

Im Sprint zum agilen Personalmanagement

Wie der Personalbereich des Hessischen Rundfunks sich transformiert

Heiko Konrad, Anna Braun und Sophie Oertel

Das Personalmanagement des Hessischen Rundfunks (hr) hat sich in das Abenteuer eines agilen Selbstversuchs begeben, um den Transformationsprozess des Gesamt-Unternehmens auf der Basis eigener Erfahrung glaubwürdig und kompetent unterstützen zu können. Der Beitrag reflektiert die Erfahrungen, die bei diesem tiefgreifenden Kulturwandel gesammelt wurden.

Der hr ist eine der kleineren öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten im Verbund der ARD und gehört zum beitragsfinanzierten Teil des dualen Rundfunksystems. Insgesamt beschäftigt der hr etwa 3.000 Mitarbeiter*innen, davon zwei Drittel in Festanstellung und ein Drittel auf freier Basis. Wie alle Medienunternehmen befindet sich der hr mitten in einem tiefgreifenden Transformationsprozess, von einer «analogen» Rundfunkanstalt hin zu einem «digitalen» Medienunternehmen.

Das Personalmanagement übernimmt dabei eine proaktive Rolle und hat sich selbst einem intensiven Veränderungsprozess mit agilen Methoden unterzogen, um den Transformationsprozess des Unternehmens auf der Basis eigener Erfahrung glaubwürdig und kompetent unterstützen zu können. Das Ergebnis der Veränderung ist strukturell ein Hybridmodell aus stabilen und agilen Arbeitsweisen sowie eine Neuverteilung der Verantwortung zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen. Aus unserer Sicht ist ein agiles Personalmanagement möglich und in Teilen sogar nötig, aber mit Augenmaß. Es gibt zentrale Aufgabenbereiche und Prozesse, die wir bewusst nicht agil gestaltet haben, sondern in den bewährten Strukturen und Prozessen weiter stabil halten werden.

Der hier beschriebene Veränderungsprozess erstreckte sich über die Jahre 2017 bis 2020 und gliederte sich – in der Nachschau – grob in drei Phasen: Strategie (2017/18), Kultur (2018/19) und Struktur (2020).

Ein klassischer Einstieg über Strategie – Phase 1

Mit dem Intendantenwechsel 2016 startete die Geschäftsleitung des hr einen Strategieprozess zur evolutionären Anpassung der Produkte und der Organisation an den veränderten Medienmarkt.

Das Personalmanagement nahm dies 2017 zum Anlass, eine Personalstrategie zu entwickeln, um der operativen Personalarbeit einen zukunftsgerichteten strategischen Rahmen zu geben. Zu dem Zeitpunkt existierte allerdings noch keine klare Strategie für den hr insgesamt, was sich im Nachhinein als erhebliches Problem für die inhaltliche Ausrichtung und Akzeptanz der Personalstrategie im Unternehmen herausstellte.

Gleichwohl gelang es der Gruppe von damals fünf Führungskräften, mit Hilfe eines externen Beraters in einem methodisch gut aufgesetzten Prozess in kurzer Zeit eine Personalstrategie mit vier Stoßrichtungen zu entwickeln

- Selbststeuerung statt Kontrolle
- Strategische Personalplanung
- Strategische Personalentwicklung
- Transformationsmanagement

Aus den Stoßrichtungen wurden Handlungsfelder abgeleitet und konkrete Maßnahmenpakete erarbeitet. In einem Folge-workshop diskutierte die Gruppe das gemeinsam von den oberen Führungskräften des hr, der Unternehmensentwicklung

und dem Personalmanagement erarbeitete neue Führungsverständnis des hr.

Es bestand Einigkeit, dass die darin genannten Haltungen (Servant Leadership, Wertorientierung, Optimismus) und Kompetenzen (Souveränität und Glaubwürdigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Veränderungsfähigkeit, Fähigkeit zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Entscheidungsfähigkeit) vom Führungsteam des Personalmanagements geteilt und zukünftig klarer gelebt werden sollen (vgl. Abbildung 1).

Das bedeutet konkret, deutlich mehr Selbstorganisation und -verantwortung auf Mitarbeiterebene zu verlagern – auch wenn die Bereitschaft im Führungsteam zu diesem Zeitpunkt noch unterschiedlich ausgeprägt war.

Die mangelnde Ankoppelung an eine Unternehmensstrategie und die Geschäftsleitung selbst führte zu einer eher eingeschränkten Akzeptanz der Personalstrategie. Die Umsetzung der Maßnahmen verlief entsprechend schleppend. Als noch

kritischer erwies sich die späte Einbeziehung der Mitarbeiter*innen bei der Entwicklung des Führungsverständnisses im Personalmanagement.

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

Erkenntnisse aus dem Prozess

- Die Personalstrategie muss an die Unternehmensstrategie anknüpfen. Ein «Vorweglaufen» funktioniert nicht.
- Die Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses geht nicht (mehr) top down. Das Thema ist zu kulturell geprägt. Zugrundeliegende Haltungen und Werte müssen von Anfang an gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen transparent diskutiert und entwickelt werden.

**Abbildung 1
Personalmanagement Zielbild**

