

Anschlussfähig irritieren

Ein Gespräch über Veränderungsarbeit in einem öffentlich-rechtlichen Medienhaus

Martin Teuber und Oliver Haas

*Wandelvorhaben als interne Berater*innen zu begleiten ist immer eine Gratwanderung: Zum einen handelt man auf Grundlagen der eigenen Kompetenz, zum anderen ist und bleibt man Kollege und steht mitunter in einer Abhängigkeit zu denjenigen, die man bei Veränderungen begleitet. Wie diese Herausforderung zu meistern ist, hat ZOE-Redakteur Oliver Haas mit Martin Teuber, Leiter der Organisationsberatung beim WDR, beleuchtet. Dabei schauen sie auf die Arbeitsweise seiner Abteilung und seine persönlichen Umsetzungserfahrungen und reflektieren die Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen am Beispiel einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt.*



Martin Teuber

Leiter der Organisationsberatung,
Westdeutscher Rundfunk

Kontakt:
martin.teuber@wdr.de



Oliver Haas

ZOE-Redakteur, Seniorberater
der osb international

Kontakt:
oliver.haas@osb-i.com

ZOE: Welche Rollen, Aufgaben und Funktionen hat die Abteilung OE im WDR?

Teuber: Als interne Organisationsberatung des Westdeutschen Rundfunks unterstützen wir Veränderungsprozesse und beraten Organisationsprojekte im gesamten Unternehmen. Mit Blick auf die Unternehmensziele des WDR begleiten wir Führungskräfte auftragsbezogen bei Veränderungsvorhaben. Darüber hinaus agieren wir als Impulsgeber*innen für den digitalen Wandel und dies nicht nur im Rahmen von laufenden Beratungsaufträgen. Zum Beispiel bieten wir für die Organisationseinheiten des WDR Dialogveranstaltungen und kurze Trainings zu Themen wie agile Meetingstrukturen und Entscheidungsprozesse sowie Change Management an.

Unser Team besteht aus sieben Organisationsberater*innen, die über eine langjährige Berufserfahrung und Expertise verfügen. Mit dieser professionellen Aufstellung sind wir in der Lage, ein breites Leistungsportfolio anzubieten: Von der Gestaltung von Strategieprozessen über Organisationsdesign bis hin zu Change Management. Als interne Organisationsberatung befinden wir uns im WDR zudem im Spannungsfeld zwischen systemischer Beratung und der Rolle einer Organisationsfachabteilung. Daher sind wir zum einen inhaltliche Sparringpart-

ner*innen der Auftraggeber*innen und Führungskräfte, schauen auf die soziale Dynamik zwischen den Beteiligten in einem Veränderungsprozess, erstellen ein passendes Vorgehenskonzept und gestalten eine entsprechende Prozessarchitektur. Und zum anderen bringen wir gleichzeitig – sicherlich abhängig vom konkreten Kontext – Aspekte einer Fachberatung für Organisation ein. Aufgrund unserer organisatorischen Verortung im WDR erhalten wir in manchen Fällen eine Governance-Rolle in Organisationsdesignfragen sowie Review- bzw. Evaluationsaufträge zur Standortbestimmung erfolgter Reorganisationen. Unsere Rollenvielfalt ist abwechslungsreich und herausfordernd zugleich.

«Als Interner erlebe ich es herausfordernder, einen Auftrag nicht anzunehmen oder zu eskalieren.»

ZOE: Wie arbeiten Sie, wenn Sie Veränderungsprojekte umsetzen?

Teuber: Sehr hart und mit großer Freude. In der Rolle als Berater*in als auch Projektleiter*in steht zunächst die Auftragsklärung im Fokus. Hier beginnt oder endet für uns ein Veränderungsvorhaben. Wir arbeiten im ersten Schritt der Auftragsklärung meist im Tandem, beraten dann gemeinsam im Team den Umgang mit dem potenziellen Auftrag und am Ende steht ein Beratungs- bzw. Projektauftrag, der von den Auftraggebenden unterschrieben wird. In den meisten Fällen übernimmt dann jeweils ein*e Berater*in den Auftrag, da aktuell viele Veränderungsprozesse im WDR laufen. Gleichzeitig arbeiten wir gerne und regelmäßig mit externen Organisationsberatungen zusam-

men. Unsere Umsetzungsarbeit unterscheidet sich durchaus je nach Rolle (Projektleitung vs. Beratung), ist aber immer sehr beteiligungsorientiert gestaltet. Alle Organisationsberater*innen arbeiten mit ihren Klient*innen eigenverantwortlich und zielorientiert. Wichtig ist der Mensch, unsere Kolleg*innen stehen im Mittelpunkt.

Als Abteilung haben wir zu unseren Beratungsthemen wie Organisationsdesign neben Rahmenkonzepten zusätzlich Vorlagen, Tools, etc. definiert und entwickelt, aber keine detaillierten Vorgehensweisen. Es gibt keine allgemein gültige Arbeitsweise in der Umsetzung von Veränderungsprojekten. Wir besprechen im Beratungsteam regelmäßig unsere Projekte, ermöglichen kollegiale Fallberatungen und teilen unsere Vorgehensweisen miteinander. Grundsätzlich arbeiten wir in der Beratungsrolle nach systemischen Interventionsprinzipien und gestalten unterschiedlichste Kommunikationsformen und Veranstaltungen wie zum Beispiel für jährliche Führungskräfteveranstaltungen.

Im Vergleich zu meiner vorherigen Arbeit als externer Unternehmensberater erlebe ich es übrigens nun als Interner insgesamt durchaus herausfordernder, auch mal einen Auftrag nicht anzunehmen oder konsequent zu eskalieren. Wir sind als Organisationseinheit in eine Hierarchie eingebettet, gleichzeitig haben wir Gestaltungs- und Verhandlungsmöglichkeiten. Hier hilft der Austausch im Berater*innen-Team und das Klären von Konflikten. Meist finden wir kreative Lösungen, um mit Spannungsfeldern auch in Bezug auf unsere eigene Abteilung gut umzugehen und gleichzeitig das Klientensystem in Schwung zu bringen.

ZOE: Sie sind nun schon mehrere Jahre in Ihrer Funktion als Leiter der Organisationsberatung tätig. Was sind die aus Ihrer Sicht zentralen Merkmale von Veränderung und OE im WDR?

Teuber: Eine Kernfrage für uns ist, wie wir noch stärker die Bedürfnisse des Publikums – z. B. der Jüngeren sowie der Nicht-Nutzer*innen, die aber sehr wohl den Rundfunkbeitrag zahlen – in den Mittelpunkt stellen können, ohne unseren Auftrag gemäß des Rundfunkstaatsvertrages zu vernachlässigen. Wir wollen noch digitaler, innovativer und crossmedialer werden und gleichzeitig unsere Strukturen verschlanken. Die aktuellen Reformdiskussionen zum öffentlich-rechtlichen Rundfunk zeigen, wie herausfordernd eine digitale Transformation ist, wenn besonders viele interne und externe Interessensgruppen aufeinander treffen und zu moderieren sind.

Unsere Entscheidungsstrukturen sind komplex und verlangen detaillierte Vorbereitungen, abgestimmte Taktungen und maßgeschneiderte Vorlagen. Wenn ich auf die vergangenen Jahre und Veränderungen zurückblicke, stelle ich fest, dass die Unterstützung dazu wesentlicher Bestandteil unserer Veränderungsarbeit ist. In unserer aktuellen systemischen Strategiearbeit unter der Überschrift «WDR 2025» zum Beispiel treffen Intendant bzw. Geschäftsleitung per Konsent Letztentscheidun-

Martin Teuber – Biografie



Martin Teuber startete seine Karriere im WDR vor 14 Jahren. Dann leitete er den Bereich «Veränderungs- und Projektmanagement» und seit 2018 die Abteilung Organisationsberatung. Er legt seinen Fokus auf Strategie- und Kulturentwicklung, Organisationsdesign, digitale Transformation und Change Management. Vor seiner WDR-Zeit war er über acht Jahre als Strategie- und Managementberater bei Unternehmensberatungen wie Capgemini Consulting bei verschiedenen deutschen und europäischen Unternehmen und Konzernen international tätig. Seine ersten beruflichen Schritte in Richtung Strategie und Organisation begannen bei der Deutschen Lufthansa im Managementnachwuchsprogramm «ProTeam». Sein Studium der Betriebswirtschaftslehre mit internationaler Ausrichtung absolvierte er mit den Spezialisierungen Internationales Management, Organisation und Anglistik/Amerikanistik in Mannheim und in Hartford, Connecticut, USA.

gen, die dann oft der Mitwirkung oder der Zustimmung von Gremien bedürfen. Zudem ist ein weiteres zentrales Merkmal von Veränderung bei uns, dass auf WDR- und ARD-Ebene gleichzeitig Veränderungsprozesse stattfinden, die alle miteinander in Verbindung stehen oder in Arbeitsgruppen und Gremien zusammen gebracht werden müssen. Das erhöht nochmals die Komplexität und den Abstimmungsbedarf und muss in vielen Prozessarchitekturen berücksichtigt werden. Aus meiner Sicht sind wir eine «purposegetriebene Organisation» von Expert*innen. Damit geht einher, dass viele Veränderungsprozesse mit starken Emotionen, mit viel Energie und Engagement verbunden sind. Daher ist meiner Erfahrung nach unser Veränderungsansatz für die laufende Modernisierung des WDR, sich auf Basis klarer Ziele und Leitplanken vor allem auf interne Arbeitsteams zu stützen, sehr wirkungsvoll. Veränderungen erlebe ich im WDR sowohl ziel- als auch prozessorientiert. Und das ist gut.

ZOE: Welche Erfahrungen in der Umsetzung von Veränderungsarbeit haben Sie im WDR gemacht? Was wirkt, was nicht?

Teuber: Vieles ist natürlich abteilungs-, situations- bzw. kontextspezifisch, und wir experimentieren mit für uns neuen Interventionen wie etwa der Paradoxiebearbeitung. Meine Erfahrung ist, dass virtuelle oder Präsenz-Veranstaltungen grundsätzlich dann wirken, wenn wir die Betroffenen und Expert*innen fokussiert zusammenbringen und anschlussfähig irritieren können. Auch neue Kommunikations- und Entscheidungsformen wie zum Beispiel «taktische Meetings» und integrative Entscheidungsverfahren sind wirkungsvoll. Diese Umsetzungen erfordern meist relativ wenig Aufwand und sind eine gute Basis für weitere Veränderungsarbeit, auch auf Geschäftsleitungsebene. Reflexionsschleifen, Learning Journeys und Simulationen wie zum Beispiel bei der Entwicklung unseres Newsrooms funktionieren, weil sie neue Perspektiven eröffnen und zum Innehalten einladen, was schon aufgrund der dichtgedrängten Kalender und Alltagsarbeit oft nicht möglich ist. Grundsätzlich wirkt Veränderungsarbeit bei uns dann nachhaltig, wenn sie an der Führung und Strategie gekoppelt ist und von den Führungskräften selbst maßgeblich getragen und vorgelebt wird. Zur Unterstützung nutzen wir zum Beispiel intensive Stakeholder-Analysen, Spiegelungs- und Feedback-Formate, Retrospektiven und den Blick gemeinsam mit den Führungskräften in den Kalender, um die «wahren» Prioritäten zu entdecken.

ZOE: Haben Sie «Lieblingsformate» oder «Lieblings-Tools», also Herangehensweisen, die sich bewährt haben?

Teuber: Tatsächlich habe ich kein Lieblingsformat oder ein bevorzugtes Tool. Schwer zu sagen, welche Herangehensweisen der systemischen, agilen oder Fachberatungsarbeit sich besonders bewährt haben. Ich nutze gerne die Methode bzw. Formate aus bzw. angelehnt an der «Theorie U» von Otto Scharmer, aber es kommt auf den Kontext und die Menschen an.



ZOE: Was können andere öffentliche Institutionen von Ihren Erfahrungen lernen?

Teuber: Innerhalb der ARD tauschen wir uns regelmäßig über Organisationsmuster und deren Funktionen und (Nicht-)Veränderungen aus. Ich denke, dass unsere Erfahrungen im Umgang mit diesen Mustern in der Veränderungsarbeit ganz spannend sein können – auch für andere öffentliche Institutionen. Wir haben zudem unterschiedliche Erfahrungen im Umgang mit Themen wie Kulturentwicklung und New Work gemacht. Wir sind offen und interessiert zu erfahren, wie das andere Organisationen handhaben – sowohl als Organisation im Ganzen als auch als interne Beratungseinheit. Apropos, wir haben auch ausreichend Erfahrungen im Aufbau unserer eigenen Struktur als interne Organisationsberatung gesammelt, und auch dazu würde ich mich auf einen Austausch mit anderen internen Organisationsberatungen in öffentlichen Institutionen freuen. —