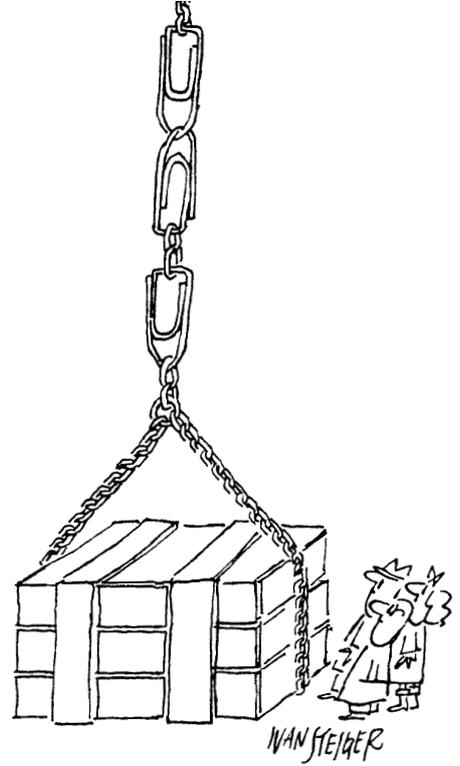


Werkzeugkiste

für Berater und Change Manager



9. Szenario-Technik

Wie macht man das? Wie kann man so eine Methode anwenden? In der Hitliste der Fragen und Wünsche, die uns als Berater wie Redakteure erreichen, steht die nach Umsetzungs-Know-how ganz oben. Wir wollen mit dieser Rubrik dazu beitragen, dass sich Beratungstätigkeit und Veränderungsarbeit in Organisationen fundiert und professionalisiert. Zielgruppe ist der stets wachsende Kreis unserer Leserinnen und Leser, die das Tätigkeitsfeld des Change Management und der Organisationsberatung für sich neu erarbeiten und dafür Unterstützung suchen. Unser Werkzeugkasten wird keine einfachen Patentlösungen für komplexe Interventionsprobleme bieten, sondern den Kontext und Anwendungsspezifika der Methoden verdeutlichen. Letztlich liegt die Verantwortung beim Anwender selbst. Dieser muss entscheiden, in welcher Dosierung, zu welchem Zeitpunkt und mit welcher Kompetenz und Sicherheit er das Instrument einsetzt.

Kontext der Methode

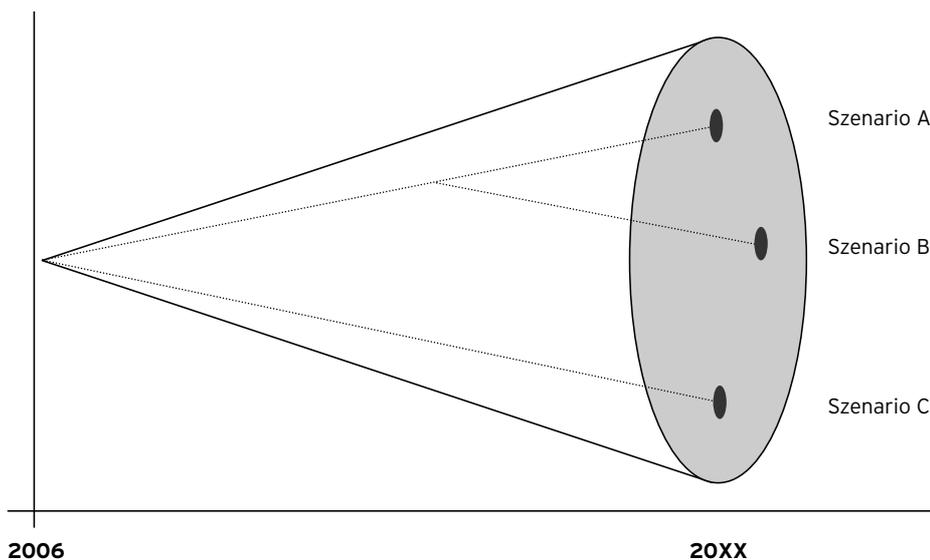
Die Geschichte der Szenario-Methode beginnt mit einem Mythos. Obwohl der ursprünglich aus dem militärischen Sektor stammende Ansatz bereits seit dem Ende der 50er-Jahre in Unternehmen und Beratungsfirmen bekannt war und angewandt wurde, beginnt die Erfolgsgeschichte der Szenario-Technik erst in den 70er-Jahren mit den Arbeiten der *Szenario Unit* von SHELL und Pierre Wack, der sie leitete. Die Legende besagt, dass Wack und seine Mitarbeiter ein Szenario drastisch steigender Ölpreise entwickelt hatten, das der damaligen allgemeinen Erwartung stabiler Ölpreise entgegenstand. Als dann kurze Zeit später der Ölpreisschock einsetzte, war SHELL das einzige Unternehmen, das mit bereits vorliegenden Strategien reagieren konnte. Während andere Ölkonzerne mit deutlichen Markteinbrüchen zu kämpfen hatten, konnte SHELL seine Position von einem achten auf den zweiten Platz im Weltmarkt verbessern.

Konfrontiert mit der Notwendigkeit langfristiger Investitionsentscheidungen in einem sich zunehmend schneller wandelnden Marktumfeld, hat sich die Szenario-Methode seither immer mehr als eines der Standardinstrumente strategischer Planung in Organisationen etabliert. Bei dem Ansatz geht es im Kern um die systematische Entwicklung möglicher zukünftiger Entwicklungen entlang eines strukturierten Kommunikationsprozesses, der treibende Kräfte und daraus abzuleitende Konsequenzen für unterschiedliche Frage- bzw. Problemstellungen verdeutlicht. Die Methode bewährt sich besonders dort, wo quantitative Prognosemethoden versagen. Die Szenario-Technik ist sinnvoll, wenn es um die Analyse von komplexen Themenstellungen und deren realistische Entwicklungsmöglichkeiten in vergleichsweise ferner Zukunft geht. Sie unterstützt Entscheidungsfindungsprozesse, die unter relativ großer Unsicherheit stattfinden.

Heute ist «Szenario-Technik» ein Sammelbegriff für eine Vielzahl von Methoden, die zukunftsbezogene strategische Konversationen in den unterschiedlichsten Anwendungsfeldern unterstützen, etwa:

ABBILDUNG 1

Szenario-Trichter



- ____ Vorbereitung von Entscheidungen und Orientierung hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen
- ____ Strategieentwicklung und -überprüfung
- ____ Umfeldanalyse, Trend- und Marktforschung
- ____ Entwicklung unternehmerischer Visionen und Leitbilder
- ____ Stimulation von Ideenfindungsprozessen
- ____ Produktfolgenabschätzung und Risikomanagement

Der Einsatz der Szenario-Technik ist immer dann sinnvoll, wenn unser Denken nicht mit der Komplexität einer Fragestellung schritthält und es darum geht, die Zukunft gemeinsam besser verstehen zu wollen. Eine der grundlegenden Herausforderungen des Change Management ist es, dem sich verändernden System zu verdeutlichen, dass es Optionen hat und dass die Zukunft nichts ist, dem es unausweichlich ausgeliefert ist. Change Management ist zu einem guten Teil eine Schulung des Möglichkeitssinns. Im Prozess der Entwicklung einer Organisation von einer unerwünschten Gegenwart in eine erwünsch-

tere Zukunft ist es von zentraler Bedeutung, eine solche (wünschbare, bessere, problemlosere) Zukunft mit einer gewissen Attraktivität auszustatten. Szenario-Technik kann helfen, mögliche Zukünfte spürbar zu machen, Optionsräume aufzubauen und so organisationale Handlungsfähigkeit zu erweitern.

Bei der Nutzung der Szenario-Technik in organisationalen Veränderungsprozessen kommt insbesondere der kommunikationsseitige Aspekt der Methode zum Tragen. Alltagskonversationen reichen einfach nicht aus, um zu konsistenten, gemeinsam getragenen Zukunftsbildern zu gelangen. Das gemeinsame Aufdecken der Hintergründe und Tiefenstrukturen einer Fragestellung führt im Verlauf eines Szenarioprozesses zu einer kollektiven Sicht auf das Große und Ganze, in dem das Thema verwurzelt ist. Oft kommt es dabei zu einem kollektiven kognitiven Sprung in der Arbeitsgruppe, der sich aus den individuellen Wechseln und Erweiterungen der einzelnen Perspektiven ableitet.

In der Praxis stellt sich mit dem Einsatz der Szenario-Technik oft eine überraschende, unmittelbare Verbesserung der Kommunikation im Team ein. Die Me-

thode eignet sich hervorragend zur Arbeit an schwierigen und heiklen Themenstellungen in Veränderungsprozessen. Durch ihre Eigenschaft, die Aufmerksamkeit des Teams von der gegenwärtigen Situation in eine gemeinsam zu konzipierende Zukunft zu lenken, transzendiert die Szenario-Technik persönliche Interessen.

Darstellung der Methode

Die grundlegende Logik der Szenario-Technik lässt sich am besten mit dem Szenario-Trichter darstellen (Abbildung 1). Mit zunehmender Entfernung von der Gegenwart erweitert sich der Optionsraum stetig, bis sich Entwicklungen an der Schnittfläche des Trichters in unterschiedlichen Szenarien beschreiben lassen.

Szenarioprozesse können in unterschiedlichen Formen gestaltet werden. Von einfachen, Papier- und Bleistift-basierten Formen bis hin zu hochkomplexen, computergestützten Prozessen ist alles möglich. Obschon es inzwischen eine Unzahl unterschiedlicher Vorgehensweisen gibt, gleicht sich der Kernprozess aller Szenario-Techniken: Zunächst wird ein(e) Fragestellung/Problem/Thema festgelegt, dessen zukünftige Entwicklung im Interesse der Gruppe liegt. Man einigt sich auf den zeitlichen Horizont, der exploriert werden soll. Ausgangspunkt ist somit eine gründliche Analyse der Gegenwart, die zu einem Verständnis der gegebenen Wirkungszusammenhänge einer Situation oder eines Problems führt.

Grundlage dieser Analyse sind Einflussfaktoren (so genannte Deskriptoren), für die jeweils alternative Entwicklungsnahmen getroffen werden. Diese Faktoren werden miteinander in Beziehung gesetzt und in die Zukunft projiziert. Auf diese Weise ergeben sie in sich stimmige Zukunftsbilder: Szenarien, also Beschreibungen möglicher zukünftiger Situationen, die aus zueinander passenden Teilbildern zusammengesetzt sind. Im letzten Schritt schließ-

KURZTRIP IN DIE ZUKUNFT

Szenario-Prozesse laufen üblicherweise in den in Abbildung 2 dargestellten Phasen ab.

_____ 1. *Aufgaben- und Problemanalyse*
Ausgangspunkt jedes Szenarios ist eine zu definierende Fragestellung. Das Problemfeld muss sachlich, zeitlich und räumlich eingegrenzt werden.

_____ 2. *Einflussanalyse und Deskriptorenbestimmung*
In dieser Phase werden alle Einflussbereiche identifiziert, die auf die festgelegte Fragestellung unmittelbar einwirken. Je Einflussbereich werden passende Einflussfaktoren samt quantitativer (z.B. Anzahl der PKW pro 1000 Einwohner (Autodichte)) und qualitativer Kenngrößen (z.B. Einstellung der Bevölkerung zum Auto (positiv, negativ, neutral)) bestimmt.

_____ 3. *Trendprojektionen*
Für jeden Einflussfaktor müssen Trendprojektionen vorgenommen werden. Jeder Faktor wird anhand aller möglichen Ausprägungen beschrieben.

_____ 4. *Faktorenbündelung*
In dieser Phase werden die in der vorangegangenen Phase einzeln projizierten Faktoren in Beziehung zueinander gesetzt. Unterschiedliche Ausprägungen der Einflussfaktoren werden dabei in Betracht gezogen.

_____ 5. *Szenario-Entwicklung*
Hier findet die eigentliche Erstellung konsistenter Zukunftsbilder statt, indem unter Zuhilfenahme von Geschichten und anderer kreativer Mittel realistische Bilder der Zukunft entworfen werden, in denen die ursprüngliche Fragestellung in neuem Kontext erscheint.

_____ 6. *Störfallanalyse*
In dieser optionalen Phase werden extreme Szenarien ermittelt und interpretiert, die für die Fragestellung besonders radikale Konsequenzen aufweisen («Störfälle/Wild Cards»).

_____ 7. *Konsequenzenanalyse*
Mit der Analyse der Konsequenzen und Implikationen der ermittelten Szenarien für den Umgang mit der Fragestellung in der Gegenwart schließt sich der Kreis. In dieser Phase werden Chancen, Risiken und Handlungsmöglichkeiten im Hinblick auf die Szenarien ermittelt.

_____ 8. *Szenario-Transfer*
In der abschließenden Phase eines Szenario-Prozesses werden schließlich konkrete Aktivitätsportfolios abgeleitet, die eine praktische Implementierung der in der vorangegangenen Phase ermittelten Chancen realisieren. Die Handlungsstrategien fallen in der Regel für unterschiedliche Prozessteilnehmer verschieden aus.

lich werden die Implikationen der Szenarien für die gegenwärtige Situation ermittelt.

Szenarien beleuchten die Hauptantriebskräfte der Zukunft und deren Beziehungen untereinander. Sie beschreiben verschiedene mögliche Entwicklungen als alternative Zukunftswelten. Auf diese Weise entwickeln sie weniger ein exaktes Wissen über die Zukunft als ein Verständnis darüber, was Möglichkeiten und Grenzen einer Problemlösung sind. Szenarien zeigen nicht, wie sich eine Fragestellung in Zukunft entwickeln *wird*, sondern wie es sich entwickeln *könnte*.

Rolle und Nutzen der Szenariotechnik in Veränderungsprozessen:

_____ Beitrag zu einem besseren Systemverständnis

_____ Möglichkeit, auch komplexe Sachverhalte und Entwicklungen anschaulich darzustellen und dabei wichtige Einflussfaktoren, Beziehungen und Interventionsmöglichkeiten zu identifizieren

_____ Die plastische Darstellung von Zukunftsoptionen macht andere mögliche zukünftige Wirklichkeiten in der Diskussion zugänglich. Das Denken in Alternativen wird gefördert.

_____ Qualitative Informationen, «weiche» Daten (z.B. Grad der zu erwartenden Widerstände) können neben «harten», empirischen (Kosten) einbezogen werden.

_____ Nicht lineare Entwicklungen und Wechselwirkungen einer Entwicklung können abgebildet werden.

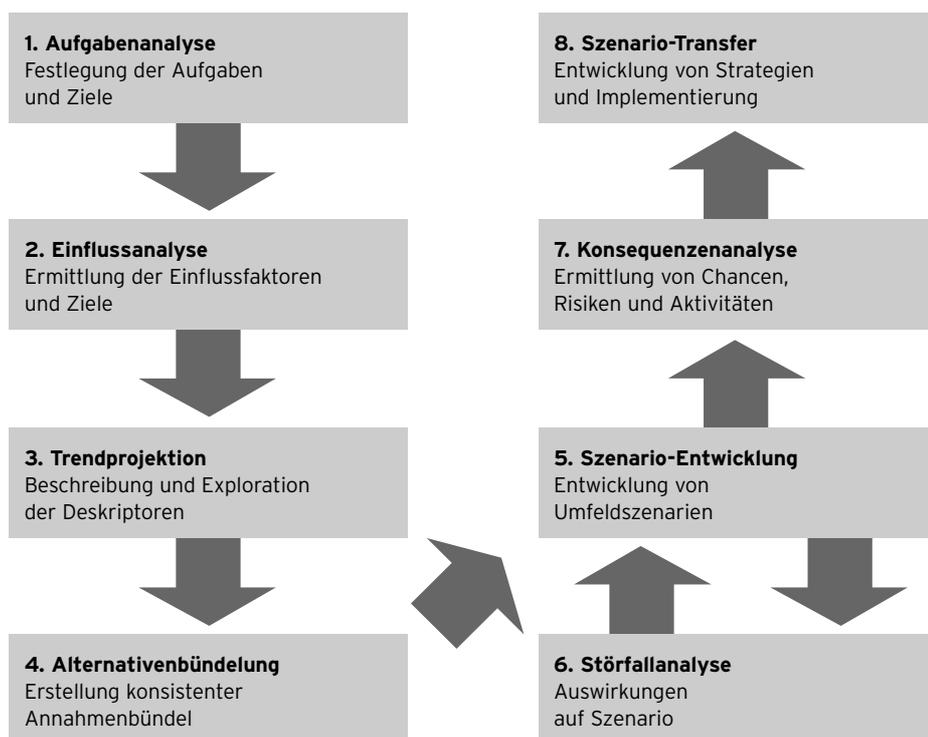
_____ Ein tiefe(re)s Verständnis der Grenzen und Möglichkeiten zur Lösung einer Fragestellung wird entwickelt.

_____ Die alternativen Zukunftsbilder laden zur Ableitung von konkreten, praktischen Handlungsoptionen ein.

_____ Systematische Problemstrukturierung unter Berücksichtigung externer Einflüsse und das Abschätzen von Entwicklungstendenzen liefern solide qualitative Entscheidungsgrundlagen.

ABBILDUNG 2

Grundlegende Prozessschritte



Fallstricke bei der Anwendung der Szenario-Technik

- Die Methode ist ressourcenaufwendig. Sorgfältige Planung und qualifizierte Moderation sind Möglichkeiten, angemessene Resultate für die Investition von Zeit und Mitteln in einen Szenario-Prozess zu bekommen.
- Der Transfer der Szenarioergebnisse in konkrete Handlungen ist nicht immer einfach. Hier empfiehlt sich der direkte Anschluss von implikationsbezogenen Workshops (etwa mit Zuhilfenahme einer balanced scorecard) unter der Leitfrage: «Was bedeuteten die Ergebnisse für unser tägliches Handeln?».

- Kommunikation von in Szenarioprosessen gewonnenem Wissen nach außerhalb der Arbeitsgruppe ist aufgrund der häufig intensiven Gruppenerfahrung nur bedingt möglich. Die Präsentation von Szenarioergebnissen sollte daher mit möglichst kreativen Mitteln erfolgen (Bilder, Multimedia, etc.).
- Die Methode erfordert ein Einlassen auf einen Prozess mit offenem Ausgang. Das erfordert von den Teilnehmern ein erhebliches Maß an persönlicher Offenheit. In der Startphase des Prozesses ist daher auf angemessenes Prozesstempo zu achten.
- Die Szenario-Technik ist eine komplexe Methode, die Teilnehmer zwingt, anders als gewohnt denken zu müssen. Übersicht und regelmäßige Positionsbestimmung während des Prozesses sind daher unabdingbar.

Die idealerweise heterogen zusammengesetzte Arbeitsgruppe weist – bedingt durch die Beziehung zur Fragestellung – oft ein erhebliches internes Konfliktpotenzial auf. Mediation und die produktive Nutzung von Konflikten als Quelle von Inspiration sind mögliche Auswege.

Prof. Dr. Eckard Minx,
Leiter Forschung Gesellschaft und Technik
DaimlerChrysler AG
eckard.minx@daimlerchrysler.com
Dr. Heiko Roehl,
Resident Consultant at the
Nelson Mandela Foundation
im Auftrag der Deutschen Gesellschaft
für Technische Zusammenarbeit (gtz)
Heiko.Roehl@gtz.de

LITERATUR

Albers, O. (2000). Gekonnt moderieren: Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik. Schnell und innovativ die Unternehmenszukunft gestalten. Walhalla U. Praetoria.

Chermack, T J; Lynham, S.A.; Ruona, W.E, (2001). A Review of Scenario Planning Literature. Futures Research Quarterly . Summer 2001 Issue., 7–31.

Gausemeier, Jürgen; Fink, Alexander; Schlake, Oliver (1995). Szenario-Management. Planen und Führen mit Szenarien. (2. Aufl.). München: Hanser Fachbuchverlag

Götze, U. (1999). Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung. Wiesbaden: DUV.

Kahane, A. (2004). Solving Tough Problems. San Francisco: Berrett-Koehler.

Minx, E.; Roehl, H. (1998). Von Inseln und Brücken – Wissensentwicklung durch Szenarien. Zeitschrift für Führung und Organisation, 3, 167–171.

Ringland, G. (1998). Scenario-Planning. Managing for the Future.

Senge, P. M, Kleiner, A., Roberts, C. (2005). Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. (5. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.

Schwartz, Peter (1996). The Art of the Long View. Planning for the Future in an Uncertain World.

van der Heijden, Kees (2005). Scenarios. The Art of Strategic Conversation. (2. Aufl.). John Wiley and Sons Ltd.

Wilms, Falko E. P. (2006). Szenariotechnik. Vom Umgang mit der Zukunft, Bern: Haupt.