ScMI
Scenario Management International
Aktiengesellschaft für Zukunftsgestaltung
und Strategische Unternehmensführung

Zukunftsrobuste Change-Prozesse

Zukunftsrobuste Change-Prozesse

Wie Unternehmen ihre strategische Agilität verbessern

Unternehmen und Organisationen können im Wettbewerb verlieren, wenn ihre Strategien zu schnell von der Wirklichkeit eingeholt werden. Wir würden sagen, es mangelt ihnen an strategischen Zukünften. Sie können aber auch eine zukunftsfähige Strategie verfolgen, und trotzdem nicht erfolgreich sein. In diesem Fall liegt es in der Regel daran, dass sie den strategischen Wandel nicht gestaltet bekommen beziehungsweise ihre Strategien zu wenig anpassungsfähig sind. Es mangelt ihnen an »strategischer Agilität«.

Mit dem Szenario-Management™ lässt sich strategische Agilität auf zwei Arten unterstützen: Zum einen geht es darum, zukunftsoffenes, vernetztes und strategisches Denken in der Organisation zu verankern. Nur so können die Herausforderungen von morgen gemeistert werden. Zum anderen geht es aber auch darum, den Wandel, dem man mit der Strategie eine Richtung gegeben hat, aktiv zu gestalten. Konkret entstehen daraus für die ScMI AG vier Aktivitätsfelder im »Future Driven Change«:

Zukunfts- und Szenario-Trainings: Unsere Trainings und Seminare stärken die Zukunfts- und Strategiekompetenz Ihres Unternehmens oder Ihrer Organisation und können zugleich auch als Vorstufe zu Szenarioprozessen oder als Bausteine umfangreicherer Managemententwicklungsprogramme dienen.

Strategie-Umsetzung: Mit einer guten Strategie ist zwar die Grundlage für zukünftigen Erfolg geschaffen, dieser aber noch keineswegs gesichert. Strategieumsetzung beinhaltet zunächst die Festlegung von Maßnahmen, Projekten und Programmen. Langfristig wird die Umsetzung durch einen systematischen Veränderungsprozess gesteuert. Zusätzlich sollten die Rahmenbedingungen in einer Früherkennung bzw. einem Foresight-Prozess beobachtet werden.

Kulturwandel und Unternehmenswerte: Unter begleitetem Kulturwandel verstehen wir Interventionen, die auf die sozialen Prozesse, das Miteinander und die Führungs- und Zusammenarbeitskultur fokussieren, um geplanten sozialen Wandel mit dem Ziel der Verhaltens- und Einstellungsänderung herbeizuführen.

Foresight- und Dialogprozesse: Unternehmen verfügen vielfach über ein ausgeprägtes Instrumentarium zur Überwachung der Strategieumsetzung (Controlling). Ist die Marschrichtung einmal festgelegt, fokussiert sich das Interesse auf die Implementierung der beschlossenen Maßnahmen. Viel zu selten wird aber überprüft, ob die aktuell verfolgte Strategie noch immer im Einklang mit der angenommenen Entwicklung des Umfeldes steht. Als Folge werden wir immer häufiger von plötzlichen Marktveränderungen überrascht. Diese Lücke schließt die strategische Früherkennung im Rahmen von Corporate Foresight-Prozessen.

Um den jeweils sehr individuellen Transformationsprozess von Unternehmen oder Organisationen zukunftsrobust zu gestalten, können die beschriebenen Werkzeuge flexibel genutzt werden. Dabei werden sie in der Regel in umfangreichere Veränderungsprozesse eingebettet.

Robert Bosch Kolleg

Drei-Tages-Seminar »Szenario-Management«

Das Robert Bosch Kolleg (RK) wurde als eine der ersten unternehmensinternen Universitäten in Deutschland gegründet. Es verfolgt das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft der Bosch-Gruppe durch die Vermittlung aktuellen Wissens auf Hochschulniveau zu stärken. Ferner werden die Konsequenzen und Chancen neuer Technologien, Methoden und Erkenntnisse für die Unternehmenspraxis auf Basis der neuesten wissenschaftlichen Entwicklungen diskutiert. Im Rahmen eines dreitägigen Seminars wurden die Grundlagen des Szenario-Management vermittelt. Zudem wurde von den Teilnehmern ein konkretes Fallbeispiel aus dem Bosch-Umfeld intensiv bearbeitet. Die Veranstaltung wurde von den Teilnehmern als sehr gut bis gut bewertet.

Zentrum für Transformation der Bundeswehr

Szenario-Konferenz »Die Bundeswehr der Zukunft im Wettbewerb um personelle Ressourcen«

Die Zukunftsanalyse wurde 1996 in der Bundeswehr eingeführt und nach sorgfältiger Erprobung unterschiedlicher Ansätze im April 2006 institutionalisiert. Dabei werden, gestützt auf eine Software-Lösung sieben Themenbereiche mit etwa 50 Themen und rund 190 Faktoren fortlaufend beobachtet. Zur Handhabung komplexer Systeme werden darüber hinaus Szenarien entwickelt, die auch das aus heutiger Sicht Unwahrscheinliche, Undenkbare oder Unerwünschte abbilden. So wurden beispielsweise im Rahmen einer dreitägigen, interdisziplinär besetzten Szenario-Konferenz neun Zukunftsbilder entwickelt, die mögliche Umfelder der Bundeswehr im Wettbewerb um personelle Ressourcen aufzeigen. Aus diesen Szenarien wurden anschließend Chancen, Gefahren und Handlungsoptionen für die Bundeswehr abgeleitet.

Calsitherm Silikatbaustoffe GmbH

Strategische Ausrichtung der Calsitherm-Gruppe

Die Calsitherm Silikatbaustoffe GmbH produziert am Standort Paderborn Calciumsilicatprodukte mit unterschiedlichen Eigenschaftsprofilen. Sie sind maßgeschneidert für verschiedene Anwendungsbereiche und Einsatzgebiete. Im Rahmen eines Projektes »Strategische Ausrichtung der Calsitherm-Gruppe« wurde im ersten Schritt eine strategische Analyse durchgeführt und anschließend gemeinsam Strategieszenarien erarbeitet. Zur Ableitung einer zukunftsrobusten strategischen Stoßrichtung für die gesamte Calsitherm-Gruppe wurden die erarbeiteten Strategieszenarien im Hinblick auf ihre Eignung für die denkbaren Umfelder bewertet. Im Anschluss wurden ein Coachingprozess von einzelnen Mitgliedern des Managements und ein methodisches Coaching des Strategieprozesses als Ganzes durchgeführt.

EASY SOFTWARE AG

Transformationsprozess »EASY FIT 2017«

Die Easy Software AG ist ein deutscher Softwarehersteller und IT-Dienstleister. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Mülheim an der Ruhr entwickelt seit seiner Gründung im Jahr 1990 Software für die elektronische Beleg- und Datenarchivierung sowie das Management von Dokumenten und Inhalten (Enterprise-Content-Management). 2013 wurde ein umfangreicher Veränderungsprozess »EASY FIT 2017« gestartet, der aus einem mehrstufigen »Werkstatt«-Konzept bestand und auf verschiedenen Bausteinen des strategischen Managements aufsetzte. Dieser von der ScMI AG unterstützte Prozess beinhaltete u.a. eine strategische Analyse der Ausgangssituation, die Entwicklung von Umfeld- und Strategieszenarien sowie die Abstimmung von Unternehmens- und Markenleitbild.

Framatome GmbH

Drei-Tages-Seminar »Zukunfts- und Strategisches Management« im Rahmen des »General Management Program« (GMP)

Framatome bietet umfassende Lösungen für die Entwicklung, den Bau und die Instandhaltung von Kernkraftwerken weltweit. Die Framatome GmbH in Deutschland ist eine hundertprozentige Tochter der Framatome, die im Besitz der EDF Group (75.5%), Mitsubishi Heavy Industries (MHI – 19.5%) and Assystem (5%) ist. Als wichtiges Element der Kompetenz- und Führungskräfteentwicklung wird ein »General Management Program« (GMP) durchgeführt, in dem die ScMI AG das Drei-Tages-Seminar »Zukunfts- und Strategisches Management« gestaltet. Innerhalb des Seminars erhalten die Teilnehmer neben einem Einblick in verschiedene Ansätze und Werkzeuge auch die Möglichkeit, anhand eines individuellen Themas gemeinsam Szenarien zu entwickeln und zu bewerten sowie Handlungsalternativen zu durchdenken und konkrete Strategien zu formulieren.

KErn – Kompetenzzentrum für Ernährung

Szenario-Sprint-Workshop zur Zukunft des Metzgerhandwerks

Das Kompetenzzentrum für Ernährung (KErn) bündelt das Wissen rund um Ernährung in Bayern. Dazu konzipiert Fachveranstaltungen sowie Modellprojekte und unterstützt die bayerische Ernährungswirtschaft. Im Rahmen seines 3. Fleischforums in Augsburg wurden zunächst die Ergebnisse der Studie zur Zukunft der Ernährungswirtschaft vorgestellt. Auf dieser Basis entwickelten die Teilnehmenden in einem Kompaktformat eigene Szenarien zur Zukunft des Metzgerhandwerks. Dadurch werden die möglichen Szenarien für jeden anwendbar und ein einzelner Betrieb kann seine Strategien individuell ausrichten und auf Veränderungen reagieren.

POCO Einrichtungsmärkte GmbH

Unternehmenswerte der POCO Einrichtungsmärkte

Die POCO Einrichtungsmärkte GmbH ist ein international tätiges Handelsunternehmen. Unter der Leitlinie »Schönes Wohnen für weniger Geld« betreibt POCO aktuell über 100 Einrichtungsmärkte mit rund 7.000 Mitarbeitern. Die Führung dieser großen Zahl von Beschäftigten erfordert eine klare Vorstellung über die Werte und Kultur des Unternehmens. Werte ermöglichen eine sichtbare Differenzierung im Wettbewerb, schaffen Orientierung für das Verhalten und sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Gleichzeitig ist die Entwicklung und Etablierung von Werten in den Köpfen der Menschen ein weit schwieriger Prozess als die Einführung neuer Produkte oder Technologien. Die POCO Geschäftsführung hat sich dieser Aufgabe gestellt. In Workshops unter Moderation der ScMI AG wurde von Geschäftsleitung und Mitarbeitervertretern ein gemeinsam getragener Wertekanon entworfen. Dieser wurde in einem zweiten Schritt im Unternehmen kommuniziert. In einer Workshopserie wurde der Wertekanon mit allen Marktleitern reflektiert und überarbeitet sowie Maßnahmen zur Kommunikation gegenüber den Filialmitarbeitern entwickelt.

Rheinmetall AG

Führungskräfte-Seminar »Strategische Analyse«

Im Rahmen des Rheinmetall-Kollegs bietet die Rheinmetall AG Qualifizierungsveranstaltungen für Fach- und Führungskräfte des Konzerns an. Dabei geht es insbesondere um die Frage, welche Anforderungen auf Rheinmetall und seine Gesellschaften in Zukunft zukommen. Im Themenfeld »Strategische Unternehmensführung« wurde dazu von der ScMI AG das Führungskräfte-Seminar »Strategische Analyse« durchgeführt, welches Methoden und Werkzeuge zur Strategieentwicklung, Strategischen Analyse und Früherkennung beinhaltete. Das Seminar kombinierte Überblicksvorträge, Methodenschulungen, Übungen sowie Praxisbeispiele und wurde von den Teilnehmern durchweg gut bis sehr gut bewertet.

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.

2-tägiges Inhouse-Training »Szenarioentwicklung und -anwendung«

Die TBS wird von den Gewerkschaften in NRW sowie dem Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales getragen und handelt im Rahmen eines Landesauftrages. Ziel ist die Gestaltung und Förderung eines arbeitsorientierten und sozialverträglichen Strukturwandels in NRW. Dazu unterstützt die TBS Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertretungen und interessierte Beschäftigte, sich aktiv in betriebliche Umgestaltungsprozesse einzubringen. Mit dem Workshop haben sich die BeraterInnen der TBS Einblicke in die Szenariotechnik erarbeitet und damit Grundlagen für die Integration der zukunftsoffenen, vernetzten und strategisch orientierten Methode in die Beratungstätigkeit geschaffen.

Wacker Chemie:

Intensiv-Workshop Szenario-Management™ mit Themenstellung »Technologiestandort Deutschland«

Die Wacker Chemie AG ist ein Technologieführer der chemischen und elektrochemischen Industrie. Die vielfältigen Aktivitäten sind in die Geschäftsbereiche WACKER SILICONES, WACKER POLYMERS, WACKER FINE CHEMICALS, WACKER POLYSILICON und Siltronic gegliedert. Der Bereich Informationstechnik von WACKER führt jährlich ein Projektleiter-Kolleg durch. Um den Teilnehmern die Einordnung informationstechnischer Fragestellungen in den strategischen Kontext zu ermöglichen, wurde ein eintägiger Intensiv-Workshop »Szenario-Management« in das Kolleg-Programm integriert. In dem Workshop wurden exemplarisch fünf Szenarien zur Zukunft des Technologiestandortes Deutschland erarbeitet und von den Workshop-Teilnehmern ausformuliert.

Impressum

Herausgeber:
Scenario Management International AG
Zukunftsmeile 2, 33102 Paderborn
Telefon: +49 (5251) 871888-0
Email: info@scmi.de
Internet: www.scmi.de

Redaktion:
Dr. Alexander Fink, Januar 2020

Bildquellen:
Titelblatt: Adobe Stock

Ansprechpartner

Jens-Peter Kuhle
Telefon: +49 (5251) 871888-73
Email: kuhle@scmi.de

Sarah Ohse
Telefon: +49 (5251) 871888-85
Email: ohse@scmi.de