



Dipl.-Ing.oec. Birgit Olschewski

begann nach dem Studium der Ingenieurökonomie an der Bergakademie Freiberg eine berufliche Karriere im Einzelhandel. Für verschiedene Handelsbranchen übernahm sie Führungsverantwortung im Marketing, Retail und Personalmanagement ab 1986 im damaligen CENTRUM Warenhaus Dresden und ab 1991 im Unternehmen Karstadt. An der Berufsakademie Sachsen, Staatliche Studienakademie Dresden ist Birgit Olschewski seit 2017 als Dozentin für Handelsbetriebslehre und Handelsmanagement mit fachlicher Vertiefung Handelsmarketing, Warenwirtschaft, Logistik und Personalmanagement tätig. Veröffentlicht hat Frau Olschewski 2017 einen Leitfaden für sicheres und schnelles Kassieren „Das Handbuch für die Kasse“. Im Rahmen einer Dissertation an der Technischen Universität Chemnitz forscht sie seit 2019 zu Themen des stationären städtischen Einzelhandels.

Kontakt: birgit.olschewski@ba-sachsen.de

Mit Blick in die Zukunft In einem Szenario-Workshop Strategiekompetenz stärken

Birgit Olschewski

Aus veränderten Umwelt- und Rahmenbedingungen ergeben sich für Unternehmen Risiken und Chancen, die komplexe strategische Ausrichtungen für eine oft nicht vorhersehbare Zukunft erfordern.

Mit dem Szenario-Denkmodell als qualitativem Prognoseverfahren ist es möglich, ausgehend von der aktuellen Situation und mit Analyse der relevanten Einflussfaktoren, unterschiedliche Entwicklungspfade zu verfolgen und Zukunftsbilder zu gestalten. Die Methode der Szenariotechnik gestattet, aus den verschiedenen entwickelten Zukunftsbildern strategische Entscheidungen abzuleiten.

Grundlage für die Umsetzung der Szenariotechnik in einem Workshop bildete die Szenario-Methode von Reibnitz. Studierende der Berufsakademie Sachsen, Staatliche Studienakademie Dresden absolvierten für ein Fallbeispiel die acht Stufen des Szenario-Prozesses und erarbeiteten, basierend auf ermittelten alternativen Szenarien, Vorschläge für eine zukünftige Leit- und Personalstrategie.

Changing environmental and general conditions result in risks and opportunities for companies that require complex strategic orientations for an often unpredictable future.

Based on the current situation and analyzing the relevant influencing factors, the scenario thinking model as a qualitative forecasting method makes it possible to follow different development paths and to create images of the future. The scenario technique method allows strategic decisions to be derived from the various future images developed.

The implementation of the scenario technique in a workshop was based on the scenario method developed by von Reibnitz. In a case study, students from Dresden University of Cooperative Education completed the eight stages of the scenario process and, based on the alternative scenarios identified, drew up proposals for a future management and HR strategy.

1 Die Problem- und Zielstellung

Die Welt dreht sich.

Unter dem Einfluss globaler Umweltfaktoren ändern sich stetig, wenn auch mit unterschiedlicher Dynamik, die gesellschaftlichen, die politisch-rechtlichen, die technologischen und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für unternehmerische Aktivitäten. Aus diesen Veränderungen ergeben sich für Unternehmen sowohl Risi-

ken als auch Chancen, die strategische Anpassungen oder Neuausrichtungen erfordern. Doch wer kann in die Zukunft sehen? Wie kann ein Unternehmen nachhaltige Strategien für eine nicht vorhersehbare Zukunftsentwicklung gestalten? Wie können junge Führungskräfte Strategiekompetenz aufbauen, um für zukünftige gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen gerüstet zu sein?

2 Das Szenario-Denkmodell für die Entwicklung zukünftiger Strategien

Die durch ein Szenario-Denkmodell gewonnenen Zukunftsbilder können z.B. als globale Umweltszenarien, als Branchenszenarien, als Technologie- und Geschäftsszenarien oder als Persönlichkeitsszenarien die Entwicklung von nachhaltigen Strategien ermöglichen.¹ Ansätze und Vorstellungen zur Entwicklung von Szenarien und Strategien entstanden ursprünglich im militärischen Bereich.² Im strategischen Management fand das Denkmodell Einzug in den 1930er Jahren in den USA, setzte sich aber erst in den 1970er Jahren als Instrument der Unternehmensplanung in den USA und in Europa durch.³ Mit der zunehmenden Dynamik gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen potenzierte sich die Notwendigkeit weitreichender Strategiekompetenzen in verschiedensten Anwendungsfeldern. Aktuelles Beispiel für eine wirkungsvolle Unterstützung ist die durch den Bundestag initiierte Risikoanalyse „Pandemie durch Virus Modi-Sars“. Diese im Jahr 2012 erstellte Analyse gab strategische Empfehlungen und schlug geeignete Präventiv- und Reaktivmaßnahmen vor für eine nunmehr tatsächlich eingetretene und unsere Gesellschaft immer noch beeinträchtigende Pandemie-Situation.⁴

Mit dem Szenario-Denkmodell als qualitatives Prognoseverfahren ist es möglich, ausgehend von der aktuellen Situation und mit Analyse der relevanten Einflussfaktoren, unterschiedliche Entwicklungspfade zu verfolgen. Aus der Betrachtung dieser erarbeiteten Zukunftsbilder resultieren entsprechende Chancen und Risiken, die in eine zukunftsgerichtete Strategie einfließen.⁵

Zukünftige Szenarien können modellgestützt unter Anwendung spezieller mathematischer Algorithmen oder intuitiv durch Gruppen, Teams oder Einzelpersonen entwickelt werden.⁶ Die mit fortschreitender digitaler Unterstützung gewonnenen Zukunftsbilder beeindrucken durch detaillierte und komplexe Aussagen, der Vorteil eines Szenario-Workshops besteht jedoch in der Kombination von Fachwissen, Intuition und vernetztem menschlichen Denken.⁷

Das Szenario-Denkmodell als eine Methode in der strategischen Vorausschau zeichnet mehrere unterschiedliche, konsistente und plausible Zukunftsbilder. Durch die Analyse qualitativer und quantitativer Informationen und die Untersuchung der Wechselwirkungen relevanter Einflussfaktoren werden für entsprechende Untersuchungsfelder oder Objekte mögliche zukünftige Entwicklungen erarbeitet. Die mit diesen Entwicklungen einhergehenden Chancen und Risiken erfordern eine strategische Reaktion. Die Szenariotech-

nik als eine Planungstechnik erlaubt, aus den verschiedenen entwickelten Szenarien strategische Entscheidungen abzuleiten.⁸

Für den beschriebenen Workshop im Kap.3 wurde die Szenario-Methode von Ute von Reibnitz gewählt. Dieses Denkmodell veranschaulicht mit einem symbolischen „Szenario-Trichter“ die Darstellung von Szenarien in einem Zeitablauf. (Abb.1)

Ute von Reibnitz verwirft das fortschreibende absehbare Trend-Szenario als nicht zielführend und empfiehlt die Konzentration auf zwei Alternativ-Szenarien, die sich möglichst an den „Rändern“ des Trichters befinden. Aus diesen konsistenten, sich deutlich unterscheidenden Zukunftsbildern werden strategische Konsequenzen für Unternehmen, Bereiche, Abteilungen oder Einzelpersonen abgeleitet. Ein weiteres Argument für die Umsetzung der Methode von Ute von Reibnitz in einem Workshop besteht in der Einbeziehung von sogenannten Störereignissen, denen strategisch mit Aktiv- oder Reaktivmaßnahmen begegnet wird.⁹ Die Erfahrungen des aktuell weltweit eingetroffenen „Störereignisses“ Pandemie ab 2019 oder der Hochwasser-Situation in Rheinland-Pfalz 2021 zeigen, wie strategisch entscheidend dieser Bezug sowohl für Unternehmen als auch für Einzelpersonen sein kann.

In einer nachhaltigen und flexibel ausgerichteten Leitstrategie werden die erarbeiteten Aktivitäten, abgeleitet aus den Chancen und Risiken der unterschiedlichen Szenarien A und B einschließlich der Maßnahmen aus den Störereignissen zusammengefasst.¹⁰

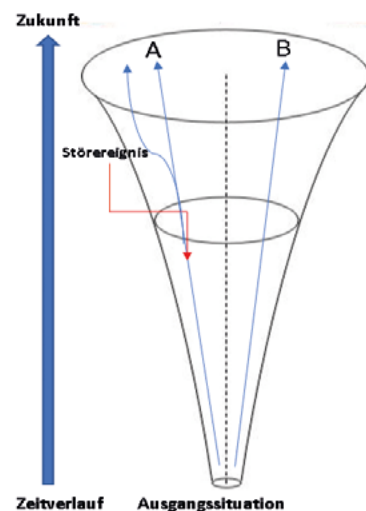


Abb. 1: Szenario-Denkmodell mit symbolischem Trichter (Eigene Darstellung nach von Reibnitz)

1 vgl. Geschka, H. (1997), 58.

2 vgl. Hungenberg, H. (2004), 5.

3 vgl. von Reibnitz, U. (1992), 12.

4 Deutscher Bundestag (2013), Bericht zur Risikoanalyse im Bevölkerungsschutz 2012.

5 vgl. Barth, K.; Hartmann, M.; Schröder, H. (2015), 96ff.

6 vgl. Mietzner, D. (2009), 113.

7 vgl. von Reibnitz, U. (1992), 22.

8 vgl. Mietzner, D. (2009), 342.

9 vgl. von Reibnitz, U. (1992), 14, 28f.

10 vgl. von Reibnitz, U. (1992), 29.

3 Die Umsetzung der Szenariotechnik in einem Workshop

Ein Szenario-Workshop erfordert eine umfassende Vorbereitung und die Bereitstellung verschiedener Medien wie z.B. Moderationskarten, Flipchart, Power Point Software etc.

Die Teilnehmenden arbeiten in Teams, benötigen jedoch auch einen Raum für teamübergreifenden Austausch, verschiedene Präsentationsmöglichkeiten und eine Dokumentationsplattform für die Ergebnisse. Aus der Erfahrung einer in der Pandemiesituation entwickelten digitalen Version des Workshops kann die Durchführung sowohl in Präsenz als auch im digitalen Raum, z.B. in einem Meeting stattfinden.

Empfehlenswert ist ein vorbereitetes Szenario-Tagebuch, das die Teamaufgaben entsprechend der Schrittfolge der Szenariotechnik und die Vorlagen zur Dokumentation der Ergebnisse beinhaltet.

Die Workshop-Moderation erfolgt begleitend und darf auf keinen Fall Einfluss auf die Erstellung der Ergebnisse nehmen, sondern dient der methodischen Unterstützung und der Gewährleistung des zeitlichen Rahmens.

Die Anzahl oder die Struktur der Teilnehmenden unterliegt keinen stringenten oder statistischen Vorgaben. Entscheidend ist das fachliche oder persönliche Interesse, weil der zeitliche Rahmen des Workshops und die intensive Interaktion eine entsprechende Motivation seitens der Beteiligten erfordert.

Der Workshop beginnt mit einer dem Fallbeispiel angemessenen Situations- und Ausgangsanalyse. Empfehlenswert ist zur thematischen Einstimmung eine vorbereitende Präsentation durch den Moderierenden und eine zusätzliche ergänzende Recherche der Teilnehmenden.

Sind die Akteure umfassend mit der aktuellen Situation vertraut, wird eine vorläufige Problem- und Zielstellung formuliert, schriftlich festgehalten und offen visualisiert. In diesem Stadium analysieren die Teilnehmenden relevante Ausgangskriterien, wie z.B. die Geschäftsidee, das gegenwärtige Leistungsportfolio, die aktuellen Unternehmensziele und die bisher verfolgten Strategien. Sie erarbeiten in diesem Kontext die vorhandenen Stärken und Schwächen innerhalb der konkreten Ausgangssituation des Fallbeispiels. (Abb.2, Schritt 1)

Nach erneuter Prüfung der Zielstellung und der Festlegung des zu betrachtenden zukünftigen Zeitraumes werden die szenischen Schritte nach der Aufgabenstellung im Szenario-Tagebuch absolviert. Angelehnt an die acht Stufen des Szenario-Prozesses von Ute von Reibnitz¹¹ analysieren die Teilnehmenden schrittweise Einflussbereiche mit vernetzten Einflussfaktoren, unterscheiden eindeutige und alternative Trendprojektionen, bündeln konsistente Alternativen und ermitteln für die erhaltenen Szenarien Chancen und Risiken. Aus den Ergebnissen der Konsequenzanalyse leiten die Akteure entsprechende Aktivitäten und Handlungsempfehlungen ab. Die bearbeiteten

Vorlagen des Szenario-Tagebuches dienen der Dokumentation der jeweiligen Stufen-Ergebnisse. (Abb.2)

Nach der Festlegung der Einflussbereiche beginnt die Teamarbeit. Die Teams übernehmen einen Einflussbereich und erarbeiten auf der Grundlage einer Vernetzungsanalyse die Rangfolge der relevanten Einflussfaktoren. Anschließend ermitteln die Teilnehmenden teamübergreifend eine relative Rangfolge der gesamten Einflussbereiche und erstellen eine Dokumentation zur Wirkungsweise der aktiven, ambivalenten, passiven oder puffernden Systemelemente. (Abb.2, Schritt 2)

Mit den Ergebnissen aus der Einflussanalyse sind die Akteure in der Lage, im Team für ihren Einflussbereich relevante Deskriptoren zu formulieren. Diese Deskriptoren beschreiben als neutrale Kenngrößen den IST-Zustand und zeigen als eindeutige oder alternative Trendprojektionen die zukünftige Entwicklung. Der Moderierende achtet darauf, dass die Beschreibungen der Trendprojektionen ausreichende Begründungen und Argumentationen enthalten. (Abb.2, Schritt 3)

Die alternativen Trendprojektionen der Teams werden zu einem Rohszenario intuitiv gebündelt und hinsichtlich Plausibilität, Logik und Konsistenz geprüft. (Abb.2, Schritt 4)

Wenn die Teilnehmenden bestätigen, dass die entstandenen Szenarien A und B sich konträr darstellen, aber stabil und plausibel erscheinen, können die eindeutigen Deskriptoren ergänzt werden. Die Interpretation der finalen Szenarien erfolgt unter Beachtung der Systemdynamik und einer erneuten Plausibilitätsprüfung. (Abb.2, Schritt 5)

Im nächsten Schritt besteht die Herausforderung darin, aus den unterschiedlichen Szenarien konsequente Chancen und Risiken abzuleiten. Auf Basis einer Vorlage dokumentieren die Teilnehmenden innerhalb der Teams die Konsequenzen und erarbeiten geeignete Maßnahmen und Aktivitäten. (Abb.2, Schritt 6)

Bevor diese Aktivitäten in entsprechende Empfehlungen für eine Leitstrategie münden, diskutieren die Teams für das Fallbeispiel signifikante Störereignisse und nehmen entsprechende Präventiv- und Reaktivmaßnahmen in die Dokumentation auf. (Abb.2, Schritt 7)

Im letzten Schritt, dem Szenario-Transfer, führen die Teams die erarbeiteten strategischen Vorschläge für das Szenario A und das Szenario B unter Einbeziehung der Präventiv- und Reaktivmaßnahmen in einer Tabelle zusammen. Der Moderierende begleitet die strategische Erarbeitung und achtet darauf, dass die Zusammenfassung mit den gleichen Ansätzen aus den Szenarien beginnt. Die Teilnehmenden des Workshops prüfen, ob die innovativen Ideen und Vorschläge auch in dem jeweils anderen Szenario plausibel erscheinen und erar-

¹¹ vgl. von Reibnitz, U. (1992), 30.

beiten modifizierte strategische Empfehlungen. Final mündet diese erarbeitete Rohkonzeption in eine gegliederte Leitstrategie. (Abb.2, Schritt 8)

Empfehlenswert ist die Zusammenfassung des zukünftig erwünschten Zustandes für das Fallbeispiel in einer Vision und in einem Leitbild. Die im Workshop erarbeitete Leitstrategie zeigt den Weg, wie diese Vision umgesetzt werden kann. Die konkrete Strategieformulierung ermöglicht die Einbeziehung einer mitarbeiterbezogenen Dimension und die Erarbeitung einer Human Resource Management-Ausrichtung.¹²

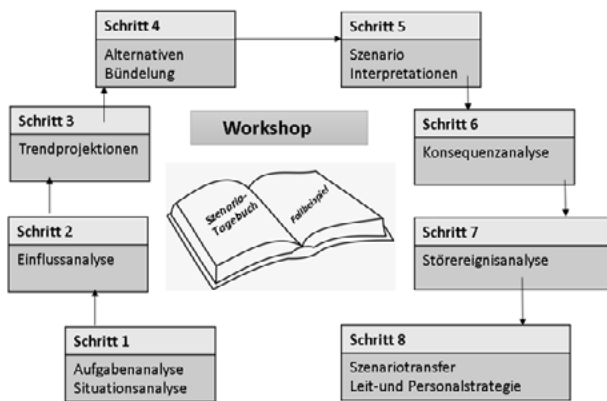


Abb. 2: Schrittfolge der Szenariotechnik im Workshop
(Eigene Darstellung nach von Reibnitz)

4 Der Szenario-Transfer als Grundlage für Empfehlungen zur strategischen Unternehmensausrichtung einschließlich der Personalstrategie

Warum ist es zielführend, dass Studierende einen Szenario-Workshop absolvieren?

Der Workshop ermöglicht, dass die Studierenden erfahrungsbasiert anhand eines Fallbeispiels strategische Kompetenzen entwickeln. Sie lernen, dass erfolgreiches Management strategisch zukunftsorientiert ausgerichtet werden muss, um nachhaltige operative Maßnahmen umsetzen zu können. Die Studierenden erproben eine Methode zur Ermittlung der für die jeweilige Unternehmenssituation relevanten Rahmenbedingungen und lernen, entscheidende Einflussfaktoren oder sich entwickelnde Trends zu analysieren.

Mit welchen Schritten kann eine Strategie entwickelt werden? Die Studierenden absolvieren in einem zweitägigen Workshop anhand eines Fallbeispiels die aufeinander aufbauenden Stufen der Szenariotechnik. Sie trainieren die Zusammenarbeit im Team, belegen verschiedene Funktionen (Teamleiter, Schriftführer, Rechercheverantwortliche) und dokumentieren die Ergebnisse in bereitgestellten Vorlagen. Neben den Herausforderungen der Teamorganisation und einer zielführenden Teamarbeit erproben sie die teamübergreifende

Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse. Aus den unterschiedlichen Szenarien leiten die Studierenden Chancen und Risiken für das Fallbeispiel ab und erarbeiten Empfehlungen sowohl für eine Unternehmens-Leitstrategie als auch für eine Personalstrategie.

Die Studierenden des Studienganges Betriebswirtschaft (5.Semester) absolvierten den Workshop im Rahmen des Moduls Personalmanagement. In vorausgegangenen Lehrveranstaltungen wurden nach einer theoretischen Auseinandersetzung mit dem Begriff und der Bedeutung des Human Resource Managements gegenwärtige Rahmenbedingungen der Arbeitswelt diskutiert. Im Zentrum der Überlegungen stand der Wirkungszusammenhang zwischen einer Vision, einer Leitkultur und einer nachhaltigen Unternehmensstrategie einschließlich der Personalausrichtung.

Ziel- und Aufgabenstellung im Workshop-Fallbeispiel 2021 war die Entwicklung einer Strategie für das zukünftige städtische Einzelhandelsmodell im Jahr 2030. Auf der Grundlage zweier unterschiedlicher Szenarien erarbeiteten die Studierenden strategische Empfehlungen für den Einzelhandel in den Städten und eine nachhaltige Personalstrategie für das städtische Verkaufspersonal. Auch ohne Berücksichtigung der Teilbranchenspezifika gelang es den Studierenden, aus den Risiken und den Chancen der erarbeiteten zukünftigen Alternativ-Szenarien branchenübergreifende Strategieansätze zur Grundsatzausrichtung und zur Leistungs-, Preis-, und Kommunikationspolitik abzuleiten. Bemerkenswert gestalteten sich die daraus resultierenden Empfehlungen für die Personalstrategie, die in Vorschlägen zur Partizipation der Mitarbeiter, zur mitbestimmten Innovationsgestaltung und in Konzepten der Mitarbeiterzufriedenheit als Schlüssel für eine Kundenbindung mündeten.

5 Zusammenfassung

Zusammenfassend ist einzuschätzen, dass aus den unterschiedlichen, mit dem Szenario-Denkmodell entwickelten Zukunftsbildern, nachhaltige Strategien abgeleitet werden können. Die Umsetzung der Szenariotechnik in einem Workshop eignet sich sowohl für Branchen, für Unternehmen, für Produkt- und Technologieinnovationen als auch für die akademische Bildung. Mit der didaktischen Methode des Szenario-Workshops, eingebettet in die Bearbeitung eines herausfordernden und aktuellen Fallbeispiels, ist es möglich, Studierende und junge Führungskräfte bei der Herausbildung strategischer Kompetenzen und bei der Stärkung strategischen Denkens zu unterstützen.

¹² vgl. Werkmann-Karcher, B.; Rietiker, J. (2010), 64f.

6 Fazit

Die Bearbeitung eines aktuellen, für den Studiengang relevanten und damit auch interessanten Fallbeispiels weckt den „Forschungsdrang“ der Studierenden. Die offene strategische Lösung stellt für den Moderierenden oder Dozierenden eine Herausforderung dar, ermöglicht jedoch eine aktive Einbindung der Studierenden in die Themen der Lehrveranstaltung.

Die ergebnisorientierte Zusammenarbeit im Team und eine Evaluierung der Teamarbeit gestattet den Studierenden einen teambildenden Lernprozess.

Mit der digitalen Version des Workshops können die Studierenden auch in der aktuellen eingeschränkten Lernsituation aktiviert und motiviert werden.

Literaturverzeichnis

Barth, K.; Hartmann, M.; Schröder, H. (2015): Betriebswirtschaftslehre des Handels, 7. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Breiner, S. (1997): Die Sitzung der Zukunft, Eine Vorausschau mit Groupware-Szenarien, Berlin, Heidelberg: Springer.

Deutscher Bundestag (2013): Unterrichtung durch die Bundesregierung, Bericht zur Risikoanalyse im Bevölkerungsschutz 2012, Drucksache 17/12051 vom 03.01.2013.

Fink, A.; Siebe, A. (2011): Handbuch Zukunftsmanagement, Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung, 2. Auflage, Frankfurt a.M.: Campus.

Geschka, H.; Hammer, R. (1997): Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, Springer.

Hungenberg, H. (2004): Strategisches Management in Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

Mietzner, D. (2009): Strategische Vorausschau und Szenarioanalysen, Methodenevaluation und neue Ansätze, [Dissertation Universität Potsdam], Berlin, Heidelberg: Gabler Research.

von Reibnitz, U. (1992): Szenario-Technik, Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Werkmann-Karcher, B.; Rietiker, J. (2010): Angewandte Psychologie für das Human Resource Management, Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement, Berlin, Heidelberg: Springer.