

# EKS vernetzt in Echtzeit

Prozessorientierte Umsetzung mit simultaner Einbeziehung aller Mitarbeiter

Von Roland E. Schön



Roland E. Schön

**Erfahrene EKSler mögen es mir verzeihen: Ihre Umsetzungs-Strategie ist out! Nicht die Inhalte, aber die bisherigen Formen, um die Erfolgsstrategie an jeden Arbeitsplatz zu bringen. Erfahrungsgemäß scheitert die EKS-Strategie nicht daran, dass sie „falsch“ wäre, sondern an ihrer Umsetzung. Vernetztes Denken kombiniert mit Vorstellungs-, Entscheidungs- und Umsetzungskraft sowie Veränderungsbeurteilung der Mitarbeiter: Das ist die große Aufgabe.**

Wie also vorgehen, wenn die visionäre Kraft, Emotionalität und Leidenschaft der Mitarbeitenden für das Durchbrechen aktueller Engpässe (operativ/strategisch) als absolut notwendig erachtet wird? Wie vorgehen, um eine systematische prozess- und teamorientierte Entwicklung und Umsetzung der EKS im Führungskreis größerer Unternehmen zu realisieren? Wie erreicht man, dass am Ende des Prozesses ein Strategiekonzept steht, das von allen Beteiligten getragen wird und den hohen Anforderungen von Kapitalgebern und Banken Rechnung trägt?

Die Antwort auf diese und ähnliche Fragen liegt im Initiieren eines ganzheitlichen Strategieprozesses auf EKS-Basis – prozess- und teamorientiert realisiert und unter Einbeziehung aller Mitarbeiter – mit einer oder mehrerer so genannter RTSC (Real Time Strategic Change)-Konferenzen zur Konzentration der Kräfte. Dieser kreative Prozess soll im Folgenden am Beispiel der privaten Krankenkasse „Vitanova“ (Namen geändert, Firma der Redaktion bekannt) dargestellt werden.

**Wie erarbeitet man ein Strategiekonzept, das von allen Beteiligten getragen wird?**

## Die Umfeldbedingungen

Der Konzentrationsprozess in der Kassenlandschaft hat deutlich an Fahrt gewonnen. Die Zukunftsfähigkeit einer Krankenkasse ist von überlegenen Angeboten, effizienten Leistungs- und Kostenstrukturen sowie von einem überzeugenden Kundenservice abhängig. Als innovativer Versicherer und einer der traditionsreichen Privatkassen in Deutschland mit rund 300.000 Versicherten wollte sich die Vitanova aktiv diesen Herausforderungen stellen. Die 2002 aus einer wegweisenden Großgruppen-Zukunftskonferenz (ca. 80 Teilnehmer, 2,5 Tage, konzipiert und moderiert durch den Autor) heraus entwickelte „Strategie 2007“ war bereits 2006 vorzeitig erfolgreich umgesetzt worden.

## Die Ausgangssituation

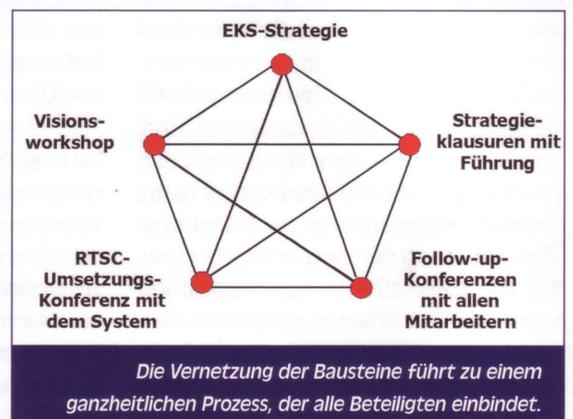
„Unsicherheiten aufgrund der politischen und wettbewerblichen Rahmenbedingungen machen deutlich, dass jetzt eine neue, kraftvolle und zukunftsfähige Strategie für die kommenden Jahre bis 2012 zur Orientierung für

Mitarbeiter und Führungskräfte notwendig ist“, so Norbert Fischer, Vorstand des Unternehmens. Und so entschied sich die Unternehmensführung nach Prüfung verschiedener Alternativen für einen ganzheitlichen Strategieprozess in Verbindung mit einer RTSC-Konferenz.

## Was heißt ganzheitlich?

Nicht nur in der Medizin gibt es eine Inflationierung dieses Begriffs. Keiner weiß so richtig, was damit wirklich gemeint ist. Und was bedeutet „ganzheitlich“ für einen Strategieprozess eines Unternehmens? Hier nur einige Kriterien die spezifizieren, was damit gemeint ist:

- Das Unternehmen als lebenden Organismus begreifen.
- Lebenskraft als „Vorsteuergröße“ des Gewinns stärken.
- Das ganze Unternehmen in den Prozess einbeziehen.
- Vernetzungen und Abhängigkeiten im Entwicklungsprozess simultan berücksichtigen.
- Ursachen von Problemen lösen und nicht Symptome kurieren.
- Einzigartigkeit (die Kraft der Nische) als persönliche und kollektive Herausforderung annehmen.
- Die EKS-Prinzipien/Phasen als lebendige Erfahrung und Handlungsmaxime im Prozess zu verankern.



- Bereits in der Entwicklungsphase der Strategie die Umsetzung konsequent auf den Weg bringen.

### Die Bausteine

Die wichtigsten Bausteine dieses Strategieprozesses waren (vgl. Abb. u.l.)

- Entwicklung einer Vision in einem zwei-tägigen Visionsworkshop mit der kompletten Führungscrew
- Drei Strategieklausuren im erweiterten Führungs-/Strategieteam mit Teilnehmern aus verschiedenen Hierarchieebenen (Abbildung des Systems)
- RTSC-Konferenz und -prozess mit 85 Teilnehmern aus allen Bereichen (repräsentatives Teilsystem des Unternehmens)
- Schnelle Einbindung aller Mitarbeiter über umsetzungsorientierte Open-Space-Workshops und über die vorhandenen Führungsstrukturen
- jährlicher strategischer Soll-Ist-Vergleich und Follow-up mit dem System.

### Visionsworkshop –

#### 80% des Erfolges ist mental

Im Visionsworkshop wurden auf Basis der erarbeiteten Stärken mentale Vorstellungsbilder zu einer inspirierenden Zukunft der Vitanova und zu einer kreativen Gruppenvision zusammengeführt. Zusammen mit einem symbolhaften Bild entstanden dann die sieben „Grundausagen“ einer Vision, die bis spätestens 2012 erreicht sein soll. Dazu gehört unter anderem, „Vitanova“ als den qualitativ besten Dienstleister und als unverwechselbare Marke bei den Kunden zu etablieren, eine auf die Kundenbedürfnisse einzigartige Produktlinie anzubieten und über strategische Partnerschaften ein hochwertiges Versorgungsniveau unter den Versicherten bieten zu können.

### Strategieklausuren mit Führung

Damit die Strategie auf EKS-Basis erleb-



An der RTSC-Konferenz nehmen Mitarbeiter aus allen Unternehmensbereichen teil.

nisorientiert, vernetzt, analytisch wie emotional gleichermaßen entwickelt und prozessorientiert umgesetzt werden kann, sind den Prinzipien und Phasen der EKS so genannten Wirkfaktoren (vgl. Dr. Rudolf Mann: Das ganzheitliche Unternehmen, Schäffer-Poeschel Verlag 1995) zugeordnet.

#### Wie überwindet man 'Bereichsdenken' zu Gunsten einer gemeinsamen Sichtweise?

Die fünf Wirkfaktoren eines ganzheitlichen Konzepts sind folgende: 1.) Potenziale (d.h. Stärken, Vorteile, Zukunftschancen) - 2.) Ziele (d.h. Vision, qualitative/quantitative Ziele) - 3.) Kundennutzen (d.h. kritische Erfolgsfaktoren, brennende Kundenbedürfnisse etc.) - 4.) Engpässe/Probleme (d.h. operativ, strategisch/mentale Blockaden) sowie 5.) Führung und Umsetzung (d.h. Führungsprinzipien, Planung und Kontrolle).

In den Klausuren wurden diese fünf Wirkfaktoren mit vernetzten Methoden bzw. Techniken analysiert, entwickelt und sukzessive zu einem Gesamtkonzept inklusive strategischer Projekte und Maßnahmen zusammengeführt. „Dadurch wurde eine Entwicklung vom bisherigen 'Bereichsdenken' hin zu einer gemeinsamen Sichtweise erkennbar“, so Anja Nickel, Assistentin des Vorstands.

### RTSC (Real Time Strategic Change)-Konferenz

Das Wort Konferenz weckt bei vielen negative Assoziationen. Wer hat sich nicht schon in langatmigen Konferenzen gelangweilt? Die Strategiekonferenz nach der RTSC-Methode verlief völlig anders, denn alle Teilnehmer waren nahezu immer selbst aktiv. Eine spezielle Vorbereitungsgruppe erarbeitete die folgende Zielsetzung und damit einen abwechslungsreichen Ablauf:

- Die Mitarbeiter im großen Stile in die Strategieumsetzung einbeziehen

## EKS vernetzt in Ecken

prozessorientierte Umsetzung der EKS-Strategie  
 von Roland Schön

- Die zuvor entwickelte Strategie im Führungsteam auf Herz und Nieren „abklopfen“ sowie das Know-how und die Sichtweisen der Mannschaft einbinden.
- Selbstverantwortung und Eigeninitiative für die Umsetzung der Strategie erzeugen.
- Kurz-/mittelfristige Maßnahmen und Projekte zur Umsetzung gemeinsam beleuchten und verabschieden.
- Begeisterung, hohe Willenskraft, Aufbruchstimmung und emotionale Betroffenheit bewirken.

Intensive Gruppenarbeit in Kleingruppen (je 7-8 Personen) wechselte sich mit Präsentationen und Reflexionen im Plenum ab.

### Wie setzt man einen Prozess in Gang, der Energie freisetzt und Aufbruchstimmung erzeugt?

Am zweiten Tag präsentierten Bereichsleiter und Vorstand die bisher erarbeitete Strategie. Doch nicht nur die Leitung, sondern alle sollten sich über die Strategie Gedanken machen. Die Mitarbeiter entwarfen in Kleingruppen ihrerseits eine Vision (mit Fokus auf die von diesen gestaltbaren Möglichkeiten) und stellten sie als Collage dar. Anschließend gingen alle Teilnehmer durch eine „Galerie der Zukunft“ und ließen sich die Visionen der anderen Gruppen erläutern. Es war zu spüren, wie die Vision im Raum lebendig wurde und „Lust auf Zukunft“ entstand. Im weiteren Konferenzverlauf wurden die wichtigsten Ideen und Ziele der Visionen von den Teilnehmern in die Strategie eingearbeitet. Alle hatten das Gefühl, jetzt ein Team zu sein.

Die Konferenz war ein Höhepunkt des Prozesses und wird sicher lange im Bewusstsein der Mitarbeiter bleiben. Sandra

Irle, Team Marketing: „Der Wandel der Gefühle - von Unsicherheit zu Sicherheit, von Distanz zu Nähe, von abwartend zu handelnd, das waren für mich die Meilensteine, die mir gefallen und die mich vor allem berührt haben. Am Ende waren wir uns einig: Wir schaffen es!“ Mit dieser Gewissheit begann der Einbeziehungsprozess aller Mitarbeiter. Auf einer Personalversammlung wurde die Strategie 2008 noch einmal vorgestellt.

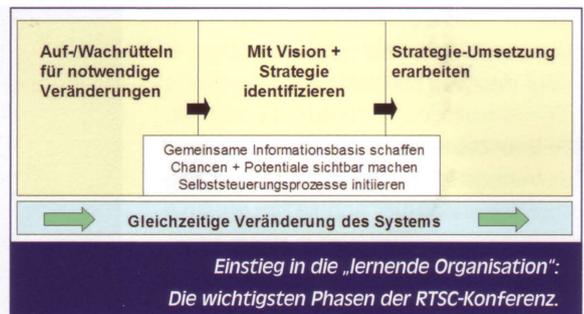
### Lohn der Mühe

Der Prozess war nicht immer leicht. Es gab Höhen und Tiefen. Um die besten Lösungen wurde förmlich gerungen. „Die Strategie“, so Helmut Höhe, Leiter Unternehmensentwicklung, „stellt kein bloßes Traumbild dar, sondern sie wurde strukturiert auf der Basis von Ist-Analysen, der EKS-Prinzipien und der Entwicklung von Zukunftsszenarien prozessorientiert erarbeitet. Die aktuelle gesundheitspolitische und wettbewerbliche Entwicklung macht die Notwendigkeit zum Handeln besonders deutlich und verschafft uns den erforderlichen Handlungsdruck.“

Norbert Fischer, Vorstand der Vitanova, ergänzt: „Mich hat die Offenheit, die Kreativität der Mitarbeiter und Führungskräfte, die Energie und Aufbruchstimmung, die durch den Prozess in Gang gesetzt wurde, begeistert. Das Herunterbrechen auf überschaubare Etappenziele, die zugleich anspruchsvoll aber auch realisierbar sind, ist ein wichtiger Garant für den Erfolg“.

### Ausblick

Keine Wirkung hält ewig. Der angestrebte Prozess, den das Unternehmen auch als Einstieg in die „lernende Organisation“ betrachtet hat, wird konsequent weitergeführt. Neben einem monatli-



chen strategischen Plan-Ist-Vergleich sind ein jährliches Strategie-Review und eine RTSC-Folgeveranstaltung vorgesehen, um den Fortschritt zu überprüfen und die Begeisterung für die Vitanova 2012 regelmäßig zu erneuern.

### Fazit

Die EKS in ihren Prinzipien und Phasen zu begreifen ist eine Sache, sie mit vielen gemeinsam, prozessorientiert in die Umsetzung zu bringen eine andere. Selbst eingefleischte EKSlerner taten sich in der Vergangenheit schwer, nur mit Hilfe des EKS-Lehrgangs die Strategie schnell und sicher in die Realität zu bringen. Will man den hohen Anforderungen wirksamen Managements und den wertschätzenden Bedürfnissen der heutigen „Mitarbeitenden“ gerecht werden, kommt man an der Emotionalisierung der Strategie nicht vorbei. Das skizzierte Vorgehen zeigt einen vielfach erprobten Weg, diesen Anforderungen gerecht zu werden.

### Über den Autor:

Roland E. Schön, Dipl.-Wirtsch.-Ing., ist Experte für die prozess- und teamorientierte Umsetzung der EKS unter Einbeziehung aller Mitarbeiter. ■

### Kontakt:

Roland Schön + Partner  
 Fliederweg 4 - 69259 Wilhelmsfeld  
 info@RolandSchoen.de  
 www.RolandSchoen.de (mit Strategie-Check)