WORKBOOK · METHODEN & WERKZEUGE

Scenario-Technik

Begleitmaterial zum Buch **„Zeitlos Handeln“**

KAVANARA
CONSULTING · TECHNICALS · SOLUTIONS

Version 1.0 · 2026

© Matthias Leo Wegner · kavanara.de

Scenario-Technik

Überblick

Wer die Zukunft nicht vorhersagen kann, kann sich trotzdem auf sie vorbereiten. Die Scenario-Technik entwickelt systematisch mehrere denkbare Zukünfte, um in der Gegenwart klüger zu entscheiden.

Aspekt	Details
Ziel	Mehrere plausible Zukunftsbilder entwickeln und strategische Handlungsoptionen ableiten
Weg	Fünf Phasen: von der Fragestellung über Einflussfaktoren und Schlüsselunsicherheiten zu konkreten Szenarien
Alternative Methoden	Backcasting, Prämortem, Kraftfeldanalyse
Dauer	90–180 Minuten (Workshop-Format)
Teilnehmer	4–12 Personen

Grundprinzip

Die Zukunft ist nicht eine Linie, sondern ein Fächer. Die Scenario-Technik nutzt diese Erkenntnis produktiv: Statt einen einzigen Plan zu bauen, entwirft sie mehrere in sich konsistente Zukunftsbilder. Die Stärke liegt nicht in der Vorhersage, sondern in der Vorbereitung auf Verschiedenes.

Vorteile und Grenzen

Vorteile	Grenzen
Erweitert den strategischen Horizont	Erfordert Zeit und methodische Disziplin
Macht Unsicherheiten besprechbar	Szenarien können zu abstrakt werden

Vorteile	Grenzen
Fördert kreatives und systemisches Denken	Qualität hängt von Teilnehmerwissen ab
Reduziert Überraschungsanfälligkeit	Kein Ersatz für konkrete Planung

Vorgehensweise

Phase 1: Fragestellung definieren

Die strategische Kernfrage formulieren. Je präziser die Frage, desto nützlicher die Szenarien. Beispiel: „Wie wird sich unser Markt in den nächsten 5 Jahren entwickeln?"

Phase 2: Einflussfaktoren sammeln

Alle relevanten Faktoren identifizieren, die die Zukunft beeinflussen könnten: technologische, gesellschaftliche, ökonomische, politische, ökologische Entwicklungen.

Phase 3: Schlüsselunsicherheiten bestimmen

Aus den Einflussfaktoren die zwei bis drei identifizieren, die den größten Einfluss haben und gleichzeitig am unsichersten sind. Diese bilden die Achsen der Szenario-Matrix.

Phase 4: Szenarien entwickeln

Entlang der Schlüsselunsicherheiten drei bis vier konsistente Zukunftsbilder entwerfen. Jedes Szenario erhält einen einprägsamen Namen und eine kohärente Erzählung.

Phase 5: Strategische Implikationen ableiten

Für jedes Szenario fragen: Was würde das für uns bedeuten? Welche Maßnahmen wären in jedem Fall sinnvoll (robuste Strategien)? Wo brauchen wir Frühwarnindikatoren?

Übungen

Szenario-Sprint (60 Minuten)

Eine kompakte Variante für Teams:

1. **Kernfrage** formulieren (5 Min.)
2. **Einflussfaktoren** brainstormen (10 Min.)
3. **Zwei Schlüsselunsicherheiten** auswählen und als Achsen aufzeichnen (10 Min.)
4. **Vier Szenarien** in den Quadranten skizzieren und benennen (20 Min.)
5. **Robuste Maßnahmen** identifizieren, die in mindestens drei Szenarien sinnvoll wären (15 Min.)

Quellen

- Schwartz, Peter: The Art of the Long View, 1991
- van der Heijden, Kees: Scenarios – The Art of Strategic Conversation, 2005
- Wilkinson, Angela & Kupers, Roland: The Essence of Scenarios, 2014

Menschen sind zum Geliebtwerden geschaffen, nicht zum Funktionieren.
Und wenn wir Organisationen als Gewächshäuser gestalten
– Räume, die schützen, nähren, ermöglichen –
dann kann etwas wachsen, das größer ist als wir selbst.

KAVANARA
CONSULTING · TECHNICALS · SOLUTIONS

Mehr erfahren: **kavanara.de**