

Strategieentwicklung mit Vielen

Von einer Geschäftsführungsaufgabe zum Beteiligungsprozess

Brigitta Nickelsen und Johanna Polsfuß

Die öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt Radio Bremen steht vor vielfältigen Herausforderungen, um auch in Zukunft ihren Auftrag als Medienhaus erfüllen zu können. Vor diesem Hintergrund und der Erkenntnis, dass nur mit möglichst vielen Perspektiven die Herausforderungen erfolgreich gemeistert werden können, entschied sich der Sender, die Aktualisierung der Strategie für die Jahre 2025 bis 2028 zum ersten Mal in seiner Organisationsgeschichte als Beteiligungsprozess umzusetzen. Der Beitrag bietet einen Blick hinter die Kulissen aus zwei Perspektiven: die der verantwortlichen Direktorin und die der internen Organisationsberaterin.



Brigitta Nickelsen

Direktorin für Unternehmensentwicklung und Menschen bei Radio Bremen und selbständige Organisationsentwicklerin

Kontakt:
brigitta.nickelsen@radiobremen.de



Johanna Polsfuß

Interne Beraterin, Radio Bremen

Kontakt:
johanna.polsfuss@radiobremen.de

Im August 2023 kündigte die Intendantin («CEO») von Radio Bremen in einer Geschäftsleitungsklausur an, den anstehenden Strategieprozess mit größtmöglicher Beteiligung aller Mitarbeitenden zu gestalten. So einen Weg war Radio Bremen bei der Strategieentwicklung noch nie gegangen. Entsprechend unterschiedlich fielen die Reaktionen des Leitungsteams aus – von Begeisterung bis hin zu großer Skepsis. Zwar hatte das Führungsteam viel Erfahrung mit Strategieentwicklungen, jedoch nicht als Beteiligungsprozess. Die Hoffnung war: Es würde sich eine größtmögliche Akzeptanz und größtmögliches Engagement für die Strategie der Jahre 2025 bis 2028 in der Belegschaft verankern lassen. Angesichts vielfältiger Herausforderungen formte sich die Überzeugung: Radio Bremen soll durch eine gemeinsam entwickelte und gelebte Strategie getragen werden, die Sinn, Akzeptanz und Zukunftssicherung für alle bedeutet.

In einem ersten Schritt entwickelte die Geschäftsleitung für die kommende Beitragsperiode eine klare Vision für Radio Bremen als öffentlich-rechtliches Medienhaus der Zukunft. Darin hielten sie fest: Radio Bremen denkt vom Publikum her, verpflichtet sich zu Glaubwürdigkeit und Wahrhaftigkeit in der Berichterstattung, fördert den gesellschaftlichen Dialog, fällt als Kreativ-Schmiede auf, pflegt eine vielfältige Betriebskultur auf Augenhöhe und arbeitet smart, schlank und sparsam.

Abbildung 1
Das Strategiebild zum Prozess



**Ausgetretene Pfade verlassen:
Die Herausforderungen zum Start**

Ausgehend von der Vision formulierte die Geschäftsleitung die wichtigsten strategischen Handlungsfelder für den Zeitraum

2025 bis 2028. Dazu gehörten unter anderem: Regionales Programmangebot ausbauen, Innovationen fördern, Interne Strukturen verändern, stärker vom Linearen ins Digitale umschichten, smarter produzieren, KI-Lösungen vorantreiben, Vielfalt in der Mitarbeitendenschaft und im Programm fördern, die Radio Bremen-Kultur weiter entwickeln.

Bis zu diesem Schritt war es noch «Strategieentwicklung wie gewohnt», die Geschäftsleitung bewegte sich auf bekanntem Boden. Mit dem nächsten Schritt ging es dann raus aus der Komfortzone. Nach dem Motto «Das haben wir noch nie so gemacht, also kann es nur gelingen» bekam die Direktorin für Unternehmensentwicklung und Menschen von der Intendantin den Auftrag, zusammen mit der internen Organisationsentwicklung einen beteiligenden Strategieprozess zu entwerfen und zu steuern.

Dabei mussten die Prozessverantwortlichen besonders zu Beginn mit Unsicherheiten und Skepsis umgehen. Diese Irritationen betrafen sowohl Mitglieder des Direktoriums als auch die nächsten Führungsebenen. Der nicht einzuschätzende Zeit- und Ressourcenaufwand erwies sich als großer Hemmschuh.

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

**Die Perspektive der
Intendantin, Dr. Yvette Gerner**



In einer Zeit ständigen Wandels – bei Mediennutzung, Wettbewerb, Gesellschaft und Politik – brauchen wir neue Formen von Strategiearbeit. Klassische Top-down-Prozesse greifen zu kurz. Veränderung muss gemeinsam getragen und gestaltet werden – nur so bleiben wir schnell, handlungsfähig und innovativ. Ein offener Strategieprozess setzt Vertrauen zwischen Führung und Mitarbeitenden voraus. Dieses Vertrauen ist nicht vom Himmel gefallen, sondern gewachsen: im Miteinander, im Umgang mit Krisen und nicht zuletzt durch den gemeinsamen Smart-Work-Prozess (vgl. Nickelsen & Popisti, 2023). Er hat gezeigt, wie viel Kompetenz und Motivation in der Belegschaft steckt. Genau darauf bauen wir bei der Radio Bremen Strategie 2025–2028.