

Abstract: „Denken in Szenarien" als Methode innovativer strategischer Planung (Teil 2)_DE

„Denken in Szenarien" als Methode innovativer strategischer Planung (Teil 2)

Bernhard Richter

Sehr häufig ist viel relevantes Wissen über die mögliche Zukunft einer Organisation vorhanden. Szenarienprozesse helfen, dieses Wissen zusammenzuführen, eine gemeinsame Sprache zu finden und insofern über das Ergebnis hinaus eine Kommunikationsplattform zu schaffen. Szenarien können aber die Zukunft nicht wirklich vorhersagen. Szenarien sind Denkmodelle, mit denen wir uns den zukünftigen Herausforderungen und Chancen annähern können. Szenarien sind dann „gut“, wenn sie die richtigen Entscheidungen stimulieren. Szenarien sind auch keine objektive Beschreibung der Zukunft. Sie sind immer gruppensubjektive Zukunftsbilder; das heißt, sie repräsentieren die Sichtweise der Szenarientwickler. Auch stellen Szenarien keine Strategien oder Entscheidungen dar, sondern sind Denkwerkzeuge zur Entscheidungsunterstützung und zur Entwicklung nachhaltiger Strategien. Ein Hindernis für die Entwicklung bzw. die Einführung szenariobasierter Strategieentwicklungsprozesse ist, dass sie sehr zeit-, personal- und kostenintensiv sind. Die meisten Unternehmens- und Organisationskulturen sind auf quantitative Prognosen oder implizit vorhandene bzw. angenommene Zukunftsvorstellung ausgerichtet. Die Entscheidungsträger sehen in den überwiegend qualitativen Informationen von Szenarien sehr oft nicht mehr als eine träumerische Vision (oder „selbst erfundene Geschichten von der Zukunft“), die wegen ihrer ungenügenden Genauigkeit nicht für konkrete strategische Planungen verwendet werden können. Wenn man auf Basis von alternativen möglichen Zukunftsbildern arbeitet, müssen die Entscheidungsträger die Zukunft und den Entscheidungsprozess als eine Wahl aus Alternativen begreifen. Dieses Denken in Alternativen ist jedoch meist neu und unvertraut. Das Konzept „Denken in Szenarien“ macht in einer Organisation eine deutliche Änderung der Unternehmenskultur notwendig und berührt damit auch das normative Management, zu dem die Unternehmenskultur oft gezählt wird. Die Unternehmenskultur muss sich so entwickeln, dass zukunftsoffenes Denken, das Denken in Alternativen und Optionen, eine Selbstverständlichkeit wird, bevor eine Entscheidung getroffen wird. Zugleich muss kreatives und offenes Nachdenken über die Zukunft (extern und intern) zugelassen und gefördert werden. Das Konzept „Denken in Szenarien“ hat sich in den letzten Jahren als das zentrale methodische Instrument herauskristallisiert, um langfristige sicherheitspolitische Entwicklungen zu analysieren und geeignete Grundlagen für die Ausgestaltung der sicherheitspolitischen Instrumente, wenn schon nicht vorhersagen, so doch vorauszu-denken. Jedoch muss an dieser Stelle noch einmal betont werden, dass Szenarien nicht versuchen, die Zukunft vorherzusagen. Dies betont auch Paul J. H. Schoemaker in seinem Buch „Profiting from Uncertainty“. Schoemaker plädiert an dieser Stelle grundsätzlich dafür, Denken in Szenarien nicht hauptsächlich als „innovatives Planungsinstrument“ zu sehen. Er ist der Meinung, dass die Arbeit mit und das Denken in Szenarien insbesondere die Instinkte und die Geisteshaltung von Entscheidungsträgern ändern sollte. Szenarien haben die Aufgabe, die mentalen Modelle, an denen wir alle festhalten, herauszufordern.

