

Strategische Handlungsflexibilität in absatzwirtschaftlichen Bereichen

Projektleiter Prof. Dr. C. Möbus
Ansprechpartner Dipl.-Inform. A. Lüdtké
Tel. (04 41) 7 98-31 18
E-Mail andreas.luedtke@offis.uni-odenburg.de
Laufzeit 08/1996 bis 07/1997

Die derzeitige wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung bringt mit sich, daß Entscheidungsträger immer häufiger mit Situationen konfrontiert werden, die durch ein kompliziertes Netz miteinander verknüpfter Variablen gekennzeichnet sind und in denen Fehlentscheidungen weitreichende Auswirkungen haben können. Man spricht hier von komplexen Problemen. Zur erfolgreichen Lösung von derartigen Problemen werden vom Entscheider besondere Kompetenzen verlangt, die sich von den Fähigkeiten zur Bearbeitung von Routineaufgaben deutlich unterscheiden.

In dem Projekt SHAFT (Strategische Handlungsflexibilität) wurde ein Schulungskonzept zur Vermittlung von Methoden zur Lösung komplexer Probleme weiter- und teilweise neu entwickelt. Auftraggeber des Projektes ist das Bundesinstitut für Berufsbildung

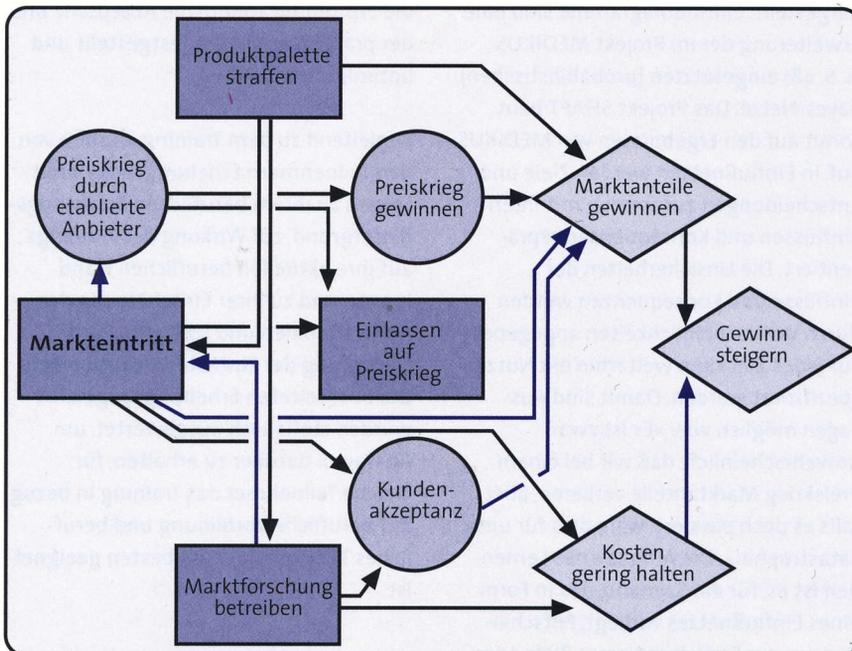
(BIBB) Berlin. Die Projektarbeiten beinhalten folgende Teilaspekte.

Probleme und Handlungen in der Absatzwirtschaft

Auf der Basis von Interviewmaterialien wurden Probleme und Handlungsmöglichkeiten zu den Bereichen Zielfindung, Planung, Ideenfindung, Entscheidung und Selbstreflexion von in der Absatzwirtschaft tätigen Personen untersucht. Dabei konnten nach Berufsgruppen und Personenmerkmalen differenzierte Hypothesen über bevorzugte Handlungsmuster, verfügbare Handlungsmöglichkeiten und typische Problemsituationen gewonnen werden.

Weiterentwicklung und Neuentwicklung eines Trainingskonzepts

Ziel war es hierbei, ein vorhandenes Konzept zum Training von Strategien und flexiblem Handeln in Entscheidungssituationen teils weiterzuentwickeln,



Beispiel für ein Einflußnetz aus dem Bereich Absatzwirtschaft



teils neu zu konzipieren, um eine höhere Objektivität und eine leichtere Durchführbarkeit im Betrieb zu erreichen. Das Training umfaßt u. a. Anleitungen und Methoden zum Erkennen und Bewältigen von Komplexität und zum Vermeiden häufiger Denk- und Planungsfehler in komplexen Situationen. Die Aspekte des Handelns in komplexen Situationen werden an praktischen Beispielen in Form von Fallstudien, Gruppenarbeit und Computersimulationen durchgespielt.

Beispiel für ein Einflußnetz aus dem Bereich Absatzwirtschaft

Neu hinzu kommt eine Einheit zum Training des Entscheidens unter Unsicherheit. Dafür wurden absatzwirtschaftliche Szenarien und Problemstellungen entwickelt und mit dem Formalismus der Einflußnetze implementiert und ausgewertet. In der Abbildung wird ein Ausschnitt aus einem Szenario für eine Markteintrittsentscheidung dargestellt. Einflußdiagramme sind eine Erweiterung der im Projekt MEDIKUS (s. S. 48) eingesetzten (probabilistischen) Bayes-Netze. Das Projekt SHAFT baut somit auf den Ergebnissen von MEDIKUS auf. In Einflußnetzen werden Ziele und Entscheidungen zusammen mit ihren Einflüssen und Konsequenzen repräsentiert. Die Unsicherheiten der Einflüsse und Konsequenzen werden durch Wahrscheinlichkeiten angegeben. Für jedes Ziel kann weiterhin ein Nutzen spezifiziert werden. Damit sind Aussagen möglich wie: »Es ist zwar unwahrscheinlich, daß wir bei einem Preiskrieg Marktanteile verlieren, aber falls es doch passiert, wäre dies für uns katastrophal«. Die Aufgabe des Lernenden ist es, für ein Szenario, das in Form eines Einflußnetzes vorliegt, Entscheidungen zur Erreichung eines Ziels oder

mehrerer Ziele einzugeben. Das Computersystem gibt Rückmeldungen und Erklärungen bzgl. der Rationalität der getroffenen Entscheidungen.

Zu jeder Trainingseinheit existiert schriftliches Material zum theoretischen Hintergrund und zum Vorgehen bei der Durchführung. Materialien für die praktischen Übungen sind ebenfalls vorhanden. Das gesamte Training kann also von interessierten Unternehmen mit Hilfe dieses Trainingsleitfadens ohne Rückgriff auf externe Trainer eingesetzt werden.

Erprobung und Evaluation des Trainings

Nach der Fertigstellung der Einheiten wurde das Training mit 30 Personen aus der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie (VWA) Oldenburg und Oldenburger Unternehmen erprobt. Die 30 Personen wurden in vier Gruppen eingeteilt. Mit jeder Gruppe wurde das komplette Training durchgeführt. Durch die Erprobung konnte die Akzeptanz und der praktische Nutzen festgestellt und optimiert werden.

Begleitend zu dem Training wurden von den Teilnehmern Erhebungsbögen mit Fragen zu ihrem beruflichen Erfahrungshintergrund, zur Wirkung des Trainings auf ihre aktuellen beruflichen Handlungen und zu ihrer Einschätzung der motivationalen und konzeptuellen Gestaltung der Einheiten beantwortet. Die bearbeiteten Erhebungsbögen wurden statistisch ausgewertet, um Aussagen darüber zu erhalten, für welche Teilnehmer das Training in bezug auf berufliche Vorbildung und berufliches Tätigkeitsfeld am besten geeignet ist.

Die Trainingsdurchführung wurde von zwei objektiven, selbständigen Trainerrinnen beobachtet und kommentiert. Geäußerte Verbesserungsvorschläge wurden in das Konzept eingearbeitet.

Auf Basis der bei der Erprobung gewonnenen Erfahrungen, wurden Tips zur Durchführung der einzelnen Einheiten verfaßt und zum Trainingsleitfaden hinzugefügt.

Die Teilnehmer beurteilten das Training als hilfreich und anregend. Sie hätten mehr Mut und Kompetenz erhalten, mit komplexen Problemen umzugehen und sie nicht – wie früher – auf morgen zu verschieben. Das Training hat dazu geführt, daß die Teilnehmer mehr über

ihr eigenes Vorgehen nachdenken und versuchen, es aufbauend auf den vermittelten Methoden zu verbessern. Somit werden praktische Methoden mit dem zugehörigen theoretischen Hintergrund angeboten, die den Teilnehmern das notwendige Rüstzeug bieten, um im Berufsalltag ihr Handeln kritisch zu beurteilen und zu optimieren, ohne dabei »ins kalte Wasser springen« zu müssen.

Der Trainerleitfaden wird im Sommer 1998 veröffentlicht und kann dann von Unternehmen, die das Training bei sich durchführen möchten, erworben werden. Daneben gibt es die Möglichkeit, die Schulung von erfahrenen Trainern des OFFIS durchführen zu lassen. ←

