

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



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

Bernhard Richter

Szenarien im strategischen Management

Szenarien können im Rahmen des strategischen Managements eingesetzt werden, um vorhandene Strategien bzw. Strategievarianten zu bewerten oder Strategien neu zu entwickeln.

- Bewertung bestehender Strategien mittels Szenarien

Im Rahmen dieser Vorgehensweise wird die vorhandene Strategie auf ihre Eignung bei alternativen Entwicklungen überprüft. Dabei wird die Strategie durch Gegenüberstellung mit den einzelnen Szenarien beurteilt, wie günstig oder ungünstig sie jeweils unter den jeweiligen alternativen Bedingungen erscheint. Die Szenarien bilden sozusagen eine „Testumgebung“, wenn bestimmte Strategien und Entscheidungen zu bewerten sind.¹⁾

- Entwicklung von Strategien mit dem Konzept „Denken in Szenarien“

Nachdem bereits im ersten Teil dieser Abhandlung ein generischer Prozess des strategischen Managements skizziert wurde, wird hier nun die Verwendung von Szenarien in diesem generischen Prozess dargestellt. Der Einsatz von Szenarien bei der Neuentwicklung von Strategien entspricht in besonderem Maß dem Konzept des Szenariomanagements. Dabei werden vernetztes, zukunftsoffenes und strategisches Denken kombiniert (siehe Abbildung 5).

Dieses Prozessmodell wurde insbesondere von Prof. Jürgen Gausemeier vom Heinz Nixdorf-Institut der Universität Paderborn und der Firma SeMI (Scenario Management International) geprägt und wird daher im Rahmen dieses Aufsatzes als Paderborner Modell bezeichnet.²⁾



Quelle: Angelehnt an Fink et al. 2002, S. 124

Gestaltung: Redaktion ÖMZ/Dieter Hüttner

*) Dieser Artikel hat das Peer-Review-Verfahren erfolgreich durchlaufen

Anhand dieses Prozessmodells kann festgestellt werden, dass die szenariobasierte Strategieentwicklung grundsätzlich sehr stark an den generischen Prozess des strategischen Managements angelehnt ist. Es handelt sich letztendlich um einen „herkömmlichen“ Prozess des strategischen Managements mit dem Unterschied, dass er bewusst auf alternativen möglichen Zukünften basiert.³⁾ Dabei werden für die externe Analyse Umfeldszenarien und für die internen Möglichkeiten Lenkungsszenarien verwendet.

Im Folgenden liegt der Fokus auf jenen Schritten des Prozesses, die sich vom o.a. generischen Prozessmodell unterscheiden.

Das Paderborner Modell⁴⁾

Strategische Analyse (Schritt 1)

Ausgangspunkt für eine erfolgreiche strategische Ausrichtung ist eine Analyse, bei der die gegenwärtige Situation genau wie im generischen Prozessmodell strategischen Managements dargestellt wird. Zusätzlich erfolgt hier die Organisationsanalyse des generischen Modells sowie eine Analyse des gegenwärtigen Umfelds. Hierzu lassen sich die verschiedenen Instrumente des strategischen Managements einsetzen.

Entwicklung von Umfeldszenarien (Schritt 2)

Entscheidend in diesem Schritt ist die Abstimmung des Szenariofelds auf das jeweilige Gestaltungsfeld. Nach der Auswahl und Formulierung der Umfeldszenarien werden die in den jeweiligen Umfeldszenarien enthaltenen Risiken und Chancen analysiert. Für die Entwicklung der Umfeldszenarien im Rahmen des Paderborner Modells werden an dieser Stelle die Verfahren Szenariotechnik oder die morphologische Analyse vorgeschlagen.

Entwicklung von Handlungsoptionen (Schritt 3)⁵⁾

Bei der Entwicklung von Strategieoptionen können grundsätzlich zwei Verfahren der Optionsentwicklung unterschieden werden:

- Strategieoptionen direkt aus den Szenarien entwickeln

Viele eigene Handlungsmöglichkeiten sind Reaktionen auf gegebene Umfeldentwicklungen. Bei dieser Vorgehensweise werden die Auswirkungen auf das Gestaltungsfeld direkt aus den Szenarien heraus analysiert.

Ein gutes Hilfsmittel zur Optionsentwicklung ist eine Auswirkungsmatrix, mit der die Folgen der erstellten Szenarien für das Gestaltungsfeld systematisch aufbereitet werden. Dazu werden in einer Matrix als Spalten die Szenarien und als Zeilen einzelne Bereiche des Gestaltungsfelds verzeichnet. In einer einzelnen Zelle werden dann die Auswirkungen eines bestimmten Szenarios auf eine bestimmte Gestaltungsfeldkomponente untersucht.

- Die Entwicklung systematischer Strategieoptionen und -szenarien

In vielen Fällen reicht die Optionsentwicklung direkt aus den Szenarien nicht mehr aus. Auch die Rahmenbedingungen für die eigenen Möglichkeiten sind viel komplexer als früher, und es gibt zu viele und zu stark voneinander abhängige Optionen. Die Forderung nach zukunfts offenem Denken darf nicht auf das externe Umfeld begrenzt werden, sondern muss auch für das eigene Handlungs- bzw. Gestaltungsfeld konsequent angewendet werden.

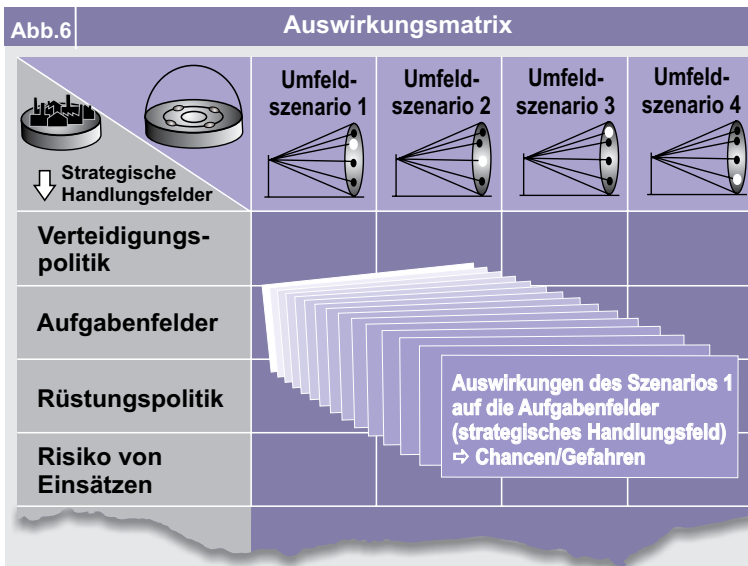
Um zukunfts offenes Denken für das eigene Handlungsfeld zu berücksichtigen, können systematisch Strategieoptionen und -szenarien entwickelt werden. Unter Strategieoptionen (bzw. -szenarien) werden alternative, vorstellbare und langfristig visionäre Strategien einer Organisation verstanden. Sie bilden eine Verbindung zwischen den klassischen (Umfeld-)Szenarien und den handlungsauslösenden Strategien.

Das Paderborner Modell zeigt in diesem Bereich eine hohe Anwendungsflexibilität. Strategieoptionen (bzw. -szenarien) können je nach Betrachtungshöhe eine unterschiedliche Ausprägung haben. Sie können auf Ebene der Kompetenzprofile angesetzt werden, um ein an zukünftige Entwicklungen angepasstes Aufgabenportfolio zu entwickeln. Sie können auch auf der Ebene von konkreten Optionen angesetzt werden, mit denen die zuvor festgelegte Vision umgesetzt wird.⁶⁾ Sie können aber auch auf der Ebene von Visionen angesetzt werden. Hierzu werden umfangreiche interne Szenarien der eigenen Organisation entwickelt, um visionäre Zielbilder zu entwerfen, die den Möglichkeitenraum für Visionen aufspannen.

Strategieoptionen (bzw. -szenarien) sind „Zwitter“. Sie sind auf der einen Seite Szenarien, weil sie als alternative Zukunftsbilder einen Möglichkeitenraum abbilden, und andererseits Strategien, da sie beschreiben, wie sich die Organisation zukünftig im Umfeld positioniert. Daher werden die gleichen Methoden zu deren Erstellung angewendet und weisen ähnliche Elemente auf wie bei der Erstellung von Umfeldszenarien:

- Aus den Einflussfaktoren werden Strategieelemente.
- Aus den Schlüsselfaktoren werden Schlüsselemente.
- Aus den Zukunftsprojektionen werden Zukunftsoptionen.

Nach der Erarbeitung der Zukunftsoptionen werden diese zu Strategieoptionen bzw. Strategieszenarien ver-



knüpft. Dazu kommen wiederum die im vorangegangenen Kapitel vorgestellten Verfahren zur Szenarienerstellung zum Einsatz:

- Bei der deduktiv-intuitiven Vorgehensweise (Scenario Planning oder morphologische Analyse) spricht man von Strategieoptionen.

- Bei der induktiv-modellgestützten Vorgehensweise werden die Zukunftsoptionen mittels einer softwaregestützten Konsistenzanalyse verknüpft, und man spricht von Strategieszzenarien.

Die Bildung von Strategieoptionen oder -szenarien bietet für den Prozess des strategischen Managements mehrere Vorteile: Sie lösen die Fokussierung auf eine traditionelle oder präferierte Strategie ab und geben auch hier Anstöße für Veränderungen der mentalen Modelle. Durch die intelligente Kombination einzelner Optionen zeigen sie häufig neue Möglichkeiten des eigenen Handelns.

Ein weiterer nicht zu unterschätzender Vorteil liegt darin, dass bei der Entwicklung der Strategieoptionen umfangreiche strategische Diskussionen geführt werden können, in denen die unterschiedlichen Vorstellungen von der Zukunft der Organisation offen angesprochen werden, wobei diese Konflikte offen ausgesprochen und ausgeräumt werden.⁷⁾

Strategiefindung (Schritt 4)

Die Strategiefindung kann als der zentrale Schritt innerhalb des Paderborner Modells angesehen werden. Hier laufen die Ergebnisse der Gegenwartsanalyse (extern und intern in Schritt 1), der Interpretation des zukünftigen Umfelds (Schritt 2) sowie der eigenen Handlungsmöglichkeiten (Schritt 3) zusammen. Auch wenn diese noch so detailliert und genau ausgearbeitet wurden, entsteht noch keine Strategie. Diese zu formen ist ein hochkreativer Prozess, der nicht mechanistisch in einem formellen Prozess ausgedrückt werden kann.

Die zentrale Frage an dieser Stelle ist, auf Basis wie vieler und welcher Umfeldszenarien und Strategieoptionen eine Organisation planen soll. Daher können anhand dieser Dimensionen zwei Grundmuster von szenariobasierten Strategien unterschieden werden:⁸⁾

- (Umfeld-)fokussierte Strategie

Basiert eine Strategie lediglich auf einem Umfeldszenario, so wird von einer (Umfeld-)fokussierten Strategie gesprochen. Dabei ist zu entscheiden, auf welches Szenario hin die Strategie optimiert werden soll.

Porter führt dabei mehrere Möglichkeiten an:

1) auf das wahrscheinlichste Szenario setzen (wenn mit Wahrscheinlichkeiten gearbeitet wird) oder

2) auf das für die eigene Organisation vorteilhafteste Szenario setzen.⁹⁾ Kiesel identifiziert auch noch die Möglichkeit, sich am für die eigene Organisation ungünstigsten Szenario mit den größten Risiken und Gefahren für die eigene Organisation zu orientieren.¹⁰⁾

- (Umfeld-)robuste Strategie

Umfeldrobuste Strategien basieren auf mehreren ausgewählten Umfeldszenarien oder - unter Umständen - auf der Gesamtheit der entwickelten Umfeldszenarien und sollen bei jedem Umweltzustand relativ befriedigende Ergebnisse bringen.

Fokussierte und robuste Strategien lassen sich zu folgenden szenariobasierten Strategieformen kombinieren. Somit können zwischen den beiden Extremen von rein fokussierten Strategien und voll robusten Strategien folgende szenariobasierte Strategieformen abgeleitet werden:

- Robuste Strategien bauen in ihrem Kern auf Handlungsoptionen auf, die ideal für mehrere Szenarien sind.

- Duale Strategien gehen hinsichtlich des Ressourceneinsatzes noch weiter und zielen darauf ab, sich mittels mehrerer Strategien parallel auf verschiedene Szenarien einzustellen. Daher werden für jedes strategiebildende Szenario (siehe unten Exkurs) getrennt Strategien entwickelt, die bei Eintritt dieses Zukunftsbilds günstig sind. Hier ist der Ressourceneinsatz sehr hoch und man „tanzt quasi auf zwei Hochzeiten“.¹¹⁾

- Ergänzende Strategien basieren in ihrem Kern auf einem Szenario, werden aber durch einzelne Handlungsoptionen ergänzt, die auf strategiekritische Szenarien (siehe Exkurs) zugeschnitten sind.

- Abgesicherte Strategien fokussieren ebenfalls auf ein Szenario, wobei spezifischen Risiken durch einzelne, zusätzliche Maßnahmen begegnet wird, die nicht mit der Gesamtstrategie verknüpft, jedoch auf diese abgestimmt sind.

- Fokussierte Strategien im engeren Sinn basieren auf einem Szenario und sind auf dieses optimiert.¹²⁾

Einen Sonderfall von szenariobasierten Strategien stellen so genannte flexible Strategien dar. Organisationen können ihre Flexibilität gegenüber ungewissen Umfeldentwicklungen erhöhen, indem sie ihre Strategie auf mehrere Szenarien abstimmen und bestimmte Richtungsentscheidungen vom Eintreten einzelner Szenarien abhängig machen und inflexible Entscheidungen bewusst hinauszögern (z.B. hohe Kapitalinvestitionen).¹³⁾

Exkurs: Strategiebildende versus strategiekritische Szenarien

Aus Sicht der Strategie kann zwischen zwei Arten von Szenarien unterschieden werden:

- Strategiebildende Szenarien sind die Grundlage des eigenen Handelns. Häufig werden sie weiter konkretisiert und dienen in weiterer Folge als Grundlage für Roadmaps und Planungen.
- Strategiekritische Szenarien sind demgegenüber keine direkte Grundlage für die eigene Strategie. Sie sind aber - und das ist der zentrale Punkt des Szenariomanagements - nicht vernachlässigbar. Sie müssen beobachtet werden und bilden somit einen Schwerpunkt für einen systematischen Früherkennungsprozess im Rahmen des Szenariomonitorings.

Im Rahmen des Paderborner Modells wird jedoch zusätzlich noch mit Strategieoptionen bzw. -szenarien gearbeitet. Diese Strategieoptionen stellen die zweite Dimension bei der Ableitung von Strategieformen im Paderborner Modell dar. Mit der Berücksichtigung dieser zweiten Dimension identifiziert Fink folgende Archetypen von Strategien:¹⁴⁾

- Umfeldrobuste einspurige Strategie (Archetyp 1)

Diese Strategie wäre eigentlich die idealtypische Form des szenariobasierten strategischen Managements. Hier

gelingt es, mit einer klar abgegrenzten Strategie mehreren oder sogar allen vorausdenkbaren Umfeldentwicklungen gerecht zu werden.

- Fokussierte einspurige Strategie (Archetyp 2)

Bei diesem Ansatz entsteht eine klar abgegrenzte Strategie, die jedoch nur auf ein Umfeldszenario zugeschnitten ist. Mit dieser Vorgehensweise werden die eigenen Mittel und Kräfte optimal eingesetzt, und sie bietet hohe Erfolgspotenziale. Jedoch widerspricht eine solche Strategie dem Grundsatz der Bewahrung von Flexibilität, und die durchaus vorhandenen Erfolgsaussichten werden mit dem Risiko erkauf, dass die zukünftigen Entwicklungen einen Verlauf nehmen, auf den die Strategie nicht ausgelegt ist.¹⁵⁾

- Umfeldrobuste mehrspurige Strategie (Archetyp 3)

Wenn die Ungewissheit der Umfeldentwicklungen so stark ist, dass man sich nicht auf eine einzelne Entwicklung festlegen kann (weder extern noch intern), muss man unter Umständen eine Aufweichung der eigenen Strategie in Kauf nehmen. Mit einer solchen Strategie kann die Flexibilität stark erhöht werden, jedoch unterläuft diese den Grundsatz der Konzentration der Kräfte und Mittel.

- Fokussierte mehrspurige Strategie (Archetyp 4)

In der Praxis ist diese Variante des Öfteren anzutreffen, sollte jedoch vermieden werden. Eine solche Strategie widerspricht sowohl dem Grundsatz der Konzentration der Kräfte als auch dem Grundsatz der Erhaltung der strategischen Flexibilität. Es gibt jedoch spezifische Situationen, in denen eine solche Strategie zweckmäßig ist, z.B. im Vorfeld von umfangreichen Umstrukturierungen.

Letzendlich erfolgen die Entwicklung von Strategien und die Bewertung der unterschiedlichen Strategiealternativen immer in jenem Spannungsverhältnis zwischen dem Grundsatz der Konzentration der Kräfte und Mittel und

dem der geforderten strategischen Flexibilität. Verstärkt man den einen Grundsatz, weicht man den anderen auf und umgekehrt. Diese Feststellung gilt für alle Strategieentwicklungsprozesse und ist nicht auf den szenariobasierten Prozess beschränkt.

Zu beachten ist auch, dass bei fokussierten Strategien zwar ein optimierter Mitteleinsatz möglich ist, jedoch aufgrund der hohen Anzahl strategiekritischer Szenarien ein hoher Bedarf an strategischer Früherkennung besteht. Auch dieser Früherkennungsprozess bindet Ressourcen.

Den notwendigen Mix aus der Konzentration der Kräfte und Mittel und der strategischen Flexibilität zu finden ist die größte Herausforderung bei der Entwicklung neuer Strategien. Ein sehr brauchbares Mittel dafür ist die Bewertung der Strategieoptionen (bzw. -szenarien) vor dem Hintergrund der Umfeldszenarien.

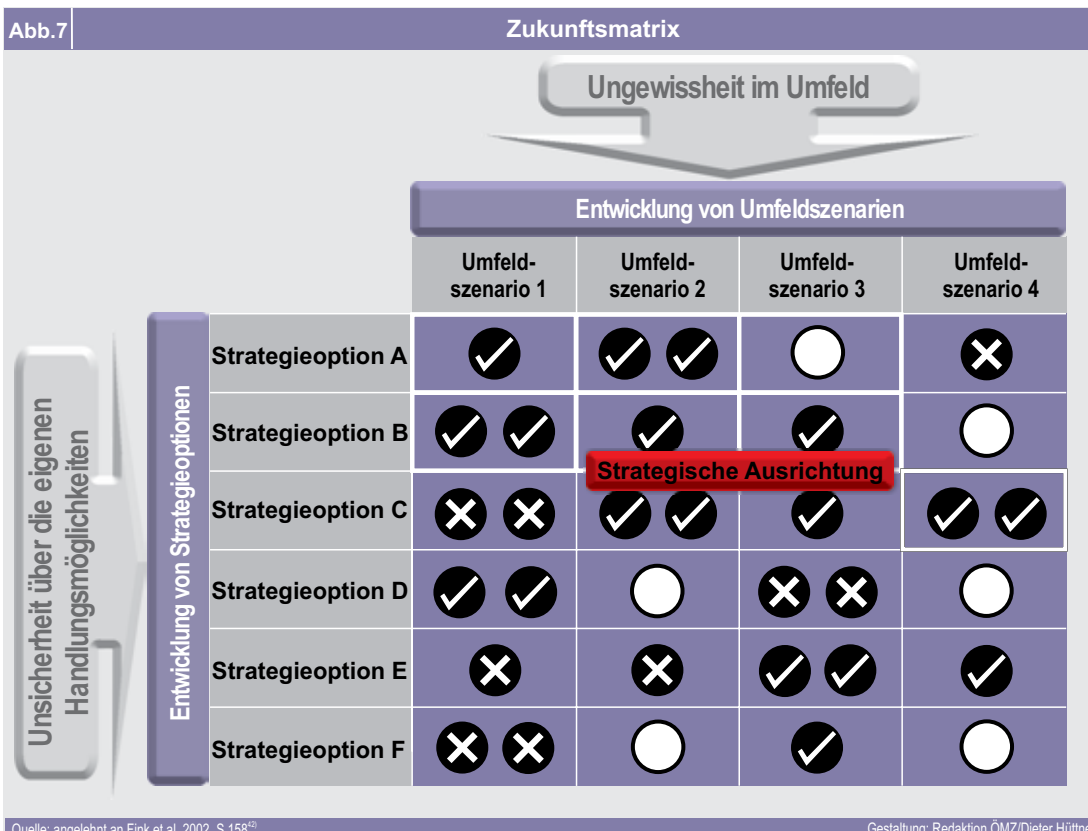
Strategieoptionen (bzw. -szenarien) mit den Umfeldszenarien verknüpfen und eine strategische Stoßrichtung ableiten

Am Ende des Prozesses des strategischen Managements können die Organisationen nicht mit mehreren Strategien agieren, sondern müssen sich auf eine strategische Ausrichtung festlegen. Nach der Entwicklung von Umfeldszenarien und Strategieoptionen (bzw. -szenarien) ist die Ungewissheit in zwei Richtungen getrennt voneinander untersucht worden. Im Folgenden werden beide Sichtweisen auf die Zukunft miteinander verknüpft. Dazu wird die Eignung der einzelnen Strategieoptionen (bzw. -szenarien) im Rahmen der einzelnen Umfeldszenarien bewertet und in einer so genannten Zukunftsmatrix (Strategieoptionen-Umfeldszenarien-Matrix) verzeichnet. Mit dieser Matrix lassen sich zwei Fragen analysieren und beantworten:

1. Wie robust ist eine Strategieoption? Innerhalb einer Zeile wird deutlich, wie robust sich eine komplexe Handlungsoption gegenüber der ungewissen Umfeldentwicklung verhält.

2. Welche Strategieoption eignet sich in einem spezifischen Umfeldszenario? In der Spalte der Matrix lässt sich deutlich ablesen, welche Handlungsalternative sich in einer spezifischen Situation eignet. Dieser zweite Blickwinkel dient v.a. der Entwicklung von szenariospezifischen Eventualstrategien.

In diesem Beispiel wird eine Umfeldrobuste mehrspurige Strategie festgelegt. Es wurden zwei Strategieoptionen



(Kombination aus Strategieoption A und B) sowie zusätzlich zur Absicherung gegenüber dem Umfeldszenario 4 die Strategieoption C gewählt. Jedoch muss an dieser Stelle festgestellt werden, dass diese Matrix niemals die alleinige Entscheidungsgrundlage darstellt. So sind sowohl die Ausgangssituation als auch die beiden folgenden Zukunftssachsen zu bewerten:

- Auf der Umfeldseite ist v.a. die Erwartung der Organisation ein wichtiger Parameter für die Entscheidungsfindung. Einem besonders wahrscheinlich eingeschätzten Umfeldszenario kann folglich eine größere Bedeutung bei der Strategiefindung zukommen.

- Aufseiten der Organisation spielen mehrere Kriterien eine Rolle. Dazu zählt primär die Frage, inwieweit eine Strategieoption zur Zielerreichung beiträgt, sowie der mit einem bestimmten Szenario verbundene Ressourceneinsatz.

Strategieformulierung (Schritt 5)

Ist die zukünftige strategische Ausrichtung der Organisation festgelegt, ist der nächste Schritt die Strategieformulierung. Hinsichtlich dieser gelten dieselben Grundsätze wie im generischen Modell des strategischen Managements.

Strategieumsetzung (Schritt 6)

Auch hier gelten die gleichen Grundsätze wie im generischen Prozessmodell, jedoch können insbesondere bei der Prämissenkontrolle Szenarien eingesetzt werden. Auch werden die entwickelten Szenarien beobachtet und gegebenenfalls weiterentwickelt (Szenariomonitoring).

Die entscheidenden Fragen im Zusammenhang mit Szenarien sind:

- Wie entwickeln sich bestimmte Szenarien? Dabei werden die den Szenarien zugrunde liegenden Schlüsselfaktoren und Zukunftsprojektionen beobachtet, und die Szenarien werden fortgeschrieben.

- Gelten die Strategieprämissen noch? Hier geht es darum, die einer Strategie zugrunde liegenden Annahmen kontinuierlich zu beobachten.

- Wie entwickeln sich Wildcards?¹⁶⁾ Ein weiterer Gegenstand des strategischen Umfeldcontrollings ist die regelmäßige Beobachtung von Wildcards.¹⁷⁾

Denken in Szenarien in der sicherheitspolitischen Praxis

In den vorangegangenen Kapiteln wurde auf mehr oder weniger theoretische Weise demonstriert, was Szenarien sind, wie diese erstellt werden und wie man diese gewinnbringend im Prozess des strategischen Managements anwenden kann. In diesem Kapitel werden zwei praktische Anwendungsbeispiele aus dem Bereich langfristiger Streitkräfteentwicklung dargestellt, die dem in diesem Aufsatz skizzierten Modell weitgehend folgen:

Verteidigungspolitische Grundlagen für den fähigkeitsorientierten Planungsprozess

Fußend auf den bisherigen Überlegungen in diesem Aufsatz wurden im Büro für Sicherheitspolitik des Bundesministeriums für Landesverteidigung und Sport

(BMLVS) die verteidigungspolitischen Grundlagen für den fähigkeitsorientierten Planungsprozess und die Überarbeitung der Teilstrategie Verteidigungspolitik und somit für die weitere Entwicklung des Österreichischen Bundesheeres (ÖBH) geschaffen. Dieses Projekt wurde entlang des skizzierten Prozesses szenariobasierter Strategieentwicklung durchgeführt.

Dieses Denken in Optionen sollte jedoch nicht nur auf die Umfeldler beschränkt bleiben, sondern es wurden auch in Hinblick auf die eigenen Handlungsmöglichkeiten unterschiedliche Optionen, die so genannten Strategieoptionen, in die Analyse miteinbezogen. Das bedeutet, eine solche szenariobasierte Analyse und Planung stützt sich, wie schon erwähnt, auf mehrere mögliche Zukunftsbilder, sowohl der relevanten Umfeldler als auch der Entwicklungsmöglichkeiten der eigenen Organisation.

Jedoch diene dieser Prozess nicht nur der längerfristigen Streitkräfteplanung, sondern mit diesem Projekt sollte auch ein Prozess der strategischen Zukunftsanalyse geschaffen werden, der die langfristige Ausgestaltung der Sicherheits- und Verteidigungspolitik sowie strategische Entscheidungsfindungsprozesse unterstützen soll. Weiters sollte die Grundlage für einen zukunfts offenen Dialog zwischen Streitkräften, Politik, Gesellschaft und sicherheitspolitischen Eliten geschaffen werden.

Zusammenfassend enthielt der Prozess dieser szenariobasierten Strategieentwicklung:

- die Analyse des internationalen Umfeldes in einem zukünftigen Zeitraum auf seine sicherheits- und streitkräfterelevanten Veränderungen (Umfeldszenarien);

- die Analyse der Handlungsoptionen der österreichischen Sicherheits- und Verteidigungspolitik (und damit der möglichen Entwicklungen des ÖBH);

- die Bewertung der eigenen Handlungsmöglichkeiten vor dem Hintergrund möglicher Umfeldentwicklungen;

- die Entwicklung einer strategischen Ausrichtung als Grundlage für eine zukunftsrobuste Visionsfindung.

Dazu wurde eine Reihe von Workshops abgehalten und eine hochrangige Arbeitsgruppe aus Vertretern verschiedenster Dienststellen des BMLVS gebildet. Für die Workshops zur Erstellung der Umfeldszenarien wurde diese „Kernarbeitsgruppe“ durch eine Reihe externer Experten aus den Bereichen (Sicherheits-)Politik, Wirtschaft etc. erweitert.

Im Rahmen des Projektes kamen zwei unterschiedliche Verfahren zur Szenarioerstellung zur Anwendung. Die Umfeldszenarien wurden mit dem Verfahren Szenariotechnik und die Strategieoptionen (Lenkungsszenarien - im Zuge dieses Projektes Profilvarianten genannt) mit der morphologischen Analyse erstellt.

Die Entwicklung der Umfeldszenarien¹⁸⁾

Das Gestaltungsfeld ist jener Bereich, der im Mittelpunkt des strategischen Planungsprozesses steht. Im gegenständlichen Fall ist das Gestaltungsfeld die zukünftige Ausrichtung der österreichischen Verteidigungspolitik und davon abgeleitet die zukünftige Entwicklung des Bundesheeres. Die Umfeldszenarien wurden entwickelt, um bei der Gestaltung der österreichischen Verteidigungspolitik zukünftige Umfeldbedingungen und somit Chancen und



ÖSTERREICHISCHES BUNDESHEER

Bei der Entwicklung von Umweltszenarien geht es um die mögliche Rolle des Bundesheeres in der Zukunft (Bild: hier bei der Übung „European Advance“).

Gefahren ausreichend und differenziert zu berücksichtigen. Die Umfeldszenarien sollten somit nicht die möglichen Entwicklungsmöglichkeiten des Gestaltungsfeldes beschreiben, sondern die möglichen Zukunftsvarianten jenes zentralen Betrachtungsbereiches, der wiederum für die Entwicklung der österreichischen Verteidigungspolitik von hoher Bedeutung ist.

Für die zukünftige Ausrichtung der österreichischen Verteidigungspolitik umfasst das relevante Umfeld (und somit das Szenariofeld) die Systemebenen

- mögliche Entwicklungen Österreichs (im Speziellen die möglichen sicherheitspolitischen Entwicklungen),
- mögliche Entwicklungen der EU und
- mögliche globalstrategische und geopolitische Entwicklungen (die wiederum maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung der EU und Österreich haben).

Im Rahmen der Szenariofeldanalyse wurde systematisch das komplexe System des Umfeldes erfasst und analysiert. Die Mustererkennung dieses komplexen Systems ist hier der entscheidende Erkenntnisschritt, um dieses als Ganzes zu erfassen. Die Szenariofeldanalyse umfasste die Bildung von Einflussbereichen, die Ermittlung von Einflussfaktoren und die Auswahl von Schlüsselfaktoren.

Insgesamt wurden bei den hier beschriebenen Szenarien 79 Einflussfaktoren identifiziert und beschrieben. Beispiele für diese Einflussfaktoren sind:

- Wirtschafts- und Einkommensentwicklung in Österreich,
- Arbeitsmarkt in Österreich,

- Bedrohungsempfinden/ Wehrbereitschaft in Österreich,
- internationales Ambitionsniveau in Österreich,
- politische EU-Integration,
- Institutionen- und Ordnungsmodell der EU oder
- globale machtpolitische Entwicklungen etc.¹⁹⁾

Nicht alle der identifizierten Einflussfaktoren haben die gleiche hohe Relevanz für das Szenariofeld, und ein Modell mit einer zu hohen Anzahl an Faktoren wäre für die weitere Behandlung schwer bzw. nicht handhabbar. Daher wurden nun die wesentlichen Systemknotenpunkte (Schlüsselfaktoren) ermittelt. Dabei hat sich ein Richtwert von 16 bis 20 Schlüsselfaktoren für die meisten Szenarienprojekte als zweckmäßig erwiesen.²⁰⁾ Eine geeignete Methode für die Identifikation der Systemknotenpunkte ist die Vernetzungsanalyse. In dieser Vernetzungsanalyse wird durch die Gesamtheit der Wechselwirkungen mit den anderen Einflussfaktoren und wieder

deren Vernetzung untereinander dargestellt. Damit wird die kybernetische Rolle, die der einzelne Einflussfaktor im Gesamtsystem spielt, analysiert. Um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen, kann an dieser Stelle die Vernetzungsanalyse nicht dargestellt werden.²¹⁾ Im Rahmen dieses Projektes wurden 19 Schlüsselfaktoren ausgewählt.

Anschließend wurden für diese Schlüsselfaktoren die Zukunftsprojektionen ermittelt, d.h. für jeden Schlüsselfaktor wurden mögliche alternative Ausprägungen bzw. Zustände erarbeitet. Die Entwicklung von Zukunftsprojektionen ist mehr ein kreativer als ein systematischer Prozess. Die Beschreibung der Zukunftsprojektionen erfolgte im Rahmen der vorliegenden Szenarien über zwei oder mehrere Dimensionen. Die Dimensionen sind Merkmale, durch die sich die relevanten Entwicklungsmöglichkeiten eines Schlüsselfaktors möglichst weitgehend beschreiben lassen. Die Visualisierung für jeden Schlüsselfaktor erfolgte in einem Portfolio, um die unterschiedlichen Zukunftsprojektionen verständlich und übersichtlich darzustellen.

Am Ende dieses Prozesses lagen für jeden Schlüsselfaktor drei bis sechs unterschiedliche Ausprägungen vor. Diese Zukunftsprojektionen wurden induktiv mittels modellgestützter Logik zu den Szenarien verknüpft. Dabei wurde jedem Projektionspaar ein Konsistenzwert intuitiv zugeordnet. Für diese paarweise Bewertung wurde die Frage gestellt: Wie verträgt sich die Zukunftsprojektion A (Zeile) mit Zukunftsprojektion B (Spalte)?²²⁾ Die Zusammenführung der einzelnen paarweisen Konsistenzbetrachtungen erfolgt in einer Konsistenzmatrix. Anschließend

wurden durch den Algorithmus der Software alle möglichen Kombinationen der Zukunftsprojektionen erfasst und berechnet.

Aus diesem modellgestützten Prozess der Szenariobildung ergaben sich grundsätzlich elf Szenarien, die einerseits ein genügend hohes Konsistenzmaß aufwiesen und andererseits ausreichend alternative Zukünfte der relevanten Umfelder beschrieben. Diese Anzahl wurde durch eine intensive Diskussion im Rahmen der Arbeitsgruppe auf acht Szenarien reduziert. Dabei wurden ähnliche Szenarien noch einmal zusammengelegt bzw. solche, die keinen Mehrwert für eine weitere Verwendung im Rahmen des Gesamtprozesses boten, gestrichen.

Die Szenarien²³⁾

- Szenario 1: Diffuse Bedrohungen in einem volatilen Umfeld

In einer konfrontativ geprägten Welt, die ihre berechenbaren Strukturen verloren hat, begegnen einige Staaten Europas (Kerneuropa) den neuen Sicherheitsgefährdungen durch vertiefte Kooperation und Integration in allen Politikfeldern, insbesondere im Bereich der Sicherheitspolitik. Österreich ist außen- und sicherheitspolitisch vollständig in dieses entstandene Kerneuropa eingebunden.

- Szenario 2: Europa als Akteur im Rahmen globaler Rivalitäten

In einer von schrumpfender Wirtschaft, rivalisierenden Machtblöcken und Kriegsgefahr geprägten Welt streben die EU-Staaten nach eigener militärischer Handlungsfähigkeit für weltweite Einsätze. Dafür hat sich eine Gruppe von Staaten in einem exklusiven Kerneuropa zusammengeschlossen, wobei Österreich (insbesondere sicherheits- und verteidigungspolitisch) vollständig in dieses entstandene Kerneuropa eingebunden ist.

- Szenario 3: Erneuerte transatlantische Partnerschaft

Angesichts der unangefochtenen Vormachtstellung der USA in einer eher konfliktgeladenen Welt und einer eher angespannten weltwirtschaftlichen Lage vereinigt sich eine Reihe von EU-Mitgliedstaaten zu einem exklusiven Kerneuropa, das sich sicherheitspolitisch sehr stark an die USA und die NATO anlehnt. Österreich ist trotz einer angespannten Finanzlage und Sparzwang vollständig in dieses Kerneuropa eingebunden und unterhält moderne leistungsfähige Streitkräfte.

- Szenario 4: Regionalmacht EU

In einem in mehrere ideologisch verfeindete und wirtschaftlich konkurrierende Blöcke zersplitterten internationalen System wird die EU zu einem der Machtpole in der Welt. Die Integration der EU wird über differenzierte Integrationsschritte verfolgt. Österreich beteiligt sich im Rahmen dieser variablen Geometrie an der vertieften sicherheits- und verteidigungspolitischen Initiative mit leistungsfähigen Streitkräften.

- Szenario 5: Autonome EU-Verteidigung in instabilem Umfeld

Die europäischen Staaten müssen aufgrund der sehr geringen Bedeutung der NATO trotz der sehr schwierigen wirtschaftlichen Situation die Sicherheitsvorsorge selbst in die Hand nehmen. Die Integration der EU wird über

differenzierte Integrationsschritte verfolgt. Österreich beteiligt sich an der sicherheits- und verteidigungspolitischen Integration nur mit sehr begrenzten Mitteln.

- Szenario 6: Zivilmacht Europa in einer partnerschaftlichen Welt

Die Zivilmacht Europa trägt in enger Partnerschaft mit Russland zu einer Weltordnung des effektiven Multilateralismus bei. Die Integration Europas wird über differenzierte Wege einer variablen Geometrie verfolgt. Österreich beteiligt sich an einer solchen vertieften sicherheits- und verteidigungspolitischen Kooperation nur mit einem eingeschränkten Solidarbeitrag.

- Szenario 7: Effektiver Multilateralismus

In einer globalisierten kooperativen Welt mit einer effektiven Zusammenarbeit zwischen den Staaten trägt Europa einen erheblichen Teil der Führungsverantwortung. Die Rolle Österreichs bleibt dabei offen, wobei sich zwei grundsätzliche Möglichkeiten ergeben: Österreich beteiligt sich solidarisch an dieser multilateralen sicherheitspolitischen Zusammenarbeit, oder es zieht sich zurück.

- Szenario 8: Renaissance des Nationalstaates

Ein verschuldetes, von inneren Spannungen und dem Zerfall der EU geplagtes Europa wird zum Krisenherd in einer vom friedlichen Nebeneinander autarker Staaten geprägten Welt. Verteidigungspolitik ist vollständig nationalisiert, und auch Österreich muss - trotz schlechter Wirtschaftslage - seine Anstrengungen auf diesem Gebiet drastisch erhöhen.

Die Profilvarianten (Strategieoptionen)

Im Rahmen eines ersten Workshops zur Erstellung der Profilvarianten wurden von der Arbeitsgruppe auf Basis des Entwurfs der Sicherheitsstrategie (inkl. Empfehlungsteil) 18 verteidigungspolitische Hauptaufgaben wie etwa Territorialverteidigung, Katastrophenhilfe, Stabilisierungsoperationen etc., identifiziert. Diese verteidigungspolitischen Aufgaben stellten die Strategieelemente dar.

Im nächsten Schritt wurden für jedes Strategieelement vier bis fünf mögliche Ausprägungen - die so genannten Zukunftsoptionen - entwickelt. Diese Zukunftsoptionen beschreiben alternative Möglichkeiten, wie die zugeordneten Aufgaben wahrgenommen werden könnten.

Die in diesem Arbeitsschritt identifizierten 74 Zukunftsoptionen wurden in einem zweiten Workshop zu zehn verschiedenen verteidigungspolitischen Strategieoptionen (in diesem Projekt Profilvarianten genannt) mit unterschiedlicher Schwergewichtsetzung („Strategiekerne“) zusammengefasst.

Dadurch ergaben sich folgende Profilvarianten mit verschiedenen strategischen Grundideen und Strategiekerne:²⁴⁾

1. Profilvariante A: Territorialverteidigung und Schutz.
2. Profilvariante B: Vom Krisenmanagement zur gemeinsamen Verteidigung im Rahmen der EU.
3. Profilvariante C: Auslandsoperationen aus humanitären Erwägungen.
4. Profilvariante D: Neues Aufgabenspektrum im Inneren bei Reduktion konventioneller Landesverteidigung.

5. Profilvariante E: Dualer Fokus auf militärische und nicht-militärische Risiken gegenüber Österreich.
6. Profilvariante F1: Flexibel und anpassungsfähig.
7. Profilvariante F2: Gesteigerte nationale und internationale Kooperation
8. Profilvariante G: Dualer Fokus auf Humanitäre Operationen und innovative Sicherheitskooperation.
9. Profilvariante H: Robustes Stabilisierungsprofil.
10. Profilvariante J: Relevanzverlust.

Im Anschluss daran wurden die erarbeiteten Profilvarianten (mit Hilfe einer Zukunftsmatrix, siehe Abbildung 8) vor dem Hintergrund der Umfeldszenarien bewertet. Jedoch erfolgte in diesem Projekt diese Bewertung nicht direkt, sondern über den Umweg eines relativ komplexen dreistufigen Verfahrens, in dem diese Profilvarianten auch noch auf die Erfüllung sicherheitspolitischer Zielkriterien und Kriterien der Umsetzbarkeit überprüft wurden.

Aufgrund der Ergebnisse dieses dreistufigen Bewertungsverfahrens vor dem Hintergrund der möglichen Umfeldentwicklungen wurden die Profilvarianten C, D, und F2 der militärischen und politischen Führung des Ressorts vorgelegt, die sich am Ende des gesamten Verfahrens für die Profilvariante F2 entschied.

Dieses Prozessmodell strategischen Managements wurde im BMLVS das erste Mal angewandt. Zusammenfassend kann angemerkt werden, dass es sich im Wesentlichen um einen prototypischen Prozess handelt, der noch Potenzial zur Verbesserung bietet. Wie schon erwähnt diente dieser Prozess nicht nur der Strategieentwicklung für das ÖBH (und somit für die längerfristige Streitkräfteplanung), sondern es sollte mit diesem Projekt auch ein Prozess strategischen Managements geschaffen werden, der auf wissenschaftlichen und systematischen zukunftsanalytischen Methoden aufgebaut ist. Aus Sicht

des Verfassers konnten beide Ziele erreicht werden. So konnten auch unter hohem Zeitdruck Ergebnisse erarbeitet werden, die eine gute Grundlage für die längerfristige Weiterentwicklung des Bundesheeres bieten, und das in diesem Aufsatz beschriebene Verfahren der Strategieentwicklung erscheint geeignet, die Grundlage für den zukünftigen strategischen Managementprozess zu bilden. Auf jeden Fall wurde es auf diese Weise ermöglicht, eine stringente Verbindung zwischen der vereidigungspolitischen und militärstrategischen Planungsebene zu schaffen.

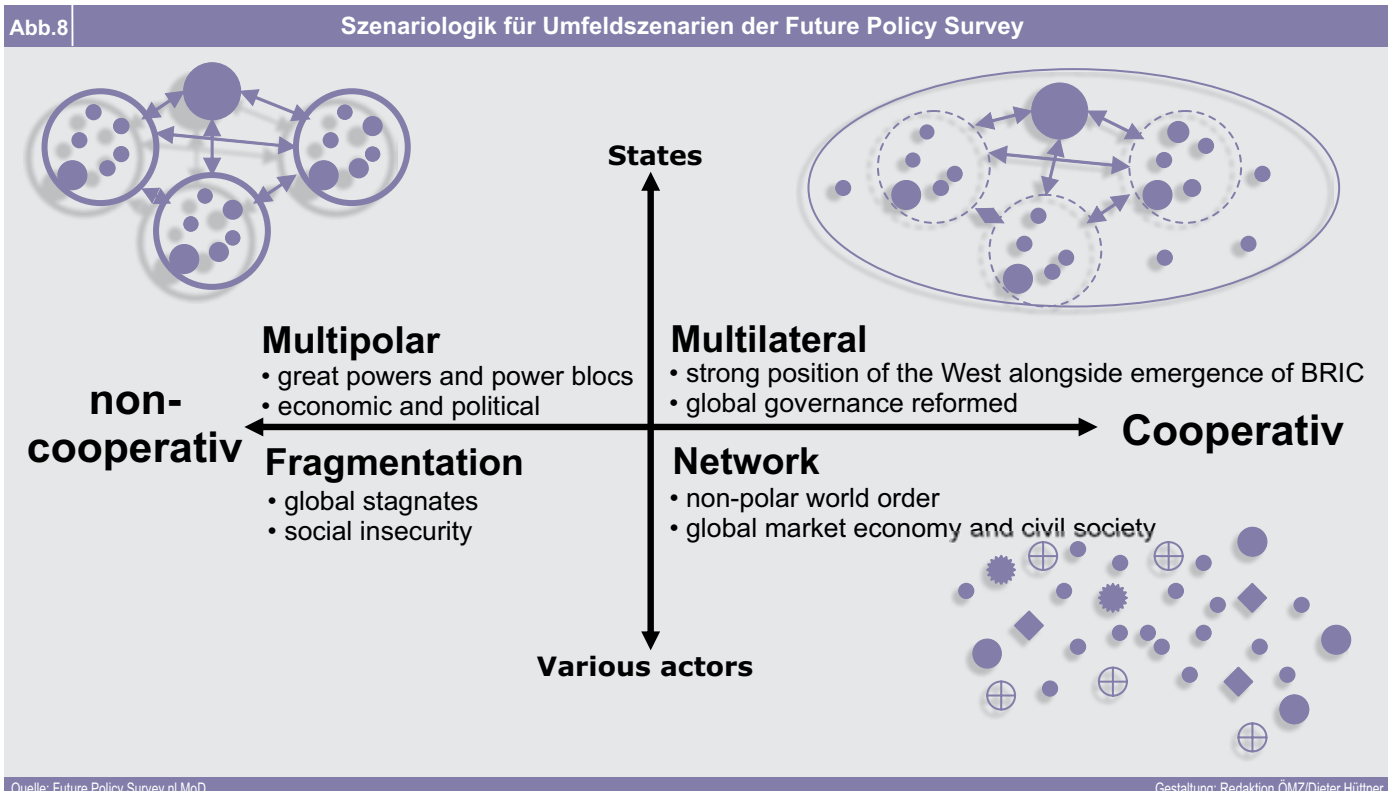
Jedoch scheint es notwendig festzustellen, dass dieser Prozess strategischen Managements nicht mit der Festlegung auf eine Strategieoption (hier Profilvariante) abgeschlossen ist, sondern die Strategiekontrolle angeschlossen werden sollte (siehe Pkt. Strategieimplementierung bzw. Strategieumsetzung).

In einem systematischen und institutionalisierten strategischen Frühwarnprozess sollte ein systematisches Szenariomonitoring durchgeführt werden. In diesem Zusammenhang stellen sich folgende Fragen:

- Wie entwickeln sich die analysierten Stellhebel und Indikatoren in den Szenarien?
- In Richtung welches Szenarios entwickelt sich das Umfeld?
- Wie entwickeln sich mögliche Wildcards? (siehe Pkt. Strategieumsetzung)

Die Future Policy Survey der niederländischen Streitkräfte

Auch die niederländischen Streitkräfte führten 2009/10 einen umfassenden Strategieentwicklungsprozess durch, um Grundlagen für die längerfristige Streitkräfteentwicklung zu erarbeiten, damit die nie-



derländischen Streitkräfte den Herausforderungen der Zukunft bestmöglich begegnen können. Dieses Projekt war ressortübergreifend angelegt, wobei die Projektleitung durch das niederländische Verteidigungsministerium sichergestellt wurde. Auch dieser Strategieentwicklungsprozess war auf Umfeldszenarien und alternative Entwicklungsmöglichkeiten der niederländischen Streitkräfte aufgebaut. Insgesamt umfasste das gesamte Projekt folgende Schritte:

- Durchführung einer umfassenden Trendanalyse, bei der zentrale Trendentwicklungen betrachtet wurden, die Einfluss auf die Sicherheits- und Verteidigungspolitik der Niederlande haben werden (Globalisierung, Wirtschaft, Demographie, Klimawandel etc.).

- Die Erstellung von Umfeldszenarien.
- Die Analyse und Identifizierung von Handlungsoptionen der niederländischen Sicherheits- und Verteidigungspolitik (Policy Options).

- Die Bewertung der eigenen Handlungsmöglichkeiten vor dem Hintergrund möglicher Umfeldentwicklungen.

Die Umfeldszenarien

Die Umfeldszenarien wurden mit dem Verfahren Scenario Planning erstellt. Dabei wurden als Schlüsselsicherheiten „Dominante Akteure“ (Staaten bzw. nicht-staatliche Akteure) und „Ausprägung des internationalen Systems“ (kooperativ bzw. nicht-kooperativ) definiert, und mittels der in Abbildung 4 dargestellten Szenariologik wurden vier Szenarien abgeleitet:

Die Szenarien „Multipolar“ und „Multilateral“ beschreiben Umfelder, in denen die Staaten nach wie vor die zentralen Akteure des internationalen Systems sind, wenn auch nichtstaatliche Akteure durchaus an Einfluss gewonnen haben. In diesen beiden Szenarien wird jedoch ein „power shift“ nach Asien beschrieben, und der Westen hat an Bedeutung verloren. Im Szenario „Multilateral“ gibt es ein entwickeltes System eines effektiven Multilateralismus und eine kooperative Zusammenarbeit in weitgehend allen Belangen der internationalen Politik. Im Szenario „Multipolar“ haben sich regionale Machtblöcke gebildet, und diese stehen sich eher antagonistisch gegenüber.

Die Szenarien „Network“ und „Fragmentation“ beschreiben Umfelder, in denen die Staaten ihr Machtmonopol an nichtstaatliche Akteure weitgehend verloren haben, obwohl die Staaten als solche bestehen bleiben. Im Szenario „Network“ nahm die Globalisierung ungehindert ihren Lauf, wobei die meisten Teile der Weltbevölkerung Teil dieses Prozesses sind. Im Szenario „Fragmentation“ wurde die Globalisierung gebremst.²⁵⁾

Policy Options

Die Policy Options stellen ebenfalls unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten der niederländischen Verteidigungspolitik und somit der Streitkräfte dar. Diese wurden jedoch nicht mit den hier beschriebenen Verfahren zur Erstellung von Szenarien erarbeitet, sondern mit einer sehr einfachen und kreativen Methode.

Die unterschiedlichen Policy Options basieren auf sieben so genannten strategischen Aufgaben:

- anticipation,
- prevention,
- deterrence (im Sinne konventioneller Landesverteidigung),
- protection,
- intervention,
- stabilisation,
- normalisation.

Im Anschluss daran wurden zehn unterschiedliche Policy Options gebildet, indem diese strategischen Aufgaben in unterschiedlicher Art und Weise und Gewichtung kombiniert wurden.

In weiterer Folge wurden diese zehn Policy Options vor dem Hintergrund der Umfeldszenarien dahingehend bewertet, inwieweit sie eine Umfeldrobuste Strategieentwicklung zulassen. Nach diesem Bewertungsprozess blieben vier Policy Options über, die der politischen Führung zur Auswahl vorgelegt wurden:

- Staying Secure (Schwergewicht auf nationalen Schutzaufgaben),
- Brief and robust (Schwergewicht auf Interventionen),
- Bringing security (Schwergewicht auf Stabilisierungsoperationen),
- Versatility (Multifunktionale Option).

Die politische Führung der Niederlande entschied sich letztendlich für die Option vier „Versatility“.

Zusammenfassung/ Schlussfolgerungen

Wie in dieser Arbeit mehrmals betont wurde, ist die Zukunft eine Dimension, die nicht durch den Menschen vorhergesagt werden kann. Folgend der Forderung von Hugues de Jouvenel an die Zukunftsforschung, dass diese uns bei der Gestaltung der Zukunft unterstützen soll, wurde im Verlauf der Arbeit erkennbar, dass die geforderte Gestaltung der Zukunft etwas präzisiert werden muss. Die Gestaltung des zukünftigen Umfelds (der externen Zukunft - z.B. das internationale System oder globale Märkte) wird nicht immer oder nur sehr schwer möglich sein. Jedoch kann die eigene Stellung im zukünftigen Umfeldsystem (besser in den möglichen zukünftigen Umfeldsystemen) proaktiv gestaltet werden. Diese proaktive Gestaltung der eigenen Stellung und des eigenen Verhaltens im System erfordert jedoch Information über die Zukunft.

Für den „erfolgreichen“ Umgang mit der Zukunft von komplexen Systemen haben sich drei zentrale Kompetenzen herauskristallisiert:

1. Der Umgang mit Nichtwissen

Die Zukunft ist ungewiss. Je weiter der Blick in die Zukunft reicht, desto ungewisser wird das Bild.

2. Der Umgang mit Komplexität

Zukunftsentwicklungen sind multikausale Ergebnisse von Wechselwirkungen und Relationen zwischen Systemkomponenten innerhalb eines Systems und deren Umwelt.

3. Umgang mit Veränderungsdynamik

Die Komplexität eines Systems hängt sehr oft von der Veränderungsdynamik ab. Die Dynamik des Wandels ist eine nicht steuerbare Größe und erfordert Offenheit und Flexibilität. Frühzeitiges Erkennen ist dabei ebenso wich-

tig wie die Fähigkeit, gewohntes Denken und Handeln rechtzeitig zu verändern.²⁶⁾

Es soll auch festgehalten werden, dass das Konzept „Denken in Szenarien“ nur eine Methode unter vielen im methodischen Instrumentarium der strategischen Zukunftsanalyse ist. Jedoch ist das Konzept „Denken in Szenarien“ vom Erkenntniszusammenhang ein Hauptinstrument, um:

- Strategiefindungsprozesse zu systematisieren:

Für die strategische Analyse gibt es eine Vielzahl von Instrumenten. Demgegenüber erfolgt die Strategiefindung und -formulierung sehr oft intuitiv und auf impliziten Zukunftsvorstellungen basierend. Szenarien ermöglichen es, diesen Schritt systematischer, anschaulicher und leichter nachvollziehbar zu gestalten;

- zukunftsrobuste Entscheidungen zu treffen:

Mit der Entwicklung von Szenarien kann die Ungewissheit im Umfeld verringert werden. Organisationen können Strategien entwickeln, die bei mehreren möglichen Zukunftsentwicklungen Erfolg versprechen;

- Orientierungswissen zu entwickeln:

Szenarien sind ein wichtiges Instrument, mit dem sich flexibel einsetzbares Orientierungswissen erzeugen lässt, mit dem die Zukunft für einen längeren Zeitraum vorausgedacht werden kann;

- ein Forum für den strategischen Dialog zu schaffen:

Szenarien sind ein Instrument, mit dem sich offene und kreative Dialoge über Perspektiven und Strategien eines Unternehmens führen und dokumentieren lassen. Auch wird den Führungspersonlichkeiten dadurch eine Möglichkeit gegeben, sich vom operativen Tagesgeschäft zu lösen und ihre Perspektiven zu erweitern;

- Zukunftswissen zu verknüpfen:

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.²⁷⁾

Jedoch können auch Szenarien die Zukunft nicht vorhersagen bzw. beschreiben diese nicht „die einzig wahre Zukunft“. Szenarien sind Denkmodelle, mit denen wir uns den zukünftigen Herausforderungen und Chancen annähern können.²⁸⁾ Keines der in einem Szenarioprojekt entwickelten Szenarien wird so eintreffen, wie es beschrieben wurde. Jedoch ist der exakte Eintritt nicht das Kriterium für deren Brauchbarkeit. 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.²⁹⁾

Ein Hindernis für die Entwicklung bzw. die Einführung szenariobasierter Strategieentwicklungsprozesse ist, dass sie sehr zeit-, personal- und kostenintensiv sind. In der Regel ist es erforderlich, dass die Entschei-

dungsträger in den gesamten Strategieprozess eingebunden werden, da sonst die Gefahr der mangelnden Akzeptanz der Ergebnisse besteht. Meist ist die externe Unterstützung von auf Szenarienprozesse spezialisierten Strategieberatern notwendig. Dies ist natürlich im öffentlichen Bereich (insbesondere im Sicherheitsbereich), der allgemein mit einer angespannten Budgetlage zu kämpfen hat, eine nicht zu unterschätzende Hürde.

Auch wenn die folgenden Ausführungen auf den ersten Blick banal erscheinen, ist in der Praxis ein wesentliches (wenn nicht sogar entscheidendes) Hindernis für die systematische Einführung von Szenarien als Grundlage für eine sicherheitspolitische Analyse und darauf aufbauend für strategische Planung die psychologische Hürde. Die meisten Unternehmens- und Organisationskulturen sind auf quantitative Prognosen oder implizit vorhandene bzw. angenommene Zukunftsvorstellungen 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. Auch berührt das Denken in Alternativen und somit der Umgang mit Nichtwissen die grundlegende Kompetenz jedes Entscheidungsträgers, nämlich die, dass er „weiß“, was passiert, und folglich die richtigen Entscheidungen trifft. Graf ist demgegenüber der Meinung, dass das Denken in Szenarien dazu zwingt, ein gewisses Maß an „Inkompetenz“, von Nichtwissen und Nichtwissen-Können, zuzugeben.

Auch Schoemaker ist der Meinung, dass „(t) he organizational and psychological bias against uncertainty is one of the most significant obstacles to profiting from it. (...) People want to operate in their comfort zone, whereas the real opportunities lie outside of it.“³⁰⁾

Daher macht das Konzept „Denken in Szenarien“ in einer Organisation eine deutliche Änderung der Unternehmenskultur notwendig und berührt damit auch das normative Management, zu dem die Unternehmenskultur oft gezählt wird.³¹⁾ 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.³²⁾

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

vorausdenken. Jedoch muss an dieser Stelle noch einmal betont werden, dass Szenarien nicht versuchen, die Zukunft vorherzusagen. Dies betont auch Schoemaker in seinem Buch „Profiting from Uncertainty“: „This leads us to a very important use of scenarios - exploring the future in order to develop a new set of instincts. The purpose of developing scenarios is not to pinpoint the future, but rather to experience it.“³³⁾ 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.³⁴⁾ ■

ANMERKUNGEN:

- 1) Vgl. Kiesel 2001, a.a.O., S.74.
- 2) Ein sehr ähnliches Prozessmodell entwirft Schoemaker; Paul J. H. Schoemaker: Profiting from Uncertainty. Strategies for Succeeding No Matter What the Future Brings: The Free Press. New York 2002, S.19ff.
- 3) Vgl. Hans Georg Graf: In die Zukunft führen. Strategieentwicklung mit Szenarien: Rüegger Verlag. Chur 2003, S.131.
- 4) Vgl. Fink et al. 2002, a.a.O., S.121-181.
- 5) Vgl. Fink et al. 2002, a.a.O., S.140-150 und Fink, Siebe 2006, a.a.O., S.80-93.
- 6) Dies ist der Optionsbegriff, den Schoemaker verwendet. Für mehr Informationen s. Schoemaker a.a.O.
- 7) Vgl. Fink, Siebe 2006, a.a.O., S.86-89.
- 8) Siehe auch Porter 2000, a.a.O., S.593ff. und Ian Wilson: The Effective Implementation of Scenario Planning. Changing the Corporate Culture. In: Fahey, Liam; Randall, Robert M. (Hrsg.): Learning from the future. Competitive foresight scenarios: Wiley. New York 1998, S.362f. und Kiesel, a.a.O., S.71-89.
- 9) Vgl. Porter 2000, a.a.O., S.591ff.
- 10) Vgl. Kiesel 2001, a.a.O., S.77.
- 11) Siehe auch Kiesel 2001, a.a.O., S.87.
- 12) Vgl. Fink, Siebe 2006, a.a.O., S.72f.
- 13) Vgl. Kiesel 2001, a.a.O., S.85 und Porter 2000, a.a.O., S.595.
- 14) Vgl. Fink et al. 2002, a.a.O., S.154-156.
- 15) Vgl. Kiesel, 2001, a.a.O., S.78.
- 16) Wildcards sind Ereignisse, die zwar relativ unwahrscheinlich sind, jedoch eine sehr hohe Gestaltungskraft im System haben und somit für die Beobachtung von hoher Relevanz sind.
- 17) Vgl. Fink et al. 2002, a.a.O., S.200.
- 18) Vgl. Bernhard Richter: Umfeldszenarien als Grundlage verteidigungspolitischer Strategieentwicklung. In: Johann Pucher, Johann Frank (Hrsg.): Strategie und Sicherheit 2012: Der Gestaltungsspielraum der österreichischen Sicherheitspolitik: Böhlau Verlag. Wien, Köln, Weimar 2012, S.707ff.
- 19) Diese 79 Einflussfaktoren können an dieser Stelle nicht in ihrer Gesamtheit dargestellt werden, da dies den Rahmen des Aufsatzes erheblich sprengen würde.
- 20) Vgl. Fink u.a. 2002, a.a.O., S.79.
- 21) Für mehr Information siehe Richter 2010, a.a.O., S.46-54.
- 22) Die verschiedenen Softwaretools verwenden unterschiedliche Skalen zur Bewertung der (In-)Konsistenz der Projektionspaare. Aus Gründen der Komplexitätsverringering werden diese im vorliegenden Aufsatz nicht dargestellt. Für mehr Information siehe Richter 2010, a.a.O., S.59-61.
- 23) In diesem Aufsatz wird nur eine Zusammenfassung der einzelnen Szenarien dargestellt. In der Gesamtversion der Szenarien wird jede Zukunftsprojektion jedes Schlüsselfaktors ausführlich beschrieben.
- 24) Aus Komplexitätsgründen wird hier auf eine Beschreibung der Profilvarianten verzichtet. Jede der Profilvarianten ist auf mehreren A4-Seiten sehr ausführlich beschrieben.
- 25) In diesem Aufsatz erfolgt nur eine sehr kompakte Übersicht über die Szenarien. Jedes der vier Szenarien ist in der Future Policy Survey

sehr ausführlich (ca. 4-5 A4 Seiten pro Szenario) beschrieben.

- 26) Vgl. Klein et al. 2006, a.a.O., S.354f.
- 27) Vgl. Alexander Fink: Szenariomanagement. Intensiv Workshop. Veranstaltung vom 14.5.2009. Paderborn. Veranstalter: Scenario Management International AG.; siehe auch Karlheinz Steinmüller (Hrsg.): Grundlagen und Methoden der Zukunftsforschung. Szenarien, Delphi 1997, Technikvorausschau. Sekretariat für Zukunftsforschung. Online verfügbar unter http://www.institutfutur.de/_service/download/methoden-zukunftsforschung_sfz-wb21.pdf, zuletzt geprüft am 29.1.2008, S.50f.
- 28) Vgl. Bernhard Richter: Langfristige globale strategische Entwicklungen und ihre Auswirkung auf die sicherheitspolitische Ausrichtung der EU und ihr Einfluss auf die Streitkräfte. Diplomarbeit: GRIN-Verlag. München 2008, S.116.
- 29) Vgl. Fink 14.5.2009, a.a.O.
- 30) Schoemaker 2002, a.a.O., S.175.
- 31) Vgl. Hungenberg 2008, a.a.O., S.24.
- 32) Vgl. Graf 2003, a.a.O., S.55f.
- 33) Schoemaker 2002, a.a.O., S.15.
- 34) Vgl. Schoemaker 2002, a.a.O., S.15 u. 20.



Dr. Bernhard Richter

Geb. 1969; Oberst des höheren militärfachlichen Dienstes; eingerückt im Oktober 1988 beim LWSR 41 in Enns als Einjährig Freiwilliger; 1994-1997 Theresianische Militärakademie in Wr. Neustadt. Ausmusterungsjahrgang „Ritter von Trapp“ als Panzergrenadier zum Panzergrenadierbataillon 13; 1997-2002 Zugs- und Kompaniekommandant in der 1/13; 2002-2005 Lehr- und Hauptlehroffizier Panzergrenadier an der Panzertruppenschule; 2002-2007 Studium der Politikwissenschaft an der Universität Wien; 2007-2010 Doktoratsstudium Politikwissenschaft an der Universität Wien; seit 2005 Referent für Zukunfts- und Trendanalyse im Büro für Sicherheitspolitik/BMLVS.