

Einführung in die Szenariotechnik

Horst Geschka*, Martina Schwarz-Geschka**

* Prof. Dr. Horst Geschka ist geschäftsführender Partner der Geschka & Partner Unternehmensberatung

** Martina Schwarz-Geschka ist Partner der Geschka & Partner Unternehmensberatung



Der Artikel oder Auszüge daraus dürfen nur unter Verwendung der folgenden Quellenangaben verwendet werden:

Geschka, Horst; Schwarz-Geschka, Martina: Einführung in die Szenariotechnik. Geschka & Partner Unternehmensberatung, Darmstadt 2012.

Zum Verständnis von Szenarien

Der Wunsch, in die Zukunft zu sehen und Bilder der Zukunft aufzuzeigen, ist wahrscheinlich so alt wie die Geschichte des intelligenten Menschen. Bereits in den frühen Epochen aller Kulturvölker finden sich meist kultische Formen der Schau in die Zukunft (Wahrsager, Seher). Im Laufe der Geschichte haben Religionsgründer und Poeten aber auch Philosophen, Soziologen und Politiker immer wieder Bilder der Zukunft gezeichnet. Viele dieser Zukunftsbilder sind zwar denkbar, aber in ihrem Entwurf und ihrer Entwicklung nicht plausibel nachvollziehbar. Es gehörte ein gutes Stück Glaube dazu, sich bei Entscheidungen an solchen Zukunftsvisionen zu orientieren.

Szenarien werden dagegen systematisch aus der gegenwärtigen Situation heraus entwickelt; es sind plausible und begründbare Zukunftsbilder (Geschka 1992). Unter einem Szenario versteht man sowohl die Beschreibung einer möglichen zukünftigen Situation als auch des Pfades, der zu dieser zukünftigen Situation hinführt. Es ist nicht nur ein plausibler Weg in die Zukunft vorstellbar, sondern mehrere Wege sind denkbar und können begründet werden. Somit sind alternative Pfade in die Zukunft und damit auch alternative Zukunftsbilder zu betrachten (vgl. Abb.1).

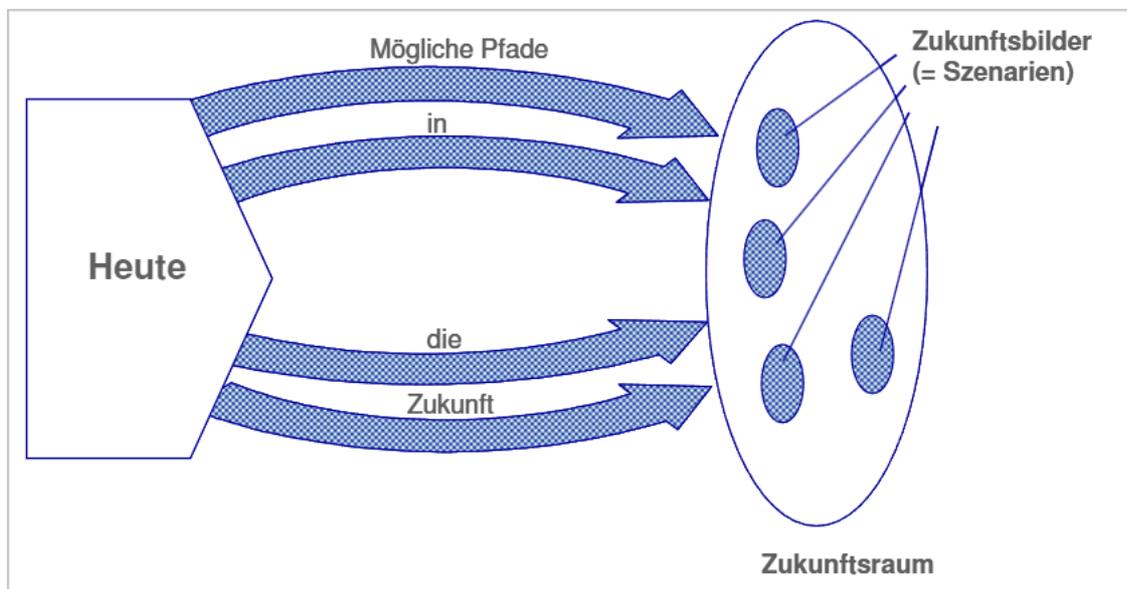
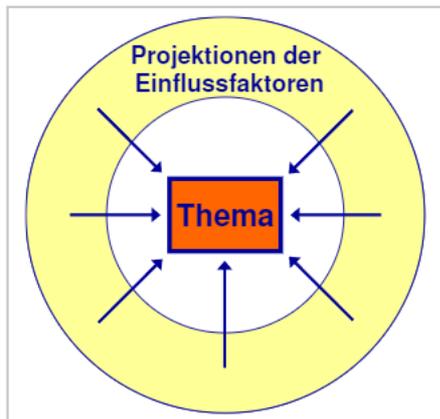


Abbildung 1: Mehrere alternative Zukunftsbilder sind denkbar

Das Denkmodell der Abbildung 2 verdeutlicht, was unter Szenarien zu verstehen ist: Die Gegenwart ist durch bestehende Grenzen, Bauten, Infrastruktureinrichtungen, Normen, Gesetze, Kenntnisse und Verhaltensmuster geprägt, die sich kurzfristig nicht ändern. Die Entwicklung der nahen Zukunft (zwei bis drei Jahre) ist durch diese Strukturen der Gegenwart weitgehend festgelegt. Versucht man aus dem Heute heraus die fernere Zukunft zu prognostizieren, dann nimmt der Einfluss der Gegenwartsstrukturen ab und das Möglichkeitsspektrum öffnet sich wie ein Trichter.



alternativen Projektionen zu konsistenten Sätzen zusammengestellt werden. Daraus werden konsistente Zukunftsbilder entwickelt, aus denen dann die zukünftige Situation des Themenfeldes abgeleitet wird (vgl. Abb. 4).

Abbildung 3: Die exogenen Einflussfaktoren bestimmen die Entwicklung eines Themenfeldes

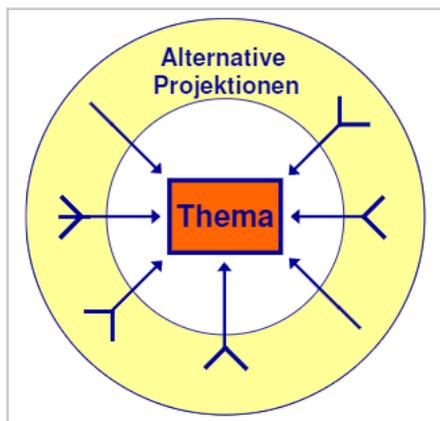


Abbildung 4: Für viele Einflussfaktoren kommen alternative Entwicklungsverläufe in Frage

Der fachliche Input erfolgt bei der Szenariotechnik in der Regel durch Experten. Sie können sowohl die Ist-Situation beschreiben als auch Projektionen für die Zukunft entwickeln.

Die Szenariotechnik lässt sich durch folgende Charakteristika kennzeichnen:

- Ausgangspunkt ist eine gründliche Analyse der gegenwärtigen Situation, die zu einem Verständnis der Wirkungszusammenhänge führt.
- Für Einflussfaktoren mit unsicherer Zukunftsentwicklung werden begründete alternative Annahmen getroffen.
- Die Einflussfaktoren müssen nicht quantifiziert werden; qualitativ beschreibende Kennzeichnungen reichen aus.
- Als Ergebnis werden mehrere alternative Zukunftsbilder vorgelegt, die in sich konsistent (stimmig) sind.

einander sind. INKA 3 stellt daraus mehrere konsistente Annahmenbündel zusammen. Aus allen möglichen Bündeln werden zwei bis drei Sätze nach den Kriterien "hohe Konsistenz" und "hohe Unterschiedlichkeit" ausgewählt. Sie bilden das Gerüst für die im nächsten Schritt auszuförmulierenden Szenarien.



Abbildung 5: Die acht Schritte der Szenariotechnik nach Geschka

5. Schritt: Entwickeln und Interpretieren der ausgewählten Umfeldszenarien

Die Szenarien müssen sich auch aus der Gegenwart heraus in Richtung auf die gebildeten Zukunftskonstellationen hin entwickeln. Dabei sollte der gedankliche Sprung in die Zukunft nicht zu weit greifen. Man geht daher in Zwischenschritten - meist von fünf Jahren - vor. Zu jedem Zwischenzeitpunkt wird ein inhaltlicher Abgleich vorgenommen und im nächsten Zeitabschnitt werden Reaktionen auf Entwicklungen in der vorangehenden Periode verfolgt. So entsteht ein vernetzter Entwicklungsablauf, der sich von der Gegenwart bis zum Szenario-Zieljahr erstreckt

6. Schritt: Einführen und Analysieren der Auswirkungen signifikanter Trendbruchereignisse

Ein Trendbruchereignis tritt plötzlich ein; es ist vorher als Trend nicht erkennbar. Trendbrüche lenken Entwicklungsverläufe in eine andere Richtung. Bei den betrachteten Ereignissen kann es sich um Katastrophen, wie Erdbeben, Reaktorunfälle, große Explosionen, Tankerunfälle oder terroristische Anschläge, handeln; es kommen aber auch

politische Ereignisse oder technologische Durchbrüche in Frage. Zur Ermittlung von Trendbruchereignissen werden Kreativitätstechniken angewandt.

7. Schritt:

Ableiten von Konsequenzen und Empfehlungen für die Aufgabenstellung

Die Zukunftsbilder für das Themenfeld werden aus den Umfeldszenarien abgeleitet (vgl. Abb. 6); sie werden interpretiert und anschaulich dargestellt. Daraus werden dann Vorschläge für Maßnahmen abgeleitet.

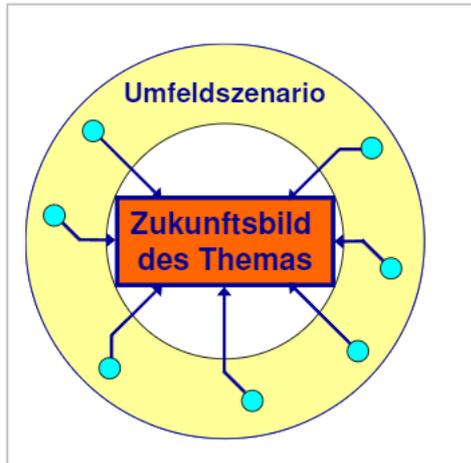


Abbildung 6: Rückschlüsse aus den Umfeldszenarien auf das Thema

8. Schritt:

Konzipieren von Maßnahmen und Planungen

Dieser Schritt gehört im engeren Sinne nicht mehr zur Szenariotechnik. Es hat sich jedoch bewährt, die Umsetzung im gleichen Team, das die Szenarien erarbeitet hat, anzudenken. Zunächst werden Konsequenzen abgeleitet und daraus dann strategische Leitlinien und konkrete Maßnahmen entwickelt.

Ansprechpartner

Dipl.-Kffr. Martina Schwarz-Geschka

Tel.-Durchwahl: +49 (0)6151 501646-5

Fax-Durchwahl: +49 (0)61515 01646-9

E-mail: ms@geschka.de

Dr. Horst Geschka

Tel.-Durchwahl: +49 (0)6151 501646-0

Fax-Durchwahl: +49 (0)61515 01646-9

E-mail: hg@geschka.de

Kontaktdaten

Geschka & Partner Unternehmensberatung

Guerickeweg 5

64291 Darmstadt

Tel.: +49 (0)6151 501646-0

Fax: +49 (0)6151 501646-9

Email: info@geschka.de

www.geschka.de