen viele Führungskräfte perfekt sein und haben einen hohen Anspruch an sich selbst. Sie kommen in diesen Zeiten an ihre persönlichen Grenzen und erhöhen doch nicht selten gleichzeitig das Arbeitstempo. Sie sind verunsichert, waren sie es doch bisher gewohnt, alles unter Kontrolle zu haben. Sie hadern mit dem immensen Arbeitspensum, dem enormen Druck „von oben“ und der großen Unzufriedenheit „von unten“. Während der Klimagespräche sind Führungskräfte zu uns gekommen, die ausgelaugt und erschöpft wirkten, die von Resignation und dem Gefühl körperlicher Mattheit berichteten: *„Die Stimmung in unserer Leitungsrunde ist nicht gesund. Wir sind müde gespielt durch die Redaktion. Ich beobachte eine nachlassende Energie.“* Oder: *„Wir versuchen seit Jahren Führung anders zu leben, ohne Druck und Ansagen. Aber auch mein Führungsstil ist kritikwürdig. Wir haben durch die Wucht der Veränderungen zu wenig Zeit für Empathie.“*

Hinzu kommen die Krisen und Konflikte in der ARD insgesamt sowie die besonderen Arbeitssituationen unter Corona-Bedingungen. Letztere haben die Entfremdung zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeiter*innen noch verstärkt. Der persönliche Kontakt hat durch die vermehrte Arbeit aus dem Homeoffice abgenommen. Das empathische, menschliche Miteinander, die persönliche Kommunikation sind auf der Strecke geblieben. Zu beobachten ist bei vielen Führungskräften eine Verteidigungshaltung. *„Mein Chefredakteur würde sagen: ‚Wir haben doch mit allen gesprochen.‘ Ich empfinde das als Kommunikations-einbahnstraße. Das sind Gesprächsangebote zum Zuhören.“* *„Aus meiner Sicht existieren unterschiedliche Wahrnehmungen zwischen den Führungs- und Mitarbeitererebenen. Abteilungsleiter feiern sich dafür, wie gut es läuft. Und wenn man die Mitarbeiter fragt, entspricht das nicht deren Realität. Es gibt die da oben und die unten. So ist die Welt beim NDR. Es wird viel geredet, aber in der Umsetzung hapert es.“*

Zu beobachten sind Beschwerden der Mitarbeiter*innen und Führungsversäumnisse auf der einen Seite. Andererseits sind viele Führungskräfte aber auch nicht professionell vorbereitet auf die Erfordernisse der Transformation und hadern mit ihrer Rolle. Sie schieben die Verantwortung jeweils auf die nächsthöhere Ebene oder bemängeln die zu geringe Eigenverantwortung bei den Mitarbeiter*innen. *„Jedes Unbehagen wird auf Führung zurückgeführt. Es ist der Reflex: Was individuell nicht gefällt, wird direkt auf die Führung bezogen. Alle im NDR, die Führungsverantwortung tragen, sind verunsichert. Wie durchbricht man das? Alle Mitarbeiter*innen müssen Verantwortung tragen. Aber genau das haben wir den Leuten traditionell abgewöhnt.“*

Die stark am hierarchischen System orientierte Führungskultur und das daraus resultierende direktionale Führungsverständnis tragen dazu bei, dass das betriebliche Klima im NDR von emotionalen Schwankungen betroffen ist. Es zeigt sich, dass gelernte „oben-unten“ Schemata heroischer und auf Kontrolle basierender Führung für die Bedingungen der Transformation wenig taugen.

1.2. Führungspraxis der Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung ist das oberste Führungs- und Entscheidungsgremium des NDR. Ihm gehören neben dem Intendanten die Direktor*innen für Fernsehen, Hörfunk, Produktion, Verwaltung, Justitiariat sowie die Chef*innen der Landesfunkhäuser an. Die Mitglieder der Geschäftsleitung stehen an der Spitze der hierarchischen Pyramide, sie verfügen über Macht und Einfluss und bestimmen über die Geschicke des Senders. Wenn man im NDR also Karriere im klassischen Sinn machen will, strebt man eine Position in diesem Gremium an.

Organisationsstrukturell ist interessant, dass in der Geschäftsleitung des NDR nicht zwischen der betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung sowie der strategisch-inhaltlichen Steuerung des Programms klar unterschieden wird. Unternehmensinteressen und Berichterstattungsinteressen vermischen sich. *„Was dem NDR fehlt, ist eine Management-Führung. Da versuchen Programmacher, die dafür gar nicht qualifiziert sind, einen wirklich höchst anspruchsvollen Change-Prozess und eine Neuausrichtung zu machen. Die sollten sich auf die Inhalte konzentrieren. Aus meiner Sicht sollte es deshalb Doppelspitzen auf Intendanten- und Direktionsebene geben, die sich inhaltlich-fachliche und steuernde Aufgaben teilen.“*

Aufgrund ihrer herausgehobenen Stellung im System wird von den Mitgliedern der Geschäftsleitung erwartet, dass sie in jeglicher Hinsicht integrale Vorbilder sind. Ihr Handeln steht unter besonderer Beobachtung, ihre Entscheidungen beeinflussen Strategie, Struktur sowie Kultur und Klima des gesamten Senders. Wird die Geschäftsleitung diesem Anspruch gerecht?

Im Rahmen der Klimaanalyse haben uns Mitarbeiter*innen ihre Beobachtungen zu diesem Gremium geschildert, wir haben zudem auch persönlich mit den Direktor*innen der Geschäftsleitung gesprochen. Selbst- und Fremdbilder passen selten zusammen und so verwundert es nicht, dass viele Beschwerden im NDR – berechtigt oder unberechtigt, objektiv oder überzogen – auf die Geschäftsleitung projiziert werden.

Bevor wir auf einzelne Phänomene zu sprechen kommen, lohnt ein Blick auf kulturelle Phänomene im Zusammenhang mit dem Gremium. In hierarchischen Systemen, zumal wenn es, wie bei vielen mittelständischen Firmen einen Patriarchen oder eine Matriarchin gibt, geht die Blickrichtung der Organisation stets nach oben. Die Geschäftsleitung des NDR ist hingegen zwar demokratisch durch den Verwaltungsrat gewählt und damit öffentlich-rechtlich legitimiert. Dennoch sind bestimmte Besonderheiten auffällig und vergleichbar: die Entscheidungshoheit des Intendanten, der Habitus der Macht, die Strenge der Kommunikationspolitik, das Streben nach Kontrolle. Diese Facetten sind per se nichts Verwerfliches, im Gegenteil, sie können Organisationen ein strukturelles Fundament, Halt und Richtung geben. Je stärker die Kräfte einer solchen Führung allerdings wirken, desto unmündiger und selbstunwirksamer handeln die Geführten. Im NDR erscheint uns die Situation noch differenzierter. Denn auf der einen Seite gibt es die strukturelle Macht durch die Geschäftsleitung. Es gibt auch Tendenzen der Folgsamkeit, der gefühlten Unmündigkeit bis hin zu Grundformen der Angst bei den Mitarbeiter*innen. *„Die Führungsschicht ist abgekoppelt und lebt in ihrer eigenen Welt.“* *„Die Führungsstruktur und die Kommunikationspolitik war bei uns immer sehr streng und veraltet. Früher durfte ein einfacher Redakteur nicht mal an den Direktor schreiben.“*

Gleichzeitig existiert im NDR ein hohes Bedürfnis nach Autonomie und Partizipation, formieren sich interne Foren und Gremien der Mitbestimmung, die die „Obrigkeit“ regelmäßig in Frage stellen, sie nach journalistisch-investigativer Manier befragen und die bisweilen auch gemäßigt rebellieren. Beide Seiten schreiben sich intern Briefe und üben sich in diversen Anhörungsveranstaltungen in verdeckten Schuldzuweisungen und Zuschreibungsscharmützeln. Vor allem während der Krisen in den Landesfunkhäusern in Kiel und Hamburg war

dieses organisationale Muster zu beobachten. Das Pingpong zwischen „oben und unten“ – zwischen der Geschäftsleitung und Vertreter*innen der Mitarbeiterschaft – kann als spezifisches, öffentlich-rechtliches System von „Checks & Balances“ gedeutet werden, als ein System der Gewaltenteilung und gegenseitigen Machtkontrolle zwischen den Hierarchiestufen. Inwiefern diese Praxis zielführend ist, sei dahingestellt.

Wie wird die Geschäftsleitung nun intern gesehen? Vielen Mitarbeiter*innen fehlt es an Klarheit in der Sprache und im Handeln der Geschäftsleitung. Sie empfinden die Kommunikation und Rhetorik häufig als empathielos und glatt und vermissen echte Wertschätzung. *„Es gibt kein echtes Zuhören. Die Intendanz meint zwar, sie würde zuhören, weil sie in Schulungen gelernt hat, wie wichtig das ist. Aber das ist nicht echt. Rhetorisch brilliant, aber nicht echt.“* *„Die oberste Führung sendet, ohne zu empfangen.“* Viele Mitarbeiter*innen misstrauen ihrer obersten Führung und sprechen ihnen einen objektiven Blick für die Probleme an der Basis ab. Sie unterstellen den Direktor*innen die Durchsetzung einzelner Bereichsegoismen, statt den gesamten Sender im Blick zu haben. Mehr noch, vor allem Kolleg*innen aus den Programmbereichen empfinden eine Entfremdung zwischen den Programmacher*innen und den Verantwortlichen der Geschäftsleitung. *„Ich traue es dieser Führungsriege nicht zu, dass sie das hier in den Griff kriegen. Die sprechen in Floskeln. Ich habe den Eindruck, dass diese Leute sich des Ernstes der Lage nicht bewusst sind. Ich habe den Eindruck, dass niemand von denen das Große und Ganze im Blick hat.“*

Hinzu kommt die Klage, vor allem von Führungskräften der Produktionsdirektion, dass die Geschäftsleitung als Gremium vor allem programmlich agiert, weniger die wirtschaftlichen Dimensionen im Fokus hat und sich scheut, klare Managemententscheidungen zu treffen. *„Wenn an der Spitze des Unternehmens die unternehmerische Denke nicht funktioniert, entstehen die Konflikte. Das ist zäh.“* Dieser Befund ist mit Blick auf die Kompetenzprofile der Geschäftsleitungsmitglieder wenig verwunderlich, deren berufliche Vita, außer in der Verwaltungsdirektion, vor allem journalistisch, juristisch, technisch, aber wenig betriebswirtschaftlich geprägt ist.

Das Selbstbild der Geschäftsleitungsmitglieder ist differenziert. Einige Vertreter*innen äußern sich positiv: *„Die Zusammenarbeit in der Geschäftsleitung ist sehr vertrauensvoll, es gibt ein ehrliches Miteinander.“* *„Wir haben uns in der Geschäftsleitung vorgenommen, als Team zu agieren – und das tun wir zum Teil auch.“* Doch die Mehrheit der befragten Direktor*innen formuliert vorsichtig Kritik an der Zusammenarbeit im Gremium. Vorgebracht werden vor

allem bereichsspezifisch unterschiedliche Interessen der Direktionen. *„Wir machen es nicht gut zusammen in der Geschäftsleitung. Jeder schaut nur auf seinen eigenen Bereich.“* Zwar sei es unter der aktuellen Intendanz schon besser geworden, aber gebe es *„situationsbezogen immer wieder Rückfälle in alte Muster, wo wir mit Entscheidungen des Intendanten überrumpelt werden“*.

Die Führungspraxis der Geschäftsleitung findet ihre Entsprechung in der Führungskultur des gesamten NDR. Wenig verwunderlich, denn jeder Konflikt auf einer übergeordneten Führungsebene spiegelt sich auch auf darunterliegenden Hierarchien wider. Die befragten Gesprächspartner*innen der Klimaanalyse berichten vor allem von Phänomen wie Selbstbezogenheit statt Teamgeist, Bereichsinteressen vor Gesamtinteressen, mangelnder Empathie- und Resonanzfähigkeit sowie einem in Teilen als wenig wahrhaftig empfundenen Diskurs. Alles Faktoren, die auf das Klima einzahlen und Unzufriedenheiten schüren.

1.3. Besetzung von Führungskräften

Wie wird man Führungskraft im NDR? Die Besetzungspraxis im NDR ist Quelle von Verdruss, Verärgerung und Empörung. Denn die Besetzung vor allem von außertariflichen Stellen folgt in der Regel keinem transparenten Verfahren, keiner einheitlichen Ausschreibungspraxis. Sie unterliegt keinen klaren Anforderungen und Leistungskriterien. Die Besetzung erfolgt in den allermeisten Fällen hinter verschlossenen Türen nach individuellen Präferenzen und machstrategischen Logiken. *„So wird man Führungskraft im NDR: Man muss ins System passen, braucht Vitamin B und muss seine nächsthöhere Führungskraft kennen.“*

Die Besetzung machtvoller Positionen im NDR ähnelt in Teilen der in patriarchalisch geführten Organisationen, wo bestimmte Funktionen mit Personen besetzt werden, die einem spezifischen inneren Zirkel angehören. Intern wird dieses Phänomen im NDR als *„Referentitis“* bezeichnet und drückt aus, dass vor allem ehemalige Referent*innen aus der Intendanz oder den Direktionen bei wichtigen Stellen zum Zuge kommen. Sie finden sich im Organigramm des NDR an der Spitze von Landesfunkhäusern, Programmbereichen und Chefredaktionen und gelten als *„Avatare der Obrigkeit“*. Viele Mitarbeitende bezeichnen das System der Führungskräftebesetzungen aus den eigenen Reihen als *„Versorgungssystem“*. Es gebe bei der Besetzung keinen verbindlichen Prozess und keinerlei verbindliche fachliche und soziale Kompetenzkriterien. *„Als ich mich das letzte Mal beworben habe, war vorher klar, dass ich*

den Posten bekomme. Irgendwann kam der nächste Posten und ich musste mich nicht mal mehr bewerben. Es gibt kein offizielles Bewerbungsverfahren. Das wäre aber wichtig, um Chancengleichheit herzustellen.“ „Chef wird, wen Chef mag.“ „Unsere Führungskräfte klonen sich permanent selbst. Da entsteht nicht mehr viel Neues.“ „Wer einmal Chef ist, bleibt es für immer. Sehr ungesund. Keiner will seinen Status aufgeben, egal, ob Leistung oder Kompetenz noch zur Stelle passen.“

Es scheint zudem offensichtlich gängige Praxis zu sein, dass Leitungspositionen im Programm nach rein journalistischen Fähigkeiten und weniger nach Führungstauglichkeit und Sozialverhalten besetzt werden. *„Leitung wurde lange nicht nach Leitungstauglichkeit vergeben, sondern nach journalistischen Leistungen. Viele Journalisten haben jedoch keine Führungsfähigkeiten. Kommt jemand aus dem Ausland zurück, wird er Führungskraft.“*

Um das Klima zu verbessern, erscheint eine grundlegende Veränderung der Besetzungspraxis von Führungskräften unerlässlich. In die Diskussion geworfen wurden in dem Zusammenhang Konzepte für „Führung auf Zeit“ für Führungskräfte, also die Begrenzung der Mandatsperioden in der Hierarchie. *„Wir müssen bei der Personalauswahl der Führungskräfte professioneller werden. High Potentials müssen ins Assessment Center.“*

Im Kapitel zur Personalarbeit gehen wir ausführlich auf die Führungskräfteentwicklung ein. Zudem greifen wir die Themen am Ende des Klimaanalyseberichts in unseren Handlungsempfehlungen und Lösungsimpulsen auf.

2. Freie und befristete Beschäftigung im NDR

Mehr als jede*r zweite Programmmacher*in beim NDR arbeitet freiberuflich. Der Sender beschäftigt aktuell 1.048 festangestellte und 1.256 freie Mitarbeiter*innen im Programm. Aus den Zahlen wird ersichtlich: Der NDR ist bei der Erfüllung seines gesetzlichen Programmauftrags auf die Beschäftigungsgruppe der Freien angewiesen. *„Wir freien Mitarbeiter tragen die Hauptlast im Programm. Würden wir streiken, würde nichts mehr laufen im NDR.“*

Die Möglichkeit, freie Mitarbeiter*innen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk zu beschäftigen, ist in Deutschland verfassungsrechtlich legitimiert. Nach Artikel 5 Absatz 1 des Grundgesetzes haben Rundfunkanstalten das Recht, programmgestaltende Mitarbeiter*innen aus Gründen der Programmplanung für eine bestimmte Zeit bzw. nur als freie Mitarbeiter*innen zu beschäftigen.

Trotz oder auch gerade wegen der rechtlichen und tariflichen Regelungen ist das Verhältnis zwischen der Arbeitgeberseite sowie den Freien im NDR angespannt bis kompliziert. Das fängt bereits bei der Bezeichnung „Freie“ an. Denn die freiberuflichen Mitarbeiter*innen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks sind arbeitnehmerähnlich beschäftigt und im eigentlichen Sinne „fest-freie“ Mitarbeiter*innen. Sie sind zwar nicht fester Bestandteil der Arbeitsorganisation und unterliegen rein rechtlich auch keinem Weisungsrecht ihres Arbeitgebers. Sie könnten praktisch auch für mehrere Auftraggeber*innen tätig sein. Aber die Realität sieht meist anders aus: Der NDR ist für viele freie Mitarbeiter*innen oftmals der einzige Auftraggeber, viele sind fest in die Redaktionsabläufe integriert. Mit dem Unterschied, dass ihre Beschäftigungsdauer größtenteils vertraglich über Rahmenverträge zeitlich limitiert ist.

2.1. Zeitliche Befristung freier Mitarbeitender

Zur Praxis der arbeitnehmerähnlichen Beschäftigung im NDR zählen umfangreiche tarifliche Leistungen, wie etwa die Zahlung von Zuschüssen für Renten-, Kranken-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung, Zuschüsse zum Nahverkehr, die Gewährung von 32 Urlaubstagen, Kantinenessen usw. bis hin zur Zahlung eines Übergangsgeldes bei Beendigung oder wesentlicher Minderung der Beschäftigung.

Kernpunkt der Debatte ist die zeitliche Begrenzung der rahmenvertraglichen Beschäftigungsdauer. Sie entstand aus früheren arbeitsrechtlichen Konflikten, bei denen es Festanstellungsklagen bei Rundfunkanstalten gegeben hat. Aber diese sind heute eher selten geworden. *„Einklagen ist bei uns kein Massenphänomen.“* *„Die Angst des NDR vor freien Mitarbeitern, die sich einklagen wollen, ist absurd. Ich sage immer: Ihr könnt Euch glücklich schätzen, dass ich weiter für Euch arbeiten möchte.“*

Um einer möglichen Einklagewelle vorzubeugen, wurde im NDR formell-informell (so genau konnte das niemand sagen) die 15-Jahres-Grenze eingeführt. In dieser Zeitspanne können freie Mitarbeiter*innen alle zwei Jahre einen neuen Rahmenvertrag erhalten, anschließend endet „in der Regel“ die Karriere im NDR. Die Anwendung der 15-Jahres-Grenze wurde in unseren Gesprächen mit freien wie festangestellten Mitarbeitenden sehr häufig thematisiert und kritisiert. *„Nach 15 Jahren werden die Freien rausgekickt. Wir lassen die Leute in die Beschäftigungslosigkeit laufen. Das ist menschlich so schlecht.“* *„Wir geben dem NDR unsere besten Jahre und sollen uns dann mit Mitte vierzig, als ältere, relativ teure Arbeitskraft, einen neuen Platz suchen. Dabei identifizieren wir Freie uns oft bis in die Haarspitzen mit dem NDR.“* *„Die 15-Jahre-Regel wirkt wie ein ‚Damoklesschwert‘ und hat erhebliche Konsequenzen für viele freie Mitarbeiter*innen des NDR, da ihr Engagement und damit die Perspektiven limitiert sind.“* *„Die 15-Jahre-Regel muss weg. Ich finde es schwierig, dass gute Arbeit kein Kriterium für eine Perspektive im NDR ist.“* *„Was die freien Mitarbeiter wollen, ist ein vollkommen anderes Maß an sozialer Sicherheit. Was hilft: Keine Hürden, wie die 15-Jahre-Regel.“*

Die Regelung sorgt seit Jahren für Unmut und stört den innerbetrieblichen Frieden. Hinzu kommt, dass es in den Redaktionen mittlerweile so ist, dass feste Redakteur*innen im Innendienst arbeiten; sie planen, disponieren, organisieren. Programmautor*innen sind hingegen fast ausschließlich freie Mitarbeitende. Nachvollziehbar, dass viele Redaktionen auf die Mitarbeit „ihrer“ Freien angewiesen sind und auch nach 15-Jahren auf eingearbeitete Kolleg*innen nicht verzichten können. Aus diesem Grund wurde mit dem sogenannten „Mittelbewirtschaftungsvermerk“ (MBV) eine Konstruktion entwickelt, um die Weiterbeschäftigung langfristig auch über der 15-Jahres-Grenze zu ermöglichen. Aktuell haben 26,35 Prozent der freien Mitarbeitenden im NDR einen MBV (331 von 1.256 Mitarbeiter*innen). *„Wir haben ein paar Freie gerettet mit einem MBV.“* *„Ich bin unglücklich über die MBV-Regelungen. Das löst das Problem nicht, ist lediglich eine Absicherungsbehauptung dem Verwaltungsrat gegenüber.“*

Die Entscheidung über einen MBV traf traditionell der Intendant. Neueste Überlegungen zur Befristung freier Mitarbeitender von Mitte Januar 2023 – ausgearbeitet von einer Arbeitsgruppe aus Justitiariat, Programm und Verwaltung – sehen vor, die Anzahl der Mittelbewirtschaftungsvermerke um mindestens 25 Prozent zu erweitern. Bereits nach acht Jahren solle ein MBV beantragt werden können, die Entscheidung darüber würden die Programmdirektor*innen fällen. Die Auswahl solle künftig nach klaren, transparenten und verbindlichen Kriterien getroffen wird. Ein Novum, denn aktuell werden MBV individuell vergeben. *„Kein Autor weiß, was er tun muss, um einen MBV zu bekommen. Auch intern weiß das niemand. Das ist ein intransparentes Verfahren.“* Zudem sehen die neuen Regelungen vor, dass Rahmenverträge nach acht Jahren nicht wie bisher für zwei, sondern für bis zu vier Jahre betragt werden können. Die interne Debatte zu den Vorschlägen zeigt, dass die neuen Regelungen als *„kleine Schritte, aber noch keine größere Idee“* aufgefasst wurden. Der Redaktionsausschuss schreibt zur Verkürzung der Wartezeit bis zu einer MBV-Beantragung, *„dass damit die Sorge vieler Kolleg*innen verbunden ist, dass der Konkurrenzkampf um einen MBV nun entsprechend früher beginnt“*.

Die vielen Rückmeldungen in unseren Gesprächen zur Klimaanalyse legen die Vermutung nahe, dass mit den neuen Regelungen die Thematik nicht hinreichend befriedet werden kann. *„Das ständige Betteln um Vertragsverlängerungen ist demütigend.“* *„Wenn mit Preisen ausgezeichnete Journalisten zwar in Pressemitteilungen gelobt werden, aber ansonsten prekär im ‚Armenhaus des Senders‘ um das Minimum an Entlohnung feilschen müssen, ist das keine Wertschätzung.“* *„Der NDR ist eigentlich ein Arbeitgeber für Scheinselbständige. Gleichzeitig wird man in die Rolle des Bittstellers gedrängt. Ich wünsche mir Transparenz bei Rahmenverträgen.“* *„Wenn frei heißen würde, man macht MAL etwas für den NDR, könnte ich die Behandlung ja noch verstehen. Aber wir arbeiten oft fünf Tage die Woche hier. Wir füllen die Schichten. Wir füllen das Programm. Wir moderieren die Formate. Und daran ist bei der Einbindung wirklich wenig frei. Selbst im NDR für zwei verschiedene Redaktionen zu arbeiten, ist schwer möglich.“*

Selbst festangestellte Mitarbeiter sagen: *„Der Umgang mit den Freien hat den Loyalitätsgefühlen und der Identifikation mit dem NDR insgesamt geschadet.“* *„Freie werden ausgenutzt und gequält.“* Solche Urteile machen deutlich, wie stark der Umgang mit den Freien und ihre Sorgen das Klima im NDR insgesamt belasten. Das ist nachvollziehbar, wenn man bedenkt, dass freien Mitarbeiter*innen, die nach 15 Jahren ausscheiden müssen, vorher sieben Mal von

NDR-Mitarbeiter*innen bescheinigt wurde, dass sie gute Arbeit leisteten und man sie gern weiter beschäftigen würde. 15 Jahre erscheinen wirklich als eine allzu lange „Probezeit“.

Ein alternativer Vorschlag zu der vom Perspektivpapier des NDR angedachten Erhöhung der MBV um 25 Prozent könnte lauten: Aussetzung der 15 Jahre-Grenze bis zum Jahr 2030.

Das Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Arbeitsmarkt und der ansteigende Fachkräftemangel, der auch am Journalistenberuf nicht vorbeigeht, werden die Situation in und außerhalb des NDR in dieser Zeit grundlegend verändern. Vieles spricht dafür, dass sich der NDR im Jahr 2030 über seine qualifizierten und gut eingearbeiteten Freien freuen wird. Freiwerdende Stellen in den Redaktionen werden ihnen vermehrt Bewerbungsmöglichkeiten bieten.

Allerdings strebt nur ein Teil der freien MitarbeiterInnen auch eine feste Beschäftigung an. Viele Freie wollen frei bleiben, aber ohne Beschränkung ihrer Bleibeperspektive. Die mit der „*Einklagephobie*“ beschriebenen Sorgen des NDR erscheinen übertrieben. Selbst wenn die heute minimale Zahl von Klagen ansteigen würde, schaffen die demographischen Veränderungen genügend freie Stellen in einem flexibler werdenden NDR. Dass nach 2030 weiter die Notwendigkeit bestehen wird, auf eine starre Befristungsgrenze zurückgreifen, erscheint unwahrscheinlich. Eine solche Entwicklung würde dann auch extreme Fälle wie den folgenden verhindern: *„Nach 21 Jahren wurde mein Vertrag nicht verlängert. Beim Perspektivgespräch eröffnete mir mein Vorgesetzter, ich sei nicht mehr kreativ genug.“* Kolleg*innen trösteten ihn: *„Wir haben ihm das Gegenteil gesagt.“* Eine andere Redaktion wollte ihn gern beschäftigen, aber nach kurzer Zeit wurde ihm mit dem Hinweis abgesagt: *„Dein Vertrag ist toxisch. Du stehst kurz vor der 25-Jahres-Grenze.“*

2.2. Vertrags- und Aufgabenkonstellationen

Nicht nur in den Programmbereichen, auch in der Produktionsdirektion des NDR werden freie Mitarbeitende beschäftigt. Das Verhältnis zwischen festen und freiberuflichen Mitarbeiter*innen wird intern als „*Zwei-Klassen-System*“ beschrieben. *„Ganz besonders die freien Mitarbeiter im Produktionsbereich fühlen sich als Mitarbeiter zweiter Klasse.“*

Feste Mitarbeiter*innen werden nach Vergütungsgruppen entlohnt und die überwiegende Mehrheit unserer Gesprächspartner*innen stuft ihre Vergütung als sehr gut ein. Eine Beschäftigung als feste*r Mitarbeiter*in ist vor allem durch die relative Beschäftigungssicherheit attraktiv. Betriebsbedingte Kündigungen sind tarifvertraglich bis Ende 2024 ausgeschlossen und ohnehin gelten feste NDR-Mitarbeiter*innen nach zehn Jahren als unkündbar und genießen einen beamtenähnlichen Status.

Die für Abnahmen verantwortlichen Redakteur*innen sind in der Regel fest angestellt. Die überwiegende Anzahl der Moderator*innen und Reporter*innen hingegen sind freie Mitarbeitende. Die starren Grenzen zwischen festen Redakteur*innen und freien Autor*innen sei NDR-typisch und in anderen Anstalten durchlässiger. Andererseits werde diese Grenze beim NDR beispielsweise in Randschichten nicht immer strikt eingehalten, sodass auch Freie durchaus Redakteurstätigkeiten übernehmen. Sie dürften das allerdings bei Bewerbungen nicht anbringen, da sie diese Tätigkeiten offiziell nicht ausführen dürften. In diesem Umstand zeigt sich der arbiträre Umgang mit der Arbeitskraft der freien Mitarbeitenden: Bei Bedarf werden entsprechende Aufgaben von Freien übernommen, die daraus entstehenden Privilegien werden ihnen, diesen Aussagen folgend, jedoch verwehrt. *„Mehr Flexibilität würde die Stimmung verbessern. Vom Freien zum Festen bedeutet von einer Schublade in die nächste zu kommen. Das ist schade, denn Vieles, was Motivation für den Journalistenberuf war, fällt als ‚Fester‘ weg und ist nicht mehr möglich. Das wird dann von ‚Freien‘ gemacht.“* *„Warum gibt es keine festen Jobs, in denen man programmgestaltend tätig sein kann? Mich reizt das Tätigkeitsfeld als Fester nicht. Warum müssen bei einer Festanstellung gute Journalisten plötzlich Redakteure werden? Warum keine Rotation?“*

Die feste Verknüpfung verschiedener Rahmenvertragssysteme und Aufgabenbereiche führt in Kombination mit einer nicht dazu passenden Ressourcensteuerung bezogen auf Planstellen und Budgets zu einer Vielzahl von Spannungsfeldern und Konflikten durch teilweise vollkommen absurde Vertrags- und Aufgabenkonstellationen. *„Im Team Mediathek arbeiten wir wie Feste, sind eingeplant wie Feste, aber bekommen weder Zuschläge noch Krankheitstage. Und bei einer internen Bewerbung kann ich nicht mal in meinen Lebenslauf schreiben, was ich eigentlich mache, weil ich das offiziell als Freier nicht machen dürfte. Das mache ich aber seit Jahren fünf Tage die Woche. Stattdessen wird bewusst schwammig von ‚Beratungsfunktion und Verantwortungsbereichen‘ geschrieben. Alle wissen, dass unsere Verträge und*

Jobbeschreibungen nichts mit unserer eigentlichen Arbeit zu tun haben. Aber es muss formal so gehandhabt werden.“

Die Problematik, dass die fachlichen Anforderungen und Aufgaben nicht zu den vertraglichen Rahmenbedingungen passen, betrifft auch unbefristet festangestellte Mitarbeitende. *„Ich darf den Dienstplan nicht machen, obwohl bei mir alle Informationen zusammenkommen. Ich habe dafür nicht die notwendige Vergütungsgruppe.“* *„Ich habe in meinem Bereich 2-3 Assistenzen, die könnten von ihrer Qualifikation sofort als Redakteur*innen arbeiten. Aber das geht wegen der Strukturen und Beschränkungen nicht.“*

Zwischen Festen und Freien wird die Aufgabentrennung immer wieder als eine Ursache für eine Ungleichbehandlung beschrieben. Selbst wenn viele Festangestellte zuvor als freie Mitarbeitende tätig gewesen seien und befristet Angestellte im Anschluss auch wieder als Freie beschäftigt wären, treibe die Aufgabenteilung in vielen Bereichen einen zusätzlichen Keil zwischen die Beschäftigungsgruppen, verhindere mehr Flexibilität und zementiere teilweise bei Mitarbeitenden das fehlende Verständnis füreinander. Außerdem entstünden dadurch immer wieder selbstgeschaffene Zwangssituationen, wenn es darum gehe, welche Mitarbeiter*innen eigentlich welche Aufgaben übernehmen könnten. Das führe zu Frustrationen auf beiden Seiten und mache den NDR als Arbeitgeber gerade bei jüngeren Mitarbeitenden unattraktiv. *„Das Ungleichgewicht zwischen Festen und Freien beim NDR ist nicht mehr zeitgemäß. Gerade, dass eine Durchmischung nicht möglich ist. In anderen Rundfunkanstalten dürfen von Freien mehr Aufgaben übernommen werden.“* *„Wir müssten Positionen durchlässiger gestalten, eingefahrene Strukturen innerhalb von Redaktionen ändern und Aufgaben umverteilen.“*

2.3. Zusammenarbeit und Abhängigkeitsdynamiken

Um die Auswirkungen der „Freien-Problematik“ auf das betriebsinterne Klima zu verstehen, lohnt der Blick auf die täglichen Kooperationsbeziehungen zwischen festen und freien Mitarbeitenden. Unsere Analysen legen den Schluss nahe, dass die Praxis heute höchst unterschiedlich ist. Es gibt viele Redaktionen, in denen ein Machtgefälle zwischen festen und freien Mitarbeiter*innen entstanden ist. *„Es herrscht ein brutales Abhängigkeitsverhältnis für die Freien. Die Festen bestimmen darüber, wie viel ich verdiene, ob ich etwas verdiene oder ob ich überhaupt Aufträge bekomme.“* Die Misere fängt bereits bei der Rekrutierung freier

Mitarbeitender an, was heute zumeist redaktionsintern und damit individuell gehandhabt wird. Einheitliche Prozesse und verbindliche Kompetenzprofile gibt es nicht. *„Es ist nicht klar, nach welchen Kriterien freie Mitarbeiter im NDR eingestellt oder auch entlassen werden. Eine Führungskraft kann das vollkommen willkürlich entscheiden.“* Wenn die Einstellung oder Weiterbeschäftigung der Freien von der Gunst und den Präferenzen festangestellter Redakteur*innen abhängt, ergibt sich daraus zwangsläufig eine machtvolle Position. Unbewusste Sprachmuster verdeutlichen diese Aussage, wenn etwa Redakteure sagen: *„Du bist MEIN Freier.“*

Die Grundsatzfrage lautet deshalb, wie feste mit freien Mitarbeitenden umgehen. Es gibt Beispiele, wo der Dialog auf Augenhöhe funktioniert, die Zusammenarbeit kollegial und unabhängig vom Beschäftigungsstatus erfolgt. *„Ich bin super zufrieden mit meiner Redaktion. Hier geht es mir richtig gut – sowohl menschlich als auch arbeitstechnisch. Das Spektrum der Zusammenarbeit reicht aber von hoher Solidarität und Wertschätzung untereinander bis hin zu kalter Respektlosigkeit.“* *„Feedback, gute Kommunikation, Anerkennung, Teamgefühl: Unsere Redaktion will attraktiv für freie Mitarbeitende sein. Die machen sogar freie Stellen transparent. Und wenn etwas nicht gut läuft, wird das besprochen.“*

Es gibt im NDR aber auch erschreckende Äußerungen freier Mitarbeitender bezüglich der Zusammenarbeit mit Redaktionen. *„Wenn man sich als freier Mitarbeiter an die nächsthöhere Hierarchie wenden würde, um eine Rückmeldung zur Zusammenarbeit zu geben, das wäre der Tod jedes freien Mitarbeiters.“* *„Wenn Du als freier Mitarbeiter ein Projekt hinschmeißt, das machst Du nur einmal und nie wieder. Das ist die Todsünde. Dann bist Du verbrannt. Scheitern ist nicht vorgesehen im NDR.“* *„Wenn Du als freier Mitarbeiter die Klappe aufmachst, wenn Du nicht machst, was die Redakteure von Dir wollen, dann bist Du verbrannt, dann bist Du raus.“*

Ein Streitpunkt sei auch die Festlegung der Recherche-Tage. Seit den 2020 beginnenden Sparanstrengungen des NDR würden weniger Vorbereitungstage anerkannt, was sich praktisch wie eine Gehaltskürzung auswirke. Das Ringen um eine angemessene Vergütung erinnere oft an den Handel in einem Basar. Es sei kein partnerschaftlicher Dialog. Die festen Mitarbeiter*innen seien hierarchisch übergeordnet. Insbesondere hängt die Weiterbeschäftigung eines*r Freien durch die Gewährung eines weiteren Rahmenvertrages von dem Votum der Disponent*innen ab. Das gilt auch für den Umfang der Beschäftigung. *„Ein neuer Rahmenvertrag garantiert 0 Euro Einkommen.“*

Gleichzeitig gibt es freie Mitarbeitende, die sehr viel verdienen. Sie ärgert die Regel einer 98.000 Euro-Grenze für den Jahresverdienst. Wer sie überschreitet, dem droht der Wegfall des Urlaubs- und Krankengelds. Verschiedene gutverdienende Freie verzichten daher auf eine Beschäftigung im Dezember, um diese Grenze nicht zu überschreiten.

Die Praxis willkürlicher Entscheidungen in einigen Redaktionen betrifft zudem den Umgang mit Themenangeboten, die freie Mitarbeitende einreichen. Während es Redaktionen gibt, in denen das fair, transparent und gerecht geregelt ist, gehen andere Redaktionen mitunter auch nachlässig und willkürlich mit der Themenplanung freier Kolleg*innen um. *„Erst heißt es, hey schickt Themenvorschläge. Man bekommt dann nicht verlässlich eine Antwort, fragt nach, erreicht niemanden, schreibt Mails und es passiert nichts. Und dann kann es auch sein, dass jemand anderes das Thema macht.“* *„Es bräuchte eine verbindliche Compliance für die Themenangebote der freien Mitarbeiter.“*

Zu Spannungen kommt es des Öfteren auch zwischen Freien und den Mitarbeitenden der Aufnahmeteams. Freie argwöhnen, dass die fest angestellten Mitarbeitenden der Produktion ihren Anweisungen zu wenig Respekt entgegenbrächten, weil sie selbst keine fest Angestellten seien. Umgekehrt beklagen sich Kameraleute darüber, dass Freie ihre Pausen einschränkten, um die Drehzeiten möglichst kurz zu halten. Die Freien würden dabei vergessen, dass die Aufnahmeteams jede Woche Tag für Tag im Einsatz seien, während Freie nur eine begrenzte Zahl von Projekten draußen umsetzen. Diesen Zusammenhang klarzumachen und freien Mitarbeitenden einzuschärfen, wäre eine Aufgabe der Redakteur*innen und Disponent*innen, die leider oft vergessen werde.

2.4. Verschiedene Rahmenbedingungen, vergleichbare Aufgaben

In Bereichen, in denen die Aufgaben von freien Mitarbeitenden, Leiharbeiter*innen sowie Festangestellten nahezu vergleichbar sind, werden vor allem die unterschiedlichen Rahmenbedingungen kritisiert, die sich aus den unterschiedlichen Beschäftigungsverträgen ergeben. Diese betreffen etwa Honorare, Arbeits- oder Sperrzeiten. Die Kritik kommt zum großen Teil von den betroffenen freien Mitarbeitenden, wird jedoch auch von vielen Festangestellten geteilt. Besonders kritisch und emotional wird dabei die Situation der Leiharbeiter*innen eingeschätzt, die an der Klimaanalyse selbst nicht teilgenommen haben. *„Mich ärgert es wahnsinnig, dass der NDR z.B. für Schnitt und Kamera Leiharbeiter zu skandalösen*

*Bedingungen beschäftigt. Die arbeiten 12 Jahre als Leiharbeiter für den NDR, machen die gleiche Arbeit, bekommen 1.000 Euro im Monat weniger und haben alle neun Monate eine dreimonatige Zwangssperre. Das ist unfassbar. So geht man nicht mit Menschen um. Leiharbeit für Wochenendschichten, Ferienzeiten, für Flexibilität über eine kurze Zeit – in Ordnung. Aber über Jahrzehnte? Das ist unwürdig!“ „Ein absolut prekäres Konstrukt sind Kolleg*innen von Subunternehmen, die zum Beispiel als Cutter*innen integrale Bestandteile von Redaktionen sind, zum größten Teil vom NDR sogar ausgebildet wurden und die wir alle paar Monate in die Sperre schicken. Es ist mir unbegreiflich, wie man so mit Personal umgehen kann. Das ist eine Erniedrigung. Und dann sitzen die neben festangestellten Kolleg*innen, die exakt die gleiche Arbeit machen, aber ganz anders bezahlt werden. Wir sind nicht besser als die Fleischindustrie, über die wir so kritisch berichten.“*

Auch die unterschiedlichen Arbeitszeiten von festangestellten und freien Mitarbeitenden werden in diesem Zusammenhang häufig genannt. Bei Festangestellten werde strikt auf den Arbeitsschutz geachtet. Bei längeren Berichterstattungsfenstern würden sie nachdrücklich dazu aufgefordert, auf keinen Fall länger als zulässig zu arbeiten. Im Gegensatz dazu fehle in Bezug auf die Arbeitszeit von Freien ein regulativer Rahmen. Außerdem wird immer wieder beklagt, dass zu einem großen Teil auch das Bewusstsein für die aus den langen Arbeitstagen erwachsenden Belastungen fehle. In der Folge geselle sich zu der physischen und psychischen Belastung auch ein Gefühl von fehlender Wertschätzung. *„Nachts mit dem Privatwagen als Freie für 30 Cent pro Kilometer zum Unfall rasen und berichten. Nach 14 Stunden dann zurück nach Hause, nachdem wir zwei Teams und einen Cutter verbraucht haben, die ja auf ihre Arbeitszeiten achten müssen. Es ist ein krasses Zwei-Klassensystem.“* *„Arbeitsschutz für die Festen wird großgeschrieben und ist wichtig. Aber was ist mit dem Arbeitsschutz für die Freien?“* *„Beim NDR arbeiten Freie mit Zehn- bis Zwölf-studentagen zusammen mit Festen, die gerade mal Achtstudentagen haben. Das ist sehr ungleich. Die Existenzängste von freien Mitarbeitern werden ausgenutzt.“*

2.5. Kommunikation: Viel Frust, wenig Klarheit und Ehrlichkeit

Die meisten festangestellten Mitarbeitenden genießen ihre vertragliche Sicherheit und schätzen die Perspektiven ihrer Beschäftigungssituation. Viele freie Mitarbeiter*innen in den Redaktionen hingegen können flexibler arbeiten und schätzen ihre inhaltliche Arbeit als

Autor*innen. Beide Gruppen werden in der Regel vom NDR marktgerecht entlohnt und können von ihren Einkünften auskömmlich leben. Die Einteilung in diese zwei Klassen hat jedoch intern zu einer Art „Klassenkampf“ geführt. Manche sagen: *„Das System sorgt für Frustration auf beiden Seiten. Die Festen wollen frei sein, die Freien fest.“* *„Viele wollen das Beste aus beiden Welten.“* Interessant ist, dass es auch viele freie Autoren gibt, die nicht mit ihren festen Redaktionskollegen tauschen wollen. *„Ich sehe mich als Autor. Am Schreibtisch rumsitzen, wie ein Redakteur, ist nicht meine Traumvorstellung.“* Worum es geht, das ist uns in den Gesprächen deutlich geworden, sind faire Verträge, Arbeitsbedingungen und Entlohnungssysteme. Notwendig erscheint aber auch mehr Ehrlichkeit sowie eine klare Sprache in Bezug auf gegenseitige Erwartungen. *„Meines Erachtens schulden wir den freien Mitarbeitenden die Wahrheit. Dass es eben doch einen Unterschied in der Vertragsgestaltung gibt, dass es ein Engagement auf Zeit ist, welches gut bezahlt wird, und man diesen Vertrag annehmen aber auch ablehnen darf. Und dass ein Vertrag nichts über den Umgang, die Hochachtung und Respekt aussagt.“*

Uns ist es wichtig zu betonen, dass es zwischen den Bereichen und Redaktionen starke kulturelle Unterschiede gibt, wie mit freien Mitarbeiter*innen umgegangen wird. Unsere Analysen zeigen deutlich, dass das Klima zwischen festen und freiberuflichen Mitarbeitenden durch eine Vielzahl unterschiedlicher Faktoren beeinflusst wird. Diese reichen von der Auswahl freiberuflicher Kolleg*innen, vertraglichen Konditionen und sozialen Regelungen, der Dauer ihrer Beschäftigung, der Kommunikation über die Art des Umgangs, dem Führen von Perspektivgesprächen bis hin zur Themenplanung. Aus den Unzufriedenheiten auf der einen, den juristischen Lösungsversuchen auf der anderen Seite sowie der Unfähigkeit vieler Menschen im NDR, ehrlich und wertschätzend miteinander umzugehen, ist ein Klima der psychologischen Unsicherheit entstanden. Es fehlen bei vielen Akteur*innen das Zutrauen und die Fähigkeiten, unangenehme Wahrheiten annehmbar auszusprechen, Fehler einzugestehen sowie untereinander Verletzlichkeit und Unsicherheiten zu zeigen. Es fehlt an Vertrauen und mangelt vielfach an einer Arbeitsatmosphäre, in der feste, wie freie Mitarbeitende offen sagen, was sie denken und empfinden, ohne negative Konsequenzen zu befürchten.

3. Transformationsstrategie

Um das umfassende Bild des NDR zu verstehen, sind die Auswirkungen äußerer Veränderungen wie gesellschaftliche und soziokulturelle Trends, technologische und technische Entwicklungen, neue Medienformate, neue Wettbewerber wie Streaming-Plattformen, ein ganz anderes Medienverhalten sowie nicht zuletzt politische Interessen mit in Betracht zu ziehen. Diese Faktoren zwingen den NDR, ja die gesamte ARD, zum Umdenken und Umsteuern. Es geht um nichts weniger als die Frage, ob und wenn ja in welchem Umfang sich die Gesellschaft in Deutschland noch einen öffentlich-rechtlichen Rundfunk leisten will und wie dieser in Zukunft aussehen kann.

Der NDR finanziert sich hauptsächlich über Rundfunkbeiträge. 2020 hat der Sender rund 1,1 Milliarden Euro an Erträgen verbucht, hauptsächlich aus Gebühreneinnahmen. Das Finanzierungsmodell sichert die Unabhängigkeit von staatlicher Einflussnahme und wirtschaftlichen Interessen. Der Sender ist somit nicht am Markt aber dennoch im Wettbewerb. Die Legitimität dieses Modells wird jedoch von einigen politischen und gesellschaftlichen Akteur*innen in Frage gestellt. Das System steht, nicht zuletzt auch durch aktuelle Skandale und Krisenfälle, hart in der Kritik. Der Vorwurf lautet, der öffentlich-rechtliche Rundfunk sei zu teuer, staatsnah und unkontrollierbar. Auch wenn das äußere Debatten sind, wirken sie sich intern aus. Sie stehen in Bezug zur Strategie- und Kommunikationsgestaltung des NDR und beeinflussen in der Folge auch die klimatische Stimmung im Unternehmen.

3.1. Zukunftsdebatte und der Wunsch nach einer neuen Vision

Die Amtsperiode des aktuellen Intendanten begann 2020 mit einem Defizit von 300 Millionen Euro und einem daraus resultierenden Sparprogramm. In der Umsetzung wurden 200 Stellen nicht wiederbesetzt, bewegliche Kosten abgeschmolzen, Investitionen reduziert sowie der Marketingetat gekürzt. Obwohl das Sparprogramm, verglichen mit Effizienzprogrammen von Unternehmen anderer Branchen, in seinen Auswirkungen eher moderat zu werten ist, hat es bei vielen Mitarbeiter*innen für Unmut gesorgt. *„Unsere Kultur ist nicht geeicht auf Verzicht und Reduktion.“* *„Jedes Jahr wird gekürzt. Bei den freien Mitarbeitern hat sich das als Angst festgesetzt. Das ist eines der größten Probleme des Hauses.“*

Hinzu kam 2020 die Corona-Pandemie, die dem Sender und allen Mitarbeiter*innen größtmögliche Flexibilität abverlangte. Dabei, so der Intendant, sei das Kernanliegen seiner Amts-

zeit, die digitale Transformation. *„Er hatte in seiner Antrittsrede zwei Botschaften: Wir müssen sparen. Und: Wir müssen uns verändern und Jägerzäune einreißen.“*

Verantwortliche im NDR sagen: *„Wenn wir nichts verändern, wird es uns in 15 Jahren nicht mehr geben.“* Vielen Mitarbeiter*innen ist die Notwendigkeit des Umbaus kognitiv bewusst. Sie fordern einen strategischen Rahmen, eine strategische Planung und klare Prioritäten. Gleichzeitig wurde in unseren Gesprächen deutlich, dass vielen Mitarbeiter*innen die Gesamtstrategie des NDR nicht bekannt ist bzw. sie nicht wüssten, ob es überhaupt eine gäbe. Sehr häufig haben wir gehört, dass Mitarbeitende sich eine neue Vision wünschen. Bestärkt werden sie darin von der Politik. Anfang Januar 2023 sagte etwa Dr. Carsten Brosda, Hamburgs Senator für Kultur und Medien: *„Wir brauchen zunächst einen ambitionierten Zukunftsentwurf, von dem ausgehend die konkreten Reformschritte abgeleitet werden. Ohne eine solche Vision, davon bin ich überzeugt, werden wir nicht erfolgreich sein.“* Und weiter: *„Mit Blick auf die auch künftige gesamtgesellschaftliche Relevanz müssen wir gesellschaftlich daher noch stärker definieren, was dieser besondere öffentlich-rechtliche Wesenskern ist, der den öffentlich-rechtlichen Rundfunk von anderen Angeboten unterscheidet. Was kann der beitragsfinanzierte Rundfunk für das Gemeinwohl leisten, was andere nicht können? Was sind die Bedürfnisse der Mediennutzer, die ihn gemeinschaftlich finanzieren?“* Die Anstalten, so Brosda, müssten sich in diese Grundsatzdebatte noch mehr und noch leidenschaftlicher einbringen. Losgelöst von überkommenen Selbstverständlichkeiten müssten sie ein neues und zeitgemäßeres Selbstverständnis entwickeln und auch kommunizieren.

Den Mitarbeitenden des NDR ist klar, dass Veränderungen notwendig sind: *„Ich kenne niemanden aus der Belegschaft, der behaupten würde, wir müssen uns nicht verändern oder sparen. Das wissen wir doch alle, wir sind ja nicht blöd. Aber die Art und Weise, wie der Veränderungsprozess von der Hierarchie durchgeführt wird, wird von vielen als wenig überzeugend, planlos und wenig wertschätzend wahrgenommen.“* In der Zukunftsdebatte überwiegen bei den Mitarbeitenden die Sorgen. *„Wir sind mitten in einer digitalen Revolution. Unsere Führungskräfte haben das lange nicht mitbekommen und ich traue ihnen den Wechsel ehrlicherweise nicht zu. Da braucht es neue Leute, die auch digitale Visionen entwickeln können. Es geht um unseren gesellschaftlichen Auftrag und die Stärkung der Demokratie.“* *„Die fetten Jahre sind vorbei – das ist schmerzlich, aber auch gut so. Wir sollten uns bewusst machen, dass wir die Dienstleister der Gebührenzahler sind.“*

Die Strategiediskussion ist mittlerweile in der gesamten ARD in vollem Gange. Spätestens seit der Rede des vormaligen ARD-Vorsitzenden Tom Buhrow im Hamburger Überseeclub im Herbst 2022 stehen die Zeichen im gesamten Senderverbund auf Veränderung. Lange überfällige Diskussionen kommen jetzt in Gang, Programm- und Strukturveränderungen in der ARD sind wohl nicht vermeidbar. Damit erhöht sich die Komplexität auch im NDR, wo bereits Arbeitsgruppen an Szenarien und Planspielen arbeiten. *„Wir haben es mit einer maximal komplexen Gemengelage zu tun. Was ich in der ARD mit dieser immensen Binnenkonkurrenz erlebe, frustriert mich. Keiner will sich bewegen.“*

Was auffällt ist, dass in der senderinternen, wie auch der öffentlichen Debatte vornehmlich programmliche Prioritäten und Ausspielwege sowie Fragen der Finanzplanung und Mittelverwendung diskutiert werden. Bisher unterbelichtet scheinen Aspekte der Organisation, Führung und Steuerung der Rundfunkanstalten. Dabei kann das Programm nur so gut sein, wie die Strukturen es ermöglichen, wie Führung entscheidet und Mitarbeitende ausgebildet und motiviert sind.

3.2. Strategiewechsel und crossmedialer Journalismus

Die strategische Antwort des NDR auf die digitale Transformation ist das crossmediale Geschäftsmodell. Viele im NDR äußerten die Überzeugung: *„Lineares Fernsehen wird aussterben.“* Deshalb werden mit größter Anstrengung die traditionell getrennten, linearen Kanäle aus Hörfunk, Fernsehen und Online im gesamten NDR zu einem crossmedialen Geschäftsmodell umgebaut. Dieser Transformationsschritt betrifft die Landesfunkhäuser genauso wie die Redaktionen in den beiden Programmbereichen in Hamburg. Er geht einher mit räumlichen Veränderungen und der Einführung kollaborativer Arbeitsabläufe in Großraumbüros. *„Die crossmediale Reorganisation bindet Kapazitäten, entfaltet aber eine große journalistische Wucht.“* Der crossmediale Veränderungsprozess läuft nicht konfliktfrei und wird am Beispiel des Informationshauses im Kapitel „Ein Sender - viele Klimazonen“ ausführlich beschrieben.

Die Transformation der Betriebsabläufe zur multimedialen Themenproduktion führt zu anderen Zusammenarbeits- und Schichtmodellen, zu veränderten Rollen- und Aufgabenprofilen und damit zu einem veränderten journalistischen Berufsverständnis. Unser Eindruck ist, dass die radikalen Konsequenzen dieser Transformation intern noch gar nicht bewusst von allen Mitarbeiter*innen nachvollzogen wurden. Sie können aber in der momentanen

Aufstellung der Redaktionen auch noch nicht konsequent gelebt werden, weil Strukturen noch nicht geschaffen wurden. *„Unsere Aufgabe ist komplexer geworden. Beim Hörfunk geht es nicht mehr nur darum, gutes Radio zu machen, sondern auch noch Podcasts. Nebenbei nehmen wir noch Fernsehproduktionen ab. Es ist vielfältiger geworden und nicht jeder hat Lust und die Kompetenzen, sich darauf einzulassen.“* *„Wir suchen noch nach dem Königsweg der cross-medialen Auspielung. Eigentlich sind wir noch monomedial.“*

Die veränderten Rahmenbedingungen und crossmedialen Umbaumaßnahmen im NDR lösen bei den Mitarbeiter*innen Stressfaktoren aus. Strategische, strukturelle, prozessuale und kulturelle Veränderungen in diesem Umfang sind im System des öffentlich-rechtlichen Rundfunks nicht gelernt und überfordern viele Mitarbeiter*innen. *„Ich bin seit 2004 im NDR. Ich habe in Summe noch nie so viel Veränderung erlebt wie 2021 in einem Jahr.“* *„Uns ist nicht ersichtlich, wohin die crossmediale Transformation führt. Unzufriedenheit macht sich auf Grund der permanenten Überforderung breit.“* Situationen, in denen niemand hundertprozentig weiß, was der nächste Schritt ist, in denen auch die Führung experimentieren und Antworten auf bestehende Probleme kollaborativ erarbeiten muss, verunsichern die Menschen. *„Im NDR müssen sich über 3.000 Leute nachhaltig verändern. Müssen raus aus ihrer Rolle. Führung muss das organisieren. Dazu gehört auch, die Wahrheit zu sagen.“* *„Wir waren lange die Insel der Glückseligen. Jetzt wird offensichtlich: Der NDR ist ein lahmer Tanker. Veränderungen passieren entweder homöopathisch oder als Showveranstaltung. Wenn schon die Zusammenlegung von Sekretariaten in einem Programmbereich nicht gelingt, wie soll da ein großer Change funktionieren?“*

3.3. Programmliche Veränderungsimpulse

Vor dem Hintergrund der crossmedialen Ausweitung der Programmangebote und voraussichtlich stagnierender Gebühren gilt es programmlich zu priorisieren. Das „Lassen“ wird zu einem unabweisbaren Thema des NDR. Lassen tut weh. Denn mit jedem Programmangebot ist Arbeit und Herzblut von Mitarbeitenden und das lebendige Interesse von Hörer*innen oder Zuschauer*innen verbunden. Ein Beispiel: Im Jahr 2020 erschreckte die Kinderredaktion die Nachricht, dass die Kindersendungen „Mikado“ und „Ohrenbär“ aus dem UKW-Programm des NDR entfernt werden sollen. Die Redaktion protestierte auch mit dem strategischen Argument, dass *„frühe Begegnungen mit öffentlich-rechtlicher Qualität über Zugang und*

Akzeptanz für unseren Rundfunk entscheiden. Deshalb muss Kindern viel geboten werden.“

Auch von außen kamen kritische Reaktionen. Sesamstraßen-Urgestein Henning Venske schrieb an den Intendanten. Schließlich blieb eine der beiden „Mikado“-Sendungen im UKW-Programm von NDR-Info erhalten.

Selbst kleine Veränderungen können schmerzlich sein. So wird aus dem Kreis der verantwortlichen Toningenieur*innen bedauert, dass seit 2015 ihre Namen selbst bei Sendungen wie „Lieder im Advent“ im Abspann nicht mehr erscheinen, wohl aber die Kameraleute genannt werden. Die Kürzung des Abspanns soll das Risiko des Umschaltens verringern.

Tatsächlich stehen jetzt große Veränderungen bevor. In der Diskussion über eine Reform der ARD hat der aktuelle Vorsitzende Kai Gniffke einen gemeinsamen Programmmantel für die Dritten Programme der acht Sendeanstalten der ARD vorgeschlagen. Die jeweiligen regionalen Sendungen zwischen 18.00 und 20.00 Uhr sollen dabei eigenständig bleiben. Erste Reaktionen von verantwortlichen NDR-Redakteur*innen, die wir darauf ansprachen, waren eher abwehrend. Tagsüber würden in den verschiedenen Programmen der ARD-Anstalten überwiegend Wiederholungen gezeigt, die wenig Kosten verursachten. In jenem Programmteil, der auf die Tagesschau folgt, sieht das aber anders aus. Die vielfältigen Ratgeber- und Landpartie-Sendungen könnten sehr wohl Gemeinschaftsproduktionen werden und Kosten einsparen. Kooperationsgespräche in diesem Programmsegment finden auch bereits statt. Eine leitende Redakteurin, die den Vorschlag des Programmmantels positiv sah, fügte den Gedanken hinzu, dass auch innerhalb des NDR-Hörfunkprogramms Fusionsmöglichkeiten bestehen. Da ab 18.00 Uhr die Radionutzung signifikant sinkt, sei ein zentrales Gemeinschaftsprogramm denkbar.

Zu der Idee eines „Mantels“ für die Dritten Programme würde auch nicht im Widerspruch stehen, wenn die regionalen Fenster mit ihrem starken Marktanteil zeitlich nach vorn ausgeweitet würden.

Veränderungen bringen nicht nur Schmerzen, sondern auch vorteilhafte Umbauchancen mit sich. Vorhersehbar – und vermutlich unumgänglich – sind weitere strategische Veränderungen, die von der Reorganisation hin zu einer konsequenten crossmedialen Organisationsstruktur über die Anpassung des Programmportfolios bis hin zu Reduzierung von Angebotsleistungen reichen werden.

4. Rahmenbedingungen von Veränderungen

Aus unseren Gesprächen lässt sich ableiten: Viele Mitarbeiter*innen tun sich schwer mit Veränderungen. Oft haben sie ihr gesamtes Berufsleben im NDR verbracht und identifizieren sich stark mit ihrem Arbeitgeber. *„Ich bin eine NDR-Kind.“* Diese Menschen kennen ausschließlich die Arbeitsrealität des öffentlich-rechtlichen Systems mit seiner hohen sozialen Absicherung, den verlässlichen, behördenähnlichen Strukturen und der familiären Arbeitsatmosphäre. Entsprechend ausgeprägt sind Phänomene der Konservierung des Bestehenden. *„Wir haben eine stringente, ja fast aggressive Bewahrungskultur.“* Der Sprung ins Unbekannte und Unwägbare fällt enorm schwer, denn verändern heißt auch, sich von Dingen zu trennen, Dinge weg- und loszulassen. Und weil Sicherheit ein biologisch verankertes Grundbedürfnis ist, löst Unsicherheit bei der großen Mehrheit der Menschen Unbehagen, Frustration bis hin zu Ängsten aus.

4.1. Beharrungskräfte und Aufbruchstimmung

Die Reaktionsmuster der Mitarbeitenden auf Veränderungen sind durchaus differenziert: Viele Kolleg*innen sind müde und erschöpft und klagen über eine hohe Arbeitsbelastung. Einige sind in einer Negativspirale, klammern, jammern und zetern. Manche sind starr, rigide und haben starke Beharrungskräfte. *„In der Meckerkultur sind viele bei uns ganz groß. Es heißt nicht: Was kann ich leisten? Sondern: Das Haus muss liefern. Dabei sind wir alle doch der NDR.“* Misstrauen ist stark ausgeprägt, auch Skepsis ist weit verbreitet.

Andererseits gibt es auch Mitarbeitende, die Veränderungen begrüßen, denen es nicht schnell genug geht, die selbstbestimmtes Arbeiten – unabhängig von Vorgaben „von oben“ – in den eigenen Teams und Redaktionen bereits umsetzen *„Wir machen es einfach unten.“* Manchen ist die Veränderungsgeschwindigkeit zu hoch – anderen geht es nicht schnell genug. Sie wünschen sich (noch) mehr Bewegung. Ihnen ist der NDR zu träge, die Prozesse zu langwierig und die Modernisierung allgemein viel zu spät. Diese Gesprächspartner*innen sagen häufig: *„Die Einstellung zu Veränderungen müsste sich bei allen komplett ändern, damit es besser wird. Wir sollten uns auf unser Produkt fokussieren und ein klares Ziel formulieren, das mit unseren Ressourcen auch erreichbar ist.“* Oder: *„Ich wünsche mir so sehr ein gutes Werkzeug*

dafür, wie wir die Veränderungen konstruktiv angehen. Ich glaube nicht, dass wir das aus eigener Kraft schaffen. Wir brauchen externe Begleitung und gute Tools.“

4.2. Meinungen, Stimmungen und Befindlichkeiten

Es gibt im NDR eine große Gruppe von Menschen, die unsicher sind, denen es schwer fällt zu vertrauen. Zum Teil wird dramatisiert, über-emotionalisiert, moralisiert. Zu beobachten ist das bei Mitarbeiterveranstaltungen oder in Austauschrunden mit dem Intendanten oder den Direktor*innen der Geschäftsleitung. Mitarbeitende schweigen, trauen sich nicht, etwas zu sagen, haben bereits aufgegeben. Oder sie veranstalten rebellenhafte, rhetorische scharfzüngige Scharmützel. *„Viele Mitarbeiter fühlen sich berufen, zu stören und Recht durchzusetzen.“* *„Die Meinungsstärke der Journalisten ist anstrengend.“* *„Es mag an der Profession der Journalisten liegen, deren Rolle und Profession darauf angelegt sind, kritisch zu sein.“* *„Journalisten sind problem- und nicht lösungsorientiert. Journalisten suchen Fehler und Widersprüche.“* *„Sie sind gut im Austeilen, können aber schlecht einstecken.“*

Die bittere Erkenntnis: Führungskräfte des NDR sind im Umgang mit Pessimismus, mit Verletzungen, Frust oder Aufbegehren häufig hilflos; ihnen fehlt das Handwerkszeug, um angemessen damit umzugehen.

Um das gesamte Spektrum der Meinungen, Stimmungen und Befindlichkeiten abzubilden, sei auch auf eine Gruppe von Menschen verwiesen, die sich vor allem bei uns zum Klimagespräch gemeldet haben, um positive Nachrichten, Zufriedenheit, Zuversicht und Optimismus zu vermitteln. *„Ich habe dem NDR viel zu verdanken.“* Interessant ist, dass diese Mitarbeiter*innen oft auch von einer guten Zusammenarbeit mit ihrer Führungskraft sprechen. *„Wir haben einen Super-Chef. Bei uns wird Guten Morgen gesagt. Er fragt: Wie gehts, was machen die Kinder? Er zeigt wirkliches Interesse, sucht das Gespräch. Er sagt Danke – kleines Wort, große Bedeutung.“* Empathie und Wertschätzung sind entscheidende Hebel für die Arbeitszufriedenheit. Allerdings erleben selbst viele dieser Mitarbeiter*innen den NDR als bürokratisch und schwerfällig. *„Das System ist eingerostet und die Menschen, die hier arbeiten, haben sich eingerichtet. Die Entschleunigung frustriert mich“.* Aber gleichzeitig formulierten sie auch positive, nach vorne gerichteten Botschaften: *„Die Trimedialität bringt Spaß und neuen Drive. Wir können dadurch ein neues Publikum erobern.“* *„Mittelfristig werden*

sich die Investitionen in den Programm- und Portfoliobereich auszahlen. Das ist die richtige Strategie.“

Ist der Umgang mit Veränderungen auch ein Generationenthema? Ja und nein. Wir haben mit älteren Mitarbeitenden gesprochen, die den Wandlungsprozessen im NDR gelassen und positiv gegenüberstehen. Andere Mitarbeiter*innen äußern aber auch Probleme und machen sich Zukunftssorgen. *„Wir bekommen neue Technik, neue Programme baff übergestülpt. Die älteren Kollegen kommen da nicht mehr mit.“* *„Viele Kolleg*innen fragen sich, was mit ihren veralteten Jobs passiert. An wen können sie sich wenden? Wir bräuchten ein internes prophylaktisches Jobcenter.“* Und die jüngeren Mitarbeiter*innen? Uns erreichten Rückmeldungen von Menschen, die sich durch das System ausgebremst fühlen und einen Generationenkonflikt thematisieren. Sie sprechen älteren NDR-Mitarbeitenden teilweise die Fähigkeit ab, *„coole Social-Media-Formate“* für jüngere Zielgruppen produzieren zu können und verlangen mehr Tempo und Konsequenz. *„75 Prozent des Budgets investieren wir in ältere Zielgruppen. Das muss sich ändern. Aber dafür müssten wir intern auch die älteren Programm-macher aus dem System nehmen.“* *„Wir müssen zulegen bei der Veränderungsgeschwindigkeit.“* *„Wir müssten radikal vorgehen, alles zur Disposition stellen.“*

Der NDR steht am Anfang weitreichender Veränderungen. Mit dem Umbau der Geschäftsabläufe und dem Zusammenwachsen von Hörfunk, Fernsehen und Online-Angeboten ist ein kleiner Schritt getan, der jedoch nicht ausreichen wird. Die Transformation ist heute schon mit enormen Verarbeitungsprozessen in der Belegschaft verbunden und fordert grundlegende Änderungen der Haltung und des Verhaltens. Dafür wird die Stärkung der Eigenverantwortung einer der Schlüssel sein. Bisher wird diese zwar gefordert: *„Heute schauen alle nach oben in diesem Haus. Oben soll es entscheiden. Das müssen wir verändern.“* Jedoch sind die Strukturen im NDR heute so, dass verantwortliches Handeln durch starre Hierarchien und bürokratisierte Verfahren behindert werden, Eigenverantwortung im öffentlich-rechtlichen System kein gelerntes Verhalten ist und die Einstellungen und Ansprüche an Leistung sehr unterschiedlich sind.

4.3. Starre Strukturen und umständliche Prozesse

Der NDR ist eine vertikale, in Säulen aufgebaute, stark pyramidal ausgerichtete, hierarchische Aufbauorganisation. Diese gewachsene Organisationsform gerät an ihre Grenzen und birgt

immenses Konfliktpotenzial, sobald der Betrieb stärker prozessorientiert und bereichsübergreifend ausgerichtet wird. Häufig treten dann Hierarchie- und Zuständigkeitsrängeleien, Kompetenzdefizite und Fehler durch unklare Verantwortlichkeiten, mangelndes Zuhören und fehlendes, gegenseitiges Verständnis auf.

Vor diesem Hintergrund erklären sich die Veränderungsschmerzen vieler NDR-Mitarbeiter*innen, die inmitten des Umbaus hin zur crossmedialen Prozessorganisation stecken. Die vielen bürokratischen, behördliche Strukturen und Prozesse erweisen sich bei der Reorganisation mehr als hinderlich und führen zu Frust, Verzweiflung und Unzufriedenheit. *„Die ganze Bürokratie hält mich auf, sie hemmt und lähmt mich.“* *„In den vergangenen 60 Jahren ist hier eine Struktur gewachsen, die ist so komplex. Wenn man da irgendwo ein Rädchen rausnimmt, verhakt sich der Rest des Systems. Wir bekommen so kein einheitlich neues System hin.“* *„Wir sind gefangen in unserem komplexen System. Ohne Impulse von außen, können wir uns nicht reformieren.“*

Es war in unseren Gesprächen oftmals bedrückend zu hören, wie sehr die Beharrungskräfte des NDR viele Mitarbeiter*innen innerlich zerrissen. Einerseits steht die große Mehrzahl der Mitarbeitenden hinter der Idee des öffentlich-rechtlichen Rundfunks und pflegt ein inniges Verhältnis zu *„ihrem NDR“*. Andererseits verzweifeln viele an den starren Strukturen und umständlichen Prozessen. Für die älteren Mitarbeitenden ist es meist zu spät, um zu gehen, zu komfortabel sind die Verträge, zu sicher die Arbeitsplätze. Zudem sind die Perspektiven für „klassische“ Journalist*innen auf dem Arbeitsmarkt derzeit eher ungünstig. Das trifft auch auf viele jüngere Kolleg*innen zu, die sich und das System vermehrt in Frage stellen. Aber sie haben meist noch mehr Energie, sind optimistischer und wollen gestalten. *„Wir müssen uns die Frage stellen, wie wir in den Flow kommen, beweglicher werden und den NDR entbürokratisieren können.“*

4.4. Verändertes Selbstverständnis der Journalisten

„Die Zukunft des NDR ist crossmedial“, heißt es in den Leitlinien für die Programmgestaltung 2021/22 des NDR, in dem der Sender über die Erfüllung seines Auftrags berichtet. Es sei nötig, *„redaktions- und medienübergreifend zusammenzuarbeiten und Zuständigkeiten nicht länger allein nach linearen Ausspielwegen, sondern zunehmend nach thematischen Fachkompetenzen zu organisieren.“* Die Grundidee der crossmedialen Aufstellung ist es, von den

Nutzer*innen her zu denken, die heute immer weniger lineare Kanäle anschalten. Der NDR hat jedoch die Verpflichtung, alle zu erreichen, und muss deshalb auch alle Ausspielwege bedienen.

Der crossmediale Umbau ist in vollem Gange. In den Bereichen Information, Sport und Kultur des NDR wurden crossmediale Einheiten mit der Idee gegründet, die Planung themenzentriert aufzustellen. Ein Thema – ein Reporter für Hörfunk, Fernsehen und Online. Die crossmediale Tagessteuerung versorgt das aktuelle Tagesgeschehen. Die crossmediale Planung hingegen entwirft Konzepte für künftige Sendungen. Damit verbunden sind etliche Herausforderungen, die sich zurückführen lassen auf den Mangel an Personal mit formatübergreifenden Medienkompetenzen, die Einübung neuer Arbeitsabläufe und ein Vielfaches an Koordinationsaufwendungen. *„Es hakt daran, dass die crossmedialen Einheiten nicht ausreichende Ressourcen bekommen. Es fehlt an Manpower und Geld. Damit ist die Dominanz der separaten Ausspielwege geblieben.“* *„Früher haben wir konstruktiv am Produkt gearbeitet. Heute geht es nicht mehr um guten Journalismus, sondern um die Mehrfachauspielung.“*

Neben den eher rationalen, ablauforientierten Anlaufschwierigkeiten – die beschwerlich, aber aus der Perspektive der Organisationsentwicklung unvermeidbar sind – provoziert der crossmediale Umbauprozess eine Reihe weiterer Phänomene, die mit dem Verlust von Autonomie und Status sowie dem Bröckeln der journalistischen Berufsidentität zusammenhängen. Viele Gesprächspartner*innen haben uns erläutert, dass Journalist*innen für Fernsehen, Hörfunk und Onlineformate im NDR eigene kulturelle Gruppen sind. *„Wir arbeiten doch alle an einem Produkt – wenn auch in verschiedenen Formaten. Da sollte es bei dem crossmedialen Prozess doch auch darum gehen, die Menschen aus den verschiedenen Bereichen zusammenzuführen und auf dem Weg mitzunehmen. Das wurde aber eher beiseitegeschoben.“*

Vor allem Kolleg*innen aus den Fernsehbereichen hadern mit der crossmedialen Transformation. *„Ich spreche vom crossmedialen Popanz. Meine Kernkompetenz Fernsehen wird nicht mehr gesehen. Es wird nur noch davon geredet, was ich noch daraus machen kann. Aber mit der Idee: Jeder macht alles, da sinkt die Qualität.“* Kolleg*innen aus dem Hörfunk spitzen zu und sagen *„Die Kollegen vom Fernsehen waren mal privilegiert, waren mal Premium. Über denen schwebt das Damoklesschwert der Veränderung. Da geht es um Besitzstandswahrung.“* *„Früher war TV etwas Kostspieliges und besonders. TV war Premium, das irgendwann mal zur Aufführung kam. Heute mit den Influencern und den Möglichkeiten, auch übers Telefon zu filmen, ist das anders. Lineares Fernsehen ist oldschool.“*

Mitarbeitende, die im Online-Bereich arbeiten, sind derzeit gesucht und gefragt im NDR. Die Online- und Social-Media-Journalist*innen sind meist jünger und tun sich schwer mit ihren Kolleg*innen aus Hörfunk und Fernsehen und andersherum. *„Nun haben die Onliner ihren großen Auftritt, sollte man meinen. Die beschäftigen sich ja bereits seit zehn Jahren mit der Digitalisierung. Aber die Leute vom Fernsehen und Hörfunk haben die Führungsverantwortung. Denen fehlt die Online-Expertise. Wir treffen aufeinander und das verhagelt den Prozess, weil jeder meint, es besser zu wissen. Ich wünsche mir, dass die Onliner-Expertise gesehen wird.“* *„Wir sind einfach zu starr an unsere klassischen Medien gebunden. Unser Fokus müsste auf Online liegen. Aber 45 Prozent der Festanstellungen im Landesfunkhaus sind beim Radio, 45 Prozent sind beim Fernsehen, gerade mal 10 Prozent im Online-Bereich. Drei Redakteur*innen und drei Mediengestalter*innen sind festangestellt im Bereich Online. Daneben gibt es 40 bis 50 Freie.“*

Das Hickhack zwischen den Professionen ist Teil der klimaschädlichen Atmosphäre, die sich im NDR breit gemacht hat. Die Hörfunker*innen behaupten zum Beispiel: *„Wir sind schneller, flexibler, arbeiten auf Zuruf.“* Die Fernsehleute sagen: *„Wir sind anders als Hörfunkleute. Fernsehleute sind flexibler.“* Die Beispiele verdeutlichen, dass formatübergreifende Zusammenarbeit im NDR nicht gelernt ist und die aus der Crossmedialität resultierenden Veränderungsschmerzen wohl auch unterschätzt wurden. Sie zeigen, wie verankert die Aufstellung des NDR in Direktionssäulen ist und wie tief die Gräben dazwischen sind. Aber nicht nur Hörfunk und Fernsehen grenzen sich voneinander ab und belegen sich wechselseitig mit Zuschreibungen. Diese Phänomene finden sich auch zwischen Programm- und Produktionsdirektion sowie allen zusammen gegenüber der Verwaltungsdirektion, worauf wir später noch eingehen werden.

Mit dem Verlust der journalistischen Genre-Identität (*„Ich bin Hörfunker“*), die sich durch das oben beschriebene Abgrenzungs- und wechselseitige Zuschreibungsverhalten äußert, kommt es zur Identitätskrise eines gesamten Berufszweiges. *„Journalisten sehen sich als Künstler. Der Journalist steht über allen. Das ist im NDR so gepflegt.“* *„Journalisten sind keine Manager. Sie sind Einzelkämpfer und kleine Superstars.“*

Mit der Arbeit in crossmedialen Einheiten verändern sich mehr als je zuvor die Aufgaben und Jobbeschreibungen der Redakteur*innen und Autor*innen. Freie Mitarbeiter*innen, vornehmlich zuständig für die Erstellung der Programmbeiträge, sind angehalten, multimedial zu arbeiten. Sie sollen neben ihren formatbezogenen Zulieferungen auch Social-Media-Beiträge erstellen. Redakteur*innen hingegen werden zu multimedialen Themenplaner*innen. *„Der*

*Redakteur ist heute Planer am Desk.“ Schon die englische Berufsbezeichnung „Content-Manager“ empfinden viele NDR-Mitarbeiter*innen als eine verbale Zumutung. Die planende Rolle der Redakteure ist komplex. Es gilt, Beiträge für verschiedene Ausspielwege, für Online, Fernsehen, Radio, Push-Mitteilungen zu planen. Es müssen O-Töne, kurze Text- oder Bildanreißer zum Weiterlesen, -hören, -sehen, -klicken produziert werden. Es gilt Social-Media-Kanäle, wie Instagram oder Facebook, zu disponieren. Nutzerorientierung und strategisches Denken sind gefragt. „Es ist sehr deutlich, dass Journalisten keine guten Führungskräfte sind und es meistens auch nicht sein wollen. Die wollen berichten und die Chefs würden auch am liebsten den Beitrag selbst machen. Dienstpläneschreiben ist nicht das Talent von diesen Leuten, das können vielleicht manche, aber es sollten lieber andere machen.“ „Wir sind weg von den Gattungen, der Redakteur koordiniert ein Thema für alle Ausspielwege. Der Redakteur ist heute ein Manager.“*

Journalist*innen als Manager*innen: Mit der „Zeitenwende“ ihrer journalistischen Profession hadern viele Redakteur*innen. Sie führt zu inneren und äußeren Konflikten, zu emotionalen, wenig ausbalancierten Verhaltensmustern und damit letztlich einer negativen Beeinflussung des innerbetrieblichen Klimas.

4.5. Arbeitsbelastung und Arbeitsüberlastung

Die Sparmaßnahmen der vergangenen Jahre sowie die Erweiterung der Produktion auf mehrere Ausspielwege haben zu einem Zuwachs und einer Verdichtung des Arbeitsaufkommens geführt. Es wird mehr Personal benötigt und gleichzeitig muss gespart werden. Sehr viele Mitarbeitende sind erschöpft, fühlen sich überlastet und klagen über körperliche und psychische Auswirkungen. Die Personalplaner*innen des NDR haben zwar reagiert und etliche Projektstellen ausgeschrieben, aber die Arbeitsbelastung bleibt für viele Mitarbeitende sehr hoch, denn neue Kolleg*innen müssen erst eingearbeitet werden.

Es waren sehr viele Mitarbeiter*innen aus allen Bereichen des NDR in unseren Gesprächen zur Klimaanalyse, die die schlechte Stimmung im NDR im Zusammenhang mit der hohen Arbeitsbelastung angesprochen und ihre Unzufriedenheit darüber geäußert haben. Aus unserer Sicht stehen folgende Punkte im Fokus:

Hohe Arbeitsverdichtung

„Drei von vier Mitarbeitenden haben sich über die massive Verdichtung der Arbeit beschwert. Es hieß von der Führung nur: ‚Das sind Anlaufschwierigkeiten‘. Aber das ist schon seit Jahren so.“ *„Arbeitsverdichtung heißt für uns in der Produktion konkret, dass wir anstatt wie 2011 noch mit zwei Stellen heute mit einer halben Stelle mehr Anforderungen erfüllen sollen. Da können wir als ‚Lösung‘ auch nicht einfach Mehrbedarf anmelden, weil wir den Mehrbedarf ja nicht planen können, da die Anfragen immer kurzfristiger kommen.“* *„Durch die Verdichtung macht heute eine Person die Dinge, die früher zwei gemacht haben. Bei einigen Schichten kann ich nicht mal auf die Toilette gehen.“*

Unterpersonalisierung

„Moderatoren machen dauernd Doppelschichten, Redakteure müssen permanent einspringen, es gibt keine Urlaubs- und Vertretungsregelung. Unsere Dienstpläne sind alles andere als verlässlich. Wir retten permanent unter der Hand ein vollkommen überlastetes und unterbesetztes System. Aus Kollegialität und Pflichtbewusstsein und gehen dabei kaputt.“ *„Es gibt immer mehr Arbeit und zu wenige Redakteure.“* *„Die Redaktionen werden von den Diensten aufgefrassen.“* *„Das Arbeitspensum ist unmenschlich.“*

Ungleichverteilung der Arbeit

*„Die Arbeitsbelastung ist ungleich verteilt: Die nicht ausgelasteten Kolleg*innen sind in der Regel unkündbar und sitzen ihre Zeit nur noch ab. Trotzdem bekommen sie Gehalt und besetzen eine Stelle. Alle anderen arbeiten völlig am Anschlag und sind angespannt.“* *„Ich habe eine 80 Prozent-Stelle, arbeite aber 150 Prozent. Es gibt kein Gegensteuern, kein Zeitmanagement. Gleichzeitig gibt es ein extremes Gefälle von Arbeitsbelastung. 20 Prozent der Kollegen sind überdurchschnittliche Leistungsträger. Dann gibt es die, die gut arbeiten, bis hin zu denen, die sich im System verstecken und den Tag in der Kantine verbringen.“* *„Es gibt Kollegen, die sind ihr Geld nicht wert, sitzen rum, machen Privates. Das ist bekannt. Es wird aber nichts gemacht.“*

Wenig Prioritäten & Weglassen fällt schwer

„Es fühlt sich so an, als würde die Arbeitsbelastung immer höher. Wenn ich meine Führungskräfte darauf anspreche, sagen sie mir, dass das nicht stimme, und zählen auf, was alles weggefallen ist. Ich habe den Eindruck, es gibt viel Mut, Neues auszuprobieren, aber wenig Bereitschaft, auch mal Dinge wegzulassen. Das führt auf Dauer zu Burnout.“ *„Mein Gruppenleiter wollte, dass ich 30 Prozent meiner Zeit in die Sendetechnik stecke. Ich habe ihn gefragt,*

welche anderen Aufgaben ich dafür weglassen kann – ich bin bereits bei einer Auslastung von satten 100 Prozent. Das konnte er nicht sagen, wollte aber trotzdem die 30 Prozent.“

Erschöpfung und hoher Krankenstand

*„Wir haben fünf Redakteur*innen – alle in Teilzeit. Wenn jemand krank ist, kann eigentlich nur ich als Führungskraft einspringen. Wir sind am Limit, es gibt keinen Spielraum. Wir stoßen an unsere körperlichen Grenzen.“ „Ich arbeite seit 12 Jahren im NDR. Das vergangene Jahr war das Schlechteste. Seit Corona haben wir eine extreme Arbeitsverdichtung, keinerlei Pausen zwischen Großprojekten, kaum Wochenenden, Mailverkehr bis Mitternacht und mehrere Projektleitungen parallel. Es wird zu viel. Ich habe Angst vor dem Burnout.“ „Ich habe jeden Tag Angst zur Arbeit zu kommen oder in den Urlaub zu fahren, weil ich nicht weiß, was dann an Arbeitsbelastung auf mich zukommt. Wir haben einen hohen Krankenstand, viele Vertretungen und Einarbeitungen. Ich zeige seit einem Jahr aktiv die Überlastung an, aber es gibt keine zusätzlichen Kapazitäten.“*

4.6. Homeoffice und virtuelles Arbeiten

Die Einheiten mit crossmedialer Ausrichtung, aber auch alle anderen Redaktionen waren mit dem Aufkommen der Corona-Pandemie gezwungen, die Arbeitsabläufe intern auf Abstand sowie virtuell aus dem Homeoffice zu organisieren. Über einen Zeitraum von mehr als zwei Jahren sind der persönliche Kontakt, das soziale Miteinander sowie Austausch-, Resonanz- und Feedbackprozesse wenig oder gar nicht möglich gewesen. Gerade in Zeiten erhöhter Anforderungen an die journalistische Berichterstattung einerseits sowie der Organisation interner Veränderungsprozesse andererseits sind bilaterale Kommunikations- und Teamprozesse von außerordentlicher Bedeutung.

Seitdem die Pandemie weitestgehend überstanden ist, die betrieblichen Corona-Regelungen gelockert bzw. zurückgenommen wurden, stellen viele Mitarbeiter*innen fest, dass sich die soziale Dynamik, der Zusammenhalt und das Miteinander der Kolleg*innen und Teams verändert haben. Vielfach wird berichtet, dass sich die Kommunikation verschlechtert, vermehrt Konflikte und Spannungen auftreten und sich eine eigentümliche Sprachlosigkeit breit gemacht hat. Zudem sehen viele Mitarbeiter*innen nicht ein, die Vorteile der Arbeit aus dem Homeoffice zugunsten der Zusammenarbeit im Team vor Ort vollständig aufzugeben. Sofern es keine eindeutigen „Ansagen“ der Führungskraft diesbezüglich gibt, werden die

betrieblichen Vereinbarungen zur hybriden Arbeit, hälftig aus dem Homeoffice bzw. den Büros im Sender zu arbeiten, individuell negiert. *„Seit Corona arbeiten wir zu 75 Prozent über Videokonferenzen. Lediglich 10 Prozent der Kollegen kommen in Präsenz ins Büro. Die 50/50 Regel von Homeoffice und Büro wird nicht gelebt. Es gibt bilaterale Veränderungen. Jeder macht, was er will. Das ist sehr anstrengend.“* *„Corona hat viel mit uns gemacht. Wir haben immer gut zusammengearbeitet. Das ist jetzt anders.“* *„Durch die virtuelle Arbeit ist eine komische Unverbindlichkeit entstanden. Arbeit in Präsenz muss man organisieren. Das tut keiner.“*

4.7. Großraumbüros und geteilte Schreibtischnutzung

Hinzu kommt, dass mit den crossmedialen Einheiten flexiblere Gebäudenutzungskonzepte sowie neue Formen der Zusammenarbeit, vornehmlich in Großraumbüros, zum Alltag wurden. Feste, funktions- und personenbezogene Arbeitsplätze wurden zugunsten von Desksharing-Modellen umgewandelt, bei denen sich Mitarbeiter*innen ihren Arbeitsplatz im Büro täglich frei wählen müssen. Das bedeutet, dass die vormalige Individualität der Arbeitsbezüge zugunsten flexibler Belegungspläne und Zusammenarbeitsmodelle aufgegeben wurde. Mit dieser Umstellung tun sich viele Mitarbeitende schwer. *„Menschen haben geweint.“* Die Bereitschaft, aus dem Homeoffice zurück ins Büro zu kommen, ist auch deshalb teilweise gering. *„Arbeitsrealität ist, dass wir keine Ruhe zum Arbeiten haben. Die offenen Flächen, die vielen Schalten. Das passt nicht zusammen.“* *„Wenn die Leute im Großraum sitzen, das kann schon zu Explosionen führen.“* *„Das Change-Team gibt keine Antworten. Es gibt nur Gegenwehr. Aber das wird als Gängelei empfunden. Kein Wunder, dass niemand ins Büro kommen will.“* *„Mein Platz ist jetzt ein Schließfach. Es gilt Cleandesk. Wir haben für uns als Redaktion keinen Ort mehr. Eigentlich braucht man eine Heimat, wo man zusammenkommt.“*

5. Ein Sender – viele Klimazonen

Im Rahmen der Klimaanalyse haben sich Mitarbeitende aus allen Bereichen des NDR bei uns zum Gespräch gemeldet: der Fernseh- und Hörfunkdirektion, der Produktions- und Verwaltungsdirektion, dem Justitiariat und der Intendanz. Wir haben mit festen und freien Mitarbeitenden gesprochen, mit Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen – von Assistent*innen über Redakteur*innen bis hin zu Personalfachleuten, Produktions- und Verwaltungsangestellten. Wir hatten Gespräche mit Kolleg*innen aus Landesfunkhäusern, Regionalstudios und Auslandsstudios. Wir haben Volontär*innen und Auszubildende zu Gruppengesprächen besucht. Wir hatten Meetings mit Personalvertretungen, Vertreter*innen für Freie, Schwerbehinderte, Gleichstellung und waren zu Gast im Redaktionsausschuss. Wir trafen die Betriebsärztin und die Konfliktbeauftragten und redeten schließlich auch mit Vertreter*innen des Rundfunk- und Verwaltungsrats, um auch die Perspektive der Aufsichtsgremien mit einzubeziehen.

Die Erkenntnisse aus diesen Gesprächen, die sich generalisieren lassen und auf das Klima des gesamten NDR beziehen, haben wir in den vorgegangenen Kapiteln beschrieben. Darüber hinaus gibt es etliche Einzelperspektiven und Unterschiede zwischen verschiedenen Organisationseinheiten und Berufsgruppen. Häufig berichten Mitarbeitende, dass es trotz gleicher struktureller Herausforderungen in benachbarten Abteilungen, Redaktionen und Studios innerhalb des NDR, sehr große Unterschiede in Bezug auf den kollegialen Umgang und das Arbeitsklima gebe.

Eine besondere Verantwortung für das Arbeitsklima wird ausdrücklich den jeweiligen Führungskräften zugeschrieben. Immer wieder wurden in den Gesprächen eigene Führungskräfte mit einer positiven Führungshaltung als maßgeblich für die Schaffung einer positiven Atmosphäre und eines guten Umgangs im Team benannt. *„Der NDR ist reich an Fürstentümern. Jeder Fürst hat seine Freiheiten. Wir haben Glück bei uns, nebenan kann aber alles schon ganz anders sein. Ohne Führungskultur und Führungsbild hängt alles von Einzelpersonen ab.“* In der Rückschau auf die geführten Gespräche entsteht der Eindruck, dass besonders dort, wo die strukturellen Einschränkungen über einen längeren Zeitpunkt mit einer als negativ bewerteten Führungskultur zusammenwirken, die Folgen für das allgemeine Arbeitsklima als besonders belastend von den Mitarbeitenden eingeschätzt werden. Zudem scheint es auch

auf der Ebene der Mitarbeitenden besonders dort individuelles Fehlverhalten zu geben, wo nach Aussage der interviewten Personen die Führungskräfte über einen längeren Zeitraum nicht selbst aktiv eine positive Kommunikationskultur vorleben und von den Mitarbeitenden einfordern.

5.1. One Direction: Geschäftsbereiche Fernsehen und Hörfunk

Anfang 2021 wurde unter der Überschrift „*Hashtag#OneDirection*“ eine interne Strukturreform im NDR auf den Weg gebracht. Ziel war es, die Direktionen für Fernsehen und Hörfunk aufzulösen und künftig zwei Geschäftsbereiche aus einer Direktion zu steuern. Beteiligt wurden bei dem Vorhaben auch Mitarbeitende, jedoch fällt deren Fazit zum Verfahren ernüchternd aus: *„Der One-Direction-Prozess war Placebo-demokratisch.“*

Für den Zuschnitt der Geschäftsbereiche sollten nicht der Verbreitungsweg, sondern die Programminhalte entscheidend sein. Aus Sicht vieler Gesprächspartner*innen der Klimaanalyse folgte die Aufteilung des Portfolios jedoch keiner zwingenden Logik. Beispielsweise wurde das Informationshaus der bisherigen Hörfunkdirektion zugeordnet, die Redaktion „ARD-aktuell („Tagesschau“)" aber der ehemaligen Fernsehdirektion. Für größtes Unverständnis sorgte die Aufteilung der Magazine „Panorama“ und „Panorama 3“ im Geschäftsbereich 1 (ehemals Hörfunk), während „Panorama – die Reporter“ und „STRG_F“, der „Panorama“-Ableger für das Onlinenetzwerk „funk“, im Geschäftsbereich 2 (ehemals Fernsehen) angesiedelt ist.

Aus Sicht vieler betroffener Mitarbeiter*innen hat diese Trennung vieles an der bisher selbstverständlichen Zusammenarbeit erschwert. Die Frage nach sachlichen Gründen blieb aus ihrer Sicht unbeantwortet. Noch immer regt diese Strukturreform viele Mitarbeitende auf, sorgt für Empörung und schlechte Stimmung. *„One Direction ist eine Mogelpackung. Es agiert immer noch jede Redaktion für sich.“* *„Es braucht eine kriteriengetriebene Evaluation über die Trennung von STRG_F und der Recherche. Das Thema ist noch nicht gelöst.“*

Unterstellt wird die Aufteilung nach machtstrategischen Interessen. *„Im so genannten One-Direction Prozess kam es zum Abriss der Inhalte. Redaktionen wurden ohne Not auseinandergerissen.“* Auch zwei Jahre nach der Strukturreform finden die allermeisten Gesprächspartner*innen wenig positive Worte zur One-Direction-Konstruktion: *„One Direction ist ein Euphemismus.“* *„Wir haben nicht eine Programmdirektion, sondern zwei.“* *„Die Programmdirektionen haben die Gartenzäune hochgezogen.“* *„Wo sind die Synergien? Ich*

sehe keine.“ „Ich sehe kein Zusammenwachsen der beiden Direktionen. Einerseits sollen wir Geld sparen. Andererseits gibt es diese Doppelstrukturen.“ „Die Zusammenlegung von zwei Geschäftsbereichen in die One Direction hat zu Zuständen geführt, die schlimmer sind, als sich im Sandkasten um Spielzeug zu streiten. Die Direktoren gieren unter dem Deckmantel von One Direction nach Status. Für alle nachgeordneten Bereiche ist die Arbeit komplizierter geworden.“

Das Beispiel der Strukturreform „One Direction“ ist ein weiterer Hinweis darauf, wie stark die hierarchischen Kräfte und Interessen unterschiedlicher Akteur*innen wirken und wie schwer sich der NDR mit Reorganisationsprozessen hin zu prozessorientierten Strukturen tut.

5.2. Crossmediales Informationshaus / Haus 18

Wenn es einen Ort im NDR gibt, wo die strategischen Veränderungen und viele der veränderten Rahmenbedingungen und beschriebenen Phänomene kulminieren, dann ist es das crossmedial aufgestellte Nachrichten- und Informationshaus in Hamburg-Lokstedt. Nach monatelangen technischen und logistischen Vorbereitungen, Workshops und Beteiligungsformaten der Mitarbeitenden zog im Herbst 2021 das Hörfunk-Team von NDR Info aus den Studios am Standort Rotherbaum ins Haus 18 nach Lokstedt. Erklärtes Ziel: Enger zusammenarbeiten und Programm für Radio, Fernsehen, Online und Social Media durch ein gemeinsames Team produzieren. Denn, so die Begründung der Chefredaktion, nur mit der crossmedialen Informationsmarke NDR-Info, mit neuen Formen, neuen Verbreitungswegen, mit Podcasts, mit YouTube-Angeboten, mit Morning Briefings etc. könne man noch mehr Menschen für die Programme des NDR gewinnen.

Die Implementierung der crossmedialen Konzepte im neuen Informationshaus ist einer der weitreichendsten Veränderungsprozesse des NDR. Wie in einem Brennglas kommen hier kulturelle Eigenheiten und Muster, Konflikte, Spannungen, Widerstände, veränderungsbedingter Ärger und Frust sowie viele Kommunikationsschwierigkeiten zusammen. *„Haus 18 ist ein Vollflopp! Eine Katastrophe: Räume für 14 Arbeitsplätze, die kein Mensch nutzt, Sitzecken, in denen niemand sitzen will, nach oben offene Telefonzellen.“* *„Haus 18 hätte ich lieber nicht erlebt. Am Anfang war viel Motivation. Wir haben unglaublich viele Flipcharts vollgeschrieben. Es ist bitter, was dabei rausgekommen ist.“* *„Das Infohaus ist eine bürokratische Fehlkonstruktion. Statt Hierarchien abzubauen, sind neue hinzugekommen. Aber man will sich die Dinge*

schönreden, geht nicht dahin, wo die Probleme liegen.“ „In jahrelanger Vorbereitung für dieses Haus sind fundamentale Fragen nicht gestellt worden.“ „Der crossmediale Veränderungsprozess im Haus 18 krankt daran, dass man ihn am Reißbrett geplant hat. Man hat funktionierende Strukturen zerrissen. Der gesamte Umbau des Hauses war Käse. Man hat unsinnige Dinge gegen den Widerstand der Leute gemacht.“ „Haus 18 nennen wir das Lügengebäude.“

Wie die Zitate zeigen, erreichten uns während der Gespräche zur Klimaanalyse unzählige Feedbacks, Beobachtungen und Erfahrungsberichte zum Haus 18. Die Beschwerden lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Zu viel Fokus auf die crossmediale Distribution statt auf Themen und inhaltliche Diskussionen.
- Erhoffte Synergien aus der Zusammenarbeit bleiben aus.
- Enormer Aufwand für Planung, Koordination und Abstimmung, zu wenige Redakteur*innen recherchieren, produzieren, senden.
- Statt eines übergreifenden Teamgedankens haben sich Untergruppen gebildet, die nicht zusammenarbeiten, sondern sich „auf Inseln“ voneinander abschotten.
- Beteiligungs-, Feedback- und Kritikprozesse werden als nicht authentisch erlebt.
- Es fehlt an Personal für crossmediale Schichten, in Folge kommt es zu einem deutlichen Anstieg der Arbeitsbelastung.
- Viele Kolleg*innen sind krank oder leiden an Überlastungserscheinungen.
- Die offenen Arbeits- und Kommunikationsflächen im Haus 18 werden nicht in dem Maße genutzt wie geplant.

Notwendig erscheint ein konsequenter Evaluationsprozess im Informationshaus, ein übergreifender Austausch von Lernfeldern sowie die Revision bzw. Anpassung von Strukturentscheidungen. Doch genau damit tun sich die Menschen im System des NDR generell schwer. Viele beklagen, dass einmal getroffenen Entscheidungen nur schwerfällig oder gar nicht zurückgenommen werden und man insgesamt nicht in der Lage sei, voneinander zu lernen. „Der NDR ist keine lernende Organisation. Es gibt keinen Knowhow-Transfer. Warum ist das so?“ Viele Gesprächspartner*innen meinen, es läge an der Eitelkeit und einem heroischem

Führungsverhalten der Entscheider*innen, und empfehlen mehr Demut und Experimentierfreude.

5.3. SportZone

Wie das Informationshaus, vereint auch die multimediale SportZone seit 2020 bisher getrennte Redaktionen an einem Ort. Drei Zentralredaktionen aus Fernsehen, Hörfunk und Online/Social Media sind seitdem dabei, ihre Arbeitsprozesse anzupassen, um Themen cross-medial zu produzieren und aufeinander abgestimmt zu veröffentlichen. Auch in der SportZone verläuft dieser Prozess nicht reibungslos: *„Das Zusammenwachsen von drei Bereichen in der SportZone ist leider immer noch nicht passiert. Da prallen Welten aufeinander und alle wollten eine Zeit lang eine Decke darüber schmeißen.“*

Grundsätzlich sei es so, wie viele Gesprächspartner*innen berichteten, dass Mitarbeitende aus den Online- und Hörfunkbereichen gut miteinander arbeiten würden. Den Fernsehleuten hingegen werden bestimmte Verhaltensweisen zugeschrieben, die die Kolleg*innen der anderen Sparten aufregen und ärgern: *„Mit wenigen Ausnahmen laufen die mit einer Arroganz über den Flur, als wären sie Raketentechniker oder würden täglich für die Oscars drehen und nicht für die dritten Programme.“* Hörfunker*innen hingegen seien bodenständig und würden sich als Mannschaft verstehen. *„Bezeichnend ist für mich, dass noch kein einziger Fernsehkollege eine Schicht beim Hörfunk gemacht hat.“* Hier finden sich also auch die bereits erwähnten Abgrenzungsthemen zwischen den Sparten mit gegenseitigen Unterstellungen, Stereotypen und unkooperativem Verhalten. Zwar gibt es auch hier positive Stimmen: *„Die SportZone ist eine Insel. Ich erfahre Wertschätzung, Unterstützung, Flexibilität. Für mich ist alles gut, ich kann Familie und Beruf vereinbaren. Das ist großartig!“* Es überwiegen jedoch die Beschwerden: *„Leider verhalten sich die Fernsehkolleg*innen in der SportZone wie arrogante Gockel. Für die Bereiche Hörfunk und Online wird nicht mitgedacht, die Zusammenarbeit wird quasi ignoriert.“* Auch die ungleiche Vergütung und Besserbezahlung der Fernsehkolleg*innen ist Teil des Problems in den crossmedialen Redaktionen. *„Da verdienen Fernsehkollegen mehr als das Doppelte für fast den gleichen Aufwand wie die Hörfunkkollegen. Dieses Ungleichgewicht bei den Honoraren ist schwer zu ertragen.“*

In der Weiterentwicklung und Ausgestaltung der Arbeits- und Honorarmodelle sowie in der gezielten Teamentwicklung und dem kulturellen Zusammenwachsen von Mitarbeitenden aus

den Hörfunk-, Fernseh- und Onlinebereichen, liegen aus unserer Sicht die großen Herausforderungen aber auch Chancen für den Erfolg der crossmedialen Redaktionen im NDR.

5.4. ARD-aktuell

„Ein Haus, ein Team, eine Marke“ – unter diesem Motto bezog im Herbst 2019 die Redaktion der „Tagesschau-Familie“ das crossmediale Nachrichtenhaus von ARD-aktuell in Hamburg-Lokstedt. Unter dem neuen Dach und in einem gemeinsamen Newsroom werden seitdem für lineare und digitale Kanäle „tagesschau“, „tagesthemen“ und „nachtmagazin“ sowie „tagesschau24“ und „tagesschau.de“ produziert.

Aus unterschiedlichen Gründen knirscht es in den Redaktionen. Das Klima ist wenig freundlich. *„Die Stimmung bei ARD-aktuell war noch nie so schlecht. Die Kluft zwischen der Chefredaktion und dem gesamten Rest der Redaktion ist gewaltig.“* Wir haben sowohl mit Mitarbeitenden als auch mit dem Leitungsteam gesprochen, uns erreichten Briefe und andere Schriftstücke. Ohne auf Details genauer einzugehen, ergibt sich für uns folgendes Bild:

Hoher Anspruch an Qualität und Perfektion, wenig Fehlertoleranz:

„Wir haben tatsächlich ein Klima der Angst bei der Tagesschau, der Angst vor Fehlern. Das ist der große weiße Elefant, der während jeder Sendung in der Mitte unseres schönen Newsrooms steht.“

Ausweitung der Angebote und Schichten, neue Teams sind noch nicht eingespielt:

*„Die Redaktion von ARD-aktuell wächst enorm. Vielen neuen, jungen Kolleg*innen fehlt aber noch die Erfahrung. Die haben noch nie einen Fernsehbeitrag gemacht. Dadurch ist die Arbeit für die ‚Alten‘ nicht weniger geworden.“*

Viele neue Angebote, viele tagesaktuelle Brennpunktthemen, hohes Arbeitsaufkommen:

„Die Dienstplanregelungen sind keine Kleinigkeit. Das haben wir unterschätzt. Die Leute arbeiten pro Schicht von der ersten bis zur letzten Minute.“

Ringens um neue Dienstpläne offenbart Kräfteressourcen mit der Chefredaktion:

„Das Dienstplanthema ist aufgeladen mit dem Machtthema. Es geht dabei um Autonomie und Selbstbestimmung.“

Wechselnde Chefredakteure, wenig langfristige Konstanz in der Führung:

„Für die Chefredakteure ist das hier eine Zwischenstation auf dem Weg nach oben. Die drei wissen nicht, wie wir arbeiten und warum wir so arbeiten. Das ist ein ausgewachsener Pferdefuß der Struktur.“

Botschaften der Chefredakteure kommen nicht an, es gibt kaum Verständigung:

„Null Kommunikation, von beiden Seiten überhaupt kein Vertrauen mehr.“

Generationenkonflikte sowie respektloser Umgang zwischen Kolleg*innen

*„Es gibt Machtmissbrauch von älteren Kolleg*innen. Hier passieren leider schlimme Dinge, bis hin zum Mobbing. Wir haben Kolleg*innen, die deshalb den Sender verlassen haben, über die immer noch schlecht geredet wird.“*

5.5. Produktionsdirektion

Jede*r zweite Mitarbeiter*in des NDR arbeitet in der Produktions- und Verwaltungsdirektion. Die Gesprächspartner*innen aus der Produktionsdirektion haben uns vermittelt, dass sich bei ihnen – vor allem im Vergleich zur Programmdirektion – eine eigene Kultur („*Staat im Staate*“) entwickelt hat. *„Verwaltung, Produktion und Redaktionsdirektionen sind wie Inselgruppen komplett voneinander losgelöst.“*

Beim Vergleich der Eigenbilder zwischen Mitarbeitenden aus den Programmdirektionen und denen aus Produktion und Verwaltung ist festzustellen, dass letztere sich als benachteiligt behandelt fühlen. Beispielsweise seien 2020 die Bereiche Personal, Produktion, Verwaltung stärker vom 300 Millionen Sparpaket betroffen gewesen als die Programme. *„Wir haben in der Produktionsdirektion zwei Jahre keine unbefristete Stelle neu besetzt. Wir haben nie gesehen, wo das Programm spart.“*

Wir haben oft gehört, dass Gesprächspartner*innen aus der Produktion die Unterschiede zu ihren Programmkolleg*innen herausstellen: *„Meine Leute in der Produktionsdirektion sind nicht so kompliziert wie die Journalisten.“* *„Journalisten kommen aus dem Fragenraum. Ingenieure aus dem Lösungsraum.“* Oder: *„Journalisten leben in einer anderen Welt mit einer unglaublichen Anspruchshaltung. Ohne meine Leute in der Programmdirektion würde nichts gehen, aber Wertschätzung bringt man uns nicht entgegen.“*

Ein bestimmendes Thema ist zudem die Zusammenarbeit zwischen Produktion und Programm. Viele kommen zu der Einschätzung, dass das gegenseitige Verständnis für die Gewerke fehlt. *„Die Zusammenarbeit zwischen Produktion und Redaktion klappt aus Machtgründen nicht. Die Redaktionen wollen selbst so viel Spielraum wie möglich haben, sich von uns lieber nicht in die Karten schauen lassen. Man spricht dort anders, ist anders sozialisiert.“* *„Für manche Redaktionen sind wir die Erfüllungsgehilfen der Redaktionen.“* *„Zwischen Autoren und Produktionsteams läuft es in der Regel gut. Aber je höher die Hierarchie, desto schwieriger, teurer und komplizierter wird es.“* Mitarbeitende aus der Produktion verstehen sich einerseits als Dienstleister*innen, deren Ziel es ist, effizient und kostengünstig zu arbeiten. Andererseits wollen sie sich einbringen und mitgestalten. Die Realität der Zusammenarbeit gestaltet sich aus ihrer Sicht jedoch oft schwierig und wird nicht auf Augenhöhe und als Konkurrenzsituation wahrgenommen.

Auch bei der crossmedialen Transformation im Programmbereich fühlen sich Produktionsmitarbeitende wenig integriert. *„Mich betrübt, dass die Veränderungsprozesse im Programm völlig unter Ausschluss der Produktionsdirektion laufen.“* *„Wir sind in der Produktion thematisch so weit weg von den Programmachern.“* Die Verbesserung der Zusammenarbeit möchten auch viele Mitarbeitende aus den Redaktionen, denn durch langwierige Prozesse und Kapazitätsengpässe würde manchmal *„die Produktion bestimmen, was gesendet wird“*.

Die Beispiele illustrieren erneut die Hindernisse, die sich aus der Organisationsstruktur mit nebeneinander existierenden Geschäftsbereichen ergeben. Nachgedacht wird deshalb von einigen Mitarbeitenden über die Auflösung des 2-Säulen- Modells mit getrennten Programm- und Produktionsbereichen. *„Man müsste ein Gremium zusammenstellen, dass daran arbeitet, wie sich die Zusammenarbeit zwischen Produktion und Redaktion neu organisieren lässt. Ist da so viel Administration nötig? Wir brauchen mehr Austausch mit den Programmbereichen über die Zukunft der Produktion. Das findet heute im Silo statt.“*

Um interne Veränderungen anzustoßen, setzt die Produktionsdirektion (PD) aktuell das Projekt „PD Next“ um, bei dem es einerseits darum geht, das Verhältnis zu den Redaktionen zu verbessern (*“PD als Möglichmacher und Problemlöser“*). Andererseits sollen flachere Hierarchien und durchlässigere Abteilungsgrenzen geschaffen werden. Zudem arbeitet die Direktion an den Themen Führung und Haltung der Mitarbeitenden. *„Das Veränderungsprojekt PD Next ist ein Langläufer-Projekt. Unsere Hauptabteilungen sind sehr unterschiedlich. Mit PD Next brechen wir das Gegeneinander auf. Die Leute fangen an zu glauben, was der Direktor sagt. Er*

hält nichts zurück. Aber die Leute sind überfordert von so vielen Informationen. Aber die Transparenz ist da.“

5.6. Verwaltungsdirektion

Die Verwaltungsdirektion des NDR mit ihren Hauptabteilungen für Personal, Finanzen, Gebäudeverwaltung und Logistik stellt den reibungslosen Betriebsablauf sicher und leistet einen entscheidenden Beitrag dafür, dass der Sender seine programmlichen Aktivitäten durchführen und auch künftig wirtschaftlich absichern kann.

Obwohl lediglich 490 Mitarbeitende in der Verwaltungsdirektion arbeiten, der Großteil davon in der Hauptabteilung Gebäude und Logistik, besteht bei einigen Mitarbeitenden im NDR die Wahrnehmung, dass es *„zu viele Menschen in der Verwaltung gibt und im Vergleich dazu nur wenige, die das Programm machen.“* Mehr noch, das Image der Verwaltung ist von klimaschädlichen Stereotypen geprägt. Da ist die Rede von der *„Behörde mit angeschlossener Rundfunkanstalt“* oder es wird von der Verwaltung als *„Hinterland“* gesprochen. *„Der Begriff ist unbedacht gewählt und verletzend. Wir haben den Eindruck, was wir hier in der Verwaltungsdirektion machen, wird nicht anerkannt.“* Es herrscht der Eindruck, dass die Arbeit der Verwaltung im Vergleich zu denen der Redaktionen zweitrangig sei und ohnehin alles mehr oder weniger gut funktionieren würde in der Direktion. *„Der Intendant meint, in der Verwaltung ist alles gut. Er irrt. Durch die vielen Veränderungen sind viele Menschen hier sehr erschöpft.“*

In diesem Klima ist es nicht verwunderlich, dass die Mitarbeitenden der Verwaltungsdirektion sich selbst als die *„Stiefkinder“* bezeichnen oder davon sprechen, *„die armen Kirchenmäuse im NDR“* zu sein. *„Wir in der Verwaltung sind immer als Letzte dran. Wir bekommen die ausgehenden Möbel“.* Mitarbeitende in der Verwaltung sehen sich im Vergleich zu den Programmacher*innen als ein *„anderer Schlag Mensch“.* *„Wir sind keine Rebellen. Wir wollen Sicherheit und keine Fehler machen.“*

In der Verwaltungsdirektion ist bei einigen Mitarbeitenden der Eindruck entstanden, dass aus bürokratischen Gründen Dinge abgearbeitet werden müssen, die eigentlich niemanden interessieren. *„Wir stecken viel Energie in sinnlose Sachen.“* Viele gehen zudem davon aus, dass sich in den zurückliegenden Sparrunden vor allem die Verwaltung einschränken musste. *„Während in der Verwaltung gespart wird, drehen sich die Redaktionen um sich selbst.“* Und

einige haben den Eindruck, dass vor allem die Verwaltungsdirektion gegängelt wird: *„Wir müssen auf drei unterschiedlichen Arbeitsplattformen unsere Arbeitszeiten angeben. Unsere Führung vertraut uns nicht.“*

Die Rückmeldungen zeigen, auch in der Verwaltungsdirektion gibt es Unmut und Erschöpfung bei den Mitarbeitenden. Dabei sind es gerade diese Kolleg*innen, die mit der Komplexität in der ARD kämpfen, die Sonderthemen managen, wie sie etwa durch die aktuelle Energiekrise entstanden sind. Häufig scheint in anderen Direktionen das Wissen über, aber auch das Interesse an der Arbeit der Verwaltungsdirektion zu fehlen. Dabei steht außer Frage: Ohne eine funktionierende Verwaltung kein professionelles Programm.

5.7. Assistent*innen

Assistent*innen sind eine Mitarbeitergruppe, die in den Klimagesprächen zahlreich vertreten war und sich davon erhofft, übergreifend im NDR gehört zu werden. Sie sprechen davon, dass es in ihrem Erleben ein *„Drei-Klassen-System“* aus festen und freien Mitarbeitenden und Assistent*innen im NDR gibt und sie sich als *„unterste Priorität“* empfinden. Assistent*innen würden *„unterm Radar“* laufen. Viele haben nicht das Gefühl, dass sie gesehen und als wichtig für den Sender wahrgenommen werden. *„Wir übernehmen vielfach Aufgaben der Redakteure, werden für höherwertige Tätigkeiten genutzt, haben aber fast keine Entwicklungsmöglichkeiten.“* *„Passen die Tätigkeiten der Assistentinnen zur Vergütung? Klares Nein. Angekündigt wurde, dass wir von der VG 8 auf die VG 7 gestuft werden – aber das ist im Rahmen der Sparmaßnahmen komplett hinten runtergefallen.“*

Bemerkenswert ist, dass anders als andere Berufsgruppierungen wie Redakteur*innen, Kameraleute, Moderator*innen etc. sich Assistent*innen zu Gruppengesprächen beim Team der Klimaanalyse angemeldet hatten. Während bei vielen anderen Mitarbeitenden die Vertraulichkeit im Einzelgespräch wichtig war, stand für die Assistent*innen der Teamgedanke im Vordergrund. *„Zwischen uns herrscht ein gutes Klima, jede hilft jeder. Ich sage auch, wenn mir was nicht passt.“* Einig sind sich die Assistent*innen darin, dass es zwar vereinzelt Vorgesetzte gibt, die ihre Arbeit schätzen würden, sie jedoch insgesamt keinen Stellenwert im System hätten. *„Wir haben keine Lobby. Wenn wir Assistentinnen Männer wären, würden wir ernst genommen.“* *„Wenn wir Überstunden schufteten, fällt es niemandem auf. Wir haben das schon*

oft angesprochen, aber da rührt sich gar nichts. Es gibt im NDR keine Stelle, die sich um die Belange der Assistentinnen kümmert.“

Assistent*innen beklagen sich über eine „gläserne Decke“ und bemängeln die Undurchlässigkeit von Stellen sowie fehlende Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Einerseits übernehmen sie redaktionelle Tätigkeiten, andererseits wird ihnen die Perspektive beispielsweise einer Redakteursstelle meist verwehrt, selbst wenn sie nebenbei studiert haben. *„Nach acht Jahren Kampf habe ich es endlich geschafft, mich aus der strukturellen Sackgasse einer Assistenzstelle zu befreien. Vorher hieß es: Der Sprung in die Vergütungsgruppe dieser Tätigkeit sei zu hoch. Oder: Wenn du etwas anderes machen willst, musst du ein Volontariat machen. Dabei war es vollkommen nebensächlich, dass ich inzwischen ein Studium abgeschlossen, mich fachlich weitergebildet hatte und die Ausschreibungsprofile zu 100% erfüllte.“*

5.8. Landesfunkhäuser

Die Landesfunkhäuser in den vier norddeutschen Bundesländern Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern und Hamburg, stehen für die regionale Kompetenz des NDR. In unterschiedlicher zeitlicher Taktung werden auch dort crossmediale Einheiten aufgebaut. Dadurch sollen Synergien gehoben und die publizistische Schlagkraft gestärkt werden. Viele unserer Gesprächspartner*innen aus den Landesfunkhäusern formulierten das Empfinden, dass sie sich oft *„abgehängt vom Mutterhaus in Hamburg“* fühlen würden. Demgegenüber sagen Mitarbeitende aus Hamburg: *„Die Landesfunkhäuser sind Fürstentümer, dort galten viele Jahre ungeschriebene Gesetze. Da redete niemand rein. Was dort ablief, hat niemanden interessiert.“* Wie ist das Klima in den Landesfunkhäusern? Lässt es sich für alle vier Häuser verallgemeinern oder ist es jeweils unterschiedlich?

Landesfunkhäuser Schleswig-Holstein und Hamburg

Die beiden Landesfunkhäuser in Schleswig-Holstein und Hamburg spielten in der Analyse eine eher nachgeordnete Rolle. Diese Umstände waren von vornherein einkalkuliert, da in beiden Häusern nach den Konflikt- und Krisenfällen vom Herbst 2022 bereits umfangreiche Analyse- und Aufarbeitungsprozesse durchgeführt wurden. Hierzu liegen diverse Berichte vor, die wir im Rahmen der NDR-weiten Klimaanalyse in unsere Auswertungen, insbesondere zu

Führungs- und Kulturthemen sowie den Aspekten der freien Beschäftigungsverhältnisse, einbezogen haben. Derzeit werden in beiden Landesfunkhäusern Veränderungsprozesse durchgeführt. Führungskräfte und Mitarbeiter*innen arbeiten an neuen strategischen Leitbildern, an der Kultur der Führung und Zusammenarbeit sowie der Kommunikation untereinander. Nach den Konflikten hat ein Prozess der Neuausrichtung und des nach vorne Blickens begonnen.

Landesfunkhaus Mecklenburg-Vorpommern

Wir haben im Rahmen der Klimagespräche die Zentrale des Landesfunkhauses Mecklenburg-Vorpommern in Schwerin besucht und waren auch zu Gast in den Studios in Rostock, Greifswald und Neubrandenburg. Im Gespräch mit der Leitung des Landesfunkhauses wurde uns vom Stand der Entwicklungen hin zu crossmedialen Produktionsabläufen und einem multimedialen Newsdesk berichtet. Der Veränderungsprozess, so der Direktor, sei konsequent auf Partizipation, Transparenz und Kommunikation aller Kolleg*innen ausgelegt worden. Man habe New-Work-Methoden, Agilität und Homeoffice integriert und die Grundsätze einer modernen Führungskultur angewendet. *„Wir haben den crossmedialen Umbau kombiniert mit der Arbeit an der Führungskultur, der Feedbackkultur, der Fehlerkultur, der Kommunikationskultur und deutliche Fortschritte erzielt.“*

Die Berichte der Leitung legen den Schluss nahe, dass das Landesfunkhaus Mecklenburg-Vorpommern schon Prozesse durchlaufen hat, die anderen Bereichen des NDR noch bevorstehen. Es sei nicht alles fehlerfrei gelaufen und man habe sich auch mit den „Störern“ beschäftigt. *„Aber wir haben ein Ziel. Bei jedem Schritt fragen wir uns, was er bewirkt, welche Konsequenzen damit verbunden sind.“* Die Transformation brauche Zeit und fordere von den Mitarbeitenden Flexibilität und auch die Bereitschaft zum Wandel.

Wenn der crossmediale Umbauprozess in Schwerin schon so weit fortgeschritten ist, stellt sich die Frage, warum die Verantwortlichen vergleichbarer Veränderungsprozesse im NDR nicht von den Erfahrungen in Mecklenburg-Vorpommern lernen? Man sagte uns zu diesem Thema: *„An unseren Erfahrungen ist niemand interessiert. Wenn wir davon berichten, heißt es ironisch: Von MeckPomm lernen, heißt siegen lernen. Der NDR ist keine lernende Organisation. Es gibt keinen Knowhow-Transfer.“*

Wie schätzen die Mitarbeitenden das Klima im Landesfunkhaus ein? Wir haben von vielen Gesprächspartner*innen gehört, dass die Beanspruchung enorm und die Stimmung zum Teil angespannt bis schlecht sei. Mehr noch, sie sei in den vergangenen Jahren zunehmend aggressiver, angespannter, gereizter geworden. *„Vor allem die psychosozialen Belastungen sind hoch.“* Zudem wurde mit uns häufig die Wahrnehmung geteilt, dass man sich im Vergleich zu anderen Bereichen des NDR benachteiligt fühle. *„In Mecklenburg-Vorpommern wird immer zuerst gespart.“*

Aus den Gesprächen in den Regionalstudios haben wir in Bezug auf die generelle Stimmung im Landesfunkhaus mitgenommen, dass man froh sei, weit weg von Schwerin zu arbeiten, und sich die Zusammenarbeit mit der Zentrale in Schwerin eher schwierig gestalten würde. *„Es gibt kein Feedback oder eine kritische Auseinandersetzung mit unseren Beiträgen. Die Leitung ist zu weit weg und kommuniziert zu wenig.“* Oder: *„Hier bei uns ist die Kommunikation und Wertschätzung super. Besonders mit der neuen Studioleitung. In Schwerin hingegen ist man sehr mit sich selbst beschäftigt.“* *„Ich erlebe mein Team als familiär und geschützt vor der Stimmung im Landesfunkhaus. Ich hatte noch nie einen Chef, der sich so für mich eingesetzt hat.“*

In Bezug auf die Führungskultur wiederholt sich in Mecklenburg-Vorpommern ein Muster: Einerseits werden Beschwerden der Mitarbeitenden mit der höchsten Führungsstufe in der Hierarchie verbunden. *„Hier wird gemacht, was Napoleon auf dem Schlachtplan hat.“* Oder: *„Wir lügen uns in Schwerin in die Tasche. Wir sollen Vorreiter sein im NDR? Das ist Bullshit. Das sind potemkinsche Dörfer. Hier wird alles top-down entschieden. Es ist klar, wer hier die Ansagen macht. Die Hausführung hat die Leute eingelullt. Wir haben ermüdende, mäandernde Prozesse. Die Effizienz ist unterirdisch. Da ist so viel Fassade.“* Andererseits richtet sich Kritik an einige Führungskräfte, die fachlich und/oder menschlich problematisch seien. Diese würden respektlos mit Menschen umgehen, Mitarbeitende anschreien, einschüchtern und mit Vorurteilen überziehen.

Bemerkenswert ist, dass es in Mecklenburg-Vorpommern die höchste Quote an freien Mitarbeitenden mit einer Beschäftigung über der 15-Jahres-Grenze gibt. *„Unsere Freien, das ist der graue Arbeitsmarkt.“* Daran zeigt sich die größte strategische Herausforderung dort: das Nachwuchsproblem. Vielen freiberuflichen Journalist*innen erscheint es wenig attraktiv, beispielsweise in Neubrandenburg in der regionalen Berichterstattung zu arbeiten. *„Es gibt freie Stellen bei uns in der Vergütungsgruppe 3, auf die sich niemand der freien Mitarbeitenden aus Hamburg bewirbt.“*

Die Zusammenarbeit zwischen festangestellten und freien Mitarbeitenden im Landesfunkhaus Mecklenburg-Vorpommern schildern viele unserer Gesprächspartner als besonders schlecht, mit zum Teil drastischen Beschreibungen: *„Es gibt hier ein gewaltiges Gefälle zwischen Festen und Freien. Wer frei arbeitet, der hat es nicht geschafft. Da werden in der Behandlung der Mitarbeitenden fachlich und menschlich sehr große Unterschiede gemacht.“* Oder: *„Im Landesfunkhaus Mecklenburg-Vorpommern fühlen sich viele Festangestellte als etwas Besseres. Über Freie wird ohne Respekt und Wertschätzung gesprochen. Das ist systematisches Mobbing.“*

Große Sorgen äußern Mitarbeitende zudem über die aus ihrer Sicht abnehmende journalistische Qualität. *„Unsere Alleinstellungsmerkmale geraten in den Hintergrund.“* Zudem gäbe es im Landesfunkhaus immer häufiger Autor*innen, die keine journalistische Ausbildung hätten und überfordert wären. *„Was wir derzeit journalistisch und programmlich in Mecklenburg-Vorpommern anbieten ist hanebüchen, aus dem vorigen Jahrhundert. Der Kaiser ist nackt. Wir müssen dringend klären, was wir wollen, wohin wir wollen“*

Landesfunkhaus Niedersachsen

Die Umsetzung der crossmedialen Veränderungsprozesse prägt auch den Arbeitsalltag und das Klima im Landesfunkhaus Niedersachsen. Zusammengelegt wurden die landespolitischen Redaktionen von Hörfunk und Fernsehen, die seitdem weitergehend crossmedial in einem gemeinsamen Newsroom arbeiten.

Unsere Gesprächspartner*innen während der Klimaanalyse nehmen durchaus wahr, wie sehr sich die Leitung bemüht, die Mitarbeitenden mitzunehmen. Dennoch scheint der Prozess auch hier mühsam zu sein: *„Es gab viele Veränderungen im letzten Jahr. Es gab unglaublich viele Seminare und Konferenzen. Es wird viel erklärt. Aber wie es genau geht, wissen wir nicht. Wir müssen viel ausprobieren und anpassen.“*

Es gibt Mitarbeitende, die uns gegenüber davon berichtet haben, dass sich seit den Umstrukturierungen, den Auswirkungen der Sparmaßnahmen und mit der zunehmenden Arbeitsverdichtung auch das Klima im Landesfunkhaus Niedersachsen schleichend immer weiter verschlechtert habe. *„Der Ton ist rauer geworden.“* Zwar würde es noch Redaktionen geben, die die Stimmung hochhielten, aber viele Kolleg*innen hätten resigniert, die früher engagiert waren. *„Die leisten ihren Dienst ab, reißen sich aber kein Bein mehr aus, geben kein Contra*

mehr. Es gibt eine Null-Bock-Stimmung.“ „Es gibt eine Entkopplung der Führungsriege von der Mannschaft und nur Top-Down-Kommunikation.“

Die Konfliktlinie im Landesfunkhaus Niedersachsen scheint nach Aussagen etlicher Gesprächspartner*innen zwischen der Hörfunk- und der Fernsehredaktion zu verlaufen. Während Fernsehkolleg*innen berichten, dass es ihnen „*klimamäßig*“ vergleichsweise gut gehe, die direkte Führungskraft viel abfedere, herrsche im Hörfunk der rustikale Führungsstil der 50er Jahre und Kolleg*innen dort seien stark frustriert. Da uns zu den Umständen dort überproportional viele personenbezogene Rückmeldungen erreichten, wir diese jedoch nicht einseitig im Bericht wiedergeben möchten, haben wir die nächsthöhere Führungskraft im persönlichen Gespräch über die Beschwerden informiert und eine direkte Klärung empfohlen.

Neben Gesprächen mit Mitarbeitenden in Hannover, haben wir auch die Studios in Braunschweig, Göttingen, Lüneburg, Oldenburg und Osnabrück besucht. Auch in Niedersachsen scheinen etliche Mitarbeitende froh zu sein, in der Außenstruktur der Regionalstudios zu arbeiten. Gesprächspartner*innen etwa aus Braunschweig berichten: *„Die Führung hier ist super, wir haben ein tolles Arbeitsklima, ich komme richtig gerne zur Arbeit. Die Zusammenarbeit mit Hannover ist sehr kollegial.“* Oder: *„Ich arbeite gerne beim NDR und ganz besonders im Studio Osnabrück.“* Anders jedoch im Regionalstudio Oldenburg, wo es etliche Beschwerden gibt. Konfliktfähigkeit, Empathie und Führungsverständnis stehen hier in der Kritik.

5.9. Auslandsstudios

Wir haben mit Mitarbeitenden der Auslandsstudios in London, Stockholm und Tokio gesprochen. Aus unseren Analysen lassen sich drei zentrale Problemfelder ableiten: die Aufgabenbereiche der Korrespondent*innen, die Ungleichbehandlung der Ortskräfte sowie die fehlenden Kommunikationswege der Studios zur Zentrale des NDR in Hamburg.

Von den Korrespondent*innen und ihren Mitarbeitenden wird bemängelt, dass sich in der Korrespondentenstelle zu viele Aufgaben bündeln: die journalistische Tätigkeit, Führungsaufgaben mit Personalverantwortung, die Kommunikation mit Hamburg und beispielsweise auch die Aufsicht über die Gebäude, was Instandhaltung, Organisation der Reinigung etc. betreffe. Das sei zu viel Verantwortung vereint auf einer Person. Die Folge sei, dass einzelne Tätigkeiten nicht in ausreichender Qualität ausgeführt werden könnten.

Korrespondent*innen fühlten sich z. T. von Verantwortlichen der Zentrale in Hamburg allein gelassen und müssten oft lange auf Entscheidungen warten. Auch Mitarbeitende vermissen eine Beschwerdestruktur, um Probleme mit Korrespondent*innen zu adressieren. Der NDR in Hamburg weise die Verantwortung häufig von sich. Nicht-deutschsprachige Mitarbeitende hätten zudem keinen Zugriff auf beispielsweise englischsprachige Informationen, etwa über Strukturen oder Neuigkeiten im NDR.

Auch Führungskräfte in Deutschland kümmerten sich teilweise nicht um ihre entsandten Mitarbeitenden, was beispielsweise Personalentwicklung oder auch die Organisation der Rückkehr betreffe. Außerdem gebe es eine Ungleichbehandlung der Ortskräfte, die sich erst kürzlich darin äußerte, dass diese den Inflationsausgleich nicht bekommen sollten, dieser dann nach Protest – aber nur reduziert – an sie überwiesen wurde. Zudem sei auch die Gehaltserhöhung bei den Ortskräften nicht angekommen.

In den Gesprächen wurde geäußert, dass die deutschlandspezifischen NDR-Prozesse nicht immer auf Auslandsstudios übertragbar seien und die Auslandsstudios zu selten mitgedacht würden. Auslandsstudios bräuchten regionalspezifische Lösungen.

5.10. Inseln der Zufriedenheit

Es haben sich auch viele Mitarbeitende bei uns gemeldet, die trotz gleicher struktureller Herausforderungen in benachbarten Abteilungen, Redaktionen und Studios innerhalb des NDR, von persönlicher Zufriedenheit und positiven Arbeitserfahrungen in ihrem eigenen Umfeld berichteten. Ihrer Meinung nach gebe es große Unterschiede in Bezug auf den kollegialen Umgang und das Arbeitsklima im Sender. Herausgestellt wurde, dass es vornehmlich die jeweiligen Führungskräfte mit ihrer positiven Führungshaltung seien, die maßgeblich für die Schaffung einer positiven Atmosphäre und eines guten Umgangs im Team verantwortlich wären. Nachfolgend zitieren wir einige Beispiele:

- *„Im **Studio Göttingen** arbeiten wir Freie und Feste einfach super miteinander. Da gibt es keine Ellenbogen, sondern wir unterstützen uns. Das ist in Hannover anders.“*
- *„Die Zusammenarbeit bei **ZAPP** ist wirklich außergewöhnlich. Wir haben trotz aller Belastungen von außen, trotz des Personalmangels ein wahnsinnig tolles und engagiertes Team, eine wirklich leistungsstarke Mannschaft!“*

- *„Ich bin seit über 30 Jahren beim NDR und habe mich lange nicht mehr so wohl gefühlt wie unter unserer aktuellen Studioleitung in **Osnabrück**.“*
- *„Ich erlebe das Team im **Studio Schwerin** als familiär und geschützt vor der Stimmung im Landesfunkhaus Mecklenburg-Vorpommern. Ich hatte noch nie einen Chef, der sich so für mich eingesetzt hat.“*
- *„Ich habe meine Insel entdeckt, auf der es funktioniert. Ich hatte noch nie so gute Chefs wie im **Service Lab** beim NDR. Zwei meiner Chefs sind selbst frei und leiten ganze Teams. Die sind super.“*
- *„In der Redaktion von **STRG_F** herrscht ein ausgesprochen gutes Klima. Es kommt mir manchmal vor, wie eine kleine Insel, wo man keine Angst haben muss, Kritik zu üben. Es herrscht ein sehr professioneller Umgang mit Kritik auf der Führungsebene unserer Redaktion. Ich arbeite gerne hier, auch wenn es natürlich stressig ist.“*
- *„**Extra3** ist wie eine Sommerinsel im NDR für mich. Natürlich haben wir auch Konflikte, aber wir arbeiten grundsätzlich sehr stark miteinander und kommunizieren gut. Das war vor fünf Jahren noch etwas anders.“*
- *„Mir gefällt das Arbeitsklima und der offene Umgang miteinander bei **N-JOY** sehr gut. Ich habe schon oft konstruktives Feedback und Lob bekommen und brauche keine Angst davor haben, Fehler zu machen.“*
- *„Innerhalb des Teams von **NDR Info** hat sich die Art des Umgangs nach und nach sehr verbessert. Die Kommunikation ist bei uns schon lange auf Augenhöhe. Die RvDs entscheiden zwar, aber wir haben tägliche Redaktionskonferenzen, in denen inhaltlich diskutiert wird.“*

6. Kommunikation

Kommunikation spiegelt die Kultur eines Unternehmens: Sprache und kommunikatives Handeln finden nicht in einem Vakuum statt, sondern sind eingebettet in den kulturellen Zusammenhang der Organisation. Fest steht: Je mehr Veränderungen anstehen, desto intensiver muss miteinander geredet werden.

Wir sind nach unseren Gesprächen mit den Mitarbeitenden zu der Einschätzung gekommen, dass im NDR zwar intern viel Kommunikation stattfindet, aber letztlich wenig Verständigung. Woran liegt das? Eine Ursache kann sein, dass es zwischen den Menschen wenig persönlichen Dialog und echtes Zuhören gibt. Dialog heißt, in Beziehung zu treten oder in Beziehung zu bleiben. Dialoge dienen nicht in erster Linie zur Abklärung von Inhalten, sondern vielmehr der Herstellung, Bewahrung oder Wiederherstellung zwischenmenschlicher Beziehungen. Im NDR, so kommt es uns vor, werden Standpunkte ausgetauscht. Viele Führungskräfte und Mitarbeitende beharren jeweils auf ihrer Perspektive. Es gibt wenig Gemeinsames, Austausch, Empfangen und Verstehen bleiben oftmals auf der Strecke.

Neben der persönlichen Kommunikationsebene gibt es die in- und externe Kommunikation, die im NDR die Abteilung Unternehmenskommunikation (UK) verantwortet. Viele Kolleg*innen der UK sind mit dem Arbeitsklima dort zufrieden. Mehr noch, die verantwortliche Führungskraft der UK gilt vielen als Vorbild. *„Die waren einst ein zerstrittener Haufen. Jetzt sind sie ein Kraftzentrum.“* Die UK habe viele Veränderungen angestoßen und begleitet. Auch wenn einige Mitarbeitende etwa mit dem neuen Intranet „NDR inside“ noch fremdeln und ihnen die Plattform zu kleinteilig erscheint: *„Es tut sich was.“* Es zeigt sich allerdings, dass organisatorische Strukturen noch so optimal aufgestellt sein mögen – wenn die Inhalte den Empfängern der Kommunikation nicht glaubwürdig erscheinen oder als *„von oben“* wahrgenommen werden, nutzt auch das nicht viel.

6.1. Strategie- und Veränderungskommunikation

Es gibt das Sprichwort, dass Schuster die schlechtesten Schuhe tragen. Übertragen auf den NDR ist es paradox, dass ein Kommunikationsunternehmen sich so schwer tut mit der Kommunikation nach innen. Zentrale Botschaften kommen nicht an. Sie lösen eher Abwehrhaltungen statt Einsichten in Notwendigkeiten aus. Liegt das an einem Mangel an

Informationen? Mit Sicherheit nicht! Es gibt aus unserer Sicht stellenweise sogar eine Überkommunikation, also mehr Informationen als Mitarbeitende verarbeiten können. Vielmehr liegt es wohl eher an der Qualität der Botschaften und der Art und Weise, wie sie vermittelt werden. Man könnte auch sagen, der Sender ist nicht klar eingestellt, es gibt zu viele Nebengeräusche. Jemand sagte im Gespräch dazu: *„Das Haus versteht den Kurs des Hauses nicht.“* Es zeigt sich, dass es vor allem Widersprüche sind, die die Kommunikation erschweren. Mitarbeitenden fällt etwa auf, dass der NDR einerseits sparen soll, andererseits aber viele Projektstellen für die digitale Transformation geschaffen werden. Viele Mitarbeitende haben zudem den Eindruck, dass Sachverhalte *„schöngeredet“* werden, sich Führungskräfte scheuen, unangenehme Botschaften zu formulieren. Andererseits tun sich aber auch Mitarbeitende schwer, Veränderungsbotschaften zu akzeptieren. *„Jeder versteht das ‘Warum’ der Veränderungen. Aber wenn es an die Praxis geht, fangen die Probleme an. Beispielsweise kommt der Wechsel in ein anderes Büro einer Entwurzelung gleich.“*

Was auffällt, sind kommunikative Negativspiralen. Es gibt im NDR viele ermutigende Veränderungen, viele Beispiele gelungener Transformation, erreichte Ziele. *„Aber die Positivbotschaften dringen nicht durch. Viele wollen das nicht hören.“*

Das Hadern vieler Mitarbeitender mit der Strategie- und Veränderungskommunikation – sowohl bei den Überbringer*innen, als auch bei den Empfänger*innen der Botschaften – hängt aus unserer Sicht auch mit dem Bröckeln der Reputation des NDR und der Suche nach einem neuen Sinn zusammen. Das positive Image und der sinnvolle Auftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks waren für viele Mitarbeitende über Jahrzehnte hinweg eine große innere Kraftquelle. Das verändert sich. *„Wir hatten immer die Nase oben beim NDR. Wir hatten das Selbstbild: Wir sind die Guten.“* *„Früher wollten alle zum NDR. Wer hier war, galt was, hatte gesellschaftliche Anerkennung. Durch die Akzeptanzkrise der ARD sind berufsbio-graphisch emotionale Brüche entstanden.“* Oder: *„Ich unterteile in Arbeitsklima, Betriebsklima und Meinungsklima. Das Arbeitsklima im NDR ist gut. Das Betriebsklima ist mittelmäßig bis schlecht. Das Meinungsklima war lange Zeit unser Ruhekitzen. Wir waren jahrelang so beliebt wie Polizei oder Feuerwehr. Jetzt ist unsere Reputation durch Skandale erschüttert. Die Öffentlichkeit ist kritischer mit uns, wegen Gehältern, Positionen, Ruhegeldern. Auch unsere Programmpfeiler stehen zur Diskussion.“*

Was bedeutet das für die Strategie- und Veränderungskommunikation? Entscheidend ist, dass im Mittelpunkt jeder Veränderung die Menschen stehen. Neben Transparenz und Offenheit geht es darum zu lernen, relevante Themen in den Mittelpunkt von Dialogveranstaltungen zu stellen und hierarchielos – also gleichberechtigt – in den kommunikativen Austausch zu treten. Statt einer Kommunikationseinbahnstraße geht es darum, gemeinsam Argumente und Meinungen auszutauschen, gemeinsam zu Einsichten zu kommen und auch gemeinsam Handlungsimpulse anzustoßen. Und es gilt zu lernen, mit Emotionen umzugehen. Gefühle sind Ressourcen, die genutzt werden sollten. Selbst Angst – eine grundmenschliche Emotion in Veränderungsprozessen – ist hilfreich, wenn sie geäußert wird. Angst signalisiert eine Notwendigkeit zum Schutz vor möglichen Bedrohungen. Die Frage ist, welche Leitplanken oder Unterstützungsangebote dafür sorgen können, dass sich Angst wieder in ein Gefühl der Sicherheit verwandelt.

6.2. Kommunikationshaltung und Sprache

Jeder kennt die Redensart: *„Der Ton macht die Musik“*. Wie man etwas sagt, kann verändern, was man sagt; ein freundlicher Umgangston hilft mitunter.

Der Umgangston zahlreicher Vorgesetzter im NDR erschreckt. Von einem erlebten *„Klima der Angst“* haben viele Mitarbeitende berichtet. Sie erinnerten sich an belastende Situationen in Redaktions- oder Teambesprechungen, in denen sie von ihren Vorgesetzten scharf kritisiert, gelegentlich auch mit einer herabsetzenden Wortwahl gedemütigt wurden. Sie fühlen sich oft *„von oben herab“* behandelt, berichteten, dass sie aus Gesprächen *„klein mit Hut“* rausgehen, in Sitzungen vorgeführt oder abgestraft wurden. *„Man kam sich vor wie ein Schulkind.“* Oft geschah dies in erhöhter Lautstärke, die deutlich machte, dass Widerworte unerwünscht seien. Andere Gesprächspartner*innen erzählten, dass sie nicht selbst angegriffen wurden, aber als Teilnehmende erschrocken dachten: *„Hoffentlich werde ich nie selbst Opfer einer ähnlichen Verbal-attacke.“* Soweit erkennbar, ist ein derart einschüchternder Umgangsstil mit Mitarbeitenden im NDR nicht vorherrschend, aber es gab und es gibt ihn. Betroffen sind nicht nur die Landesfunkhäuser in Hamburg und Schleswig-Holstein, in denen sich der Widerstand der Mitarbeitenden im vergangenen Jahr artikulierte, sondern auch andere Bereiche im NDR.

Interessant waren in unseren Klimagesprächen auch die verwendeten Sprachmuster. Zum Beispiel sagten sehr viele Mitarbeitende am Anfang des Gesprächstermins bei der persönlichen Vorstellung: *„Ich bin ein NDR-Kind.“* Oder: *„Ich bin ein NDR-Gewächs.“* (siehe hierzu auch die Parabel *„Das Gewächshaus“* am Ende dieses Berichts). Unbewusste Faktoren beeinflussen die Sprache in Unternehmen. Fachausdrücke oder machtbesetztes Vokabular wirken sich auf die Zufriedenheit und die Arbeitsleistung aus. Sprache ist wie ein menschlicher Fingerabdruck und ein wesentlicher Teil der Kultur. 90 Prozent der täglichen Führungstätigkeit besteht aus sprachlichem Handeln. Im Zuge der digitalen Transformation hat sich im NDR bei manchen Mitarbeitenden eine neue Sprache breitgemacht und ist Teil großer Erregung. *„Wir sollen jetzt agile Content-Manager sein, die im Newsroom arbeiten und an OKRs gemessen werden. Diese Bullshit-Sprache regt mich auf. Das sind Schaumwörter. Das ist Plastiksprache aufgrund von Plastikgedanken.“*

Sprache kann auch als Ausdruck von Macht verstanden werden. Häufig haben wir gehört, dass Botschaften von Führungskräften zwar rhetorisch brillant formuliert werden, jedoch wenig *„das Herz berühren“*. Oder die Sprache wird (unbewusst) benutzt, um hierarchische Botschaften zu senden. *„Ein Direktor hat die Begriffe ‚Low- und High-Performer‘ geprägt. Aktuell tauchen diese Wörter nicht mehr auf, aber das Gebaren ist gleichgeblieben.“* Deshalb: Auf einen bewussten Umgang mit Sprache achten, Anglizismen und inhaltslose Phrasen vermeiden.

6.3. Interne Kommunikation

Es gibt im NDR etliche Formate der internen Kommunikation. Sie heißen *„Ask me anything“*, *„Frag die Direktorin“*, *„Digital Coffee“*, *„Video-Kaffee“*, *„OpenHour“*, *„OpenTalk“* oder *„Mitteilungsmittwoch“*. Die Absichten dieser Veranstaltungen sind stets positiv: Führungskräfte machen Gesprächsangebote. Allerdings sind diese Kommunikationsformate häufig eindimensional angelegt, nach dem Muster, die Hierarchie spricht und die Mannschaft stellt (kritische) Fragen. Viele Mitarbeitende berichten zudem, dass sie die Kommunikationsrunden als zu glatt, enthoben und aufgesetzt empfinden. Es seien auch jedes Mal die gleichen Kolleg*innen, die sich zu Wort melden würden und man müsse *„auch die Schweiger motivieren“*. Was uns noch aufgefallen ist: Die Abschottung der Direktionen untereinander, hierarchische Prinzipien sowie der mangelnde Teamgedanke der Geschäftsleitung spiegelt sich in den internen

Kommunikationsformaten. Bei der Diskussionsrunde „*Open Talk*“ in der Produktionsdirektion am 2. März dieses Jahres etwa, bei der sich der Intendant den Fragen der Mitarbeiterschaft aus der Produktion stellt, sieht man förmlich das „*oben-und-unten*“ im NDR. Der Intendant steht, das Publikum sitzt. Das Publikum fragt, der Intendant antwortet. Der Produktionsdirektor selbst ist nicht anwesend, dabei könnte er Fachfragen vermutlich sachkundiger beantworten. Zudem wäre der gemeinsame Auftritt ein Signal: Wir sind ein Team. Ein Vertreter der Programmbereiche bei dieser Runde wäre ein Gewinn gewesen. Das Signal: Wir meinen es ernst mit Crossmedialität.

Hinzu kommt in dem Zusammenhang, dass viele Mitarbeitende den Verlust an Streit- und Diskussionskultur beklagen. „*Wir haben das Streiten verlernt. Wir hatten im NDR mal eine ausgeprägt Streitkultur.*“ Andere wiederum beklagen ein Zuviel an Streit und sind es leid, dass im NDR viele Themen zu breit diskutiert werden. „*Die Redakteure hier haben Meinung und Haltung, die sind ziemlich breitschultrig. Aber Kritik wird immer personalisiert.*“ Einig sind sich viele Gesprächspartner*innen darüber, dass die Toleranz gegenüber anderen Meinungen gestärkt, Misstrauen abgebaut, Fehler toleriert werden sollten. „*Wir müssen wegkommen von der Schuldfrage. Wir sollten streiten lernen, scheitern dürfen, eine Vertrauenskultur aufbauen.*“

6.4. Feedbackkultur

Über Feedback wird viel gesprochen im NDR, es wird jedoch selten wirklich professionell angewendet. Häufig haben wir den Satz gehört: „*Wenn man nichts hört, ist das schon Lob genug*“. Die Feedbackkultur im NDR, so sagen es viele Mitarbeitende, sei zudem häufig von Abhängigkeitsverhältnissen geprägt. So fühlten sich z. B. freie Mitarbeiter*innen oder Volontär*innen oft nur eingeschränkt in der Lage, Redakteur*innen ein ehrliches Feedback zu geben, aus Sorge um die Auftragslage bzw. Weiterbeschäftigung. Ähnliches gilt für Ortskräfte in den Auslandsstudios gegenüber Korrespondent*innen. Auch jüngere Menschen scheuen sich häufiger davor, ihre Meinung kundzutun, da diese häufig belächelt werde. Institutionalisierte Feedback-Möglichkeiten in beide Richtungen seien selten. Dazu, ob Feedback auch außer der Reihe geäußert werden könne, gibt es geteilte Meinungen. Natürlich gibt es Mitarbeitende, die ihre Meinung frei äußern. Manche fühlen sich aber schnell angegriffen und es besteht der Wunsch nach produktiver Kritik in Konferenzen. Kritik werde häufig persönlich genommen oder pralle ab „*wie an Teflon*“.

Vor allem in Veränderungsprozessen sind Rückkopplungen, Resonanz und Feedback unerlässlich, um aus der eigenen „Blase“ herauszutreten und Selbstreflexionsprozesse anzustoßen. Ziel ist es, über strukturierte Rückmeldungen Missverständnisse auszuräumen, Verhaltensweisen zu verändern oder die Motivation bzw. Leistung zu erhöhen. Es geht darum, miteinander und voneinander zu lernen, sich in der persönlichen Weiterentwicklung gegenseitig zu unterstützen und dadurch das Klima im NDR zu verbessern.

Positives Beispiel im NDR: Das 360-Grad-Führungsfeedback der Produktionsdirektion im Rahmen des Programms PD Next. Alle Mitarbeitenden des NDR konnten über Fragebögen die einzelnen Führungskräfte der Produktionsdirektion bewerten und ein Feedback zum Führungsverhalten abgeben. Ergebnis: 60 Prozent der Führungskräfte erhielten ein überwiegend positives Feedback. Geplant sind nun Mitarbeiterunden, um in den Austausch zu kommen sowie ein Leitbild zu etablieren, das auf Empathie, Selbstreflexion und Methodenkompetenz basiert.

6.5. Fehlerkultur

Im NDR fällt es vielen Mitarbeitenden schwer, einmal getroffene Entscheidungen rückgängig zu machen oder Entwicklungen zu korrigieren. Woran liegt das? Viele Mitarbeitende meinen, es liege an dem Umstand, dass es im NDR so gut wie keine Fehlerkultur gebe. *„Wenn bei uns ein Fehler gemacht wird, heißt es sofort: Wer hat Schuld? Wenn das klar ist, gibt es keine Konsequenzen, kein Stopp-Schild.“* Die Absicherungsmentalität ist hoch. *„Es gibt eine Überkontrolle, die aufs Klima drückt, und wenig Eigeninitiative.“* *„Der NDR verzeiht keine Fehler. Wenn man mal was ausgefressen hat, ist es ganz schwer, wieder anerkannt zu werden.“* Fehlerkultur sei im NDR eine Einbahnstraße. Die Verantwortung für Fehler werde häufig von oben nach unten durchgereicht.

Mit diesen Phänomenen ist der NDR nicht allein. Es gibt viele Unternehmen, die sich schwer tun mit der Frage, welcher Fehlerstrategie es bedarf, um erfolgreich zu sein. Gilt es, Fehler um jeden Preis zu vermeiden oder Fehler zuzulassen oder gar zu fördern? Welchen Grad von Perfektion braucht es? Ein Zuviel davon artet schnell in zwanghafte Besessenheit aus.

Wer den Mut hat, sich mit Fehlern zu beschäftigen, dem eröffnet sich eine neue Welt des *„besser Scheiterns“*, wie es Samuel Beckett formulierte (*„Ever failed. No matter. Try again. Fail again. Fail better.“*). Aus unserer Sicht braucht es zur Fehlerkultur und Fehlerkompetenz eine

interne Debatte im NDR: Ein neues Verständnis für Fehler, vielfältige Sichtweisen auf Fehler und ein sicheres Gespür für die richtigen Fehlerstrategien.

Mehr Dialog und empathische Kommunikation, eine positive Streit- und Konfliktkultur, mehr Fehlertoleranz und die Fähigkeit zur Anpassung von Entscheidungen gehören zu den großen kulturellen Entwicklungsfeldern, nicht nur der Führungsriege und würden zu einer Verbesserung des Klimas im NDR beitragen.

7. Personalarbeit

Der Personalbereich im NDR ist eine von drei Hauptabteilungen im Verwaltungsbereich des NDR und im Organigramm unterhalb der Kästchen für Finanzen sowie Logistik und Gebäude aufgeführt. Die Anordnung im Organisationstableau weist bereits auf die Bedeutung der Personalarbeit im Sender hin. Von den 489,5 Planstellen der Verwaltungsdirektion sind 91 Kolleginnen und Kollegen dem Personalbereich zugeordnet, von denen gut drei Viertel mit Aufgaben der Personaladministration beschäftigt sind. *„Personalarbeit war im NDR jahrzehntelang Administrationsarbeit. Das war genauso gewollt. Personalentwicklung war nicht der Auftrag.“* Aus unserer Sicht wird die heutige Aufstellung des Personalbereichs den immensen Herausforderungen an Personalführung und Personalverwaltung im NDR nicht gerecht. Die Aufgaben des Personalwesens in modernen Unternehmen haben sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Neben ökonomischen und organisatorischen Zielen stehen heute immer stärker auch soziale, kulturelle und gesellschaftliche Belange im Fokus. Dabei gilt es stets, die Interessen des Unternehmens und die der Mitarbeitenden in Balance zu bringen. Unterschätzt wird in vielen Organisationen das Strategische Personalmanagement, die Königsdisziplin des Personalwesens. Es bildet die Schnittstelle zum strategischen Management. Für die meisten Unternehmen ist es von Vorteil, diese Aufgaben einem Chief People Officer (CPO, also eine*n Offizier*in für die Truppe oder schlicht Arbeitsdirektor*in) zu übertragen. Diese Funktion verantwortet mehr als ein*e Personalchef*in. Sie gewährleistet, dass strategische Personal- und vor allem auch Kulturthemen eine strategische Rolle in der Unternehmensführung spielen.

7.1. Strategische Personalplanung

Im Rahmen der Klimaanalyse erreichten uns viele Rückmeldungen zur Anwendung und Ausgestaltung verschiedener Personalinstrumente. Die strategische Personalplanung wird dabei eine entscheidende Rolle für die Zukunftsfähigkeit des öffentlich-rechtlichen Medienverbunds spielen. Vor allem der demografische Wandel wird sich in den nächsten Jahren spürbar auf die personelle Situation in den Rundfunkanstalten auswirken. Viele Fach- und Führungskräfte werden in Rente gehen und die ARD-Sender müssen sich auf dem Arbeitsmarkt einem härter werdenden Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte stellen.

Der Altersdurchschnitt bei festangestellten Mitarbeitenden liegt im NDR bei 48,8 Jahren, bei Freien bei 43 Jahren. Das Durchschnittsalter freier Mitarbeiter*innen ohne MBV ist gewiss deutlich geringer. Im Zeitraum von 2027 bis 2030 gehen die geburtenstarken Jahrgänge in Rente, darauf gilt es sich vorzubereiten. Dieses Thema beschäftigt auch viele Mitarbeitende. *„Der NDR leidet an der Vergreisung.“ „Wie bekommen wir die Verjüngung hin, ohne neue Stellen zu schaffen?“* Einzelne Bereiche kämpfen bereits heute mit fehlendem Nachwuchs, wie beispielsweise das Landesfunkhaus in Mecklenburg-Vorpommern. *„Es fehlt an Strategien, junge Leute aufs Land, in die Landesstudios zu holen.“*

Das Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Arbeitsmarkt und der ansteigende Fachkräftemangel, der auch am Journalistenberuf nicht vorbeigeht, werden die Situation in und außerhalb des NDR in dieser Zeit grundlegend verändern. Für den NDR bedeutet das in Zahlen: Im Jahr 2024 erreichen 66 Kolleg*innen die Ruhestandsgrenze, im Jahr 2030 werden es mit 136 Mitarbeitenden bereits mehr als doppelt so viele sein. Bereits heute klagen Mitarbeitende: *„In unserem Team sind von 18 überalterten Kolleg*innen derzeit vier krank, drei gehen 2023 in den Ruhestand, elf Kolleg*innen werden bis 2030 weg sein. Wenn sich jemand frühpensionieren lässt, ist die Mehrheit der Abteilung bald weg.“*

Die demographische Entwicklung und der Fachkräftemangel machen sich heute schon im NDR bemerkbar. Gleichzeitig wird der Druck steigen, durch Personalreduzierungen die Einsparquote des Senders zu erhöhen. Die strategische Personalplanung ist deshalb eines der Top-Themen im NDR.

7.2. Förderung von Entwicklungspotenzialen

Der NDR befindet sich in einem digitalen Umbauprozess, bei dem sich die Art und Weise verändert, wie Programme produziert und verbreitet werden. Es gibt einerseits Tätigkeiten, die entfallen. Andererseits gilt es, neue Kompetenzen und Fähigkeiten aufzubauen. Beschäftigte müssten bereit sein, heißt es im NDR Entwicklungsplan 2022, *„auf neue Herausforderungen professionell, schnell und flexibel zu reagieren, um sich in neue digitale Workflows einzuarbeiten.“*

Der Förderung von Entwicklungspotenzialen bei den Mitarbeitenden kommt somit eine entscheidende Bedeutung zu. Das heißt, Führungskräfte müssen in der Lage sein, systematisch die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter*innen zu identifizieren, um daraus langfristige

Entwicklungspotenziale abzuleiten. Es geht hierbei also aus Sicht des NDR darum, die eigenen Mitarbeiter*innen so zu fördern und an das Unternehmen zu binden, dass dadurch der unternehmensinterne Personalbedarf langfristig gedeckt werden kann. Aber auch aus der Perspektive der Mitarbeitenden ist die systematische Personalförderung von großer Bedeutung, da sie dazu beiträgt, das individuelle Leistungsvermögen zu verbessern, indem Qualifikationen und Kompetenzen ausgebaut werden und bisher ungenutztes „Kapital“ aufgedeckt wird. Letztlich erhöht sich durch ein breiteres Qualifikationsspektrum die eigene Arbeitsplatzsicherheit, was durch die Digitalisierung immer wichtiger wird.

Eine umfassende Talent- und Potenzialanalyse im NDR erfolgt derzeit ausschließlich beim Zugang zum Volontariat. Interessenten müssen sich mit Arbeitsproben bewerben, einen Wissenstest absolvieren, Kreativität und journalistisches Geschick unter Beweis stellen und sich im Gespräch einer Volontariats-Kommission stellen. Nach dem Volontariat, so sagten es uns Gesprächspartner*innen im Rahmen der Klimaanalyse, gebe es innerhalb des NDR keine bereichsübergreifenden Instrumente sowie auch keine institutionalisierte Weitervermittlung von Talenten. Es gebe weder eine Potenzialsichtung noch eine zentrale Übersicht oder NDR-weite Plattform über vorhandene Bedarfe. *„In der Personalentwicklung wird beim NDR viel Potenzial verschenkt. Im Volontariat wurden wir gefördert, danach hörte das komplett auf. Der NDR ruht sich sehr darauf aus, dass es schon jemanden geben wird, der die Fähigkeiten mitbringt.“*

Viele Mitarbeitende äußern den Wunsch, gemeinsam mit Vorgesetzten oder der Personalabteilung auf die eigenen Stärken zu schauen, um ihre fachliche und persönliche Entwicklung gezielt voranzutreiben. Dies geschehe jedoch so gut wie nie. *„Es fehlt an einem Blick darauf, wer mit seinen Talenten wo und wie am Besten im NDR wirken kann. Wir sind da eher beim Peter-Prinzip.“* Dem NDR fehle es an Strategien und Bewertungsgrundlagen für die Leistungsbeurteilung, um Personal angemessen zu entwickeln. Dies führe laut einigen Befragten sowohl zur Abwanderung von Personal, als auch dazu, dass der NDR für potenzielle neue Mitarbeitende kein attraktiver Arbeitgeber sei.

Neben den unzureichenden Strukturen und Ressourcen zur Potenzialentwicklung gibt es im NDR durchaus Führungskräfte, die die Förderung ihrer talentierten Mitarbeiter*innen selbst in die Hand nehmen. Sie führen eigene „Talentlisten“ oder organisieren individuelle Behelfslösungen mittels persönlicher Netzwerke. *„Einen gemeinsamen Talentpool haben wir im NDR nicht. Es gibt nur unkoordinierte Inseln zur Talententwicklung.“*

7.3. Personal- und Führungskräfteentwicklung

Neben der Entwicklung der fachlichen und sozialen Fähigkeiten und Kompetenzen sind Weiterbildungsprogramme ein wichtiges Instrument der Mitarbeiterbindung und tragen entscheidend zur Loyalität, Motivation und Wertschätzung der Mitarbeitenden und damit zu einem gedeihlichen Betriebsklima bei. Es ist eine der zentralen Herausforderungen im NDR, für Führungskräfte und Mitarbeitende – nicht nur mit Entwicklungsambitionen – gezielte und systematische Weiterbildungsprogramme auf- und auszubauen.

Es gibt heute bereits eine Vielzahl an Weiterbildungsmöglichkeiten im NDR, die von einem professionellen Personalentwicklungsteam mit hoher Fachkompetenz und Serviceorientierung erarbeitet und betreut werden. Es gibt sowohl Angebote für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende. Es gibt Seminare für Gruppen sowie Onboarding-Angebote für neue Mitarbeitende. Im Programm „*Führung weiter denken*“ etwa finden sich Seminare, in denen spezifische Führungskompetenzen geschult werden. Im Fortbildungsprogramm Social Media werden Mitarbeitende für dieses Umfeld geschult. Daneben gibt es Kompetenztrainings für die crossmediale Produktion und Distribution, Maßnahmen der Organisations- und Teamentwicklung sowie individuelle Coachingangebote. Viele Mitarbeitende berichten, dass sie mit den Angeboten zufrieden sind.

Allerdings scheint es Unterschiede in der Weiterbildungspraxis zwischen den Bereichen und den verschiedenen Zielgruppen im NDR zu geben. Auch hier kommt es auf die Haltung und das Gespür der Führungskräfte an. Ältere Mitarbeitende beklagen etwa, dass sie häufig nicht berücksichtigt würden und vor allem in Bezug auf Social-Media-Schulungen keine Fortbildungschancen mehr bekämen. Assistent*innen sagten, dass vor es vor allem Weiterbildungsangebote für Redakteur*innen gebe und Assistenzen kaum Möglichkeiten hätten.

Der entscheidende Kritikpunkt ist jedoch, dass bestehende Angebote der Führungskräfte- und Personalentwicklung meist freiwillige Seminarangebote sind. Wer meint, er hätte keine Zeit für die Entwicklung seiner Fach- und Führungskompetenzen oder würde ohnehin schon alles beherrschen, kann den Themen gut ausweichen. In unseren Gesprächen sagten Mitarbeitende, dass bei den Führungskräften selbst oftmals das Bewusstsein und die Notwendigkeit fehlen würde, eine neue Art der Führung überhaupt lernen zu wollen. *„Vielen Führungskräften fällt es schwer, sich einzugestehen, dass sie Führungsdefizite haben, weil sie selbst hierarchisch sozialisiert sind.“*

Vor allem für mittlere und gehobene Führungskräfte fehlen verbindliche, mehrstufige Kompetenzentwicklungsprogramme. Programme, die nicht absolviert werden können, sondern müssen! In anderen Unternehmen ist diese Praxis obligatorisch. Eine Entschuldigung gilt außer im Krankheitsfall nur, wenn der Vorstand dem zustimmt. Uns wurde berichtet, dass vor etwa zehn Jahren zweimal das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm „*Neue Führungskräfte Plus*“ stattfand, bei dem von einem Assessment-Center zwölf Personen mit Führungspotenzial aus etwa einhundert Bewerber*innen ausgewählt und zu Seminaren eingeladen wurden. Diese wichtige Initiative sei jedoch „*depriorisiert*“ worden.

Es verwundert schon, dass sich der NDR mit seinen crossmedialen und zum Teil auch agilen Arbeitsprozessen neu aufstellt, aber seine Führungskräfte vornehmlich fachlich schult. Wichtige Fragen werden nicht diskutiert: Welche Führung braucht der NDR? Welche Haltung ist notwendig? Was gilt es neu zu denken, neu zu lernen?

Einzig die Produktionsdirektion hat sich mit ihrem Programm „*PD Next*“ auf den Weg gemacht und bietet seit Mai 2022 Seminare zur Änderung der Führungshaltung an. „*Wir wollen uns von ‚control & command‘ entfernen und zu ‚sense & react‘ weiterentwickeln.*“ Unabhängig davon, dass die Bezeichnungen ein Fall für die „Sprachpolizei“ des NDR wären: Die Initiative ist gut. Sie wurde von Führungskräften und Fachkoordinator*innen der Produktionsdirektion auch gut angenommen. Aber warum wird sie nur direktionsspezifisch angeboten? Programme zur Führungskräfteentwicklung bieten immer auch Möglichkeiten der Vernetzung und Reflexion. Sowohl bereichsspezifische als auch bereichsübergreifende Führungskreise werden dabei gestärkt.

Unsere Empfehlung ist, die guten Angebote der Personal- und Führungskräfteentwicklung im NDR zu bündeln, zu erweitern, neu auszurichten. Die Entwicklung der Führungskräfte sollte neu gedacht und für alle Hierarchiestufen verpflichtend werden. Dafür braucht es die notwendigen Rahmenbedingungen und Strukturen (siehe hierzu auch das Kapitel zu Empfehlungen und Lösungsimpulsen).

7.4. Entwicklungs- und Perspektivgespräche

Die hausinterne Vorgabe, dass Mitarbeitergespräche jährlich stattfinden sollen, wird in den Abteilungen des NDR sehr unterschiedlich eingelöst. Ein Mitarbeiter berichtete: „*Ich hatte in knapp zwei Jahrzehnten drei Perspektivgespräche. Eines davon eröffnete mein Chef mit dem*

Satz: Ich habe mich nicht vorbereitet.“ Zahlreiche Klagen weisen in dieselbe Richtung. Dabei könnten offen und partnerschaftlich geführte Perspektivgespräche das Klima in den Abteilungen des NDR wesentlich verbessern. Eine verlässliche Gesprächskultur würde viele der vorgetragenen Klagen im Dialog klären.

Was sind die Gründe, warum die Mitarbeiter- und Perspektivgespräche so unzuverlässig geführt werden? Viele Führungskräfte führen an, keine Zeit zu haben oder eben auch keine Entwicklungsperspektiven für die Mitarbeitenden anbieten zu können. Die Gespräche sind dann meist Feedbackgespräche zur Arbeitsleistung, was auch wertvoll ist. Allerdings liegt die Entwicklung in der Natur des Menschen, fehlt eine Perspektive im eigenen Unternehmen führt das geradewegs zu Frustrationen – sowohl bei den Mitarbeitenden als auf den Vorgesetzten. *„Unser Chef kann uns keine Perspektiven anbieten. Das muss auch für die Führungskräfte schwer sein, wenn man nichts in der Hand hat.“* *„Mein Chef führt zwar Personalgespräche, aber eine Förderung und Entwicklung gibt es nicht. Entwicklung wird beim NDR scheinbar nur als Aufwand gesehen.“* Ein krasses Beispiel ist die Aussage eines Gesprächsteilnehmers: *„Ich war mit meiner Perspektive und Situation unzufrieden und wollte mich gerne weiterentwickeln. Deshalb habe ich mit meinem Chef gesprochen. Seine Antwort: Ihre persönliche Zufriedenheit ist ihre Privatsache. Sie werden gut bezahlt. Wenn Ihnen das nicht passt, können Sie ja gehen.“*

Noch stiefkindlicher als die Entwicklungsgespräche mit festen Mitarbeitenden werden diese mit Freien gehandhabt. Sie finden entweder nicht statt oder bieten keine Perspektive. Selbst die häufig gewünschte inhaltliche Rückmeldung zu Arbeitsleistungen oder ein Feedback über fachliche Verbesserungsmöglichkeiten fallen wegen Zeitmangel häufig aus. *„Ich möchte, dass sich jemand mal intensiver mit meiner Arbeit auseinandersetzt und Feedback gibt, das über ein einzelnes Produkt hinausgeht. Wo sollte ich mich hin entwickeln? Ich will hören, was ich besser machen kann! Und was mir dabei helfen könnte.“*

Die Lamentos diesbezüglich kommen nicht nur von den freiberuflichen Mitarbeitenden. Auch Festangestellte bemängeln, dass die Zeit für bilaterale Feedbacks fehlt: *„Ich habe mir fest vorgenommen, jedem Autor, jeder Autorin nach der Sendung ein kurzes Feedback zu geben. Nichts Großes, nur eine kleine Rückmeldung. Aber selbst das klappt nicht in der Arbeitszeit, geht nur in meiner Freizeit. Wenn ich das mache, sagen die Kolleg*innen: Das ist das erste Mal seit vielen Jahren im NDR, dass ich eine Reaktion aus der Redaktion bekomme. Oder: Pass auf dich auf. Das hältst du nicht durch!“*

7.5. Gehälter und Vergütung

Die Vergütung festangestellter Mitarbeitender im NDR ist durch Tarifverträge geregelt. Sie werden mit den Gewerkschaften für eine bestimmte Laufzeit ausgehandelt und orientieren sich an den Tarifvertragsabschlüssen des Öffentlichen Dienstes der Länder. Unterschiedliche Tätigkeiten und Berufsbilder folgen der Systematik von Vergütungsgruppen (VG) und Vergütungsstufen. Sie legen fest, welches Gehalt bestimmte Berufsgruppen aus den Programm-, Produktions- und Verwaltungsbereichen erhalten. Die Gruppen und Stufen der Vergütung sollen abbilden, wie anspruchsvoll, komplex und verantwortungsvoll die jeweiligen Aufgaben sind.

Dieses Vergütungssystem scheint bei vielen Mitarbeitenden des NDR nicht mehr fair zu funktionieren. Denn viele Mitarbeitende werden für Aufgaben eingesetzt, die sich in ihrer Vergütungsgruppe nicht spiegeln. Durch die Kopplung von Vergütungsgruppen an Aufgabengebiete arbeiten also Mitarbeitende teilweise jahrelang in Aufgabengebieten, die eigentlich höher vergütet werden müssten. Andererseits dürfen Aufgaben teilweise trotz persönlicher Qualifikation dann wieder nicht von Personen übernommen werden, deren Vergütungsgruppe nicht zu dem Aufgabengebiet passt.

Hinzu kommt, dass dann teilweise aber auch eine passende Vergütungsgruppe aus verschiedenen Gründen nicht gewährt werden kann. Insgesamt scheint das Vergütungssystem aus der Zeit zu fallen. Viele unserer Gesprächspartner*innen sagten, dass es Transparenz vorgaukeln würde, in Wirklichkeit jedoch überaus intransparent, kompliziert, unflexibel und nicht leistungsorientiert sei sowie darüber hinaus sehr viel Verwaltungsaufwand produzieren würde. *„Intern sind Gehaltssprünge von VG 7 auf VG 4 nicht möglich – und damit ist auch diese Veränderung von Aufgabengebieten unmöglich, die grundsätzlich in die Vergütungsgruppen fallen. Extern einzusteigen ist aber ok. Das ist doch totaler Quatsch, wenn man die Qualifikationen für die Aufgaben intern mitbringt. Muss ich erst kündigen, um mich dann neu zu bewerben?“*

Führungskräfte beklagen die starre Vergütungssystematik genauso wie Mitarbeitende. Redaktionsleiter*innen berichten von Kolleg*innen, die sie gerne aufgaben- und leistungsgerecht bezahlen würden, sie jedoch bei Vergütungsentscheidungen keine Spielräume hätten. *„Wir haben fast keine Möglichkeit, den nonlinearen Mitarbeitenden irgendeine Art von Incentive anzubieten. Das Budget dafür liegt gerade Mal 0,1% vom Budget. Gleichzeitig kann ich keinen entlassen, der die Leistung nicht bringt. Und wir haben kaum Sanktionen.“*

Genauso schwierig wie die Anpassung in eine höhere Vergütungsgruppe ist, so diffizil ist auch die gehaltliche Herabstufung von Mitarbeitenden. Wir haben von einem Beispiel erfahren, bei dem eine Führungskraft Mitarbeitende in der Vergütungsgruppe zurückstufen wollten. *„Das endete vor Gericht mit anschließenden Ausgleichszahlungen. Hätte die Führungskraft gewusst, was das heißt, hätte sie es nie gemacht.“*

Die mangelnde Übereinstimmung von Aufgabenzuschnitten und Vergütungsgruppen geht in der allgemeinen Diskussion um zu hohe Gehälter bei den Führungskräften leider oft unter. Sie ist allerdings eine Ursache von Unzufriedenheit und Demotivation bei vielen Mitarbeitenden.

7.6. Stellensystematiken

Immer wieder stößt man im NDR auf ein kurioses „Stellenmosaik“ aus teilweise vier bis fünf befristeten und unbefristeten Stellenanteilen aus verschiedensten Bereichen für eine einzige Person. Eine Verschiebung von Stellenressourcen geht einher mit einem hohen bürokratischen Aufwand. *„Die Stellenpläne im NDR sind veraltet. Daraus resultieren total komplizierte Stellenzusammensetzungen.“* Oftmals falle es selbst Mitarbeitenden schwer, bei den komplexen Konstruktionen den Überblick zu behalten und die Logiken nachzuvollziehen. Wir hatten den Eindruck, dass die Verwaltung der Stellen einen wesentlich größeren Anteil an Ressourcen bindet, als sie der Personalentwicklung zur Verfügung stehen. *„Das System ist mit seinen Absurditäten ein unglaublicher Zeitfresser.“* Mitarbeitende vermuten, dass es in der Leitungsebene des NDR keine Vorstellungen darüber gebe, wie kompliziert die Strukturen der Kapazitätsplanungen seien. Zudem scheint die Stellenbesetzung in den Direktionen sehr unterschiedlich gehandhabt zu werden.

Ein ähnliches Meinungsbild wurde uns auch in Bezug auf Teilzeitstellen in unseren Gesprächen gespiegelt. 2021 waren im NDR 985 Festangestellte, inklusive ARD-aktuell, KEF-Büro und ARD-TV-Leitungsbüro, dauerhaft oder befristet in Teilzeit tätig (Quelle: Gleichstellungsbericht 2021). Die Mitarbeitenden brachten vor, dass sie in Teilzeit häufig nicht für anspruchsvollere Tätigkeiten eingesetzt würden. Bereits eine 80-Prozent-Stelle verhindere die Entwicklung zur Führungskraft oder die Beteiligung an interessanten Projekten. *„Der NDR hat eine Vollzeitstellenmentalität, die nicht mehr zeitgemäß ist.“* Vor allem für berufstätige Mütter, die nach der Elternzeit wieder in den NDR einsteigen, sei dieses Thema relevant. *„Ich habe über zehn Jahre zu 100 Prozent beim NDR gearbeitet. Nach meiner Elternzeit bin ich mit einer 50-Prozent-*

Stelle zurückgekommen. Seitdem werde ich nicht mehr für Projekte eingeplant und von vielen Aufgaben entbunden. Mir wird signalisiert, dass ich nicht verfügbar und nicht flexibel sei. Dabei stimmt das nicht! Es ist eben nur eine 50-Prozent Stelle.“

Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und die Erfordernisse des NDR in Einklang zu bringen, ist keine einfache Aufgabe. Es gilt, individuellen Lebensentwürfen Rechnung zu tragen und gleichzeitig die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Vor dem Hintergrund einer flexibilisierten Arbeitswelt erscheinen die personalwirtschaftlichen Systeme des öffentlich-rechtlichen Rundfunks starr und bürokratisch. Mehr Flexibilität und Autonomie sowie die Ausweitung von Handlungsspielräumen bei der Arbeitsorganisation, Führung und Honorierung können dazu beitragen, die Zufriedenheit bei der Arbeit und das Klima im NDR zu verbessern.

7.7. Recruiting

Tatsache ist: Der NDR hat ein Recruiting-Problem. Das Thema betrifft zwar nicht attraktive Führungspositionen, jedoch viele andere Stellen im Sender. Lange fehlte dem NDR eine strategische und über die Bereiche koordinierte Betrachtung der Mitarbeitergewinnung. Erst jetzt soll eine Stelle geschaffen werden, die sich der Thematik systematisch widmet.

Uns erreichten Rückmeldungen vieler Mitarbeitender zu diesem Thema. Es wurde berichtet, dass es Bereiche gibt, in denen etwa eigene Auszubildende trotz Personalmangels nicht übernommen würden. Es fehle an Budgets und Übersichtsplanungen. Dabei würde man vor allem in den technischen Gewerken des NDR nur noch sehr schwer Auszubildende finden.

Vor allem in der Außenwahrnehmung würde der NDR aufgrund fehlender Perspektiven in Bezug auf den Beschäftigungsrahmen unattraktiver. Die Menge der Bewerber*innen würde abnehmen, selbst Redaktionen, vor allem in Online und Social-Media-Bereichen, haben Probleme, passende Mitarbeitende zu finden. *„Die Verantwortlichen müssen erkennen, dass sich die Welt verändert hat. Es gibt inzwischen sehr viele Konkurrenten da draußen, die viel attraktiver für Freie sind.“* *„Wir können fast keine jungen Leute mehr als Mediengestalter, Illustratoren oder 3-D Experten für uns gewinnen. Wir können denen finanziell nichts bieten. Und eine Perspektive schon gar nicht.“*

Die mangelnden Perspektiven betreffen feste und freiberufliche Mitarbeitende, Auszubildende und auch die Nachwuchsjournalist*innen. Als wir in Hannover mit Volontär*innen zum Klima im NDR diskutierten, wurde gesagt: *„Wir wissen nicht, warum wir hier sind.“* Es sei ein

„krasser“ Auswahlprozess mit vielen Hürde gewesen, um einen der begehrten Voloplätze zu bekommen, nun sei man da. Neben der sehr guten journalistischen Ausbildung würde jedoch niemand mit den jungen Talenten über ihre Aussichten und Möglichkeiten nach dem Volontariat sprechen. *„Warum hat sich der NDR für mich entschieden, wie kann ich mich hier später einbringen?“* Es gebe beim NDR scheinbar keine Instanz, die gezielt gute, junge Leute entwickelt und hält. Volontär*innen und Auszubildende würden gut auf ihren Beruf vorbereitet, aber was würde das dem NDR bringen, wenn die weiteren Rahmenbedingungen dann nicht stimmten. Der Wertewandel im Bewusstsein junger Menschen und der Fachkräftemangel in Deutschland sind im NDR hautnah zu erleben. Höchste Zeit zum Umdenken und Umsteuern.

7.8. Altersgerechtes Arbeiten und Frühpensionierung

Im Alter lässt die körperliche Leistungsfähigkeit nach. Deshalb sind Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass die Arbeitsfähigkeit vom Einstieg ins Berufsleben bis zum Erreichen der Rente erhalten wird und Mitarbeitende gesund bleiben. Die Arbeitsanforderungen älterer Mitarbeiter*innen müssen deshalb dem geänderten Leistungsvermögen im Alter angepasst werden.

Wir haben mit vielen älteren Mitarbeitenden des NDR gesprochen, die uns von teilweise schwierigen Arbeitsumständen berichteten. Denn, wer beispielsweise 30 Jahre im kräftezehrenden Schichtdienst bei einer tagesaktuellen Nachrichtensendung arbeitet, kommt irgendwann an die Grenzen der physischen und psychischen Belastbarkeit. *„Irgendwann kann man das körperlich und psychisch einfach nicht mehr leisten.“* Die Gestaltung der Schichtdienste im NDR muss diesen Umständen Rechnung tragen. Uns erreichten etliche Rückmeldungen, wo dies nicht der Fall gewesen sei. Die Gesprächspartner*innen berichteten von vielen Krankheitsfällen und wünschen sich mehr Gesprächsangebote ihres Arbeitgebers: *„Man sollte mit den älteren Mitarbeiter*innen sprechen und prüfen: Kannst du noch? Schaffst du das noch? Und dann ggf. eine andere Aufgabe im Team finden und Platz für Junge machen.“* Es gibt diese Gesprächsangebote im NDR, zum Beispiel bei der Betriebsärztin. Allerdings empfinden ältere Mitarbeitende diese Möglichkeit als Stigmatisierung.

Im Dezember 2020 wurde die Dienstvereinbarung NDR UP geschlossen, die Instrumente zum Um- und Abbau von Personal beinhaltete und einen Beitrag zur Erreichung des 300-Millionen-Sparziels leisten sollte. Die Regelungen boten Mitarbeitenden ab 60 bzw. 63 Jahren Anreize zum früheren Rentenbeginn. Zudem wurde mit der Vereinbarung auch ein Programm

aufgelegt, dass es Mitarbeitenden ermöglichte, sich für andere Aufgaben oder Funktionen zu qualifizieren.

Das Programm zum frühzeitigeren Rentenbeginn (NDR UP) lief bis zum 30. Juni 2021 und wurde von den Mitarbeitenden gut angenommen. Es wurde als „echtes Goodie“ empfunden, denn der NDR kompensierte die prozentualen Abzüge bei der Rente. Der Sender schuf damit ein Instrument, um den Generationswechsel fair zu gestalten, und verschaffte sich gleichzeitig personellen Freiraum. Allerdings meinen viele Mitarbeitende heute, dass NDR-UP nicht konsequent genug angewendet wurde. *„Viele ältere Kollegen blockieren Stellen, die für Junge gebraucht werden. Gleichzeitig fühlen sich ältere Mitarbeiter nicht gesehen und wertgeschätzt und vermissen altersgerechte Angebote für die Arbeit, z.B. in Schichtsystemen.“* Eine Wiederaufnahme der Angebote zum frühzeitigeren Rentenbeginn, so heißt es offiziell, sei nicht ausgeschlossen, stehe aber momentan nicht zur Debatte.

7.9. Rahmenverträge

In der Regel werden Arbeitsverhältnisse befristet in Branchen mit Saisongeschäft, bei unsicherer Auftragslage oder bei Elternzeitvertretungen. Befristete Arbeitsverträge enden automatisch mit dem vertraglich vereinbarten Zeitpunkt. Verlängert ein Arbeitgeber einen befristeten Arbeitsvertrag über Jahre hinweg immer wieder, spricht man von einer Kettenbefristung.

Im NDR gibt es viele Mitarbeitende mit limitierenden vertraglichen Rahmenbedingungen. Uns wurde geschildert, dass teilweise die Vorlaufzeit für Vertragsverlängerungen zu kurz ist oder es sogar Zwangssperren gibt, weil Verträge nicht rechtzeitig verlängert wurden. Insgesamt entsteht dadurch ein großes Gefühl von Unsicherheit und prekärer Beschäftigung. Viele der befristet angestellten Mitarbeiter*innen sehen, genau wie die Freien, beim NDR darum keine Perspektive, empfinden keine Wertschätzung für ihre Arbeit und vermissen in Bezug auf ihren Arbeitgeber auch die Augenhöhe. Der Verwaltungsaufwand für die ständigen Verlängerungen wird immer wieder als sehr hoch bezeichnet. *„19 Verträge in 20 Jahren. Es ist eine wahnsinnige Belastung, nicht zu wissen, ob, und wann man ggf. noch mal einen Vertrag bekommt und wieviel man dann im Monat arbeiten wird.“* Selbst für Führungskräfte ist der Umgang mit den Befristungen ihrer Kolleg*innen beschwerlich. Ihnen fehle es häufig an Handwerkszeug, die

„vollkommen verkrusteten und überkommenen Vertragsstrukturen“ den Mitarbeitenden transparent zu kommunizieren.

Die Umstände im NDR in Bezug auf befristete Beschäftigungsverhältnisse werden als „Dreiklassengesellschaft“ bezeichnet, festangestellte Mitarbeitende sowie diejenigen mit und ohne Rahmenvertrag, diese teilweise auch mit Befristungen. *„Befristete Kettenverträge für Angestellte mit Sachgrundbefristung von 1,5 bis 3 Monaten sind noch schlimmer als der Planungshorizont von Freien mit immerhin 2 Jahren.“*

„Wir müssen das grundsätzlich angehen und uns Gedanken machen, wie man da andere Möglichkeiten schafft.“ *„Ich würde mir wünschen, dass wir die Tarifverträge kündigen und modernisieren. Da müsste alles Beamtenrechtliche raus.“*

7.10. Fluktuation, Kündigungen und Versetzungen

Die geringe Fluktuation von unter einem Prozent ist für das Klima im NDR eine eher negative Kennzahl. Eine gesunde Fluktuationsrate liegt bei durchschnittlich 8 bis 12 Prozent. Abgänge von Beschäftigten sind in „normalen Unternehmen“ ein natürlicher und unvermeidbarer Bestandteil unternehmerischen Arbeitens. Durch eine hohe Fluktuation von Mitarbeitenden gehen zwar Fachwissen und Kompetenzen verloren. Eine zu geringe Fluktuation führt jedoch dazu, dass Organisationen dazu tendieren, sich viel zu sehr mit sich selbst zu beschäftigen. Zudem bringen neue Mitarbeiter*innen neue Sichtweisen und Impulse mit und stärken die Kreativität im Team.

Personelle Sanktionsmöglichkeiten wie Ermahnungen oder Kündigungen bei Regelverstößen oder schwachen Leistungen werden im NDR so gut wie nicht genutzt. *„Wir haben wenig Fluktuation, dafür sind die Gehälter zu gut. Aber es gibt auch keine Kündigungen und für Ermahnungen sind wir zu weich.“* Einerseits ist es eine soziale Errungenschaft, dass der NDR betriebsbedingte Kündigungen bis 2024 ausgeschlossen hat. Andererseits berichteten viele Mitarbeitende, dass sie nach zehn Jahren Betriebszugehörigkeit ohnehin mehr oder weniger unkündbar seien. *„Selbst von Lang-Lang-Langzeitkranken trennen wir uns nicht. Wir vermeiden Konflikte, sind immer auf Konsens und Harmonie aus.“* In Bezug auf unbefristete Festangestellte seien Sanktionsmöglichkeiten aufgrund einer Blockadehaltung des Personalrats so gut wie unmöglich. Aber auch Führungskräfte, die nachweislich nicht für die Personalführung geeignet seien, hätten so gut wie keine Sanktionen zu befürchten. *„Wir*

bräuchten ein ganz normales Tarifsysteem mit normalen Kündigungsfristen.“ Gesprächspartner*innen der Klimaanalyse sagten, dass die Nichtanwendung sanktionsorientierter Personalinstrumente den NDR in einigen Bereichen lähmen würde und den „natürlichen“ Austausch von Personal verhindere. *„Auch das ist der NDR: Faule Äpfel werden geschützt. Es fehlt der Mut, sich von Kolleg*innen zu trennen, die keinen guten Job machen.“*

7.11. Ausschreibungen, Auswahlverfahren und Stellenbesetzungen

Stellen in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten können nicht beliebig besetzt werden. Nach einem Urteil des Landesarbeitsgericht (LAG) in Köln vom 20. Dezember 2021 können sich Bewerber*innen in den Rundfunkanstalten dabei auch auf den Grundsatz der sogenannten Bestenauslese berufen, der jedem Deutschen *„nach seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amt“* gewährt. Die Rundfunkfreiheit gebe den Sendern allerdings einen gewissen Spielraum bei der Stellenbesetzung. Fest steht jedoch: Die missbräuchliche Gestaltung von Anforderungsprofilen mit dem Ziel, die Stelle einem*r Wunschkandidat*in übertragen zu können, ist rechtswidrig. Folgerichtig fordert nun auch der Landesrundfunkrat Hamburg u.a. mehr Transparenz bei Stellenbesetzungen.

In den Gesprächen zur Klimaanalyse waren die als manipulativ empfundenen Stellenbesetzungsverfahren ein großes Thema. Bewerbungsprozesse werden als intransparent beschrieben, es herrscht großes Misstrauen in die Stellenvergaben. *„80 Prozent aller ausgeschriebenen Stellen sind bereits vergeben. Das ist allen klar. Trotzdem muss man sich immer wieder bewerben, weil es sonst heißt: Du hast ja gar kein Interesse.“* *„Ich habe mich mehrfach auf Stellen beworben, die ich nie bekommen habe. Aber das war notwendig, um überhaupt Gespräche geführt zu haben und dann eventuell auf eine andere Stelle gesetzt zu werden. Es fehlt an Gesprächen, um herauszufinden, was Mitarbeitende wollen.“*

Mitarbeitende schilderten häufig, dass persönliche Verbindungen und informelle Netzwerke im NDR *„grundsätzlich das beste Karriereinstrument“* seien. Das System der willkürlichen Stellenvergaben *„unter der Hand“* sorgt für betrieblichen Unfrieden und erinnert an eine Günstlings- und Versorgungswirtschaft. Es wird als Machtinstrument beschrieben, mit dem sich bestimmte Führungskräfte Gefolgschaft und Loyalität organisieren würden. *„Führungspositionen wie CvD oder Korrespondentenstellen werden von der obersten Führungsebene mit*

Vertrauten besetzt, es gibt keine Ausschreibungen, keine Besetzungsprozesse. Viele Hauptkorrespondentenstellen sind mit ehemaligen Referenten besetzt.“

Zu diesem Themenkomplex passt, dass Gesprächspartner*innen die Dauer der Besetzung und das Fehlen von Rotationsprinzipien bei Führungspositionen bemängeln. Verträge von Hauptabteilung- oder Redaktionsleiter*innen würden automatisch verlängert. Wenn überhaupt, gebe es so genannte „Wegbeförderungen“. Gefordert wird ein transparentes und ehrliches System der turnusmäßigen Überprüfung von Führungspositionen. *„Verlängerungen von Leitungsposten sollten ernsthaft geprüft und hinterfragt werden, eventuell mit einem Mitarbeiterfeedback verbunden werden. Das Motto ‚Wir wissen ja nicht, wohin mit ihm‘ ist kein Argument.“*

7.12. Jobrotation

Der systematische Arbeitsplatzwechsel ist mit dem richtigen Konzept ein Erfolgsmodell auf Fach- und Führungsebenen und in vielen Unternehmen seit Jahren ein wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung. Bei der Jobrotation wechseln verschiedene Mitarbeiter*innen in einem festgelegten Rotationsverfahren ihre Arbeitsplätze. Das hat Vorteile: Mitarbeitende vertiefen ihre Fachkenntnisse und Erfahrungen in unterschiedlichen Bereichen, Flexibilität wird gefördert, der Monotonie bei der Arbeit wird entgegengewirkt, die Zufriedenheit steigt.

Im NDR gibt es nur wenige Möglichkeiten der Jobrotation. Die Inflexibilität des Systems zeigt sich am deutlichsten in der strikten Trennung zwischen festangestellten Redakteuren im Innendienst und freiberuflichen Autor*innen, die „draußen“ arbeiten und Beiträge produzieren. Wir haben mit vielen Mitarbeitenden von beiden Seiten gesprochen, die unzufrieden mit dieser Praxis sind. *„Ich finde das frustrierend. Man macht als Redakteur kaum noch Stücke.“ „Das Programm machen die Freien, da müssten auch die Festen ran.“* Die geringe Durchlässigkeit zwischen den Jobprofilen verhindert die Flexibilisierung der Beschäftigung im NDR. Argumentiert wird meist mit tarifvertraglichen Regelungen und Haftungsrisiken, dass freie Autor*innen keine Beiträge abnehmen dürften. Unter Wahrung der rechtlichen Rahmenbedingungen empfehlen wir dennoch die Prüfung von Rotationsprinzipien im NDR, sowohl zwischen festangestellten als auch mit freiberuflichen Mitarbeitenden. Die Praxis der Rotation würde das gegenseitige Verständnis verbessern, die rotierenden Kolleg*innen im Innen- oder Außendienst hätten mehr Abwechslung im Job und vielleicht würde sogar das Programm in der ein

oder anderen Farbe etwas bunter werden. *„Wir brauchen rotierende Jobs. Die Gatekeeper müssen selbst raus. Sie müssen den Druck verstehen, der im tagesaktuellen Geschäft herrscht. Vielleicht gibt es dann mehr Verständnis in der Zusammenarbeit. Auch die Freien sollten rotieren und Aufgaben in der Redaktion übernehmen.“*

Der NDR hat bereits Angebote für Jobrotationen und Hospitationen für alle Mitarbeitende. Die Resonanz ist allerdings ernüchternd: 2021 wurde das Angebot einer dreiwöchigen „*Jobrotation 2.0*“ lediglich von einem Mitarbeiter genutzt. An einer internen Hospitation hätten zwei Männer und zwei Frauen aus dem NDR teilgenommen (Quelle: Gleichstellungsbericht). Zwar würde auch das Programm StepUP Mitarbeitenden mit Potenzial und einem Veränderungswunsch im Rahmen eines „Action-Plan“ die Möglichkeit zur Jobrotation und Hospitation bieten, aber auch bei diesem Programm ist die Bilanz eher überschaubar. Das zeigt: Es braucht für das Thema der Jobrotationen ein anderes Bewusstsein und Anreizsysteme. Vielleicht ist der Startpunkt auch ein Pilotprojekt in einzelnen Redaktionen mit eng getakteten Evaluationsphasen, um zu lernen und die Angebote im Prozess nachzuschärfen.

7.13. Gleichstellung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Diversity

Der NDR hat in Bezug auf die Gleichstellung von Männern und Frauen eine positive Statistik vorzuweisen. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen stieg 2021 im NDR von 42 auf 47 Prozent. Ziel ist es, bis 2025 die Parität erreicht zu haben (Quelle: Gleichstellungsbericht). In Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gibt es laut dem Bericht der Beauftragten viele Angebote: Eltern-Kind-Büros an verschiedenen Standorten, bei Bedarf Notbetreuung für die Kinder von Mitarbeiter*innen, Wickeltische und Kinderhochstühle. Angeboten werden Seminare für Väter, Empowerment-Seminare für Frauen und einiges mehr. Jedoch, so die Gleichstellungsbeauftragte in ihrem Bericht, hätte es familiäre Herausforderungen durch die Corona-Pandemie gegeben. Die Arbeit im Homeoffice habe dazu geführt, dass Mitarbeitende deutlich mehr Zeit mit Arbeit von zu Hause aus verbracht hätten. Die Haus- und Familienarbeit hätte dabei zum überwiegenden Teil auf den Schultern der Frauen gelegen. Diese Aussage spiegelten auch viele Frauen während der Klimagespräche: *„Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein echtes Thema. Wir sind nicht flexibel. Das hat auch damit zu tun, dass wir Männer in Entscheidungspositionen haben, die das Problem nicht sehen, weil ihnen zu Hause die Frauen den Rücken freihalten.“*

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie scheint also im NDR doch noch in den Kinderschuhen zu stecken. Frauen sagten etwa in unseren Gesprächen, dass sie es so lange wie möglich verschweigen würden, dass sie schwanger wären, da die Haltung von einigen Führungskräften dazu eher altmodisch wäre. *„Wenn hier Frauen schwanger werden, nimmt der Chef es persönlich. Er lässt sie es spüren, dass es ihn nervt.“*

Auch der Wiedereinstieg von Frauen nach der Elternzeit scheint sich im NDR schwierig zu gestalten. Mehrere Frauen berichteten, dass sie ihren ursprünglichen Job aus Gründen der vermeintlichen Inflexibilität nicht wieder bekommen hätten und die Bereitschaft der Führungskräfte, gemeinsam nach akzeptablen Einsatzmöglichkeiten zu suchen, teilweise gering gewesen sei. *„Ich bin zwar aufgestiegen, aber ich hätte meinen ursprünglichen Job gern weitergemacht. Sobald ich Mutter war, wurden nur noch Lücken mit mir gestopft. Mein Know-how wurde nicht mehr abgefragt.“*

Stichwort: Diversität. Das Schlagwort ist unmittelbar mit dem Auftrag der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten verbunden. Nämlich, die Vielfalt der Gesellschaft sowohl im Programm als auch in der Mitarbeiterschaft abzubilden, und Menschen, unabhängig von Geschlecht, Alter, körperlichen Fähigkeiten, Religion, sexueller Orientierung oder Herkunft einzubinden. Der NDR schreibt viel zu dem Thema in seinen Berichten, ist Mitglied in etlichen Initiativen und Arbeitsgruppen der ARD. Der Sender hat sich mit *„Diversität im Programm“* beschäftigt, Broschüren produziert und bietet Fortbildungen zum Thema an. Die Resonanz der Mitarbeitenden während der Klimagespräche darauf war ernüchternd. *„Diversität ist ein Problem beim NDR. Ich rede nicht von den drei POC in Moderationsjobs, sondern davon, dass in Deutschland jede*r Dritte Migrationshintergrund hat. Wo finden wir das bitte in den Redaktionen?“* *„Dem NDR würde mehr Diversität guttun. Die Gleichstellung von Frauen ist inzwischen einigermaßen erreicht, aber wir haben wirklich wenige Kolleg*innen mit migrantischem Hintergrund im Team.“*

8. Empfehlungen und Lösungsimpulse

Unser Auftraggeber, der Intendant des NDR, wie auch die Gesprächspartner*innen der Klimaanalyse, haben uns gebeten, im Bericht auch Empfehlungen abzugeben. Im Berichtstext finden sich an verschiedenen Stellen bereits Hinweise und Anregungen für Verbesserungen. Darüber hinaus führen wir nachfolgend entlang der Kapitelstruktur des Berichts weitergehende Empfehlungen und Lösungsimpulse auf. Eine Priorisierung nehmen wir nicht vor. Die Vorschläge sind teilweise konkret, teilweise geben sie einen Rahmen vor. Programmliche Themen sind weitestgehend nicht Teil unserer Empfehlungen.

Uns ist bewusst, dass die Vorschläge auf Umsetzbarkeit geprüft und mit den Rahmenbedingungen des NDR abgeglichen werden müssen.

8.1. Führung

Die Verantwortung für wirksame Veränderungen liegt bei der Führung. Gute Führungskräfte haben entscheidenden Einfluss auf das innerbetriebliche Klima des NDR.

Vorschläge:

Führungskultur

- Definition der Anforderungen an Führung im NDR
- Festlegung eines verbindlichen Führungsleitbildes für den gesamten NDR
- Entwicklung und Umsetzung klarer Rollenbilder für Führung

Teamentwicklung von Führungskreisen

- Verbesserung des Teamgedankens in der Geschäftsleitung
- Aufbau direktionsübergreifender Führungskreise

Führungskräfteauswahl

- Transparente Ausschreibungsprozesse für alle Stellen
- Klare Besetzungskriterien (fachliche und soziale Kompetenzen)
- Funktionsbezogene Auswahlverfahren (4-Augen-Prinzip)
- Beteiligung von Mitarbeitenden im Auswahlverfahren für leitende Mitarbeitende
- Obligatorische Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten bei Besetzungen

Führungskräfteentwicklung (siehe auch unter Personalarbeit)

- Aufbau von systematischen und verpflichtenden Programmen zur Führungskräfteentwicklung für unterschiedliche Hierarchiestufen

Führungskräftefeedback

- Verbindliche Einführung eines (360°-) Feedbacks für alle Führungskräfte
- Ableitung von Entwicklungsbedarfen
- Konsequente Leistungsüberprüfung (fachliche und soziale Kompetenzen) mit entsprechenden Konsequenzen bei Nichterfüllung

Führen auf Zeit

- Begrenzung der Dauer von Führungspositionen
- Entwicklung von Rotationsmöglichkeiten

8.2. Freie Mitarbeiter*innen

Feste und freie Mitarbeitende gewährleisten die qualitativ hochwertige Umsetzung des öffentlich-rechtlichen Programmauftrags. Ein faires und respektvolles Miteinander sowie klare gegenseitige Erwartungshaltungen sichern den innerbetrieblichen Frieden.

Vorschläge:

Vertragliche Regelungen

- Aussetzung der 15-Jahresgrenze bis 2030
- Weiterentwicklung der vertraglichen Regelungen ab 2030 auf Grundlage der demographischen Rahmenbedingungen und der betrieblichen Erfordernisse
- Mehr Transparenz in Vertragskonstruktionen
- Tarifvertragliche Regelungen zur Übernahme redaktionsinterner Aufgaben für freiberufliche Mitarbeitende
- Zentraler Vertrag mit dem NDR statt mit einzelnen Redaktionen, Ermöglichung von redaktionsübergreifendem Einsatz

Auswahlprozesse für freie Mitarbeitende

- Klare Einstellungskriterien
- Funktionsbezogene Auswahlverfahren

Umgang mit Themenvorschlägen

- Aufbau eines NDR-weiten Themenpools
- Verbindliche und faire Beauftragungsprozesse

Feedback- und Perspektivgespräche

- Auftragsbezogene Feedbackgespräche
- Jährliches Perspektivgespräch nach einheitlichen Leitfäden
- Klare Kommunikation über Leistungserwartung und -erfüllung sowie die individuelle Beschäftigungsdauer

Fachliche Weiterentwicklung

- Angebot und Vergütung von Qualifikationsmaßnahmen für notwendige interne Prozesse und Systeme

8.3. Transformation und Veränderung

Die Strategie gibt den Rahmen vor, wie Ziele erreicht werden und die Umgestaltung erfolgen soll. Entscheidend ist: Das Programm kann nur so gut sein, wie die Strukturen und Prozesse aufgestellt sind, die es ermöglichen.

Vorschläge:

Aufbau einer stärker integrierten Organisationsstruktur:

- Um die direktions- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit zu ermöglichen bzw. zu stärken, empfehlen wir die Überprüfung der Organisationsstrukturen des NDR.
- Analog dem Prinzip der crossmedialen Prozesse sollte untersucht werden, inwiefern integrierte Strukturen von Programm-, Produktions- und Verwaltungsabläufen unternehmensweit eingeführt werden.
- Dies beinhaltet auch die Prüfung crossmedialer Führungsstrukturen sowie die Stärkung betriebswirtschaftlicher Perspektiven in der Geschäftsleitung.

Evaluation und Synchronisierung der crossmedialen Strukturen und Prozesse

- Bestandsaufnahme crossmedialer Veränderungsprozesse
- Aufbau von Strukturen des Wissensmanagements, um NDR-weit voneinander zu lernen

8.4. Kommunikation

Organisationen bestehen aus Kommunikation. Je besser die Kommunikation im Inneren des NDR funktioniert, desto besser die Zusammenarbeit und das betriebliche Klima. Die Qualität der Kommunikation hängt ab von der Haltung (Menschenbild, Augenhöhe, Zuhören), der Form (Ansprache) und den Formaten (Perspektivgespräch, Team-Meetings, Feedback, etc.).

Vorschläge:

Kommunikationshaltung

- Entwicklung eines Kommunikationsleitbildes (insbesondere: Raus aus Schuldzuweisung und Rechtfertigungsspiralen, Lösungs- statt Problemorientierung, differenziertes Feedback statt ausschließlicher Lobhudelei und Schuldzuweisung, Kritik sachlich und weniger persönlich formulieren und annehmen)

Dialogformate zwischen Führung und Mitarbeitenden

- Mehr Dialog und empathische Kommunikation
- Entwicklung einer positiven Streit- und Konfliktkultur
- Bilaterale Formate stärken (persönlich statt digital, Zuhören statt Senden, echtes Interesse haben)

Strategie- und Veränderungskommunikation

- Entwicklung neuer Unternehmens- und Veränderungsbotschaften (das „Warum“ der Veränderungen scheint vielen klar, allerdings fehlt das „Wohin“)
- Übertragung und Übernahme der Verantwortung für Strategiekommunikation an/durch die Führungskräfte
- Befähigung der Führungskräfte, Strategie zu vermitteln, sie operativ für das Team herunterzubrechen und individuelle Konsequenzen aufzuzeigen
- Einfache, klare Sprache, keine Phrasen, weniger Anglizismen

Fehlerkultur

- Interne Debatte zum Fehlerverständnis
- Mehr Fehlertoleranz, Entwicklung von Fehlerstrategien

Kommunikationskanäle

- Parallelstrukturen abschaffen, Reduzierung und eindeutige Zuordnung der Themen zu den jeweiligen Kanälen

8.5. Personalarbeit

Die Mitarbeitenden sind die wichtigste Ressource des NDR. Ihre Zufriedenheit ist ausschlaggebend für das innerbetriebliche Klima. Dafür muss die Bedeutung und die Wirksamkeit der Personalarbeit im NDR erhöht werden.

Vorschläge:

Reorganisation des Personalbereichs

- Stärkung und Neuausrichtung des Personalbereichs
- Digitalisierung der Personalprozesse
- Personelle Verstärkung der Personalentwicklung
- Integration des Changemanagements

Überprüfung der Stellen- und Aufgabenkonstrukte

- Abgleich Vergütungsordnung versus Stellenbeschreibungen
- Prüfung von Möglichkeiten, Rotationen zwischen festangestellten und freien Mitarbeitenden zu ermöglichen
- Übersicht und Überprüfung der prozentualen Stellenkonstrukte
- Kriterien zur Vergabe von unbefristeten Verträgen
- Überprüfung der Kettenverträge und Arbeitnehmerüberlassung

Vergütung

- Weiterentwicklung der Arbeits- und Honorarmodelle in den crossmedialen Arbeitsbereichen

Führungskräfte- und Personalentwicklung (siehe auch unter Führung)

- Entwicklung eines Kompetenzmodells
- Analyse der Entwicklungsbedarfe (Diagnostik)
- Systematische Potentialanalyse von Talenten von festen und freien Mitarbeitenden
- Aufbau von verpflichtenden Programmen zur Führungskräfteentwicklung für unterschiedliche Hierarchiestufen
- Weiterführende Angebote von Weiterentwicklungsprogrammen für Mitarbeitende, u.a. auch Fortsetzung des Nachwuchsprogramms

Schlussbemerkungen

Die Klimaanalyse ist beendet, der Bericht liegt vor. Uns ist bewusst, dass es fordernd ist, ihn zu lesen, vielmehr noch, ihn zu verarbeiten. Der NDR ist ein komplexes Unternehmen und alles hängt mit allem irgendwie zusammen. Die meisten Themen haben stets mehrere Perspektiven; einfache, lineare Antworten greifen zu kurz. Wir raten deshalb, sich Zeit für die Reflexion zu nehmen. Sie führt bestenfalls zu Bewusstheit und Erkenntnis. Der typische NDR-Reflex wäre, sofort ins Tun zu kommen. Wir empfehlen das Gespräch, den Dialog. Sich gegenseitig zuzuhören, Standpunkte und Perspektiven auszutauschen, könnte ein ermutigender Startpunkt sein, um die Verständigung zwischen den Interessensgruppen im NDR zu fördern. Folgt auf den Klimabericht die Klimakonferenz?

Aus unserer Sicht würde viel dafür sprechen, wenn die Geschäftsleitung den Bericht als Team analysiert. Sie trägt die Verantwortung für Veränderungen. Sie sollte die Ziele, Prioritäten und Ressourcen des Veränderungsprozesses definieren und einen klaren und transparenten Rahmen für die Mitarbeiterbeteiligung festlegen. Denn: Führung kann man nicht delegieren. Wir empfehlen den Prozess so aufzusetzen, dass Entlastung und Veränderungen bereits kurz- bis mittelfristig spürbar werden. Und dass Ziele und Maßnahmen transparent kommuniziert und fortlaufend überprüft werden.

Zum Schluss sind wir noch eine Antwort auf die Kernfrage unserer Analyse schuldig: Ist das Klima im NDR noch zu retten? Als wir die Gespräche führten und im Sumpf der Beschwerden waten, waren wir skeptisch. Nachdem alle Gespräche ausgewertet sind und wir mit Abstand auf unsere Analyse schauen, sind wir der Meinung: Ja, selbstverständlich! Der NDR ist quicklebendig, der öffentlich-rechtliche Rundfunk noch lange nicht erledigt. Was uns so sicher macht: Der NDR lebt, weil die Idee lebt. Die Idee von einem Rundfunk, der unabhängig ist, der die Demokratie und die Freiheit stützt, der sich nicht dem Kommerz unterordnet und die Vielfalt der Gesellschaft im Herzen trägt. Das Klima im NDR wird sich verbessern, weil es im NDR sehr viele Menschen gibt, die an diese Idee glauben. Wir haben kompetente, engagierte, erfahrene und leidenschaftliche Mitarbeiter*innen getroffen. Ihre Energie ist der Treibstoff für die Veränderungen. Es braucht jetzt Führungskräfte, die furchtlos entscheiden. Die Mitarbeitenden rufen ihnen zu: Tut es. Wir wollen handeln.

Viel Erfolg dabei.

Eine Parabel am Ende des Berichts

Bei vielen meiner Gespräche sagten die Frauen und Männer des NDR bei der Vorstellungsrunde: „*Ich bin ein NDR-Gewächs.*“ Ich hörte das immer und immer wieder, bis ich davon träumte. In mein Unbewusstes schlich sich Nacht für Nacht die Geschichte vom *Gewächshaus* ein. Ich schrieb sie auf und möchte sie teilen. Wer Bücher und Berichte grundsätzlich von hinten anfängt zu lesen, hat mit der Parabel einen guten Einstieg in die Lektüre des Klimaberichts. Für alle andere ist sie das „i-Tüpfelchen“ am Ende.

Das Gewächshaus

Eine kleine Klimageschichte

Von Uli Cyriax

Als das Land noch in Trümmern lag, bauten sie ins Herz der großen Stadt ein Gewächshaus. Es sollte ein Ort der Hoffnung werden, auf eine neue, eine bessere Zeit.

Hugo Grün war der erste Obergärtner im Haus. Er hatte Botanik in England studiert und ging mit Elan und Überzeugung ans Werk. Unter seiner Aufsicht wuchs ein herrliches Biotop in der stolzen Stadt am Strom. Die Vielfalt der Welt zog ein in das Gewächshaus: exotische Palmen aus Übersee, duftende Orchideen, Kakteen und Kletterpflanzen, blühende Büsche und auch allerlei vertrautes Gewächs aus heimischen Gefilden. Es wurde ein Haus für alle Menschen der Stadt und des ganzen Landes, für alte und junge, anspruchsvolle wie genügsame. Das Gewächshaus wuchs rasch heran, wurde größer und bunter und die Menschen liebten es. Sie besuchten es rege, spazierten täglich durch die immergrünen Pflanzenhaine und erfreuten sich an der blühenden Blumenpracht unterm gläsernen Himmelsdach. Es wurde ihr Paradies und Sehnsuchtsort. Der Ort ihrer Träume, an dem sie die Mühsal des Alltags vergaßen. Das Gewächshaus wurde ihre zweite Heimat.

Der Eintritt in das Gewächshaus war frei. Um das Haus zu finanzieren, führten die Inspektoren des Landes eine Gebühr ein, die die Bürger monatlich entrichten mussten. So war stets genügend Geld in der Kasse, um das Haus zu pflegen und zu erweitern, neue Pflanzen zu kaufen, bestehende zu kultivieren und auch eigene Gewächse heranzuziehen. Fest angestellt wurden nur die erfahrensten und talentiertesten Gärtner und Pflanzenkundler des Landes. Sie hatten beste Arbeitsbedingungen im Gewächshaus, spannende Aufgaben. Sie bekamen ein auskömmliches Salär für ihre Dienste. Sie waren beliebt bei den Bürgern und genossen hohes Ansehen.

Das Gewächshaus war ein Erfolg. Es war ein Haus der Bürger mit einem guten und gedeihlichen Klima für alle – die Pflanzen, die Bürger und auch die Gärtner.

Die Jahre gingen ins Land. Das Gewächshaus entwickelte sich, es wuchs und wuchs, blieb beliebt bei den Bürgern. Mittlerweile arbeiteten neben den festangestellten Gärtnern immer öfter auch freie Botaniker im Haus. Sie brachten neue Ideen in die Gartengestaltung ein, sie kamen mit neuen Pflanzen und bereicherten das Leben und Streben im herrlichen Gewächshaus. Die Inspektoren des Landes kontrollierten regelmäßig die Gesundheit der Pflanzen,

achteten auf ihre bunte, botanische Mischung, sie prüften die Kompetenz der Gärtner und hatten ein Auge aufs Klima im Haus.

Das Klima veränderte sich. Erst entstanden überall im Land andere, kleinere Gewächshäuser. Manche waren schriller und bunter oder spezialisierten sich auf bestimmte Pflanzen. Zudem stellten die Inspektoren immer häufiger Fragen, ob denn alles so üppig und groß sein müsse im Gewächshaus der Bürger. Dann wurde es wärmer in der Welt und das Gewächshaus heizte sich immer öfter bedenklich auf. Es mangelte an Wasser und viele Pflanzen litten. Blätter welkten, Blumen blühten seltener. Auch die Gärtner wurden nachlässiger. Sie verschnitten die wuchernden Bäume und Pflanzen nur unregelmäßig und es entstanden dichte, struppige Gewächshauswälder.

Am Anfang in eher dünnen Rauten, doch mit der Zeit immer dichter, wucherte der immergrüne Efeu im Haus. Er kletterte die Bäume hoch, schlängelte sich um Büsche und Stauden. Er überdeckte Rabatten und erstickte Orchideen und andere exotische Blumen. Er war eine Plage. Die Gärtner wurden müde und sahen lange Zeit nicht die Gefahr durch den Efeu. Sie stritten sich, wer verantwortlich sei für das Desaster, schoben die Schuld oft den freien Botanikern zu. Sie planten indes Erweiterungsbauten und versuchten, von der Plage im alten Gewächshaus abzulenken und die Inspektoren zu beruhigen. Doch der Efeu wucherte und das Klima wurde heißer. Aber auch das merkten die Gärtner nicht, sie hatten sich daran gewöhnt, sich eingerichtet mit kühlenden Klimaanlage in ihren Büros. Es kamen weniger Besucher, jüngere Menschen fast gar nicht mehr. Nur die Älteren schauten hin und wieder vorbei, setzten sich auf die Bänke ihrer Jugend und schwelgten von vergangenen Tagen.

Viele im Land forderten Reformen, meinten damit meist den Abriss des Gewächshauses oder zumindest dessen radikalen Rückbau. Zu groß, zu teuer sei das Haus und auch die Menschen würden es nicht mehr lieben. Doch es gab auch viele Menschen, die an die Idee des Hauses glaubten. Noch gab es diese besondere, nostalgische Aura. Noch gab es Hoffnung.

Emil Schütz, genannt der „Blumenpflücker“, ein Mann aus den Reihen der oberen Gärtnerschaft, wurde neuer Direktor des einst renommierten Gewächshauses. Er trat an, die Institution zu retten. Er kannte sich aus, hatte seine Laufbahn absolviert in besseren Tagen und die anspruchsvolle Rhododendren-Abteilung geleitet. Er wollte das Haus erneuern, das Klima verändern, die Menschen zurück holen ins Gewächshaus der Bürger.

Er baute neue Häuser mit modernen Abteilungen auf dem Gelände, experimentierte mit Kreuzungen und allerlei modischen Pflanzenzüchtungen. Er sprach mit den freien Botanikern im Haus und ließ auf deren Rat hin den Efeu vorsichtig beschneiden. Allzu radikal konnte er nicht vorgehen, da es mittlerweile viele der alten Bäume stabilisierte. Er ging taktisch klug und besonnen voran. Doch er hatte kein Glück. Die asiatische Blattlaus zog ein in das Haus, hatte es vor allem auf die Zierpflanzen abgesehen. Die Plage blieb zwei lange Jahre und für Emil Schütz war es keine Freude, das Haus in diesen Zeiten zu führen. Er bewahrte die Ruhe.

Das Klima schwankte im Haus: Mal war es zu heiß, weil von draußen die Sonne gnadenlos grell auf die alten Glasdächer schien. Mal war es stickig und schwül, weil der Luftaustausch nicht funktionierte. Immerhin verzog sich die Blattlaus. Doch die Pflanzen waren in keinem guten Zustand. Viel waren saft- und kraftlos, welkten, dürsteten nach Wasser und kräftigendem Dünger.

Um sich einen Überblick zu verschaffen, wie groß das Ausmaß der Erschöpfung in seinem Hause war, beauftragte der neue Obergärtner den pensionierten Pflanzenkundler und emeritierten Professor Franz Ritter, das Gewächshaus gründlich zu untersuchen. Der honorige Mann analysierte mit seinen Leuten die Substanz des Gewächshauses, inspizierte unzählige Pflanzen, vermaß die Efeuplage, sprach mit Obergärtnern, mit freien Botanikern und den Inspektoren des Landes. Sein Bericht war ernüchternd und hart. Was da geschrieben stand, es ahnten viele. Nun lasen sie von dem Ausmaß der Misere: Große Teile des Gewächshauses waren zugewuchert. Es war kein Durchkommen mehr. Viele Pflanzen nahmen sich gegenseitig das Licht. Die kläglichen Versuche, auf kleinen freien Flächen neue Kulturen anzubauen waren missglückt, die jungen Setzlinge wuchsen schlecht an. Der Boden war zu hart. Es fehlte an Nährstoffen, an Licht und Luft zum gedeihlichen Wachsen. Die Liste der Auswüchse, der Klagen und Leiden war lang. Wie hatten sie all das nicht sehen können?

Nun standen Fragen im Raum: Wird das Gewächshaus Bestand haben? Werden alle Pflanzen überleben? Wie sehr müssen wuchernde Gewächse zurückgeschnitten, alte Bäume gestutzt, wie radikal die Schädlinge bekämpft werden? Welche neuen Pflanzen würden die Bürger lieben? Es gab Fragen über Fragen und mit ihnen keimte die Hoffnung. Die Antworten sind offen. Noch.

Das Team der Klimaanalyse

Dr. Stephan Reimers (Beauftragter)

- 1944 geboren
- Studium der Ev. Theologie; ehemaliger Leiter der Diakonie Hamburg
- Seit 1982 in diversen kirchlichen, karitativen und politischen Ämtern (u.a. Direktor der Akademie Nordelbien, Bevollmächtigter der Evangelischen Kirche bei der Bundesrepublik und der Europäischen Union, Präsidium der deutschen Welthungerhilfe)
- 1992 bis 1999 Mitglied des NDR-Rundfunkrates, 1999 bis 2009 Mitglied des DLF-Hörfunkrates

Hans-Ulrich Cyriax

- 1967 geboren
- Studium der Politikwissenschaft und Journalistik
- Gründer von Cyriax Partners, Hamburg
- Managementberater und Coach, Experte für systemische Organisationsentwicklung, Führungskräfte- und Teamentwicklung. Seit 25 Jahren Begleitung von strategischen und kulturellen Transformationsprozessen

Melanie Brauck

- 1976 geboren
- Studium der Arbeits- und Organisationspsychologie & Klinischen Psychologie
- Nach dem Studium Volontariat und Tätigkeit als Fernsehredakteurin in der Redaktion von Frank Elstner. Seit 2006 tätig als systemische Beraterin, Trainerin, Coach und Teamentwicklerin für Unternehmen im In- und Ausland.
- Schwerpunkte: Teamberatung und -analyse, Team- und Organisationsentwicklung, Führungskräfteberatung

Phelina Mielke

- 1990 geboren
- Studium der Psychologie, Zusatzqualifikation für Systemisches Coaching und Supervision
- Arbeitsschwerpunkte: Begleitung von Veränderungsprozessen, Führungskräfte- und Teamentwicklung, Trainings in den Bereichen Kommunikation, Konfliktmanagement, Persönlichkeitsentwicklung und Moderation

Henning Prox

- 1973 geboren
- Studium der Architektur, Ausbildung in Organisationsberatung, systemischem Coaching und Mediation
- Seit 15 Jahren Begleitung von Mitarbeiter*innen, Führungskräften und Teams, um Lösungen zu erarbeiten, Konflikte beizulegen und Veränderung zu gestalten. Geschäftsführer und Inhaber von Travel Beyond und Gründungspartner der Organisationsentwickler rrp und Partner

Dagmar Rissler

- 1969 geboren
- Studium zur Sozial-Ökonomie, ausgebildet zum TA-Coach
- Seit über 15 Jahren Coach, Trainerin, Teamentwicklerin, Moderatorin und Organisationsberaterin. Gründerin der raumsieben-Akademie, langjährige Tätigkeit in einem der größten deutschen Gründungs-Inkubatoren (.garage hamburg)

Michelle Kares (Backoffice)

- 1995 geboren
- Seit 2014 im NDR. Nach der Ausbildung zur Kauffrau für audiovisuelle Medien als Assistentin bei NDR Kultur und Hamburg Journal tätig gewesen. Seit diesem Jahr Projektleiterin bei den Zentralen Programmaufgaben im Landesfunkhaus Hamburg.
- 2021 den Bachelor im berufsbegleitenden Studium im Bereich „Marketing & digitale Medien“ abgeschlossen. Seit diesem Jahr Masterstudium im Bereich „Marketing & Communication“

Statistik zur Beteiligung

Gesamtanzahl der involvierten Gesprächspartner*innen	1.055 Personen
---	----------------

Verteilung auf Gesprächsarten

	Einzelgespräche	Gruppengespräche	Initiativgespräche ²
Gesamt	539 Gesprächstermine mit 557 beteiligten Gesprächspartner*innen ¹	46 Gesprächstermine mit 417 beteiligten Gesprächspartner*innen	35 Gesprächstermine mit 81 beteiligten Gesprächspartner*innen

Verteilung auf erfasste statistische Parameter

	Einzelgespräche	Gruppengespräche
Gesamt	539 Gesprächspartner*innen ¹	417 Gesprächspartner*innen
Beschäftigungsstatus		
festangestellt	411	Nicht erfasst
freiberuflich	128	Nicht erfasst
Führungsposition		
Ja	106	Nicht erfasst
Nein	433	Nicht erfasst
Geschlecht		
Frau	331	Nicht erfasst
Mann	208	Nicht erfasst
Direktion		
Geschäftsbereich I	111	56
Geschäftsbereich II	198	59
Intendanz	15	1
Justitiariat	11	1
Landesfunkhaus Hamburg	18	117
LFH Mecklenburg-Vorpommern	19	44
LFH Niedersachsen	43	80
LFH Schleswig-Holstein	12	4
Produktionsdirektion	63	4
Verwaltungsdirektion	49	51
Alter		
Bis 29 Jahre	20	Nicht erfasst
30 bis 39 Jahre	86	Nicht erfasst
40 bis 49 Jahre	161	Nicht erfasst
50 bis 59 Jahre	203	Nicht erfasst
Über 60	69	Nicht erfasst

¹ Bei einigen der über Terminland einzeln gebuchten Terminen erschienen zum Gespräch mehrere Mitarbeiter*innen. Statistisch erfasst wurden lediglich die Mitarbeitenden, die den Termin auch tatsächlich gebucht hatten.

² Einzel- und Gruppengespräche, die wir initiativ auf Vorschlag des NDR vereinbart haben. Gesprächspartner*innen waren: der Intendant und die Direktor*innen der Geschäftsleitung, Vertreter*innen des Gesamtpersonalrates sowie der Landespersonalräte, die Gleichstellungsbeauftragte, die Konfliktbeauftragten, Vertreter*innen der Schwerbehindertenvertretungen, die Freien-Beauftragte, die Vertreterin für COPSQ, die Betriebsärztin, Vertreter*innen der Rundfunkräte sowie des Verwaltungsrates.

Anhang

Pressemitteilung vom 29.09.2022

Kulturwandel im NDR: Intendant Joachim Knuth bringt Klimaanalyse auf den Weg. Theologe und Manager Stephan Reimers soll unabhängige Untersuchung durchführen

Intendant Joachim Knuth beauftragt eine umfassende Klimaanalyse im NDR. Sie soll aufzeigen, ob und welche Veränderungen in Führung und Zusammenarbeit im gesamten Sender notwendig sind. Unabhängige Unterstützung holt Knuth sich von außen – der norddeutsche Theologe und Manager Stephan Reimers soll in den kommenden Wochen und Monaten das Arbeitsklima in allen Bereichen untersuchen, flankiert von einem Team von Expertinnen und Experten.

„Um das bestmögliche Programm zu machen, brauchen wir ein gutes Klima und eine Kultur des gegenseitigen Respekts – das haben mir die vergangenen Wochen und die Ereignisse in den Landesfunkhäusern Hamburg und Kiel mehr als deutlich gezeigt. Dort waren diese Voraussetzungen offensichtlich nicht überall gegeben. Diesem Befund wollen wir auf den Grund gehen. Wertschätzung und Vertrauen sind für mich die Grundlage für ein vernünftiges Miteinander. Es ist ein gutes Gefühl, mit Stephan Reimers eine sehr erfahrene und renommierte Persönlichkeit an der Seite zu haben, die diesen Weg mit uns geht.“

Stephan Reimers und sein Team werden im Herbst zahlreiche Gespräche im gesamten NDR führen. So haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, in einem geschützten Rahmen kulturelle Verbesserungspotenziale im NDR zu benennen.

„Als Kind Norddeutschlands und ehemaliges Mitglied des Rundfunkrats liegt mir der NDR sehr am Herzen“, sagt Stephan Reimers. „Ich bin überzeugt von der Idee des öffentlich-rechtlichen Rundfunks und ein Verfechter des unabhängigen Journalismus in diesem Land. Aus diesem Grund bin ich der Bitte des NDR sehr gerne nachgekommen, meinen Teil zu einem Kulturwandel beizutragen. Das werde ich unvoreingenommen und unabhängig tun.“

Die Klimaanalyse soll im ersten Quartal 2023 ein klares Bild von der Gesamtsituation im NDR liefern. Sie soll Startpunkt für einen Kulturwandel sein.

Joachim Knuth: *„Wir richten den Blick jetzt nach vorn. Sobald wir das ganze Bild vor uns haben, müssen wir konsequent die richtigen Lehren ziehen und kraftvoll umsetzen. Dafür stehe ich und dafür werde ich mich persönlich einsetzen.“*

Die Aufarbeitungsprozesse in den Landesfunkhäusern Kiel und Hamburg laufen weiter und fließen später in die Gesamtbewertung ein.

Über Stephan Reimers

Stephan Reimers ist Theologe, Manager und ehemaliger Politiker. Von 1992 bis 1999 war er Mitglied im NDR-Rundfunkrat, von 1999 bis 2009 Mitglied des Hörfunkrats beim Deutschlandfunk. Er war Vorstandsvorsitzender der Aktion Sühnezeichen Friedensdienste und Präsidiumsmitglied der Welthungerhilfe. Von 1999 bis 2009 war er Bevollmächtigter der Evangelischen Kirche bei der Bundesrepublik und der Europäischen Union. Als Leiter der Hamburger Diakonie initiierte er zahlreiche Projekte für Arme und Obdachlose (Obdachlosenzeitschrift „Hinz und Kunzt“, „Mitternachtsbus“ und „Hamburger Spendenparlament“).