

Mit der Szenariotechnik auch in unsicheren Zeiten zum nachhaltigen Organisationserfolg

Vortragsziele 1

Wie können Szenarien auch in unsicheren Zeiten helfen, eine richtige Strategie zu entwickeln?

Wie hilft die Szenariotechnik zu verstehen, was Neues, z.B. Digitalisierung, für ein konkretes Unternehmen bedeutet?

Wie können die Schritte festgelegt werden, die gemacht werden müssen, um das gewollte Neue zu erreichen, z.B. im Sinne der digitalen Transformation?

Mit der Szenariotechnik auch in unsicheren Zeiten zum nachhaltigen Organisationserfolg

Vortragsziele 2

Was ist „Alignment“?

Wie kann Alignment erreicht werden?

Wie hilft Alignment, die entwickelte Strategie umzusetzen und dabei Ressourcen zu bündeln und zu sparen?

Vortragsaufbau

Szenarien, ihre Bedeutung und Entwicklung

Alignment und ihre Erreichung

Ein Beispiel aus der Praxis

Die VUCA / VUKA-Welt

Volatil

Die Dynamik der Veränderungen nimmt zu – sogar die Art der Veränderungen verändert sich ständig.

Uncertain / Unsicher

Ereignisse sind immer weniger vorhersehbar und vorauszusagen. Entscheidungen müssen zunehmend auf einer unsicheren Basis getroffen werden.

Complex / Komplex

Die Menge der involvierten und zu beachtenden beteiligten / betroffenen Menschen, Organisationen, Gesetze, Regulierungen, Interessen etc. wächst ständig. Wirkungen verflechten sich unübersichtlich.

Ambiguous / Ambivalent / Mehrdeutig

Zunehmende Unklarheiten, steigendes Potential für Fehldeutungen, zunehmend keine Logik und Auflösung von Ursache-Wirkung-Ketten.

Gängige Strategieentwicklungstools

Leitbild	Entwicklung einer Unternehmensvision.
Umfeld-/ Unternehmensanalyse	PEST/STEP-Analyse (politische, ökonomische – economical, sozio-kulturelle und technologische Einflussfaktoren).
	Porters Five Forces / Branchenstrukturanalyse (Verhandlungsstärke der Lieferanten, Verhandlungsstärke der Kunden, Bedrohung durch Substitutionsprodukte , bestehende und potentielle neue Wettbewerber).
	SWOT-Analyse (Stärken / Strengths, Schwächen / Weaknesses, Chancen / Opportunities und Bedrohungen /Threats).
Strategieentwicklung und Umsetzungskontrolle	Positionierung nach Porter (Kostenführerschaft, Differenzierung, Nische), Produkt-/Marktmatrix von Ansoff, Business Model Canvas, Balanced Scorecard.

Erstellung von Prognosen und Nutzung externer Quellen

Forecast, historische und Monte-Carlo-Simulationen

Sorgfältig ausgeführt ermöglichen diese Methoden eine „Vorhersage“ der zukünftigen Entwicklungen aufgrund historischer Ereignisse. Die „Vorhersage“ gilt mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit.

Externe Daten / Rat

Externe Prognosen werden auch mit den gängigen Methoden erstellt (s.o.). Zusätzliche Problematik: Diese wurden nicht für Ihr Unternehmen gemacht.

Auch Berater wissen es oft nicht besser – zumal nicht für Ihr Unternehmen.

Nach dem Rat in der wissenschaftlichen Literatur suchen? Haben Sie Zeit dafür?

Szenarioplanung

Aus der Praxis

Entstanden bei der Royal Dutch Shell Inc. als Antwort auf die Notwendigkeit, langfristige Entwicklungen (5 – 10 – 15 – 20 – 30 – 50 Jahre) vorauszusagen.

Fundiert

Entwickelt in Begleitung durch Wissenschaftler der führenden niederländischen Universitäten und später der University of Oxford.

In der Praxis

Stets in der Praxis entwickelt: In den Unternehmen, Organisationen, Regierungen und Verwaltungen – die Entwicklung wurde nie „in einem Labor“ gemacht.

Für die Praxis und die Wissenschaft

Eingesetzt bei der UN, dem World Economic Forum, OPEC, vielen Zentral- und Notenbanken, Unternehmen (Royal Dutch Shell, BMW, Phillips,...), politischen Organisationen und Regierungen.

Umsetzung

Im Unternehmen

Die Szenarioplanung wird in Ihrem Unternehmen umgesetzt.

Gemeinsam

Die Szenarioplanung wird in einem Team aus Ihren Führungskräften und Mitarbeiter – unterstützt und geleitet – durchgeführt. Möglich ist ein Einsatz von zusätzlichen Externen, um die Diversifizierung des Teams zusätzlich zu erhöhen.

Ergebnisse

Ihr Team entwickelt statt einer einzigen Prognose, ein möglichst überschaubares Bündel Szenarien, die einerseits die Entwicklungen aufzeigen, andererseits Vorschläge zu möglichen Reaktionen darauf beinhalten. Dadurch wird die VUCA-Wirkung reduziert und eine klare Vorlage für die strategische Managemententscheidung geschaffen.

Entscheidung

Entscheidung durch das Management

Die Entscheidung bzgl. der Strategiebildung wird – auf Wunsch unterstützt – vom Management getroffen. Das Management kann dabei souverän entscheiden, ob es alle oder nur Teile der Ergebnisse der Szenarioarbeit berücksichtigt.

Bereits in den 80en Jahren bei Shell gemachte Untersuchungen zeigen aber, dass die Strategiebildung und die spätere -umsetzung gerade dort versagt hat, wo die Ergebnisse der Szenarioplanung durch das Management ignoriert wurden.

Durchführungsvarianten

Teamaufbau

Das Szenarioteam kann sowohl als eine Abteilung zusammengesetzt werden (permanentes Team) als auch aus Vertretern unterschiedlicher Abteilungen aufgebaut werden (temporäres Team).

Das Szenarioteam kann aus Spezialisten oder auch aus Führungskräften und Spezialisten zusammengesetzt werden.

Szenarioplanung kann vollständig von einem Team durchgeführt werden (zentralisiert). Alternativ können Teile der Ausarbeitung in Fachabteilungen gegeben und dort durchgeführt werden (dezentral).

Es wird empfohlen, die Szenarioarbeit im Unternehmen zu verstetigen.

Zusätzliche positive Effekte

Zusatzeffekte

Szenarioplanung ist auch als eine Teamentwicklungsmaßnahme zu sehen.

Während der permanente und zentralisierte Teamaufbau bei der Szenarioplanung eine schnellere Durchführung und einen sicheren Know-How-Aufbau zur Folge hat, sorgt ein dezentraler Aufbau dafür, dass sich das ganze Unternehmen mit der Vision und der Strategie identifiziert und ruft eine starke Umsetzungsmotivation hervor.

Ein zentralisierter permanenter Aufbau des Teams mit dezentralen Elementen (temporären Aufträgen in die Abteilungen) sorgt für eine ausgewogene Mischung der beiden positiven Effekte.

Strategieumsetzung – Einführung des Stanforder Modells des strategischen Projektmanagements

Entwickelt

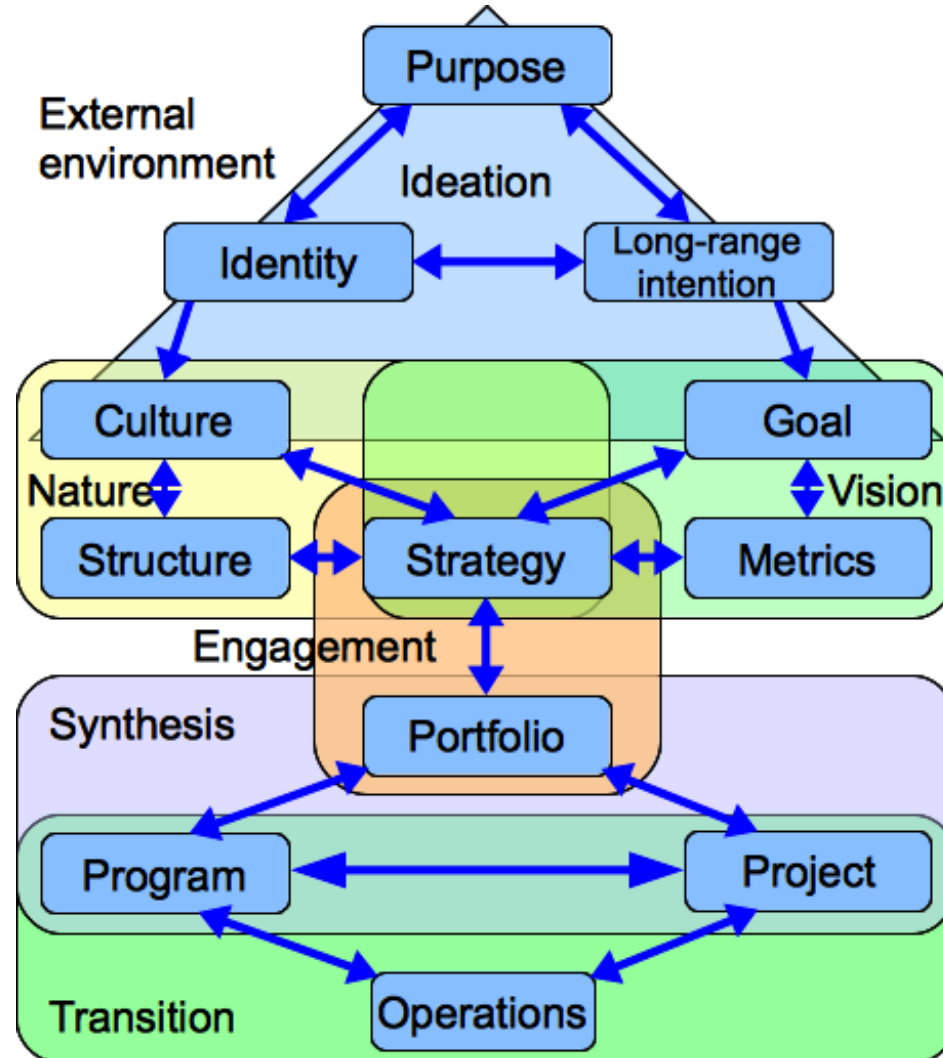
wurde das Modell in Unternehmen, insb. im San Francisco Bay und Silicon Valley, mit wissenschaftlicher Begleitung der Stanford University. Es wurde bereits weltweit erprobt.

Alignment / Ausrichtung

ist das zentrale Element des Modells und wird systemisch in allen Komponenten strategischen Projektmanagements implementiert: Vision, Strategieentwicklung, strategische Programme, Portfoliomanagement, operativer Arbeit. Auch die Struktur und die Kultur des Unternehmens sind betroffen bzw. verändern sich.

Alignment sorgt dafür, dass alle Komponenten der Strategieentwicklung und –umsetzung (strategischen Projektmanagements) einzig den Zweck (Purpose) des Unternehmens unterstützen.

Strategieumsetzung – Einführung des Stanforder Modells des strategischen Projektmanagements



Strategieumsetzung – Einführung des Stanforder Modells des strategischen Projektmanagements

Ein- und Durchführung

Je nach Größe des Unternehmens wirken Führungskräfte bis zu einer bestimmten Ebene bzgl. des Alignment und dienen als Multiplikatoren in ihren Einheiten und sorgen für die Umsetzung.

Ein zentrales Managementteam kontrolliert die unternehmensweite Umsetzung.

Alle Strategien und Entscheidungen: Marketingstrategie, Personalstrategie, R&D-Strategie etc. werden der Unternehmensstrategie angeglichen und dienen dem Zweck der Umsetzung. Das wird auf der Projekt- und auf der operativer Ebene fortgeführt. Die Unternehmensstrategie wiederum wird in Alignment mit dem Zweck und der Vision des Unternehmens entwickelt.

Strategieumsetzung – Einführung des Stanforder Modells des strategischen Projektmanagements

Vorteile

Ein solches Vorgehen bündelt Unternehmensressourcen und sorgt für eine konsequente und ressourcenschonende Strategieumsetzung.

Untersuchungen zeigen, dass sich dadurch kreative Kräfte entfalten und nicht eingedämmt werden. Die Klarheit und Verständlichkeit des Ziels führt dazu, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter kreativ agieren und die strategischen Ziele auch intrinsisch unterstützen – sowohl in normalen als auch in stressigen Zeiten.

Damit neue Geschäftsideen entstehen können, kann den entsprechenden Spezialisten Zeit zum Experimentieren eingeräumt werden – dies aber auch in geordneter und zielgerichteter/abgegrenzter Weise.

Umsetzung der Szenarioplanung und des Projektmanagements in einem Verwaltungsprojekt

Praxisbeispiel

Szenarioplanung für die bedarfsgerechte Bauplanung über das Jahr 2025 hinaus.

Start des strategischen Projektmanagements vor dem Start der Planungs- und Bauphase.

Investitionsvolumen: Mehrere Millionen Euro.

Unterstützung durch eine Umweltanalyse, Begleitung des Prozesses der Szenarioplanung und der darauf aufbauenden eigenen organisationalen Ausrichtung und Anpassung.

Operatives Projektmanagement basierend auf der organisationalen Anpassung.