



DIE  
REGIONAL  
BEWEGUNG



Bundesverband

REGIOlogistik

# Mikrologistik im ländlichen Raum

Leitfaden für die Entwicklung und  
Optimierung regionaler Logistik-Konzepte

## Werkzeug „Entwicklungsschema“ – Herangehensweisen an die Konzeption

Planungsprozesse werden in Handbüchern und in der klassischen Management-Lehre als ein linearer Vorgang dargestellt: von der Analyse über die Zieldefinition, das Generieren von Optionen, die Auswahl der „besten“ Option und deren Umsetzung bis zur Evaluierung und Verbesserung. Sinngemäß ist das in der nachstehenden Abbildung dargestellt.

In der Praxis sind die Entwicklungspfade jedoch viel „verworrener“, weil sie die komplexen Dynamiken von Lernprozessen widerspiegeln - und die Charak-

tere der treibenden Akteure. Wenn man also davon ausgeht, dass sich in der Realität Logistiksysteme bzw. -innovationen nicht linear entwickeln (lassen), lässt sich das Schema eher als Orientierung dafür nutzen, wo man gerade steht und wo ggf. blinde Flecken sind.

Die in der Abbildung aufgeworfenen Fragen stellen sich den Initiatoren im Laufe des Prozesses – wenn auch nicht unbedingt in dieser Reihenfolge, und manche sicher auch mehrfach.

### Der Weg zur Lösungsfindung

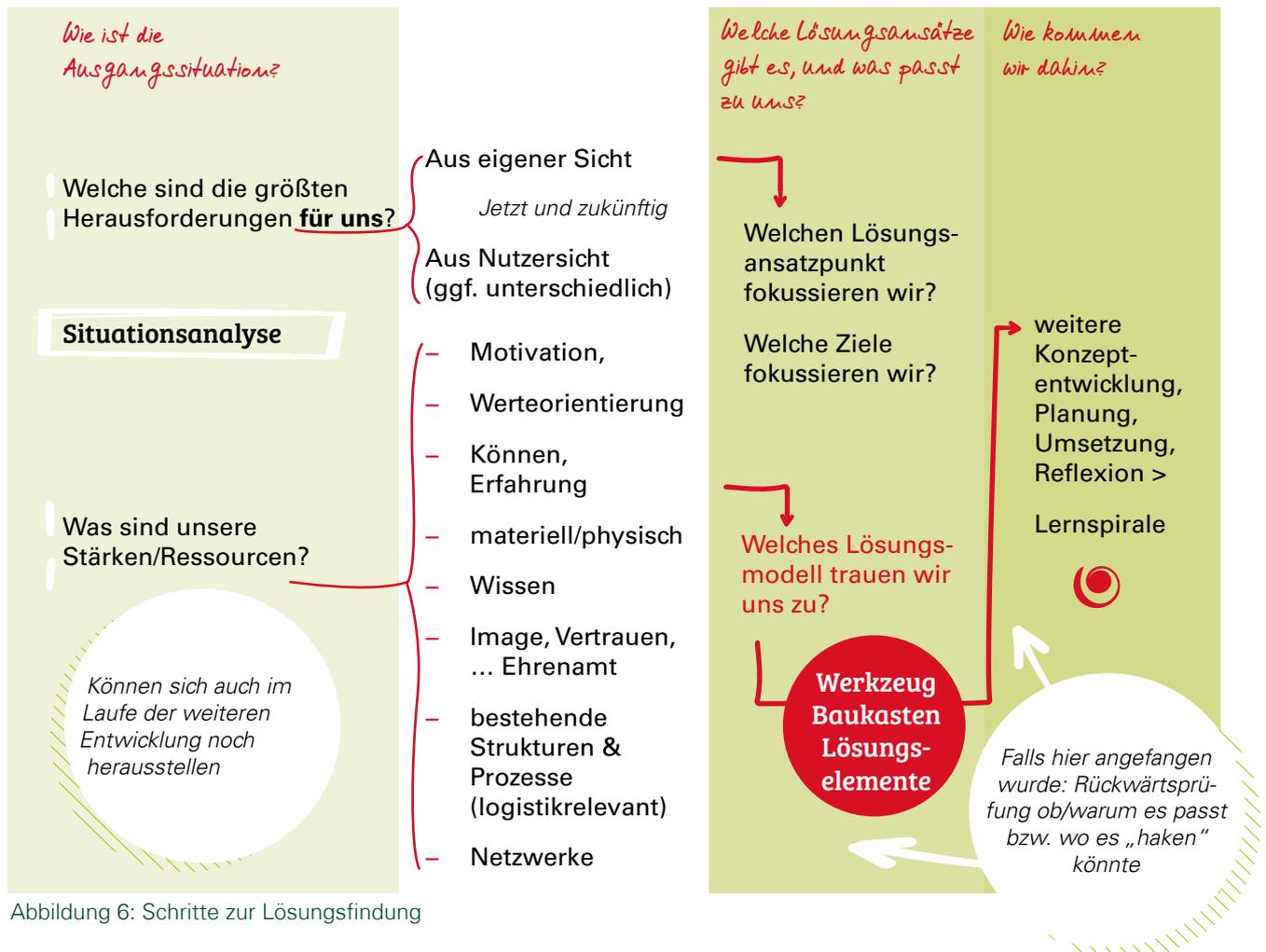


Abbildung 6: Schritte zur Lösungsfindung

### Anmerkungen

- Arbeitsschritte der strategischen Planung: von Zieldefinition und Ist-Analyse bis Operationalisierung
- Folgt der Designschule für Strategieentwicklung
- Sowohl Ressourcen als auch besondere Herausforderungen können Schlüsselfaktoren für den Erfolg sein

Entwicklungsprozesse können schwerpunktmäßig zielgetrieben sein, aber auch prozessorientiert (z. B. partizipativ) oder eher ereignisgetrieben (spontan).

Entsprechend lassen sich verschiedene Methoden für die Lösungsfindung einsetzen: analytische, iterative (Versuch und Irrtum) und auch intuitive – wobei die Stärke wohl in gezielter Kombination liegt.

### Mindmap Methoden der Lösungsfindung

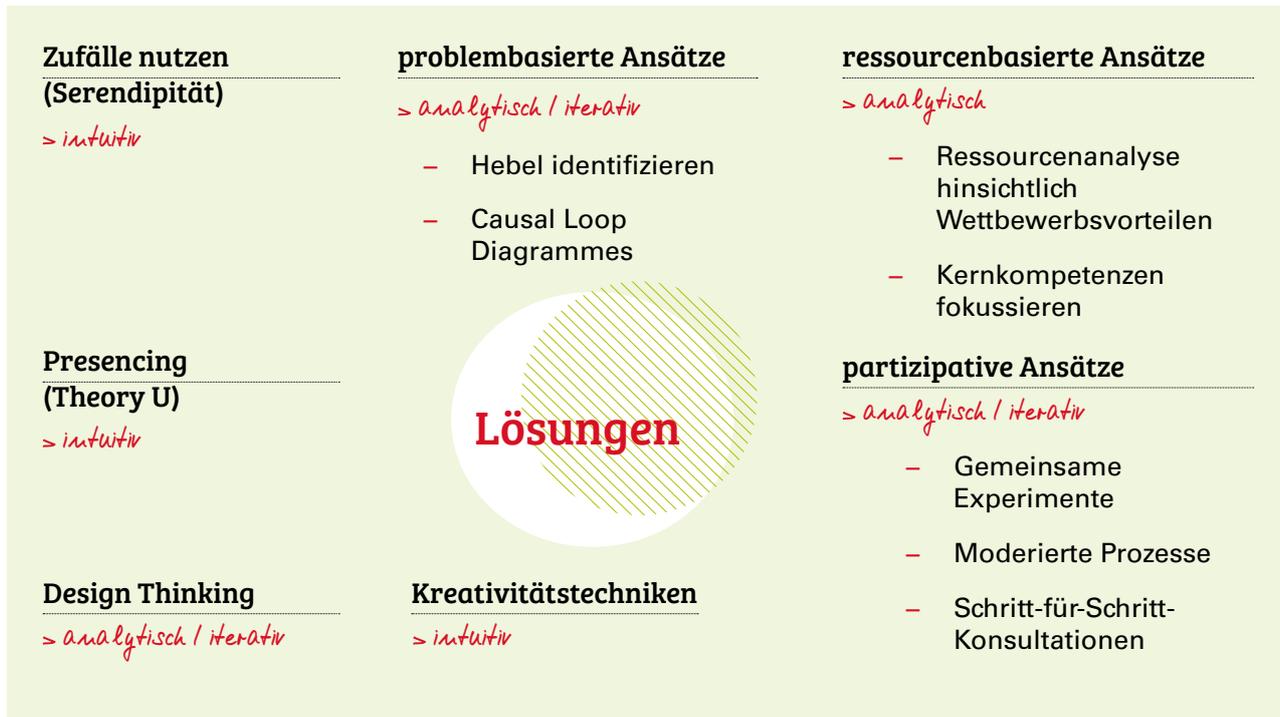


Abbildung 7: Methoden der Lösungsfindung

Einige der abgebildeten Ansätze sind aus der Managementliteratur gut bekannt oder werden unbewusst praktiziert. Weniger geläufig sind insbesondere die intuitiven Ansätze, da sie oft nicht als eigenständige Methoden anerkannt werden. Als Beispiel für eine kreative Methode in der Logistikkonzeption sei auf die Konzeptentwicklung mit dem [Werkzeug „Lösungsbaukasten“ auf Seite 30](#) verwiesen. Das Nutzen von Zufällen, geschieht meist dann, wenn man eigentlich gerade etwas anderes vorhat. Berühmte Beispiele sind die “Entdeckung” des amerikanischen Kontinents durch Kolumbus, der eigentlich nach Asien unterwegs war und die Entdeckung des Penicillins. Hierbei kommen also ein Forschungs- oder Entwicklungsstreben, ein glücklicher Zufall und individuelle Bedingungen zusammen. Steuern lässt sich das natürlich nicht, doch das Potential solch zufälliger Erkenntnisse richtig einzuschätzen und mutig zu Lösungen weiterzuentwickeln, braucht eine für Überraschungen offene Einstellung und Organisationskultur – und diese lassen sich fördern und trainieren.

Theory U und Presencing sind von Otto Scharmer und Peter Senge am Massachusetts Institute of Technology zusammen mit weiteren Kollegen entwickelt worden. Ein Grundprinzip ist die Suggestion: Wenn wir uns eine bessere Zukunft gut und detailliert vorstellen können, hat sie eine Chance auf Verwirklichung. Eine Kombination verschiedener methodischer Schritte – einzeln und gemeinsam mit anderen – hilft bei der ganzheitlichen Entwicklung hin zu einem erwünschten Zustand in der Zukunft. Der Fokus auf die innere Stimme - oder das Bauchgefühl - bringt ggf. überraschende Lösungsstrategien zum Vorschein – das “Lernen aus einer sich abzeichnenden Zukunft.” Informationen und Möglichkeiten des Ausprobierens finden sich auf <https://theory-u.de/> (in Deutsch) sowie <https://www.u-school.org/> (in Englisch).

Weniger bekannt ist auch die analytische Methode des Ursache-Wirkungsdiagramms. Mit solch einem Diagramm lassen sich Systemzusammenhänge darstellen und begreifen, wie Faktoren aufeinander

wirken, also wodurch Dynamiken verstärkt oder abgeschwächt werden. Aus dem tieferen Verständnis dieser Systemdynamiken lässt sich ableiten, wo und wie Prozessveränderungen wirken können. Dies kann helfen, aus mehreren Ansatzpunkten/Interventionen diejenigen mit dem optimalen Wirkungspotential zu finden. Hier ergibt sich dann auch logisch die Kombination mit weiteren Ansätzen der Lösungsfindung.

Alle Herangehensweisen haben eines gemeinsam: Die Entwicklung eines Lösungskonzepts ist ein Lernprozess in vielen Schritten. Es lohnt also, sich bei Erfolgen und bei Misserfolgen zu fragen: Was haben wir daraus eigentlich gelernt? Oder frei nach Kurt Lewin: Du kannst ein System erst verstehen, wenn Du versuchst, es zu ändern.



### Zum Weiterlesen

BIEMANN K., et al. (2017) Sicherung der Konsistenz und Harmonisierung von Annahmen bei der kombinierten Modellierung von Ressourceninanspruchnahme und Treibhausgasemissionen. In: Biemann K., et al. Reader zum Erfahrungsaustausch im Rahmen des SimRess-Modellierer-Workshops am 7./8. April 2016 in Berlin – Simulation Ressourceninanspruchnahme und Ressourceneffizienzpolitik, UBA, Berlin. <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/sicherung-der-konsistenz-harmonisierung-von>

BUNDESVERBAND DER REGIONALBEWEGUNG (BRB) e.V., 2017. Handbuch zur Regionalvermarktung. Praxisleitfaden für Regionalinitiativen: Strategien und Konzepte zur Vermarktung regionaler Lebensmittel, Feuchtwangen.

GEMEINWOHLÖKONOMIEBILANZ [WWW Document], n.d. URL <https://web.ecogood.org/de/unsere-arbeit/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/>

GINKOO INNOVATIONSNAVIGATOR [WWW Document], 2020. URL <http://ginkoo-innovationsnavigator.de/>

GREGORI, G., WIMMER, T., BUNDESVEREINIGUNG LOGISTIK (Eds.), 2011. Grünbuch der nachhaltigen Logistik: Handbuch für die ressourcenschonende Gestaltung logistischer Prozesse, 1. Aufl. ed. Eigenverl. Bundesvereinigung Logistik (BVL) Österreich, Wien Bremen