

# Schweizer Medien spüren die brutalen Spätfolgen der «goldenen Jahre»

 [medienwoche.ch/2018/11/27/schweizer-medien-spueren-die-brutalen-spaetfolgen-der-goldenen-jahre/](https://medienwoche.ch/2018/11/27/schweizer-medien-spueren-die-brutalen-spaetfolgen-der-goldenen-jahre/)

November 27, 2018

1

von Karl Lüönd 27.11.2018

**Jahrzehntelang schwammen Zeitungsverlage und Redaktionen im Geld. Eine ganze Generation Medienschaffender brauchte sich nicht für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge zu interessieren. Brutale Restrukturierungen, wie sie nun bei Tamedia oder CH Media stattfinden, sind auch die Spätfolgen des sorglosen Umgangs mit finanziellen und personellen Ressourcen in den – vermeintlich – «goldenen Jahren».**



Das Problem begann, unbemerkt, in den 1970er- und 1980er-Jahren, als die Anzeigenerlöse sprudelten und in manchen Zeitungsverlagen 80 Prozent der Gesamteinnahmen erreichten.

Dies führte dazu, dass man die Erträge aus dem Lesemarkt zu vernachlässigen begann. Nur der «Beobachter», der in den 1920er Jahren wegen der Posttaxen mit einem symbolischen Jahres-Abonnementspreis von einem Franken angefangen hatte, erhöhte seine Bezugspreise unbeirrt von Jahr zu Jahr. Die Zeitschriftenverleger waren immer vorsichtiger gewesen als die Zeitungsmacher. Paul August Ringier achtete zeitlebens darauf, dass Anzeigen- und Vertriebs Erlöse sich in etwa die Waage hielten.

Die meisten Zeitungsverleger dagegen freuten sich an den enormen Einnahmen aus dem Anzeigengeschäft und unterschätzten die einseitige Abhängigkeit, die daraus entstand. Dies wiederum hing mit der Tatsache zusammen, dass viele der obersten Chefs der bedeutenden Schweizer Zeitungsverlage aus der Druckindustrie kamen und wenig Instinkt für die schnelle und emotionale Verlegerie bewiesen. Ausnahmen waren «local heroes» wie Alice Bucher (Luzerner Neueste Nachrichten), Charles von Graffenried, Otto Wanner (Badener Tagblatt), die Gassmanns in Biel, die Hagemanns in Basel, Hanspeter Lebrument in Chur oder Max Rapold in Schaffhausen.

An Wettbewerb war der typische Schweizer Verleger nicht gewöhnt. Die meisten verwalteten ihre Fürstentümer und passten auf, dass kein Fremder eindrang.

Wenn es zu verlegerischen Innovationen kam, waren es in der Regel Abwehrmassnahmen. Typisches Beispiel: die Gründung der Gratiszeitung «Züri Leu» (1967). Der Anlass war das Projekt des Basler Verlegers Eduard Greif, in Zürich eine Gratiszeitung zu streuen. Der Verleger Max Frey mobilisierte erstklassige Journalisten wie Werner Wollenberger und Jürg Ramspeck. Sie stampften innert zwei Wochen das Kampfprojekt «Züri Leu» aus dem Boden: die erste Schweizer Gratiszeitung mit publizistischem Anspruch und entsprechender Leistung. Der Angreifer war schachmatt, noch bevor er richtig angefangen hatte.

Das Spiel wiederholte sich, als die privaten Radio- und Fernsehstationen zugelassen wurden. Einzelne Verleger wollten überhaupt nichts von den neuen Medien wissen, z.B. der «Landbote» in Winterthur. Er ermöglichte damit dem Immobilienunternehmer Heuberger den Markteintritt. Die meisten anderen Verlage beteiligten sich zwar an den lokalen Radio- und Fernsehstationen, aber nicht aus strategisch gestützter Erkenntnis oder aus Lust auf das Neue, sondern um unwillkommene Konkurrenz abzuwehren.

Typisch für diese Haltung war das Schicksal des Anzeigenvermittlers Publicitas/PubliGroupe. Es ist der bisher dramatischste Anwendungsfall für den Medienwandel in der Schweiz. Dabei hatten die P-Leute eigentlich alles sehr früh und richtig mitbekommen, was mit elektronischen Medien und später mit dem Internet abging. Aber die «Bank der Verleger» hatte keinen strategischen Plan und keinen durchsetzungsfähigen Verwaltungsrat. Drei etwa gleich starke Aktionärsgruppen bekriegten sich jahrelang. Das Management war zerstritten und erhielt keine klaren Direktiven.

Publicitas lehnte es mehrmals ab, sich in der Vermarktung von Radio- und TV-Werbung zu engagieren. Schnell waren Beat Curti, Klaus Kappeler & Co. zur Stelle und besetzten die Lücke mit IPA Plus (1992), die 2001 in Goldbach überging. 1996 setzte die P. in Lausanne ein Immobilienportal (Swissimmo) auf, das innert zwei Jahren flugfähig war. Dann aber forderte der Platzhirsch Lamunière gebieterisch die Mehrheit an dieser Firma, die P. gehorchte dem ebenso strukturkonservativen wie eifersüchtigen Pacht-Verleger in gewohnter Unterwürfigkeit. Aus Swissimmo ging später das ertragsstarke Immobilienportal Homegate hervor.

Während die P. im Inland mit angezogener Handbremse unterwegs war, gab sie im Ausland Vollgas. Sie ging hohe Risiken ein und erlitt namentlich in den USA riesige Verluste. Die denkfaule Anhänglichkeit namentlich ihrer mächtigen Regionalfürsten an das vertraute alte Pachtgeschäft war die Hauptursache für den Untergang. Vor zwanzig Jahren war der Konzern noch mit Reserven von rund 800 Millionen Franken in Cash und Immobilienwerten unterwegs, dennoch fiel sein Kerngeschäft, die Anzeigenpacht, aus der Zeit. Der einstige Riese wurde filetiert und schliesslich in den Konkurs geschickt.

Auch die verlegerischen Platzhirsche, die mit ihren Zeitungen zwischen 1970 und 2000 regelmässig Umsatzrenditen von 20 und mehr Prozent einfuhren, bemerkten lange nicht oder verdrängten, wie viel Schlagseite ihr Geschäft schon in den guten Zeiten hatte. Tamedia-CEO Martin Kall erregte um 2010 an einer Branchentagung Aufsehen, als er freimütig bekannt gab, der «Tages-Anzeiger» wäre schon seit 1993 ohne die völlig konjunkturabhängigen und kaum beeinflussbaren Stellenanzeigen defizitär gewesen.

In den vermeintlich «goldenen Jahren» herrschte in den meisten Zeitungsverlagen noch keine betriebswirtschaftliche Ordnung, die den hohen Umsätzen und Betriebsrisiken entsprochen hätte.

Vor allem die Redaktionen operierten ökonomisch im luftleeren Raum, das heisst: Es war einfach immer genug Geld da. Die meisten Verleger bewilligten ihren Redaktionen komfortable Etats und Stellendotierungen und waren im übrigen froh, wenn die unvertraute Journalistenbande ruhig blieb. Diese hinwiederum gewöhnte sich an den Komfort. Gelegentliche betriebswirtschaftlich motivierte Zweifel am herrschenden System wurden als Angriffe auf die Pressefreiheit verstanden und lautstark denunziert.

So wuchs zwischen 1970 und 2000 eine ganze Journalistengeneration ohne ökonomische Kenntnisse und Denkweisen auf. Im Takt der jährlich um rund 10 Prozent steigenden Anzeigenerlöse wuchsen die Redaktionen enorm. Bequeme wirtschaftliche Verhältnisse wurden als Menschenrecht und als Bestandteil der Pressefreiheit empfunden.

Das Selbstverständnis mancher Redaktionen schwankte zwischen Akademie und Kloster. Es herrschte, um es rücksichtslos auszudrücken, Wohlstandsverwahrlosung.

Davon muss ehrlicherweise ausgehen, wer die heutigen schmerzlichen Personalentscheide fair beurteilen will. Das betriebliche Geschehen war gekennzeichnet durch das Navigieren ohne Instrumente, das Fehlen geordneter Abläufe und Prozesse, krasse Defizite in der Unternehmensführung und fehlende Sensibilität für die Empfindlichkeit und Emotionalität des publizistischen Geschäfts.

Dieses Urteil begründe ich mit persönlichen Erfahrungen. Ich kam 1974 von aussen in die leitende Redaktion des «Blick» und war dort als Nachrichtenchef für den Einkauf des aktuellen Textmaterials sowie für die Führung der Reporter und der Aussenredaktoren verantwortlich. Irgendwelche interne Richtlinien über Ausgabenkompetenzen oder -limiten bekam ich bei Stellenantritt ebenso wenig zu sehen wie einen Stellenplan.

Spesenrechnungen waren – bei weitem nicht bei allen, aber bei einigen KollegInnen – ein frivoles Spiel mit der Wirklichkeit. Das erste Bündel, das ich vor dem Visieren kontrollierte, enthielt nicht wenige Einkaufsquittungen von Migros und Coop. Diese hatten offenkundig mit dem Konsum der privaten Haushalte zu tun. Als ich diese Abrechnungen zurückwies,

herrschte allgemeine Empörung, aber nicht über die Schummelei, sondern über den kleinlichen neuen Chef. Aber ich kam halt aus ärmlichen Verhältnissen. Beim «Luzerner Tagblatt» musste ich noch den Chefredaktor fragen, bevor ich ins Ausland telefonieren durfte.

In Zürich waren die Spesensitten vergleichbar mit denen, die bis vor kurzem anscheinend in der Schweizer Armee geherrscht haben.

Gelegentlich spotteten wir, manche Kollegen würden am liebsten auch noch den Kopfsalat von Fleurop kommen lassen.

Die unausgesprochene Botschaft von oben an die unterstellte Mannschaft lautete: Geld spielt keine Rolle, da vorhanden. Manchmal, etwa wenn es um begehrte Fotos ging, spielten uns clevere Agenturen wie Dukas sogar gegen Redaktionen im gleichen Konzern aus. Was angeboten wurde und Gefallen fand, wurde eingekauft, basta. Mit dem Personal war es dasselbe. Wenn fähige KollegInnen auf dem Markt waren, stellten wir sie halt ein.

Im Alltag führte diese Regellosigkeit gelegentlich zu spannenden Situationen. Eines Abends, kurz vor Weihnachten 1977, stürzte im fernen Madeira eine Caravelle der Schweizer Fluggesellschaft SATA ins Meer. Als Blattmacher an diesem und am nächsten Tag setzte ich sofort alle Hebel in Bewegung, um Bilder und Texte zu beschaffen. Aber wie kamen wir sofort nach Madeira? Alle Linienflüge waren ausverkauft. Mein Chef – es war noch die Zeit ohne Handy! – hatte frei und war nicht erreichbar.

Ich überlegte: In der vorangegangenen Woche hatte unser Verlag die ganze Stadt Zürich mit Werbeplakaten zugepflastert, auf denen geschrieben stand: «Blick ist dabei». Die Überlegung lag nahe: Wenn wir bei einem solchen Top-Ereignis nicht dabei sind, sind wir blamiert. Ich rief die Firma Jet Aviation an und buchte ohne Vollmacht, ohne Spesenreglement und ohne weitere Rückfrage einen Lear Jet nach Madeira. Die Reise kostete 15'000 Franken. Übrigens besass ich in den ganzen sieben Jahren auch keine im Handelsregister eingetragene Zeichnungsberechtigung, sowenig wie übrigens später als Chefredaktor des «Züri Leu» bei der Jean Frey AG.

In der Redaktion suchte ich Kolleginnen und Kollegen zusammen, die portugiesisch oder spanisch sprachen, sowie zwei Fotografen. Unser Buchhalter brachte noch das Kunststück fertig, den Bänkler seines Vertrauens vom Abendtisch wegzuholen, denn wir brauchten Bargeld in portugiesischer Währung. Fotochef Hansruedi Oetiker hatte einschlägige Erfahrung: «Es gibt dort garantiert lokale Fotografen, die gute Bilder haben; wenn ihr früh genug dran seid, könnt ihr den Markt leerkaufen.» Damit lag «Ottokar» goldrichtig. Es gab 36 Todesopfer, aber 21 Überlebende und jede Menge dramatische Bilder. Die meisten Negative landeten bei uns.

Die Mission war erfolgreich. Post festum regte sich kein Mensch über meine Eigenmächtigkeit auf, sie wurde nicht einmal intern diskutiert, geschweige denn irgendwie nachverarbeitet. Nebenbei erfuhr ich, dass wir mit dem Wiederverkauf der Exklusivbilder nicht nur die eigenen Spesen gedeckt, sondern noch einen erheblichen Gewinn erzielt hatten.

Zwei Jahre später war ich mit Jean-Daniel Schlaeppli in Nepal, um den berühmten Walliser «skieur de l'impossible» Sylvain Saudan auf seiner Dhaulagiri-Expedition zu begleiten. Saudan verunfallte in der Todeszone, wir mussten ihn im Basislager abholen und so schnell wie möglich nach Kathmandu ins Spital bringen, sonst wäre er gestorben. Dies ging nur mit einem nepalesischen Regierungs-Helikopter, dessen Pilot ein Schmiergeld von 5000 Dollar verlangte. Seinem Minister flunkerte er vor, die Maschine sei kaputt. Ich bezog das Geld von meiner eigenen Kreditkarte und zahlte. Später, in Zürich, erhielt ich den Betrag von Ringier anstandslos zurück.

Vor dem Hintergrund solcher Alltagserfahrungen arbeiteten Dutzende von Journalistinnen und Journalisten während Jahr und Tag völlig losgelöst von der ökonomischen Seite der Industrie, wohl nicht nur bei Ringier. Manche Korrespondenten der NZZ wohnten schöner als der Schweizer Botschafter in der gleichen Hauptstadt.

Ab 1972 gab es zwar eine Ringier Journalistenschule, aber auch hier null Unterweisung in betriebswirtschaftlichen Dingen, in Personalführung, Betriebsorganisation, Kostenmanagement usw. Wer später, als Heinrich Oswald das Controlling einführte und als es Budgets zuhauf gab, als Chefredaktor in Budgetverhandlungen eintreten musste, war entweder ein Naturtalent oder wurde von den Verlagsleuten gnadenlos über den Tisch gezogen.

Wir nannten die neuen Kollegen mit den teuren Krawatten «Erbsenzähler». Einer erwiderte mir einmal ungerührt: «Hauptsache, es sind immer genug Erbsen da!»

Inzwischen ist die wirtschaftliche Realität längst in der Branche angekommen. In der Journalistenschule MAZ werden Kurse für Redaktionsmanagement und Leadership angeboten (Schwerpunkte Personalführung, Verhandlungstechnik, Projektmanagement). Dabei müssten die Redaktionskader ja nicht gerade einen neuen Beruf erlernen, aber von der Verlegerei wenigstens so viel verstehen, dass sie in der Lage sind, die richtigen Fragen zu stellen.

Das in den letzten Jahren deutlich geschrumpfte Medieninstitut des Verbandes Schweizer Medien hat sich dem Zeitgeist – schneller, kompakter, günstiger – gefügt und seinen früheren anderthalbjährigen Kurs Medienmanagement in Module zerlegt. Er wird in Zusammenarbeit mit dem MAZ, der Fachhochschule FHNW in Olten und dem internationalen Branchenverband WAN-IFRA durchgeführt.

Diese Module wurden – den bescheidenen schweizerischen Verhältnissen entsprechend – auch im ablaufenden Krisenjahr sehr unterschiedlich gebucht, auch von redaktionellen Führungskräften. Nicht alle ausgeschriebenen Lehrgänge erreichten das nötige Minimum an Teilnehmenden.

Zudem bekommt der verlegerische Teil der brancheninternen Aus- und Weiterbildung die Konkurrenz der reichlich dotierten Fachhochschulen heftig zu spüren. Diese sind resolut in den Markt der beruflichen Aus- und Weiterbildung für publizistische Fachkräfte eingetreten, wie zum Beispiel Prof. Vinzenz Wyss von der ZHAW Winterthur demonstriert, der inzwischen auch im Vorstand des Vereins für Qualität im Journalismus amtiert und den alljährlichen Journalistentag durchführt.

Schon als die Verhältnisse noch entspannter waren, habe ich – vor allem als Leiter des Medieninstituts von 1998 bis 2005 – erlebt, dass die meisten Verlage sehr selektiv und völlig abhängig von der augenblicklichen Ertragslage in die Weiterbildung von Verlagsleuten und Journalisten investierten oder eben nicht. Ich bekam es mit Firmen zu tun, die sogar laufende Verträge auflösen und ihre Mitarbeitenden zurückziehen wollten, wenn die Erlöse sanken. In Einzelfällen drohte ich mit Veröffentlichung, um wenigstens sicherzustellen, dass die Kursteilnehmer ihre laufenden Lehrgänge beenden konnten. Nur wenige Unternehmen hatten ein langfristiges Aus- und Weiterbildungskonzept. Am fortschrittlichsten war immer die Publicitas/PubliGroupe.

Bezogen auf die ganze Branche hat aber die Mehrheit der Verleger Aus- und Weiterbildung während langer Jahre nie zu ihren unverhandelbaren unternehmerischen Kernaufgaben gezählt.

Das Ausbildungswesen war eher «nice to have» als «need to have». Auch in ihren guten Zeiten hat die Medienbranche nie auch nur entfernt so viele Lohnprozente in Aus- und Weiterbildung investiert wie etwa die IT- oder die Pharmaindustrie. Inzwischen ist da und dort eine Umkehr eingetreten. Tamedia zum Beispiel schickt ihre Redaktionskader in ein Executive Leadership Program der Columbia Universität in New York.

Der Personalabbau, der uns heute erschreckt, ist eigentlich eine Spätfolge der früheren Unterlassungen. In welcher Redaktion gab es schon eine professionelle Personalentwicklung? Welcher Chefredaktor hat mit seinen Talenten regelmässig Führungsgespräche durchgeführt und Ziele vereinbart, ihnen vielleicht sogar die Chance zur Erweiterung des beruflichen Horizonts gegeben? Wie hätten sie auch auf solche Ideen kommen sollen?

Zu viele Chefredaktoren übten einen Beruf aus, den sie nicht erlernt hatten: Menschenführung, Betriebsorganisation, Kostenmanagement.

Oberstes Ziel war der reibungslose Ablauf der Tagesarbeit. Die bedauernswerten Kollegen verfügten nicht über das Instrumentarium, um zum Beispiel die Teilzeitarbeit kreativ einzusetzen oder das Potenzial der freien Mitarbeitenden auszuschöpfen.

Im Redaktionsalltag bemühte sich kaum ein Chefredaktor, geschweige denn ein Verlagsleiter, die Belegschaft regelmässig über den Geschäftsverlauf zu informieren, um ihr die profane Kehrseite ihres Berufs näher zu bringen. Die meisten Chefs hielten es mit dem alten Paul August Ringier, der die aktuellen Auflagezahlen vor seinen Chefredaktoren sogar dann geheim hielt, wenn sie stiegen. Er befürchtete, die Redaktoren würden dann mehr Lohn verlangen.

Als Start-up mit enormem Teamgeist hatten wir es nach 1982 bei der «Züri Woche» leicht, eine Kultur der Offenheit auszuprobieren. In der Wochenkonferenz sassen übrigens auch die wichtigen freien Mitarbeiter, die für die Teilnahme entschädigt wurden. Regelmässig projizierte ich die Monatsergebnisse an die Wand. So wusste die Redaktion: Wir haben Geld verdient oder verloren. Der Verlagsleiter oder ich sagten ihnen auch wo und warum. Ich habe nie erlebt, dass diese Informationen missbraucht wurden. Aber ich bekam Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche im Wissen um die Lage der Firma auch harte Kosten- und Personalentscheide besser verstanden und mittrugen.

Am schlimmsten wurde über Jahre hinweg in den meisten Häusern mit den freien JournalistInnen umgesprungen, die gerade in den vorherrschenden kleinen Betriebseinheiten eigentlich unverzichtbar waren: als Kapazitätsausgleich und als Kompetenzträger in Spezialgebieten. Doch der durchschnittliche Chefredaktor strebte ja immer die Festanstellung von Leistungsträgern an, auch wenn er deren Potenzial (Dossierkenntnisse) dann mangels Platz nicht voll ausschöpfen konnte.

Während die fest Angestellten in der Regel auskömmliche Arbeitsbedingungen genossen, mussten die Freien an den meisten Orten nehmen, was übrig blieb.

Schwache Chefs – und sie waren in der Mehrzahl! – sparten unter Zeitdruck immer dort, wo die schnellste Wirkung gezeigt werden konnte und nicht dort, wo es am nötigsten gewesen wäre. Also wurden die Honorare der Freien gekürzt.

Die Geschäftstüchtigen unter den Freien haben sich übrigens längst seitwärts verabschiedet, meist in die Spezialisierung. Die meisten, die das geschafft haben, kennen seither kaum mehr Probleme mit der Auslastung und den Honoraren. Denn Spezialisten – ich nenne willkürlich Kaliber wie Sepp Moser/Aviatik, Chandra Kurt/Weine, René Zeyer/Wirtschaft usw. – werden auch als Buchautoren, Referenten, Panel-Teilnehmer, Berater, Ghostwriter usw. rege nachgefragt, und vor allem: Sie können ihre Honoraransätze auf Augenhöhe verhandeln wie normale Gewerbetreibende.

Dieweil musste sich die Schar der weniger profilierten und der an ein geografisches Einzugsgebiet gebundenen freien JournalistInnen mit eigentlich unzumutbaren Arbeitsbedingungen abfinden. Ihre Honorare werden auch heute noch nicht aus einer anständigen Kostenrechnung heraus entwickelt und verhandelt, sondern vom Abnehmer der Leistung einseitig festgelegt und in Gnaden gewährt. Wo anders gibt es denn so etwas? Überleben können die meisten nur dank lukrativeren Zweit-Jobs oder Aufträgen aus dem weiten Feld von Corporate Communications, Public Relations usw.

Das Hirnrissigste, was mir in diesem Bereich begegnet ist, war die Festlegung der Tagesansätze für die Arbeit freier JournalistInnen.

In der weit zurückliegenden Zeit, da die Verleger mit den Journalistenverbänden noch einen Gesamtarbeitsvertrag abschlossen, hatte irgendjemand diese Ansätze einmal auf rund 500 Franken festgelegt. Damals konnten aber viele Freie die Büro-Infrastruktur des Auftraggebers nutzen, und oft waren sie im Firmenauto unterwegs.

Die Zeiten wurden härter. Verlegerpräsident Hanspeter Lebrument kündigte die Sozialpartnerschaft auf, doch die Journalistinnen klammerten sich tapfer weiterhin an ihre Fiktion, «freie Unternehmer» zu sein. Und die Teuerung schritt voran. Dennoch wurden die Ansätze nie real erhöht.

Ich habe über die Jahre hinweg ungezählten KollegInnen etwa in einem Dutzend Seminaren – von den Pressevereinen bis SJU/Comedia – vorgerechnet, dass sie am Ende des Monats auch bei guter Auslastung nicht viel mehr als 60 Prozent der normalen Arbeitszeit verrechnen können, dass die Selbstsorge für Sozialversicherungen, Ferien und

Weiterbildung deutlich über 20 Prozent der Einnahmen wegfrisst und dass ihnen folglich am Ende des Monats ein Nettoeinkommen bleibt, das etwa demjenigen der Frau an der Migros-Kasse entspricht.

Zum Vergleich: Vergangene Woche habe ich meinem hervorragenden Computer-Coach einen Stundenansatz von 172.30 Franken und meinem Fernsehmonteur 128 Franken bezahlt, plus satte Fahrpauschalen. Dies ergibt, selbst wenn wir von nur fünf verrechenbaren Arbeitsstunden pro Tag ausgehen, Tagessätze zwischen 640 und annähernd 900 Franken.

Mit Recht haben sich die Verleger gesagt: Wer sich solche Dumpingpreise gefallen lässt, ist entweder zu feige oder zu untüchtig für einen Berufswechsel. Jedenfalls ist er/sie als SozialpartnerIn nicht ernst zu nehmen. Die Verbandsvertreter haben dann jeweils ein böses Communiqué verfasst und sind zur Tagesordnung übergegangen. Natürlich wäre das Problem der Medienkrise nicht gelöst worden, wenn man die freien JournalistInnen anständiger behandelt hätte.

Aber wenn ein Teil der Mitarbeitenden in einer Branche so schlecht behandelt wird, leidet das ganze Betriebsklima.

Die Produktivität sinkt, und das eben nicht nur bei den direkt Betroffenen. Wie Tau legt sich mangelnde Wertschätzung über die gestylten Bürolandschaften. Dienst nach Vorschrift wird zur ungeschriebenen Hausregel. Viele haben innerlich längst gekündigt und warten nur auf die günstige Gelegenheit zum Absprung.

Daneben gibt es aber auch die – nicht eben kleine – Gruppe der Jungen, gut ausgebildeten Motivierten in den Verlagshäusern, die anpacken, statt zu jammern. Sie werden dann auch – gelegentlich zum Ärger der resignierten Älteren – mit prestigeträchtigen Aufgaben betraut, mit denen sich auch die Verleger gerne schmücken: Datenjournalismus, Infografik, internationale Recherchen-Netzwerke. Das sind ermutigende Zeichen.

Zu den hausgemachten Krisenfaktoren gehört auch dieses: Parallel zum Rückgang der Einnahmen begannen die Verlagshäuser ihre teuren Inhalte im Netz zu verschenken. Heute haben wir die Situation, dass sich die Leserzahlen im Netz zwar positiv entwickeln, damit aber viel zu wenig Geld verdient wird. Die Paywalls, die hier und dort hochgezogen werden, wirken offenbar nur ungenügend. Jedenfalls sind die dort erzielten Ergebnisse nicht transparent. Wären sie gut, dann würden sie aktiv kommuniziert.

Gerade in einem kleinen Markt ist eine solche Strategie schwer zu verstehen. Verpasst wurde auch die Ansprache der Jüngeren, die durchaus Medien nutzen, aber nicht über die herkömmlichen Kanäle.

Heute kämpfen praktisch alle Medienhäuser mit der rasch voranschreitenden Überalterung ihrer Kundschaft.

Inzwischen herrscht in den Verlagen die lang vermisste Betriebswirtschaft fast uneingeschränkt. Es wird abgebaut, was das Zeug hält. Weil sie keine andere Wahl haben, gehen die Verantwortlichen nach den genau gleichen Regeln vor wie seinerzeit diejenigen in der Textil- und in der Uhrenindustrie. Noch immer sind zu viele – vor allem zu viele nicht



mehr geeignete – Mitarbeitende auf den Lohnlisten. Die Personalbestände müssen ja nicht einfach ab-, sondern umgebaut werden. Gefragt sind in den Redaktionen zunehmend Software- und Informatik-SpezialistInnen, die den digitalen Content konfektionieren und für alle möglichen Plattformen aufbereiten. Die Umschichtung der Personalbestände soll mit einem Minimum an öffentlichem Aufsehen und Reputationsverlust geschehen.

Tamedia hat damit begonnen, «verjäherte» Mitarbeitende auszusortieren. Nach Kriterien, die nicht bekannt sind, wurden «Experten» bestimmt; die dürfen bleiben. Wer es nicht in diesen Gnadenstand geschafft hat, wird subtil, aber wirksam in Unsicherheit versetzt und ziemlich deutlich gedrängt, sich etwas Neues zu suchen. CH Media sagt es nicht so offen, aber es läuft auf dasselbe hinaus. Manchmal wird noch mit einem «Handgeld» nachgeholfen, das kaum für einen Kleinwagen reicht.

Ob sie in den Personalabteilungen jeweils einen Flasche aufmachen oder gar einen Bonus kriegen, wenn wieder ein Zermürbter über 50 kündigt?

Zugleich werden in allen Häusern die KollegInnen bis ca. Jahrgang 1960 und älter frühpensioniert, wenn sie Glück haben zu einigermaßen anständigen Bedingungen. Geschenke, wie früher in solchen Fällen üblich, sind aber schon lange nicht mehr zu erwarten, manchmal nicht einmal Stil und Dankbarkeit, die ja kostenlos wären.

Manche Betroffene vermissen bei diesen Vorgängen in der Tat den normalen menschlichen Anstand, was in der Regel die Unsicherheit der handelnden Vorgesetzten verrät, eventuell auch ihre heimliche Scham.

Hat es nicht diesen Kollegen gegeben, der bei Tamedia entlassen wurde, weil er dem Management als Personalvertreter lästig war? Okay, da gab es Proteste. Aber hat die Belegschaft etwa für ihn gestreikt? Und war da nicht jener andere, der beim «Blick» eintrat, als sich Ringier noch nicht einmal öffentlich zu seiner Zeitung bekannte? Der Mann arbeitete 40 Jahre lang untadelig und erfolgreich als Reporter und Fotograf. Mit 64 Jahren, ein knappes Jahr vor Erreichen der Altersgrenze, wurde er entlassen.

Und wie halten es die Erbsenzähler eigentlich mit den Urheberrechten der freien AutorInnen? Inzwischen erscheinen deren Beiträge in zehn oder mehr Zeitungstiteln, werden aber nur einmal honoriert. Nicht alle Autoren haben Abtretungserklärungen unterzeichnet.

Jeder Club von Softwareentwicklern hätte gegen solche Enteignungspraktiken längst einen Musterprozess angestrengt. Zumindest bei den Fotografen stand die «full buyout»-Praxis der Verlage schon mehrfach in der Kritik. Aber offenbar getrauen sich die Verbände nicht recht, es auf ein Verfahren ankommen zu lassen. Ihre Mitglieder befürchten zu Recht, auf die schwarze Liste zu kommen.

Es gibt immer weniger Erbsen und immer mehr Erbsenzähler. Neuerdings versuchen forsche Controller, die Leistung (managerdeutsch: den «Output») der Schreibkräfte in den Newsrooms zu messen und Ranglisten zu erstellen.

Irgendwann werden diese Controller lernen, dass intellektuelle Arbeit (und dazu zählen wir Journalismus bis zum Beweis des Gegenteils) nur begrenzt rationalisierbar ist.

Interessanter scheint mir, wie sie zum Beispiel bei «Tamedia» mit dem Textroboter Tobi üben. So wurden am Abstimmungswochenende vom 24./25. November erstmals die Resultate aller 2222 Gemeinden des Landes abdecken. Innert weniger Sekunden soll Tobi das Datenvolumen der Wahlen in 40 000 verschiedene Artikel umwandeln können.

«Tobi verkörpere die Vision von Tamedia, die besten technologischen Werkzeuge mit dem besten Journalismus zu koppeln, um die Qualität ihrer Medien zu steigern. Der Algorithmus ersetze nicht die Arbeit von Journalisten, sondern ermögliche es, Artikel zu schreiben, die bisher kein anderes Medium liefern konnte», schreibt das Medienunternehmen. Spätestens an dieser Stelle sollten sich Journalistinnen und Journalisten, soweit sie es noch nicht gemerkt haben, eingestehen: Wir sind nichts Anderes und schon gar nichts Besseres als die Setzer und Drucker, die sie schon lange vor uns vor die Tür gesetzt haben. Und unsere Branche ist kein abgehobener Orden. Sondern eine hundsgewöhnliche Industrie.

**Karl Lüönd**, geb. 1945, wohnhaft in Winterthur, war freier Journalist in Luzern, von 1974 bis 1980 Mitglied der leitenden Redaktion des «Blicks», zuletzt Stellvertreter von Peter Übersax. Dann übernahm er die Chefredaktion des «Züri Leu», der 1982 im berühmten Zürcher Pressehandel an den «Tages-Anzeiger» verkauft wurde, worauf Lüönd mit Beat Curti, Walter Frey und Jürgen Müggenburg die «Züri Woche» gründete. Diese verliess 1998 wegen der Gratis-Tageszeitungen aus freien Stücken den Markt und wurde geordnet liquidiert. Lüönd übernahm im Mandatsverhältnis die Leitung des Medieninstituts des Verlegerverbandes und wurde Berater, Dozent und Buchautor. Inzwischen sind von ihm ca. 60 wirtschafts- und medienhistorische Titel erschienen, vor allem Auftragswerke. Er hat keine festen Bindungen zu Medienunternehmen und kann es sich wirtschaftlich leisten, als publizistischer Gelegenheitsarbeiter Klartext zu reden.

**Die Medienwoche in Ihrer Mailbox** Abonnieren Sie unseren Newsletter – am Dienstag und Donnerstag in Ihrer Mailbox