

# Fusionen schnell umsetzen

**Gestaltungsprinzipien und Erfahrungen  
mit dem RTSC-Ansatz (Real Time Strategic Change)**

Strategie-Werkstatt  
Hans-Jürgen Krieg

# Was ist erfolgskritisch bei Fusionen?

## Die Problematik

- Unklare strategische Ausrichtung während und nach Unternehmenszusammenschlüssen
- Orientierungslosigkeit und Lähmung im Management und der Belegschaft, über einen längeren Zeitraum hinweg
- Knowhow-Verlust durch Fluktuation der Leistungsträger
- Viel dicke Luft statt frischer Aufwind

## Unser Angebot

### *Veränderungsprozesse mit Großgruppen-Workshops:*

- Strategie-Arbeit mit dem Management
- Umsetzung der Strategie und Mobilisierung der Mitarbeiter in einem Großgruppen-Prozess
- Arbeit mit 30 bis zu mehreren hundert Menschen an dem strategischen Rahmen des Managements mit Aktivitäten- und Umsetzungsplanung
- Weitere Arbeit in Projektgruppen
- Prozess-Controlling und Review-Workshops

## Großgruppen-Workshops: effiziente und schnelle Veränderungen



➔ Kommunikation und Zusammenarbeit organisieren: keine Zauberei!

## Kennzeichen eines Großgruppen-Workshops

- **Keine Basisdemokratie: Vorgabe eines strategischen Rahmens durch die Geschäftsführung**
- **Fokussierung auf die Umsetzung von Strategien**
- **Effizienz durch straffe Zeitsteuerung und schnellen Wechsel von Vorträgen und Arbeitssequenzen**
- **Übertragung von Verantwortung auf Führungskräfte und Mitarbeiter**
- **Schnelles Feedback**
- **Logistische Meisterleistung**

## Der „Strategische Rahmen“



- **Unternehmensziele, z.B.:** 60% externes Geschäft bis 2012
- **Einflussfaktoren + Zukunftstrends, z.B.:** Rückläufiger Trend bei Geschäftsimmobilien in Deutschland
- **Rahmenbedingungen, z.B.:** vertragliche Bindungen
- **Strategische Maßnahmen, z.B.:** neue Vertriebskonzepte für beratungsintensive Produkte und Dienstleistungen entwickeln

# Methodische Prinzipien

## 1. Ausarbeitung und Orientierung an

- Ziel und Zweck: Warum machen wir den Veränderungsprozess bzw. den Event?
- gewünschten Ergebnissen: Was soll dabei herauskommen?
- Qualitätskriterien: Der Prozess/Event ist gut gelaufen, wenn....

## 2. Designarbeit auf Basis von E x V x A: Evaluation des IST-Zustands, Visionsarbeit, Aktion

## 3. Entwicklung einer gemeinsamen Wissensbasis über die Organisation durch

- unterschiedliche Sichtweisen: Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Führungskreis...
- Max-Mix-Tische
- Offene Foren, F & A

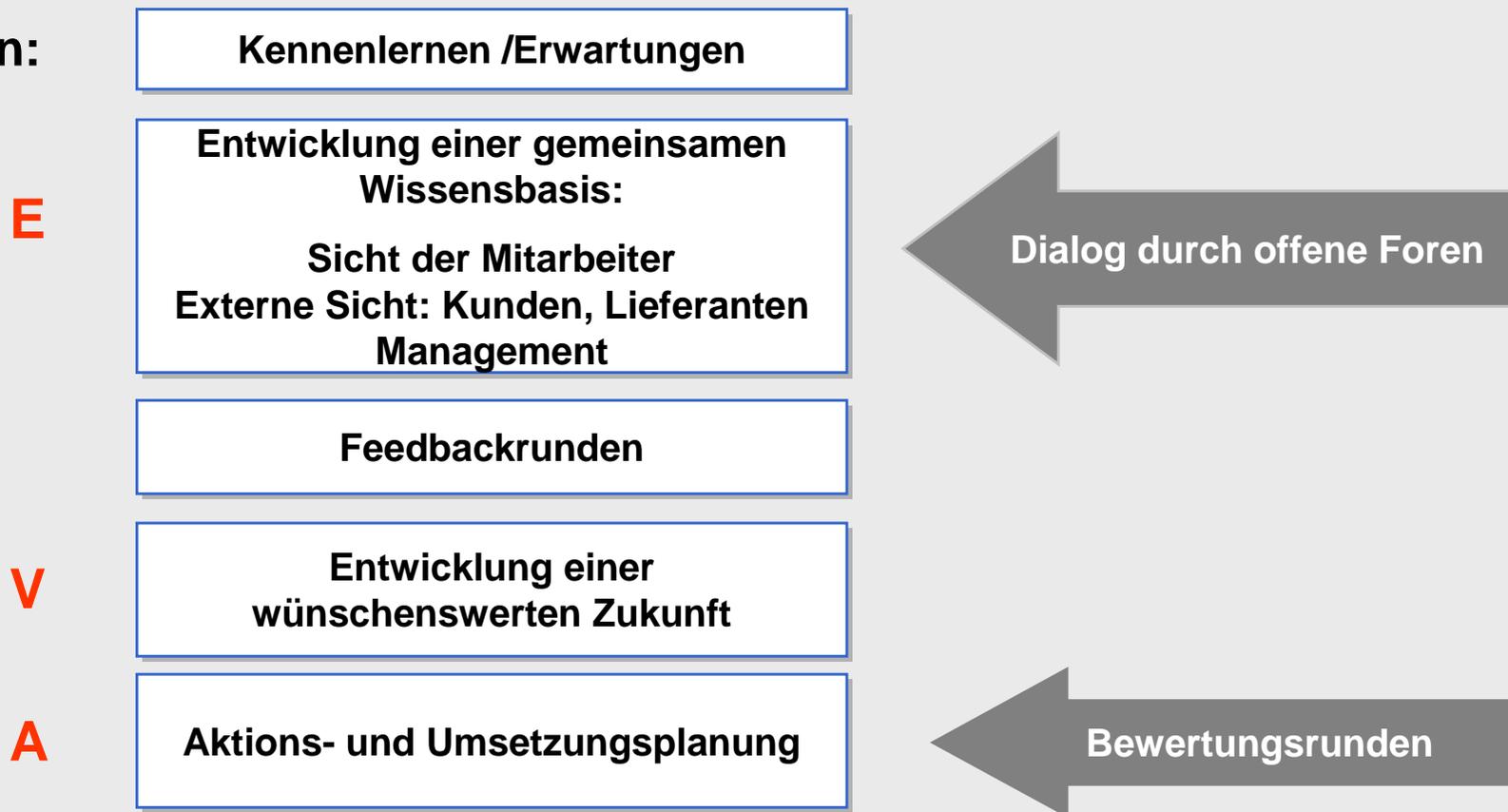
## 4. Einbezug und Ermächtigung aller Mitarbeiter

- Beauftragung eines Designteam als Abbild der Organisation mit der Gestaltung des Events
- Mobilisierung einer kritischen Masse von Mitarbeitern im Event
- Wechselnde Rollenverteilung an den Tischen: Moderator, Schreiber und Reporter

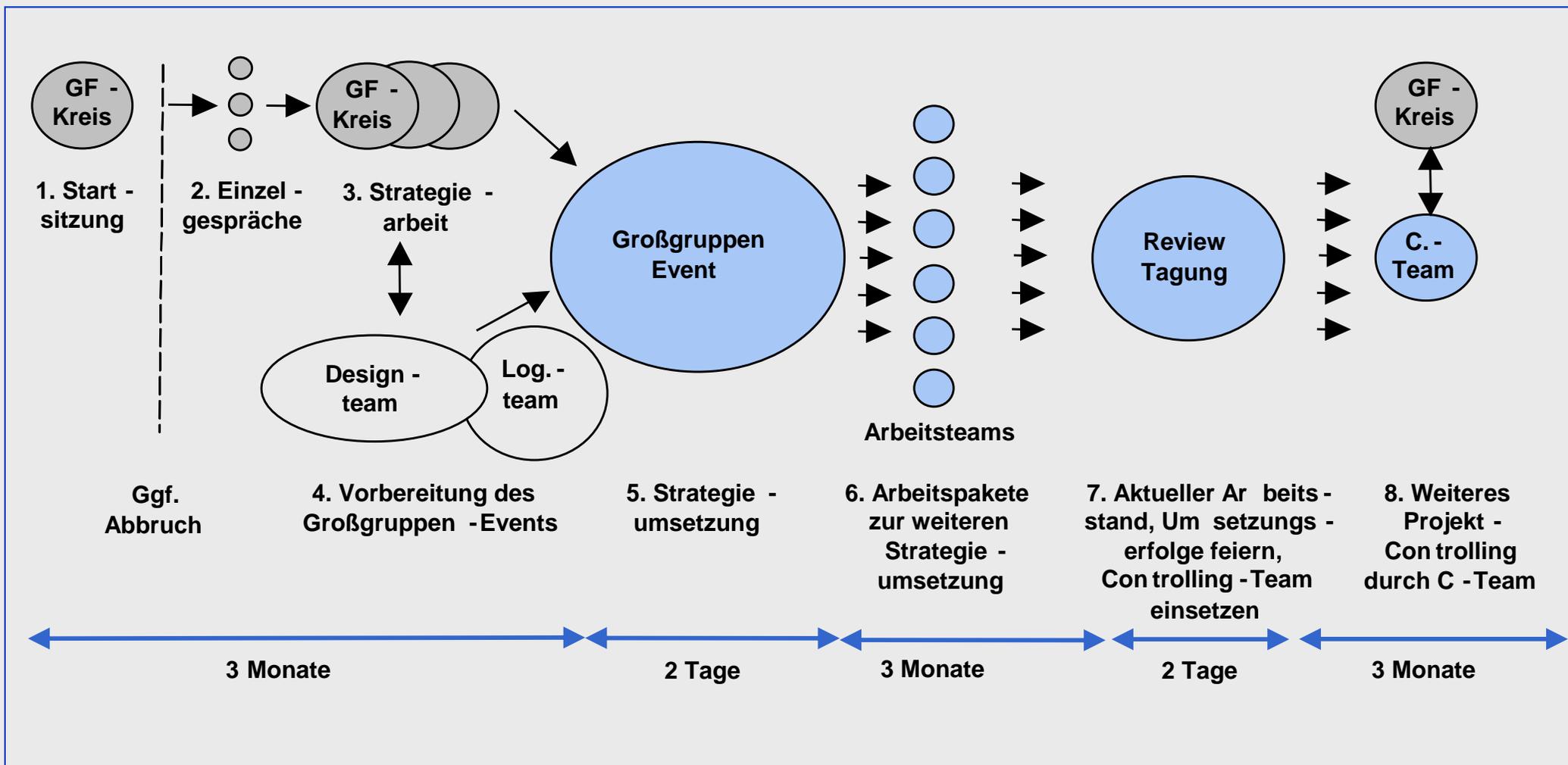
# Ablauf

**Grundprinzip:** **E**valuation Ist x **V**isionsarbeit x **A**ktionsplanung

**Grobdesign:**



# Einbindung in Gesamtprozess



## Referenzprojekte für Großkonferenzen

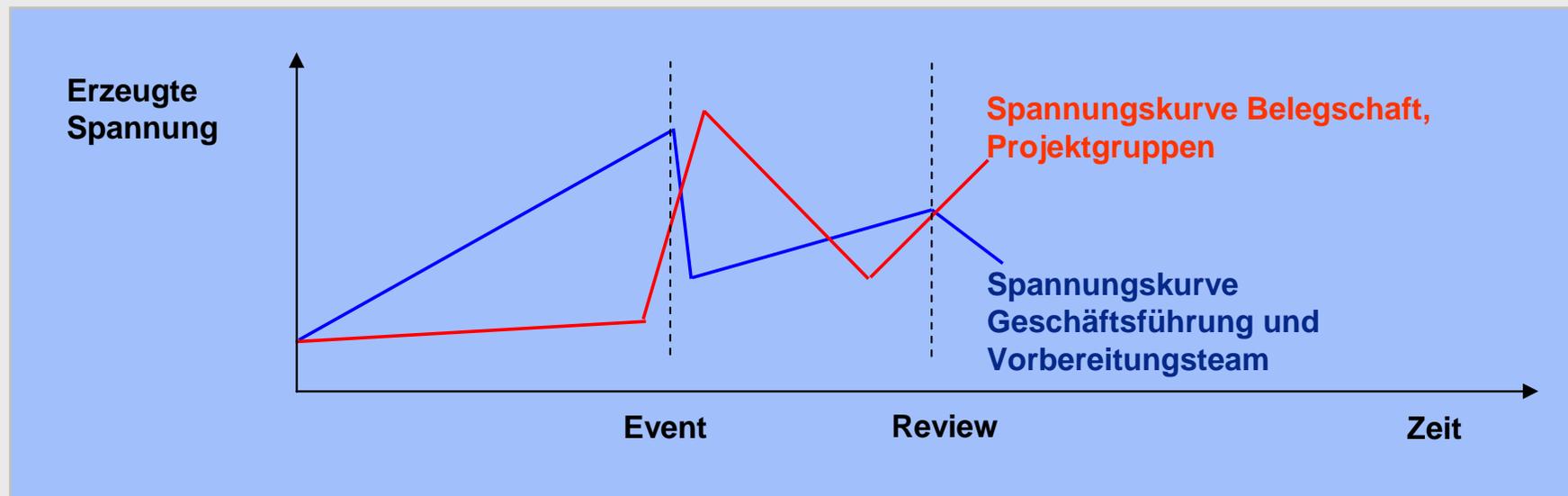
- RIS (Rheinmetall): Integration, Strategische Ausrichtung, Struktur- und Prozessoptimierung, Ausrichtung auf externe Kunden  
**je 40 - 200 Teilnehmer (Gesamtbelegschaft) in 5 Prozessen**
- MOBILIAR: Integration, Produktivität  
**je 350 Teilnehmer (Oberster „Führungskader“) in 2 Prozessen**
- HESTERBERG: Neue Produkte, neue Märkte, Prozessoptimierung  
**140 Teilnehmer (Gesamtbelegschaft), 1 Prozess**
- EON Kraftwerke: Integration, Strategische Ausrichtung  
**90 Teilnehmer (1.+2. Ebene), 1 Tagung**
- BKB: Integration, Strategische Ausrichtung, Initiierung Strategieentwicklungsprozess  
**30 - 40 Teilnehmer in 3 Tagungen**
- EON Kraftwerke: Strategieprozess zur Kaskadierung von Zielen  
**130 Teilnehmer (1. + 2. Ebene)**

## Erfahrungen / Resonanz / Nutzen

- **Schnelligkeit realisierter Veränderung**
- **Hohe Durchdringung / Hohes Commitment: von breiter Basis getragen**
- **Effizienz**
- **Keine Verwässerung über die Hierarchieebenen, kein Info-Verlust**
- **Nähe der Geschäftsführung wird als sehr positiv erlebt**
- **Einbeziehung von Kunden sorgt für AHA-Erlebnisse**
- **Straffe Zeitsteuerung wird als anspruchsvoll empfunden, aber auch mit dem Gefühl verbunden, etwas geleistet zu haben**

# Risiken

- Bei unprofessioneller Vorbereitung und Durchführung kann Stimmung kippen; nur schwer aufzufangen.
- Vereinbarte Projektarbeit setzt Projektkultur voraus. Ansonsten müssen Gruppen im Projektmanagement qualifiziert werden.
- Unterschiedliche Spannungsverläufe erfordern Achtsamkeit: Kein „Zurücklehnen“ der Verantwortlichen! Nach dem Großgruppen-Workshop muss erkennbar der weitere Prozess begleitet werden.



## Denkbare Anwendungsfelder

- **Begleitung von Fusionsprozessen**
- **Implementierung von Verbesserungsprogrammen**
- **Veränderungsprozesse der Führungs- und Arbeitskultur**
- **Integrationsprozesse**
- **Führungsleitbilder**
- **Kick-Off-Veranstaltungen**
- **Zielkonferenzen**

# Die Strategie-Wirkstatt

## ↻ Strategie



*...Standort bestimmen, Wind, Wetter und Strömung einschätzen, Kurs festlegen*

## ↻ Change



*...die Wende meistern*

## ↻ Performance



*...Fahrt aufnehmen, die Crew erfolgreich machen*

## Von Ideenriesen und Umsetzungszwergen...

Eine Strategie ist nur soviel wert, wie sie tatsächlich umgesetzt wird.

Im Land der Dichter und Denker mangelt es uns nicht an den Ideen, aber häufig an der Konsequenz in der Umsetzung.

Die Strategie-Wirkstatt will etwas bewirken. Unseren Fokus richten wir auf die Umsetzung von Strategien. Dazu halten wir die richtigen Tools und ein Team von Experten für Sie bereit.

## Beraterprofil



### *Hans-Jürgen Krieg*

wechselte nach 15 Jahren operativer, wie auch strategisch-konzeptioneller Personalarbeit in einem Automobilkonzern, 1996 in die Beratung.

Der Fokus seiner selbstständigen Tätigkeit lag zunächst in der Team- und Organisationsentwicklung, später bei Veränderungsprozessen. Eine besondere Expertise besteht in der Planung und Durchführung von Großgruppenveranstaltungen (RTSC-Konferenzen, Open Space).

Sein fachliches Knowhow erweiterte er ab 2004 bei der Klaus Lurse Personal + Management AG im Vergütungsmanagement, in der Management-Entwicklung und in der Begleitung von Strategieprozessen.

Im September 2007 gründete er die „Strategie-Wirkstatt“.

Er ist Dozent für Personalmanagement an der FH Pforzheim.

**Kontakt:** Strategie-Wirkstatt, Hans-Jürgen Krieg  
Von-Galen-Str. 18, 33129 Delbrück  
[www.strategie-wirkstatt-hjk.de](http://www.strategie-wirkstatt-hjk.de)

Telefon: 05250/998854  
Mobil: 0160/5523872  
e-Mail: [hjkrieg@googlemail.com](mailto:hjkrieg@googlemail.com)