

Wenn Radiowellen aus einer fluiden Organisation kommen

PRAXISBEISPIEL. Agil, flexibel, innovativ: Diese Anforderungen müssen Unternehmen heute erfüllen, um sich im schnellen Wandel auf den digitalen Märkten behaupten zu können. Die kooperierenden Radiosender RPR1 und Big FM haben das erreicht, indem sie ihre Organisationsform komplett umgestellt haben.

Mittelständische Unternehmen benötigen heutzutage eine deutlich höhere Anpassungsgeschwindigkeit an sich verändernde Marktbedingungen als noch vor zehn Jahren. Ein Beispiel für solche sich rasant verändernden Marktbedingungen stellt die Digitalisierung dar, die insbesondere kleine und mittlere Unternehmen vor große Herausforderungen stellt. Auch die kooperierenden Radiosender RPR1 und Big FM haben den enormen Handlungsdruck durch die digitale Konkurrenz zu spüren bekommen. Die beiden privaten Radiosender zusammen haben etwa 200 Mitarbeiter. Sie haben schon früh auf die Digitalisierung gesetzt. Um nicht von Internetriesen wie Spotify, dem Onlinedienst zum Streaming von Musik mit circa 50 Millionen Nutzern in mehr als 50 Ländern, abgehängt zu werden, war allerdings weit mehr erforderlich als die Nutzung neuer Technik. Um in Sachen Innovationsgeschwindigkeit im Digitalbereich Schritt halten zu können, bedurfte es insbesondere einer neuen und flexibleren Organisationsform – die ein Höchstmaß an Eigenverantwortung, Selbstorganisation, Dynamik, Flexibilität und Umsetzungsgeschwindigkeit ermöglicht.

Die Linienorganisation ablösen

Die bisherige Linienorganisation der beiden Radiosender erwies sich als zu träge. Um den neuen Anforderungen gerecht zu werden, wurde die von Professor Wolfgang Saaman entwickelte Organisationsform der fluiden Organisation (FLO) bei den Radiosendern implementiert. Die FLO nutzt wesentliche Erfolgsfaktoren, die die Zusammenarbeit, Kommunikation

und Führung im digitalen Zeitalter ausmachen: Vernetzung, Offenheit, Agilität und Partizipation.

Vernetzung meint alle Aktivitäten, die dazu dienen, Dialogpartner zu finden, im Dialog zu stehen und Kontakte bewusst auszubauen, auch wenn der direkte Nutzen noch nicht erkennbar ist. So können Schneeballeffekte entstehen, wie zum Beispiel beim berühmten Internet-Werbevideo von Edeka („Supergeil“).

Bei Offenheit geht es darum, dass Informationen transparent für möglichst viele Personen zur Verfügung stehen und nicht, wie in hierarchischen Unternehmen häufig der Fall, zurückgehalten oder

als Machtmittel benutzt werden. Diese Offenheit ist bei sehr vielen Online-Diensten wie Bewertungsportalen zu finden.

Agilität bedeutet schnelles Reagieren auf Unvorhergesehenes, insbesondere in komplexen Situationen, wie man es zum Beispiel bei der Maidan-Bewegung in der Ukraine beobachten konnte. Hier organisierte sich die Protestbewegung komplett über soziale Netzwerke. In traditionell aufgestellten, linear-hierarchisch organisierten Unternehmen herrscht dagegen oftmals eine langsame Reaktionsgeschwindigkeit, da diese Organisationen sich starr an langfristigen Zielvorgaben festhalten.

Radio RPR1. Der Radiosender und sein Kooperationspartner Big FM haben eine fluide Organisation eingeführt. Eine längere Version dieses Praxisbeispiels ist erschienen im Fachbuch „Personalentwicklung“ (Haufe 2014), das jährlich von Karlheinz Schwuchow und Joachim Gutmann herausgegeben wird.



Partizipation meint eigeninitiatives, freiwilliges Teilnehmen, auch ohne einen direkten persönlichen Gewinn daraus zu ziehen. Wikipedia ist hier ein gutes Beispiel. Auch bei Fluthelfern findet man diese freiwillige, via Internet selbst organisierte Verantwortungsübernahme, für die den Beteiligten keinerlei Bonus in Aussicht gestellt werden musste. In traditionellen Unternehmen hingegen können Top-down-Zielvorgaben intrinsisch motiviertes Engagement unterminieren. Um eine fluide Organisation einzuführen, ist ein Kombinationsansatz aus Organisations- und Kulturentwicklung mit neuartigen Ansätzen der Personalentwicklung erforderlich. Im Folgenden soll insbesondere auf die Aspekte eingegangen werden, die unmittelbar mit Personalentwicklung zusammenhängen.

Fluide Prinzipien beachten

Die fluide Organisation, wie sie bei RPR1 und Big FM eingeführt wurde, basiert auf dem Prinzip der Verantwortungsübernahme durch das Ausüben und konsequente Leben von Rollen. Dieses Prinzip, wie es Saaman in seinem Modell definiert, tritt an die Stelle des Delegierens von top-down definierten Aufgaben.

Anders als bei Organisationen, die auf Mitarbeiterpositionen als kleinster Organisationseinheit aufbauen, entspricht in der FLO eine Rolle dabei nicht automatisch einer Person. Außerdem können verschiedene Personen eine bestimmte Rolle innehaben, zum Beispiel gibt es bei RPR1 mehrere Personen, die Moderator sind. Auch kann eine Person mehrere Rollen innehaben. So kann Herr XY beispielsweise die Rolle „Leiter Digital New Business“ und gleichzeitig die Rolle „Innovationsmanager“ innehaben. Bei Big FM erhielt zum Beispiel ein Mitarbeiter entsprechend der aktuellen Erfordernisse die neue Rolle als Innovationsmanager, ohne dass hierfür eine neue Stelle geschaffen werden musste.

Dieses Vorgehen bildet die Basis für die Beweglichkeit der fluiden Organisation, denn so kann sich das Unternehmen entsprechend des Prinzips der Agilität schnell an sich verändernde Bedingungen anpassen und flexibel agieren – indem es Rollen zeitnah neu entwickelt, adaptiert oder sogar wieder abschafft.

Bei der Einführung der FLO wurde zunächst von der Unternehmensführung auf Basis von Geschäftsmodell, Unternehmensstrategie und Unternehmensvision definiert, welche Rollen und Verantwor-

tungsbereiche benötigt werden. Sie wurden dann für jeden Mitarbeiter entsprechend des Prinzips der Partizipation in einem speziellen moderierten Dialogformat, dem Rollendialog, von Vorgesetzten und Mitarbeitern zusammen ausgestaltet und das Ergebnis schriftlich festgehalten. Das Endprodukt der Rollendialoge bei RPR1 und Big FM sind kurze, eindeutige Rollenprofile, die herkömmliche Stellenbeschreibungen ersetzen.

Das Prinzip der Offenheit

Entsprechend des Prinzips der Offenheit wurden alle Rollenprofile für jeden Mitarbeiter einsehbar und damit transparent gemacht. Die Mitarbeiter können so zum Beispiel sehen, wofür ihr Chef verantwortlich ist. Doppelverantwortungen oder Verantwortungslücken können dadurch schneller und leichter aufgedeckt werden. Ist dies der Fall, so gibt es noch einmal einen Rollendialog zur Aktualisierung der Rollenbeschreibung, der häufig direkt vom Mitarbeiter eingefordert wird. Die HR-Abteilung wird hier im Normalfall nur informiert, sodass die hohe Reaktionsgeschwindigkeit erhalten bleibt. Wie die Rollen verteilt und ausgestaltet werden, konnte somit deutlich partizipativer gestaltet werden als in klassischen Organisationsformen.

Die in den Rollendialogen angestoßenen Klärungsprozesse bewirkten außerdem, dass heute bei RPR1 und Big FM eindeutig definiert ist, wo die Verantwortung eines jeden Rolleninhabers beginnt und wo sie endet. Denn wer kennt nicht das Phänomen, dass sich – insbesondere in großen Organisationen – im Zweifelsfall zu viele Instanzen um die Verantwortung reißen oder sich für bestimmte Themen keiner so recht verantwortlich fühlt? Die Beratungspraxis zeigt leider fast täglich, dass kaum eine Führungskraft die Frage konkret beantworten kann, wo die eigene Verantwortung aufhört und wo die des Vorgesetzten oder Mitarbeiters anfängt. Verantwortung wird leider im Arbeitsalltag noch immer als eine der beliebtesten Worthülsen benutzt.

Das Problem, dass Verantwortung nicht nur übertragen, sondern vor allem willentlich übernommen werden muss, wurde bei RPR1 und Big FM dadurch →



Foto: Saaman AG

→ gelöst, dass die Rollen nicht wie eine klassische Stellenbeschreibung lediglich top-down festgeschrieben und vom Mitarbeiter ausgefüllt wurden. In der FLO gestalten die Mitarbeiter ihre Rolle aktiv mit, zum Beispiel, indem sie Verantwortung für Themenfelder übernehmen, die sie besonders motivieren – so wie es auch in einer Internet-Community der Fall wäre, in der man sich so einbringt, wie es dem eigenen Potenzial entspricht. Ein erfreuliches Ergebnis dieses Vorgehens ist, dass sich dadurch Zielvereinbarungen bei RPR1 und Big FM als weitgehend überflüssig erwiesen haben. Einerseits, da die Mitarbeiter mehr als bei üblichen Stellenbesetzungen aus intrinsischen Motivationsquellen schöpfen, andererseits, weil die Rollendialoge ein Verantwortungsbewusstsein bewirkt haben, das klassische Zielvereinbarungen als Top-down-Steuerungsinstrument obsolet macht.

Das Prinzip der Vernetzung

In der FLO erfolgt die Kommunikation in systemischen Netzwerken, die variabel und passgenau auf die jeweilige Situation und Marktbedingung abgestimmt werden. Diese Netzwerke ersetzen in Teilen traditionelle linear-hierarchische Berichtswege und ähneln in ihrer Agilität Gruppen in sozialen Netzwerken. Allerdings haben sie eine höhere Verbindlichkeit, da die Führungskräfte die Berichtsflüsse sicherstellen. Zum Beispiel arbeiten Mitarbeiter aus den Bereichen Vertrieb, Online und Produkte situationsbezogen zusam-

men, ohne dass eine aufwendige Projektorganisation vonnöten wäre.

In der Führungskräfteentwicklung ergaben sich bei RPR1 und Big FM hierdurch allerdings zwei besondere Herausforderungen:

1. Die Führungskräfte mussten eine höhere Feedbackkompetenz entwickeln.
2. Die Führungskräfte mussten lernen, selbst das Gesprächsformat der Rollendialoge anzuwenden, um mit den Mitarbeitern bei Bedarf Rollen und Verantwortung situationsbezogen zu klären und verbindlich festzulegen.

Beides dient dazu, der offenen, kreativen und dynamischen Zusammenarbeit in den systemischen Netzwerken ein ordnendes Korrektiv gegenüberzustellen.

Wirksame Lernformate

Auch bei den Lernformaten, die beispielsweise in der Führungskräfteentwicklung im Einsatz waren, wurde darauf geachtet, dass die Prinzipien Vernetzung, Offenheit, Agilität und Partizipation zur Anwendung kamen. Lernformate, die klassischem Frontalunterricht ähnelten, wurden daher von vornherein ausgeschlossen. Stattdessen entschied man sich für Lern- und Dialogformate wie kollegiale Fallberatung, Patensysteme, fallzentriertes Gruppencoaching oder Live-Supervision, die auf den Prinzipien Vernetzung und Partizipation basieren.

Eine herausragende Bedeutung für den Erfolg dieses Vorgehens kam hier sicherlich den Rollendialogen zu, die die Geschäftsführung mit jeder Führungskraft

durchführte. In separaten Lernzielgesprächen wurden die bei der jeweiligen Führungskraft vorhandenen Kompetenzen den für die jeweilige Rolle benötigten Kompetenzen gegenübergestellt und Lernziele definiert sowie schriftlich festgehalten. Jede Führungskraft hat diese dann mithilfe der oben beschriebenen Formate bearbeitet.

Ergebnis: Viel mehr Feedback

Bei RPR1 und Big FM wurde mit der FLO ein neues Organisationssystem eingeführt. Zweistellige Zuwachsraten im Bereich der vernetzten Sonderwerbformen sowie eine Beschleunigung zentraler Prozesse und eine messbare Zunahme der Feedbackfrequenz (Anzahl der durchgeführten Feedbackgespräche von Führungskraft pro Monat) bestätigen die Wirksamkeit der Maßnahme.

Aus den Praxiserfahrungen lassen sich dabei folgende „Learnings“ ableiten:

- Von der fluiden Organisation profitieren besonders die mittelständischen Unternehmen, die die Verantwortungsübernahme ihrer Mitarbeiter steigern wollen oder die sich rasch verändernden Marktbedingungen unterworfen sind und daher eine hohe Flexibilität und Anpassungsgeschwindigkeit benötigen.
- Die Erfolgsprinzipien der Zusammenarbeit im Internet lassen sich auch in mittelständischen Unternehmen verwirklichen. Neben den Prinzipien Offenheit, Agilität, Vernetzung und Partizipation bedarf es hier allerdings weiterhin Aspekten der hierarchischen Führung als Korrektiv und zur Sicherstellung der Erreichung der Unternehmensziele.
- Neue Organisationsstrukturen machen einen von den Führungskräften getragenen Kultur- und Bewusstseinswandel erforderlich. Vor der Einführung sollte daher mit der Entwicklung der Führungskräfte begonnen werden.
- An Führungskräfte werden in einer fluiden Organisation hohe Anforderungen gestellt, was Feedbackkompetenz, Gesprächsführung, Rollenklarheit, Potenzialidentifikation et cetera anbelangt. Dies gilt es auch beim Recruiting zu berücksichtigen.

Dominique Schaefer, Kristian Kropp ●

AUTOREN



Dominique Schaefer

studierte Psychologie an der Julius-Maximilians-Universität in Würzburg. Nach Stationen im Healthcare-Sektor ist er seit 2013 als Consultant bei der Saaman AG tätig.

Saaman AG
Tel. 0761 216800
schaefers@saaman.de
www.saaman.de



Kristian Kropp

begann seine Karriere in der Medienbranche Anfang der 80er-Jahre. Seit 2000 ist er Geschäftsführer des Hörfunksenders Big FM in Stuttgart und seit 2009 zudem von RPR1 sowie der Radiocom S. W. GmbH.

Rheinland-Pfälzische Rundfunk GmbH & Co. KG
www.rpr1.de, www.bigfm.de