

Smart Working

Radio Bremen gestaltet seine Zusammenarbeitskultur der Zukunft

Brigitta Nickelsen und Simona Popisti

Der Ruf nach «New Work» ist im Munde vieler Organisationen. Dabei scheinen die Interessen der Mitarbeitenden («mehr Zufriedenheit und Selbstbestimmung») und der Geschäftsleitung («mehr Eigenverantwortung und Wirtschaftlichkeit») manches Mal weit auseinanderzuliegen. Radio Bremen hat sich mit einem ganzheitlichen New Work-Prozess auf den Weg in die Zukunft gemacht und integriert dabei erfolgreich die unterschiedlichsten Erwartungen. Ein Werkstatt-Bericht aus zwei Perspektiven.



Brigitta Nickelsen

Direktorin für Unternehmensentwicklung und Menschen bei Radio Bremen und selbständige Organisationsentwicklerin

Kontakt:
brigitta.nickelsen@radiobremen.de



Simona Popisti

Transformations-Architektin, Geschäftsführende Gesellschafterin der DenkSinn GmbH

Kontakt:
simona@denksinn.de

Blick hinter die Aufsichtsratskulisse einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt (Dezember 2022)

Letzte Sitzung, Ausschuss für Zukunftsfragen und Telemedien bei Radio Bremen vor dem Jahreswechsel: Zwölf Mitglieder des Rundfunkrates, dem Kontrollgremium von Radio Bremen, sind beeindruckt. Ein Reporter und eine Reporterin, der eine bekannt als engagierter Journalist mit kritischem Blick auf die Leitungsebene von Radio Bremen, die andere Mitglied des Personalrates, berichten vom New Work-Prozess bei Radio Bremen. Sie beschreiben ihre aktive Beteiligung. Es fallen Sätze wie: «Wir waren erst sehr skeptisch. Wir dachten: Noch mehr Arbeit für uns, sollen doch die auf der Leitungsebene machen. Aber jetzt verstehen wir, worum es geht. Der Prozess ist längst nicht zu Ende und wir wollen unbedingt weiter dabei sein.»

Es ist das erste Mal, dass Team-Mitglieder vor einem Ausschuss über einen Organisationsentwicklungsprozess aus eigenem Erleben berichten. Und es ist das erste Mal, dass Mitarbeitende offen positiv und reflektiert über ein unternehmensstrategisches Vorhaben sprechen, das auch von ihnen Veränderungsbereitschaft erfordert. Bisher wurde so etwas von den Teams meist skeptisch bis kritisch bis widerständig kommentiert und begleitet.

Die inhaltlich zuständige Radio Bremen-Direktorin für «Unternehmensentwicklung und Menschen» ist bei diesem Termin ebenfalls anwesend. Normalerweise berichtet sie als Mitglied der Geschäftsleitung über die Zukunftsthemen der Organisation.

Aus ihrer Sicht ist es schon deshalb eine erfolgreiche Sitzung, weil die Rundfunkratsmitglieder allein durch die Form der Präsentation implizit erleben, wie sich die Führungs- und Kooperationskultur bei Radio Bremen verändert: Eine Direktorin berichtet Unternehmensstrategisches gemeinsam mit Mitarbeitenden, die es direkt betrifft. Vor zehn Jahren wäre das undenkbar gewesen.

**Rücksprung
Der Start (Erstes Quartal 2021)**

Als kleinste öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt der ARD steht Radio Bremen seit Jahren unter vielfachem Druck:

Das Mediennutzungsverhalten der Beitragszahlenden verändert sich in atemloser Geschwindigkeit; die Radio Bremen-Inhalte müssen in der non-linearen, digitalen Welt stattfinden und gefunden werden, dafür zahlen die Menschen ihren Rundfunkbeitrag. Das bedeutet zwangsläufig Transformationen der seit Jahrzehnten gelernten Arbeits- und Denkweisen. Die Inhalte müssen dahin, wo die Beitragszahlenden schauen, hören, surfen – lineares Fernsehen und Radio allein sind längst nicht mehr die ausschließlich gewählten Nutzungswege.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?
[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.**

Die Beratungssicht

Blick hinter die Projektkulisse (Mai 2022)



Bevor es zu der fulminanten Reporter*innen-Präsentation im Dezember 2022 kam, war ein spannendes Stück Projektarbeit durch uns Berater*innen gemeinsam mit den Beteiligten zu leisten.

Großes hatte man vor. Keine Schönheitsreparaturen, sondern eine Komplettüberholung der Arbeitsfläche sollte es werden: optisch attraktiv, funktional effektiv, technisch modern und für flexible Arbeitsmodelle angepasst. Zügig sollte es vorangehen: in nur einem halben Jahr zu einem entscheidungs- und umsetzungsfähigen Flächenkonzept, das partizipativ und mit breiter Akzeptanz und Identifikation in der Reporterschaft erarbeitet werden sollte.

Die Realität: 20 Prozent Beteiligung in den angebotenen «Mach mit Sessions» und der «Generalverdacht» der Reporter*innen, dass es sich bei diesem Projekt um eine «Alibi-Veranstaltung» ohne wirkliche Einflussmöglichkeit handelte. Trotz mehrerer anderer zuvor gelaufe-

ner Smart-Work-Prozesse in verschiedenen Bereichen hatte sich bei dieser Gruppe kein Vertrauen in den partizipativen Ansatz entwickelt. Im Laufe von Einzelgesprächen konnte die Annahme zumindest in Teilen ausgeräumt werden. Ohne diese Gespräche «dazwischen» wäre der beteiligende Ansatz bereits im Vorlauf zum Hauptprozess gescheitert.

Nach dem holprigen Beginn wirkten die handfesten, gemeinsam erarbeiteten und von der Geschäftsleitung problemlos akzeptierten Ergebnisse, die im Dezember 2022 von den beiden Reporter*innen im Ausschuss präsentiert wurden, eher überraschend und unerwartet.

Der Zauber lag in der Prozessbegleitung, durch die es gelungen war, das Selbstvertrauen des Smart Work-Teams in die eigene diverse Expertise zu stärken und das Vertrauen in die gewährten Freiheitsgrade durch die Redaktionsleitung auszubauen.

**Abbildung 1
Eckpfeiler der Smart Work-Prozessbegleitung**

