

Wandel in der öffentlichen Verwaltung...

... und was die RTSC-Methode bewirken kann

Hans-Jürgen Krieg

Strategie-Werkstatt

Inhalt

1. Zielsetzungen des Beitrags
2. Herausforderungen für Verwaltungen
3. Ziele eines Verwaltungsumbaus
4. Idee und Anwendungsfelder von RTSC
5. Gesamtprozess und RTSC-Konferenz
6. Erfolgskritische Faktoren

Zielsetzungen dieses Beitrages

Wir wollen...

- ..die besonderen Bedingungen und Umstände für Changeprozesse in Verwaltungen analysieren.
- ..herausarbeiten, auf was man bei Change in der Verwaltung setzen kann und auf was nicht.
- ..eine Arbeitsform vorstellen, die eine neue Qualität der Zusammenarbeit über Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg erlebbar macht, die Impulse zur Veränderung setzt und die auch in Verwaltungen praktiziert werden kann.

RTSC nutzt die enormen inneren Kräfte einer Organisation und setzt Energien frei.

Herausforderungen:

Was macht Change in der öffentlichen Verwaltung schwierig?

- Routinen und Produktivität müssen sich nicht im Wettbewerb bewähren.
- Die Organisation ist geprägt durch fest gefügte, mentale Führungsmodelle und streng hierarchisch konzipierte Verwaltungssysteme.
- Beamte und Angestellte im öffentlichen Dienst haben vergleichsweise einen nur geringen Leistungsdruck .
- Das Arbeitsverhalten ist nicht notwendigerweise rational zu steuern. Diskurse, Argumentation und Information wirken im politischen System (OB, Dezernenten, Gemeinderäte), nicht in der Verwaltung.
- Ebenso wenig gibt es Motive, welche die Bereitschaft zur Veränderung tragen und fördern.



Fazit:

Veränderungen in einer Verwaltung zu bewirken, bedeutet, einen Tanker zu steuern

Klischees oder tragfähige Arbeitshypothesen?

Ziele eines Verwaltungsumbaus

- Von der Verwaltung zur Gestaltung urbanen Lebens
- Mobilisierung des Engagements der Mitarbeiter
- Änderung der Arbeitskultur: Fokussierung auf die Wirkung
- Von der Aufgabe und Zuständigkeit zu den gewünschten Ergebnissen
- Überwindung der klassischen Ressortgrenzen und Etablierung einer Ressort übergreifenden Projektkultur
- Öffnung für neue Wege der Bürgerbeteiligung
- Verbesserung der Servicekultur



Was wirkt in der öffentlichen Verwaltung? (1)

1. Der Weg der kleinen Schritte – Organisationsentwicklung vor Ort

- Maßgeblicher für das Arbeitsverhalten sind **Gewohnheitsmuster**.
- Die Muster des Führungs- und Arbeitsverhaltens sind aufgrund einer geringen Rotation (keine Veränderungen im sozialen und organisatorischen Umfeld über Jahrzehnte hinweg) äußerst stabil.
- Umgang mit Leistung, Leistungskritik, Feedback, ergebnisorientierten Zielen etc. ist ungewohnt und kann nicht allein über die Qualifikation der Führungskräfte erlernt werden. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen **gemeinsam** lernen, damit umzugehen.
- Maßnahmen der Organisationsentwicklung ermöglichen Lernen im Gesamtsystem (FK+MA+Personalrat+...). Dazu können RTSC-Konferenzen, Workshops, Begleitung von Teams vor Ort, interne Austauschprogramme etc. zählen.

Was wirkt in der öffentlichen Verwaltung? (2)

2. Das Gewohnte als Vehikel für Veränderungen nutzen

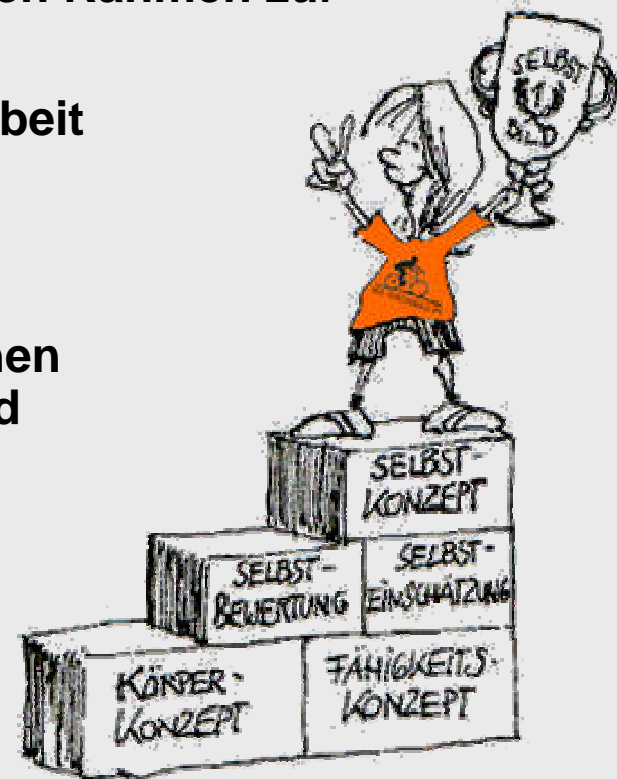
- **Verwaltungen zeichnen sich dadurch aus, Verwaltungs- und Ablaufprozeduren perfekt zu routinisieren und zu standardisieren.**
- **Dabei gilt, dass kein Diskurs, keine gute Argumentation, kein gut geführtes Gespräch mehr Gewicht hat, als eine Vorgabe in Schriftform (z.B. die Dienstanweisung).**
- **Bei dieser Vorgabe geht es nicht um die Durchsetzung von Veränderungen durch Macht, sondern um die Nutzung struktureller Interventionen.**

Beispiele:

- Es fällt es viel leichter, über Leistung zu reden (und mit der Zeit eine Leistungskultur zu entwickeln), wenn es ein formalisiertes Beurteilungsverfahren dazu gibt.
- Ritualisierung: Eine Gesprächskultur kann leichter etabliert werden, wenn eine Regelkommunikation mit fest gefügtem Gesprächsablauf eingeführt wird.
- Die Verantwortlichkeit für Ergebnisse kann über Funktionsbeschreibungen festgeschrieben werden und damit eine Kultur der Verantwortungsübernahme und der Ergebnisorientierung bewirkt werden.

Warum setzen wir auf den RTSC-Ansatz – auch in Verwaltungen?

- Der Ablauf ist klar strukturiert und gibt Sicherheit.
- Arbeitsrollen werden eindeutig definiert.
- Die Teilnehmer erhalten die Arbeitsanweisungen schriftlich. Die Vorgaben sind eindeutig und geben einen klaren Rahmen zur Mitarbeit.
- RTSC macht eine andere Art von Zusammenarbeit über Hierarchie-grenzen hinweg erlebbar, Gewohnheitsmuster werden durchbrochen.
- Es ist eine Arbeitsform, welche die eigene Beteiligung aktiv einfordert und zur persönlichen Auseinandersetzung im Kreis der Kollegen und Vorgesetzten anregt. Für die Teilnehmer wird deutlich, dass sie persönlich etwas bewirken können.



Was ist die Idee des RTSC-Ansatzes?(1)

- RTSC steht für „Real Time Strategic Change“. Strategische Veränderung in „Echtzeit“.
- In einem RTSC-Prozess werden eine hohe Zahl von Mitarbeitern einer Organisation - das können bis zu mehrere 100 Menschen sein - in einen „Groß-Workshop“ einbezogen. Durch eine organisationsweite Mobilisierung und Aktionsplanung werden dabei eine gemeinsame Ausrichtung, wirkliche Verbindlichkeit und klare Aktivitäten für die Veränderung der gesamten Organisation geschaffen.
- Es entsteht eine gemeinsame Wissens- und Datenbasis für strategische Entscheidungen für die gesamte Organisation: jeder lernt die Sichtweisen der Führungskräfte, der Mitarbeiter, ggf. von Externen (Kunden, Partner, Interessenvertreter...) kennen und verstehen.
- Eine maximale Mischung bei der Zusammensetzung der Arbeitsgruppen garantiert integrative Lösungen, Abstimmungsprozesse werden minimiert.

Was ist die Idee des RTSC-Ansatzes?(2)

- **Gemeinsamkeit in Köpfen und Herzen entwickelt sich; die eigenen und die Stärken und Fähigkeiten der anderen werden erlebt.**
- **Im Veränderungsprozess findet gemeinsames Lernen statt, das wieder an den Arbeitsplatz zurückgetragen wird.**
- **Das Vorgehen ist**
 - ausgerichtet an der Realität innerhalb und außerhalb der Organisation
 - flexibel, klar strukturiert und umsetzungsbezogen
 - mit nachgewiesenen Erfolgen.
- **Der RTSC-Ansatz fördert so eine schnelle, nachhaltige und grundlegende Veränderung.**



Was sind die Anwendungsfelder?

- **Generell: Der RTSC-Ansatz kann auf Strategieentwicklung, Einführung von teamorientierten Arbeitsstrukturen, Integrationsprojekte, Reengineering, Änderung der Unternehmenskultur, crossfunktionale Problemlösung bzw. andere Organisationsveränderungen und Transformationsprojekte angewendet werden.**
- **Die Gestaltungselemente (Runde Tische mit maximaler Mischung, verantwortliche Rollen an den Tischen, Einbau von Arbeitssequenzen und F&A-Runden) lassen sich auch für jede Form von interaktive Veranstaltungen nutzen.**
- **Konkrete Anwendungsfelder im Rahmen von Verwaltungsumbauten:**
 - Kommunikative und interaktive Vermittlung von Strategien und Zielen
 - Kommunikative Einbeziehung von Bürgern in Zukunftskonferenzen
 - Kick-Off-Veranstaltungen zur Einstimmung und zur frühzeitigen Einbeziehung der Mitarbeiter, sowie Begleitung konkreter Projekte
 - Präsentation + Diskussion der Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen und Ableitung von Maßnahmen
 - Neuorganisation einzelner Bereiche oder von Schnittstellen, insbesondere bei Zusammenführungen von Bereichen

Was ist typisch für eine RTSC-Tagung?

- 50 - 2.400 Teilnehmer (bereits erprobt), Dauer 1 - 3 Tage
- Vorbereitung durch Arbeit der Berater mit dem Auftraggeber an den Veränderungszielen und gewünschten Ergebnisse
- Zielgerichtete und bedarfsorientierte Vorbereitung durch internes Vorbereitungs-Team (Mikrokosmos der Organisation)
- Begleitung durch ein Logistikteam (intern/extern)
- Moderation i.d.R. nur durch 2 Berater/Moderatoren!
- Klar strukturiert und organisiert, straffes Zeitmanagement
- Externe Kunden, Prozesspartner, Experten werden nach Bedarf eingebunden
- Sehr interaktiv („jede Stimme wird gehört“)



Was bewirkt die besondere Art der Arbeitsweise?

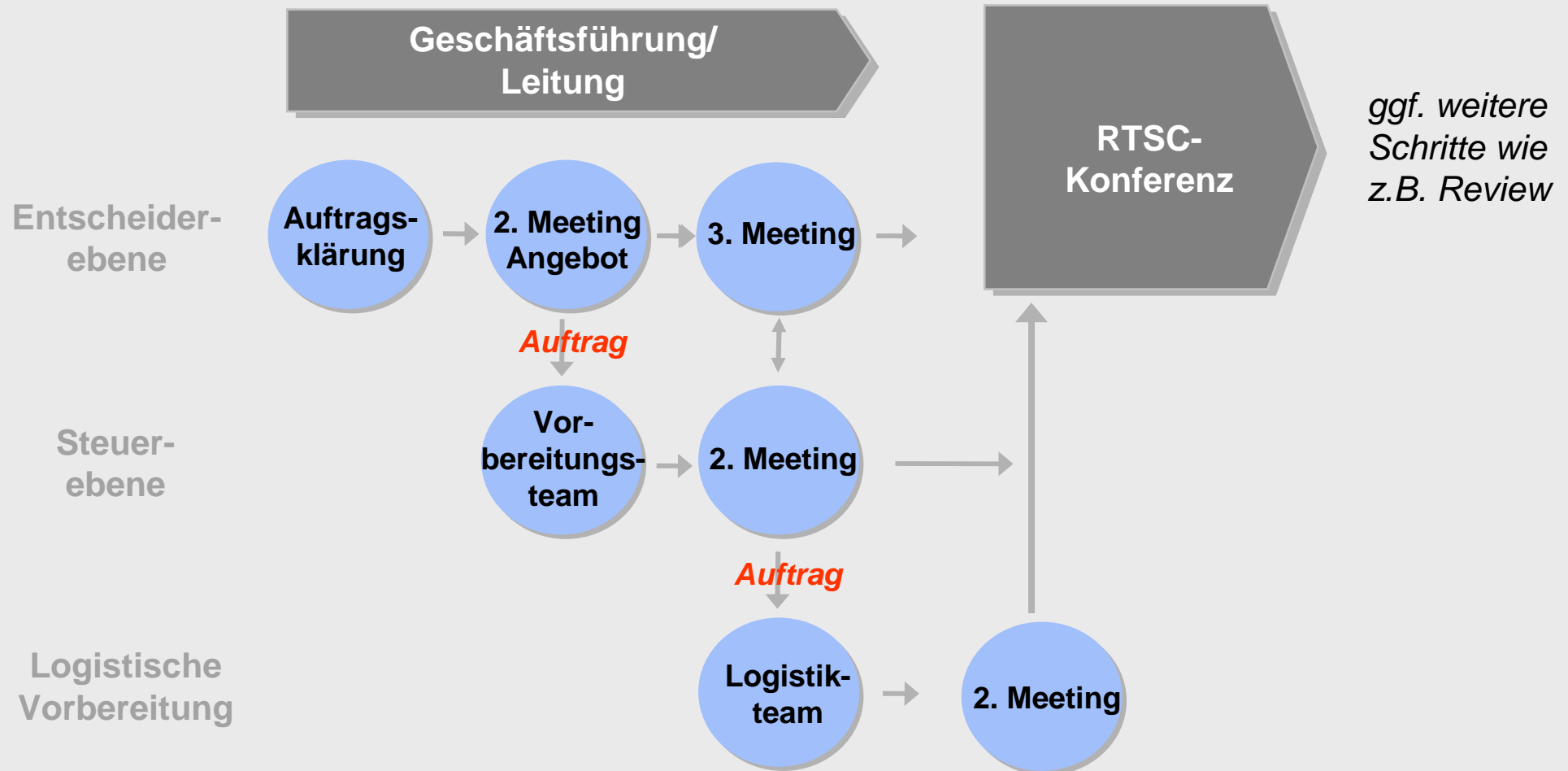
- **Arbeit an runden „Max-Mix-Tischen“ (=Tische maximaler Mischung):**
 - ✓ Kommunikativen Austausch
 - ✓ Schnelle Einsteuerung von Inhalten und Aufgaben; dadurch Dynamik und Flexibilität
 - ✓ Schnelle Feedbackschleifen möglich: gemeinsames Wissen sichern, gleicher Infostand, Teilen gemeinsamer Erfahrungen, Identifikation
- **Wechselnde Rollenverteilung an den Tischen (Moderator, Schreiber, Reporter):**
 - ✓ Aktive Beteiligung, hohe Verantwortungsübernahme
 - ✓ Energien werden mobilisiert, z.B. in der Sprecherrolle
- **Interessengeleitete Arbeitsgruppen möglich:**
 - ✓ Flexibilität, Abwechslung im Design der Veranstaltung
 - ✓ Berücksichtigung von Interessen und Bedürfnissen
- **Vorträge nur in Kurzform (10-20 min):**
 - ✓ Dynamik; Energie wird aufrecht gehalten



Was sind die Ablaufschritte für den Gesamtprozess?

- Auftrag und Ziele der RTSC-Konferenz mit dem Auftraggeber definieren
- Ausrichtung, Verantwortung und Beteiligung der Auftraggeber für den Prozess klären
- Handlungsrahmen erarbeiten (Input der GF): Was ist gesetzt? Was ist der Gestaltungsspielraum?
- Fahrplan der RTSC-Konferenz und der Nachfolge-Aktivitäten durch ein Vorbereitungsteam konzipieren
- Planung und Organisation durch das Logistikteam vorbereiten und steuern
- Ergebnisse der Tagung dokumentieren und ggf. kommunizieren
- Ggf. Nachfolgeaktivitäten starten

Ablaufschritte bis zur Tagung



Nutzen des RTSC-Ansatzes

- **Interaktiver Austausch**
- **Gemeinsames Lernen, Erfahrungspotenzial wird genutzt, Benchmark**
- **Neue Ideen können entstehen**
- **Hohes Maß an Commitment durch gemeinsame Arbeit**
- **Kein Informationsverlust**
- **Schnelle Umsetzung**
- **Vergleichsweise geringe Kosten bei exzellentem Ergebnis**
- **Gemeinsamkeit in Köpfen und Herzen entwickelt sich; die eigenen und die Stärken und Fähigkeiten der anderen werden erlebt.**

Erfolgskritische Faktoren für den RTSC-Prozess

- Die Leitungsebene muss sich im Klaren sein, was sie will. Sie muss an einem Strang ziehen. Sie gibt den strategischen Rahmen vor. Der strategische Rahmen definiert Alles, was bereits auf Leitungsebene festgezurt ist und darüber auch, was an Gestaltungsspielraum offen ist.
- Das Logistik-Team ist absolut erfolgskritisch. Darin müssen Mitarbeiter der Verwaltung vertreten sein, die eine Übersicht über Menschen und Strukturen haben. Und es braucht eine führungserfahrene Leitung des Logistik-Teams.
- Nachfolgeaktivitäten müssen im Groben bereits am Anfang des Gesamtprozesses besprochen werden. In der RTSC-Konferenz wird eine Aufbruchstimmung erzeugt. Die Mitarbeiter müssen hinterher in Umsetzungsprojekten auch arbeiten dürfen! Die Mittel hierfür sind rechtzeitig einzuplanen.

Eindrücke aus RTSC-Tagungen



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
- WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG ZOLLERN-ALB-KREIS: Integration von Interessenvertretern, Ideengewinnung, Vernetzungsprojekte
160 Teilnehmer: Unternehmen, Kommunen, Verbände
- 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)

Das Leistungsprofil der Strategie-Wirkstatt

Leistungsprofil

↻ Strategie

*...Standort bestimmen,
Kurs festlegen*



↻ Change

...die Wende meistern



↻ Performance

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



Wie erzeugen wir Wirkung?

Strategiearbeit

- Strategieentwicklung auf Basis der engpasskonzentrierten Strategie
- Kreative Strategie-Workshops
- Interaktive Strategie-Tagungen
- Leitbilder und Business-Pläne

Change

- Großgruppen-Prozesse, z.B. mit „Real-Time-Strategic-Change“-Konferenzen
- Systemische Change-Prozesse
- Process-Redesign
- Bereichs- und Teamentwicklungsprozesse

Performance Management

- Zielvereinbarungen und Beurteilungsinstrumente
- Balanced Score Card
- Variable Vergütungsmodelle
- Feedback/Mitarbeitergespräche
- Kompetenzmanagement
- Hoshin-Management

Beraterprofile

Hans-Jürgen Krieg



Wechselte nach 14 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 Hochschule Pforzheim.

Robert Reichstein



Grundausbildung Elektroniker und Dipl. Sozialpädagoge. 20 Jahre in der Jugend- und Erwachsenenbildung tätig und ebenso lange freiberuflich als Supervisor, Trainer und Organisationsentwickler. Vorwiegend Kunden im Non-Profit-Bereich, Verwaltungen und kleine und mittelständische Unternehmen.

Aus- und Fortbildungen als Supervisor, Gestaltpädagoge, Organisationsentwickler, Excellence-Assessor für TQM / EFQM und Onlinetrainer. Sicherung der kontinuierliche Weiterbildung und Selbstreflexion durch die Mitgliedschaft der "Gesellschaft für Organisationsentwicklung - GOE e.V." und der „Deutschen Gesellschaft für Qualität“ (DGQ).

Ehrenamtliches Engagement als Excellence-Assessor für den Ludwig-Erhard-Preis und als Vorstandsmitglied der Jugendwerkstätten Odenwald e.V.

Kontakt: Strategie-Wirkstatt, Von-Galen-Str. 18, 33129 Delbrück
Telefon: 05250/998854, Mobil: 0160/5523872, e-Mail: hjkrieg@strategie-wirkstatt-hjk.de