

Zusammenlegung von zwei Hörfunksendern: Praxisbeispiel für Change Management

Prozess

Die Rahmenbedingungen für diesen Change Management Prozess im Mediensektor war äußerst komplex: Nach dem politischen Willen zweier Staatskanzleien wurden zwei öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten zu einer gemeinsamen neuen Anstalt fusioniert. Für das relativ kleine Flächenland war die existierende Anzahl von Programmen nicht finanzierbar. Zwei Hörfunkwellen mit langer, sehr wechselvoller Geschichte und langjährigen Mitarbeitern sollten im Zuge des Fusionsprozesses zu einem Programm zusammen gefasst und zu einem neuen, möglichst erfolgreichen Produkt geformt werden.

Erklärtes Ziel der neuen Hörfunkdirektion war es, die neue Welle so auszurichten, dass sie im Hörermarkt den Zielgruppen der zahlreichen kommerziellen Mitbewerber Konkurrenz machen sollte. Strategisch betrachtet sollte das neue Programm den öffentlich-rechtlichen Hörfunk in der Region stärken und die Hörer nicht „kampflös“ der privaten Konkurrenz überlassen werden.

Mit dieser ehrgeizigen Zielsetzung begannen allerdings schon die „Geburtswehen“ des neuen Programms:

- der kommerzielle Privatfunk hatte sehr viel mehr finanzielle Mittel für Marketing und Werbung zur Verfügung und auch größere Erfahrung mit erfolgreichen Vermarktungsstrategien
- die Redakteure und Programmmacher der beiden Wellen stammten aus gänzlich anderen „Kulturkreisen“ als die private Konkurrenz – beruflich, inhaltlich und auch soziologisch
- auch die beiden öffentlich-rechtlichen Hörfunkwellen, aus denen die Journalisten der neuen Welle stammten, waren sehr unterschiedlich: Eine Pop-Welle und ein innovatives Kultur- und Wortprogramm.

Somit hatte das neue Programm also von Anfang an erschwerte Startbedingungen:

- die Redakteure hatten ein gänzlich unterschiedliches Verständnis davon, was ein „gutes Programm“ ausmacht
- es herrschte eine starke „Grüppchenbildung“ in der neuen Redaktion
- einige Mitarbeiter gingen in Fundamentalopposition zu dem neuen Programm, in dem sie arbeiteten, denn es hatte sie niemand gefragt, ob sie das neue Projekt „mittragen“ würden
- der Programmmarkt der Region galt als übersättigt, neue Programme hatten es gegen etablierte Sender eher schwer

- die Verwaltungs- und Lenkungsstrukturen der betreffenden Anstalt waren nicht bekannt dafür, besonders schnell auf neue Marktanforderungen zu reagieren

Der Markterfolg des neuen Programms ließ somit zunächst auf sich warten. Die Quote galt in den ersten Umfragen als „nicht messbar“, was zusätzlich zur gedrückten Stimmung auf den Fluren des Senders beitrug.

Change-Management Prozess mit „Zug und Druck“

Als wir Bekanntschaft mit dem Chefredakteur des Programms schlossen, war eine erste Modernisierung des bereits laufenden Programms geplant. Der Chefredakteur verfuhr hier nach dem „Zug und Druck“ – Verfahren. Einerseits leitete er dieses Veränderungsprojekt mit einer kleinen [Gruppe](#) auserwählter enger Vertrauter selbst und „zog“ das Projekt von der Spitze her, andererseits drohte er mit Umbesetzungen und Etatkürzungen bei den Abteilungsleitern, wenn sich diese nicht kooperativ zeigen würden.

Zwar startete das reformierte Programm am Morgen des Stichtags relativ fehlerfrei, gleichzeitig hatte dieses Veränderungsprojekt im [Team](#) größere Kollateralschäden hinterlassen. Die Veränderungen trafen auf [Widerstände](#) unter den Alteingesessenen der Belegschaft. Mitarbeiter warfen der Chefredaktion vor, über ihre Köpfe hinweg entschieden zu haben und sprachen von einer Verflachung des gesamten Programms.

Die auf diese Weise durchgeboxte Programmreform zeigte abermals kaum messbaren Markterfolg.

Systemisches Change Management

Inzwischen sah sich der Chefredakteur selbst größerem Druck ausgesetzt von Seiten der Hörfunkdirektion. Diese musste sich die kritischen Fragen des Intendanten und des Rundfunkrats gefallen lassen, wann das Programm endlich die gesetzten Ziele erreichen würde. Mittlerweile waren alle typischen Folgen eines gescheiterten Change-Prozesses in den Büros spürbar: Unmut, Gerüchte, eskalierende [Konflikte](#), [Widerstand](#). Der gesamte Prozess war ins Stocken geraten, die Produktivität und [Motivation](#) waren deutlich gesunken.

In dieser Situation bat uns der Chefredakteur um eine erste Einschätzung. Wir rieten dazu, den [Veränderungsprozess](#) neu aufzusetzen und einen partizipativen Ansatz zu wählen. Dies würde die bisherige Vorgehensweise allerdings völlig auf den Kopf stellen und den bisherigen Akteuren abverlangen, den bisherigen „Gegnern“ der Veränderung wirklich zuzuhören. Unsere erste Intervention war demnach also ein gründliches Contracting zwischen Beratern,

Chefredaktion und der mittleren Führungsebene. In einem ersten Workshop wurden Ziele und „Leitplanken“ für den Veränderungsprozess erarbeitet:

- Deeskalation der entstandenen Konflikte
- Erarbeiten eines Leitfadens und erster konkreter Programmvorschläge für ein zukünftiges Programm
- Einbinden aller Mitarbeiter in einem partizipativen Prozess
- Information aller Mitarbeiter über Anforderungen der Hörfunkdirektion und Chefredaktion
- Erarbeiten von Vorschlägen zu Prozessabläufen in Redaktion und Technik

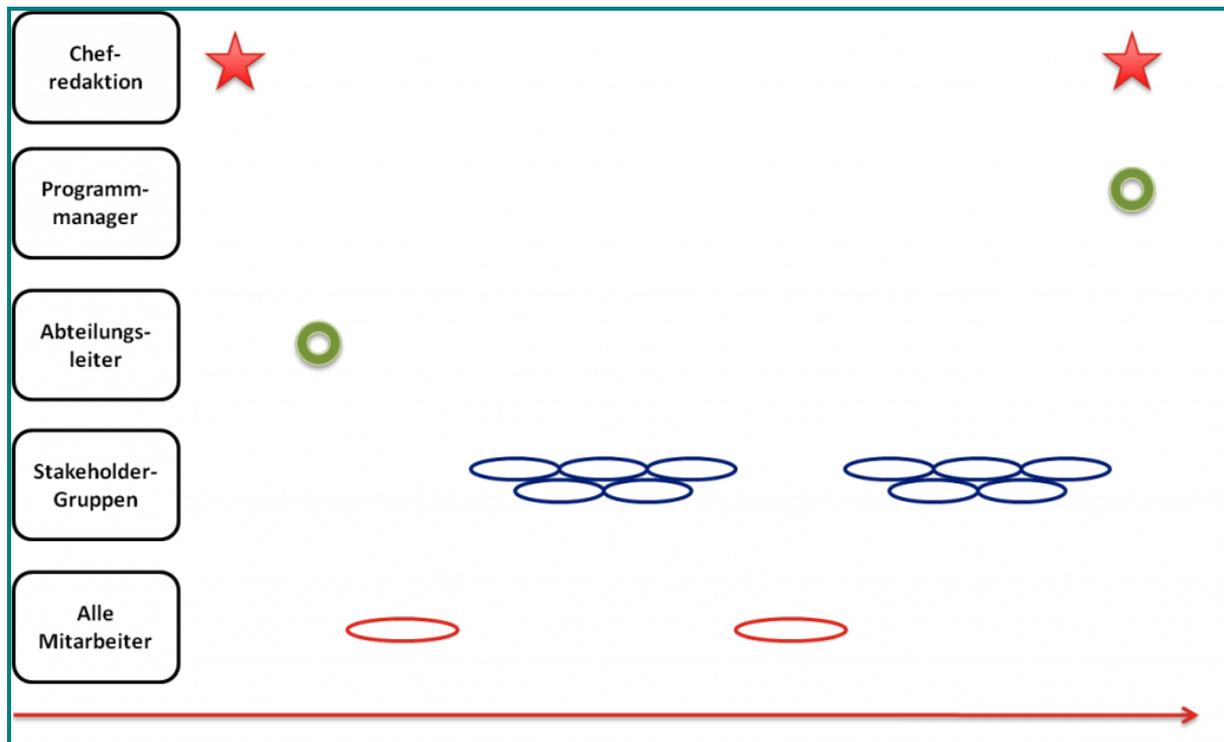
Unser Beratungsansatz sah vor, mit allen wesentlichen Systemkräften produktiv zu arbeiten. Die Stakeholder-Analyse ergab eine Reihe von direkt betroffenen Subgruppen:

- Freie Mitarbeiter
- Festangestellte Mitarbeiter
- Abteilungsleiter
- Musik-Abteilung
- Marketing
- Redaktion
- Produktion
- Technische Mitarbeiter
- Chefredaktion
- Hörer

Raum für Bedenken im Change Management Prozess

Als systemische Berater arbeiten wir nicht gegen die Systemkräfte, sondern mit ihnen. Wir schafften also Foren, in denen die Bedenken der Mitarbeiter gegen die Veränderungen Raum erhielten, ernst genommen und ausführlich diskutiert werden konnten. In diesen Foren wurde deutlich, dass die Mitarbeiter in drei Hauptgruppen einzuteilen waren:

- „Traditionalisten“, die den Veränderungen eher kritisch gegenüber standen
- „Progressive“, welche den Neuerungen tendenziell eher aufgeschlossen waren
- „Angepasste“, die sich um ihren Arbeitsplatz sorgten und vor allem in Ruhe ihre Arbeit tun wollten



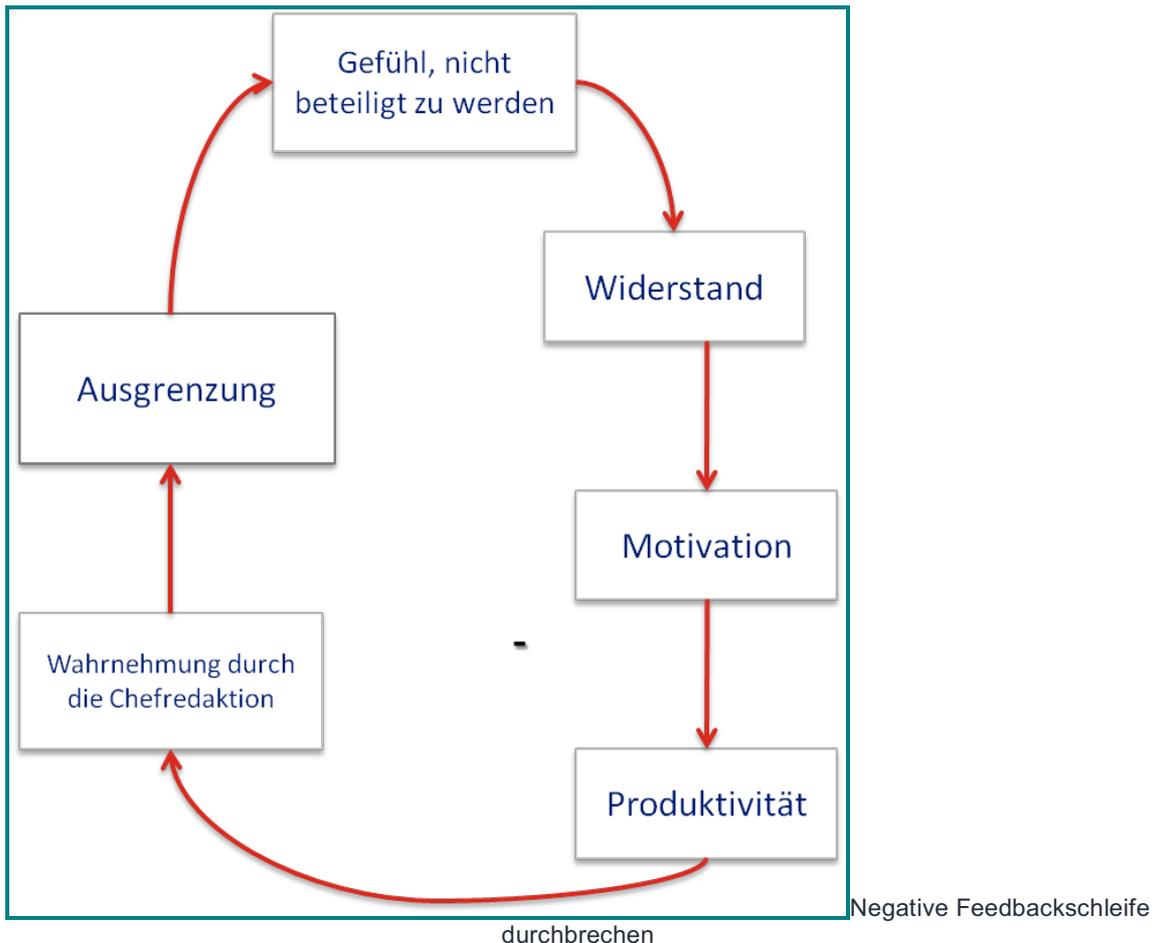
Interventionsebenen im Change Management Prozess

Die wichtigsten Kernprozesse für das tägliche Funktionieren eines Hörfunksenders sind in der Redaktion angesiedelt, weswegen die veränderungsscheuen Traditionalisten in den Redaktionen unsere größte Aufmerksamkeit erforderten. Mit dieser Gruppe arbeiteten wir in der Anfangsphase der Prozessberatung besonders intensiv. Hier war der Widerstand gegen die Veränderungen am größten und gleichzeitig auch viel Engagement und Herzblut für ein „gutes Programm“ zu spüren. Aber wie sollte sich das „gute Programm“ anhören? Ein Kulturprogramm? Ein journalistisch geprägtes Programm? Eine Pop-Welle mit handverlesener neuer Trendmusik? Und ließen sich die Vorstellungen der engagierten Programmierer mit den Vorgaben der Chefredaktion überhaupt zu einem marktfähigen Produkt formen?

Unproduktive Feedbackschleifen im Change Management Prozess

Wir begannen mit einer Kick-Off-Veranstaltung für alle Mitarbeiter, welche den Beginn des [Veränderungsprozesses](#) markierte und die Mitarbeiter über das Vorgehen informierte. Es folgte eine Reihe von [Workshops](#) mit der Wortredaktion, Musikredaktion, den Abteilungsleitern sowie technischen Mitarbeitern. Hier gab es Raum, Befürchtungen zu äußern, „Feinbilder“ abzubauen und die Interessen hinter den öffentlich geäußerten Positionen herauszuarbeiten.

Es zeigte sich bald, dass sich die Redakteure stark mit ihren ehemaligen Sendern identifizierten und sich von der neuen Chefredaktion nicht „gesehen“ fühlten. Viele der Redakteure hatten Sorge, ihren bisherigen Status und Einfluss zu verlieren. Die daraus resultierenden Revierkämpfe führten zu einer sich selbst verstärkenden negativen Feedback-Schleife: Die Chefredaktion interpretierte die Reaktion der Redakteure als Widerstand und mied die Diskussion mit den betreffenden Mitarbeitern, welche sich dadurch noch stärker isoliert führten.



Die Aufgabe unseres [Teams](#) war es hier, zunächst in Subgruppen die Interessen hinter diesen Reaktionen heraus zu arbeiten und den Zielen der jeweiligen „Gegenseite“ gegenüber zu stellen. Es stellte sich heraus, dass beide Seiten ein großes Interesse daran hatten, engagierten Hörfunk zu machen, allerdings fehlte eine gemeinsame [Vision](#).

Ein gemeinsames Ziel entsteht

In einer zweiten Großgruppenveranstaltung mit allen Mitarbeitern wurden die Ergebnisse aus den Stakeholder-Workshops zurück gespiegelt. Die anfängliche Skepsis, ob die Chefredaktion es denn ernst meine mit dem neuen Kurs, wich langsam der Einsicht, dass die Leitung des Senders

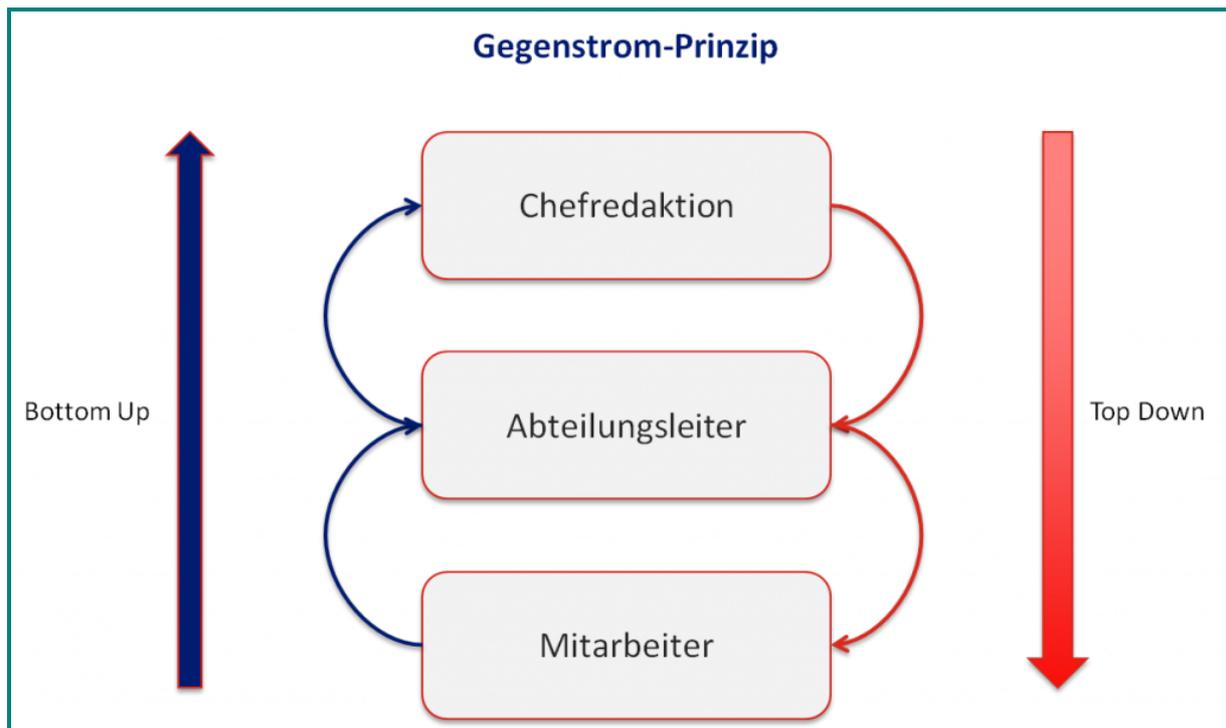
ein sichtbares Interesse an einer produktiven Zusammenarbeit hatte, aber die Veränderung kein „Wunschkonzert“ sein würde und auch die Chefredaktion Zwängen und Grenzen ausgesetzt war.

In einer weiteren Workshop-Kaskade mit den internen Stakeholder-[Gruppen](#) stand nun die Arbeit an Programminhalten im Vordergrund. Hier wurden in den Untergruppen zunächst Visionen eines modernen Programms entwickelt und persönliche Ziele herausgearbeitet, welche die Mitarbeiter im Rahmen der neuen Arbeit gerne verwirklichen wollten. Diese bildeten die Grundlage für erste Zielgespräche, die der Chefredakteur zeitgleich als Führungsinstrument einführte und von diesem Zeitpunkt an jährlich führte.

In den Visionsphasen der Workshops passierte Entscheidendes. Die „Progressiven“ unter den Redakteuren forderten die „Traditionalisten“ heraus, indem die Veränderungsfreudigen unter den Kreativen als erste klare Grundzüge eines modernen öffentlich-rechtlichen Qualitätsradios formulierten. Da es zwischen den Gruppen eine Affinität gab und sie bereits Vertrauen aufbauen konnten durch die gemeinsame Arbeit der vorangegangenen Monate, gaben die Traditionalisten Zusehens ihren Fundamentalwiderstand auf und näherten sich den Ideen der „Progressiven“ an. Über diesen Umweg konnten auch die Skeptischsten unter den redaktionellen Mitarbeitern wieder in den Veränderungsprozess integriert werden.

Gegenstrom-Prinzip

An diesen Workshops waren auch die Abteilungsleiter beteiligt, die hier zwei Funktionen inne hatten: Einerseits fiel Ihnen die Rolle zu, die Zielvorgabe und Grenzen der Chefredaktion in den Prozess einzuspeisen, andererseits entwickelten sie ein Gespür für die wahren Interessen der Mitarbeiter und konnten diese Erkenntnisse in die Führungsmeetings mit einbringen. So wurden die Ergebnisse des Bottom-Up-Prozesses mit den Top-Down Vorgaben abgeglichen und erneut in den [Strategieprozess](#) der Führungsspitze eingespeist.



Dieses Vorgehen erwies sich als wirkungsvoll. Die oben beschriebene negative Feedback-Schleife wurde hiermit langsam durchbrochen. Mit der Zeit entstand ein klares Bild zu einem gemeinsamen künftigen Programm.

Dynamisierung durch neue technische Möglichkeiten

Einen weiteren Schub bekam das Veränderungsvorhaben zusätzlich durch den Umzug in eine neue Produktionsumgebung. Die kleinen Büroparzellen wichen großzügigen, lichtdurchfluteten Etagen, moderner Einrichtung und einem neuen Produktionssystem. Die gesamte Programmproduktion und –Planung wurde auf ein vernetztes digitales System umgestellt. Dies ermöglichte allen Mitarbeitern den direkten Zugriff auf alle Programminhalte, vor allem aber auch die direkte Zulieferung in alle Sendestrecken. Hiermit wurde auf technischem Wege eine direkte Verzahnung von Redaktion, Musik, Marketing und Backoffice-Prozesse erreicht. So war es ab sofort möglich, dass Programmplanung und Marketing direkt an das Programm zulieferten. So, wie neue Straßen meist auch mehr Verkehr nach sich ziehen, bemächtigten sich die Mitarbeiter recht bald der neuen technischen Möglichkeiten. Es entstand binnen kurzer Zeit eine positive Entwicklungsdynamik und eine Reihe erfolgreicher Synergien:

- Programmfernere Abteilungen wie Marketing und Prozessmanagement entdeckten die technischen Möglichkeiten, was sich in einer verstärkten Programmlieferung und Identifikation mit dem Programm und der Redaktion ausdrückte

- Umgekehrt verkürzte sich auch der Informationsfluss zwischen Redaktion und Marketing, was zu positiven Cross-Selling Effekten führte
- die gesamten Marketingmaßnahmen, on air und off air, profitierten durch die engere Zusammenarbeit, was sich auch messbar positiv in den Hörerzahlen und den Bekanntheitsgrad des Senders auswirkte
- Marketingmaßnahmen wurden von der Redaktion nun schon bei der langfristigen Planung von Inhalten „mitgedacht“, konzipiert und vorbereitet und damit insgesamt verstärkt und professionalisiert

Change-Agents: Agenten der Veränderung

Um die horizontale Zusammenarbeit langfristig zu befeuern, schlugen wir außerdem einen strukturellen Wechsel in der mittleren Führungsebene vor. Aus den Abteilungsleitern „Wort“, „Musik“, „Nachrichten“, „Kultur“ wurde das sogenannte „Programmmanagement“.

Das hatte mehrere Effekte:

- Die „Revier-Verteidigungsreflexe“ der betreffenden Mitarbeiter wurden spürbar geringer. Fühlten sich die Abteilungsleiter vorher für „ihre“ Mitarbeiter verantwortlich, so hatten sie in der neuen Struktur mehr Verantwortung für die Qualität des gesamten Programms. Mit der Zeit nahmen sie ihre inhaltliche Verantwortung für das Gesamtprogramm wahr und machten die Interessen des Gesamtprogramms und der Hörer zur Richtschnur ihres Handelns, nicht mehr nur die Interessen ihrer Untergebenen
- Die Programmmanager saßen räumlich beieinander, auch dadurch verbesserte sich die Zusammenarbeit
- Das Programmmanagement wurde durch jüngere Kräfte aus dem Team ergänzt, so dass das mittlere Management insgesamt eine „Verjüngungskur“ erfuhr. Dies eröffnete neuen Raum für kreative Programmideen.
- Durch die verbesserte Zusammenarbeit wurde es leichter und schneller möglich, neue Programmideen zeitnah umzusetzen.

Das Programmmanagement entwickelte sich mit der Zeit zu einem schlagkräftigen Team und setzte die in den Workshops erarbeiteten Programmideen nach und nach um und entwickelte diese weiter. Die Programmmanager wurden zu maßgeblichen „Agenten des Wandels“.

Weiche Faktoren des Change Managements

Auch weiche Faktoren wie die neuen Räumlichkeiten führten insgesamt zu spürbar mehr Kommunikation und verbesserter kollegialer Zusammenarbeit. Die Hörer honorierten diese Entwicklung: Nach zwei Jahren Entwicklungszeit war der Sender in den Top 5 der meistgehörten Programme der Region angekommen. Weitere zwei Jahre später wurde der Sender für sein innovatives Programm mit einem national bedeutenden Branchenpreis ausgezeichnet.

Was an diesem Veränderungsprozess war systemisch?

Unser systemischer Ansatz in Change Management Prozessen zeigt sich unter anderem

- am Blick für alle Interessengruppen: Welche Kräfte gibt es und wie lassen sie sich produktiv für das gesamte System nutzen?
- am Sozialen: Einbeziehung aller wesentlichen Interessensgruppen
- in einer systemischen Ursache- Wirkungsanalyse: Wo ist der „längste Hebel“, an dem man ansetzen muss, um den größtmöglichen Effekt zu erzielen?
- Wir arbeiten mit den Kräften, die im System vorhanden sind, nicht gegen sie. Veränderung gelingt, wenn die Kräfte im Unternehmen als Motoren der Veränderung genutzt werden.
- [Widerstand in Veränderungsprozessen](#) begreifen wir als gesunde Kraft, welche über die wahren Bedürfnisse einer Organisation oder einzelner Mitarbeiter informiert. Wir unterscheiden begründete Einwände von Widerstand und arbeiten mit beiden Impulsen so, dass sie zu unterstützenden Kräften im Veränderungsprozess werden.

