

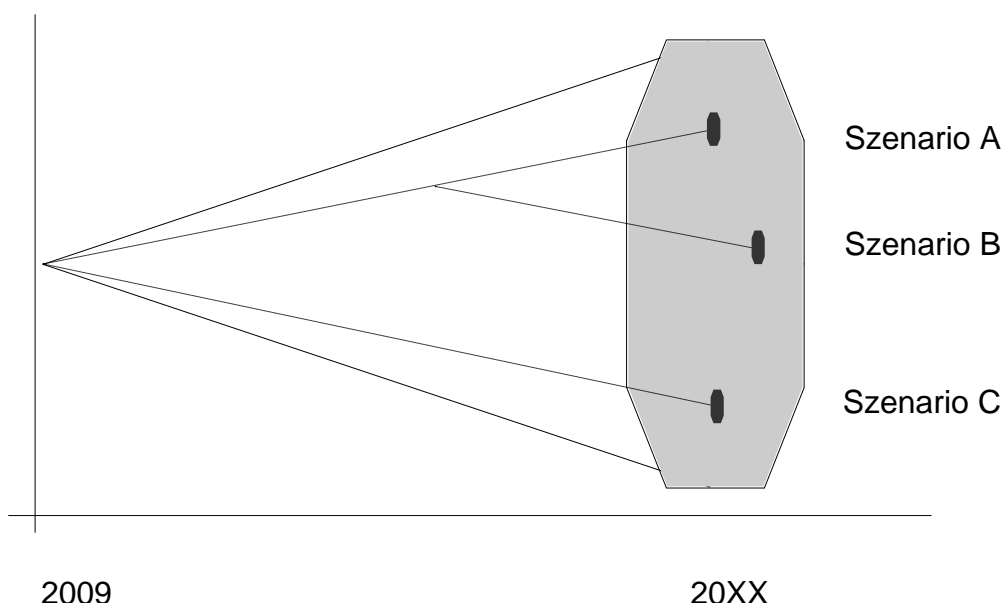
Szenario-Technik

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. Im Prozess der Entwicklung einer Organisation von einer unerwünschten Gegenwart in eine erwünschtere Zukunft ist es von zentraler Bedeutung, eine solche (wünschbare, bessere, problemlosere) Zukunft mit einer gewissen Attraktivität auszustatten. Szenario-Technik kann helfen, mögliche Zukunft 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 Methode eignet sich hervorragend zur Arbeit an schwierigen und heiklen Themenstellungen in Veränderungsprozessen.

Die grundlegende Logik der Szenario-Technik lässt sich am besten mit dem Szenario-Trichter darstellen.



Mit zunehmender Entfernung von der Gegenwart erweitert sich der Optionsraum stetig, bis sich Entwicklungen an der Schnittfläche des Trichters in unterschiedlichen Szenarien beschreiben lassen.

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 Entwicklungsannahmen 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 schließlich 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*.

Szenario-Prozesse laufen üblicherweise in folgenden 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.

Grundlegende Prozess-Schritte

