

# Denken in Szenarien Teil 1



## „Denken in Szenarien“ als Methode innovativer strategischer Planung (Teil 1)

„Es kommt nicht darauf an, die Zukunft zu wissen, sondern auf die Zukunft vorbereitet zu sein.“  
(Perikles)

**Bernhard Richter**



Für die Menschen war es schon immer ein wichtiges Anliegen, in die Zukunft zu sehen. V.a. die politischen Eliten in jeder historischen Epoche waren bestrebt, die Zukunft zu kennen, um ihr Handeln so zu gestalten, dass ihre Reiche sicherer wurden und überlebten. Vom Orakel von Delphi im antiken Griechenland über Nostradamus in der Neuzeit bis heute versuchen die Menschen Informationen über die Zukunft zu erlangen. Jedoch ist die Zukunft eine Dimension, die wir nicht ergründen können.

Auch müssen die politischen Entscheidungsträger und die Planer auf politisch-strategischer Ebene eine Vorstellung von den bevorstehenden Herausforderungen und Entwicklungen haben, um die Sicherheitsarchitekturen und deren Instrumente zukunftstauglich auszurichten.

V.a. im sicherheitspolitischen Bereich ist die Notwendigkeit einer langfristigen, zukunftsfähigen Ausrichtung offensichtlich, da die Streitkräfte und andere Einsatzorganisationen relativ lange Planungshorizonte benötigen (aufgrund der hohen Kapitalintensivität und Lebensdauer von Großgerät etc.). Dazu sind (sowohl heute als auch schon in der Vergangenheit) jedoch Informationen über die Zukunft notwendig.<sup>1)</sup>

Wie schon erwähnt, ist die Zukunft eine Dimension, die nicht erschließbar ist, und es gibt keine wissenschaftliche Disziplin, die es uns erlaubt, die Zukunft deterministisch vorherzusagen. Alle Zukunftsgedanken sind Bilder, die konstruktivistisch geprägt sind und auf gedanklichen, empirischen und statistischen Modellen beruhen. Wenn es keine Gewissheit über die Zukunft gibt, so sollte man sich vom Wunsch nach sicheren Aussagen über die Zukunft lösen und davon ausgehen, dass alle Aussagen über die Zukunft - insbesondere jene, die weit in die Zukunft reichen - mehr oder weniger falsch sind.<sup>2)</sup>

Strategische Entscheidungen basieren sehr oft auf quantitativen Prognosen und/oder impliziten Vorstellungen über die Zukunft. Dabei werden sehr häufig unterschiedliche Möglichkeiten zukünftiger Entwicklungen (z.B. der für das eigene Handeln relevanten Umfeld) betrachtet. Letztendlich legt man sich dann meist jedoch auf eine spezifische Zukunftsentwicklung (bzw. -vorstellung) fest, die wiederum der (strategischen) Entscheidung zugrunde liegt. Diese Festlegung auf jene Zukunftsentwicklung, worauf die eigene Strategie optimiert werden soll, kann anhand unterschiedlicher Kriterien vorgenommen werden (z.B. die wahrscheinlichste Entwicklung, die für die eigene Organisation günstigste oder ungünstigste Entwicklung).<sup>3)</sup>

Strategische Planer und Entscheidungsträger mussten ihre meist sehr weitreichenden Entscheidungen schon immer unter hoher Ungewissheit zukünftiger Entwicklungen in komplexen Umfeldern treffen. Die These an dieser Stelle ist jedoch, dass in jüngerer Vergangenheit, insbesondere seit dem Ende des Kalten Krieges, sowohl die Ungewissheit als auch die Komplexität der Umfeldsysteme (sowohl in der Wirtschaft als auch in der Politik) stark zugenommen haben.

Das internationale System ist geprägt durch steigende Multipolarität und somit durch eine Vermehrung relevanter Akteure, eine steigende Bedeutung nichtstaatlicher Akteure (auch Gewaltakteure), eine steigende Vernetzung der Gesellschaften, Volkswirtschaften, Wertesysteme etc. Darüber liegt, sozusagen als Metatrend, die Globalisierung, die mit ihrer ungeheuren Kraft alle Lebensbereiche erfasst und zu einer starken Veränderungsdynamik des internationalen Systems beiträgt.

Aufgrund dieser zunehmenden Ungewissheit, Komplexität und Dynamik der Umfeld und Rahmenbedingungen erscheint an dieser Stelle die Erkenntnis, dass es die Zukunft schlechthin nicht geben kann, sondern in alternativen Zukünften (den so genannten Szenarien) gedacht werden sollte, zweckmäßiger. Das bedeutet, eine solche szenariobasierte Analyse und Planung stützt sich auf mehrere Zukunftsbilder.

Dieses Denken in Szenarien resultiert aus der Erkenntnis, dass zukünftige Entwicklungen nicht auf Basis einer Prognose aus der Fortschreibung von Zahlen oder impliziten Vorstellungen über die Zukunft ermittelt werden können. Ziel dieses Aufsatzes sind die folgenden Überlegungen und Darstellungen:

1. Was wird unter dem Begriff Szenarien verstanden, und welche unterschiedlichen Szenarien gibt es?
2. Wie können Szenarien gewinnbringend im Prozess des strategischen Managements verwendet werden, und welchen Mehrwert bringen diese?
3. Praktische Anwendungsbeispiele des in diesem Aufsatz vorgestellten Prozessmodells des strategischen Managements aus dem Bereich des österreichischen Bundesheeres und der niederländischen Streitkräfte.

Dabei erhebt diese Methode strategischen Managements keinesfalls den Anspruch „das Rad völlig neu zu erfinden“, sondern baut auf einem bewährten (generischen) Prozess strategischen Managements auf bzw. erweitert diesen. Die Entscheidung für eine strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung der eigenen Organisation basiert somit (meist) nicht auf einer möglichen Zukunftsentwicklung, sondern auf mehreren.

Auch kann das hier vorgestellte Prozessmodell nahezu unterschiedslos in der Wirtschaft und in sicherheits- und verteidigungspolitischen Strategieentwicklungsprozessen angewendet werden.

## Szenarien

Wenn man der Meinung von Bill Gates folgt, würde es das Internet in der heute verfügbaren Form nicht geben. Er sah das Internet als einen kurzen „Hype“ an, der sich bald wieder legen würde. Dies ist nur eines der Fehlurteile, das die Schwierigkeiten verdeutlicht, zukünftige Entwicklungen zu prognostizieren.<sup>4)</sup>

Ein kurzer Auszug von bekannten Fehlprognosen der Vergangenheit soll dies verdeutlichen:<sup>5)</sup>

Abb.1	Fehlprognosen von Experten		
1901	<b>Gottlieb Daimler</b>	„Die weltweite Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird 1 Million nicht überschreiten – allein schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren.“	Der heutige Bestand von Kfz wird auf etwa 600 Millionen geschätzt
1943	<b>Thomas J. Watson,</b> Vorstands- vorsitzender IBM	„Ich glaube, der Weltmarkt hat Raum für fünf Computer – nicht mehr.“	Heute werden mehr Computer verkauft als Autos
1946	<b>Darryl F. Zanuck,</b> 20th Century Fox	„Der Fernseher wird sich auf dem Markt nicht durchsetzen. Die Menschen werden es bald müde sein, auf eine Sperrholzkiste zu starren.“	Das Fernsehen gilt heute als die nahezu beliebteste Freizeitbeschäftigung
1981	<b>Bill Gates</b>	„640 k storage ought to be enough for everybody.“	Der Speicher von Festplatten in PCs steigt immer weiter
1995	<b>Bill Gates</b>	„Internet is just a hype.“	Heute gilt das Internet als eine Schlüsseltechnologie
Quelle: angelehnt an Fink 2002, S. 44		Gestaltung: Redaktion ÖMZ/Dieter Hüttner	

Die Welt, die uns umgibt, ist kein einfaches lineares System mit klaren Ursache-Wirkungsbeziehungen, sondern ein komplexes dynamisches Ganzes, worin eine Unmenge an Einflüssen gleichzeitig und vernetzt wirkt. Dies trifft insbesondere auf das internationale politische System zu, in dem eine Vielzahl von Akteuren, Kräften und Interessen wirkt, sodass zukünftige Entwicklungen nicht einmal annähernd exakt vorausgesagt werden können.

Das Denken in Szenarien resultiert aus der Erkenntnis, dass unter solchen Bedingungen zukünftige Entwicklungen nicht mit einer Prognose aus der statistischen Extrapolation quantitativer Werte oder aufgrund impliziter Zukunftsvorstellungen (im Sinne qualitativer Prognosen) ermittelt werden können.

Aus diesem Grund gewinnt das Denken in Szenarien im strategischen Management immer mehr an Bedeutung. Szenarien kombinieren zukunftsorientiertes und systemisches Denken. Was versteht man unter einem Szenario? Beim Studium der Literatur und anhand von Fallbeispielen zum Thema erkennt man, dass sich die Definition relativ unübersichtlich darstellt. Schon vom Begriff und der Bezeichnung gibt es alle Variationen und Kombinationen: Szenario-Analyse, Szenario-Planung, Szenario-Technik, Szenario-Management etc. Definitionen, Prinzipien, Ansätze und Charakteristika unterscheiden sich je nach Autor und Veröffentlichung.<sup>6)</sup>

In diesem Aufsatz wird der Begriff Szenario mit folgender Bedeutung verwendet:

Szenarien

- sind hypothetische Zukunftsbilder, die auf einer schlüssigen Kombination denkbarer Entwicklungsannahmen beruhen,
- spannen einen Raum möglicher Entwicklungsalternativen auf (Möglichkeiten- oder Zukunftsraum),
- beschreiben Entwicklungspfade,
- enthalten qualitative und quantitative Aussagen,
- sind zukunfts offen, d.h. es wird nicht mehr versucht, die Zukunft deterministisch vorherzusagen, sondern es werden mehrere mögliche Zukunftsbilder beschrieben,
- sind vernetzt, d.h. bilden die wirksamen Beziehungen der relevanten Einflussfaktoren ab und versuchen somit die Komplexität der Wirklichkeit so weit als möglich aufrechtzuerhalten.<sup>7)</sup>

## Arten von Szenarien

Wie oben angeführt gibt es eine ganze Reihe unterschiedlicher Szenariobegriffe und auch unterschiedliche Arten von Szenarien. Es ist nicht Ziel dieses Aufsatzes diese unterschiedlichen Begrifflichkeiten und die unterschiedlichen Arten und Formen von Szenarien erschöpfend zu beschreiben.

Nichtsdestotrotz werden in der Folge die in der Praxis gebräuchlichsten Verfahren zur Erstellung von Szenarien dargestellt. Diese werden anhand von zwei Kriterien strukturiert, nämlich der Richtung der Szenarioentwicklung und des Umgangs mit Eintrittswahrscheinlichkeiten. Diese Strukturierung anhand dieser Kriterien führt zu fünf grundsätzlichen Verfahren.

Bevor jedoch näher auf diese unterschiedlichen Verfahren eingegangen wird, soll an dieser Stelle eine weitere Unterscheidung in Umfeld- und Lenkungsszenarien vorgenommen werden, da dies für das Verständnis der weiteren Ausführungen zweckmäßig erscheint:

- Umfeldszenarien bestehen ausschließlich aus nicht lenkbaren Umfeldgrößen. Mit solchen Szenarien könnte eine Organisation beabsichtigen, mögliche Rahmenbedingungen in den für sie relevanten Umfeldern für die nächsten zehn bis 15 Jahre vor auszudenken und daraus Chancen, Risiken und letztendlich die eigenen Handlungsoptionen abzuleiten.<sup>8)</sup>

- Lenkungsszenarien bestehen ausschließlich aus internen Lenkungsgrößen. Solche Größen können von der Organisation direkt beeinflusst werden. Dies wären zum Beispiel Produktmerkmale oder Elemente eines neuen Geschäftsmodells. Im Bereich der Sicherheitspolitik kann darunter eine neue strategische Ausrichtung von Sicherheitsorganisationen, d.h. die Entwicklung neuer Aufgabenfelder (oder eine andere Gewichtung bzw. Priorisierung im Rahmen des bestehenden Aufgabenportfolios) für diese Sicherheitsorganisationen verstanden werden.<sup>9)</sup>

Diese verschiedenen Ansätze zur Entwicklung von Szenarien weisen zwar große Unterschiede in der Vorgehensweise auf, folgen jedoch grundsätzlichen Gemeinsamkeiten:

#### Gestaltungsfeldanalyse

- Abgrenzung des Problemfelds (Festlegung der Systemgrenzen);

#### Szenariofeldanalyse

- Identifizierung von Einflussbereichen,
- Ableitung von Einflussfaktoren,
- Ableitung der bestimmenden Systemelemente (Schlüsselfaktoren);

#### Szenarioprognostik

- Ermittlung von möglichen Entwicklungen dieser Faktoren;

#### Szenariobildung

- Ableitung von alternativen Entwicklungsmöglichkeiten des Gesamtsystems,
- Auswahl der für die weitere Arbeit geeigneten relevanten Szenarien;

#### Szenariotransfer

- Ermittlung von Konsequenzen und Auswirkungen auf das Gestaltungsfeld,
- Ableitung konkreter Maßnahmen für die Problemstellung.

## Verfahren zur Entwicklung von Szenarien

### - Szenariotechnik

Das Verfahren Szenariotechnik beschreibt im Rahmen dieser Arbeit einen induktiven Weg der Szenarioentwicklung, bei dem die einzelnen Szenarien als systematische Kombination der alternativen Ausprägungen einer Reihe von Schlüsselfaktoren erstellt werden. Das Kennzeichen dieses Verfahrens ist der systematische softwareunterstützte Prozess, aus dem sich eine vorher nicht festgelegte Anzahl von Szenarien, ohne Vorgabe eines Frameworks, ergibt.

Im Rahmen des Verfahrens der Szenariotechnik kommen induktive Verfahren zur Anwendung. Induktive Ansätze werden mittels modellgestützter Logik erstellt; d.h., sie erfordern den Einsatz von speziellen Softwaretools.

### - Wechselwirkungsszenarien

Wechselwirkungsszenarien beschreiben ein weiteres induktives Verfahren zur Szenarienerstellung. Die Erstellung von Wechselwirkungsszenarien unterscheidet sich kaum vom Verfahren Szenariotechnik. Die Verfahren zur Entwicklung der Einflussfaktoren und der Identifizierung der Schlüsselfaktoren sind identisch. Auch die Projektionen werden analog zur Szenariotechnik erarbeitet. Einzig und allein bei der Szenariobildung unterscheidet sich dieses Verfahren von der Szenariotechnik. Im Rahmen der Szenariobildung wird bei der Cross-Impact-Analyse (anstatt der Konsistenzanalyse) versucht, die Interdependenzen zwischen den Eintrittswahrscheinlichkeiten der Projektionen auszuwerten.<sup>10)</sup>

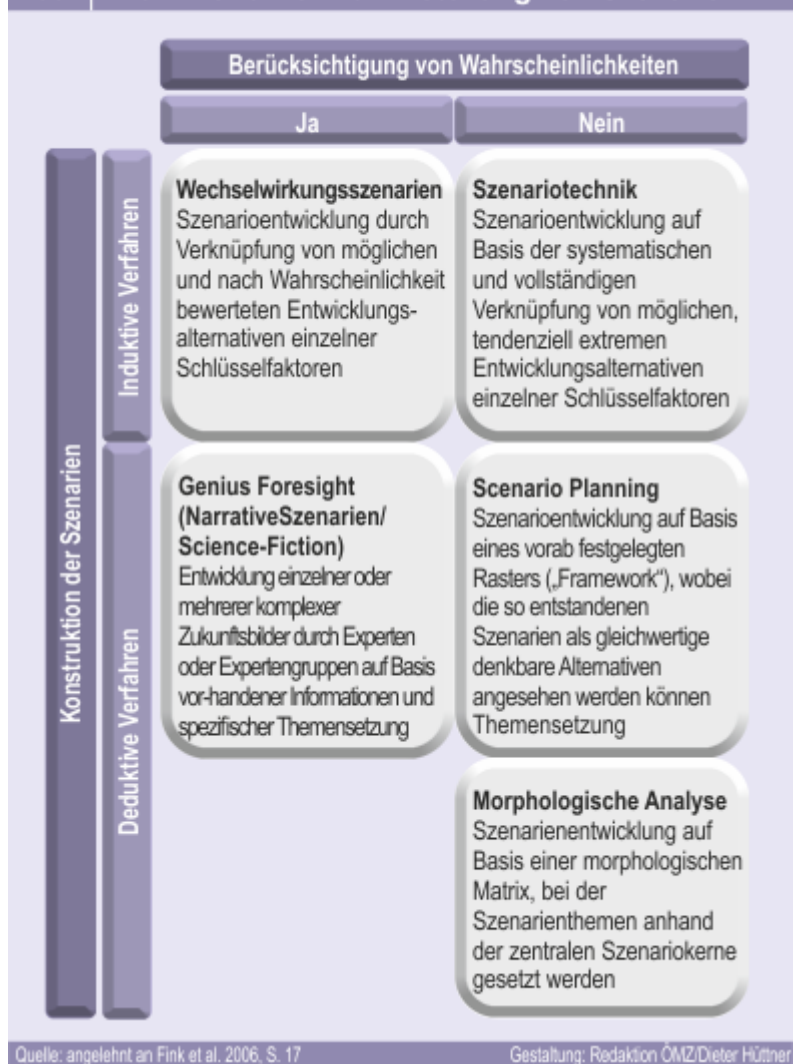
### - Morphologische Analyse

Eine weitere sehr praktikable Methode, Szenarien zu erstellen, ist die morphologische Analyse. Diese Methode soll dazu beitragen, die Gesamtheit von Beziehungen in multidimensionalen, nicht quantifizierbaren und komplexen Problemen zu analysieren, zu strukturieren und darzustellen.

Die Methodik der Szenarioerstellung unterscheidet sich bis auf die Szenariobildung nicht von der Szenariotechnik. Die Verknüpfung der Zukunftsprojektionen erfolgt jedoch nicht induktiv und modellgestützt, sondern deduktiv und intuitiv.

### - Scenario Planning

Abb.2 Fünf Verfahren zur Erstellung von Szenarien



Quelle: angelehnt an Fink et al. 2006, S. 17

Gestaltung: Redaktion OMZ/Dieter Hüttner

Scenario Planning ist der traditionelle und im angloamerikanischen Raum gebräuchlichste deduktive Ansatz zur Erstellung von Szenarien. Von der grundsätzlichen Vorgangsweise bei der Umfeldanalyse und der Darstellung der Szenarien her ist dieses Verfahren der Szenariotechnik sehr ähnlich. Die Szenariobildung weist im Rahmen dieses Verfahrens jedoch erhebliche Unterschiede auf. Die Themen werden hier vom Szenarioteam vorab festgelegt. Diese Festlegung der Themen ist der wesentlichste Unterschied zum Verfahren der Szenariotechnik.

Der am häufigsten verwendete Weg zu den Szenariothemen führt über zwei als Schlüsselunsicherheiten bezeichnete dominante Schlüsselfaktoren oder Treiberkräfte, deren Achsen in einem Portfolio eingetragen werden. Dieses Portfolio wird auch als Szenariologik bezeichnet. Innerhalb dieser Szenariologik entstehen (meist) vier Szenariothemen. Damit ist auch erklärt, warum im angloamerikanischen Raum sehr häufig mit genau vier Szenarien gearbeitet wird.

- Narrative normative Szenarien/Science-Fiction<sup>11)</sup>

Trotz der relativ geringen Bedeutung dieser Art von Szenarien werden narrative normative Szenarien an dieser Stelle kurz vorgestellt. Diese dienen sehr häufig zur Konkretisierung und Illustration von so genannten Leitvisionen für (sicherheitspolitische) Zukunftsthemen. „Normativ“ bedeutet, dass den Szenarien eine explizite Wertorientierung zugrunde liegt. Sie beschreiben Wünsche bzw. eine Vision, ohne dabei den Bereich des prinzipiell Möglichen zu verlassen. Im Gegensatz zu explorativen Szenarien, in denen heutige Trendentwicklungen in die Zukunft verlängert oder die Folgen von Störereignissen erkundet werden, werden narrative Szenarien ausgehend von konkreten Wunsch- bzw. Zielvorstellungen konstruiert. Dies geschieht häufig in Verbindung mit einem so genannten „Backcasting“. Mit diesem Verfahren wird untersucht, welche Schritte bzw. Voraussetzungen notwendig sind, um dieses Ziel zu erreichen. „Narrativ“ bedeutet, dass die Szenarien quasiliterarisch gestaltet werden, als kleine Erzählungen über fiktive Personen oder Organisationen.

## Zusammenfassende Bewertung der unterschiedlichen Arten und Formen von Szenarien

Es gibt kein grundsätzliches „Kochrezept“, welches Verfahren zur Erstellung von Szenarien das „beste oder zweckmäßigste“ ist. Jede einzelne der unterschiedlichen Arten von Szenarien hat ihre spezifischen Vor- und Nachteile.

Im kontinentaleuropäischen Raum werden Szenarien vorwiegend induktiv (Verknüpfung von Faktoren und Trends) und modellgestützt als explorative Zustandsbilder erstellt (Szenariotechnik und Wechselwirkungsszenarien).<sup>12)</sup>

Während auch die anderen Verfahren zur Szenarienerstellung das Kriterium der Zukunftsoffenheit erfüllen (narrative normative Szenarien mit Einschränkungen), enthält diese Art von Szenarien die Komplexität des Lösungsansatzes, was wiederum dem Gesetz der Kybernetik nach Ashby zum Umgang mit dieser Komplexität entspricht.<sup>13)</sup> Der Nachteil dieses Verfahrens ist jedoch, dass diese Form der Szenarienerstellung sehr zeit- und personalaufwendig ist und für die modellgestützte Verknüpfung der Zukunftsprojektionen relativ kostspielige Softwaretools benötigt werden.

Der Unterschied zwischen den Ansätzen Szenariotechnik und Wechselwirkungsszenarien liegt in der Berücksichtigung und Zuordnung von Wahrscheinlichkeiten zu den Szenarien.

In der Konsistenzanalyse wird die Widerspruchsfreiheit der einzelnen Zukunftsprojektionen beurteilt, während bei der Cross-Impact-Analyse auch die Wahrscheinlichkeit - in diesem Zusammenhang wird von Plausibilität gesprochen - betrachtet wird.

Über die Berücksichtigung von Wahrscheinlichkeiten in Szenarien wird in der verfügbaren Literatur sehr kontrovers diskutiert. Einerseits wird argumentiert, dass eine solche Zuordnung sehr schwierig ist, da sich die Frage, was in der Zukunft richtig und wahrscheinlich ist, nicht beantworten lässt. Andererseits bietet die Zuweisung von Eintrittswahrscheinlichkeiten die Möglichkeit, die Akzeptanz und Aussagekraft von Szenarien deutlich zu verbessern, denn über die Wahrscheinlichkeiten können die einzelnen Projektionen (und letztendlich auch die Szenarien) gewichtet werden.

„Denken in Szenarien“ ist als Konzept grundsätzlich nicht auf die Verwendung von Wahrscheinlichkeiten ausgelegt. Anders gesagt ist die Ausblendung der Wahrscheinlichkeiten beim Denken in Szenarien sogar erwünscht oder beabsichtigt bzw. spielt die Frage, wie wahrscheinlich das Eintreten dieser alternativen Zukünfte ist, keine Rolle. Mit der Konsistenzanalyse erstellte Szenarien (im Rahmen der Szenariotechnik) stellen meist Extrembilder dar. Das Ziel solcher Extrembilder ist das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten, die die „Eckpunkte“ des Zukunftsraums beschreiben. Daher brauchen den Szenarien keine Wahrscheinlichkeiten zugeordnet werden, da es hier mehr um das Vorausdenken der Zukunft als um konkrete Voraussagen geht.

Heinecke ist der Ansicht, dass diese kontroverse Sicht der beiden induktiven Ansätze der Szenarioerstellung unberechtigt ist, da sich diese beiden Verfahren sehr gut ergänzen können.<sup>14)</sup>

Das Verfahren des Scenario Planning ist v.a. im angloamerikanischen Raum verbreitet. Dieses Verfahren folgt einer intuitiven und deduktiven Methode und hat den Vorteil, dass einfache Zukunftsbilder relativ rasch und ohne großen Aufwand erstellt werden können. Diese lassen sich zudem relativ leicht in den strategischen Planungs- und Führungsprozess integrieren. Aus diesem Grund ist das Denken in Szenarien v.a. im angloamerikanischen Raum viel weiter verbreitet als in Europa. Jedoch eignen sich diese Szenarien aufgrund der Vernachlässigung des systemischen Denkens häufig nicht für komplexe Fragestellungen. Solche Szenarien basieren auf einer relativ kleinen Anzahl von Faktoren. Aufgrund der Tatsache, dass das menschliche Gehirn nicht in der Lage ist, ein hohes Maß an Vernetzung zu bewerkstelligen, erfolgt die Darstellung des Zukunftsraums auf Basis weniger Strukturmerkmale. Daher sind die Kriterien der Vollständigkeit und des systemischen Denkens eher weniger erfüllt als bei der Verwendung von induktiven Verfahren.<sup>15)</sup>

Ein weiterer Nachteil dieser Methode ist, dass solche Szenarien immer relativ stark konstruktivistisch geprägt sind. In der Praxis zeigt sich das, wenn man eine Reihe von US-amerikanischen sicherheitspolitischen Szenariestudien analysiert. Wer in einer hobbesschen Welt lebt, wird auch hobbessche Szenarien entwickeln. Natürlich sind auch Szenarien, die mit dem Verfahren der Szenariotechnik erstellt wurden, in einem gewissen Maß durch die Auswahl und Bewertung der Einfluss- und Schlüsselfaktoren konstruktivistisch beeinflusst. Durch die modellgestützte Verknüpfung dieser Faktoren wird jedoch der gruppensubjektive Einfluss etwas abgeschwächt.

Mit narrativen normativen Szenarien (meist Wunsch- oder Chancenszenarien) werden positive, aber durchaus realistische Zukunftssituationen konstruiert. Dabei handelt es sich in erster Linie um antizipative Zukunftsbilder mit präskriptiver Ambition. Die Frage lautet hier: Welche Zukunft wollen wir - und wie können wir diese erreichen? Hier wird die Frage „Was muss geschehen, dass ...?“ gestellt. Das Hauptaugenmerk bei dieser Vorgehensweise liegt in erster Linie darauf, die Entwicklungswege, Handlungsschritte und Weichenstellungen zu identifizieren, die notwendig sind, damit sich das positive Wunschscenario verwirklichen lässt. Da es durchaus mehrere, möglicherweise alternative Zielvorstellungen geben kann, können auch verschiedene positive Szenarien nebeneinander verwirklicht werden.

Im Kontext der Sicherheitspolitik kann diese Art von Szenarien dazu eingesetzt werden, um Leitbild- bzw. Visionsfindungsprozesse mit stark normativem Anspruch zu unterstützen.

Bei der morphologischen Analyse können die Vorteile eines intuitiven Vorgehens (z.B. die direkte Einbindung des Szenarioteams oder der Verzicht auf spezielle und meist kostspielige Softwaretools) genutzt werden, ohne dabei den Anspruch systemischen Denkens in komplexen Systemen aufzugeben. Sehr bewährt hat sich dieser Ansatz zur Entwicklung von Strategieoptionen (-szenarien). Durch die intuitive Verknüpfung der einzelnen Faktoren, die die zukünftige Strategie bestimmen (die so genannten Strategieelemente), ist es den Teilnehmern am szenariobasierten Strategieentwicklungsprozess möglich, unterschiedliche Zukunftsvorstellungen, persönliche Ideen und Vorstellungen von der Zukunft der eigenen Organisation in einem sehr stark diskursiven strategischen Dialog einzubringen.

Aus Sicht des Verfassers hat sich in der Praxis die Verwendung der Szenariotechnik (induktives modellgestütztes Vorgehen) zur Erstellung der Umfeldszenarien bewährt, während für die Erstellung der Strategieoptionen aus o.a. Gründen die morphologische Analyse als eine sehr zweckmäßige und zielgerichtete Vorgehensweise beurteilt wird.

## Die Anwendung des Konzepts „Denken in Szenarien“ im strategischen Management

### Begriff und Gegenstand strategischen Managements

Bei der langfristigen Gestaltung und Weiterentwicklung von Organisationen (sowohl Unternehmen als auch Organisationen der öffentlichen Verwaltung) stehen die beiden Begriffe Zukunft und Strategie in einem andauernden Spannungsverhältnis. Um geeignete Strategien zu entwickeln, sind Informationen über die Zukunft notwendig. Um die Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen, braucht es zukunftsfähige Strategien.

Um sich weiterzuentwickeln und langfristig Bestand zu haben, müssen Organisationen ihre Festgelegtheit durch die Vergangenheit bzw. durch ganz spezifische Zukunftsvorstellungen unterbrechen. Dazu bedienen sie sich der Möglichkeit des Entscheidens. Dabei werden andauernd und in jedem Moment Dinge anders gemacht als bisher. Durch die Möglichkeit der Entscheidung wird der Vergangenheit ihre Bestimmtheit genommen. Bisher Bewährtes ist keine Prämisse für Festlegung mehr, und die Zukunft verliert ihr Unbestimmtes. Grundsätzlich wollen Organisationen in Abgrenzung zum Bisherigen etwas Bestimmtes erreichen. Daher ist dieser Reproduktionsprozess notwendig für deren langfristigen Bestand.

Die Strategiearbeit ist nichts anderes als die konsequente systematische Umsetzung dieses Grundsachverhalts. Sie bringt jene Voraussetzungen für Entscheidungen mit sich, die Organisationen brauchen, um den Vollzug ihrer Leistungsprozesse gesichert gewährleisten zu können.

Das Ergebnis eines erfolgreichen Strategieentwicklungsprozesses besteht letztendlich in der Neudefinition des eigenen Existenzgrunds als Organisation (Warum gibt es uns? Welche Probleme lösen wir?) als auch der angestrebten Ziele. Dies sind in Unternehmen der Privatwirtschaft in erster Linie das Ertrags- und Wachstumsziel. In Organisationen der Sicherheitsarchitektur geht es dabei hauptsächlich darum, wie die jeweilige Organisation bestmöglich zum gesamtstaatlichen System der umfassenden Sicherheitsvorsorge beitragen kann.

### Der Begriff der Strategie

„Strategie“ und „strategisch“ sind zu modischen Schlagworten - sowohl in der Wirtschaft als auch im öffentlichen Bereich - für alle langfristig angelegten Planungen geworden. Offensichtlich wird der Begriff der Strategie überall dort verwendet, wo Probleme auf einer hohen Führungs- und Handlungsebene zu lösen sind.<sup>16)</sup>

Bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts wurde der Begriff der Strategie ausschließlich im politischen und insbesondere sicherheitspolitischen Kontext benutzt. Etymologisch geht der Begriff Strategie auf das griechische Wort „Strategos“ zurück, das die Kunst der Heerführung bezeichnet. Der Grieche Aeneas war der Erste, der den Begriff benützt haben dürfte. 357/356 v. Chr. hat er ein Lehrbuch der Strategik für den Strategos, den Heerführer, verfasst.<sup>17)</sup> Auch im deutschsprachigen Raum wurde der Begriff zunächst im militärischen Bereich genutzt und dort v.a. dem Kriegstheoretiker Carl von Clausewitz zugeschrieben.

Genauso wie sich das Verständnis von Sicherheitspolitik verändert hat, hat sich auch der (sicherheitspolitische) Strategiebegriff gewandelt. Der Strategiebegriff ist (im sicherheitspolitischen Kontext) nicht mehr ausschließlich auf den Krieg und den militärischen Bereich begrenzt, sondern muss im Sinne eines umfassenden Sicherheitsbegriffs ausgeweitet und auf eine den heutigen Bedürfnissen für Sicherheitspolitik angepasste Begrifflichkeit, die auch die „neuen Bedrohungen“ umfasst, angepasst werden.<sup>18)</sup> Stupka definiert Strategie wie folgt: *„Strategie ist die planmäßige Vorbereitung und koordinierte Anwendung aller Mittel durch die Staatsführung und Ausnützung aller ihrer Möglichkeiten zur Wahrung der sicherheitspolitischen Ziele gegenüber allen Bedrohungen.“*<sup>19)</sup>

Der Duden beschreibt den Begriff Strategie eher allgemein als einen *„genauen Plan des eigenen Vorgehens, der dazu dient, ein militärisches, politisches und psychologisches oder ähnliches Ziel zu erreichen, und in dem man diejenigen Faktoren, die in die eigene Aktion hineinspielen könnten, von vornherein einzukalkulieren versucht.“*<sup>20)</sup>

### Der Begriff des strategischen Managements

Genauso wie sich ein einheitlicher Strategiebegriff nicht durchgesetzt hat, ist die Frage, was strategisches Management ist, nicht einfach zu beantworten. Die wissenschaftliche Diskussion um ein strategisches Management entwickelte sich ab 1960. Seitdem hat sich eine bis heute kaum überschaubare Zahl von Wissenschaftlern und Praktikern mit diesem Thema beschäftigt. Folglich hat sich auch eine große Anzahl unterschiedlicher Ansätze strategischen Managements entwickelt, die sich inhaltlich und methodisch teilweise erheblich voneinander unterscheiden.

Jedoch ist es trotz der vorhandenen Breite und Vielfalt keinesfalls so, dass strategisches Management völlig unzusammenhängende Themengebiete und Ansätze umschreiben würde. Trotz unterschiedlicher Perspektiven und theoretischer Ausgangspositionen kann ein gemeinsames Grundverständnis des strategischen Managements erkannt werden. Dieses lässt sich anhand der folgenden Merkmale verdeutlichen, die im Allgemeinen mit dem Attribut „strategisch“ verbunden werden:

- Als strategisch gelten solche Entscheidungen des Managements, die die grundsätzliche Richtung der Organisationsentwicklung bestimmen bzw. maßgeblich beeinflussen.

- Ziel einer strategischen Entscheidung ist es, den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern. In der Wirtschaft bedeutet dies, dass es einem Unternehmen gelingen muss, Vorteile gegenüber seinen Wettbewerbern aufzubauen und zu erhalten. Staatliche Sicherheitsarchitekturen (Polizei, Streitkräfte etc.) stehen jedoch in keinem wirtschaftlichen Wettbewerb zueinander. Umgelegt auf die Sicherheitspolitik ergibt sich der langfristige Erfolg aus der Fähigkeit, auf die sicherheitspolitischen Herausforderungen angemessen zu reagieren.

- Strategische Entscheidungen versuchen den zukünftigen Nutzen zu sichern (in der Wirtschaft den langfristigen Erfolg), indem sie die externe und interne Ausrichtung des Unternehmens bestimmen.

- Strategische Entscheidungen streben nach einer optimalen Nutzung der Ressourcen und Fähigkeiten.<sup>21)</sup>

## Der Prozess des strategischen Managements

Zur besseren Veranschaulichung des Einsatzes und Mehrwerts von Szenarien im strategischen Management wird in diesem Kapitel in sehr kurzer, straffer Form der Prozess des strategischen Managements generisch vorgestellt.



### Strategische Analyse

- Strategische Ausgangslage

Bevor die Umwelt und die eigene Organisation analysiert werden, ist es zweckmäßig, sich darüber Gedanken zu machen, was die eigene Organisation eigentlich darstellt, was sie macht und wo sie dabei steht. Dazu werden die bisherige Entwicklung, Strategie und Tätigkeit der letzten fünf bis zehn Jahre betrachtet. Gegenstand der Analyse sind dabei die finanzielle und personelle Situation, der Ressourceneinsatz, das gegenwärtige Aufgabenportfolio (davon abgeleitet der Nutzen der Organisation für die Stakeholder) und die gegenwärtigen und künftig möglichen Aufgabenfelder.<sup>22)</sup>

- Umweltanalyse (externe Analyse)

Betrachtungsgegenstand der Umweltanalyse ist das globale Umfeld (wirtschaftliche, politische, gesellschaftliche, technologische, demographische Entwicklungen etc.) und die potenziellen

Konkurrenten (im sicherheitspolitischen Kontext Gegner).

Die Aufgabe der externen Analyse besteht v.a. darin, potenzielle Chancen und Risiken zu erkennen, die sich der Organisation in ihrem externen Umfeld eröffnen bzw. drohen. Die Betrachtung ist zukunftsgerichtet.

- Organisationsanalyse (interne Analyse)

Die Stärken und Schwächen einer Organisation sind maßgebliche Größen dafür, ob sie die Risiken bewältigen und die Chancen wahrnehmen kann, die durch die Umwelt und ihre potenziellen Veränderungen determiniert werden. Daher ist neben der Analyse der externen Umwelt auch die interne Analyse eine wesentliche Grundlage der Strategieentwicklung und -formulierung.

Die Organisationsanalyse soll v.a. die eigenen Stärken und Schwächen aufzeigen. Der Fokus der Analyse liegt auf den Ressourcen der Organisation in qualitativer und quantitativer Hinsicht. Sie erstreckt sich über die gesamte Organisation und erfasst z.B. Unternehmenskultur, Management- und Informationssysteme, finanzielle Lage, personelle Lage, Kostenstruktur, Standorte etc.<sup>23)</sup>

Die Ergebnisse der Umwelt- und Organisationsanalyse werden in der so genannten „SWOT-Analyse“ zusammengefasst. Dabei sollen Aussagen über Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen eines Unternehmens einander transparent gegenübergestellt werden. Das Akronym „SWOT“ steht dabei für die Anfangsbuchstaben der Begriffe „Strengths“ (Stärken), „Weaknesses“ (Schwächen), „Opportunities“ (Chancen) und „Threats“ (Risiken). Diese Gegenüberstellung verdeutlicht, ob die gegenwärtigen Stärken und Schwächen einer Organisation vor dem Hintergrund der potenziellen Entwicklung der Umfeldler prinzipiell relevant sind und insbesondere, ob sie geeignet sind, die Risiken zu bewältigen und die Chancen wahrzunehmen.

### Strategieentwicklung

- Strategieauswahl und -formulierung

Auf der strategischen Analyse baut der nächste Teilprozess des strategischen Managements auf: die Strategieentwicklung. Hier gibt es ebenfalls keine einheitliche Sichtweise, welchen Rahmen der Prozess der Strategieentwicklung umfassen soll. Dies hängt v.a. mit den unterschiedlichen Visions- und Strategiebegriffen zusammen. Man kann eine Strategie als der Vision nachfolgend (Strategie ist der Weg zu einer zuvor festgelegten Vision) oder die Vision als Teil der Strategie verstehen (Strategie ist die Vision und der Weg dorthin). Abhängig von dieser Sichtweise ist demnach die Vision ein Teil der Strategieentwicklung oder dieser vorgelagert.

Die Vision wird auch oft als Teil des normativen Managements gesehen und stellt eine der Grundlagen für den Prozess des strategischen Managements dar.<sup>24)</sup> Während die Vision das Ziel (das Was und Warum) vorgibt, geht es bei der Strategieformulierung mehr um den Weg (das Wie). Da jedoch beide Elemente für den langfristigen Erfolg unabdingbar sind, wurden sie in dem o.a. Prozessmodell angeführt und unter dem Teilprozess der Strategieentwicklung zusammengefasst.

- Vision, Mission, Leitbild

Omar Bradley, ein berühmter amerikanischer General im Zweiten Weltkrieg und von 1948-1953 Vorsitzender der Vereinigten Generalstabschefs, war der Meinung: „Organisationen müssen ihren Kurs nach dem Licht der Sterne bestimmen und nicht nach den Lichtern jedes vorbeifahrenden Schiffes.“<sup>25)</sup> Dies gilt sowohl für Unternehmen im internationalen Markt als auch für Staaten im internationalen System, angesichts sich schnell und dauernd verändernder Umfeldler im besonderen Maß.

Eine Vision ist eine realistische, glaubwürdige und attraktive Zukunftsvorstellung für eine Organisation. Die Vision ist die Vorstellung davon, auf welches Ziel die Organisation hinarbeiten soll und wie die Zukunft erfolgreicher und wünschenswerter als bisher gestaltet werden kann. Die Vision gibt in erster Linie eine Vorstellung von richtungweisenden Gedanken für die zukünftige Entwicklung der jeweiligen Organisation. Eine Vision

- weckt Hoffnung und mobilisiert die Kräfte der Mitarbeiter,
- erzeugt Energie im Unternehmen,
- gibt der Arbeit neuen Sinn,
- sorgt für eine langfristige Ausrichtung und erzeugt Sicherheit und Stabilität und
- trägt zur Kontinuität des Unternehmens bei.

#### Strategieimplementierung

Um eine gewählte und formulierte Strategie zu verwirklichen, müssen in einer Organisation konkrete Handlungen geschehen. Die Aufgabe der Implementierungsphase im Rahmen des strategischen Managements ist daher, sicherzustellen, dass diese Handlungen auch erfolgen. Zu diesem Zweck sind Strukturen und Systeme in Abstimmung mit der gewählten Struktur zu gestalten.

Die Umsetzung der gewählten und formulierten Strategie ist eine sehr anspruchsvolle Phase. Viele Erfolg versprechende Strategien scheitern, weil Fehler in der Umsetzungsphase gemacht werden.

Ein Teil der Strategieimplementierung ist die Strategiekontrolle. Diese ist zwar das letzte Glied des Prozesses, darf aber nicht erst nach der Strategieumsetzung erfolgen. Infolge der zunehmenden Dynamik ist ein dauernder Überwachungs- und Lenkungsprozess auf drei Ebenen erforderlich:

- Prämissenkontrolle

Gelten die der Strategie zugrunde liegenden Annahmen (v.a. über die Umwelt) noch? Wurden in der Analyse wichtige Aspekte übersehen?

- Durchführungskontrolle

In welchem Ausmaß wurde die geplante Strategie umgesetzt? Wo sind unerwartet Probleme oder Widerstände aufgetreten?

- Wirksamkeitskontrolle

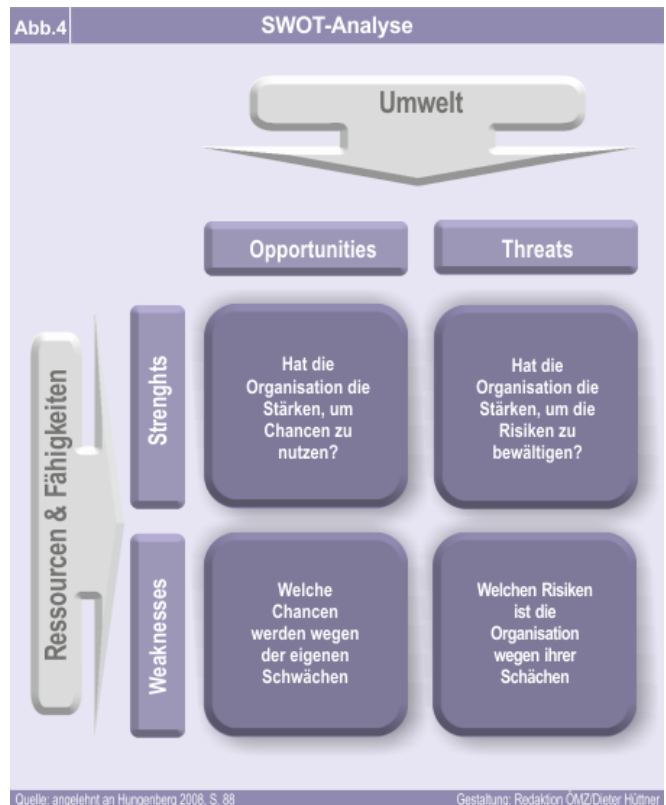
Wurden mit der umgesetzten Strategie die Ziele erreicht? Wurde die „beste“ Strategievariante gewählt?<sup>26)</sup>

*(Zum zweiten Teil)*



#### ANMERKUNGEN:

- 1) Vgl. Bernhard Richter: Das Konzept „Denken in Szenarien“ als Methode der sicherheitspolitischen Analyse. Dissertation. Universität Wien 2010, S.1
- 2) Vgl. Gereon Klein, Hans Georg Graf Arne Schöllhorn: Entscheidungsvorbereitung mit Szenarien im Team-Dialog. In: Falko E. P. Wilms (Hrsg.): Szenariotechnik. Vom Umgang mit der Zukunft: Haupt Verlag. Bern, Stuttgart, Wien 2006. S.377.
- 3) Vgl. Michael E. Porter: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten: Campus Verlag. Frankfurt/Main 2000. S.591ff; Jochen Kiesel: Szenario-Management als Instrument zur Geschäftsfeldplanung: Tectum-Verl. Marburg 2001 (Wissenschaft im Tectum-Verlag), S.77.
- 4) Vgl. Alexander Fink, Oliver Schlake, Andreas Siebe: Erfolg durch Szenario- Management. Prinzip und Werkzeuge der strategischen Vorausschau: Campus Fachbuch. Frankfurt 2002, S.2.
- 5) Vgl. Fink et al. 2002, a.a.O., S.44; und Marina Schwarz-Geschka: Vortrag Seminar Szenarientechnik. Veranstaltung vom 15. November 2006. Frankfurt 15. November 2006.
- 6) Vgl. Ulf Pillkahn: Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Strategieentwicklung: Publicis Corporate Publishing. Erlangen 2007, S.168.
- 7) Siehe auch: Pillkahn 2007, a.a.O., S.168.
- 8) Vgl. Fink et al. 2002, a.a.O., S.70.
- 9) Vgl. Fink et al. 2002, a.a.O., S.70.
- 10) Im Rahmen von Wechselwirkungsszenarien spricht man nicht von Zukunftsprojektionen, sondern aufgrund der Zuordnung von Eintrittswahrscheinlichkeiten von Trendprojektionen.
- 11) Vgl. Gaßner, Robert; Steinmüller, Karlheinz: Narrative normative Szenarien in der Praxis, In: Wilms, Falko E. P. (Hg.): Szenariotechnik. Vom Umgang mit der Zukunft: Haupt Verlag. Bern, Stuttgart, Wien, 2006, S.133-143.
- 12) Vgl. Jürgen Gausemeier, Alexander Fink, Oliver Schlake: Szenario-Management. Planen und Führen mit Szenarien: Carl Hanser Verlag. München Wien 1996, S.110 u. 112.
- 13) Der Kybernetiker Ross W. Ashby gibt für den Umgang mit Komplexität ein zentrales Gesetz vor: „Only variety absorbs variety“; vgl. Magret Richter: Syntegration - Die kybernetische Entwicklung von Szenarien. In: Wilms, Falko E.P. (Hrsg.): Szenariotechnik. Vom Umgang mit der Zukunft: Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien 2006, S.110f. und W. Ross Ashby: Design for a brain. The origin of adaptive behaviour: Chapman and Hall, London 1970, S.246ff.
- 14) Vgl. Albert Heinecke: Die Anwendung induktiver Verfahren in der Szenario-Technik. In: Wilms, Falko E. P. (Hrsg.): Szenariotechnik. Vom Umgang mit der Zukunft: Haupt Verlag. Bern, Stuttgart, Wien 2006, S.183-213.



- 15) Vgl. Alexander Fink, Andreas Siebe: Handbuch Zukunftsmanagement. Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung: Campus Verlag. Frankfurt 2006, S.16.
- 16) Vgl. Roman Lombriser, Peter A. Abplanalp: Strategisches Management. Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen. 4. Aufl.: Versus-Verl. Zürich 2005, S.21; und Andreas Stupka: Strategie denken: AV + Astoria Druckzentrum. Wien 2008 (Truppendienst-Handbuch), S.25 und Albert A. Stahel, Hans Künzi, Christoph Blocher: Strategisch denken. Ziel - Mittel - Einsatz in Politik, Wirtschaft und Armee: vdf Hochsch.-Verl. an der ETH. Zürich 1997 (Strategische Studien, 14), S.1.
- 17) Vgl. Harald Hungenberg: Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren. 5., überarb. und erw. Aufl.: Gabler, Wiesbaden 2008, S.5 und Stahel et al., a.a.O., S.2.
- 18) Vgl. Stupka 2008, a.a.O., S.41.
- 19) Stupka 2008, a.a.O., S.41.
- 20) Duden. Fremdwörterbuch (1982): Dudenverlag. Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich 1982 (Band 5), S.730.
- 21) Vgl. Hungenberg, a.a.O., S.4 und Lombriser, Abplanalp, a.a.O., S.41; siehe auch Dieter Hahn, Harald Hungenberg: PuK. wertorientierte Controllingkonzepte: Gabler. Wiesbaden 2001; Gerry Johnson, Kevan Scholes (2005): Exploring Corporate Strategy: Pearson Higher Education. Hahn, Hungenberg, a.a.O., S.100f; Günter Müller-Stewens, Christoph Lechner: Strategisches Management: Schäffer-Poeschel. Stuttgart 2005, S.15ff.; Johnson, Scholes 2005, S.16ff.
- 22) Vgl. Lombriser, Abplanalp 2005, a.a.O., S.47.
- 23) Vgl. Hungenberg 2008, a.a.O., S.438 und Lombriser, Abplanalp 2005, a.a.O., S.48.
- 24) Vgl. Hungenberg 2008, a.a.O., S.24 und 457.
- 25) Omar Bradley zitiert in: Fink, Siebe 2006, a.a.O., S.80.
- 26) Vgl. Hungenberg 2008, a.a.O., S.10 und Lombriser, Abplanalp, a.a.O., S.50.

