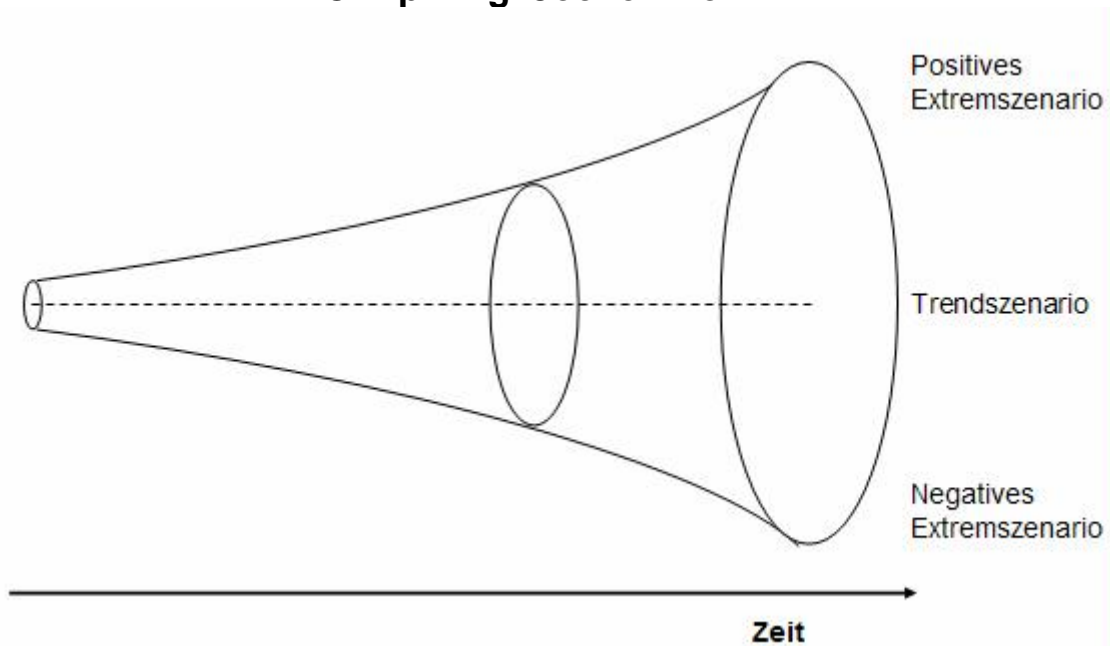


Zukunftsmanagement durch Szenariotechnik

Die Bandbreite möglicher Entwicklungen abschätzen

© Dipl.-Ing. Jochen Dorn



Seriöses Zukunftsmanagement hilft, die Bandbreite möglicher künftiger Entwicklungen zu überblicken, mit deren Unsicherheiten umzugehen und sich aktiv auf die Zukunft vorzubereiten. Dies ist nicht nur langfristig von entscheidendem Nutzen, sondern hilft bereits in der Gegenwart bei der Beantwortung ganz konkreter Fragen wie zum Beispiel „Wie ermitteln wir eine zukunftssichere Geschäftsstrategie?“, „Wie richten wir unser Produktportfolio strategisch neu aus?“ oder „Wie bewerten wir Produkt-Ideen auf ihre Eignung für zukünftige Märkte?“. Die Szenariotechnik spielt dabei eine wichtige Rolle.

Die große Herausforderung beim Zukunftsmanagement ist, sich nicht zu früh auf einen zu engen Blickwinkel festzulegen oder sich lediglich auf prognostizierte Trends zu verlassen. Weil sich die Zukunft nicht linear entwickelt, sondern unvorhergesehene Trendbrüche und Ereignisse bereithält, öffnet seriöses Zukunftsmanagement einerseits den Blick für die Vielzahl möglicher Entwicklungen und hält andererseits den Aufwand und die Komplexität des Vorgehens in einem vernünftigen Rahmen.

Die Methode der Szenariotechnik eignet sich hierfür optimal. Ihr Vorgehen untergliedert sich in folgenden Grund-Schritte:

- (1) Einflussanalyse:** Zunächst werden mit einem umfassenden und ganzheitlichen Blick alle Faktoren, welche ein Geschäftsfeld beeinflussen, sowie deren Vernetzungen und gegenseitigen Abhängigkeiten analysiert.
- (2) Erstellung von Zukunftsszenarien:** Dann werden die möglichen Entwicklungen der Einflussfaktoren in der Zukunft beleuchtet und daraus eine überschaubare Anzahl prägnanter Zukunftsversionen („Szenarien“) entwickelt. Dabei berücksichtigt man auch ungewöhnliche oder nicht direkt absehbare Entwicklungen.
- (3) Maßnahmenableitung:** Schließlich leitet man aus den Szenarien konkrete strategische Maßnahmen für die Situation in der Gegenwart ab.

Die Szenariotechnik verbindet damit vernetztes Denken, zukunftsoffenes Denken und strategisches Denken. Die Begleitung durch den gesamten Prozess beinhaltet die Vermittlung der Vorgehensweise, die Klärung der Fragestellung, die Zusammenstellung der Projektteilnehmer, die Moderation der Workshops, Coaching des Projektteams und einiges mehr. Ein typisches Szenariotechnik-Projekt beinhaltet dabei mehrere Workshops, sowie die kontinuierliche Arbeit eines Kernteams über die gesamte Projektlaufzeit – jeweils angepasst an die Fragestellungen, Situationen und Wünsche der Kunden.

Die Szenariotechnik stellt sich der grundsätzlichen Unberechenbarkeit der Zukunft und konzentriert sich darauf, die Bandbreite möglicher zukünftiger Entwicklungen, ihre gegenseitigen Abhängigkeiten und Folgen darzustellen. Sie erzeugt einen umfassenden und ganzheitlichen Blick in die Zukunft und führt so zu größerer Entscheidungssicherheit, Reduktion von Unsicherheiten und ermöglicht eine frühe Vorbereitung auf Chancen und Risiken der Zukunft. Auf diese Weise gibt sie eine seriöse Entscheidungshilfe an die Hand.

© Jochen Dorn
jochendorn@web.de

Z:Homepage:2010_KREA+INNO:Dorn-Szenario