



SÜDWESTRUNDFUNK
Unternehmensleitbild





SÜDWESTRUNDFUNK
Unternehmensleitbild **SWR** >>

Auch

macht Programm.

VORWORT

Liebe Kolleginnen,
liebe Kollegen,

das Leitbild für den SWR wurde im Frühjahr 2007 verabschiedet. Es soll uns helfen, unsere Aufgaben als öffentlich-rechtlicher Sender noch besser zu erfüllen. In den vergangenen zweieinhalb Jahren hat sich das Leitbild bereits vielfach bewährt: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berufen sich darauf und zitieren daraus; sie pochen auf ihr Recht, werden aber auch an ihre Pflichten gegenüber ihren jeweiligen Vorgesetzten und vor allem gegenüber unserem eigentlichen „Arbeitgeber“, der Gesellschaft, erinnert.

Und so, wie sich die Gesellschaft verändert, ist auch das Leitbild nicht in Stein gemeißelt.

Wir müssen es anpassen, damit es seine Aufgabe auch in einer veränderten Medienwelt, in einer sich wandelnden Gesellschaft weiter erfüllen kann. Doch diese Anpassung muss behutsam geschehen, ohne den Geist des Leitbilds zu verändern. Die Landessenderdirektorin Rheinland-Pfalz, Frau Dr. Simone Sanftenberg, hat die Verantwortung dafür übernommen, dies mit Blick auf den gesamten Sender als Leitbildbeauftragte des SWR zu koordinieren.

VORWORT

In der vorliegenden zweiten Auflage wurden deshalb einige Passagen neu und klarer formuliert, die sich auf die wirtschaftliche und politische Unabhängigkeit unserer Arbeit beziehen. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk wird von allen solidarisch finanziert, damit er ohne Rücksichtnahme auf wirtschaftliche Interessen und politische Einflussnahme berichten kann.

Wenn deshalb Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter außer für den SWR noch für andere Auftraggeber tätig sind, so muss diese Unabhängigkeit in jedem Fall gewahrt bleiben. Es gilt hier, den Ausgleich zu wahren zwischen dem im Grundgesetz garantierten Recht auf freie Berufswahl und den besonderen Anforderungen, die an einen öffentlich-rechtlichen Sender zu Recht gestellt werden. In dem Themenbereich des Leitbilds, der sich mit dem Wert unseres Programms befasst, finden sich deshalb einige Richtlinien, die der Orientierung dienen und den Betroffenen ihre konkrete Entscheidung erleichtern sollen. In einer Zeit, in der viele die Notwendigkeit eines öffentlich-rechtlichen Rundfunks insgesamt infrage stellen, zeigt sich an dieser Frage exemplarisch, dass jede und jeder Einzelne mitverantwortlich für den guten Ruf unseres ganzen Hauses ist. Die Entscheidung aber, die Frage nach dem „Was geht?“ bzw. „Was geht nicht?“ muss am Ende jede und jeder selbst und eigenverantwortlich treffen – und

dann auch die möglichen Konsequenzen tragen. Vorgesetzte können und sollen aber helfen, das Für und Wider abzuwägen.

Das Leitbild ist ein „Wegweiser“, der das „Wir-Gefühl“ im SWR formuliert und ein klares Bewusstsein von Aufgaben und Möglichkeiten schaffen soll, von Entscheidungsspielräumen und ihren Grenzen, von Gestaltungs- und Mitsprachemöglichkeiten, aber auch von konkreter Verantwortung und damit nicht nur von den Rechten, sondern auch von den Pflichten jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedes einzelnen Mitarbeiters. Dabei ist das Leitbild kein Text, der von oben herab verordnet worden ist, sondern ein hausübergreifendes Projekt, an dem viele Kolleginnen und Kollegen aus verschiedenen Bereichen gemeinsam gearbeitet haben und mit dem sich möglichst alle Kolleginnen und Kollegen identifizieren sollen.

Wenn Sie das Leitbild zum ersten Mal lesen, werden Sie vielleicht bei manchen Leitsätzen zunächst ein wenig erschrecken. Denn manchmal sind wir in der Realität von den hehren Idealen des Leitbilds noch allzu weit weg.

Doch ein Wegweiser steht bekanntlich auch nicht am Ziel, sondern deutet darauf hin.

VORWORT

Deshalb gibt es zu den Leitsätzen und Erläuterungen auch noch etwas ausführlichere Kommentare als zweiten Teil. Diese Kommentare konkretisieren, was wir tun können, um unseren hohen Ansprüchen auch einigermaßen gerecht zu werden. Es ist normal, dass Anspruch und Wirklichkeit nicht zu hundert Prozent übereinstimmen. Aber es liegt an uns, ob Anspruch und Wirklichkeit durch einen Abgrund getrennt werden, durch einen Graben oder durch eine kleine Lücke. Und es liegt an uns, Brücken zu bauen. Dazu muss aber das Trennende, das „Nichtoptimale“, erst einmal erkannt und der Anspruch, der daraus folgt, beschrieben werden. Je mehr von dem „stimmt“, was im Leitbild steht, umso besser können wir unseren Auftrag als öffentlich-rechtlicher Rundfunk erfüllen. Denn das ist und bleibt der erste und wichtigste Satz des Leitbilds:

Wir haben ein Ziel – unser Programm!

Herzlich grüßt Sie



Peter Boudgoust, Intendant des SWR
November 2009



ZIELSETZUNG DES SWR-LEITBILDS

Vor Ihnen liegt
das neue
**Leitbild des
SWR**, das
Orientierung
für die **weitere**
Entwicklung
unseres Senders
geben soll.

Dieses Leitbild ist also keine Zustandsbeschreibung, sondern weist in die Zukunft und beschreibt, wie der SWR sein könnte und sein soll. Wir haben in den letzten Jahren erfolgreich am und für den SWR gearbeitet. Dennoch sind Abweichungen zwischen der Realität im SWR und der Vision des Leitbilds erkennbar. Unser gemeinsames Ziel wird und muss es nun sein, diese Lücken zu identifizieren und schrittweise zu schließen.

Aufbau des SWR-Leitbilds

Das SWR-Leitbild ist in vier Themenbereiche gegliedert:

- 1 Programm
 - 2 Identifikation, Motivation, Führung
 - 3 Veränderung
 - 4 Wirtschaftliche Verantwortung
-

ZIELSETZUNG DES SWR-LEITBILDS

Zu jedem Themenbereich gibt es drei kurze, prägnante Leitsätze, die wiederum mit einer kurzen Erläuterung versehen sind.

Im zweiten Teil des Leitbilds wird jeder Themenbereich ausführlich kommentiert. Die Leitsätze und Erläuterungen werden in den nächsten Jahren nicht verändert werden.

Die Kommentierungen dagegen sollen die Dynamik der täglichen Arbeit spiegeln und immer wieder an unsere jeweilige Situation angepasst werden. Sie werden regelmäßig aktualisiert, und man erkennt am Datum, um welche Version es sich handelt. So wird es möglich, aktuelle Entwicklungen aufzunehmen.



VERANKERUNG DES SWR-LEITBILDS

Unser aller Aufgabe ist es, das **Leitbild** in der Arbeitswirklichkeit des SWR **zu verankern.**

Der Intendant und die Geschäftsleitung des SWR haben sich dafür entschieden, ein vor allem nach innen gerichtetes Leitbild zu erstellen. Unser aller Aufgabe ist es, das Leitbild in der Arbeitswirklichkeit des SWR zu verankern. Somit wird mit dieser aktualisierten Fassung unser gemeinsamer Leitbildprozess weiter fortgeführt.

Die Geschäftsleitung hat mehrere Schritte zur Einführung und Etablierung des SWR-Leitbilds vereinbart:

-
- So soll beispielsweise das Leitbild in den Jahresmitarbeitergesprächen verankert werden. Ebenso werden Elemente des Leitbilds in einschlägige Fortbildungsmaßnahmen des SWR integriert.
 - Der begonnene Diskussionsprozess zum Leitbild in den Direktionen soll fortgesetzt werden. Wie dies in den einzelnen Direktionen geschieht, liegt jeweils in der Hoheit der Direktionen.
 - Die direktionsinternen Diskussionen zum Thema Leitbild werden einmal pro Jahr in einer „Geschäftsleitungsklausur“ behandelt.

VERANKERUNG DES SWR-LEITBILDS

Das SWR-Leitbild kann seine positive Kraft in unserem Sender nur dann entfalten, wenn wir alle im Rahmen unserer Möglichkeiten und in unseren Aufgabenbereichen das Leitbild zur Orientierung in Sachfragen nutzen, als

Richtschnur für unser eigenes Verhalten

annehmen oder auch unser Gegenüber mit dem Leitbild konfrontieren. Wenn das SWR-Leitbild auf diese Weise einen Beitrag dazu leisten kann, dass sich unser SWR und vor allem seine Programme weiterhin positiv entwickeln, dann ist das Ziel, das wir mit dem Leitbild verfolgen, erreicht.





Leitbild.



Programm.

Wir haben ein Ziel – unser Programm.
Unser Programm ist wertvoll.
Ich mache Programm.

PROGRAMM

Wir haben ein Ziel – unser Programm.

Unser SWR dient dem Zweck, im Sinne des öffentlich-rechtlichen Auftrags Programm zu machen und zu verbreiten. Sein wichtigstes Gut ist dabei die **Unabhängigkeit** von jeglicher Einflussnahme, sei es aus Politik, Wirtschaft oder gesellschaftlichen Verbänden und Gruppierungen. Er ist für das gesellschaftliche, demokratische, wirtschaftliche und kulturelle Leben sowie für die **öffentliche Meinungsbildung** von hoher Relevanz.



PROGRAMM

Unser Programm ist wertvoll.

Unser Programm ist **Heimat für unser Publikum**. Es ist **das** Programm für den Südwesten und zugänglich für jeden. Es bietet **Information, Bildung, Unterhaltung und Orientierung**. In einer zunehmend globalisierten Welt bietet es Nähe und regionale Verankerung bei gleichzeitiger Offenheit für nationale und internationale Themen. Die Lage des SWR in der Mitte Europas spiegelt sich im Programm wider. Es ist ein unverzichtbarer Teil der ARD.

Unser Programm zeigt, dass wir die Menschen ernst nehmen mit ihrer Freude genauso wie mit ihren Fragen, Widersprüchen und Sorgen. Unser Programm bietet eine **solide Basis für demokratisches**

Denken und Handeln. Unser Journalismus ist geprägt durch ein **Höchstmaß an Professionalität**. Dazu gehören die Achtung vor der Würde des Einzelnen, Sorgfalt in der Recherche sowie klare Unterscheidung zwischen Fakten und Meinungen.

Darüber hinaus verpflichten wir uns zur Unabhängigkeit gegenüber jeglichen Versuchen wirtschaftlicher oder ideologischer Einflussnahme Dritter. **Wir sind für alle da:** Zur Ausgewogenheit des öffentlich-rechtlichen Programmauftrags gehören massenattraktive Sport- und Unterhaltungsangebote ebenso wie Sendungen, die sich nicht nur am Quotenerfolg messen lassen.

PROGRAMM

Ich mache Programm.

Ich arbeite für das Programm, auch wenn ich nicht unmittelbar mit der Herstellung von Sendungen betraut bin. Nur wenn ich an meinem Platz **Verantwortung** für das optimale Zusammenwirken von Verwaltung, Technik, Produktion und Redaktion übernehme, sind **Erfolg und hohe Qualität unseres Programms** garantiert.





Identifikation, Motivation, Führung.

Wir sind ein Unternehmen – unser SWR.
Unser Umgang ist geprägt von Vertrauen
und Offenheit.

Ich bin kompetent.

IDENTIFIKATION, MOTIVATION, FÜHRUNG

Wir sind ein Unternehmen – unser SWR.

Wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind der **wichtigste Pfeiler des SWR** und als Gemeinschaft die Quelle des Erfolgs. Wir alle stehen – über die Grenzen der verschiedenen Standorte und Medien hinweg – für das gemeinsame Unternehmen ein. **Wir bündeln unsere Kräfte**, identifizieren uns mit unserem Sender und wissen uns eingebunden in ein Unternehmen, das seine soziale Verantwortung wahrnimmt.

Unser Umgang ist geprägt von **Vertrauen und Offenheit**.

Offenheit und Vertrauen sind die Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit. Wir gehen **fair und respektvoll** miteinander um. Wir hören einander zu. Andere Meinungen und kreative Diskussionen sind für uns eine Bereicherung. **Unsere Kritik ist präzise und konstruktiv**, unsere Entscheidungen sind nachvollziehbar, begründet und transparent. Kernstück unserer Unternehmenskultur ist, dass wir **uns in unseren Funktionen, vor allem aber als Personen achten**.

IDENTIFIKATION, MOTIVATION, FÜHRUNG

Führungskräfte im SWR definieren Handlungsspielräume, geben ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern regelmäßig Feedback und **fördern ihre Weiterentwicklung**. Gute Führung fordert **Engagement und Eigenverantwortung** der Mitarbeiter. Zentrale Merkmale unserer Führungskultur sind Vorbildwirkung, Fachkompetenz und die Anpassung der Führungspraxis an die jeweilige Arbeitssituation. Transparenz, **Dialogbereitschaft und Kritikfähigkeit** verhindern Bevormundung und Machtmissbrauch.

Ich bin kompetent.

Ich bin mit meiner Qualifikation für die gemeinsame Arbeit unverzichtbar. Ich weiß durch klare Zielvereinbarungen, was von mir erwartet wird und wie meine Leistung zum Unternehmenserfolg beiträgt. **Der SWR ermöglicht mir, mich fortzubilden**, und ich trage Verantwortung dafür, meine Kompetenz zu erweitern. Führungskompetenz zeigt sich in einem hohen Maß an Entscheidungs-, Handlungs- und Verantwortungsbereitschaft sowie der **Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren.**



Veränderung.

Wir haben eine Herausforderung –
unsere Zukunft.

Unsere Stärke ist die Bereitschaft
zu Veränderungen.

Ich gestalte mit.



VERÄNDERUNG

Wir haben eine Herausforderung – unsere Zukunft.

Besonders herausgefordert sind wir durch das Zusammentreffen medienpolitischer, technologischer und demografischer Veränderungen. Hinzu kommen die komplexe und nicht absehbare Entwicklung neuer Verbreitungswege und das sich verändernde Kommunikationsverhalten.

Die Rahmenbedingungen gestalten wir aktiv mit und reagieren flexibel darauf. Wir werden alles tun, um auch in Zukunft ein unverwechselbares, interessantes und erfolgreiches Programm von hoher Qualität anzubieten.

Unsere Stärke ist die Bereitschaft zu Veränderungen.

Nur wer sich ändert, bleibt sich treu. Wir stellen uns den künftigen Herausforderungen durch **Offenheit** für Optimierungen, strukturelle Änderungen und technische **Innovationen**. Die Verunsicherung durch Veränderung nehmen wir ernst und bewältigen sie gemeinsam. Wir haben **Lust daran, Neues auszuprobieren** und sind bereit zum Risiko.

VERÄNDERUNG

Ich gestalte mit.

Ich trage durch mein **Engagement**, mein **Mitdenken** und **Mitgestalten** zur Veränderungsbereitschaft bei. Ich habe die Möglichkeit, meine Ideen in die zukünftige Entwicklung mit einzubringen. **Ich nutze die Chance, mich weiterzuentwickeln.**

Führungskräfte gestalten dadurch, dass sie die Ideen und Vorschläge, aber auch Sorgen und Widerstände ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter **ernst nehmen** und sich damit auseinandersetzen. Ihre Verantwortung ist es, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den **Raum für Experimente und Entwicklungen** zu öffnen.





Wirtschaftliche Verantwortung.

Wir haben eine Verpflichtung – den sorgsamen Umgang mit den Gebühren.
Unsere Ressourcen sind begrenzt.
Ich handle wirtschaftlich.



WIRTSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG

Wir haben eine Verpflichtung – den sorgsamsten Umgang mit den Gebühren.

Der SWR gehört der Gesellschaft. **Wir sind Treuhänder der Gesellschaft.** Durch die Gebührenfinanzierung wird die **Unabhängigkeit unserer journalistischen Arbeit** garantiert.

Wir rechtfertigen durch die Qualität unseres Programms und durch verantwortliches Wirtschaften die Rundfunkgebühr. Wir sind „unser Geld“ wert und **geben der Gesellschaft viel zurück.**



WIRTSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG

Unsere Ressourcen sind begrenzt.

Eine regelmäßige Optimierung der Strukturen und Arbeitsabläufe ist Voraussetzung dafür, dass auch mit begrenzten Ressourcen die **hohe Qualität unserer Programme** erhalten bleibt. Führungskräfte handeln kosteneffizient und sparsam.

Ziel eines wirtschaftlichen Umgangs mit beschränkten Ressourcen ist es, **kostentreibende Faktoren zu begrenzen**, unnötige Komplexität abzubauen und **eindeutige Verantwortlichkeiten sicherzustellen**.

Ich handle wirtschaftlich.

Verschwendung ist unser Feind. Ich gehe mit den Gebühren sorgfältig um. Ich arbeite effizient und prüfe, welche Ausgaben in welchem Umfang gerechtfertigt sind. **Maßstab dabei ist die Qualität unseres Programms.**





Kommentare.



Programm.

PROGRAMM

Der öffentlich-rechtliche Auftrag unterscheidet den SWR von kommerziellen Anbietern.

Zum öffentlich-rechtlichen Auftrag ist im „Staatsvertrag über den Südwestrundfunk“ unter anderem festgelegt: Der SWR soll die freiheitlich demokratische Grundordnung stärken, die kulturelle Vielfalt und Identität in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz fördern, zum demokratischen Dialog und zur Sicherung der Meinungsvielfalt beitragen (Präambel SWR-Staatsvertrag); der SWR soll der Information und Bildung sowie der Beratung und Unterhaltung dienen und hat dem kulturellen Auftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks besonders zu entsprechen (§ 3 Abs. 5 SWR-Staatsvertrag).

Zum öffentlich-rechtlichen Auftrag gehören Angebote sowohl für Mehrheiten als auch für Minderheiten.

Alle Hörfunk- und Fernsehprogramme wollen Quotenerfolg im Sinne der optimalen Akzeptanz in der jeweiligen Zielgruppe. Alle Programme zusammen bilden die kulturelle Vielfalt in der Gesellschaft ab und setzen sich mit ihr auseinander. Darüber hinaus sind die Programme selbst durch ihre Sendungen, ihre aufwendigen Wort-, Musik- und Fernsehproduktionen ein wesentlicher Kulturfaktor. Dies gilt auch

für die Festivals, Konzerte und anderen öffentlichen Veranstaltungen. Zur Vielfalt des kulturellen Angebots gehören die hochwertigen Klangkörper des SWR. Sie gewährleisten höchste künstlerische Qualität und sind damit auch Garanten für die hohe Qualität des Programms.

Die Programme des SWR bieten allen Bevölkerungsgruppen Heimat und Orientierung

und leisten dadurch einen wichtigen Beitrag zum Zusammenhalt der Gesellschaft. Diese Aufgabe gewinnt besonderes Gewicht vor dem Hintergrund einer zunehmend multi-kulturellen und multireligiösen Gesellschaft.

Zum öffentlich-rechtlichen Auftrag gehört die Reaktion auf gesellschaftliche Defizite, vor allem auf die zunehmende Orientierungslosigkeit, die ebenfalls zunehmende Dialog-unfähigkeit in der Gesellschaft, den erheblichen Sprachverlust sowie das weitverbreitete Gefühl politischer Ohnmacht.

Was ein „wertvolles Programm“ ist, muss immer neu diskutiert und definiert werden. Qualität macht sich nicht nur an den Ideen und Inhalten, sondern auch an dem handwerklichen, produktionellen und technischen Können sowie an der programmlichen Machart fest. Qualität bedeutet, die Vielfalt gesellschaftlicher Wertvorstellungen sowie Interessenlagen im Für und Wider in allen

PROGRAMM

Programmgenres und zugeschnitten auf die zur Verfügung stehenden Verbreitungswege und Verteilplattformen widerzuspiegeln. Dies setzt voraus, gesellschaftliche Strömungen und Trends aufzuspüren, kritisch zu reflektieren und durch geeignete Programmformate aufzunehmen, um ihnen im Einzelfall eigene Aspekte und Perspektiven hinzuzufügen. Um Qualität im Programm zu garantieren, ist die ständige Diskussion auf Redaktionsebene ebenso erforderlich wie die durchgehende Reflexion auf allen Ebenen und in allen Arbeitsbereichen des Hauses.

In der Direktion „Technik und Produktion“ ist Qualitätsmaßstab nicht ausschließlich technische Qualität. Vielmehr wird Qualität am Beitrag zum Programmerfolg gemessen und muss im Hinblick auf das jeweilige Produkt und die damit einhergehenden Produktionskosten relativiert werden. Für den SWR gehört

professioneller Journalismus zur unabdingbaren Voraussetzung qualitativ hochwertiger Programmangebote.

Die Beachtung wichtiger journalistischer Grundsätze gehört zu den Fundamenten unserer Programmarbeit.

Dazu zählen zum Beispiel:

- Unabhängigkeit
- Wahrhaftigkeit
- Fairness sowie Achtung der Würde und der Persönlichkeitsrechte jener Menschen, über die berichtet wird. Dazu gehört stets, auch die andere Seite zu hören („audiatur et altera pars“).
- Gründliche, intensive, wo nötig, auch investigative Recherche
- Strikte Trennung zwischen Fakten und Meinungen, Nachricht und Kommentar
- Bewusstsein für die Unvereinbarkeit von Journalismus und PR
- Sorgsamer Umgang mit der Sprache
- Kritikfähigkeit gegenüber anderen und sich selbst
- Sensibilität für Minderheiten
- Ständige Bereitschaft zur professionellen Weiterentwicklung und innovative Programmarbeit

Als Dienstleister unterstützen viele Kolleginnen und Kollegen die Redaktionen bei der Erfüllung des Programmauftrags. Pressestelle, Marketing, Medienforschung und weitere Bereiche sorgen dafür, unsere Programme bei den Bürgerinnen und Bürgern bekannt zu machen und Bindungen zum SWR herzustellen. Sie vermitteln den Programmkollegen Wissen über ihre Zielgruppen, über deren Gewohnheiten und Bedürfnisse und tragen so zum Programmerfolg bei.

PROGRAMM

Unabhängigkeit des SWR bedeutet

Unabhängigkeit vom Staat sowie von allen wirtschaftlichen und politischen Einzel- und Parteiinteressen.

Dazu gehört auch die Unabhängigkeit von religiösen und anderen weltanschaulichen Gruppen und Institutionen.

Unser Anspruch auf Unabhängigkeit wird auch durch einen gewissenhaften und sensiblen Umgang mit dem Thema „Nebentätigkeiten“ untermauert. Unstrittig ist, dass alle Beschäftigten ein grundgesetzlich garantiertes Recht auf freie Berufswahl haben. Allerdings können dadurch auch berechnete Interessen des SWR verletzt werden. Insbesondere dann, wenn unsere journalistische Unabhängigkeit durch wirtschaftliche oder politische Interessen Dritter – und deren tatsächliche oder mutmaßliche Berücksichtigung im Programm – infrage gestellt wird. Deshalb sorgt jede Einzelne, jeder Einzelne aus freien Stücken für maximale Transparenz in diesem Bereich, meldet Nebentätigkeiten an, bespricht sie mit seinem Vorgesetzten und verzichtet im Zweifelsfall auf die Zusatzeinnahme. So wird verhindert, dass selbst nur der Verdacht aufkommt, der SWR sei korrupt, betreibe Schleichwerbung oder manipulierte die Meinung der Öffentlichkeit.

Die Programmpalette des SWR und die Zielgruppen, an die sich die einzelnen Programme wenden, werden regelmäßig überprüft und neu definiert oder weiterentwickelt.

Innovative Programmierer bemühen sich ständig darum, sowohl mit den klassischen Hörfunk- und Fernsehangeboten als auch mit den neuen multimedialen Möglichkeiten jüngere Zielgruppen zu gewinnen, ohne die bisherigen zu verlieren. Dazu gehören auch

der Mut zur Kreativität und die Lust am Ausprobieren.

Die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Programm setzt voraus, dass jede und jeder die SWR-Angebote in Hörfunk, Fernsehen und Internet kennt. Nur wer regelmäßig schaut, hört und liest, kann mitreden, wenn über Qualität gesprochen wird.



Identifikation, Motivation, Führung.

IDENTIFIKATION, MOTIVATION, FÜHRUNG

Seit der Fusion ist der SWR weit vorangekommen auf dem Weg zu einem Unternehmen.

Allerdings treten bisweilen in kritischen Situationen und bei wichtigen Fragestellungen Standortinteressen immer wieder zutage und verhindern den Blick auf den SWR als Ganzes. Hier will das Leitbild klarstellen: Der SWR ist ein Unternehmen. Alle Standort-, Direktions- und Abteilungsinteressen werden daraufhin überprüft, inwieweit sie dem Erfolg des Gesamtunternehmens dienen.

Innerhalb der dezentralen Organisationsstruktur des SWR ist die Förderung von Zusammenarbeit und personellem Austausch besonders wichtig: Kooperation über Bereichs-, Landes- und Direktionsgrenzen hinweg; intermedial ebenso wie mit externen Partnern und ARD-weit; zwischen Programm, Technik und Produktion sowie der Verwaltung. Durch die anhaltend kritische Finanzierungssituation des öffentlich-rechtlichen Rundfunks werden Themen wie Personalkosten und Personalabbau weiter eine wichtige Rolle im SWR spielen. Deshalb bleibt es wichtig, trotz dieser Zwänge den Wert der einzelnen Mitarbeiterin und des einzelnen Mitarbeiters zu betonen und zu stärken. Eine Grundvoraussetzung dafür ist ein offener und vertrauensvoller Umgang miteinander; zu starke Bürokratisierung und

Reglementierung sind ein Anzeichen für Defizite: Regeln und Verfahrensweisen müssen deswegen regelmäßig auf ihr Ziel und ihren Erfolg hin überprüft werden. Zu einem offenen und vertrauensvollen Umgang gehört ein Vertrauensvorschuss gegenüber allen Beteiligten, aber auch die Bereitschaft, formulierte Ziele zu akzeptieren und Regelverstöße zu vermeiden. Ein wirklich offener Umgang miteinander hängt davon ab, dass man sich gegenseitig respektvoll, klar und verständlich sagt, wie man den anderen beurteilt.

Voraussetzung dafür ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genau erfahren, was von ihnen erwartet wird. Auch ist wichtig, dass Führungskräfte die Kreativität und Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen, würdigen und fördern. Erforderlich ist, dass ihnen regelmäßig und präzise mitgeteilt wird, wie ihre Qualifikation und Leistung, gemessen an den vorher festgelegten und mitgeteilten Erwartungen und Aufgaben, eingeschätzt werden. Bei Qualifikationsmängeln und Leistungsdefiziten ist ein zeitnahes Gespräch unabdingbar – Gleiches gilt für positive Beurteilungen und Lob.

Dies richtet sich keineswegs nur an die Führungskräfte. Kritik und Lob müssen auch „von unten nach oben“ ausgesprochen werden können, ebenfalls zeitnah und offen.

IDENTIFIKATION, MOTIVATION, FÜHRUNG

Der Vorgesetzte wird bei Bedarf und auf Wunsch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Arbeitsbereichsbesprechungen ansetzen, um die Diskussion von bereichsweit interessierenden Themen, Vorhaben und Problemen zu ermöglichen.

Zur Kompetenz zählen fachliche und persönliche Eignung. Kompetenz beweist sich im Umgang miteinander innerhalb des Senders. Sie zeigt sich auch in der Art und Weise, wie sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Programm identifizieren und es nach außen vertreten – egal, in welcher Position sie sind. Ziel ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Kompetenzen selbstkritisch und realistisch einschätzen und die Kompetenz der anderen achten. Wichtig ist auch, die Fähigkeiten und Begabungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter außerhalb des eigenen Tätigkeitsfeldes zu erfahren, die für den Sender an anderer Stelle von Nutzen sein könnten.

Für alle gilt: Ein Dienst nach Vorschrift verträgt sich nicht mit dem Auftrag des SWR.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagieren sich in Situationen, die das erfordern, auch über das notwendige Maß hinaus. Umgekehrt nimmt der SWR als Unternehmen

dieses Engagement nicht als selbstverständlich hin, sondern macht in geeigneter Form deutlich, wie wichtig diese Leistung für den Sender ist.

Bei alledem sind Instrumente wie das Jahresmitarbeitergespräch oder „Wissen spezial“ eine wertvolle Hilfe. Beide müssen erhalten und weiterentwickelt werden. Dass der SWR seine soziale Verantwortung wahrnimmt, zeigt sich auch daran, dass er sein Möglichstes tut, um ein familienfreundlicher Arbeitgeber zu sein. Die Kompetenz von Mitarbeitern, die Verantwortung für Angehörige übernehmen, wird vom SWR hoch geschätzt. In kritischen Lebenssituationen bemühen sich die Beteiligten um flexible Lösungen, die mit den Arbeitsabläufen vereinbar sind.

Der SWR misst einem effektiven Gesundheitsmanagement große Bedeutung bei. Nur bei angemessenen Arbeitsbedingungen können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre optimale Leistungskraft abrufen. Bei der Verteilung von Beteiligungs- und Karrierechancen kommt es allein auf die persönliche und fachliche Qualifikation an. Zur sozialen Verantwortung des SWR gehört auch eine gezielte Nachwuchsförderung.



Veränderung.



VERÄNDERUNG

Die Zukunft wird für den SWR grundlegende Veränderungen bringen, auf die angemessen reagiert werden muss.

Manche Entwicklungen werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des SWR nicht beeinflussen können: Dazu gehören die sich verändernden medienpolitischen Rahmenbedingungen, dazu gehört auch die demografische Struktur der Gesellschaft.

Andere Entwicklungen werden sich zumindest teilweise steuern lassen: Das gilt für die Marktanteile der Programme und die möglichst sinnvolle und effektive Nutzung alter und neuer Verbreitungswege.

In der alleinigen Verantwortung des SWR liegen die Qualität der Programme, die Produktivität, die Wirtschaftlichkeit und der interne Wandel in der Unternehmensstruktur. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist wichtig, dass sie die neuen Entwicklungen an möglichst vielen Stellen mitgestalten können. Das setzt eine ständige gegenseitige Information und Abstimmung über die anstehenden Veränderungen voraus.

Bevor etwas verändert werden kann, ist es unerlässlich, das konkrete Ziel zu bestimmen und sich über den eigenen

Standpunkt klar zu werden. Dabei lehrt die Erfahrung, dass Diskussionen über angestrebte Ziele besonders breiten Raum einnehmen. Zumal sich im Laufe eines Veränderungsprozesses das Ziel auch ändern kann. Bei Beginn dieses Prozesses sind oft nur bestimmte Eckdaten festzulegen.

Eine kontinuierliche Diskussion muss darüber stattfinden, wie wir von unserem Standpunkt zu dem angestrebten Ziel gelangen und welche konkreten Maßnahmen dafür erforderlich sind.

Veränderung darf nie Selbstzweck sein. Bevor etwas verändert wird, muss geklärt werden, ob sich das Bisherige nicht so bewährt hat, dass es unbedingt beibehalten werden sollte. Wenn allerdings Veränderungen erforderlich sind, muss man sich ihnen auch ohne Vorbehalte und Vorurteile stellen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von Veränderungen betroffen sind, brauchen eine klare Perspektive. Oft sind mit Veränderungen Risiken verbunden, sie erfordern also von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Risikobereitschaft. Diese Bereitschaft zum Risiko muss anerkannt und gefördert werden. Nur so kann der SWR alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren, sich an Veränderungsprozessen aktiv zu beteiligen.

VERÄNDERUNG

Die stärksten Veränderungen werden sich für den SWR im Bereich Neuer Medien und neuer Verbreitungswege ergeben. Niemand vermag zum gegenwärtigen Zeitpunkt genau zu sagen, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf unsere Programme, ihre Form, ihre Inhalte und ihre Verbreitung haben wird. Wir müssen alle Möglichkeiten neuer Verbreitungswege prüfen und zum Teil auch ausprobieren. Entscheidend ist, dass wir die neuen Entwicklungen nicht verpassen.

Dazu gehören vernetztes Arbeiten und medienübergreifendes Denken.

Im Laufe dieser Veränderungen werden sich viele Tätigkeitsfelder und Berufsbilder im Sender grundlegend wandeln, sowohl formal als auch inhaltlich. Dieser Veränderungsprozess ist bereits in vollem Gange. Der SWR hat darauf schon bisher flexibel reagiert, er muss das auch weiterhin tun.

Entwicklungen, die sich bewähren, müssen konsequent weiterverfolgt werden. In Zeiten sensibler Veränderungsprozesse ist es besonders wichtig, kontinuierlich zu überprüfen, ob die veranlassten Veränderungen auch die intendierten Ziele erreicht haben. Bei alledem müssen die Sorgen und Unsicherheiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ernst genommen werden.

Am besten kann man diesen Sorgen durch ein professionell gesteuertes Veränderungsmanagement begegnen. Hierfür stellt der SWR eine Reihe von Beratungsangeboten zur Verfügung (Personalentwicklung und Unternehmensplanung). Da die Fülle an Veränderungen in journalistischer, technischer und organisatorischer Hinsicht für uns alle zurzeit noch unkalkulierbar ist, müssen die Führungskräfte in einer ständigen Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen. Mehr denn je ist ein Fortbildungsprogramm erforderlich, das den Bedürfnissen entspricht.



Wirtschaftliche Verantwortung.



WIRTSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG

Die Gebührenfinanzierung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks garantiert seine journalistische Unabhängigkeit.

Alle Personal-, Sach- und Finanzressourcen sind nach dem Grundsatz von Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu nutzen. Dazu gehört, Produktivitätshindernisse in allen Bereichen abzubauen oder zu vermeiden und sämtliche Rationalisierungspotenziale zu nutzen.

Maßstab für Wirtschaftlichkeit ist jedoch in erster Linie die Qualität des Programms. Das erfordert allerdings, dass genau definiert ist, nach welchen Kriterien sich Qualität bemisst. Sonst bliebe die Beteuerung, wir machten „Qualitätsprogramm“, reine Behauptung, die praktisch jede Ausgabe rechtfertigen könnte.

Zum wirtschaftlichen und zielorientierten Einsatz von Ressourcen gehört vor allem auch die konsequente Priorisierung der Aufgaben – und damit meistens auch der Ausgaben im Sinne des sparsamen Umgangs mit unseren Mitteln. Das ist gerade heute notwendig, da die Gelder knapper werden. Einfach nur überall etwas weniger Geld auszugeben, kann nicht der richtige Weg sein. Vielmehr müssen die Schwerpunkte unserer Arbeit festgelegt werden. Erforderlich sind Antworten auf folgende Fragen:

Wo muss weiterhin so finanziert werden wie bisher? Wo muss unter Umständen sogar noch mehr Geld eingesetzt werden als bisher? Wo ist es erforderlich, neue Projekte und Bereiche zu finanzieren? Und wo kann, im Gegenzug, Geld eingespart werden?

Wirtschaftlich handeln im SWR muss auch bedeuten, dass für vergleichbare Produkte vergleichbare Kosten aufgewendet werden – in Anlehnung an das bereits etablierte Verfahren der Kostenstandardisierung. Die Kostenstrukturen an den verschiedenen Standorten des SWR müssen transparent und vergleichbar sein.

Eine der vordringlichsten Fragen wird sein: Wie, mit welchem Ziel und mit welchem Erfolg werden die vorhandenen Mittel auf die Programme verteilt?

Wirtschaftlich handeln wir, wenn es uns gelingt, die vorhandenen Ressourcen so einzusetzen, dass die Programme attraktiv und akzeptiert sind.

Priorisierung beginnt deshalb bei der präzisen Formulierung von kurzfristigen und langfristigen Unternehmenszielen durch die Geschäftsleitung. Anhand dieser Ziele, die immer wieder aktualisiert werden müssen, priorisieren alle Führungskräfte die in ihrem Bereich anfallenden Aufgaben

WIRTSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG

und machen das gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern transparent.

Dass das Verhalten der Führungskräfte mit direkter Budgetverantwortung einen maßgeblichen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens hat, ist unbestritten. Allerdings gibt es auch eine „indirekte Budgetverantwortung“, die jede einzelne Mitarbeiterin und jeder einzelne Mitarbeiter tagtäglich wahrnimmt, indem sie bzw. er darauf achtet, im jeweiligen Tätigkeitsbereich keine vermeidbaren Kosten zu verursachen.

Dazu gehört insbesondere die objektive und an Kosten orientierte Vergabe von Aufträgen auf allen Ebenen.

Eigeninteressen dürfen dabei niemals eine Rolle spielen.

Zu dieser Verantwortung zählen auch die Grundsätze zur IT-Sicherheit:

- Alle Führungskräfte des SWR sind verantwortlich für die Einhaltung und Durchführung von Richtlinien zur IT-Sicherheit und beziehen diese Verantwortung in ihr Handeln ein.
- Das Thema „IT-Sicherheit“ wird von allen Abteilungen im SWR mitgetragen und aktiv bei der Umsetzung unterstützt.

Bürokratie erzeugt Probleme. Natürlich braucht der SWR „seine“ Verwaltung. Arbeitsabläufe und Entscheidungsstrukturen müssen aber ständig hinterfragt werden, ob sie noch dem Gesamtziel „Programm“ dienen oder ein Eigenleben führen.

Die Gesellschaft vertraut uns Gebührengelder an und hat im Gegenzug ein Recht auf das bestmögliche Programm. Diesem Ziel dienen alle Bereiche und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des SWR.

RAUM FÜR EIGENE IDEEN

A large grid of 20 columns and 10 rows of small squares, intended for drawing or writing ideas.

Bildnachweis:

S. 11: Die Fallers / SWR / Stefanie Schweigert

S. 15: SWR3 New Pop Festival / SWR / Stefanie Schweigert

S. 19: Radio-Sinfonieorchester Stuttgart / SWR / Jacques Lévesque

S. 25: SWR

S. 29: SWR4 / SWR / Jörg Puchmüller

S. 41: SWR.de / SWR

S. 45: SWR1 / SWR / Alexander Kluge

Herausgeber: Südwestrundfunk, verantwortlich: Intendant Peter Boudgoust

Südwestrundfunk, Neckarstraße 230, 70190 Stuttgart



The background is an abstract composition of warm, overlapping geometric shapes in shades of yellow, orange, and red. The shapes are semi-transparent and layered, creating a sense of depth and movement. The overall effect is bright and energetic.

SWR