

Wie können sich Unternehmen gezielter auf Veränderungen einstellen?

Chancen, Methodik und Praxisanwendungen von Unternehmensszenarien

Dipl.-Soz. Susanne Dudek
Dudek Managementberatung

Wie können sich Unternehmen gezielter auf ihre Zukunft einstellen?

Fundierte Informationsbasis und frühzeitige Neuorientierung der Beschäftigten durch den Einsatz von Unternehmensszenarien

Sich möglichst frühzeitig auf zukünftige Entwicklungen einstellen zu können, ist ein zentrales Ziel jeder Unternehmensführung. Die Schwierigkeiten hierzu erweisen sich auf mehreren Ebenen:

Zum einen ist die Informationsgewinnung und –analyse aufwendig und diffizil; während Großunternehmen systematisch Analysen und eigene Studien erstellen, verfügen kleine und mittlere Unternehmen kaum über Ressourcen, Sekundärauswertungen vorhandener Wirtschaftsdaten zu betreiben.

Zum anderen sind die aus der Datenanalyse abzuleitenden Folgerungen und unternehmerischen Entscheidungen aufgrund verbleibender Unwägbarkeiten mit Risiken behaftet, so dass sie ihre Relevanz und Gültigkeit erst später – und manchmal zu spät – erweisen.

Und letztlich entsteht bei der Einführung zukunftsgerichteter Maßnahmen ein Behinderungsphänomen, dass sich in der betrieblichen Praxis oft nur mit hohem Führungsaufwand reduzieren lässt und den Erfolg häufig abschwächt: die fehlende Akzeptanz von Veränderungsmaßnahmen bei Führungskräften und Mitarbeitern.

Eine interessante Möglichkeit, die Datengewinnung und –analyse inhaltlich zu bereichern und gleichzeitig die Einstellung der Beteiligten gegenüber zukünftigen Veränderungen positiv zu beeinflussen, besteht im Einsatz strategischer Szenarios.

Die Szenariomethodik wurde bereits 1950 entwickelt, früher jedoch nur von relativ wenigen Unternehmen angewandt. Großunternehmen nutzen in den letzten Jahren verstärkt dieses Instrument, während kleine und mittlere Unternehmen aus Scheu vor vermeintlichem Aufwand häufig noch nicht den Zugang hierzu gefunden haben.

Der Nutzen eines unternehmensbezogenen Szenarios erweist sich gerade in diesen Jahren, in denen die Betriebe mit hoher Planungsunsicherheit leben und ihr Personal vor rasch wechselnde Anforderungen stellen müssen, als besonders hoch. Im Rahmen von Changemanagementaktivitäten fördern Szenarios die

Gewinnung von Zielklarheit, Reduzierung von Widerständen und die Aktivierung und Motivation der Beteiligten.

Die Einsatzmöglichkeiten von Szenarios sind sehr vielfältig und können bedarfsgerecht gestaltet werden. Die Spanne reicht von einem eintägigen Workshop, dessen Ergebnisse halbjährlich überprüft werden bis zu einer Workshopreihe, deren Ergebnisse in die Unternehmensziele und abgeleiteten Zielvereinbarungen einfließen und systematisch abgearbeitet werden.

Vorteile der Szenariotechnik

► **Umfassendere und mehrdimensionale Prognose der Unternehmenszukunft**

- Betrachtung auch längerfristiger Zeiträume
- Analyse von Faktoren auf gesellschaftlicher Ebene, die für die eigene Unternehmenstätigkeit relevant sind – beispielsweise demographische Entwicklung, Migration nach Europa, Beschleunigung des technischen Wissens und der Produktzyklen...
- Nutzung vorhandenen Expertenwissens
- Aufzeigen alternativer Entwicklungsstränge mit der Möglichkeit, Chancen und Risiken für das Unternehmen zu erkennen
- Identifikation unternehmerischer Handlungsansätze und Erarbeitung konkreter Maßnahmenkataloge
- Erarbeitung von ‚Eventualplänen‘, die bei Eintritt prognostizierter Ereignisse eingesetzt werden können

► **Aktivierung, Motivation und Neuorientierung der Beschäftigten**

- Nutzbarmachung unterschiedlichster Fachkenntnisse und Prognosefähigkeiten
- Intensive Zusammenarbeit mehrerer Ebenen und Fachbereiche
- Erarbeitung der voraussichtlichen Unternehmenszukunft als ein gemeinsamer, letztlich im Konsens gestalteter Prozess, so dass Ressortegoismen reduziert werden
- Hoher Erkenntnisgewinn bei allen Beteiligten
- Intensives Engagement der Beteiligten zur Umsetzung der erzielten Resultate
- Positive, sachlich fundierte Beeinflussung der subjektiven Einstellung gegenüber Veränderungen und der Notwendigkeit, sich betrieblich und ebenso persönlich hierauf einzustellen

Szenariomethodik

Wie lässt sich die Zukunft erfassen?

Traditionelles Denkmodell:

Mechanistische Weiterentwicklung

Die Beschreibung der Zukunft durch die Extrapolation der Vergangenheit und Gegenwart

Heutiges Denkmodell:

Evolutionsmodell komplexer Systeme

Die Beschreibung der Zukunft durch die Analyse miteinander vernetzter, sich entwickelnder Systeme

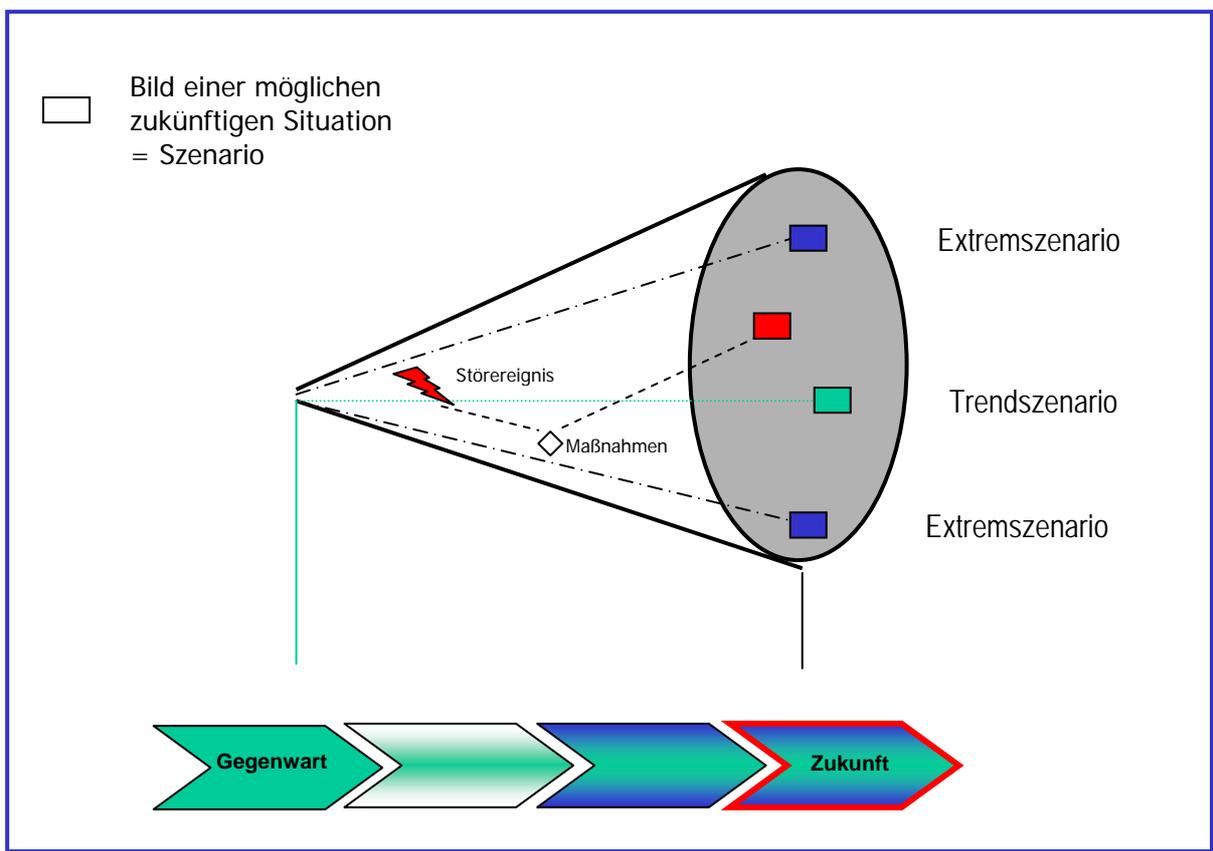
Ziel des Szenarios:

Gedankliche Vorwegnahme zukünftiger Entwicklungen als Basis der unternehmerischen Entscheidungen

Aufgabe des Szenarios:

Erarbeitung eines von allen Beteiligten getragenen Zukunftsbildes zu einer bestimmten Fragestellung

Szenario als ein zukunftsgerichtetes Trichtermodell

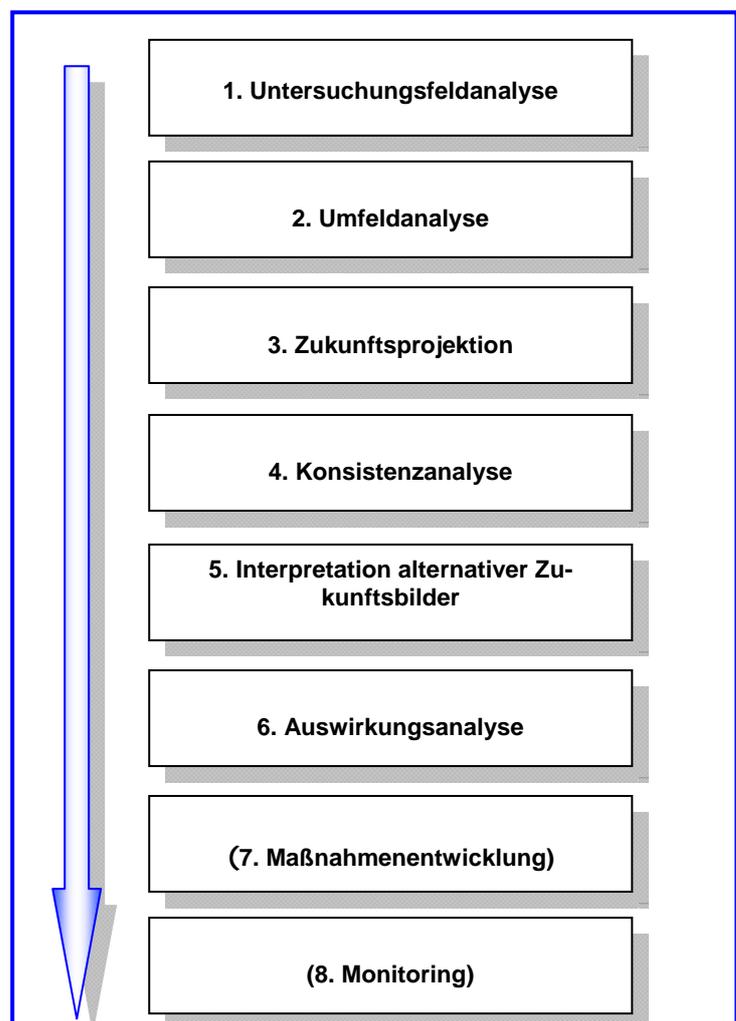


Praktische Durchführung

Ein Szenario kann mit der Entwicklung von Strategien und Zielen auf der obersten Leitungsebene abgeschlossen oder bis zur konkreten Maßnahmenplanung einzelner Fachbereiche und konsequentem Monitoring der als wichtig erkannten Einflussgrößen sowie der Maßnahmenrealisierung weitergeführt werden.

Das Szenario wird in Workshops erarbeitet, wobei die Auswahl der Beteiligten von der jeweiligen Zielsetzung abhängt. Strategische Unternehmensszenarios mit dem Ziel, mittel- bis langfristige Erkenntnisse zu gewinnen und gleichzeitig die Führungskräfte als Promotoren für mögliche Veränderungen zu überzeugen, ist gut beraten, die Veranstaltung mit der Unternehmensleitung und allen Führungskräften durchzuführen. Möchte beispielsweise der Personalbereich seine HR-Strategie für die nächsten fünf Jahre entwickeln, kann er dies ausschließlich mit eigenen Personalexperten leisten, wird jedoch um weitere Erkenntnisse bereichert, wenn er ausgewählte Experten aus anderen Ressorts integriert und verfügbare externe Studien analysiert.

Methodischer Ablauf der Szenariotechnik



Ergänzend zu den Inhalten, die in den Workshops generiert werden, können weitere Informationen in der Vor- und Nachbereitungsphase sowie begleitend zwischen zwei Workshops beispielsweise durch Experteninterviews oder Dokumentenanalyse erhoben werden, so dass nicht immer alle relevanten Personen gleichzeitig teilnehmen müssen.

Das Verhältnis von betrieblichem Aufwand und erzieltm Nutzen ist ausgesprochen positiv: Die Durchführung eines Szenarios erfolgt häufig in zwei bis drei Workshops; der interne Aufwand für Nachbereitungen und Konkretisierungen von Maßnahmen ist abhängig von der vorgenommenen Detaillierungsstufe. Die ‚Halbwertszeit‘ und Verwertbarkeit der gewonnen Erkenntnisse kann bei systematischer Überprüfung mehrere Jahre betragen.

Praxisbeispiel Unternehmensszenario

Unternehmen der Energiewirtschaft mit rd. 1.600 Beschäftigten
Leitfrage des Szenarios:

„Wie sieht die Situation unseres Unternehmens in 2010 aus?“

I. 1. Workshop à 1,5 Tage

Beteiligte:

Gesamtvorstand, alle Führungskräfte bis Führungsebene 4, Stabexperten
Übernahme von Moderationsaufgaben durch ein vierköpfiges Kernteam

- Analyse des Unternehmensumfeldes und dessen Deskriptoren
- Erarbeitung von Prognosen der Deskriptorenentwicklung und deren Zusammenführung in einem „wahrscheinlichen“ Szenario:
„die wahrscheinliche Situation unseres Unternehmens in 2010“
- Analyse der Haupteinflussfaktoren und erste Entwicklung von Handlungsansätzen

II. Kernteamsitzung

- Aufbereitung der Ergebnisse durch das Kernteam
- Absicherung und Fundierung der Ergebnisse durch Expertenbefragung
- Festlegung des weiteren Vorgehens und der Moderationsaufgaben

III. 2. Workshop à 1 Tag

Beteiligte: Gesamtvorstand vormittags und ab 16.00 Uhr, sonst alle Beteiligten wie im Workshop 1

- Präsentation der zwischenzeitlich erfolgten Arbeitsschritte und Ergebnisse
- Priorisierung der zu verfolgenden Handlungsansätze
- Erarbeitung konkreter Maßnahmenpläne durch die vertretenen Fachbereiche mit Verantwortlichkeiten, Terminleiste, Reporting- und Controllingaktivitäten
- Diskussion und Verabschiedung der Maßnahmenpläne durch den Vorstand

Auswirkungen auf Führung und Zusammenarbeit

Aufgrund der Zukunftsbezogenheit und Konkretisierungsmöglichkeit der Ergebnisse in operative Ziel- und Messgrößen ergeben sich höchst interessante Vernetzungspunkte zu anderen betrieblichen Führungsinstrumenten wie **Zielvereinbarung** und **Balanced Scorecard**, so dass diese Instrumente inhaltlich bereichert und effizienter ausgestaltet werden können.

Darüber hinaus lassen sich Verbesserungen in der Führungsarbeit und in der Kooperation mit anderen Fachbereichen feststellen:

Die Führungskräfte haben Einsichten und Erkenntnisse gewonnen, die sie mit stärkerer Überzeugungskraft – und besseren Argumenten – ihren Mitarbeitern erläutern können. Ihre möglicherweise vorhandenen persönlichen Unsicherheiten und Vorbehalte gegenüber zukünftigen Entwicklungen wurden verringert; die eher diffusen und oft belasteten Gefühle sind einer klareren und sachlich begründeten Einschätzung möglicher Entwicklungslinien gewichen. Gleichzeitig sind nun praktische Handlungsansätze vorhanden, so dass der Eindruck des hinnehmen Müssens aufgelöst und eigene Aktivitäten gestartet werden können – Zielklarheit, Sicherheit und persönliches Engagement fließen in die tägliche Führungsarbeit ein.

Diese Stärkung der Führungskräfte stellt bei gravierenden Veränderungsprozessen eine immens wichtige Erfolgsgröße dar.

Die häufig durch die Verfolgung von Ressortzielen verursachten Konflikte in der bilateralen Kooperation erfahren Entlastung durch die Informationen und Sichtweisen, die in der Workshoparbeit ausgetauscht wurden. Die in den intensiven und oft auch konträren Diskussionen gewonnenen Einschätzungen über zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten vergrößern das Verständnis für Ziele und Strategien anderer Fachbereiche und erhöhen die wechselseitige Akzeptanz.

Durch die Konzentration auf das gemeinsame Ganze – das Gesamtunternehmen oder einen Fachbereich – wächst die Einsicht und das Verantwortungsbewusstsein, sich für gemeinsame Interessen und Ziele zu engagieren und damit etwas für die Zukunftssicherheit aller bei zu tragen.