

EVALUIERUNG DES
KULTURWANDEL-PROZESSES BEIM WDR

BERICHT VON

DR. MONIKA WULF-MATHIES

EVALUIERUNG IM AUFTRAG DES WDR

Bonn, im November 2021

INHALT

Executive Summary	3
I. Von #MeToo zum Kulturwandel	5
II. Wie erleben die Mitarbeitenden den Kulturwandel-Prozess?	7
III. Was sehen die Beschäftigten unverändert kritisch?	9
IV. Was ist den Mitarbeitenden beim Kulturwandel-Prozess wichtig?	10
V. Bewertung der Maßnahmen	12
1. Jahresgespräche	12
2. Klima-Analyse	13
3. Führungskräfte-Feedback	13
4. Führungskräfte-Entwicklung	14
5. Kommunikation	14
VI. Kulturwandel ermöglicht Einstieg in eine neue Unternehmenskultur	16
1. Prioritäten setzen	16
2. Strukturen überprüfen	16
3. Zu Widerspruch ermutigen	17
4. Freie einbinden	17
5. Blitzumfragen nutzen	17
6. Mitarbeiterbefragung durchführen	17
7. Preis ausloben	17
VII. Kulturwandel stärkt Zukunftsfähigkeit des WDR	19

Executive Summary

Mit dem Kulturwandel-Prozess hat der WDR einen wichtigen Schritt zu einem wertschätzenden und respektvollen Arbeitsklima eingeleitet, der bei den Mitarbeitenden auf weitgehend positive Resonanz gestoßen ist. Die zur Verfügung gestellten Maßnahmen und Tools sind umfassend und zeigen, dass Management und Personalrat daran arbeiten, eine von Respekt und Teamgeist geprägte Unternehmenskultur zu etablieren. Dies zeigt sich auch dadurch, dass der Prozess von der Verwaltungsdirektorin und der Personalratsvorsitzenden gemeinsam verantwortet wird und durch Workshops und Informationsveranstaltungen eine breite Mitarbeiterbeteiligung angestrebt wurde. Eine deutlich spürbare Skepsis zeigt sich aber im Hinblick auf das Commitment der gesamten Geschäftsleitung, das von allen Befragten als nicht ausreichend angesehen wurde.

Die Bewertung der wichtigsten Maßnahmen zeigt, dass die Mitarbeitenden sich WDR-weit verbindliche Regelungen wünschen, deren Durchführung kontrolliert und deren Wirksamkeit in einem kürzeren Zeitraum (6 bis 12 Monate) überprüft wird. Dies gilt z.B. für die Jahresgespräche, die (mit Ausnahmen) zu erfreulich hohen Erfüllungsquoten geführt haben. Auch Klima-Analysen werden positiv gesehen. Wichtig ist, dass diese professionell begleitet werden, damit die Ergebnisse eingeordnet und im Nachgespräch Verbesserungspotentiale aufgezeigt werden können.

Klima-Analyse sowie Führungskräfte-Feedback sollten verbindlich im jährlichen Wechsel durchgeführt werden. Ein Führungskräfte-Feedback ist angesichts einer sich verändernden Führungsrolle und hoher Erwartungen an die soziale Kompetenz der Führungskräfte eine wichtige Maßnahme, um den Führungskräften die Möglichkeit zu geben, ihre social skills zu überprüfen und ihr Verhalten gegenüber Mitarbeitern und Vorgesetzten zu reflektieren. Es sollte deshalb ebenfalls WDR-weit verbindlich werden. Die Führungskräfte-Entwicklung muss dazu beitragen, die Sozialkompetenz der Beschäftigten zu stärken, damit Führungsfunktionen nicht mehr ohne nachgewiesene Führungsqualitäten vergeben werden. Auch für Top-Journalisten sollte es keine Ausnahmen geben.

Die Ansätze zur Verbesserung der Kommunikation durch digitale Medien und das veränderte Kommunikationsverhalten während der Pandemie sollten genutzt werden, um verstärkt dialogorientierte Veranstaltungen und Feedback-Runden mit Direktoren und Führungskräften anzubieten, an denen alle Mitarbeitenden teilnehmen und sich mit ihren Fragen einschalten können. Insbesondere der Einbeziehung der Freien sollte stärkere Aufmerksamkeit gewidmet werden, weil dies nicht zuletzt auch für die Programm-Qualität wichtig ist.

Kulturwandel ist die Währung, aus der Kreativität und Innovationskraft entstehen, deshalb sind die genannten Maßnahmen prioritär weiterzuverfolgen und zu vertiefen. Ein wertschätzendes Klima, das Fehler und Widerspruch erlaubt und zu Experimentierfreude ermuntert, setzt Kräfte für die Weiterentwicklung von Programm und Verfassungsauftrag frei. Es stärkt die Attraktivität des WDR als Arbeitgeber und sichert seine Zukunftsfähigkeit. Der Kulturwandel-Prozess soll zu einer nachhaltigen Veränderung der Unternehmenskultur führen, in der gesellschaftlicher Auftrag und innere Verfassung dem gleichen ethischen Kompass folgen. Der Kampf um die gesellschaftliche Relevanz des öffentlich-rechtlichen Rundfunks ist auch eine wesentliche Voraussetzung, um engagierte Mitarbeitende zu motivieren, ein hochwertiges Programm zu entwickeln und den Stellenwert des öffentlich-rechtlichen Rundfunks den Veränderungen im Wertebewusstsein der Gesellschaft anzupassen.

Die Evaluierung sollte als Chance für eine zweite Phase des Kulturwandel-Prozesses genutzt werden, in der positive Veränderungen verstetigt sowie Verbesserungspotentiale und weitere Handlungsfelder für einen erfolgreichen Kulturwandel identifiziert werden. Dies kann am ehesten gelingen, wenn der Intendant den Kulturwandel-Prozess zur Chefsache macht und die Geschäftsleitung verpflichtet, selbst sichtbarer Teil des Kulturwandels zu werden. Um die Bedeutung des Themas hervorzuheben, sollte der Intendant einen jährlichen Kulturwandel-Preis für das mutigste Feedback-Projekt oder die vorbildlichste Führungsinitiative ausloben.

I. VON #METOO ZUM KULTURWANDEL

Der Umgang mit #MeToo-Fällen hat im Herbst 2018 zu einer erheblichen Verunsicherung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geführt und einen großen Handlungsbedarf in der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen beim WDR sichtbar gemacht.

Es zeigte sich eine breite Unzufriedenheit mit dem Betriebsklima. Durchgängig wurde ein Mangel an Respekt und Wertschätzung im Umgang miteinander kritisiert. Immer wieder gab es Klagen über mangelnde Fairness bei Arbeitsbedingungen und Auftragsvergaben, zum Teil verursacht durch hierarchische Strukturen, ein ausgeprägtes Eigenleben der Direktionen und ein großes Machtgefälle zwischen unterschiedlichen Mitarbeitergruppen. Eine Personalpolitik, in der Menschenführung und Mitarbeitermotivation eine eher untergeordnete Rolle spielten, und ein Kommunikationsverhalten, das eher Herrschaftswissen als Transparenz förderte, trugen dazu bei, dass viele Mitarbeitende sich in ihrer Arbeitsleistung nicht angemessen gewürdigt fühlten.

Um dem daraus resultierenden Vertrauensverlust zwischen Führung und Mitarbeitenden entgegenzuwirken, wurde empfohlen, künftig bei der Vergabe von Führungspositionen der sozialen Kompetenz einen höheren Stellenwert einzuräumen und alle Führungskräfte aufzufordern, für ein diskriminierungsfreies und wertschätzendes Arbeitsumfeld zu sorgen. Darüber hinaus wurde angeregt, im WDR einen Kulturwandelprozess einzuleiten, um verloren gegangenes Vertrauen zurückzugewinnen und eine von Respekt und Teamgeist geprägte Unternehmenskultur zu etablieren.

Es ist bemerkenswert, dass Intendant und Geschäftsleitung daraufhin ein umfangreiches Projekt in Gang gesetzt haben, das ihren Willen dokumentiert, notwendige Veränderungen anzustoßen und ein respektvolles Arbeitsklima beim WDR zu gewährleisten.

Im Rahmen des Kulturwandel-Prozesses wurde ein breites Bündel an Maßnahmen und Tools erarbeitet, das den Mitarbeitenden zur Verfügung steht und Anregungen und Hilfen für ein vertrauensvolles Miteinander bereitstellt. Das Maßnahmenpaket umfasst u.a.:

- Führungskräfte-Feedback
- Klima-Analysen
- Transparenz bei Stellenbesetzungen
- Führungskräfte-Qualifikation
- Jahresgespräche

- Dialogorientierte Kommunikationsformen
- Stärkung der Sozialkompetenz

Es gibt zentrale und dezentrale Maßnahmen, die in verschiedenen Bereichen pilotiert und getestet wurden. Die Mitarbeitenden wurden und werden darauf in Informations- und Beteiligungsveranstaltungen, Workshops, und einer breit aufgestellten Intranet- und Newsletter-Kommunikation aufmerksam gemacht. Der Prozess wird von der Verwaltungsdirektorin und der Personalratsvorsitzenden verantwortet. Gemeinsam mit der Gesamtprozess-Leiterin wurden viele Mitarbeitende in die Entwicklung einbezogen.

12 Maßnahmen werden seit 2019 umgesetzt. Einige davon, z.B. Jahresgespräche oder Transparenz bei Stellenbesetzungsverfahren, werden inzwischen WDR-weit verbindlich durchgeführt.

Nach drei Jahren wird das Projekt nun evaluiert. Die Verantwortlichen des Kulturwandel-Projekts erstellen dazu eine detaillierte Maßnahmen-Analyse und eine Bewertung der bisherigen Aktivitäten. Außerdem wurde in Workshops und Interviews die aktuelle Stimmung erhoben. Monika Wulf-Mathies wurde beauftragt, die Evaluierung zu unterstützen, von außen auf den bisherigen Kulturwandel-Prozess zu schauen und Hinweise und Empfehlungen für das weitere Verfahren zu geben.

II. WIE ERLEBEN DIE MITARBEITENDEN DEN KULTURWANDEL-PROZESS?

Um zu erfahren, wie das Projekt Kulturwandel bei den Mitarbeitenden angekommen ist, habe ich eine Reihe von Gesprächen geführt.

Fast alle Gesprächspartner hielten einen Kulturwandel beim WDR für notwendig und begrüßten den Start des Projekts, auch wenn viele aus unterschiedlichen Gründen die vom Projektteam angebotenen Maßnahmen bisher kaum genutzt haben/nutzen konnten. Die wenigsten kannten alle 12 Maßnahmen oder die Fülle an Materialien und Anregungen, die vom Kernteam publiziert wurden. Aber die daraus abgeleiteten Ansätze für eine dialogorientierte Kommunikation und eine Personalpolitik, die stärker auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit setzt, wurden positiv aufgenommen.

Die Reaktionen der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner auf den Kulturwandel-Prozess lassen sich grob in drei Kategorien einteilen:

1. Für einen Teil der Gesprächspartner waren die erwünschten Verhaltensänderungen nicht neu, sie haben in ihrem Arbeitsbereich schon immer Jahres-Perspektivgespräche mit den Mitarbeitenden geführt, nutzen Maßnahmen wie Klima-Analysen, pflegen eine offene Kommunikation und sehen sich in einem guten persönlichen Miteinander mit den Beschäftigten.
2. Die größte Gruppe zeigte sich sehr offen für den Kulturwandel-Prozess, begrüßte das Bestreben, WDR-weite Regeln für ein wertschätzendes Betriebsklima aufzustellen und Jahresgespräche, Klima-Analysen und Führungskräfte-Feedback als verbindliche Maßnahmen für eine wertebasierte Personalführung durchzusetzen, waren aber bisher nur begrenzt in der Lage, von allen Instrumenten Gebrauch zu machen.
3. Die dritte Gruppe begrüßt zwar formal den Kulturwandel, zeigt sich aber kaum bereit, das eigene Verhalten zu ändern und hält die angebotenen Maßnahmen und Projekte angesichts anderer Aufgaben für überzogen.

Das Stichwort Kulturwandel weckt bei den Mitarbeitenden - wie nicht anders zu erwarten - unterschiedliche Vorstellungen. Einige missverstehen Kulturwandel als Waffe gegen Veränderungen überhaupt oder erwarten, dass durch Kulturwandel jedes individuelle Problem gelöst werden kann.

Die Erfahrungen mit Corona und Home-Office, die ja die Arbeitsabläufe und die Umsetzung des Kulturwandel-Projekts insgesamt beeinträchtigten, haben durchaus positive Lerneffekte ausgelöst. So ist bei den meisten Beschäftigten das Vertrauen in den WDR als Arbeitgeber und den eigenen

Arbeitsbereich gewachsen und die Verbreiterung der Kommunikation durch digitale Medien hat auch zu einer „Enthierarchisierung“ der Kommunikation beigetragen, weil man sich von überall her zuschalten und beteiligen konnte. Nachteilig war, dass der bereits vorhandene Mangel an persönlichen Kontakten und persönlicher Ansprache durch die Pandemie verstärkt wurde.

Bemerkenswert ist dennoch das Ergebnis einer Blitzumfrage in einer virtuellen Personalversammlung. Dem Statement „Gegenseitiger Respekt ist in meinem Arbeitsbereich selbstverständlich“ stimmten 75 % der Beteiligten zu. Hoffen wir, dass dies nicht nur in Corona-Zeiten gilt.

III. WAS SEHEN DIE BESCHÄFTIGTEN UNVERÄNDERT KRITISCH?

Trotz einer gewachsenen Sensibilität im Umgang miteinander gibt es nach wie vor beachtliche Kritik am Betriebsklima im WDR und eine erhebliche Zahl von Konflikten, deren Bearbeitung durch den Kulturwandel-Prozess nicht überflüssig wird. Hier kann nur ein zeitnahes Konflikt-Management helfen, das die Konfliktfähigkeit der Beschäftigten und die Lösungskompetenz der Vorgesetzten stärkt.

Das Bild, das der WDR vielen Beschäftigten, aber auch der Öffentlichkeit vermittelt, ist immer noch geprägt durch Charakterisierungen wie bürokratisch, hierarchisch, obrigkeitshörig, schwerfällig: ein ziemlich unbeweglicher Koloss, der nicht als „cool“ gilt, wie mehrfach bemerkt wurde. Beklagt wird auch eine große Diskrepanz zwischen den Redakteurinnen und Redakteuren und dem „Fußvolk“. Teile des Programms gelten vielen in Produktion und Verwaltung als arrogant. Außerdem kritisieren Mitarbeitende in den Regionalstudios den „Köln-Zentrismus“.

Die Einbeziehung der Freien in Information, Kommunikation und Perspektivplanungen hat sich durch das Angebot eines Feedback- und Entwicklungsgesprächs mit der jeweiligen Bereichsleitung verbessert. Dennoch wird ihre Situation von einigen Gesprächspartnern als unbefriedigend und sozial inakzeptabel eingeschätzt, weil Strukturveränderungen im Zusammenhang mit Digitalisierung und neuen Programmschemata häufig auf ihrem Rücken ausgetragen würden. Auch dies ist nicht in erster Linie ein Thema für den Kulturwandel, sondern sollte auch bei der Sicherung der Programmqualität berücksichtigt werden.

Nach wie vor sprechen einige Mitarbeitende von einer „Kultur der Angst“. Ein Gesprächspartner fand dies „zuweilen befremdlich, zuweilen passend“; ein Hinweis darauf, dass in bestimmten Bereichen die alten Herrschaftsstrukturen fortbestehen, aber es zuweilen auch an Selbstbewusstsein und Zivilcourage der Beschäftigten mangelt. Auch der Widerspruch zwischen dem eigenen Verhalten und der kritischen Berichterstattung des WDR über Missstände in der Gesellschaft fällt negativ auf. „Man sollte im eigenen Unternehmen lernen und beherzigen, was man im Umgang mit ‚draußen‘ fordert“.

Etliche Gesprächspartner vermissten ein „blaues Band“, eine Identität des WDR: „Der WDR besteht derzeit aus mehreren Unternehmen unter einem blauen Logo.“ Die Frage, wofür der WDR steht, wird von einigen mit dem Wunsch verbunden, den Kulturwandel nicht nur als Aufgabe nach innen zu begreifen, sondern auch zur Stärkung der Idee des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in der Gesellschaft zu nutzen.

IV. WAS IST DEN MITARBEITENDEN BEIM KULTURWANDEL-PROZESS WICHTIG?

Nach einem generellen Urteil über die Wirkung des Kulturwandelprozesses gefragt, war das allgemeine Fazit: „Es bewegt sich etwas in den Köpfen“. Die Maßnahmen geben Denkanstöße und sind eine gute Grundlage, um sich mit den unterschiedlichen Facetten des Kulturwandels auseinanderzusetzen. Eine Herausforderung sei es jedoch, ihre Vielzahl zu überblicken. Zum Teil seien sie auch sehr anspruchsvoll.

Wenn Kulturwandel tatsächlich zu Verhaltensänderungen führen soll, ist es entscheidend, dass sich die Mitarbeitenden auf den Prozess einlassen und sich fragen, was sie zum Kulturwandel beitragen können. Beeindruckt hat mich die große Nachdenklichkeit, mit der viele Gesprächspartner diesen Prozess beschrieben haben. Ich möchte dafür einige Zitate nennen:

- ” o Kulturwandel ist notwendig. 2018 war ein Wendepunkt. Das Eingeständnis, dass wir nicht so sind, wie wir sein wollen, war schmerzhaft, hat aber auch die Tür für Veränderungen aufgestoßen.
- o Aus #MeToo ist etwas Gutes entstanden, der Kulturwandel.
- o Kulturwandel first, sonst schaffen wir den Strukturwandel nicht.
- o Digitalisierung und neue Arbeitsprozesse brauchen Kulturwandel als Voraussetzung.
- o Es hat sich schon viel bewegt, es liegt nicht alles im Argen, die Mitarbeitenden sind selbstbewusster geworden, es ist eine neue Kultur des Miteinanders entstanden, aber es gibt noch ein großes Gefälle zwischen den Bereichen und viel Luft nach oben.
- o Im Kampf um junge Talente und damit um die Zukunftsfähigkeit des WDR ist ein Kulturwandel unverzichtbar. Junge Leute suchen ein Klima des Miteinanders.
- o Eine gute Unternehmenskultur ist ein MUSS für die Zukunftssicherung.
- o Der Kulturwandel-Prozess hat Instrumente geliefert, die helfen, mehr aufeinander zu achten und empathischer zu sein. ”

Diese Zitate zeigen, dass der Kulturwandel als notwendiges Element für ein besseres Betriebsklima und eine bessere Aufgabenerfüllung gesehen wird. Sie zeigen aber auch, dass die Reise erst beginnt und das Ziel noch lange nicht erreicht ist.

Alle Gesprächspartner beklagten ein zu geringes Commitment der Geschäftsleitung als Ganzes. Es wird anerkannt, dass der Intendant („Ich will, dass Respekt im gesamten WDR Alltag ist“), die Verwaltungsdirektorin und die Personalratsvorsitzende den Prozess vorantreiben. Aber gleichzeitig wird

eine stärkere Präsenz aller Geschäftsleitungs-Mitglieder im Kulturwandel-Prozess erwartet, auch wenn es ein gewisses Verständnis dafür gab, dass dies wegen der Belastungen durch den ARD-Vorsitz nicht immer möglich war.

Für die Mitarbeitenden ist das Engagement der Führungskräfte und Direktoren unverzichtbar.

Dazu einige Zitate:

- ” ○ Kulturwandel ist die Königsdisziplin der Führungskräfte: Er muss vorgelebt werden und braucht Vorbilder.
- Es muss von oben kommen, dass Kulturwandel eine Chance für den WDR ist.
- Das Commitment der Führungskräfte ist sehr heterogen, weil die Kultur in den Direktionen sehr unterschiedlich ist, z.T. noch sehr männlich geprägt, formal und hierarchiegläubig.
- Der Kulturwandel muss gelebt und vorgelebt werden.
- Die Direktoren sollten verpflichtet werden, selbst an Kulturwandel-Maßnahmen teilzunehmen und für ihre Verbreitung zu sorgen. ”

Dass die Vorbildfunktion der Geschäftsleitung ein wesentlicher Erfolgsfaktor für einen Kulturwandel ist, zeigen viele Management-Untersuchungen. Hier gibt es in der Weiterentwicklung des Kulturwandel-Prozesses erheblichen Handlungsbedarf.

V. BEWERTUNG DER MASSNAHMEN

Im Rahmen des Kulturwandel-Prozesses wurden zahlreiche Maßnahmen entwickelt. Beide Prozessverantwortlichen und etliche Führungskräfte haben an Pilotphasen mitgewirkt und Instrumente in ihrem Verantwortungsbereich getestet, die dann WDR-weit ausgerollt wurden.

Besonders positiv bewertet wurden:

- Jahresgespräche
- Klima-Analyse
- Führungskräfte-Feedback
- Führungskräfte-Entwicklung
- Kommunikation.

1. Jahresgespräche

Die Jahresgespräche haben in vielen Bereichen zu einer deutlichen Verbesserung der Arbeitszufriedenheit geführt, weil sie den Beschäftigten das Gefühl geben, dass sich ihr Vorgesetzter für sie interessiert und sich Zeit nimmt, über Entwicklungsperspektiven mit ihnen zu sprechen.

Dabei bleibt allerdings ein Dilemma, dass eine nur quantitative Erfassung der Gespräche nichts über die Qualität der Inhalte aussagt und die Gegenzeichnung des Ergebnisses durch die Mitarbeitenden nicht unbedingt ein Beweis für ein wertschätzendes Gespräch auf Augenhöhe sein muss. Einige Gesprächspartner denken deshalb an eine Offenlegungspflicht gegenüber der Personalabteilung. Diese würde aber wahrscheinlich die Vertraulichkeit und Offenheit der Gesprächsatmosphäre gefährden, die wiederum Voraussetzung für ein ehrliches Feedback ist.

Auch wenn es wünschenswert wäre, die Fälle zu erfassen, in denen Vorgesetzte ihrer Aufgabe nicht gerecht werden oder zusätzliche Hilfestellung benötigen - das Dilemma lässt sich m. E. nur lösen, indem Vorgesetzte den Wert und Nutzen der Jahresgespräche als wichtiges Instrument für ein wertschätzendes Miteinander begreifen und die Beschäftigten bei Unstimmigkeiten mehr Zivilcourage beweisen. Eine Stärkung der „Mutkultur“ gehört deshalb auch zu einem erfolgreichen Kulturwandel-Prozess.

Ein wichtiger Grund für die weitgehend positive Bewertung der Jahresgespräche ist die Tatsache, dass sie WDR-weit verbindlich gemacht wurden und ihre Durchführung kontrolliert wird. Die erfreulich hohen Erfüllungsquoten sind ein echter Fortschritt. Der Personalbereich muss aber darauf

achten, dass Ausreißer nach unten nicht unbemerkt bleiben (und die gibt es in bestimmten Programmgruppen durchaus). Auch gilt es, die Quote weiterhin hochzuhalten und die Beteiligten zu ermutigen, in den Gesprächen eine möglichst umfassende Bilanz der Zusammenarbeit zu ziehen.

2. Klima-Analyse

Während der ehemalige Hörfunk dieses Instrument seit langem nutzt, sind Klima-Analysen für andere Bereiche eher ein neues Instrument, um das Betriebsklima zu erforschen. Klima-Analysen werden von den Betroffenen überwiegend positiv bewertet. Als wesentliche Voraussetzung für den Erfolg wurde eine professionelle Begleitung (wie z.B. durch den TÜV) genannt, durch die Ergebnisse eingeordnet und im Nachgespräch Verbesserungspotentiale aufgezeigt werden können.

Von Teilnehmern wurde jedoch häufig beklagt, dass man keine Veränderung festgestellt habe und Kritikpunkte nicht aufgenommen wurden. Um künftig sicherzustellen, dass die Klima-Analyse zur Verbesserung der Arbeitssituation führt, sollte auch die nächsthöhere Führungskraft über die Ergebnisse informiert werden. Außerdem ist es erforderlich, nach sechs Monaten oder spätestens einem Jahr einen Review-Prozess durchzuführen, um den Druck auf Veränderungen aufrechtzuerhalten.

Grundsätzlich sollten Klima-Analyse und Führungskräfte-Feedback verbindlich im jährlichen Wechsel durchgeführt werden. Angesichts der sehr unterschiedlichen Verhältnisse in den verschiedenen Bereichen und z.T. kurzlebiger struktureller Veränderungen sollten die jeweiligen Zeiträume flexibel gehandhabt werden. Dabei muss der Personalbereich aber darauf achten, dass die Durchführung beider Maßnahmen verbindlich gewährleistet bleibt.

3. Führungskräfte-Feedback

Während ein großer Teil der Befragten im Führungskräfte-Feedback das wichtigste Instrument sieht, um Führungskräften die Möglichkeit zu geben, sich selbst zu hinterfragen und Führungskompetenz zu beurteilen, wirkt es auf andere wie eine Strafexpedition. Die Erwartungen an das Führungskräfte-Feedback sind extrem hoch, ebenso die Furcht vor unliebsamen Ergebnissen. Es kommt deshalb darauf an, diese Maßnahme in den Kontext eines wertschätzenden Miteinanders einzuordnen.

Führungskräfte, die Jahresgespräche im partnerschaftlichen Dialog führen, die regelmäßig Klima-Analysen zur Verbesserung des Arbeitsumfelds und zur vertrauensvollen Kooperation nutzen, brauchen das Führungskräfte-Feedback nicht zu fürchten. Führungskräfte, die sich dem Feedback ihrer Mitarbeitenden und Vorgesetzten gestellt haben, berichteten übereinstimmend, dass sie dabei viel über sich selbst gelernt hätten und darin eine Chance sähen, ihr eigenes Verhalten zu überprüfen. Ein

sensibles Verfahren unter professioneller Moderation sollte dazu beitragen, vorhandene Ängste zu beseitigen und die Ergebnisse möglichst objektiv zu bewerten.

Die Führungsrolle hat sich durch Digitalisierung, neue Kommunikations- und Arbeitsformen, und flexible Team-Strukturen stark verändert. Führung bleibt nötig, aber die Entscheidungsfindung muss transparent sein und beteiligungsorientiert auf Augenhöhe ablaufen. Erfolgreich sind Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden motivieren und ihrer Vorbildfunktion gerecht werden, statt sich auf ihre hierarchische Stellung zu berufen. Angesichts steigender Anforderungen ist das Führungskräfte-Feedback noch wichtiger geworden. Es sollte deshalb mindestens alle zwei Jahre verbindlich durchgeführt werden.

4. Führungskräfte-Entwicklung

In der Führungskräfte-Entwicklung muss der Schwerpunkt noch stärker auf Sozial- und Führungskompetenz gelegt werden. Bei Beförderungen sollten Fach- und Sozialkompetenz gleichrangig bewertet werden. Direktoren und Vorgesetzte sollten verpflichtet werden, Führungsfunktionen nicht mehr ohne den Nachweis überzeugender Sozialkompetenz zu vergeben. Auch für Top-Journalisten darf es davon keine Ausnahme geben. Mein Eindruck ist, dass jüngere Führungskräfte dies auch begriffen haben und darauf achten, neben guten journalistischen Fähigkeiten auch soziale Kompetenz nachzuweisen.

5. Kommunikation

Durch neue Kommunikationsformate, breiteren Zugang zu Informationen aus erster Hand, mehr Offenheit und zusätzliche Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch über Hierarchie- und Direktionsgrenzen hinweg wurde die Kommunikation im WDR partnerschaftlicher und transparenter. Auch die Freien wurden intensiver in die unterschiedlichen Kommunikationsstränge eingebunden. Die intensivere Nutzung von Online-Medien durch Corona hat diese Entwicklung entscheidend beeinflusst. Auch hybride Formate tragen dazu bei, die Distanz zwischen unterschiedlichen Mitarbeitergruppen und unterschiedlichen Arbeitsorten zu verringern und ein stärkeres Miteinander zu fördern. Dennoch überrascht der relativ hohe Anteil an anonymen Kommentaren in Online-Meetings. Hier sind weitere vertrauensbildende Maßnahmen erforderlich. Angesichts der Umbrüche im öffentlich-rechtlichen Rundfunk ist es nötig, die Bereitschaft, Veränderungen mitzutragen, durch eine offene Kommunikation zu fördern.

Dialogorientierte Veranstaltungen und Feedbackrunden mit Direktoren und Führungskräften, an denen alle Mitarbeitenden teilnehmen und sich mit ihren Fragen einschalten können, sollten verstärkt angeboten werden. Es reicht nicht, nur in einigen Bereichen entsprechende Angebote zu machen. Es

ist die Bringschuld aller Führungskräfte, ihren Mitarbeitenden alle für ihre Arbeit relevanten Informationen zur Verfügung zu stellen.

VI. KULTURWANDEL ERMÖGLICHT EINSTIEG IN EINE NEUE UNTERNEHMENSKULTUR

Der Blick von außen zeigt, dass im WDR etwas in Gang gesetzt wurde, das längerfristig zu einem vertrauensvolleren Miteinander führen kann. Um diese Veränderungen nachhaltig zu gestalten, sollte der Intendant die Evaluierung zum Anlass nehmen, den Kulturwandel zu seinem Thema zu machen, selbst Schwerpunkte zu setzen und den weiteren Prozess zu steuern. Die Glaubwürdigkeit des Kulturwandel-Prozesses wird erhöht, wenn das Thema Chefsache ist und der Intendant die Mitglieder der Geschäftsleitung verpflichtet, selbst sichtbarer Teil des Kulturwandels zu werden.

Als erste konkrete Maßnahme sollte sich der Intendant mit der gesamten Geschäftsleitung einem moderierten 360 Grad-Feedback unterziehen und offen über die Lehren daraus berichten.

1. Prioritäten setzen

Notwendig ist es auch, Prioritäten zu setzen. Nachdem die Breite der Themen und Maßnahmen durch die bisher bereitgestellten Materialien und Tools deutlich geworden ist, ist es nunmehr vorrangig, die wirkungsvollsten Maßnahmen wie Jahresgespräche, Klima-Analysen, Führungskräfte-Feedback und dialogorientierte Kommunikation zum Standard einer guten Unternehmenskultur zu machen und durch die Verbindlichkeit der Durchführung und regelmäßige Überprüfungen (Review-Prozesse) eine nachhaltige Wirkung zu erzielen. Es darf nicht der Eindruck entstehen, dass diese Maßnahmen im Arbeitsalltag zu aufwändig sind und deshalb nach einigen Anfangsbemühungen wieder einschlafen. Angesichts der Fülle neuer Aufgaben muss auch eine Verständigung darüber herbeigeführt werden, welche Aktivitäten ggf. heruntergefahren werden können, um Raum für Neues zu schaffen.

2. Strukturen überprüfen

Es bleibt auch eine wichtige Aufgabe, strukturelle Veränderungen anzugehen. Während durch die Neuordnung der Programm-Direktionen Spielräume für den Abbau unnötiger Hierarchiestufen geschaffen wurden, bleibt die Stärkung der Eigenverantwortung in allen Bereichen eine wichtige Aufgabe. Die Zunahme der Projektarbeit bietet nicht zuletzt die Chance, Führung auf Zeit, Rotationsmodelle und flexiblere Verbindungen von journalistischer Exzellenz und Personalführungskompetenz zu ermöglichen. Auch die Erweiterung cross-direktionaler Zusammenarbeit z.B. zwischen Programm und Produktion kann zu einem besseren gegenseitigen Verständnis und zu einer Stärkung der Leistungsfähigkeit des WDR beitragen.

3. Zu Widerspruch ermutigen

Kulturwandel vorzuleben bedeutet auch, Widerspruch nicht zu sanktionieren, sondern eher zu belohnen und Fehlertoleranz zu beweisen. Nur so kann ein lernendes System entstehen, das Freiräume für Einfallsreichtum schafft und die Leistungsbereitschaft steigert. Es muss aber genau so klar sein, dass am Ende eines offenen Diskussionsprozesses Entscheidungen zu treffen und umzusetzen sind, die nicht jedem gefallen werden und für die die Führungskraft die Verantwortung trägt.

4. Freie einbinden

Trotz der Schwierigkeiten, die mit einer Gleichbehandlung von Festen und Freien verbunden sind, muss weiterhin eine volle Einbeziehung in Kommunikation und Perspektivplanungen angestrebt werden. Das ist auch für die Erhaltung der Qualität des Programms erforderlich, weil sonst die Gefahr besteht, dass die besten Freien dem WDR den Rücken kehren.

5. Blitzumfragen nutzen

Neben der bisherigen Ausgestaltung von Klima-Analysen könnte überlegt werden, ob es flexiblere Möglichkeiten gibt, ein Stimmungsbild in Teams oder Arbeitsgruppen zu erheben. So könnten z.B. aus gegebenem Anlass kurze Blitzumfragen (wie es sie z.B. im Newsroom gibt) gemacht werden, um möglichst schnell die Reaktion der Mitarbeitenden auf bestimmte Entscheidungen zu erfahren und ggf. gegenzusteuern.

6. Mitarbeiterbefragung durchführen

Wie schon im MeToo-Bericht festgestellt, fehlt ein Instrument, um ein Gesamtbild der Stimmung im WDR zu erhalten. Je näher Feedback-Maßnahmen an überschaubaren Teams ansetzen, desto schwieriger ist es, ein Gefühl für die Stimmung im gesamten WDR zu bekommen. Während Nähe im Team ausdrücklich erwünscht ist, bedarf es für eine Gesamtschau einer flächendeckenden Maßnahme. Dafür bietet sich als Instrument eine Mitarbeiterbefragung an, die durch eine unabhängige Institution anonym durchgeführt und begleitet wird und gut vorbereitet und geplant sein muss. Trotz der Skepsis, die gegenüber Mitarbeiterbefragungen herrscht, sollten sie für die Zukunft nicht aus dem Instrumentenkasten verbannt werden.

7. Preis ausloben

Um die Bedeutung einer ausgeprägten Feedback-Kultur zu untermauern, sollte der Intendant jährlich einen Preis für das mutigste Feedback-Projekt oder die vorbildlichste Führungsinitiative ausloben. Während Preise hervorragende journalistische Leistungen würdigen, führen Führungsverhalten und soziale Kompetenz eher ein Schattendasein. Ein Preis, der ein wertschätzendes Betriebsklima

honoriert, würde die Bedeutung des Kulturwandels für ein gutes Miteinander und damit für eine bessere Aufgabenerfüllung hervorheben.

VII. KULTURWANDEL STÄRKT ZUKUNFTSFÄHIGKEIT DES WDR

Kulturwandel erschöpft sich nicht in Personalmaßnahmen, so wichtig diese auch für ein gedeihliches Miteinander sind. Wenn der Intendant Motor des Kulturwandels wird, sollte er dies zur nachhaltigen Sicherung des WDR nutzen. Ein wertschätzendes Klima, das Kreativität und Innovationskraft fördert, setzt auch Kräfte für die Weiterentwicklung von Programm und Verfassungsauftrag frei.

Kulturwandel hilft auch, die Attraktivität des WDR als Arbeitgeber zu steigern. Wir wissen aus Studien, dass junge Menschen Arbeitgeber suchen, die auf Diversity setzen, die den Mitarbeitenden helfen, eine positive work-life-balance zu erreichen und ein Klima des Respekts und der Wertschätzung pflegen. Die Vielfalt von Menschen und Vorstellungen innerhalb des WDR bewusst wahrzunehmen und zu fördern, bietet nicht nur die Chance für kulturelle Integration nach innen, sondern auch für eine diversere und „multiperspektivere“ (BVerf.Ger.) Programmgestaltung. Eine wertschätzende Unternehmenskultur ist deshalb eine wichtige Grundlage für die Zukunftssicherung des WDR, denn Wertschätzung schafft Wertschöpfung.

Viele Menschen suchen in der Arbeit auch Sinnstiftung und gesellschaftliche Anerkennung. Der Kampf um die gesellschaftliche Relevanz des öffentlich-rechtlichen Rundfunks ist deshalb nicht nur für die nächste Gebührenerhöhung wichtig, sondern eine wesentliche Voraussetzung, um engagierte Mitarbeitende zu motivieren, ein hochwertiges Programm zu entwickeln und den freien Zugang zu Informationen für alle Bürgerinnen und Bürger zu sichern.

Das Gebot der Nachhaltigkeit erfordert eine langfristige Strategie zur Erfüllung der verfassungsgemäßen Aufgaben als öffentlich-rechtlicher Rundfunk. ARD und ZDF müssen ihre Daseinsberechtigung immer wieder neu begründen und ihren gesellschaftlichen Stellenwert den Veränderungen im Wertebewusstsein der Gesellschaft anpassen. Die Mitarbeitenden des WDR erwarten, dass der WDR hier eine Führungsrolle übernimmt und dass gesellschaftlicher Auftrag und innere Verfassung dem gleichen ethischen Kompass folgen.