

*Vortrag auf dem RoundTable 2017: Organisationsentwicklung in unsicheren Zeiten. Helfen uns Pläne, Strategien und Visionen?*

# Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?

---

*Version 1 vom 07.09.2017*

## ***Wichtige Begriffe in diesem Vortrag:***

- *Zukunftsgedächtnis (engl. memory of the future),*
- *Geschäftsidee (engl. business idea),*
- *besondere Fähigkeiten (engl. distinctive competencies),*
- *Schlüsselunsicherheiten (engl. key uncertainty),*
- *verletzbare Annahmen (engl. vulnerable assumptions)*

## **1 Einleitung**

In was für einer Gesellschaft werden wir landen, wenn wir immer weniger die Zusammenhänge begreifen? Wie werden wir handeln, wenn wir immer schlechter unsere Umwelt wahrnehmen? Welche Punkte werden oben auf unserer Agenda stehen, wenn wir uns immer häufiger von Gefühlen oder kurzfristigen Themen leiten lassen?

Wie können wir sicher sein, dass die Prognosen unserer externen Berater wirklich eintreten? Auf welcher Basis werden wir unsere Organisationen führen und verwalten?

Es ist an der Zeit, die Führungsgremien wieder zu dem Ort werden zu lassen, die Bibliotheken schon lange sind: ein Ort des Lernens und Entdeckens. Wer führen

*Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?*

will, tut gut daran, zu beobachten und die Zusammenhänge zu verstehen. Wer führen will, setzt die wichtigen Themen oben auf die Agenda und nicht nur die dringenden. Wer führen will, sucht Leute, die mithelfen.

Aber wie wird unsere Führungsetage wieder zu einem Ort des Lernens? Wie wird Lernen relevant? Denken und Planen mit Hilfe von Szenarien erlaubt es Führungskräften und Mitarbeitern, gemeinsam nach außen zu blicken und Zukunftsbilder zu entwickeln.

In diesem Vortrag werden Sie erfahren, was Szenarien sind, wie man sie erstellt und welche Rollen es dabei gibt. Dabei greifen wir im Wesentlichen auf die Erfahrungen von Royal Dutch/Shell zurück, deren Planungsabteilung einen sehr guten Ruf in der Szenarioarbeit hat<sup>1</sup>. Ihre Arbeit und die Grundlagen wurden gut lesbar dokumentiert. Im Anhang finden Sie eine Liste mit den wichtigsten Büchern und Artikeln zu diesem Thema.

Das Ziel anhand der szenarienbasierten Planung (SBP) ist das Schaffen einer anpassungsfähigen Organisation, die ihre Umgebung aktiv beobachtet und bei Veränderungen des Umfelds schnell reagieren kann.

Im Alltag vieler Organisationen haben Führungskräfte und Mitarbeiter nicht den Eindruck, dass gut auf Veränderungen reagiert wird. Was könnte die Ursache dafür sein? Arie de Geus geht dazu fünf Thesen nach<sup>2</sup>:

1. These: „Manager sind dumm.“
2. These: „Erst die Krise öffnet uns die Augen.“
3. These: „Wir können nur sehen, was wir schon erfahren haben.“
4. These: „Wir können nicht sehen, was für uns emotional schwierig ist.“
5. These: „Wir sehen nur, was für unsere (persönliche, individuelle) Zukunftssicht relevant ist.“

Zur 1. These: Arie de Geus verwirft sie: Denn die große Mehrheit der Menschen ist intelligent. Also ist nicht das Problem, dass ein Einzelner klug oder unklug handelt. Das Unternehmen muss als Ganzes handeln, es muss als Organisation

---

<sup>1</sup> siehe <http://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios.html>

<sup>2</sup> siehe GEUS, ARIE DE, Abschnitt 2

*Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?*

kritische Situationen erkennen, einschätzen und gute Handlungsoptionen wählen.

Zur 2. These: De Geus verweist auf die Psychologie, die Widerstand gegen Veränderungen als etwas Normales wertet. Dieses konservative Verhalten Einzelner und der Gesellschaft ist etwas Gutes. Veränderungen gebe es deshalb nur über Krisen, wenn klar ist, dass bisherige Verhaltensweisen nicht mehr funktionieren. Obschon Krisen mit Stress verbunden sind, werden sie von vielen Führungskräften favorisiert. Denn in drängenden krisenhaften Situationen meinen sie ohne langwierige Entscheidungsprozesse handeln zu können. Ist aber eine Krise tatsächlich das einzige Mittel, Veränderungen anzustoßen? De Geus führt eine für die SBP sehr wichtige Alternative an: **Bewusstes Handeln aufgrund von äußeren Signalen.**

Zur 3. These: Es ist gut belegt, dass unsere Erfahrungen unsere Wahrnehmung stark beeinflussen. Auf Unternehmen übertragen würde dies aber bedeuten - so de Geus -, dass ältere Firmen besser auf Krisen reagieren könnten als junge. Statistisch ist dies nicht zu bestätigen. Zur Erklärung, warum Veränderungen oft so unzureichend gemanagt werden, reicht Theorie 3 allein also auch nicht aus.

Zur 4. These: Schwierige Phasen wechseln sich oft mit guten Phasen ab. In guten Phasen können Führungskräfte Leute einstellen, Dinge aufbauen und experimentieren. In den folgenden Phasen sind dann unangenehmere Dinge notwendig: Vielleicht eigene Aktionen zurückzunehmen, Geld zu sparen etc. Wer in guten Zeiten aus Überzeugung gehandelt hat, tut sich schwer, dies später zu revidieren.

Die Suche nach der Antwort zu These 5 hat das Szenario-Team von Shell zu den Arbeiten des schwedischen Neurobiologen David Ingvar von der Universität Lund geführt. Seine 1985 veröffentlichten Forschungsergebnisse<sup>3</sup> haben gezeigt, dass das menschliche Gehirn ständig damit beschäftigt ist, Sinnzusammenhänge zu entdecken. Der Mensch ist ein planendes Tier und macht sich ständig Gedanken über die Zukunft: „Wenn ich dies tue, kann ich jenes nicht tun. Wenn es regnet, dann ... Wenn der Zug Verspätung hat, ...“. Wir haben ein „**Gedächtnis der**

---

<sup>3</sup> siehe INGVAR

*Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?*

**Zukunft**“ (engl. **memory of the future**). Und dies können wir für die strategische Arbeit nutzen.

## 2 Was ist strategische Arbeit?

### 2.1 Jede Organisation hat eine eigene Vorstellung von ihrer Geschäftsidee

Die strategische Arbeit dient dazu unsere aktuelle **Geschäftsidee** am Leben zu halten oder bessere Geschäftsideen zu finden. Wir benutzen hier bewusst nicht den Begriff Geschäftsmodell.

Mit Geschäftsidee ist die Vorstellung aller Führungskräfte und Mitarbeiter gemeint, warum die eigene Organisation erfolgreich ist<sup>4</sup>:

- Warum erzeugt sie einen Mehrwert (oder könnte dies glaubwürdig tun)? (*profit potential*)
- Welche **besonderen Fähigkeiten** hat die Organisation? (*distinctive competencies*)

Die Organisation macht mit Hilfe ihrer besonderen Fähigkeiten (Wissen, Prozesse, Investitionen etc.) den Kunden ein Angebot. Für den Kunden hat das Angebot einen Mehrwert, weil er nicht für teurere Alternativen bezahlt.

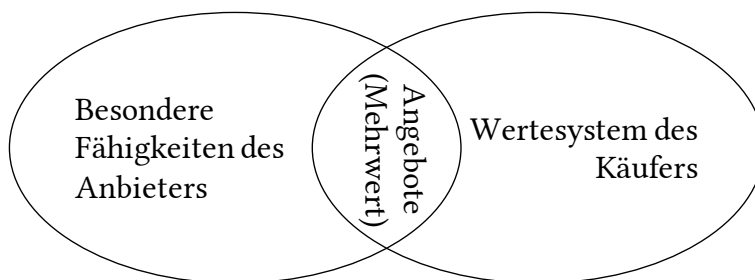


Abbildung 1: Fähigkeiten und Werteverzeugung

---

<sup>4</sup> siehe HEIJDEN, Pos. 966

*Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?*

Nur wenn wir unsere aktuelle Geschäftsidee ausformulieren, können über die Zukunft sprechen und strategisch handeln.

## **2.2 Was müssen wir für unsere Geschäftsidee tun?**

Strategische Planung ist ein schwieriger Begriff. Was bedeutet er im Kern? Im Wesentlichen geht es darum, die aktuelle Geschäftsidee so zu pflegen, sodass wir auch in Zukunft erfolgreich mit ihr sind. Oder wir suchen uns eine neue Idee, die zu unseren Fähigkeiten passt. Kees van der Heijden listet vier Bereiche für die strategische Planung auf<sup>5</sup>:

- Welche finanziellen Vorgaben brauchen wir, damit sich unsere Geschäftsidee weiterhin trägt?
- Welche wesentlichen organisatorischen Dinge müssen repariert werden?
- Wie können wir unsere Geschäftsidee anpassen und weiterentwickeln?
- Wie entwickeln wir unser Angebot (Portfolio) weiter?

Wenn eine Organisation an diesen Themen arbeitet, erzeugt sie viele neue Ideen. Das allein reicht aber noch nicht, um Abläufe, Methoden oder Strukturen zu verändern. Dazu gehört mehr<sup>6</sup>:

- Die neuen Ideen müssen fester Bestandteil der geistigen Modelle der Führungskräfte werden.
- Es muss eine Verbindung zu den Handlungsmustern geben, um die neuen Ideen auch umzusetzen.
- Die neuen Ideen müssen einen Wettbewerbsvorteil haben,
- Im Führungsteam muss es einen Konsens über die Ziele geben.
- Ideen müssen mit Absicht in die Tat umgesetzt werden.
- Die Führung achtet darauf, dass das Tagesgeschäft die strategische Arbeit nicht auffrisst.

Wie gelingt das nun genau? Es gibt verschiedene Vorgehensweisen für die strategische Planung.

---

<sup>5</sup> siehe HEIJDEN, Pos. 3827

<sup>6</sup> siehe HEIJDEN, Pos. 983

*Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?*

## 2.3 Warum SBP?

Der Umgang mit Szenarien ist ein guter Kompromiss zwischen zwei extremen Polen der strategischen Planung (Kees van der Heijden):<sup>7</sup>

**Rationaler Ansatz („Der weise General entscheidet“):** Strategische Planung ist die beste Grundlage für ein optimales Handeln. (Vertreter z. B. Michael E. Porter)

- Die Zukunft ist planbar.
- Es gibt den besten Weg.
- Nur die besten Leute planen.

**Evolutionärer Ansatz („Wir nehmen das, was gerade am besten funktioniert.“):** Strategische Planung ist eine Illusion. Strategien lassen sich als Muster nur im Nachhinein beschreiben. (Vertreter z. B. **Henry Mintzberg**)

- Strategie lässt sich nur im Nachhinein erkennen.
- Planung ist eine Chimäre.
- Das Beste wird sich durchsetzen.

Der rein rationale Ansatz hat selten den Erfolg, den man sich verspricht. In komplexen-adaptiven Systemen sind Ursache und Wirkung nicht erkennbar. Eine einfache Planung ist nicht möglich.

Der evolutionäre Ansatz läuft dem Wunsch zuwider, sicher zu entscheiden und zu handeln.

Bei der **Arbeit mit Szenarien** wird ein Teil recherchiert und bewertet (rationaler Ansatz). Gleichzeitig sind Szenarien offen für unterschiedliche Entwicklungen (evolutionärer Ansatz).

- Zukunft ist nicht vorhersehbar.
- Es gibt Schlüsselunsicherheiten und es gibt absehbare Elemente
- Alle Mitarbeiter beobachten die Umwelt

---

<sup>7</sup> siehe HEIJDEN, Pos. 485

## *Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?*

Die Szenarioarbeit ist vor allem durch die Planer bei Royal Dutch/Shell bekannt geworden:

- 1972 sehen die Szenarioplaner die Ölkrise und die Gründung der OPEC vorher. Shell ist gewappnet.
- 1979 sorgen sie dafür, dass sich Shell rechtzeitig auf den nächsten Ölpreisschock einstellen kann.
- In den 1980er Jahren erkennen die Planer den Zusammenbruch der Sowjetunion.
- 1991/92 beteiligt sich ein Shell-Planer an der Entwicklung von Zukunftsszenarien<sup>8</sup> für Südafrika. Danach beginnt sich das Land zu verändern.

Vorteile:

- Die Organisation entwickelt als Ganze ein Gespür für die Herausforderungen der Zukunft.
- Alle Beteiligten blicken erst nach außen, bevor sie wichtige Entscheidungen treffen.
- Szenarien erleichtern die Diskussion über Strategien in der Organisation, ohne zu Kompromissen zu zwingen.
- Kritische Situationen können geistig durchgespielt werden.

## **3 Szenariobasierte Planung im Überblick**

### **3.1 Wir benutzen Szenarien jeden Tag**

Sehen wir uns ein Beispiel aus dem Straßenverkehr<sup>9</sup> an. An einer engen Kreuzung kommt ein Fahrzeug von der Seite. Sie entwickeln unter Beachtung der Straßenverkehrsordnung und der Physik verschiedene Szenarien, weil Sie nicht sicher sind, ob der andere Fahrer Sie sieht:

- a) Der Fahrer sieht Sie, hält an und Sie können sicher weiter fahren.

---

<sup>8</sup> siehe Mont Fleur Scenarios, <http://www.montfleur.co.za/about/scenarios.html>

<sup>9</sup> dieses Beispiel haben wir von SUNTER, Pos. 438 übernommen.

*Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?*

- b) Der Fahrer sieht Sie nicht. Ein Unfall kann knapp vermieden werden.
- c) Der Fahrer sieht Sie nicht. Es gibt einen Unfall.

Sie haben nun mehrere Möglichkeiten:

- a) Sie halten Geschwindigkeit und Kurs, in der Hoffnung, dass der andere Fahrer Sie rechtzeitig wahrnimmt.
- b) Sie reduzieren Ihr Tempo, damit es keinen Unfall gibt.
- c) Sie beschleunigen in der Hoffnung, dass Sie vor dem anderen Fahrer über die Kreuzung kommen.

Die Optionen a) und b) führen zu einem Unfall. Deshalb entscheiden Sie sich dafür, vorsorglich vom Gaspedal zu gehen.

Was hier in Sekundenbruchteilen durchgespielt wird, kann man üben und auf wichtige Entscheidungen in der Planung übertragen. Wer mit Szenarien arbeitet, trifft bessere Entscheidungen und kann sich schneller auf veränderte Bedingungen einstellen.

### **3.2 Szenarien erzählen plausible Geschichten über die Zukunft**

**Herman Kahn**, einer der Urväter der Szenariotechnik, beschreibt Szenarien so:

*„Szenarien sind hypothetische Folgen von Ereignissen, die konstruiert wurden, um die Aufmerksamkeit auf kausale Zusammenhänge und Entscheidungspunkte zu lenken.“<sup>10</sup>*

Szenarien sind Zukunftsbilder inklusive ihrer Entwicklungspfade<sup>11</sup>. Szenarien sind keine Vorhersagen oder Prognosen, sondern Denk- und Lernwerkzeuge.

Sie werden dazu eingesetzt, Entscheidungen vorzubereiten, indem grundsätzliche Handlungsalternativen erkannt und daraufhin Strategien entwickelt werden (zu welchem man auch Prognosen und Vorhersagen heranzieht). Der Hauptzweck von Szenarien ist, Strategien oder Pläne mit der

---

<sup>10</sup> siehe KAHN, S. 6, zitiert nach KOSOW, S. 10.

<sup>11</sup> siehe KOSOW, S. 9



*Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?*

Frage zu testen: Funktioniert sie unter den unterschiedlichen Bedingungen der Szenarien?

Szenarien erzählen deshalb plausible Geschichten über die Zukunft. Sie bestehen aus folgenden Teilen:

- Regeln, Zusammenhänge, Abhängigkeiten
- Trends und treibende Kräfte
- Schlüsselunsicherheiten
- Hauptakteure

Szenarien sind idealerweise für die gesamte Organisation zugänglich. Sie sollten kurze, sprechende, für die gesamte Unternehmung verständliche Namen haben. Denn durch Szenariennamen werden ihre Inhalte prägnant transportiert.

Wie beim Erstellen von Geschichten und Romanen gibt es unterschiedliche Wege, Szenarien zu konstruieren, die vom Anwendungsbereich und von der Denkschule geprägt sind. Grundsätzlich werden die folgenden Phasen durchlaufen – in wiederkehrenden Schleifen:

1. Rahmen festlegen
2. Sichere und unsichere Faktoren ergründen
3. Mehrere Szenarien in der Grundversion erstellen
4. Szenarien schrittweise verfeinern, verbessern und die finale Version erstellen
5. Szenarien präsentieren und in der Organisation nutzen.

Szenarien entstehen dadurch, dass für wichtige, unsichere Situationen Angelegenheiten gedanklich unterschiedliche Wege durchgespielt werden. Ziel ist, dass Szenarien wie jede gute Geschichte zum Denken anregen.

Szenarien betrachten vor allem die Umwelt, in der sich die eigene Organisation bewegt.

*Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?*

## **4 Rollen**

Wer hat im Umgang mit Szenarien welche Aufgaben? Wir unterscheiden hier unterschiedliche Rollen.

### **4.1 Führungskräfte**

Bei der szenariobasierten Planung bzw. bei der strategischen Arbeit allgemein ist die Unterstützung der Führungskräfte besonders wichtig:

- Das Eintreten eines wichtigen aber nicht vorhergesehenen Ereignisses fällt sofort in den Zuständigkeitsbereich der Führung. Wie wird darauf reagiert? Hätte man es vorher ahnen können oder nicht? Wurden Dinge versäumt? Bestimmte Ereignisse können besonders für Führungskräfte unangenehm werden.
- Unsicherheit stellt unsere Annahmen über die Welt und damit uns selbst in Frage.

Die Rolle der Führungskraft ändert sich. Es geht nicht alleine mehr darum, konkrete Pläne und Ausfallpläne zu erstellen und umzusetzen. In der SBP ist nötig, den Raum zu schaffen, damit eine repräsentative, ausreichend große und damit für die Organisation einflussreiche Gruppe Szenarien erarbeiten und dadurch ein Zukunftsgedächtnis aufbauen können, mit dessen Hilfe kritische Ereignisse und Signale aus dem Innern und aus der Umgebung wahrgenommen, transportiert und verarbeitet werden.

Ein Vorteil von Szenarien ist, dass sie unterschiedliche Sichtweisen über die Zukunft integrieren können. Das macht es für Führungskräfte einfacher, weil man sich nicht auf eine einzige Sache einigen muss.

### **4.2 Rolle der Mitarbeiter**

Ziel der Szenarioarbeit ist, die Wahrnehmung aller Mitarbeiter für die Umwelt zu schärfen.

Deshalb wird der Prozess der SBP möglichst vielen Mitgliedern der Organisation zugänglich gemacht, indem Mitarbeiter entweder selbst Szenarien mitentwickeln oder indem sie fertige Szenarien diskutieren und so weiterentwickeln helfen.

*Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?*

### 4.3 Szenarioplaner

Die Planer entwickeln die unterschiedlichen Szenarien. Die Praktiker empfehlen, Szenarien in Teams zu entwickeln. Die Planer sollen mit ihren Szenarien zum Denken anregen. Die Szenarien dürfen unangenehm sein, aber sie sollen die Leser nicht in Angst oder Panik versetzen.

## 5 Szenarien entwickeln

### 5.1 Bestandteile von Szenarien

Szenarien sind plausible Geschichten über die Zukunft. Sie beschreiben mögliche zukünftige Welten, also Handlungsräume, in welchen sich Unternehmen oder Organisationen mit ihren jeweiligen Unternehmenszielen bewegen. Szenarien bestehen aus:

- **Regeln, Zusammenhänge, Abhängigkeiten:** Was wissen wir mit Sicherheit über die Zukunft? Welche systemischen Zusammenhänge und Abhängigkeiten wird es mit Sicherheit in der Zukunft geben? All dies sind Regeln, die nicht geändert werden können und für *alle* Stakeholder gelten.
- **Trends und treibende Kräfte:** Welche Entwicklungen werden in der Zukunft Auswirkungen (in welcher Form auch immer) haben? Wer oder was treibt spezifische und relevante Entwicklungen an oder hält Kräfte im Gleichgewicht, die für das Unternehmensziel Bedeutung haben?
- **Schlüsselunsicherheiten:** Die vielen ungewissen Dinge werden auf wesentliche Unsicherheiten reduziert, also auf jene, die wesentlich für die Unternehmung und deren (große) Unternehmensziele sind (Vision). Diese sog. Schlüsselunsicherheiten führen zu extremen Entscheidungsmöglichkeiten, die zu völlig unterschiedlichen Entwicklungen führen. Deshalb werden sie sinnvollerweise in verschiedenen Szenarien abgebildet.
- **Hauptakteure:** Wer sind die Schlüsselpersonen und -institutionen? Wie verhalten sie sich bei den verschiedenen Ausprägungen der Schlüsselunsicherheiten?

*Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?*

Szenarien haben kurze, sprechende **Namen**, die für die gesamte Unternehmung verständlich sind. Durch sie werden ihre Inhalte transportiert.

## 5.2 Grundablauf

Es gibt keinen einheitlichen Ablauf für das Erstellen von Szenarien. Der folgende Ablauf stammt von dem Niederländer **Paul Schoemaker**, der in den 1980er Jahren die Szenarientechnik bei Shell gelernt hat. 1995 beschreibt er den Ablauf wie folgt<sup>12</sup>:

1. **Rahmen abstecken:** Zeitraum, Betrachtungsbereich (Produkte, Märkte, Regionen, Technologien). Welches fehlende Wissen würde nun großen Nutzen stiften? Wo haben die Entscheidungsträger aktuell Sorgen oder Bedenken?
2. **Hauptakteure bestimmen:** Wer hat ein Interesse am Ergebnis? Wer ist betroffen? Sicher gehören Kunden und Lieferanten, Mitbewerber, Mitarbeiter, Anteilseigner und staatliche Institutionen dazu. Welche Rollen nehmen die Akteure ein? Welche Interessen verfolgen sie? Was ist ihre aktuelle Position? Wie viel Macht und Einfluss haben sie? Wie haben sie sich in der Vergangenheit verhalten? Welche Gründe gab es für das Verhalten?
3. **Grundtendenzen, Trends ermitteln:** Welche Entwicklung ist wo mit Sicherheit zu erwarten, also in Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Technologie, Recht und in unserer und angrenzenden Branchen?
4. **Schlüsselunsicherheiten ermitteln:** Welche Ereignisse mit ungewissem Ausgang werden für den vorgegebenen Rahmen von großer Bedeutung sein? Auch hier sollte man sich wieder politische, wirtschaftliche, gesellschaftliche, technologische, rechtliche und Branchenentwicklungen ansehen. Gibt es Zusammenhänge bei den Unsicherheiten oder Ausprägungen, die sich gegenseitig ausschließen (z. B. Inflationsrate und Arbeitslosenrate)?
5. **Grundszenarien entwickeln:** Ein einfaches Vorgehen ist, alle positiven Entwicklungen bei den Schlüsselunsicherheiten in einem Szenario zu verarbeiten und alle negativen in einem anderen.

---

<sup>12</sup> siehe SCHOEMAKER, S. 28

*Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?*

6. **Prüfung auf Konsistenz und Plausibilität:** Die ersten Entwürfe funktionieren selten. Daher sollte man zunächst prüfen, ob die Entwicklungen in den vorgegeben Zeitrahmen passen. Eine Verdopplung der Weltbevölkerung z. B. in einem Jahr ist unrealistisch. Solche Punkte werden wieder aus dem Entwurf entfernt. Dann sollte man sich Entwicklungen ansehen, zwischen denen es Zusammenhänge gibt. Null Prozent Inflation und Vollbeschäftigung passen z. B. nicht zusammen. Schließlich betrachten wir, ob sich die Hauptakteure in für sie unangenehmen Positionen befinden, gegen die sie etwas tun können. Das führt sicher zu einer ganz anderen Entwicklung und damit auch zu einem anderen Szenario.
7. **Ggf. Lernszenarien entwickeln:** Aus den Grundszenarien und den ersten Prüfungen ergeben sich immer Grundmuster. Die künftigen Grenzen der Szenarien mögen noch nicht plausibel, inkonsistent und irrelevant sein. Nun geht es darum, strategische Themen zu entdecken, die für die Betrachter relevant sind und die eigentlichen Szenarien dort herauszuarbeiten.
8. **Weiteren Recherchebedarf bestimmen:** Durch die Lernszenarien werden blinde oder weiße Flecken offensichtlich. Hier lohnt sich eine Recherche: Wie verhält sich ein bestimmter Stakeholder wirklich? Gibt es dafür Beispiele aus der Vergangenheit? Kennen wir die relevanten technischen Entwicklungen außerhalb unserer eigenen Branchen? Welche Entwicklungen oder Ideen lauern an den Randbereichen?
9. **Ggf. quantitative Modelle erarbeiten:** Für einige Entwicklungen lohnt es sich, statistische oder quantitative Modelle zu erarbeiten, um sie besser zu verstehen. Bestimmte Ergebnisse bei den Schlüsselunsicherheiten können dann ausgeschlossen werden. Damit wird das Szenario plausibler und konsistenter.
10. **Entscheidungsszenarien herausarbeiten:** Aus dem bestehenden Material werden nun die endgültigen Szenarien herausgearbeitet, um damit die anstehenden Entscheidungen, Ideen, Projekte oder Strategien zu testen. Fragen Sie sich, ob diese Szenarien nun wirklich für die Entscheidungsträger hilfreich und relevant sind. Wenn sie es noch nicht sind, verfeinern Sie sie weiter.

*Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?*

Wie viel Arbeit die Planer in die einzelnen Schritte stecken, hängt vom festgelegten Rahmen ab. Gerade für neue Planungsteams kann es abschreckend wirken, so viel Arbeit in Szenarien zu stecken. Die Erwartung sollte nicht sein, mit dem ersten Wurf perfekte Szenarien präsentieren zu können. Viel wichtiger ist, eine **Was-wäre-wenn-Haltung** für wichtige Entscheidungen zu entwickeln. Die Szenarien sind Mittel zu diesem Zweck.

### 5.3 Rahmen abstecken

Um Szenarien nicht ausufern zu lassen und sie zielgerichtet anwenden zu können, ist wichtig, den konkreten Rahmen für das Szenario-Projekt zu stecken.

**Zeitraum:** Während für globale Szenarien eher längere Zeiträume betrachtet werden, werden bei Szenarien für Unternehmen und Projekte eher fünf bis 15 Jahre betrachtet.

**Geographie:** Ein praktisches Erzählmuster ist die Konkretisierung vom Globalen zum Lokalen. Dabei wird die Frage beantwortet, welche globale Entwicklung für das Szenario relevant und stark genug ist, um das lokale Umfeld des Unternehmens zu beeinträchtigen:

Globale Entwicklungen → Regionale Entwicklungen (z. B. EU oder Pazifikraum)  
→ Nationale Entwicklungen → lokale Entwicklungen (z. B. unterschieden in Städte und ländliche Gebiete)

**Branche:** Hier eignet sich ebenfalls ein Vorgehen vom Groben ins Feine:

Grobes Bild (Entwicklung über mehrere betroffene Branchen hinweg) → Lieferanten → Konkurrenz → Kunden

Bei der Festlegung des Rahmens ist zu beachten, wer die unterschiedlichen Zielgruppen der Szenarien sind. Denn diese haben unterschiedliche Entscheidungsbedürfnisse.

Damit die Szenarien relevant sind, beschäftigen sich die Planer auch mit den Sorgen und Bedenken der Entscheidungsträger.

*Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?*

## 5.4 Hauptakteure

Szenarien beleuchten, wie sich relevante, einflussreiche Personen und Gruppen unter gegebenen Umständen verhalten. Welche Akteure in ein Szenario aufgenommen werden, hängt vom Rahmen und von der Storyline ab.

## 5.5 Regeln, Zusammenhänge, Abhängigkeiten

Selbstverständlich sind auch die bekannten und geltenden Spielregeln im betrachteten Szenarienrahmen zu berücksichtigen, z. B.:

- Physikalische Gesetze gelten für alle Beteiligten.
- Rechtliche Vorgaben stecken ebenfalls den Rahmen ab.
- Welche geschäftlichen Praktiken sind üblich?

## 5.6 Trends und treibende Kräfte

Szenarien beantworten die Frage, wie sich das Verhalten der Hauptakteure signifikant verändert. Dazu werden Trends und Triebkräfte aus verschiedenen Bereichen untersucht und eingeschätzt:

- Soziale, gesellschaftliche Entwicklungen
- Technologische Entwicklungen
- Wirtschaftliche Entwicklungen
- Politische Entwicklungen
- Ökologische Entwicklungen

Bei der Betrachtung dieser Kräfte fragen sich nun die Planer, welche davon für den festgelegten Rahmen relevant sind. Welche Entwicklungen führen zu Veränderungen? Doch auch wenn bestimmte Kräfte bei der ersten Betrachtung irrelevant erscheinen, sollte man sie nicht ganz aus den Augen verlieren. Vielleicht kommen sie im späteren Verlauf der Szenarientwicklung wieder ins Spiel.

Interessant ist es, neben den tatsächlichen Entwicklungen auch **wahrgenommene Entwicklungen** zu betrachten. Es gibt Situationen, in denen die Bevölkerung eine Krise wahrnimmt, die objektiv gar nicht existiert. Diese Situation kann zu wichtigen Verhaltensänderungen und damit zu ganz anderen Szenarien führen.

## 5.7 Gewissheiten und Schlüsselunsicherheiten

Bei der Analyse der Triebkräfte und Trends stellt man schnell fest, dass vorherbestimmte Elemente (engl. Predetermined elements) und deren Verhalten absehbar sind, z. B.:<sup>13</sup>

- **Langsame Veränderungen:** Bevölkerungswachstum, Ausbau von physikalischer Infrastruktur, Entwicklung von Ressourcen
- **Begrenzungen:** Beispiel Japan: Japan muss einen Handelsüberschuss erwirtschaften, um die mehr als 120 Mio. Menschen in einem Gebiet ohne relevante Bodenschätze versorgen zu können.
- **Faktoren, die genau absehbar sind (engl. In the Pipeline):** Bestimmte Entwicklungen, die man genau kennt. Z. B. die Anzahl der Teenager in den nächsten Jahren. Diese Menschen sind schon geboren.
- **Unvermeidbare Zusammenstöße:** In der amerikanischen Politik sind Krisen schon jetzt absehbar, weil die Wähler sowohl höhere Steuern als auch Vorteile für den Staat ablehnen.

Durch die Beobachtung der demografischen Entwicklung war z. B. der Zusammenbruch der Wirtschaft in der Sowjetunion vorhersehbar.<sup>14</sup> Denn das hatte den unvermeidlichen Arbeitskräftemangel sichtbar gemacht, der für das sinkende Niveau der Volkswirtschaften sorgte.

Auch bei den Triebkräften und Trends gibt es unsichere Faktoren. Sie können sich sowohl in die eine, als auch in die entgegengesetzte Richtung verändern (oder gar nicht). Jede Veränderung kann gleich plausibel sein, aber zu ganz unterschiedlichen Szenarien führen.

Um **Schlüsselunsicherheiten**<sup>15</sup> zu entdecken, kann man seine Annahmen über die Gewissheiten in Frage stellen<sup>16</sup>. Beispiel: Auch wenn wir den Ölpreis als

---

<sup>13</sup> siehe SCHWARTZ, S. 111f

<sup>14</sup> siehe SCHWARTZ, S. 113

<sup>15</sup> Die unterschiedlichen Ausprägungen der Schlüsselunsicherheiten, die zu dann zu unterschiedlichen Szenarien führen, werden übrigens **Deskriptoren** genannt.

<sup>16</sup> siehe SCHWARTZ, S. 115



## *Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?*

gegeben annehmen: Was könnte dazu führen, dass er im betrachteten Zeitraum verfällt oder stark ansteigt?

Das Hinterfragen der Annahmen ist ein gutes Hilfsmittel, um Szenarien besser, weil konsistenter und nachvollziehbarer zu machen. Die Unsicherheiten bei Trends und Kräften führen dazu, dass unsere Annahmen vielleicht eines Tages nicht mehr zutreffen. In diesem Fall ist die Strategie verwundbar. Beispiele:<sup>17</sup> „Die Deckel von Salzstreuern sind immer fest zuge dreht“, „Der Feind kommt sicherlich nicht über diese Flanke.“. Die Frage ist allerdings nicht, was wirklich ist oder geschieht (oder wahrscheinlich ist), sondern was plausibel ist.

### **5.8 Grundszenarien entwickeln**

Aus den ersten Informationen legt das Planungsteam fest, welche Grundszenarien sie erarbeiten werden. Dazu ist zunächst ist die Anzahl der Szenarien zu klären:

Shell reduzierte die Zahl der Szenarien von anfänglich sechs bis sieben auf dann nur zwei bis drei Szenarien zu einem Thema.

Bei der Erstellung der Szenarien ist zu beachten, dass es keine „guten“ oder „bösen“ Szenarien gibt<sup>18</sup> und dass man nicht der Versuchung erliegt, Wunschbilder (normative Szenarien) zu entwickeln.

Szenarien sollen bekanntlich zum Denken anregen. Das Ergebnis der vorgestellten Arbeitsweise hängt von der Intuition und Kreativität der Planer ab. Es besteht immer das Risiko, dass das Denken zu eingefahren oder konventionell ist. Es gibt unter den Praktikern eine Diskussion, ob es einen systematischen Weg gibt, überraschende Elemente in ein Szenario zu integrieren, um das Denken zu fördern. Einige bringen gezielt **Störereignisse** (engl. wild cards) ein<sup>19</sup>, um das Szenario interessanter zu machen.

Nachdem der Grundablauf steht, geht es in die Details.

---

<sup>17</sup> siehe DEWAR, S. 7

<sup>18</sup> siehe KUPERS, Pos. 1827

<sup>19</sup> siehe KOSOW, S. 58

*Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?*

## 5.9 Prüfung und Verfeinerung

Nachdem die Szenarien in der fundierten Grundfassung vorliegen, suchen die Planer in der nächsten Phase nach Inkonsistenzen und nicht plausiblen Elementen:

- Sind die beschriebenen Entwicklungen nachvollziehbar und plausibel?
- Gibt es Entwicklungen, die sich gegenseitig ausschließen?
- Gibt es Entwicklungen, die parallel verlaufen oder voneinander abhängig sind?
- Sind die Größenordnungen der Veränderungen im betrachteten Zeitraum plausibel?
- Passt das Verhalten der Akteure zu den Entwicklungen? Wenn die Akteure in einer unangenehmen Lage sind, aber Handlungsmöglichkeiten haben, werden sie ihre Position ändern?

Die Szenarien sind Lern- und Denkwerkzeuge. Die inkonsistenten Punkte bieten den Planern die Chance, Zusammenhänge besser zu verstehen. Dafür gibt es ein paar **Qualitätsanforderungen**:<sup>20</sup>

- Ein Szenario muss zwar plausibel, nicht aber wahrscheinlich sein. (Bei der Arbeit mit statistischen Modellen und Computersimulationen besteht immer die Gefahr, dass die Diskussion aufhört statt weitergeht. Bei Simulationen besteht auch die Gefahr, dass die Leser das Modell eher in Frage zu stellen, statt über die Auswirkungen des Szenarios zu sprechen.)
- Ein Szenario muss zugleich relevant und herausfordernd sein.
- Ein Szenario muss praktisch sein, nicht ideologisch.
- Ein Szenario soll das Verständnis für die Gegenwart fördern.
- Die Szenarien orientieren sich immer an den Anforderungen ihrer Kunden.
- Ein Szenario soll einprägsam sein, aber nicht auf ewig benutzt werden.

---

<sup>20</sup> Siehe KUPERS, Pos. 1719 ff.

### *Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?*

Aus den Grundszenarien und den ersten Prüfungen entstehen Fragen, die zur Modellierung der Szenarien führen, z. B.:

- Welche Zusammenhänge gibt es?
- Gibt es dafür Bestätigungen oder vergleichbare Fälle aus der Vergangenheit?
- Ist ein solcher Fall sogar aktuell absehbar?
- Was sind die aktuellen Mengen und Größenordnungen?
- Korrelieren bestimmte Entwicklungen, für die wir Daten brauchen?

In der Phase der Finalisierung werden alle Informationen und Ideen in Szenarien verarbeitet und bei Bedarf mit Grafiken und Zahlen ergänzt. Auch wenn Szenarien wie die von Shell in diesem Sinne sehr hohe Standards setzen, sollte man nicht das eigentliche Ziel aus dem Auge verlieren: anregende, plausible Geschichten über die Zukunft erzählen, die dafür sorgen, auf heute noch nicht bekannte Situationen flexibel und gut reagieren zu können, wenn sie auftreten.

Mögliche Inhalte eines Szenariodokuments:

- Vorwort
- ggf. anstehende Entscheidungen
- Systembeschreibung
- Treibende Kräfte, Trends
- Schlüsselunsicherheiten
- 3 Szenarien mit gutem Titel
- Handlungsoptionen, Frühwarnsignale

Die fertigen Szenarien werden anschließend der Zielgruppe präsentiert. Die Präsentation ist dabei wichtiger als das Dokument. Dies dient zum Nachlesen.

## **6 Szenarien benutzen**

Das Planungsteam hat mehrere Zukunftsszenarien entworfen. Wie wird mit den fertigen Szenarien gearbeitet? Zur Erinnerung: die Szenarien sollen uns helfen, unsere Geschäftsidee zu überprüfen.

## *Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?*

Die fertigen Szenarien werden der Zielgruppe möglichst lebendig präsentiert, um eine Diskussion über Gegenwart und Zukunft zu starten. Menschen und Organisationen handeln auf Basis einer vereinbarten Realität. Auch diese Realität ist letztlich eine Geschichte. Eine Strategie ist eine sehr teure Geschichte<sup>21</sup>.

Die Standardgeschichte ist einfach die Fortsetzung der Gegenwart. Im Gegensatz zu einer Prognose öffnen Szenarien neue Räume und bieten der Organisation die Gelegenheit, neue Realitäten zu vereinbaren. Eine Geschichte stellt keine bestimmte Position dar, für oder gegen die man sich entscheiden muss<sup>22</sup>. Sie macht gemeinsames Lernen möglich.

### 6.1 Lernschleife

Wie funktioniert Lernen in einer Organisation? Kees van der Heijden verweist in seinem Buch über Szenarien auf die Lernschleife von David Kolb und sein Konzept des erfahrungsbasierten Lernens<sup>23</sup>.

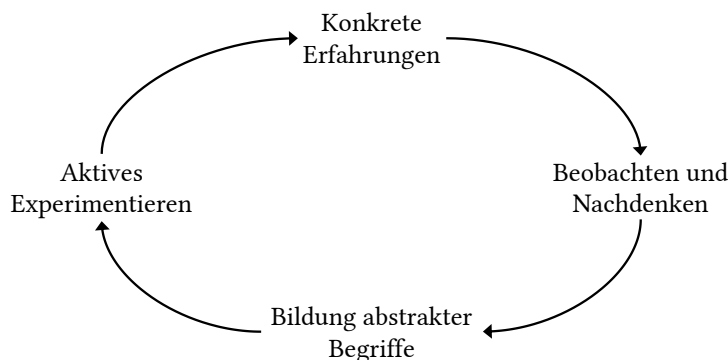


Abbildung 2: Die Lernschleife nach KOLB

Die Lernschleife besteht aus vier Phasen:

- **Erfahren und Wahrnehmen:** Alle Erfahrungen, besonders jene aus eigenen früheren Handlungen, prägen die eigene **Weltsicht** (unsere **Annahmen** über die Welt).

---

<sup>21</sup> siehe KUPERS, Pos. 2015

<sup>22</sup> siehe KUPERS, Pos. 2029

<sup>23</sup> siehe KOLB

*Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?*

- **Beobachten und Nachdenken:** Durch Beobachten der Reaktionen auf unser Handeln erkennen wir Muster, Trends und Widersprüche. Widersprüche führen dazu, dass wir Dinge überprüfen oder in Frage stellen.
- **Bilden von Theorien und Konzepten:** Durch das Beobachten und Vergleichen bestätigen wir bestehende oder bilden neue Theorien und Konzepte. Neues wird in bestehende Weltansichten integriert oder löst alte Sichtweisen ab.
- **Handeln:** Durch unser Handeln testen wir stets unsere Theorien in neuen Situationen. Dies führt zu veränderten Erwartungen und wieder neuen Erfahrungen.

Dieses Modell können wir für die strategische Arbeit in unseren Organisationen verwenden. Kees von der Heijden fasst die Grundlagen für strategischen Erfolg so zusammen<sup>24</sup>:

- Wir nehmen schwache Signale wahr.
- Wir erinnern uns an „Lektionen“ aus der Vergangenheit
- Wir passen uns schnell an, soweit die vergangenen Lektionen uns nicht mit der neuen Situation vertraut gemacht hat.

Das setzt kontinuierliches Weiterentwickeln und Verbessern in der Organisation voraus. Kolb schlägt vor, dass Teams, die Entscheidungen treffen, aus Mitgliedern bestehen, die alle Phasen der Lernschleife abbilden, um bessere Entscheidungen zu treffen.

## **6.2 Handlungsoptionen entwickeln**

Szenarien sprechen unsere Annahmen über die Gegenwart und Zukunft an. Viele Annahmen sind die Basis unserer täglichen Arbeit. Wenn künftig bestimmte Annahmen nicht mehr gültig sind, wird dies zu signifikanten Änderungen in unseren Arbeitsabläufen führen.

Nachdem wir uns mit Szenarien (Außenwelt) beschäftigt haben, blickt das Team auf die wichtigen Annahmen, die der aktuellen Arbeitsweise zu Grunde liegen

---

<sup>24</sup> siehe HEIJDEN, Pos. 690

*Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?*

(Innenwelt). Durch die Szenarien wird überprüft, ob sich unsere Annahmen durch Ereignisse verändern können. Dafür gelten drei Bedingungen<sup>25</sup>:

- Das Ereignis führt zu etwas, dass ganz klar eine Veränderung zum aktuellen Zustand bedeutet.
- Das Ereignis ist innerhalb des betrachteten Rahmens plausibel.
- Die Änderungen betreffen die Organisation und ihre Abläufe und Pläne.

James Dewar gibt Beispiele für solche Veränderungen<sup>26</sup>.

<b>Annahme</b>	<b>Veränderungselement</b>
Die U. S. Armee wird weiterhin die Hauptverantwortung bei der Aufrechterhaltung globaler Stabilität übernehmen.	Werden die Vereinigten Staaten weiterhin die Rolle des Weltpolizisten übernehmen?  [Wird die UNO sich so weit entwickeln, dass sie einheitlich auftreten und militärische Stärke beweisen kann?]
Die Langstreckenwaffen der US-Armee werden taktisch bedeutsam bleiben.	Gibt es bedeutende technologische Durchbrüche bei der Waffentechnik, beim Antrieb und beim Transport?  [Spielen diese Waffen auch in Zukunft eine Rolle auf dem Schlachtfeld?]

*Tabelle 1: Beispiele für Annahmen und Veränderungselemente*

Wir sprechen hier von der **Verwundbarkeit von Annahmen**. Dabei blicken wir zunächst nach außen:

- Was könnte dazu führen, dass unsere besonderen Fähigkeiten irrelevant werden?
- Welche äußeren Umstände könnten dazu führen, dass unsere Kunden keinen Mehrwert mehr in unserer Arbeit sehen?

Das Prinzip bei der Szenarioarbeit ist, sich auf die Zukunft vorzubereiten, auch wenn man nicht alles vorhersehen kann. Die Beobachtung der Umgebung ist ein

---

<sup>25</sup> siehe DEWAR, S. 18

<sup>26</sup> siehe DEWAR, S. 23

*Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?*

wichtiger Teil dieser Vorbereitung. Genau genommen geht es um die Beobachtung von Veränderungen. Dazu kann man **Frühwarnsysteme** mit Sensoren (engl. signpost - Wegweiser) installieren, die die Organisation eindeutig informieren, dass sich etwas Wichtiges geändert hat.

Ein Warnsignal ist ein Ereignis oder das Über- oder Unterschreiten eines Schwellwertes, das eindeutig zeigt, dass Annahmen verletzt werden.

Der Aufbau eines Frühwarnsystems ist nicht unbedingt einfach<sup>27</sup>. Eine besondere Herausforderung ist das Vereinbaren von klaren Warnindikatoren. Wenn das Frühwarnsystem anschlägt, darf es keine unklaren Signale oder Fehlinterpretationen geben.

Beim Aufbau des Frühwarnsystems ist zu klären, wer auf mögliche Warnsignale achtet. Weiterhin spielt es eine Rolle, wie schnell die Signale empfangen, weitergeleitet und verarbeitet werden.

Beim Betrachten der Szenarien kann die Organisation **vorbereitende oder formende Maßnahmen** (engl. shaping actions) vereinbaren. Solche Maßnahmen sollen verhindern, dass wichtige Annahmen verletzt werden. Dazu gehören sowohl präventive Maßnahmen als auch solche, die die Dinge in die gewünschte Richtung lenken.

Welche Maßnahmen getroffen und wie schnell gehandelt wird, hängt von drei Punkten ab<sup>28</sup>:

- Wie schnell wird die entsprechende wichtige Annahme ungültig?
- Wie gut lässt sich die Verletzung vorhersehen?
- Wie viel Zeit bleibt, um auf die Verletzung gut zu reagieren?

Einige Maßnahmen sollten sicher kurzfristig umgesetzt werden. Andere können warten, bis bestimmte Annahmen tatsächlich nicht mehr gültig sind.

---

<sup>27</sup> siehe DEWAR, S. 25

<sup>28</sup> siehe DEWAR, S. 34

*Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?*

Vorbereitende Maßnahmen sind erfolgsorientiert. Die wichtige Annahme soll weiterhin gültig bleiben.

Daneben gibt es eine zweite Art von Maßnahmen, die **absichernden Maßnahmen**<sup>29</sup>. Sie bereiten auf den Fall vor, dass eine wichtige Annahme ungültig wird.

Wer zu einem Picknick im Garten einlädt, braucht gutes Wetter. Das Beeinflussen des Wetters wäre eine vorbereitende Maßnahme und steht aktuell nicht zur Verfügung. Eine absichernde Maßnahme wäre, vorsorglich Platz im Wohnzimmer zu schaffen, falls es regnet.

Um gute absichernde Maßnahmen zu finden, brauchen die Planer eine konkrete Vorstellung davon, wie die wichtigen Annahmen verletzt werden. Da kommen wieder die Szenarien ins Spiel.

Die folgende Abbildung zeigt die Vorbereitung und Planung im Überblick.

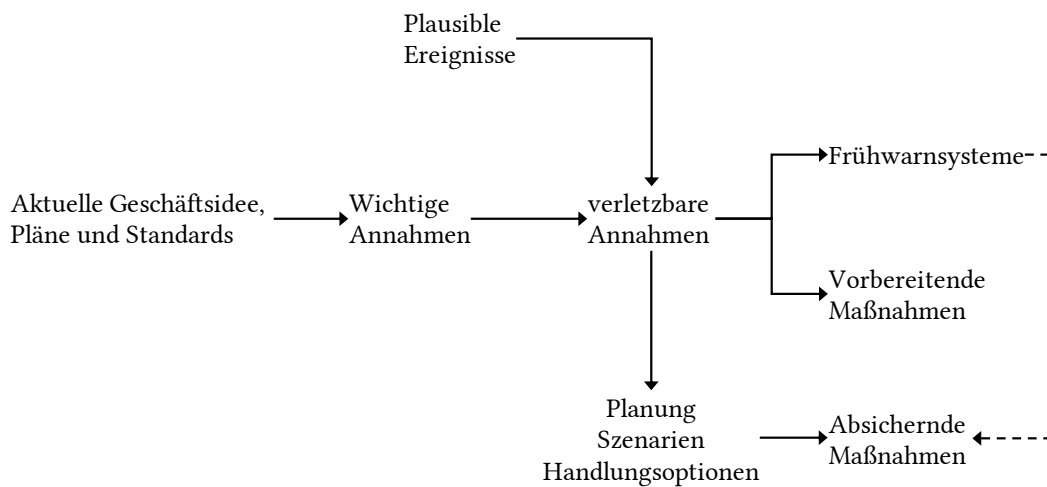


Abbildung 3: Assumption-based planning (nach DEWAR, S. 48)

Ein wichtiger Begriff ist der des **Zukunftsgedächtnisses**. Dadurch, dass wir bestimmte Dinge im Kopf durchspielen, achten wir automatisch auf andere

<sup>29</sup> siehe DEWAR, S. 37f



*Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?*

Dinge. Im o. g. Beispiel des Picknicks sind wir deutlich aufmerksamer für den Wetterbericht und aufziehende Wolken.

### 6.3 Entscheidungen treffen und umsetzen

Die Szenarien verbessern die Qualität der Unternehmensentscheidungen und deren Prozesse. Denn sie hilft hinderliche psychologische Faktoren zu entschärfen<sup>30</sup>:

- **Narrow Framing:** Tendenz, nur eine Lösung zu sehen oder sie zumindest zu favorisieren.
- **Confirmation Bias:** Tendenz, sich selbst zu bestätigen oder bestätigen zu lassen. Z. B. neigen wir dazu, ausschließlich Argumente für unsere Lösung zu suchen oder zuzulassen.
- **Emotionen:** Erfahrungen werden als Gefühlsmuster abgespeichert und sind Grundlage unserer Intuition und unserer Entscheidungen. Damit sind Emotionen wichtig und helfen. Allerdings prägen Verlustängste stärker als Gewinnerwartungen und sind somit ausschlaggebend für unsere Entscheidungen.
- **Overconfidence:** Unsere eigene Wahrnehmung vertrauen wir mehr als anderen. Das führt dazu, dass wir unsere eigenen Argumente und Sichtweisen überschätzen und uns mancher Realität sogar gänzlich verschließen.

Diese Verzerrungen wirken immer und keiner kann sie abschalten. Aber mit Szenarien kann man ihre Wirkung etwas abschwächen:

- **Narrow Framing:** Durch den Vergleich von mehreren Realitäten, kann man mehr Handlungsoptionen entwickeln.
- **Confirmation Bias:** Die Szenarien zeigen bewusst auch andere Realitäten, mit denen wir nicht einverstanden sind. Wir brechen aus dem alten Denken aus.
- **Emotionen:** Durch die frühzeitige Diskussion der Szenarien können wir uns besser vorbereiten und vermeiden impulsive Aktionen.

---

<sup>30</sup> siehe HEATH, S. 9

*Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?*

- **Overconfidence:** Durch die Diskussion der Szenarien entwickeln wir gemeinsam ein neues Bild der Welt und der Zukunft. Durch die Arbeit an den Szenarien gewinnen wir ein besseres Verständnis. Gut ist, wenn dies durch Zahlenmaterial unterstützt wird.

Eine gute Umsetzung von strategischen Maßnahmen setzt voraus, dass möglichst viele in der Organisation ähnliche Sichtweisen und eine gemeinsame Sprache entwickeln.

## **7 Zusammenfassung**

Die Arbeit mit Szenarien ist Teil einer strategischen Planung. Die strategische Planung soll die Funktionsfähigkeit der aktuellen Geschäftsidee sicherstellen oder dabei helfen, eine neue Geschäftsidee zu entwickeln. Eine Geschäftsidee ist das geistige Modell von Führungskräften, Mitarbeitern und anderen wichtigen Stakeholdern davon, warum die Organisation erfolgreich ist.

Erst wenn wir unsere Geschäftsidee gemeinsam ausformulieren, können wir verletzbare Annahmen erkennen. Wir können Schlüsselunsicherheiten auswählen, um uns Gedanken über die Zukunft zu machen. Verschiedene Extrema von Schlüsselunsicherheiten führen zu einem bestimmten Szenario. Durch die Beschäftigung mit mehreren Szenarien entwickeln wir gemeinsam ein Gespür für die Umwelt. Dadurch entsteht eine strategische Konversation.

In diesen Gesprächen können wir vorbereitende und absichernde Maßnahmen treffen. Die Arbeit mit Szenarien gibt uns eine Alternative zum Handeln auf Grund einer Krise. Wir handeln auf Basis von äußeren Signalen.

Die Szenarien fordern unser Denken heraus um Groupthink zu entschärfen. Gleichzeitig wirken sie einer fragmentierten Zukunftssicht entgegen, weil wir die Szenarien gemeinsam entwickeln.

## **8 Über den Autor, Kontakt**

**Jan Fischbach** ist Organisationsberater und zertifizierter Scrum Master. Er gehört zu den Gründern und Geschäftsführern der Beratungsfirma „Common Sense

*Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?*

Team GmbH“ in Karlsruhe. Zudem arbeitet er als Trainer und Berater für Scrum Events (HLSC GmbH). Jan Fischbach schreibt regelmäßig im [Teamworkblog.de](http://Teamworkblog.de). Sie finden Jan Fischbach bei Xing.com oder LinkedIn.com oder Sie schreiben eine E-Mail an [j.fischbach@commonsenseteam.de](mailto:j.fischbach@commonsenseteam.de).

Common Sense Team GmbH  
Kaiserstraße 209  
76133 Karlsruhe  
Tel. (0721) 570 34 64

## 9 Literatur

CHERMACK, T.; LYNHAM, S.; RUONA, W. A review of scenario planning literature. *Futures Research Quarterly*, 2001, 17. Jg., Nr. 2.

CORNELIUS, Peter; VAN DE PUTTE, Alexander; ROMANI, Mattia. Three decades of scenario planning in shell. *California management review*, 2005, 48. Jg., Nr. 1, S. 92-109.

DEWAR, JAMES A.: *Assumption-Based Planning. A Tool for Reducing Avoidable Surprises*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

GEUS, ARIE DE: *The Living Company. Growth, Learning and Longevity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing, 2011.

HEIJDEN, KEES VAN DER: *Scenarios. The Art of Strategic Conversation*. New York: John Wiley & Sons, 2011.

INGVAR, David H. "Memory of the future": an essay on the temporal organization of conscious awareness. *Human neurobiology*, 1984, 4. Jg., Nr. 3, S. 127-136.

KAHN, Herman, et al. year 2000; a framework for speculation on the next thirty-three years. 1967.

KOLB, David A. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press, 2014.

KOSOW, Hannah; GAßNER, Robert. *Methoden der Zukunfts-und Szenarioanalyse: Überblick, Bewertung und Auswahlkriterien*. IZT, 2008.

KUPERS, ROLAND; WILKINSON, ANGELA: *The essence of scenarios. learning from the shell experience*. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2015.

*Szenariobasierte Planung - Zukunftsbilder und Entwicklungspfade. Ein hilfreicher Ansatz auch für Bibliotheken?*

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. Managing for competitive success. *Managing Change*, 2nd Ed, C. Mabey, C., and B. Mayon-White, Paul Chapman Publishing Ltd, 1991, S. 1-19.

SCHEIN, EDGAR H.; BENNIS, WARREN; HÖLSCHER, IRMGARD: *Organisationskultur*. Berlin: EHP, 2003.

SCHOEMAKER, Paul JH. Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan management review*, 1995, 36. Jg., Nr. 2, S. 25.

SCHWARTZ, PETER: *The Art of the Long View. Planning for the Future in an Uncertain World*. New York: Wiley, 1998.

SUNTER, Clem. *The mind of a fox: Scenario planning in action*. Human & Rousseau, 2011.

WACK, Pierre. The gentle art of re-perceiving. *Harvard Business Review*, 1985, 63. Jg., Nr. 5, S. 72-89.

WILSON, Ian. From scenario thinking to strategic action. *Technological forecasting and social change*, 2000, 65. Jg., Nr. 1, S. 23-29.