

# Szenario-Technik

Die Szenario-Technik bleibt bis heute der „Klassiker“ der klassischen Zukunftsforschung. Unter Szenario-Methode versteht man die Entwicklung möglicher *alternativer* zukünftiger Situationen und die Beschreibung des Weges zu diesen Szenarien aus der heutigen Situation. [1](#)

Die Nutzung von Szenarien in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften geht auf den amerikanischen Strategen und Zukunftsforscher Herman Kahn zurück, der sie in den 50er Jahren bei der *RAND Corporation* erstmals einsetzte. [2](#)

Kahn entwickelte im Rahmen strategischer Planungen der USA zu Beginn der 50er Jahre militärstrategische Planspiele, die er Szenarien nannte. [3](#)

Diese Szenarien waren zum größten Teil Beschreibungen militärischer Gefechts- und Strategie-Situationen. Die Aufgabe dabei war, innerhalb vorgegebener Rahmenbedingungen so erfolgreich wie möglich zu sein.

In den 60er Jahren fand der Begriff Szenario auch Eingang in die Zukunftsforschung, geriet aber gleichzeitig in ein neues, mediales Einflussfeld. [4](#)

In den 70er Jahren wurden Studien des *Clubs of Rome* „*Die Grenzen des Wachstums*“ (Meadows 1972) und „*Menschheit am Wendepunkt*“ (Pestel 1974) bekannt. Neu war, dass mit den drastischen Szenarien eine direkte kommunikative Funktion verfolgt wurde. Autoren ging es darum, die Verantwortlichen aufzurütteln, um das Eintreten solcher Szenarien abzuwenden.[5](#)

Damit wurden Szenarien öffentlich wahrgenommen, verwandelten sich aber gleichzeitig auch in „Erzählungen“, deren Wahrscheinlichkeits- und Wahrheitsgehalt sekundär wurde. In der öffentlichen Wahrnehmung „ausgelesen“ wurden vor allem die Extrem- und Angst-Szenarien.

Anfang bis Mitte der 70er Jahre kam die strategische Planung als wichtiges Instrument der Unternehmensführung nach Europa. [6](#)

Folgende Szenariotypen werden von nun an am häufigsten in der Trendforschung eingesetzt:

- **Trendszenarien:** Hierbei handelt es sich um die Verlängerung gegenwärtiger Entwicklungen in die Zukunft. Trendszenarien zeigen, was geschieht, wenn alles so weitergeht wie bisher.
- **Extremszenarien:** Zwei möglichst gegensätzliche Szenarien, häufig ein positives und ein negatives Extremszenario, werden gegenübergestellt. Ein so genannter Szenarientrichter entsteht.
- **Kontrastszenarien:** Die gegenwärtige Situation wird einem wünschenswerten Szenario gegenübergestellt. Dadurch werden Fragen nach Maßnahmen aufgeworfen, um die wünschenswerten Situationen zu erreichen. [7](#)

Die Szenario-Technik verbindet quantitative Daten mit qualitativen Informationen, Meinungen und Einschätzungen, wobei in den entwickelten Szenarien eine **Narration** im Vordergrund steht. Das Ergebnis wird in möglichst plakativen und szenischen Worten oder Bildern ausgeformt, so dass Zukunft VORSTELLBARER wird. [8](#)

Rüdiger Lutz beschreibt die Szenario-Methode:

*„Es ist das Durchdenken eines möglichen oder plausiblen oder auch nur abstrakt denkbaren Konzeptes. Es ist nahe liegend, dass Schriftsteller eher den Szenario-Methoden zuneigen als Ingenieure, und entsprechend haben wir in der Zukunftsforschung eine ganze Anzahl von Philosophen und Schriftstellern, die Zukunftsentwicklungen vorhersagen, oft sehr viel akkurater und präziser als ihre wissenschaftlich verpflichteten Zeitgenossen.“*

Der verstorbene Zukunftsforscher Rolf Homann vergleicht dagegen ein Szenario mit einer Theaterkulisse. Es sei das Ausmalen einer zukünftigen Kulisse, die die Zukunft gegenständlich oder abstrakt darstellt. [9](#)

Die Szenario-Technik hat gegenüber anderen Prognose-Methoden den Vorteil, dass sie die VARIABILITÄT von alternativ möglichen Zukunftsentwicklungen plastisch berücksichtigt. Auch die Berücksichtigung externer Störereignisse (Wild Cards) ist bei der Szenario-Methode möglich. [10](#)

Solchen Gedankenmodellen ist keine Grenze gesetzt. Es lassen sich Szenarien auch mathematisch darstellen. [11](#)

Szenarios bringen deshalb einen starken „Ehrlichkeits-Effekt“ in die Zukunftsforschung: Sie geben nicht vor, wahr zu sein, sondern den „Möglichkeitsraum“ zu beschreiben. Das

Ergebnis ist niemals objektiv und allgemein gültig, kann aber mögliche und wahrscheinliche Entwicklungen alternativ darstellen. [12](#)

Problematisch ist neben verschiedenen statistischen, psychologischen und methodischen Fehlerquellen die Akzeptanz von Szenario-Ergebnissen, u.a. aufgrund ihres qualitativen, teilweise intuitiven, „soften“ Charakters. [13](#)

Viele Auftraggeber von Szenarios bemängeln gerade ihren nicht-deterministischen Charakter. Szenarien eignen sich deshalb am besten für „Open-Mind-Konfigurationen“, in denen Bewusstsein für Zusammenhänge und Konsequenzen des eigenen Handelns geschaffen werden soll, weniger für Planungs-Prozesse.

Verglichen mit einer Expertenbefragung ist die Analyse langwieriger und sie erfordert großen personellen und finanziellen Aufwand. Trotzdem kann sie keine sicheren Ergebnisse garantieren, sondern nur unscharfe Zukunftsbilder liefern. Extrem-Ereignisse (Wild Cards) wie Kriege, bedeutende politische Veränderungen (z.B.: Deutsche Wiedervereinigung) oder sehr unwahrscheinliche Ereignisse (z. B.: die Landung Außerirdischer auf der Erde) kann man in die Analyse schwer einbeziehen. Es ist aber gerade bei längeren Zeiträumen sehr unwahrscheinlich, dass überhaupt keine großen unerwarteten Ereignisse eintreten. [14](#)

Die Szenario-Technik war in den 80er und 90er Jahren eine sehr verbreitete und beliebte Methodik der Zukunftsforschung. Auch heute wird sie noch angeboten, beispielsweise von „*Future Business Group*“, dem „*Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung*“ (ISI), der „*FutureManagementGroup AG*“ und der „*Hypo Vereinsbank AG*“, um nur ein paar zu nennen. [15](#)

Große Organisationen wie SHELL haben schon seit vielen Jahren Szenarios als integrativen Teil ihrer strategischen Planung benutzt. Ihr narrativer Charakter – Szenarien haben oft einen poetischen Anteil, man muss die Entwicklungen „erzählen“ – machen sie zu Analyse UND Kommunikationszwecken geeignet.

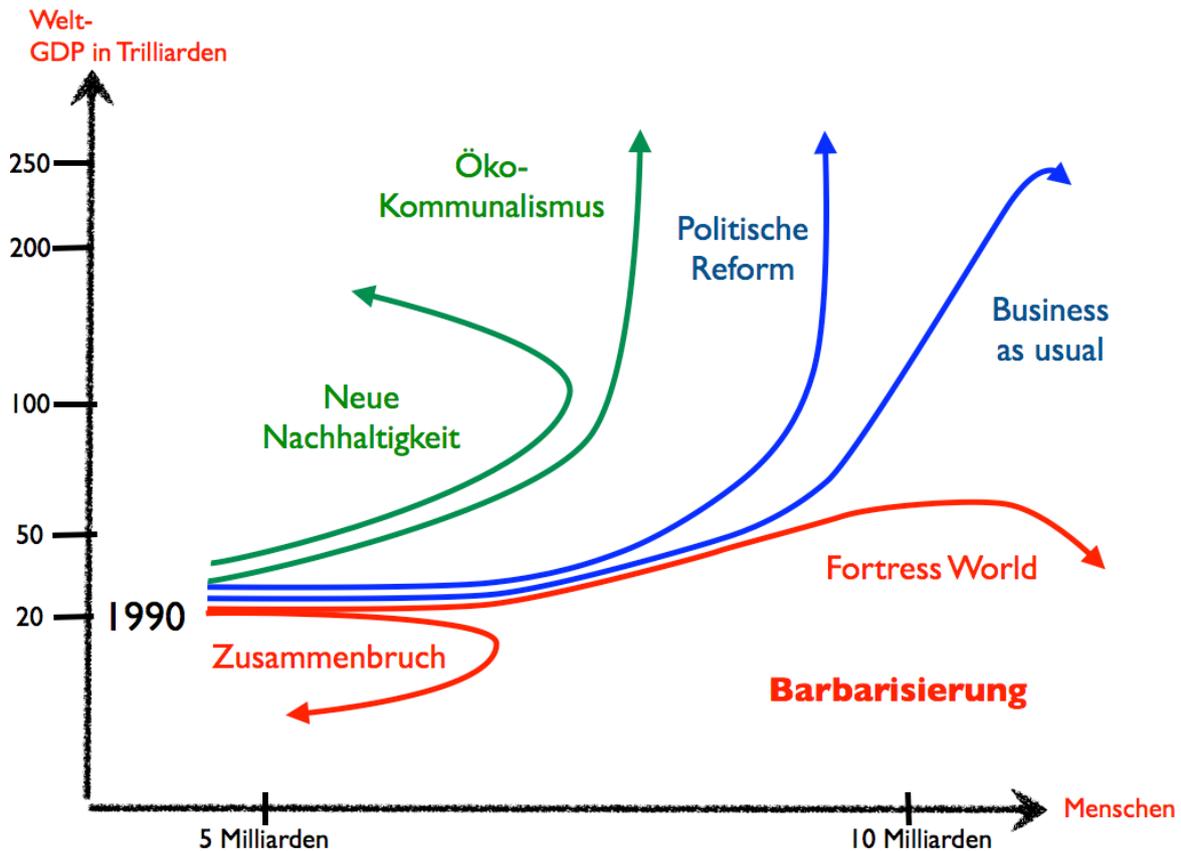


Abbildung: Das „Urszenario“ der Weltentwicklung: Bevölkerungszahl versus Wirtschaftsentwicklung

„Technikszenerien“, die mögliche technologische Entwicklungen angeben, wurden beispielsweise 1990 von Ammon und Rautenberg für die Biotechnologie ausgeführt: neue Biotechnologie als Schlüsseltechnologie, Bedeutungszuwachs für neue Biotechnologie, neue Biotechnologie bleibt Nischentechnologie und Scheitern der neuen Biotechnologie.

In „Handlungsszenarien“ werden prinzipielle Handlungsmöglichkeiten untersucht und ihre Folgen abgeschätzt. Im Beispiel der Biotechnologie-Studie von Ammon und Rautenberg sind das vier Politikszenerien: eine unspezifische Förderung von Bio- und Gentechnologie, eine restriktive Politik mit Freisetzungsverboten usw., eine kompensatorische Politik, die negative Wirkungen verringern soll, und eine gezielt Schwerpunkte setzende Förderpolitik.<sup>16</sup>

Die Szenario-Methode hat heute einen teilweise selbstverständlichen, teilweise „verblassten“ Charakter. Im Business wird sie deutlich weniger eingesetzt. Die Kritik bezieht sich sowohl auf die hohen Kosten als auch auf die „Unverbindlichkeit“ der Methode. Sie



Fink, Alexander; Schlake, Oliver; Siebe, Andreas: **Erfolg durch Szenario-Management**  
Prinzip und Werkzeuge der strategischen Vorausschau  
*Campus, 2. Aufl., 2001*

Gausemeier, Jürgen; Fink, Alexander; Schlacke, Oliver: **Szenario-Management**  
*Hanser, 2. Aufl., 1996*

- 
- <sup>1</sup> ... Otto, Regina: Industriedesign und qualitative Trendforschung, S 312
  - <sup>2</sup> ... Gausemeier, Jürgen; Fink, Alexander; Schlake, Oliver: Szenario-Management, S 120
  - <sup>3</sup> ... Albers, Olaf; Broux, Arno: Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik, S 57
  - <sup>4</sup> ... Wopp, Christian: Handbuch zur Trendforschung im Sport, S 42
  - <sup>5</sup> ... Albers, Olaf; Broux, Arno: Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik, S 57
  - <sup>6</sup> ... Albers, Olaf; Broux, Arno: Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik, S 57
  - <sup>7</sup> ... Wopp, Christian: Handbuch zur Trendforschung im Sport, S 41 u. 42
  - <sup>8</sup> ... Albers, Olaf; Broux, Arno: Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik, S 58
  - <sup>9</sup> ... Homann, Rolf: Zukünfte - heute denken morgen sein; Orell Füssli Verlag, 1998, S 38
  - <sup>10</sup> ... Otto, Regina: Industriedesign und qualitative Trendforschung; S 313
  - <sup>11</sup> ... Gehmacher, Ernst: Methoden der Prognostik, S 86
  - <sup>12</sup> ... Albers, Olaf; Broux, Arno: Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik, S 58
  - <sup>13</sup> ... Otto, Regina: Industriedesign und qualitative Trendforschung; S 314
  - <sup>14</sup> ... <http://de.wikipedia.org/wiki/Szenarioanalyse>
  - <sup>15</sup> ... Heitmann, Matthias: Handbuch Trend- und Zukunftsforschung
  - <sup>16</sup> ... Steinmüller, Karlheinz (Hrsg.): Werkstattbericht 21; Sekretariat für Zukunftsforschung, 1997