

Sonderdruck
Szenarien. Instrumente für
Innovations- und Strategieprozesse

von
Beate Schulz-Montag und Marc Müller-Stoffels

Abgedruckt in:
Wilms, Falko E. P. (Hrsg.): Szenariotechnik. Vom Umgang mit der Zukunft
1. Aufl. 2006, Haupt Verlag Bern Stuttgart Wien, ISBN 3-258-06988-3
S. 381 - 397

16 Szenarien. Instrumente für Innovations- und Strategieprozesse

Beate Schulz-Montag und Marc Müller-Stoffels

16.1 Einführung

Ob es sich um die langfristige Planung oder um Innovationsprozesse handelt - Szenarien nehmen heute einen festen Platz unter den von Unternehmen, Verwaltungen und anderen Organisationen eingesetzten Foresight-Methoden ein. Bei einer Umfrage von Z_punkt gab fast die Hälfte der Befragten an, dass in ihren Unternehmen die Szenariotechnik mehr oder weniger regelmäßig eingesetzt würde (Burmeister et al. 2002).

Allgemein sind Szenarien in sich konsistente, meist alternative Bilder der Zukunft. Als Kommunikationsmedien fördern sie die Auseinandersetzung mit wichtigen Trends, mit gegenwärtigen oder künftigen Herausforderungen und den eigenen Zielvorstellungen. Im Einzelnen dienen Szenarien zur:

- Erkundung alternativer Entwicklungspfade in die Zukunft
- Sensibilisierung für mögliche und denkbare Veränderungen des Umfeldes
- Identifikation und Verdeutlichung von Leitbildern und Zielvorstellungen
- Ermittlung von kritischen Entscheidungspunkten und Eröffnung von Handlungsoptionen
- Beschreibung von Kontexten für zukünftige Innovationen

Der vorliegende Beitrag beschreibt einen Szenarioansatz, wie er von der Z_punkt GmbH - The Foresight Company seit vielen Jahren in Foresight-Projekten großer Unternehmen, zum Teil aber auch in Kommunen und wissenschaftlichen Einrichtungen praktiziert wird. Zunächst werden die Hauptkategorien von Szenarienverfahren - explorative, normative und kombinierte Verfahren - theoretisch voneinander abgegrenzt. Aus der Praxisperspektive werden anschließend exemplarisch ein strategieorientierter, ein leitbildorientierter sowie ein innovationsorientierter Szenarioprozess skizziert. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei der Kundenintegration bzw. der Partizipation des Auftraggebers am Szenarioprozess. Ein weiteres Kapitel setzt sich mit typischen Fallstricken und Erfolgsbedingungen von Szenarioprozessen

in großen Organisationen auseinander und beschreibt mögliche Lösungen. Das Fazit bringt noch einmal die wesentlichen Vorzüge der Szenariotechnik auf den Punkt.

16.2 Drei Hauptkategorien von Szenarioverfahren

Die Vielfalt der genutzten Szenarioformate und -methoden ist groß. Es lassen sich dennoch folgende Hauptkategorien unterscheiden:

Explorative Szenarien (auch projektive oder Trendszenarien) dienen dazu, mögliche Zukünfte zu erkunden. Sie beruhen auf einer Fortschreibung der aktuellen Trends und gehen, idealerweise unbeeindruckt von expliziten oder impliziten Wunschvorstellungen und Werthaltungen ihrer Konstrukteure, der Frage nach: Was könnte sein? Widersprüche bzw. Konflikte zwischen den einzelnen Trends werden dabei in der Regel durch Wechselwirkungsmethoden bereinigt.

In normativen Szenarien (meist Wunsch- oder Chancenszenarien) werden positive, aber durchaus noch mögliche, Zukunftssituationen konstruiert, die als Ziel dienen können (ein Beispiel enthält Burmeister et al. 2004 a, 415-431). Die Frage hier lautet also: Was wollen wir - und wie können wir es erreichen? Folglich liegt der Hauptakzent auf den Entwicklungswegen in die Wunschzukunft und den Handlungsschritten, die notwendig sind, damit sich das Szenario verwirklichen lässt. Da es durchaus mehrere, möglicherweise in Konflikt stehende Zielvorstellungen geben kann, werden bisweilen sogar verschiedene positive Szenarien nebeneinander entwickelt.

In Unternehmen werden am häufigsten kombinierte Verfahren eingesetzt. Die Erkundung möglicher Entwicklungspfade wird dabei mit der Ableitung von Handlungsschritten aus visionären Zielen verbunden. Typische Fragestellungen lauten: Unter welchen künftigen Bedingungen (Szenarien!) werden innovative Produkte und Dienstleistungen eine Chance haben? Wie muss das Unternehmen strategisch aufgestellt sein, um auf mögliche globale Umfeldveränderungen optimal reagieren zu können?

Je nach Zielstellung werden unterschiedliche Szenariotechniken eingesetzt (Tab. 1):

	Fragestellung	Beispiele	Methodik	Ergebnisse
Verfahren zur Konstruktion explorativer Szenarien	„Was ist zu erwarten?“	sektorale Vorausschau-Aktivitäten, Weltmodelle, Regionalplanung	Schlüsselfaktoranalysen, Konfliktanalysen, gegebenenfalls Forecasting-Techniken und Modellierung	oft nur skizzierte Darstellung
Verfahren zur Konstruktion normativer Szenarien	„Welche Zukunft wollen wir?“	Leitbildprozesse in Städten oder Unternehmen, Innovationsprozesse, Unternehmenskommunikation	normativ-partizipative Verfahren und Kreativmethoden wie Zukunftswerkstätten, ggf. Backcasting-Techniken	plastische, häufig narrative Darstellung
Kombinierte Verfahren für Strategiebildung und Innovation	„Welche Strategien sollen wir einschlagen?“ „Welche Innovationen sind zukunftsfähig?“	strategisches Management und Innovationsprozesse in Unternehmen, politische Strategiebildung	umfassende Szenariotechniken mit spezifischen Arbeitsschritten zur Strategiebildung und Entscheidungsfindung	oft nur skizzierte Darstellung, Hauptergebnis sind die Strategien bzw. Pläne und Maßnahmen

Tab. 1: Drei prinzipielle Verfahren der Szenario-Konstruktion

16.3 Szenarien für die Strategiebildung

Die prinzipielle Vorgehensweise für strategische Szenariostudien wurde Anfang der siebziger Jahre etabliert und seither immer wieder, doch eher geringfügig modifiziert. Die Szenarioprozesse der einzelnen Anbieter unterscheiden sich insbesondere darin, wie Szenarien erstellt und auf Konsistenz und Plausibilität überprüft werden, wie und an welchen Stellen partizipatorische und kreativ-visionäre Arbeitsschritte eingebunden werden und ob und in welchem Maße das Verfahren formalisiert ist bzw. softwaregestützt abläuft.

In ihrer Fokussierung auf Schlüsselfaktoren und empirisch fundierte Trendentwicklungen bildet die von Z_punkt verwendete Szenariotechnik einen Mittelweg zwischen der im angelsächsischen Raum verbreiteten „straight forward“ Szenariokonstruktion in ein oder zwei Workshoptagen und den oft sehr sophistizierten, softwaregestützten Szenario-Techniken.

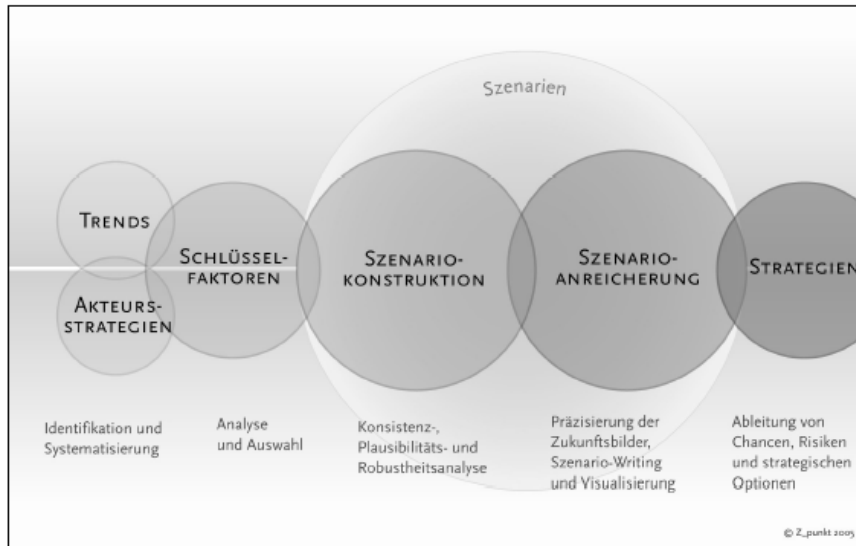


Abbildung 1: Strategieorientierter Szenarioprozess

Nicht jeder, aber ein typischer Szenarioprozess verläuft in den folgenden Phasen:

Vorbereitende Umfrage:

Fast immer beginnt der Szenarioprozess mit einem kurzen Fragebogen, der per Email an das Szenarioteam des Auftraggebers versandt wird. Die Umfrage dient nicht nur der Informationssammlung und besseren Anpassung an die Bedürfnisse des Auftraggebers; sie stimmt die Teilnehmer zugleich auf den Prozess ein.

Konzentrische Fokussierung:

Bei der Strukturierung des Umfeldes wird eine zentripedale Vorgehensweise benutzt: von den externen Rahmenbedingungen hin zum Kern (der Branche, dem Produkt, der anstehenden Entscheidung). Dabei wird auch auf die Informationsbasis der Z_trenddatenbank (www.trenddatenbank.de) zurück-

gegriffen. Bei der Analyse der recherchierten Trends wird unterschieden zwischen solchen mit eindeutiger Entwicklung und Trends mit größeren Unsicherheiten in der zukünftigen Entwicklung. Letztere werden mit mindestens zwei Ausprägungen (Zukunftsprojektionen) vorgegeben.

Schlüsselfaktorenanalyse :

In der Regel werden die Schlüsselfaktoren in einem Workshop durch ein intuitives Ranking nach ausführlicher Diskussion bestimmt. Dies gewährleistet nicht nur eine hohe Transparenz des Verfahrens; Projekterfahrungen haben auch gezeigt, dass eine zeitaufwendige Schlüsselfaktorenanalyse per Einflussmatrix oft kein anderes Ergebnis als ein intuitives Ranking liefert.

Konsistenz-, Plausibilitäts- und Robustheitsanalyse:

Durch die Konsistenzanalyse wird überprüft, welche Ausprägungen eines Schlüsselfaktors mit welchen Ausprägungen der anderen „zusammenpassen“. Dies geschieht entweder mit Hilfe einer Konsistenzmatrix und anschließender softwaregestützter Auswertung oder - in weniger komplexen Fällen - mit dem sog. morphologischen Kasten. Eine gründliche Diskussion der Konflikte und Synergien zwischen den Schlüsselfaktoren ermöglicht nicht nur die Ableitung der Szenariologik, sie ist zugleich auch ein Startpunkt für die Ausformulierung der Szenarien. Neben der Konsistenz ist die Plausibilität eines Szenarios ein weiterer wichtiger Kennwert. Zukunftsbilder sollen schließlich nicht nur in sich schlüssig, sondern ihr mögliches Eintreten auch plausibel sein.

Zusammen mit dem jungen Unternehmen evolve:it Scientific Software Systems hat Z_punkt eine Zusammenführung einiger charakteristischer Parameter (Konsistenzwert, Plausibilität und Zahl von partiellen Inkonsistenzen) von Zukunftsprojektionen zu einem Robustheitswert vorgenommen. Dieser ermöglicht eine differenziertere und doch einfachere Bewertung von Zukunftsprojektionen, was bei der Auswahl brauchbarer Projektionsbündel für das Szenario-Writing äußerst nützlich ist (siehe Kasten: „ScenLab“).

Inhaltliche Anreicherung:

Das Szenario-Writing bleibt in den meisten Szenarioprozessen dem Team von Z_punkt überlassen, doch werden (Zwischen-) Ergebnisse zwecks Feintuning mit dem Auftraggeber rückgekoppelt. Für die inhaltliche Anreicherung wird die Z_trenddatenbank genutzt, doch kommen bisweilen zusätzliche Recherchen ins Spiel. Im Rahmen von vorwiegend interaktiv angelegten Szenarioprozessen, in denen die Hauptarbeit an den Szenarien in einem

oder mehreren Workshops stattfindet, erfolgt eine erste Präzisierung der Zukunftsbilder in Arbeitsgruppen. Ausgangspunkt bilden die in der Konsistenzanalyse identifizierten Rohszenarien mit ihren Prämissen. Die Konkretisierung der Rohszenarien wird unterstützt durch einen detaillierten Katalog an Leitfragen zur Profilierung der einzelnen Szenarien sowie methodischen Hinweisen, z.B. für die Wahl einer geeigneten Präsentationsform. Das gemeinsame Eintauchen in konkrete Zukunftswelten und ihre möglichst plastische Ausarbeitung stellt in der Regel auch den emotionalen Höhepunkt eines Szenarioprozesses dar und bewirkt bei den Teilnehmern den größten Lerneffekt. Die im Rahmen einer Konferenz oder eines Workshops erarbeiteten Szenarien werden anschließend von Z_punkt dokumentiert und redaktionell nachbearbeitet, damit sie über den Workshop hinaus kommuniziert werden können.

Störereignisanalyse und ergänzende Miniaturscenarien:

Die Störereignisanalyse ist ein weiteres – in der Regel optional eingesetztes – Tool, um die Robustheit von Szenarien zu testen. Dabei kann auf einen umfangreichen Katalog von sog. Wild Cards – Störereignisse oder auch Diskontinuitäten im Sinne von Trendbrüchen oder radikal veränderten Rahmenbedingungen – zurückgegriffen werden. Darüber hinaus werden Wild Cards genutzt, um die Grundszenarien durch zusätzliche störereignisgetriebene Miniaturscenarien (Schlaglichter) zu ergänzen. Diese fokussieren noch einmal auf besonders interessante technologische, soziale und andere Einzelaspekte und verleihen der Szenariostudie so eine weitere Dimension (Zum Umgang mit unerwarteten Störereignissen siehe ausführlich: Steinmüller 2004).

Chancen, Risiken und Strategien:

Bei der Wirkungsanalyse werden die möglichen Implikationen einzelner Szenarien für eine bestimmte Branche, ein Geschäftsfeld, ein Produkt etc. untersucht. Dabei steht eine Analyse der Risiken und Chancen im Vordergrund. Die eigentliche Strategiebildung und Maßnahmenplanung findet meist unter „closed shop“-Bedingungen beim Auftraggeber statt. Um eine erste, grobe Orientierung zu gewinnen, werden jedoch noch im Rahmen des Szenarioprozesses prinzipielle strategische Handlungsoptionen unterschiedlicher Akteursgruppen abgeleitet. Dafür nehmen die Teilnehmer – nicht selten in einem Rollenspiel – gezielt unterschiedliche Perspektiven ein, argumentieren aus der Sicht von Branchen oder Teilbranchen, bestimmten Un-

ScenLab: Softwareunterstützung im Szenarioprozess

Selbst bei explorativen Szenarioprozessen mit nur einer geringen Anzahl von Schlüsselfaktoren entsteht schnell eine große Komplexität, insbesondere bei den möglichen Wechselwirkungen der Ausprägungen (Zukunftsprojektionen). Die Auswertung dieser Wechselwirkungen in der Konsistenzanalyse ist ohne spezielle Software kaum möglich. Bei größeren Projekten mit mehr als 20 oder 25 Schlüsselfaktoren kommt hinzu, dass die standardmäßig verfügbaren Algorithmen zum Durchrechnen aller möglichen Kombinationen von Ausprägungen auf Desktop-Computern mangels Rechenleistung versagen.

Das Softwareunternehmen evolve:it Scientific Software Systems Erik Gauger und Marc Mueller-Stoffels GbR hat daher in enger Zusammenarbeit mit Z_punkt die Szenariosoftware ScenLab entwickelt. Herzstück der Software ist der von evolve:it entwickelte und der natürlichen Evolution abgeschauete genetische Algorithmus GenScen. Dieser ermöglicht die Behandlung beliebig komplexer Probleme auch mit Dutzenden von Schlüsselfaktoren (Szenariodimensionen). Für kleinere Projekte bietet ScenLab jedoch auch eine klassisch berechnete Konsistenzanalyse inklusive diverser Reduktionsmodule an.

Weitere Kennzeichen von ScenLab:

- Nutzbarkeit für Einsteiger und Profis, für die rasche Szenariokonstruktion wie für komplexe Prozessen mit größeren Gruppen
- Hohe Bedienungs- und Nutzerfreundlichkeit, Transparenz der Schritte, Ergebnisse und Tools
- Teamfähigkeit durch Möglichkeit des verteilten Arbeitens und anschließende Zusammenführung der Ergebnisse
- Wahlweise Integration von Wild Cards (wenig wahrscheinlichen, aber stark wirksamen Störereignissen)
- Ermittlung der Robustheit von Szenarien (Konsistenz und Plausibilität)
- Multidimensionale Skalierung und automatische Clusterung von Szenarien
- Exportierbarkeit von Ergebnislisten und Grafiken

Erhältlich ist ScenLab ab Herbst 2005.

Nähere Informationen unter: www.z-punkt.de oder www.evolveit.biz.

Abbildung 2: Softwareunterstützung im Szenarioprozess

ternehmenstypen oder -bereichen oder als Verantwortliche für bestimmte Politikbereiche.

16.4 Szenarien für die Leitbildentwicklung

Während eine Vision zunächst nichts anderes ist als eine im Hinblick auf die Zukunft entworfene, oft idealistische Vorstellung, so handelt es sich bei Leitbildern um orientierungs-, handlungs- oder entscheidungsleitende Vorstellungen des Menschen. Leitbilder haben in der Regel Visionen zum Ausgangspunkt, münden idealerweise jedoch in konkrete Ziele und Maßnahmen.

Szenarioprozesse können die Entwicklung eines organisationalen Leitbildes wirksam unterstützen. Hier bietet sich eine kombinierte Vorgehensweise an, die Methoden der Utopie- und Visionsarbeit, normativer Szenariokonstruktion und klassische SWOT-Analyse miteinander kombiniert. Welches Leitbild soll in Zukunft das Handeln unserer Kommune bestimmen und wie lassen sich daraus konkrete Maßnahmenplanungen ableiten? Wie sieht unser Wunschscenario für eine zukunftsfähige Entwicklung unseres Unternehmens oder Geschäftsbereichs aus, und welche Schritte müssen wir tun, um möglichst große Teile davon Wirklichkeit werden zu lassen? Welches Leitbild und welche gemeinsamen Ziele verbergen sich in dem Szenario, die unser Handeln bereits heute bestimmen sollten?

Idealytisch orientiert sich eine leitbildorientierte Szenario-Variante an folgendem Ablauf:

SWOT-Analyse:

Der Prozess startet mit einer klassischen SWOT-Analyse, mit der zunächst die internen Faktoren – die Strengths (Stärken) und Weaknesses (Schwächen) – des Unternehmens, einzelner Geschäftseinheiten, Konzepte, Produktgruppen o.a. untersucht werden. Im zweiten Teil der SWOT-Analyse werden Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken, Bedrohungen) identifiziert, die sich aus den wesentlichen Trends, Herausforderungen und Triebkräften für Veränderungen im externen Umfeld des Unternehmens oder der Organisation ergeben.

Ranking und Bewertung:

Es wird systematisch herausgearbeitet und ausgewählt, welche Ergebnisse der SWOT-Analyse mit in die Zukunft genommen werden sollen. Fragen:

senen Darstellung beschreiben: den Anwendungskontext (möglichst lebensnah und konkret) und die Innovationen, die in diesem Kontext funktionieren könnten.

Backcasting-Analyse:

Anschließend wird in einem fiktiven Rückblick systematisch analysiert: Wodurch haben wir die in dem Szenario beschriebene Zukunft erreicht? Welche Schritte waren nötig? Das Ergebnis dieses Schrittes ist eine realistische Einschätzung und Auflistung der möglichen externen und internen Treiber der Entwicklung sowie möglicherweise auch bereits die Veranschaulichung einiger konkreter Maßnahmen, die bei der Verwirklichung dieses Szenarios eine Rolle gespielt haben könnten.

Leitbildgenerierung:

Während es im vorherigen Schritt um eine nüchterne Analyse von Entwicklungsfaktoren ging, wird das Augenmerk in diesem Schritt noch einmal auf die normative Ebene gelenkt. Es wird gefragt: Welche Ziele und Werte stecken explizit und implizit in dem beschriebenen Szenario? Und es wird eine Einigung zu der Frage herbeigeführt: Welche davon sollten für uns generell, welche heute schon handlungsleitend sein?

Maßnahmenplanung:

Die prinzipielle Einigung über gemeinsame Ziele bzw. durchzusetzende Innovationen ist nur dann wirklich sinnvoll, wenn auch an seine Umsetzung gedacht wird. Um die positive Energie des Szenarioprozesses nicht verpuffen zu lassen, sollte unmittelbar im Anschluss die 5 W-Frage angepackt werden: Wer trägt was und wie bis wann und mit wem zur Umsetzung bei? Die Detaillierung der Maßnahmenplanung – bis hin zu einem konkreten Roadmapping – kann durchaus zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen. Jedoch ist es für den Erfolg der weiteren Arbeit von zentraler Bedeutung, noch bevor die am Szenarioprozess Beteiligten wieder auseinander gehen, Verantwortlichkeiten und erste Schritte zu klären.

16.5 Szenarien in Innovationsprozessen von Unternehmen

Innovationen entstehen nicht aus dem Nichts heraus und sie setzen sich auch nicht in einem Vakuum durch. Sowohl bei der Generierung von Ideen für Innovationen als auch beim Test ihrer Praxistauglichkeit können Szenarien von konkreten Anwendungskontexten eine wichtige Rolle spielen. In-

novationsprozesse, die durch Szenarien angestoßen oder begleitet werden, haben ein deutlich geringeres Risiko zu scheitern. Durch Szenarien kann ein Innovationsprozess in jeder Phase gesteuert werden und die Akzeptanz einer Innovation schon im Vorfeld überprüft werden. Ein szenariobasierter Innovationsprozesses verläuft – wiederum idealtypisch – in folgenden Phasen:

Trendanalyse:

Zunächst werden aktuelle Erkenntnisse und Entwicklungen zusammengetragen. Um globale Trends zu identifizieren, kann Z_punkt auf eine eigene Datenbank aus rund 250 ausführlich beschriebenen und fortlaufend aktualisierten Trends zurückgreifen. Darüber hinaus werden branchen-spezifische Trends identifiziert und recherchiert. Konsumententrends liefern Erkenntnisse über zukünftige Kundenwünsche und –bedürfnisse sowie die zu erwartende Akzeptanz von Innovationen. In Technologietrends werden Informationen über das technisch Machbare und Erwartbare zusammengetragen: Welche wissenschaftlichen Entwicklungen stehen kurz davor ökonomisch nutzbar zu sein? Wird innerhalb des betrachteten Zeithorizonts der Durchbruch bestimmter neuer Technologien erwartet? Welche Schlussfolgerungen sind daraus zu ziehen? Branchentrends verzahnen schließlich Konsumenten- und Technologietrends unter dem Gesichtspunkt der Relevanz für die Branche unter Berücksichtigung spezifischer Entwicklungen und globaler Einflüsse.

Projektionen:

Aus den in den Trendanalysen gesammelten Daten werden Projektionen, also Szenarien, zukünftiger Lebenswelten und Nutzungskontexte erstellt. Erst die konkrete Vorstellung einer möglichen Zukunft erlaubt es, auch zukunftsgerichte Innovationen zu liefern. Z_punkt greift in dieser Phase auch auf globale Rahmenszenarien zurück, die dann in Zusammenarbeit mit dem Kunden mit branchenspezifischen Informationen angereichert und erweitert werden. Die Projektionen helfen den Teilnehmern am Innovationsprozess sich vorzustellen, wie die Markteintrittssituation für eine Innovation zu einem Zeitpunkt X in der Zukunft aussehen könnte. Szenarien müssen dabei sorgfältig den Branchen bezogenen Zeitrahmen für die Entwicklung einer Innovation (Produkt oder Dienstleistung) bis zur Marktreife berücksichtigen.

Identifikation von Innovationsfeldern und -ideen:

Die vorangegangenen Schritte liefern die Basis für die Identifikation von Innovationsfeldern. Hier spielen auch unternehmensspezifische Merkmale eine wichtige Rolle: Worin liegen die spezifischen Stärken des Unternehmens, wo ist es besonders gut aufgestellt? Gibt es bereits strategische Entscheidungen für eine bestimmte Entwicklungsrichtung, die berücksichtigt werden muss? Welche Zielgruppen und Anwendungskontexte für neue Produkte und Dienstleistungen erscheinen aussichtsreich? In einem kreativen Prozess, den Z_punkt durch verschiedene Workshop-Formate unterstützt, werden aus den ausgewählten Innovationsfeldern nun konkrete – und mittels Szenarien kommunizierbare – Produktideen generiert.

Selektion und Bewertung:

Während in den ersten drei Phasen des szenariobasierten Innovationsprozesses das „freie Sammeln“ von Ideen und Trends im Vordergrund steht, folgt nun ein mehrstufiger Selektions- und Bewertungsprozess, bei dem die Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen systematisch auf ihre Chancen, Risiken, Umsetzungsbarrieren und Marktpotenziale hin überprüft werden. Zur Anwendung kommen hier klassische Instrumente der Marktforschung und der strategischen Entscheidungsfindung in Unternehmen, die hier nicht weiter ausgeführt werden sollen. „Aussortierte“ Innovationsideen müssen dabei nicht unbedingt schlecht oder falsch sein, manchmal kommen sie einfach nur zu einem zu frühen Zeitpunkt oder das Unternehmen ist für eine Umsetzung nicht hinreichend gerüstet.

Ideentransfer mit Szenarien:

Letztlich sind nur gut geprüfte und gut beschriebene Produktideen innerhalb (Entscheider, F&E etc.) und außerhalb (Partner und Kunden) des Unternehmens kommunizierbar und haben eine Chance, erfolgreich umgesetzt zu werden. F&E müssen ein Gespür dafür entwickeln, in welche Richtung sich das sozioökonomische Umfeld für ihre Technologien entwickelt, Innovationsmanagement und Marketing müssen den Kunden von morgen kennen(lernen) und der Kunde muss erfahren, auf welche zukünftigen Produkte er sich einstellen und freuen kann. Hierbei kommt wiederum der ureigensten Zweck von Szenarien zum Tragen: mögliche Zukunftsentwicklungen anschaulich darzustellen und zu kommunizieren – in diesem Fall zukünftiger Lebenswelten von Kunden und Nutzungskontexte für Produkte und Dienstleistungen von morgen.

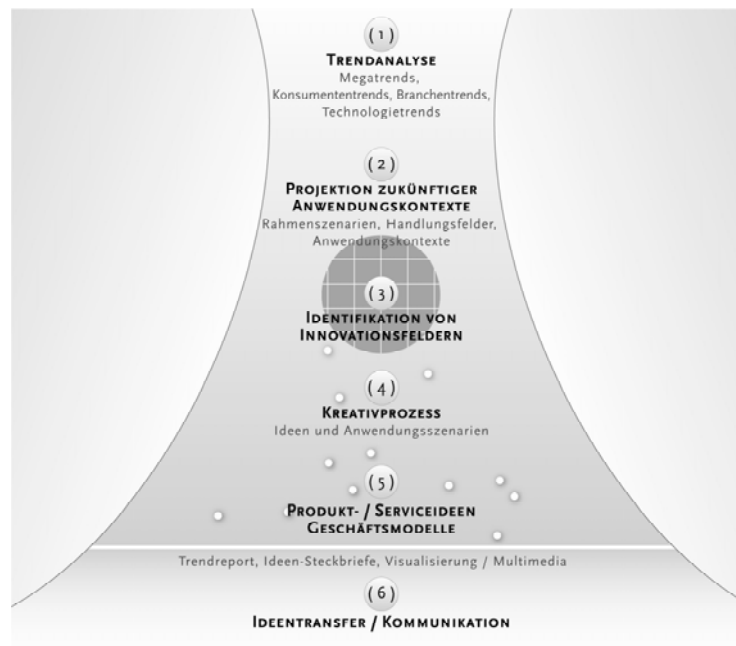


Abbildung 4: Trend- und szenariobasierter Innovationsprozess

16.6 Fallstricke und Erfolgsbedingungen von Szenarioprosessen

Vor dem Start Ziele definieren

Vor jedem Szenarioprozess sollte zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer ein gemeinsames Verständnis über das methodische Vorgehen sowie den Charakter und die „Leistungsfähigkeit“ der Szenarien hergestellt werden. Es klingt banal, aber nicht wenigen Adressaten muss wiederholt deutlich gemacht werden, dass es sich bei Szenarien nicht um Vorhersagen zukünftiger Entwicklungen handelt, sondern lediglich um Werkzeuge, um etwa Handlungsoptionen unter verschiedenen möglichen Zukunftsbedingungen auszuloten. Anhand von Szenarien kann in regelmäßigen Abständen überprüft werden „wohin die Reise geht“. Je nachdem zu welchem Schluss man dabei kommt, kann dann versucht werden auf eine wünschenswertere Zukunft hinzusteuern.

Es ist immer wieder festzustellen, dass Szenarien als „interessante Bilder“ zur Kenntnis genommen werden, aus denen sich dann allerdings nichts Zwingendes ergibt. Langfristige Strategie und Tagesgeschäft werden oft nicht eng genug miteinander verknüpft. Dabei eröffnen Szenarien gerade die Chance, systematisch Strategien „auf Vorrat“ zu bilden, um nicht von bestimmten Entwicklungen unangenehm überrascht oder gar überrollt zu werden. Im Idealfall sind Szenarien demnach keine einmalige Angelegenheit, sondern werden als fester Bestandteil von Corporate Foresight regelmäßig überprüft und angepasst (Szenariomonitoring). Das Minimum sollte ein Auswertungsworkshop sein, bei dem die Szenarien systematisch z.B. auf ihre marktstrategischen Implikationen für den Auftraggeber abgeklopft werden.

Beteiligte und Adressaten festlegen

Szenarien sind nur dann etwas wert, wenn sie ihre Adressaten erreichen. Die beste Garantie dafür ist, die Adressaten von vornherein an der Szenariokonstruktion zu beteiligen. Aus organisatorischen Gründen ist dies allerdings häufig nicht möglich: Das Top-Management verfügt kaum über disponible Zeit und wird fast immer der Lösung von Tagesproblemen die Priorität vor der Formulierung von Zukunftsstrategien einräumen. Ähnlich selten gelingt es, größere Teile von Belegschaften in Szenarioprozesse einzubeziehen. Je nach vorliegenden Bedingungen auf Seiten des Auftraggebers muss das Prozessdesign flexibel angepasst werden.

Kann man auf ein kleines, aber leistungsfähiges Team im Unternehmen zurückgreifen und sind möglichst detailreiche, wissenschaftlich fundierte Szenarien das Ziel, so empfiehlt es sich, mehr Aufwand in die gemeinsame Bestimmung des Szenariofeldes, in das sorgfältige Zusammentragen von Trends und Herausforderungen und ihre Bewertung, zu investieren. Die Einigung auf Schlüsselfaktoren und die Projektion alternativer Trendverläufe sollte auf jeden Fall in gemeinsamer Diskussion auf einem Workshop erfolgen. Das Ausfüllen der Konsistenzmatrix kann dagegen auch Software gestützt dezentral erfolgen, wichtig ist jedoch die vorherige Schaffung eines inhaltlichen „common grounds“.

Steht dagegen eher der kommunikative Aspekt, die interaktive Auseinandersetzung mit „Zukunft“ in großen Gruppen im Vordergrund, so ist häufig eine grobe Orientierung über die Grundlinien möglicher Entwicklungsverläufe ausreichend. Die Wahrnehmung der Teilnehmer von den

wichtigsten Trends und Herausforderungen in ihrem Themengebiet kann durch eine vorherige Online-Umfrage in Erfahrung gebracht werden. Die Vielzahl an genannten Trends und Faktoren sollte dann jedoch schon vom Szenariodienstleister in vorgeclusterter Form als Mindmap und mit Vorschlägen für Schlüsselfaktoren in den Szenarioworkshop oder die -konferenz eingebracht werden, um die Teilnehmer nicht durch endlos lange (Grundsatz-)Diskussionen zu ermüden. Bei einer intuitiven Konsistenzanalyse stellen erfahrungsgemäß fünf Schlüsselfaktoren mit jeweils drei Ausprägungen (Projektionen) die absolute Obergrenze dessen dar, was in einem Gruppenprozess noch zu bewältigen ist. Oft reicht auch schon ein zwei Achsen-Diagramm mit zwei Szenariodimensionen (z.B. starker Staat/schwacher Staat und Individualisierung/Traditionalisierung) aus, um eine Ausgangsbasis für vier plausible Grobszenarien zu schaffen.

Bei zwei Workshoptagen und mehr Schlüsselfaktoren kann die Konsistenzanalyse ggf. auch vom Szenariodienstleister „über Nacht“ mittels Software durchgeführt werden, um den Teilnehmer zu Beginn des zweiten Tages eine Auswahl von konsistenten Rohszenarien für die Weiterarbeit präsentieren zu können. Im Mittelpunkt sollte auf jeden Fall die Anreicherung und Detaillierung der einzelnen Rohszenarien in Arbeitsgruppen und ihre anschließende Präsentation und Auswertung im Plenum stehen. Hierfür kann ein vielfältiger Mix an Kreativmethoden, wie sie z.B. auch in der klassischen Zukunftswerkstatt (Jungk/Müllert) oder Zukunftskonferenz (Weisbord) zur Anwendung kommen, genutzt werden. Wichtig ist jedoch ein präziser, auf das Thema der Szenarien zugeschnittener Fragenkatalog, der den Teilnehmern mit an die Hand gegeben werden sollte.

Den Szenarien ein ansprechendes Format geben

In der Regel sollen Ergebnisse von Zukunftsstudien, gleich ob es sich beim Adressaten um die Öffentlichkeit, Auftraggeber aus Politik oder Unternehmen oder eine Fachcommunity handelt, in einer von Inhalt und Wertung her transparenten, nachvollziehbaren Form präsentiert werden. Gut ausformulierte qualitative Szenarien entsprechen in hohem Maße diesen Anforderungen. Sie sind anschaulich, normalerweise leicht verständlich, beziehen ästhetische und affektive Momente bewusst ein, verdeutlichen Wertungen ihrer Autoren und erleichtern damit Kommunikations- und Entscheidungsprozesse. Bisweilen kann es nötig sein, die kommunikative Seite der Szenarien

weiter zu verstärken, sie entweder literarisch zu gestalten („scenario writing“) oder sogar als Comic oder als Trickfilm umzusetzen.

16.7 Fazit: Warum die Szenariomethode so beliebt ist

Die recht große Verbreitung von Szenariotechniken kommt nicht von ungefähr. Gegenüber klassischen Planungs- und Prognoseverfahren hat die Szenariomethode eine Reihe von Vorzügen, die abschließend noch einmal zusammengefasst werden sollen:

- Es wird nicht vorausgesetzt, dass es nur die eine Zukunft gibt, sondern ein Spektrum von möglichen, wünschbaren oder zu vermeidenden Zukünften.
- Szenariotechniken gestatten es, Umfeldbedingungen systematisch zu variieren und damit auch Diskontinuitäten und Unsicherheiten jeglicher Art (Trendbrüche, Störereignisse) zu berücksichtigen.
- Szenariotechniken stützen sich nicht nur auf quantitatives Faktenmaterial, sie berücksichtigen auch qualitative Informationen.
- Bei geeigneter Formulierung werden die in das Szenario einfließenden subjektiven Wertungen diskutierbar. Da ohne eine Verständigung über Zielsetzungen und Voraussetzungen eine Konstruktion von Szenarien kaum möglich ist, treten diese subjektiven Wertungen offen zutage.
- Szenarien sind in der Regel ein kollektives Produkt, mit dem sich die Teammitglieder in der Regel auch emotional identifizieren. Das trifft im besonderen Maße für Szenarien zu, die in partizipatorischen Prozessen entstehen.
- Die Zukunftsbilder und die zu ihnen führenden Entwicklungswege werden mehr oder weniger anschaulich ausgemalt. Das erhöht Transparenz und Diskussionsfähigkeit. Szenarien sind ein hervorragendes Kommunikationsmittel.

Alles in allem stellt die robuste und flexible Szenariotechnik mit ihren zahlreichen Varianten heute die Methode der Wahl für eine Vielzahl von Innovations- und strategischen Planungsprozessen dar.

Literatur

- Burmeister, K./Neef, A./Albert, B./Glockner, H.: Zukunftsforschung und Unternehmen – Praxis, Methoden, Perspektiven. Essen 2002 (Z_dossier 02)
- Burmeister, K./Neef, A./Schulz-Montag, B./Steinmüller, K.: Innovation und Gesellschaft. Deutschland im Jahr 2020. In: Steinmeier, F.-W./Machnig, M. (Hrsg.): Made in Germany '21. Innovationen für eine gerechte Zukunft. Hamburg 2004 (a)
- Burmeister, K./Neef, A./Beyers, B.: Corporate Foresight. Unternehmen gestalten Zukunft. Hamburg 2004 (b)
- Jungk, R./Müllert, N.R.: Zukunftswerkstätten, München 1990
- Steinmüller, A. und K.: Wild Cards. Wenn das Unwahrscheinliche eintritt. Hamburg 2004
- Weisbord, M./ Janoff, S.: Future Search, Die Zukunftskonferenz, Stuttgart 2001

