Vorausschauend verändern

Strategischer Wandel bei infoNetwork, Mediengruppe RTL Deutschland

Thomas Schumacher, Tania Lieckweg, Mathias Müller und Ralph Suda, in Zusammenarbeit mit Philipp Trunk (infoNetwork)

Wie entwickelt sich ein Medienunternehmen, wenn es eigentlich erfolgreich unterwegs ist, aber für neue Herausforderungen auf einem sich deutlich veränderndem Markt zusätzliche Geschäftsmodelle und ein neues Führungssystem mit mehr Kooperation benötigt? Ein Drei-Jahres-Reise(zwischen)bericht der Selbstveränderung eines Nachrichten- und Magazin-Produktionsunternehmens, in der Führung, Organisation, Strategie und Change so ineinandergreifen, dass heute eine echte Veränderung erlebbar ist.

Der Umbruch der Medienlandschaft angetrieben von Digitalisierung, Veränderung des Mediennutzungsverhaltens, demografischem Wandel und zunehmender Fragmentierung des Fernseh-Marktes, machte in den letzten Jahren auch vor der Produktionsgesellschaft infoNetwork (iN) nicht halt. Bis Ende 2013 führten diese Entwicklungen bei einigen von iN produzierten Formaten zu sinkenden Zuschauerzahlen.

Wenngleich auf der Habenseite u. a. eine steigende Bewegtbild-Nachfrage und eine Vielzahl starker Sendungen stand, war das Selbstbild des Fernseh-Produzenten zu diesem Zeitpunkt intern nicht zuletzt durch zu geringe inhaltliche Innovation und – nach mehreren Jahren starken Wachstums – teilweise unflexible Abläufe getrübt. Dies alles veranlasste die iN-Führung Ende 2013, mit einer neuen Strategie an der zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens zu arbeiten.

Von einem Strategieteam, bestehend aus vier Mitgliedern der Geschäftsleitung sowie sechs Führungskräften aus der zweiten Führungsebene, wurden in einem extern begleiteten Strategieentwicklungsprozess die Chancen und Risiken der aktuellen Entwicklungen analysiert, strategische Zukunftsoptionen entwickelt und eine Strategie für die nächsten Jahre festgelegt. Diese Strategie musste in einem zweiten Schritt mit den Zielen der Mediengruppe abgeglichen werden.

Strategieentwicklung zum Auftakt

In einem gemeinsamen Kick-off wurden von den zehn Führungskräften Fragestellung, Vorgehensweise und Form der Zusammenarbeit geklärt. Auf Basis eines Vorgehensmodells, welches die am Prozess beteiligte externe Beratung zur Verfügung stellte, fanden folgende Schritte statt (vgl. Abb. 1):

- *Externe Analyse:* Markt, Branche, technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen, Wettbewerbern etc.
- *Interne Analyse:* Heutige Organisation, Stärken, Schwächen, Kernkompetenzen etc.
- *Entwicklung von Optionen und Entscheidung:* Bewertung strategischer Optionen; organisatorische Umsetzungsvoraussetzungen
- *Festlegung der strategischen Maßnahmen und des Organisationsdesigns:* strategische Initiativen und Projekte, Organisationsveränderungen
- *Umsetzungsplanung:* Strategische Maßnahmen, Umsetzungsaktivitäten, Kommunikation etc.

Beteiligung der nächsten Ebenen am Strategieprozess

Der Geschäftsleitung war von Anfang an bewusst, dass die Entwicklung einer komplexen Strategie nur unter Einbeziehung der nächsten Führungsebene und deren Expertise Sinn hat. Eine Besonderheit der Zusammenarbeit bei iN war dabei der sogenannte Sprecherkreis. Dieses bestehende Gremium aus sechs durch die Geschäftsleitung berufenen Führungskräften fungierte als Resonanz-Team (Sounding Board) für die Unternehmensführung. Jedes Mitglied des Sprecherkreises stand einer sogenannten Peer-Group mit Mitgliedern des sonstigen Führungsteams der Firma vor. Der Sprecherkreis spielte ne-

ben seiner Resonanz-Funktion eine wichtige Rolle in der Zusammenarbeit zwischen der Geschäftsleitung und den übrigen Führungskräften sowie für die Kommunikation in das Unternehmen. Seine Mitglieder bildeten gemeinsam mit der Geschäftsleitung das sogenannte Strategieteam.

Im Verlauf des Strategieprozesses informierten die Mitglieder des Sprecherkreises ihre jeweiligen Peer-Groups regelmäßig über das Vorgehen sowie mit Fortschreiten des Prozesses über konkrete Ergebnisse. Resonanzen aus den Peer-Groups wurden wiederum im Strategieprozess berücksichtigt.

Eine gut etablierte Intranet-Seite, regelmäßige interne Blogs, Mitarbeiterveranstaltungen und eine Change-Qualifizierung zum Start der Veränderungsinitiativen ermöglichten die Öffnung des Prozesses über Geschäftsleitung und Führungskräfte hinaus in die Organisation. Alle Strategieschritte der iN wurden mit der Geschäftsführung der Mediengruppe RTL abgestimmt.

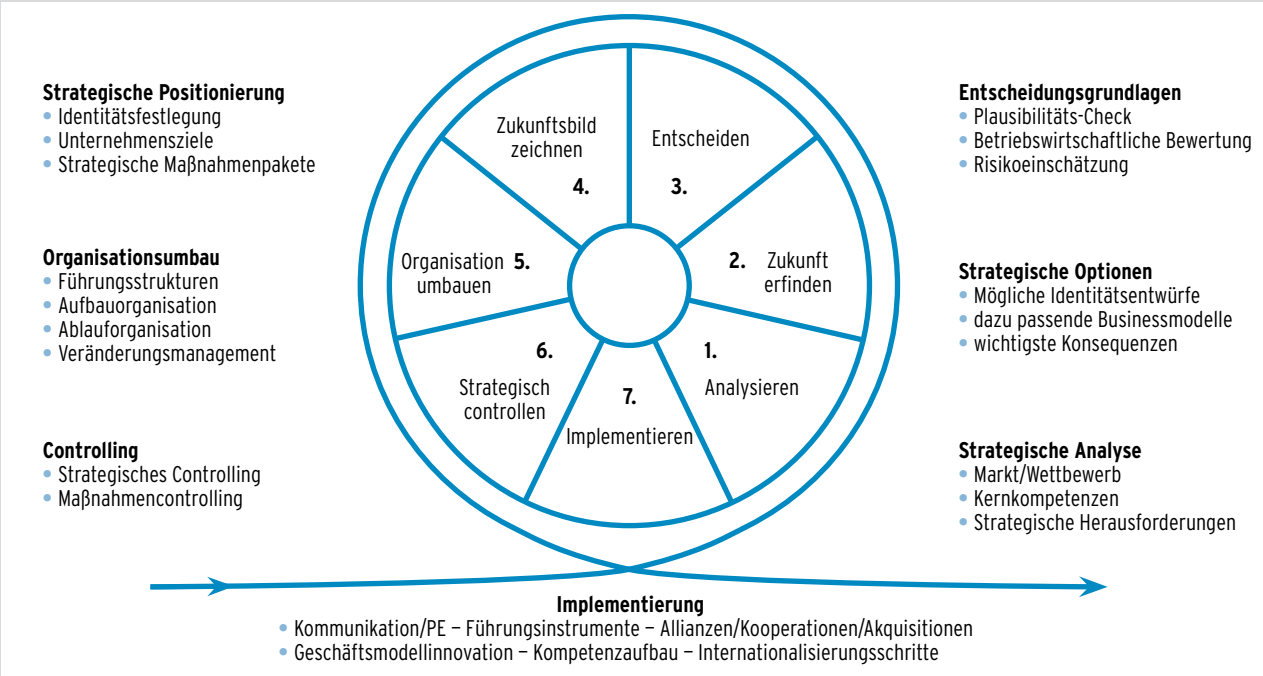
Andocken an die Zukunft

Um sich insbesondere mit Blick auf jüngere Nutzergenerationen zusätzliche Impulse für die zukünftige Entwicklung zu erschließen, öffnete iN den Strategieprozess für Studierende aus dem Master-Programm «Management, Organisation und Kultur» (MOK) der Universität St. Gallen. In Gruppen erarbeiteten die Studierenden parallel zum Strategieteam eine externe und interne Analyse, bereiteten strategische Optionen sowie Umsetzungsempfehlungen vor. Ihre Ergebnisse wurden in Workshops mit dem Strategieteam diskutiert, zum Beispiel mit Ausschnitten aus Interviews mit Entscheidungsträgern von Fernsehsendern der Mediengruppe RTL. Diese Interviews wurden geführt, um von den Auftraggebern der infoNetwork Feedback über die Qualität der iN-Produkte und die Zusammenarbeit zu erhalten. Darüber hinaus stellten die Studierenden die identifizierten Kernkompetenzen von iN zur Diskussion. Zudem wurden eigene strategische Optionen, wie beispielsweise die Entwicklung neuer, interaktiver Fernseh-Formate für junge Zielgruppen, offen und teilweise durchaus kontrovers und intensiv mit dem Strategieteam diskutiert.

Identität weiterentwickeln

Als Ergebnis führte dieser Prozess zu fünf strategischen Stoßrichtungen, die sowohl die Identität des Nachrichten- und Magazinproduzenten selbst, als auch insbesondere die Zusammenarbeit zwischen dessen Redaktionen und den neu gegründeten Querschnittsfunktionen maßgeblich veränderten. Der Fokus

Abbildung 1
Vorgehensmodell «Strategieprozess» der osb international
(nach Nagel, R. & Wimmer, R. (2009). Systemische Strategieentwicklung)



der Strategie lag dabei auf der Stärkung des bestehenden Kerngeschäfts, also der Produktion erfolgreicher Fernseh-Formate und -Inhalte für die Sender der Mediengruppe RTL Deutschland. Im Einzelnen umfasste die Strategie folgende Stoßrichtungen:

Content Powerhouse

Die erste Stoßrichtung zielte auf eine Stärkung des bestehenden Fernseh-Geschäfts. Hierzu zählten die Einführung einer neuen, inhaltlichen Qualitätssicherung der Sendungen, Projekte zur innovativen Weiterentwicklung bestehender Formate sowie zur schnelleren Entwicklung neuer, attraktiver Formate oder die Intensivierung der Zuschauerforschung.

Starke Marken starke Köpfe

Eine weitere Stoßrichtung fußte auf der Annahme, dass bekannte und vertrauenswürdige Moderatoren und Reporter immer wichtiger werden, um in einer zunehmend unübersichtlichen Medienwelt als Medium sichtbar zu bleiben und den Zuschauern Orientierung bieten zu können. Deshalb sollten bei iN konsequent neue Gesichter aufgebaut werden, die populären Hauptmoderatoren der momentan produzierten Formate nachfolgen können. Außerdem sollten verstärkt junge Reporterinnen und Reporter sowie Moderatorinnen und Moderatoren gefunden und aus- bzw. weitergebildet werden.

Aufbruch ins Digitale

Basierend auf der Einschätzung, dass die Zuschauer ihre Informationen rund um die Uhr und auf immer neuen Plattformen neben dem klassischen Fernseh-Format erhalten möchten, zielte diese Stoßrichtung auf den Übergang zu einer deutlich flexibleren Produktion. Grafiken, Interviews, Bildmaterialien etc. sollten künftig in der Produktion noch besser so bereitgestellt werden, dass Redaktions-Teams daraus parallel spezifische Inhalte für unterschiedliche Plattformen (Fernsehsender, Social-Media-Plattformen, eigene Websites und Apps) und Nutzungen (Fernsehen, stationäres Internet, mobiles Internet) erstellen können. Beiträge werden nun nicht mehr nur nach der Nutzung in Fernseh-Sendungen anschließend auf Internetplattformen zweitverwertet, sondern in einer neu gegründeten Redaktion auch ausschließlich für das Web produziert.

infoLab

Die Redaktionen und Supportabteilungen von iN waren mit der Produktion der Fernseh-Formate weitgehend ausgelastet. Innovationen waren nicht ausreichend im Fokus. Spezielle Sonderorganisationen auf Zeit sollten daher schnellere und konsequentere Innovationen im digitalen Bereich ermöglichen. Die sogenannten infoLabs funktionieren nach bestimmten Spielregeln: Gepflegt wird eine Startup-Mentalität, es gilt Talent vor Hierarchie, hohe Agilität, das Recht zum Testen und eine ausgeprägte Fehlerkultur.

Prozesschampions

Das Produktionsvolumen von iN war in den vergangenen Jahren deutlich angestiegen. Durch übergreifendes Arbeiten der verschiedenen Redaktionen sowie Bündelungen in den Supportabteilungen wurden neue Produkte entwickelt und bestehende ausgeweitet. Zahlreiche Workflows und Prozesse mussten dafür weiterentwickelt werden, bzw. entstanden komplett neu. Die Komplexität der Abläufe wurde durch den Einsatz neuer Technologien am neuen, gemeinsamen Standort aller Firmen der Mediengruppe RTL Deutschland zusätzlich verstärkt. Um wieder mehr Freiraum für Kreativität und Inhalte zu schaffen, entschied sich das Strategieteam dafür, die Prozesse systematisch zu verbessern. Eine neu installierte Querschnittsfunktion wurde damit betraut, die Redaktions- und Produktionsprozesse dauerhaft zu optimieren und aufeinander abzustimmen. Die damit verbundenen Erleichterungen für die Mitarbeiter durch die Vermeidung von Doppelarbeiten war eine wesentliche Grundlage für die gesamte Strategie.

Matrixstruktur statt Redaktionsorientierung

Nach der Formulierung der skizzierten fünf strategischen Stoßrichtungen ging es zur Erreichung der damit verbundenen Ziele darum, die optimale Organisationsform zu entwickeln. In den bestehenden Redaktionen lag der Fokus überwiegend auf der Erstellung der jeweiligen Formate. Damit war schnell klar, dass viele der notwendigen Aufgaben, wie etwa

InfoNetwork iN

iN ist als einhundertprozentiges Tochterunternehmen seit 2008 die Produktionsgesellschaft für Nachrichten und Magazinformate der Mediengruppe RTL Deutschland. Als Produktionsgesellschaft erstellt das Unternehmen die täglichen und wöchentlichen News- und Magazinformate der Mediengruppe wie z. B. das RTL-Frühstücksfernsehen «Guten Morgen Deutschland», das RTL-Mittagsmagazin «Punkt 12», die Hauptnachrichtensendung «RTL Aktuell», das Nachrichtenjournal um Mitternacht «RTL Nachtjournal» sowie die Nachrichtenbeiträge für n-tv. Zusammen mit weiteren Fernseh-Formaten wie beispielsweise Dokumentationen produziert infoNetwork heute ca. 200 Sendestunden pro Monat.

Das Unternehmen betreibt zwölf nationale und fünf internationale Außenstudios und verfügt über Auslandskorrespondenten an unterschiedlichen Standorten rund um den Globus. Mit fast 700 Mitarbeitern ist iN die größte Einzelgesellschaft innerhalb der Mediengruppe RTL. Neben journalistischen Mitarbeitern gibt es Supportabteilungen, deren Kompetenzen zum Beispiel im Bereich Dokumentation, grafische Umsetzung, Styling oder Produktionsorganisation liegen.

eine übergreifende Produktionsplanung und eine firmenweite Steigerung der Qualität über neue Methoden nicht alleine aus den Redaktionen heraus leistbar waren. Die genauere Analyse der aktuellen Organisation sowie verschiedener alternativer Lösungen führte letztlich zu einer organisationalen Ausrichtung, die neben den bestehenden Redaktionen und Abteilungen gleichberechtigte Bereiche etablierte. Diese neuen Abteilungen sind redaktionsübergreifend für Kernbestandteile der neuen Strategie zuständig: Sie entwickeln neue Formate, unterstützen die Qualitätssicherung und -verbesserung, optimieren Strukturen und Prozesse und treiben die Innovationen von Inhalten für digitale Plattformen voran. Diese Anforderungen ließen sich nach Ansicht des Strategieteams am besten in einer Matrixstruktur umsetzen, in der die neuen Querschnittsfunktionen auf Augenhöhe mit den bestehenden Redaktionen zusammenarbeiten.

Die Umsetzung dieses neuen Zusammenspiels war allerdings alles andere als ein Selbstläufer und erforderte von allen Beteiligten eine intensive Klärung der neuen Spielregeln der Zusammenarbeit. Angesprochen wurde beispielsweise: Wie sehen zukünftig die Schnittstellen zwischen den Redaktionen und der übergreifenden Nachrichten- und Magazinplanung aus? Wer ist Ansprechpartner für die Sender der Mediengruppe RTL, wenn es um die Entwicklung neuer Formate geht? Wie werden jene Qualitätskriterien festgelegt, die künftig vom neuen Qualitätsmanagement überprüft werden? Sorgfältige (und aus Sicht der Beteiligten leider zeitintensive) Rollenklärungen zwischen den Redaktionsleitungen und den Leitungen der Querschnittsfunktionen entlang der wichtigsten Prozesse förderten das Entstehen eines gemeinsamen Verständnisses. Mehr noch: Ein anfänglich monatlich tagender Matrix-Jour-Fix mit den jeweiligen Leitern der Abteilungen und Redaktionen bildete die Plattform, um die neue Form der Zusammenarbeit fortlaufend kritisch zu hinterfragen und so weiterzuentwickeln.

Im Detail: Strategische Stoßrichtung Prozesschampions

Gemäß des Organisationsprinzips «Struktur folgt Prozess folgt Strategie» lag das Augenmerk der Strategieumsetzung auf den Verbesserungspotenzialen des etablierten Arbeitsvollzugs in und zwischen den Redaktionen und Abteilungen sowie über iN hinaus mit weiteren Firmen der Mediengruppe. Die Mitarbeiter der neu aufgebauten Abteilung «Struktur- und Prozessentwicklung» verfolgten dabei einen partizipativen, mitarbeiterzentrierten Ansatz. Über den Dreiklang «Sensibilisieren – Externalisieren – Internalisieren» sollte dieser die Mitarbeiter für die Veränderungsnotwendigkeit sensibilisieren, die kollektive Intelligenz für die neuen Prozesse und Abläufe externalisieren und die neuen Formen der Führung und Zusammenarbeit internalisieren.

Organisationales Röntgenbild

Visualisierung schafft Betroffenheit – in diesem Sinn wurde für die Redaktion der Sendung «Punkt 12» ein organisationales «Röntgenbild» der eigenen Prozesse erstellt. Die Erfahrungen aus diesem Projekt wurden dann auf ein redaktionsübergreifendes Organisationsentwicklungsprojekt «Gemeinsam Planen für bessere Sendungen» übertragen. Dessen Ziel war es, die Planung von Nachrichtenereignissen bei iN (zum Beispiel Gerichtsprozesse, Parteitage, Pressekonferenzen etc.), welche bislang zu großen Teilen dezentral in den unterschiedlichen Redaktionen stattfand, fundamental zu verbessern. Um Synergie- und Effizienzeffekte zu realisieren und bessere Inhalte zu produzieren, wurde die Planung in einer Einheit «Gemeinsame Planung» zusammengefasst. Dazu bedurfte es der genauen Definition und eines gemeinsamen Verständnisses der Markenkerne aller an der gemeinsamen Planung beteiligten Sendungen («Guten Morgen Deutschland», «Punkt 12», «RTL Aktuell», «Nachtjournal», «VOX News», «Explosiv»). Außerdem wurden sämtliche zugehörige Planungsaufgaben, deren Umfang sowie ihre Verteilung auf die verschiedenen Rollen (Planer, Chef vom Dienst, leitende Redakteure) in den beteiligten Redaktionen/Abteilungen identifiziert.

Als Resultat wurde eine neue zentrale Planungseinheit in unmittelbarer räumlicher Nähe zu den beteiligten Redaktionen aufgebaut. (vgl. Abb. 2). Dort arbeiten heute die aus den Redaktionen in die neue zentrale Einheit entsandten Planer als Markenplaner für ihre Formate und sind zugleich immer eng untereinander abgestimmt. Sogenannte «Kooperationsplaner» koordinieren diese redaktionsübergreifende Zusammenarbeit in der Planung.

Hilfreich für die gemeinsame Planung war u. a. die gemeinsame Erhebung der Rollenprofile der verschiedenen Planer in Interview-Workshops zusammen mit Planern aus dem News- und Magazincenter (dort waren bereits u. a. die Außenproduktion sowie als Vorläufer der gemeinsamen Planung ein kleineres zentrales Planungsteam zusammengefasst), sowie aus Redaktionen und Außenstudios (beispielsweise Außenstudio Berlin, zuständig für die Berichterstattung aus der Hauptstadt). Weiterhin wurden Rollenprofile für die redaktionsbezogenen und -übergreifenden Planer entwickelt. Zusätzlich wurde der Sollprozess «Planung» sowie «Standards und Prinzipien» der Führung und Zusammenarbeit innerhalb der neuen Einheit «Gemeinsame Planung» mit den Redaktionen und Außenstudios neu vereinbart. Auch die bisherige Regelkommunikation (Redaktionssitzungen, Meetings) wurde angepasst.

Gemeinsam Planen

Um die neuen Prozesse und die neue Zusammenarbeit zu internalisieren, wurden im Projekt «Gemeinsam Planen für besser Sendungen» zusammen mit Mitarbeitern beispielhaft konkrete News-Fälle entwickelt. Diese Fallstudien basierten auf

einem größeren Nachrichtenereignis und umfassten Lernziele, Aufgaben für die Bearbeitung in Gruppen sowie die Ergebnisse der Teilprojekte in der Anlage (z. B. Rollenprofile, Sollprozess Planung). In sogenannten Prozesswerkstätten wurden diese Fallstudien von Mitarbeitenden aufbereitet, und auf diese Weise das Üben und Reflektieren der neuen Abläufe praxisnah und verständlich gemacht.

Alle an der neuen gemeinsamen Planung beteiligten Mitarbeitenden wurden anhand der entwickelten Fallstudien in den neuen Rollen, Abläufen sowie Standards und Prinzipien geschult. Aus der Reflektion durch die Beteiligten ergab sich wichtiges Feedback zu zentralen Fragen, wie: Sind die neuen Rollen (bspw. Marken- und Kooperationsplaner) und die neuen Abläufe alltagstauglich? Braucht es noch Anpassungen? Und wenn ja welche? Um die neue Einheit «Gemeinsame Planung» nachhaltig weiterzuentwickeln, wurde ein Resonanz-Team mit Führungskräften und Mitarbeitern aus Planung, Redaktionen und Außenstudios eingerichtet. Die ersten Feedbacks zur neuen Einheit «Gemeinsame Planung» sind bisher vielversprechend. Insbesondere die Planungseffizienz sei durch die nahe, schnelle und transparente Kommunikation der Planer untereinander gestiegen.

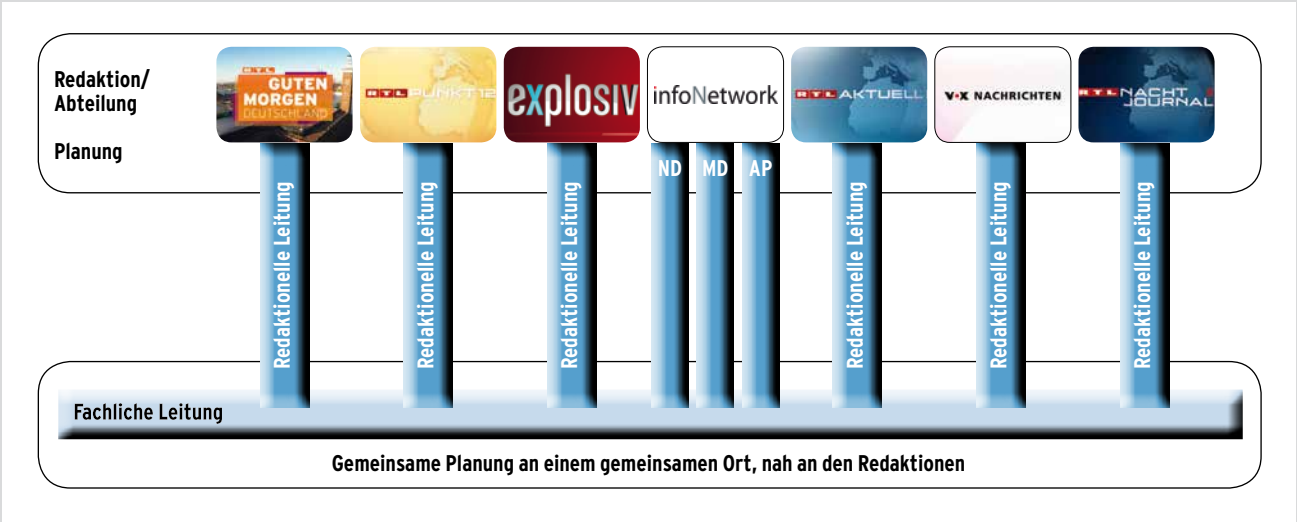
Im Detail: Strategische Stoßrichtung InnoLab

Eine weitere strategische Stoßrichtung zielte auf den Aufbau eines Innovation-Labs. Beschlossen wurde zunächst eine Lab-Struktur ohne feste, dezidierte Mitarbeiter und ohne zentrales Kernteam. Die Teilnehmer des Labs konnten einen «Lab-Zeit-Anteil» (ca. 20 Prozent) in ihre Richtarbeitszeiten einplanen. Im Verlauf des Planungsprozesses wurde rasch deutlich, dass eine Unterstützung bzw. Integration weiterer Organisationseinheiten der Mediengruppe RTL über iN hinaus notwendig war. Entsprechend erweiterte sich der Kreis der Beteiligten und aus dem ursprünglich erdachten iN-InfoLab wurde das «InnoLab» mehrerer RTL-Mediengruppen-Firmen. Von einem eigens für das Lab gegründeten Entscheidungsgremium aus den Geschäftsführern der beteiligten Mediengruppen-Firmen wurden Projekte und Ressourcen bewilligt. Die Steuerung und Kontrolle des Gesamtprojekts übernahmen zwei Führungskräfte aus der Mediengruppe und wurde zudem extern begleitet. Alle Projekte folgten dem Leitmotiv «Steigerung der Online-Bewegtbild-Reichweite». Konkret wurde an zwei Projektideen gearbeitet: An «jubadoo», der Konzeption und Realisierung einer online Do-It-Yourself-Plattform (www.jubadoo.de) sowie an «Promikiste», der Konzeption und Realisierung eines eigenständigen Online-Bewegtbild-Formats.

Zwischenfazit InnoLab

Eine der wesentlichen Erkenntnisse des ersten Projekt-Jahres lässt sich wie folgt zusammenfassen: «Innovation nebenbei» funktioniert nur eingeschränkt. Der für das Projekt zur Verfügung gestellte Zeitanteil wurde von den Beteiligten in der Regel nicht ausreichend flexibel genutzt, sondern in vielen Fällen für das Tagesgeschäft verbraucht. Trotzdem haben insbesondere neu eingeführte sogenannte «Bootcamp-Labs» neben innovativem Output auch echtes Startup Feeling geliefert. Die

Abbildung 2
Die organisatorische Einbettung der Einheit «Gemeinsame Planung»



agile Kooperation der Teilnehmer aus den verschiedenen Unternehmen der Mediengruppe wirkte kooperationsfördernd auch weit über das Lab hinaus.

Führungssystem als Ressource

Für die erfolgreiche Neuausrichtung von iN spielte neben der Umsetzung der fünf strategischen Initiativen vor allem die Weiterentwicklung des Führungssystems eine zentrale Rolle. Im gesamten Prozess wurde das Führungssystem nach und nach als wichtige Ressource entdeckt und konsequent weiterentwickelt. Dazu wurden die Führungskräfte in unterschiedlichen Prozessen wie z.B. bei der Weiterentwicklung ihrer Redaktionsstrukturen extern begleitet.

Vom Mitbestimmen zum Mitgestalten

Zu Beginn des Prozesses zur künftigen Ausrichtung von iN Ende 2013 war das Selbstverständnis eines größeren Teils der Führungskräfte vor allem durch einen Anspruch auf Mitbestimmung geprägt. Erst 2012 hatten die Führungskräfte von iN, also die 27 Redaktions- und Abteilungsleiter, neun Vertreter in einen sogenannten Sprecherkreis gewählt. Die Geschäftsleitung spielte in diesem Wahlprozess keine Rolle, der Impuls für die Einrichtung des Sprecherkreises entstand aus der Wahrnehmung heraus, ein Gegengewicht zur Geschäftsleitung etablieren zu müssen. Darüber hinaus stand jedes Mitglied des Sprecherkreises einer sogenannten Peer-Group mit Mitgliedern des sonstigen Führungsteams der Firma vor, so dass alle 27 Führungskräfte der zweiten Ebene in einem kontinuierlichen Austausch waren. Die Geschäftsleitung besprach und bearbeitete im Rahmen der Regelkommunikation mit dem Sprecherkreis Themen und diese wurden dann in die Peergroups weitergegeben. Entsprechend ausgewählte Informationen wurden dann nach den Peer-Group-Meetings von den Führungskräften abgestimmt an die Mitarbeiter in den Redaktionen und Abteilungen weitergeben.

Als die iN-Geschäftsleitung im Herbst 2013 entschied, die künftige Ausrichtung des Unternehmens in einem Strategieprozess voranzutreiben, war klar, dass für den Strategieprozess das Wissen und die Mitgestaltung der Führungskräfte gebraucht würden. Deshalb machte die Geschäftsleitung den Vorschlag, den Sprecherkreis nicht mehr aus der Runde der Führungskräfte wählen zu lassen, sondern ihn als Vorschlag der Geschäftsleitung zusammen zu stellen. Im Rahmen eines Offsites wählte die Geschäftsleitung im Einverständnis mit dem gesamten Führungskreis sechs Führungskräfte der zweiten Ebene für den neuen Sprecherkreis. Gemeinsam mit diesen sechs Führungskräften entwickelte die Geschäftsleitung die neue Strategie.

Im Sommer 2014 erfolgte dann ein Wechsel in der Geschäftsleitung und aus dem Sprecherkreis wechselte ein Mitglied in die Geschäftsleitung. In dieser Konstellation aus vier Mitgliedern der Geschäftsleitung und fünf Mitgliedern des Sprecherkreises arbeitete das engere Führungssystem von Sommer 2014 bis Sommer 2015: Im Vordergrund standen dabei die Weiterarbeit an der begonnenen Strategieentwicklung, die Umsetzung der neuen Matrixstruktur und die Entwicklung und die Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen. Um die neue Form der Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Sprecherkreis zu festigen, wurden zu Beginn im Rahmen eines begleiteten Workshops die wechselseitigen Erwartungen geklärt, die Regelkommunikation aufgesetzt und das Selbstverständnis des engeren Führungskreises entwickelt.

Führungshandeln der Geschäftsleitung

Gleich zu Beginn des Strategieprozesses setzte sich die Geschäftsleitung in einem begleiteten Workshop mit der Frage auseinander, wie strategisch ihr Handeln bereits ausgerichtet ist und wie sie selbst künftig in ihrem eigenen Führungshandeln das Verhältnis von operativen und strategischen Aufgaben gestalten möchte. Bis dato war es selbstverständlich, dass alle Mitglieder der Geschäftsleitung stark im operativen Geschäft verankert waren und gerade aus dieser Verankerung ihre Wirksamkeit entfalteten. Die starke Einbindung ins Tagesgeschäft führte aber auch zu geringer Aufmerksamkeit für strategische Themen. Die Geschäftsleitung wollte deshalb den Strategieprozess dazu nutzen, ihr eigenes Führungshandeln Schritt für Schritt strategischer auszurichten. Dies war doppelt herausfordernd: Zum einen brauchte es ein neues Verständnis von Wirksamkeit (sowohl der eigenen als auch der als Geschäftsleitung insgesamt), wenn diese nicht mehr vorrangig aus Leistungen im operativen Geschäft abgeleitet werden konnte. Zum anderen brauchte es auf der nächsten Führungsebene die Kompetenz und Verantwortung, die operativen Aufgaben zu übernehmen, aus denen sich die Geschäftsleitung zurückziehen musste, um sich auf die strategischen Themen zu konzentrieren.

Entwicklung der zweiten Ebene und Zusammenspiel durch Change-Landkarte

Aus den skizzierten Gründen rückte auch die Weiterentwicklung der zweiten Führungsebene in den Mittelpunkt. Mitglieder des Sprecherkreises übernahmen konsequent die Verantwortung für Aufgabenfelder, die zur Umsetzung der Change-Maßnahmen dienten. Eine Change-Qualifizierung für die gesamte zweite Ebene förderte die Führungskräfte, um den Wandel in den Redaktionen und Abteilungen umzusetzen und einen eigenen Beitrag zum Erfolg zu leisten. Ebenfalls lag die Umsetzung und Ausgestaltung der Matrix vor allem in den Händen der zweiten Führungsebene. Auf einem regelmäßigen Matrix-Jour-Fixe besprechen und bearbeiten die Führungskräfte bis heute Herausforderungen der Zusammenarbeit und entwickeln das Führungssystem permanent weiter.

Als hilfreich erwies sich u. a. die Change-Landkarte des Veränderungsprozesses, auf der regelmäßig alle Projekte und Change-Aktivitäten in einer Zusammenschau dokumentiert und priorisiert wurden. Sie erinnert alle Beteiligten daran, dass das Unternehmen nur mit einer gemeinsamen und geteilten Verantwortung in die Zukunft geführt werden kann.

Wo steht das Führungssystem heute?

Im Frühjahr 2016 steht das Führungssystem von iN an einer deutlich anderen Stelle als zu Beginn des Prozesses im Herbst 2013. Das Unternehmen verfügt heute über ein gereiftes Führungssystem mit klaren Rollen und Aufgaben, einer wirksamen Regelkommunikation und mit dem Selbstverständnis, selbst die wichtigste Ressource für die Zukunftsausrichtung zu sein Dies gilt sowohl für die Geschäftsleitung, als auch für die weiteren Führungskräfte von iN. Nach wie vor ist Führung ein Balanceakt zwischen Heute und Morgen, Inhalt und Führung, Strategie und Operativem, Journalismus und Management, Leidenschaft und Prozessen, Veränderung und Akzeptanz.

Fazit

Ein umfassender Veränderungsprozess, der im laufenden Geschäft unter Marktbedingungen umgesetzt wird, kann nur gelingen, wenn Führung, Organisation, Change und Strategie ein wirksames Zusammenspiel finden. Genau dieses Zusammenspiel sehen wir hier: Die Organisation hat es sich selbst ermöglicht, sich durch ein stetiges Hinterfragen ihre Strukturen weiter zu entwickeln. Dazu waren der Strategieprozess und die strategischen Stoßrichtungen notwendige Ankerpunkte für die Ausrichtung der Veränderung. Die Führung hat jedoch erst den Raum für Reflexion und Feedback eröffnet, welcher von Organisation und Führungskräften genutzt wurde. Vor allem aber wurde der Wandel als explizites Veränderungsprojekt behandelt, so dass die Notwendigkeit zur Veränderung nach und nach in der Organisation zu einem gemeinsamen Verständnis wurde. Eine Schlüsselfunktion nahm hier die Geschäftsleitung ein: Zu einem frühen Zeitpunkt erkannte sie, dass eine vorausschauende Selbsterneuerung der Organisation oben anfängt. Anders ausgedrückt: Führung und Organisation sind zwei Seiten der Medaille «Veränderung».

Literatur

- **Nagel, R. & Wimmer, R. (2009).** Systemische Strategieentwicklung (5. aktualisierte und erweiterte Auflage ed.). Klett-Cotta.
- **Pro4S & Partner (Hrsg) (2005).** Menschen mobilisieren. Hebel und Prinzipien erfolgswirksamer Führung. Edition Punktuell.

Prof. Dr. Thomas Schumacher

Redakteur der OrganisationsEntwicklung, Professor für Organisation und Führung an der katholischen Hochschule Freiburg, Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen, Partner osb-international, Wien

Kontakt:
thomas.schumacher@osb-i.com

Dr. Tania Lieckweg

Partnerin osb-international, Berlin

Kontakt:
tania.lieckweg@osb-i.com

Dr. Mathias Müller

Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter PRO4S & Partner GmbH, Gossau/St. Gallen

Kontakt:
mathias.mueller@pro4s.com

Ralph Suda

Gründer und Geschäftsführer RSC Consulting

Kontakt:
ralph.suda@ralph-suda.de

Dieser Artikel entstand in Zusammenarbeit mit Philipp Trunk (Geschäftsleitung infoNetwork).