

In Krisenzeiten schnell reagieren

**RTSC (Real Time Strategic Change) =
Strategieentwicklung + Strategieumsetzung in „Echtzeit“**

Hans-Jürgen Krieg

Strategie-Werkstatt

Inhalt

1. Herausforderungen
2. Zielsetzungen
3. Unser Verständnis
4. Idee und Anwendungsfelder von RTSC
5. Gesamtprozess und RTSC-Konferenz
6. Erfolgskritische Faktoren

Herausforderungen

- **Zukunfts-Strategien zu entwerfen, ist schon schwer genug. Sie zur Wirkung zu bringen ist noch viel schwerer.**
- **In Krisenzeiten ist es notwendig, das Ruder schnell herum zu reißen. Große Tanker reagieren darauf recht träge.**
- **Bis die strategischen Veränderungen „unten“ ankommen, sind die Botschaften durch die Lehmschichten des mittleren Managements meistens stark verwässert.**
- **Wie kann es gelingen, die „Umsetzer“ an der Strategieentwicklung zu beteiligen? Es kann ja schließlich nicht jeder mitreden – und muss es aber doch verstehen, mittragen und seinen Teil zur Realisierung beitragen.**



Zielsetzungen

Wir wollen hier einen strategischen Ansatz vorstellen, der

- die (traditionelle) Trennung zwischen Strategieentwicklung und Strategieumsetzung aufhebt
- eine möglichst schnelle Reaktion auf Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld erlaubt
- sich als Krisenintervention hervorragend bewährt hat

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

Unser Verständnis (1)

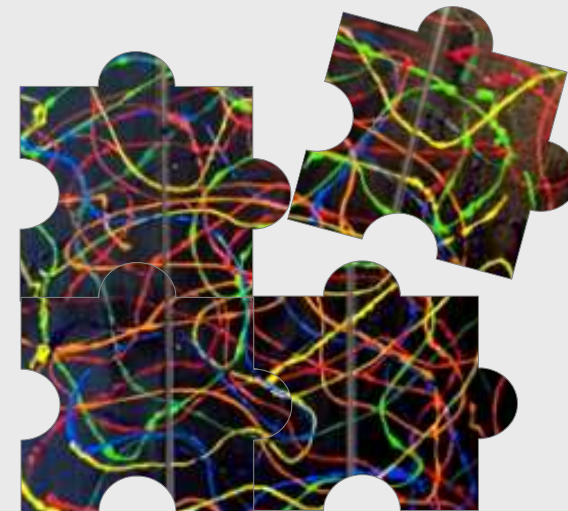
- Man spricht häufig von der „Implementierung von Strategien“. Das klingt sehr technisch und trifft nicht unser Verständnis. Man kann ein Betriebssystem implementieren. Strategien aber werden durch Menschen, in einem Prozess iterativer Zyklen von Denken und Handeln umgesetzt.
- Strategieumsetzung fängt bereits bei der Strategieentwicklung an. Die Identifikation mit neuen Ideen und die Bereitschaft, deren Realisierung voran zu treiben wächst proportional mit einer voraus gegangenen Beteiligung an der Strategieentwicklung.

Anders gesagt: Wer nur Wiederkäuer in seinem Stall hat, muss sich über den langen Verdauungsweg nicht wundern!



Unser Verständnis (2)

- **Der Prozess von Strategieentwicklung und –umsetzung ist bedingt planbar. Die gegenseitigen Abhängigkeiten in einem komplexen System aus Kultur, darin handelnden Menschen, sowie Strukturen, Abläufen und unterstützenden Führungs- und Arbeitssystemen erfordern ganzheitliche Sichtweisen und Vorgehensweisen.**
- **Komplexität ist kein Hinderungsgrund für Schnelligkeit.**
- **Kommunikation muss simultan über alle Ebenen laufen, damit alle auf dem gleichen Stand sind.**



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 eines Unternehmens - das können bis zu mehrere 100 Menschen sein - in einen „Groß-Workshop“ einbezogen. Durch unternehmensweite 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 das gesamte Unternehmen: jeder lernt die Sichtweisen des Managements, der Mitarbeiter, der Externen (Kunden, Partner, Marktkenner, Wettbewerber) 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 des Unternehmens
 - flexibel, klar strukturiert und umsetzungsbezogen
 - mit nachgewiesenen Erfolgen
- **Der RTSC-Ansatz führt so zu schneller, nachhaltiger und grundlegender Veränderung**



Was sind die Anwendungsfelder?

- Der RTSC-Ansatz kann auf Strategieentwicklung, Einführung von teamorientierten Arbeitsstrukturen, Reengineering, Änderung der Unternehmenskultur, crossfunktionale Problemlösung bzw. andere Organisationsveränderungen und Transformationsprojekte angewendet werden.
- Besonders in Zeiten schneller Veränderungen – insbesondere in Krisenzeiten – zeigt er seine Vorteile gegenüber traditionellen Veränderungsprozessen.
- Mit dem RTSC-Ansatz wird die Krise tatsächlich zur Chance.



Chinesisches Schriftzeichen für Chance und Krise

Was sind die Ablaufschritte für den Gesamtprozess?(1)

- Auftrag und Ziele des Veränderungsvorhabens mit der Geschäftsführung definieren
- Ausrichtung, Verantwortung und Beteiligung der Geschäftsführung für den Prozess klären
- Strategischen Rahmen für die Organisation und das Veränderungsvorhaben erarbeiten
- Fahrplan der RTSC-Konferenz und der Nachfolge-Aktivitäten durch ein Vorbereitungsteam konzipieren
- Planung und Organisation der RTSC-Konferenz durch das Logistikteam vorbereiten und steuern
- Den Ablauf der Veranstaltung am Vortag des Events in einem Probelauf mit optimieren

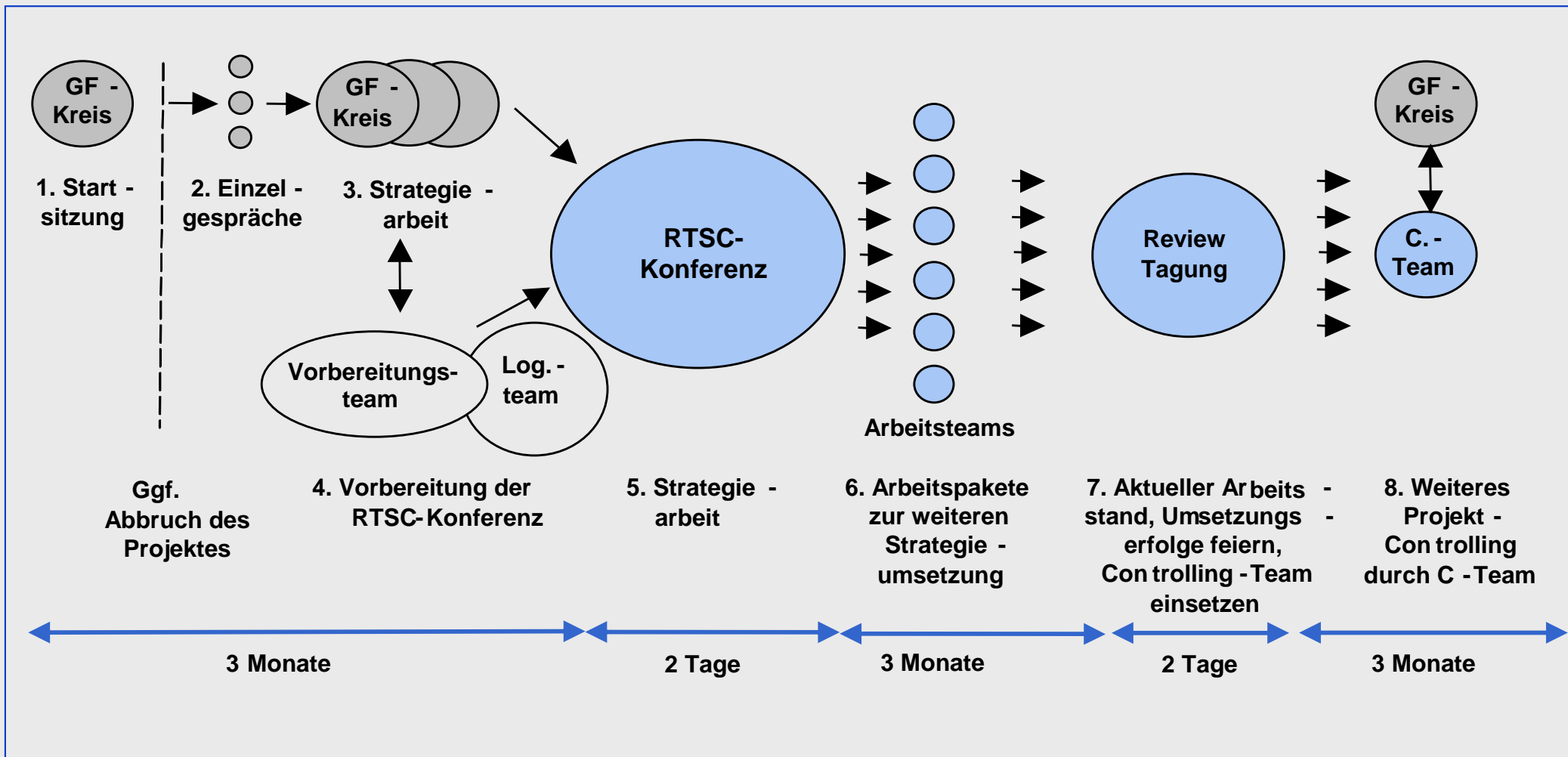
Was sind die Ablaufschritte für den Gesamtprozess?(2)

- **Großgruppen-Event durchführen**
- **Ergebnisse in der restlichen Organisation kommunizieren, alle einbeziehen**
- **Den weiteren Umsetzungsprozess abstecken, Nachfolge-Aktivitäten starten**
- **Zwischen- und Endreviews durchführen**



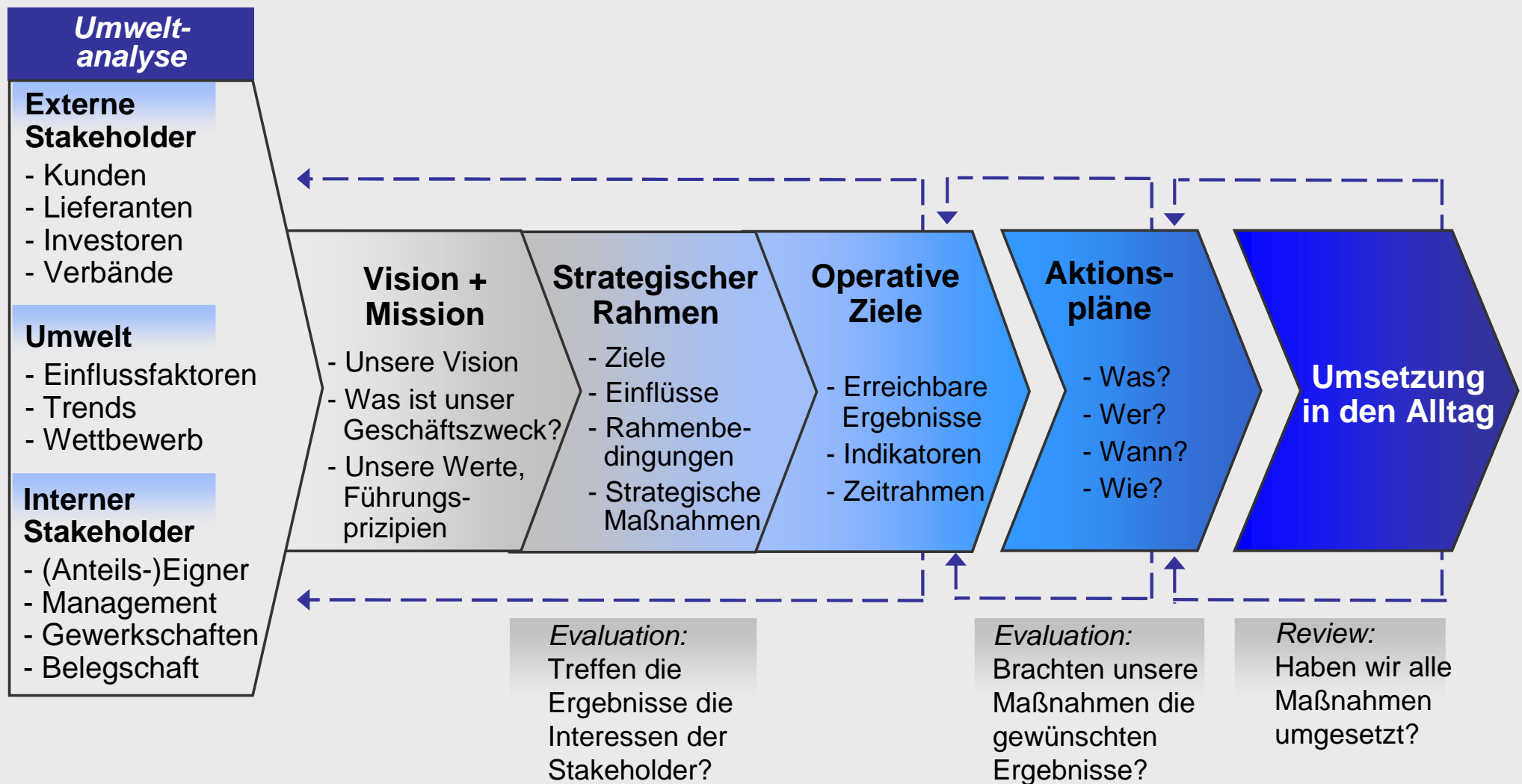
Was sind die Ablaufschritte für den Gesamtprozess?(3)

Beispiel:



Das strategische Planungsmodell (nach Peter Drucker)

Grundlage für die Strategiearbeit mit der Geschäftsführung und
Leitplanke für das Design der RTSC-Konferenz



Was ist typisch für eine RTSC-Konferenz? (1)

- 50 - 2.400 Teilnehmer (bereits erprobt), Dauer 2 - 3 Tage
- Vorbereitung durch Arbeit der Berater mit dem Management an den strategischen Zielen
- Zielgerichtete und bedarfsorientierte Vorbereitung durch internes Vorbereitungs-Team (=Abbild/Mikrokosmos der Organisation)
- Begleitung durch ein Logistikteam (intern/extern)
- Moderation i.d.R. nur durch 2 Berater!
- Simultane Bestandsaufnahme, Planung und Umsetzung bei Personen, Teams und in der Organisation

Was ist typisch für eine RTSC-Konferenz? (2)

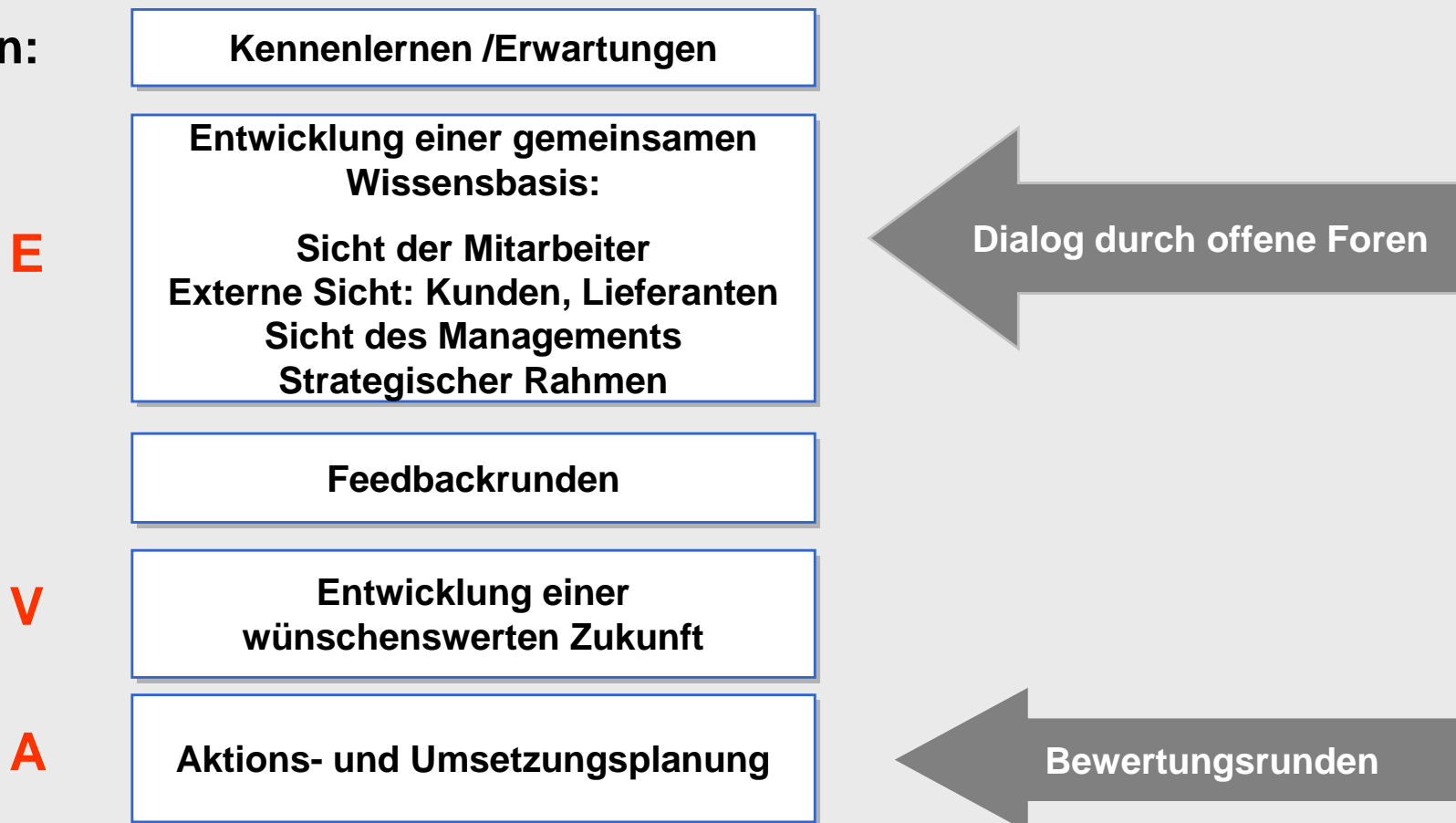
- Klar strukturiert und organisiert, straffes Zeitmanagement
- Externe Kunden, Prozesspartner, Experten werden nach Bedarf eingebunden
- Arbeit in selbststeuernden Kleingruppen mit maximaler Mischung an den Tischen (Hierarchien, Funktionen...) und in der Großgruppe (Plenum) im Wechsel
- Sehr interaktiv („jede Stimme wird gehört“)
- Tägliches Feedback der Teilnehmer zur Design-Anpassung während des Events



Grobablauf einer RTSC-Konferenz

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

Grobdesign:



Woran lassen sich die Vorteile des RTSC-Ansatzes messen?

Indikatoren

Geschwindigkeit der Veränderung

Durchdringung der Organisation

Veränderungsgrad

Details

- Vorbereitungszeit
- Prozessdauer
- Laufzeit Projekte / Maßnahmen

- Anzahl „gebrieft“, beteiligter MA
- Anzahl der Belegschaft
- Anzahl Kunden und Lieferanten
- Rückmeldung der Event-Teilnehmer

- Korrekturgrad durch Event
- Anzahl Projekte / Maßnahmen
- Potential Projekte / Maßnahmen
- Strategieumsetzung

Erfolgskritische Faktoren für den RTSC-Prozess

- **Die Geschäftsführung (GF) 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 in der GF festgezurrut ist und darüber auch, was an Gestaltungsspielraum offen ist.**
- **Das Logistik-Team ist absolut erfolgskritisch. Darin müssen Mitarbeiter des Unternehmens vertreten sein, die eine Übersicht über Menschen und Strukturen haben. Und es braucht eine führungserfahrene Leitung.**
- **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.**

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)



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 FH Pforzheim.

Kontakt: Strategie-Wirkstatt, Hans-Jürgen Krieg
Von-Galen-Str. 18, 33129 Delbrück

Telefon: 05250/998854
Mobil: 0160/5523872
e-Mail: hjkrieg@googlemail.com