

Szenarioentwicklung

Beschreibung

Die Szenarioentwicklung ist ein Instrument für den Entwurf einer zukunftsfesten Strategie. Sie wird genutzt, um verschiedene Zukunftsszenarien umfassend darzustellen und diese bei einer strategischen Entscheidung zu berücksichtigen. Die Szenarioentwicklung hilft dabei, Entscheidungen nicht in Erwartung einer gewünschten oder wahrscheinlichen Zukunft zu treffen, sondern auch auf mögliche schlechtere oder bessere bzw. unerwartete Alternativen vorbereitet zu sein. Insbesondere können so Umwelteinflüsse und bekannte, aber nicht definitiv vorhersagbare Trends mit in die Strategieentwicklung einbezogen werden. Ebenso werden mögliche punktuelle Schocks bei der Szenarioentwicklung mit bedacht. Zur Erstellung der Zukunftsszenarien können quantitative Prognosen und qualitative Einschätzungen kombiniert werden, um so systematisch zukünftige Entwicklungen darzustellen.

Ziele

- zukünftige Entwicklung antizipieren
- relevante Einflussgrößen für die Zukunft identifizieren
- langfristige Strategieentscheidungen treffen
- auf Risiken vorbereitet sein

Vorgehen

1. Szenariogruppe festlegen

Im ersten Schritt sollte überlegt werden, wer in die Szenarioentwicklung eingebunden werden soll. Wichtig ist, dass wesentliche Kompetenzen

gebündelt sind. Von der Gruppenzusammenstellung hängt auch ab, ob und welche Techniken (bspw. Fokusgruppen oder Delphi-Befragungen) in der Szenarioentwicklung eingesetzt werden können.

2. Rahmen der Szenarioentwicklung definieren

Im Anschluss gilt es zu bestimmen, welchen Rahmen die Szenarioentwicklung haben soll, damit alle wesentlichen Aspekte ausreichend berücksichtigt werden können, unwesentliche aber aussortiert werden können. Das heißt: Was ist der zeitliche Horizont? Welche inhaltlichen Einflüsse betrachten wir? In welchen geographischen Grenzen bewegen wir uns? etc.

3. Die Gegenwart beschreiben

Die Grundlage einer Szenarioentwicklung ist die genaue Beschreibung der gegenwärtigen Ausgangslage. Alle relevanten Fakten sollten zusammengetragen werden. Hierfür eignet sich z. B. eine SWOT-Analyse.

4. Einflussfaktoren identifizieren und klassifizieren

Was sind mögliche Einflussfaktoren auf das angedachte Vorhaben? Chancen und Risiken aus der SWOT-Analyse können hier einen Hinweis geben. Auch kann die Befragung von Experten sinnvoll sein, um Einflussfaktoren zu identifizieren, die bislang nicht bedacht worden sind. Ebenso ist es wichtig, wie die Faktoren wirken: Ist es ein konstanter Einfluss, ein einmaliger, wegweisender Impuls oder ein nicht abzusehendes, unsicheres Ereignis?

5. Methode festlegen

Abhängig von den identifizierten Einflussfaktoren werden dann die Methoden gewählt, mit denen die Szenarien entwickelt werden. Sind es quantifizierbare und konstante Trends, die auf einer bekannten Ausgangsgröße aufbauen (bspw. die Bevölkerungsentwicklung), bieten sich quantitative Prognosemethoden an. Qualitative Methoden eignen sich dafür, bislang nicht messbare, aus subjektiver (Experten-)Sicht relevante Einflüsse zu berücksichtigen.

6. Szenarien entwerfen

Mit Hilfe der gewählten Methoden und unter Berücksichtigung der als relevant eingeordneten Einflussgrößen werden dann Szenarien entworfen, die die Situation zum vorab definierten Zeitpunkt x beschreiben. Verschiedene Szenarien ergeben sich aus der Variation von Entwicklungstrends und Einflussfaktoren. Wichtig ist, dass die Szenarien plausibel und in sich schlüssig sind, auch wenn sie (gewünschter Weise!) überraschende Bilder entwerfen. In der Regel bietet es sich an, ein wahrscheinliches Szenario sowie zwei Alternativen (bspw. „Best Case“, „Worst Case“ oder unter Eintritt eines bestimmten Impulses) zu entwerfen, um nicht durch alle erdenklichen Szenarien in der Handlungsfähigkeit behindert zu werden.

7. Strategie festlegen

Auf Basis der Szenarien kann dann eine Strategie entworfen werden, die auf das als wahrscheinlich eingestufte Szenario zugespielt ist, jedoch auch die Extremszenarien berücksichtigt bzw. im Bedarfsfall rasch an diese angepasst werden kann.

8. Strategie anpassen (ggf.)

Stellt sich heraus, dass die tatsächliche Entwicklung eher dem prognostizierten Trend eines Extremszenarios entspricht oder treten besondere Einflussfaktoren ein, kann die Strategie schnell an die nun wahrscheinliche Zukunft angepasst werden. Eine neue Szenarioentwicklung wird dann ggf. notwendig.

Anwendung

- **Phase 1 – Strategiegruppe:**
 - Kompetenz: Entscheidern mögliche Szenarien bekannt machen
 - Kommunikation: Transparenz der Entscheidungsgrundlage herstellen
 - Kraft zur Durchsetzung: Gründe für die Reform und ihre Notwendigkeit darstellen
- **Phase 2 – Agenda-Setting:**
 - Kompetenz: Wissen über (wahrscheinliche) zukünftige Notwendigkeiten haben
 - Kommunikation: Notwendigkeit der Reform darstellen
 - Kraft zur Durchsetzung: Notwendigkeit der Reform deutlich machen; positive und negative Alternativen aufzeigen können

Behandelte Themen

- [Strategische Kerngruppe - Fachliche Grundlagen sichern](#)
- [Strategische Kerngruppe - Kommunikationskapazitäten stärken](#)
- [Strategische Kerngruppe - Durchsetzungsfähigkeit sichern](#)
- [Agenda Setting - Zukunftsthemen aufgreifen](#)
- [Agenda Setting - Reformbereitschaft fördern](#)
- [Agenda Setting - Erfolgsaussichten kalkulieren](#)

Downloads

- [Werkzeug Szenarioentwicklung Beschreibung](#)

- [Werkzeug Szenarioentwicklung Beispiel](#)
 - [Werkzeug Szenarioentwicklung Vorlage](#)
-

Weitere Quellen

- Tom Leney, Mike Coles, Phillip Grollman & Raivo Vilu. Handreichung zur Szenarioentwicklung. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaft. 2004.
 - Hans-Henning Schröder & Dennis M. Tull (Hrsg.). Europäische Energiesicherheit 2020. Berlin: Stiftung Wissenschaft und Politik, Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit. 2008.
-

| BertelsmannStiftung

NRW | School of Governance
www.nrwschool.de



NSOB



▲ Hochschule Harz
Hochschule für angewandte Wissenschaften