

Szenario-Technik in der strategischen Kommunikationsplanung

von Ute Hélène von Reibnitz

Wer Glaubwürdigkeit, Authentizität und Nachhaltigkeit vermitteln möchte, muss seine strategische Kommunikationsplanung zukunftsfähig ausrichten. Eine dafür in vielen Branchen bewährte Methode ist die Szenario-Technik. Szenarien stellen Zukünfte dar, wecken Verständnis für anstehende Veränderungen und rütteln Menschen auf, ihre Zukunft in die Hand zu nehmen.

Für die Kommunikationsplanung kann die Szenario-Technik auf zwei Arten eingesetzt werden:

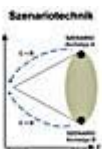
- > **Im Rahmen einer Strategieentwicklung, die mit Hilfe der Szenario-Technik erarbeitet wird, ist Kommunikation vitaler Bestandteil.**
- > **Es werden Szenarien für die strategische Kommunikationsplanung erstellt, um zukünftig andere Wege der Kommunikation zu gehen.**

Wie Szenarien für die Kommunikationsplanung entwickelt und umgesetzt werden, stellt Ute Hélène von Reibnitz, Autorin des Standardwerkes "Szenario-Technik - Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung" vor.

Die Szenario-Technik entstand Anfang der 70er-Jahre: Shell ersetzte als erstes Unternehmen die klassischen Prognosen durch alternative Zukünfte - die Szenarien - und überwand damit die erste Ölkrise besser als alle anderen der Branche. In der Zwischenzeit wurde die Szenario-Methode permanent weiterentwickelt, an die unterschiedlichsten Anwenderbedürfnisse angepasst und ist heute ein Instrument, das sowohl multinationalen als auch kleinen und mittelständischen Unternehmen hilft, ihre Zukunft erfolgreich zu gestalten.

Szenarien sind mit anderen Worten die "Bühnenbilder", auf denen künftig Unternehmen, Branchen oder Individuen eine Rolle spielen. So wie ein Bühnenbild das Umfeld eines Stückes beschreibt, sind Szenarien die künftigen Bühnenbilder oder Umfeldler eines Unternehmens, also z. B. Kunden, Wettbewerb, Technologie, IT, Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Gesetzgebung.

Szenarien: in sich stimmige Zukunftsbilder



Zum Vergrößern auf das Bild klicken

Wann immer man von Zukunft spricht, kommt ein Aspekt hinzu, den keiner mag, der aber wesentlicher Bestandteil der Zukunft ist: die Unsicherheit. Daher entwickelt die Szenario-Methode für Zukunftsentwicklungen Alternativen und fügt diese zu konsistenten, in sich logisch stimmigen Zukunftsbildern (Szenarien) zusammen. Diese Szenarien erfassen eine Bandbreite von sehr unterschiedlichen

Entwicklungen. Daraus werden dann die Chancen (C) und Risiken (R) abgeleitet, mit denen man morgen zu tun haben wird. Die Extreme der alternativen Szenarien werden durch die Archetypen A und B dargestellt.

Anschließend werden Strategien entwickelt, die zukünftige Chancen so früh und so gut wie möglich nutzen und Risiken, wo immer möglich, in Chancen umwandeln. Diese Strategien werden in eine sogenannte Leitlinie integriert, die unter unterschiedlichen externen Rahmenbedingungen zukunftsfähig sein muss.



Ute Hélène von Reibnitz, SCENARIOS + VISION, Vence, Frankreich, ist seit 20 Jahren selbstständige Beraterin, Coach und Autorin zu den Themen Zukunftsgestaltung, systemisches Problemlösen, interkulturelles Management. Sie berät Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen in Europa und dem Mittleren Osten.

Eine weitere Besonderheit der Szenario-Technik ist die Berücksichtigung von Störereignissen. Für die Kommunikation könnten dies z. B. ein von einem Unternehmen verursachter Unfall oder eine Umweltkatastrophe sein, die dann auch noch mit fehlerhaften Informationen an die Öffentlichkeit kommuniziert werden. Die Szenario-Technik hilft zu erkennen, welche Störereignisse ein Unternehmen wie beeinflussen und wie die Kommunikation damit umgehen muss.

Der Prozess der Szenarioentwicklung und -umsetzung

Um alternative Szenarien vorzudenken und die eigene Zukunft erfolgreich zu gestalten, muss man einen achtstufigen Prozess durchlaufen:

Schritt 1: Aufgabenanalyse

Ziel dieses Schrittes ist es, die Ist-Situation (Struktur, derzeitige Ziele, Strategien, Stärken, Schwächen) des Themas zu analysieren. Thema kann sein: ein Unternehmen, eine Branche, ein Branchenverband, eine strategische Geschäftseinheit eines Konzerns, ein Thema außerhalb einer Organisation (z. B. die Zukunft der Arbeit, die Zukunft des Transportwesens, die Zukunft der Finanzwirtschaft etc.) oder ein Mensch, der seine persönliche Berufs-, Lebens- und Karriereplanung entwickeln will.

Schritt 2: Einflussanalyse

Hier geht es darum, die externen Einflussbereiche - wie z. B. Kunden, Märkte, Wettbewerb, Politik, Gesetzgebung, Wirtschaft, Gesellschaft - und die in ihnen wirkenden Einflussfaktoren auf das Thema zu erfassen. Eine Frage kann z. B. lauten: "Wer sind unsere Kunden und was erwarten sie an Service, Beratung etc.?" Hier versucht man, aus der Position des Kunden und nicht aus der des Unternehmens zu denken. Außerdem analysiert man das Systemverhalten und erkennt dabei oft, dass die Bereiche, die ein einzelnes Unternehmen selbst nicht aktiv beeinflussen kann, der Systemmotor oder Spielmacher des Systems sind. In diesem Fall hilft nur die Jiu-Jitsu-Technik, nämlich die Energie des Systemtreibers geschickt für die eigenen Interessen umzulenken, statt dagegen anzukämpfen. Wenn z. B. ein Chemieunternehmen erkennt, dass die Gesellschaft mit ihren Umweltschutzansprüchen der Treiber ist, dann sollten alle Aspekte des Umweltschutzes in der eigenen Wertschöpfungskette analysiert, verbessert und anschließend glaubwürdig kommuniziert werden.

Schritt 3: Projektionen

In diesem Schritt werden Zukunftsentwicklungen der Einflussfaktoren vorgedacht. Überall dort, wo aus heutiger Sicht Unsicherheit über die Zukunft besteht, müssen Alternativen inklusive Begründungen erarbeitet werden; diese bilden die Bausteine der später zu formulierenden Szenarien. Ein Beispiel wäre die Entwicklung der Gentechnik in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren:

Alternative 1: Gentechnik wird gesetzlich strikt auf wenige therapeutisch wirksame Fälle eingeschränkt. Begründung: Gesellschaftliche Ängste werden durch weitere Missbrauchsfälle (unseriöse Wissenschaftler) geschürt. Der Staat reagiert mit Verboten und Einschränkungen. Die Gentechnikbranche hat es nicht geschafft, durch glaubwürdige Kommunikation Ängste abzubauen und Vertrauen zu schaffen.

Alternative 2: Gentechnik wird in der Medizin weitgehend akzeptiert und eingesetzt. Begründung: Bahnbrechende Erfolge der Gendiagnostik und -therapie ermöglichen Heilung bisher nicht heilbarer und chronischer Krankheiten (z. B. Diabetes, Parkinson, Alzheimer, Krebs). Ängste in der Bevölkerung wurden durch verantwortungsvolle, ehrliche und professionelle Kommunikation abgebaut.

Schritt 4: Alternativenbündelung

Ziel dieses Schrittes ist es, die verschiedenen Alternativen entsprechend ihrer Konsistenz zu Szenarien zusammenzufügen. Das heißt, zwischen den Alternativen muss ein innerer, logischer Zusammenhang bestehen, Widersprüche innerhalb eines Szenariogrundgerüsts sind ausgeschlossen. Die Szenarien müssen gleichzeitig sehr unterschiedlich sein, also Archetypen

Die Szenarien müssen gleichzeitig sehr unterschiedlich sein, also Archetypen oder Grundtypen repräsentieren. Diese Archetypen symbolisieren die ganz unterschiedlichen Pole in einem gedachten Zukunftsraum.

Schritt 5: Szenario-Interpretation

Hier geht es darum, die Szenarien plastisch zu beschreiben, verständlich und begreifbar für alle Beteiligten in Bildern darzustellen. Die Visualisierung ist ein effizientes Mittel, um die Komplexität und die Veränderung jedes Szenarios gehirngerecht festzuhalten: Denn auch hier gilt: "Ein Bild sagt mehr als tausend Worte." Diese Bilder sind auch ein wesentlicher Bestandteil der später zu erarbeitenden Kommunikationsstrategie.

Schritt 6: Konsequenzanalyse

Jetzt wird der Brückenschlag von den Szenarien zum Thema hergestellt. Man analysiert künftige Chancen und Risiken und entwickelt innovative Ideen, um Chancen zu nutzen und Risiken nicht nur zu minimieren, sondern in Chancen umzuwandeln. In dieser Phase sind zwei Dinge entscheidend: viel Kreativität und das Loslassen von Vergangenheitsideen und -konzepten. Auf die oben genannten Alternativen zum Faktor "Entwicklung der Gentechnik" hieße das für die Kommunikationsplanung:

Alternative 1: Gentechnik wird stark vom Gesetzgeber eingeschränkt.

Aktivitäten des Gentechnikunternehmens und seiner Kommunikationspolitik:

- > Ethikkodex für die eigene F+E zusammen mit den Forschern und wichtigen gesellschaftlichen Gruppen erstellen, hierbei Ängste der Gesellschaft ernst nehmen und in der Forschung respektieren.
- > Risikodialog mit den Gentechnikgegnern führen: Wovor haben sie genau Angst? Wie kann die F+E dem gerecht werden?
- > Bei Produkt-/Projektbewertungen und -entscheidungen die Bedenken der Gegner berücksichtigen.
- > Im Risikodialog aufzeigen, welche Vorteile eine Gentherapie haben kann, z. B. letzte Hoffnung, wenn alle anderen Verfahren versagt haben, etc..
- > Offene Aufklärung über Vorteile und Risiken der Gentechnik in einer für den Normalbürger verständlichen Sprache.

Alternative 2: Gentechnik wird in der Medizin eingesetzt und akzeptiert:

Aktivitäten des Gentechnikunternehmens und seiner Kommunikationspolitik:

- > Ethisch hohen Standard einhalten, um sich von eventuellen schwarzen Schafen der Branche abzugrenzen.
- > Umfassende Aufklärung der Gesellschaft, was die Gentechnik leisten kann und was nicht, wo technische und ethische Grenzen liegen (z. B. im Bereich Designerbabies) und bei weiteren zukünftigen Möglichkeiten.
- > Kommunikation des Qualitätsverständnisses, das permanent mit hoher ethischer Verantwortung die neuesten technischen Möglichkeiten integriert.

Schritt 7: Störereignisanalyse

Dieser Schritt dient dazu, mögliche Störereignisse (auch "Wild Cards" genannt) zu identifizieren, ihre Auswirkungen zu analysieren und geeignete Präventiv- und Reaktivmaßnahmen zu entwickeln. Im Fall Gentechnik könnte dies ein schwerwiegender gentechnischer Unfall mit weitreichenden Folgen sein. Statt nach dem Floriansprinzip zu verfahren, sollte man sich dieser Herausforderung stellen. Nur wer solche Fälle vorher durchspielt, analysiert und Präventivmaßnahmen zur Verhinderung und zur Immunisierung entwickelt, kann im Falle des Ereignisses überlegt und richtig handeln. Auch hier spielt die Kommunikation eine wichtige Rolle: bei welcher Art von Unfällen muss wer wann wie von wem informiert werden? Alle guten Krisenpläne umfassen daher nicht nur das technische Umgehen mit solchen Wild Cards, sondern auch eine gut vorbereitete und verantwortungsvolle Kommunikationsstrategie.

Schritt 8: Szenario-Transfer

Ziel dieses Schrittes ist es, eine Leitlinie zu konzipieren, die unter beiden Szenario-Rahmenbedingungen greift. Die Leitlinie beinhaltet eine Synthese aus den Aktivitäten zu Szenario A und B und umfasst ca. 60-80 % der Ideen

zu beiden Szenarien. Die übrigen 20-40 %, die sich nicht vereinbaren lassen, werden den Alternativempfehlungen A und B zugeordnet. Des Weiteren wird ein strategisches Navigationssystem eingerichtet, das die wichtigsten externen Faktoren beobachtet und zur Leitlinie rückkoppelt. Man kann sich dies wie ein GPS auf einem Boot vorstellen mit den Koordinaten Position, Ziel und zu navigierender Weg. Letzterer richtet sich nach den tatsächlichen externen Gegebenheiten wie Verkehr, Wind, Wellen und Meteorologie: Hierdurch ist eine gezielte Überwachung, Steuerung, Anpassung und Prüfung der Leitlinie bei gleichzeitiger Flexibilität möglich.

Szenario-Technik für die strategische Kommunikationsplanung

Für die strategische Kommunikationsplanung kann die Szenario-Technik auf zwei Arten angewendet werden:

- > Im Rahmen einer Strategieentwicklung, die mit Hilfe der Szenario-Technik erarbeitet wird, ist Kommunikation (ggü. Geschäftspartnern, Stakeholdern und Öffentlichkeit) ein vitaler Bestandteil. Die neue Unternehmensausrichtung - sehr oft das Ergebnis eines solchen Prozesses - muss glaubwürdig, motivierend und nachhaltig kommuniziert werden.
- > Es werden Szenarien für die strategische Kommunikationsplanung erstellt, um in Zukunft andere Wege der Kommunikation zu gehen.

Für beide Fälle gilt: die Szenarien selbst sind ein sehr überzeugendes Mittel, um Zukünfte darzustellen, Verständnis für anstehende Veränderungen zu wecken und die Menschen aufzurütteln, ihre Zukunft in die Hand zu nehmen. Szenarien können ruhig etwas schockieren – dann werden sie auch ernst genommen! Sie sollten auf jeden Fall sensibilisieren für Veränderungen, Gestaltungsräume aufzeigen und im Idealfall Lust auf Zukunft machen. Hierbei kann man alle Register der modernen Kommunikationsmedien ziehen, z. B.

- > Visualisierung mit Hilfe von Zukunftsfilmen (auf CD-ROM oder Intranet)
- > Partizipation der Betroffenen durch Informationsmärkte
- > Darstellen der Szenarien in Form von Sketchen, Pantomimen und Rollenspielen.

Der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt. Kurz gesagt, alles, was den Menschen Zukunft und Veränderungen kognitiv und emotional näher bringt und ihnen Mut zur eigenen Zukunftsgestaltung macht, ist erlaubt.

Ressourcen für den Szenario-Prozess

Einer der großen Vorteile der Szenario-Methode ist ihre Flexibilität. Wenn international operierende Großunternehmen ihre Zukunftsrichtung festlegen, dann ist dies sicher mit einem größeren Aufwand verbunden, als wenn dies ein Mittelständler oder eine Einzelperson unternimmt.

Je nach Komplexität des Themas liegt der Aufwand innerhalb einer Projektlaufzeit von drei bis neun Monaten bei drei bis sechs Workshops (je ein bis drei Tage).

Bezüglich des Teams (12 bis maximal 16 Personen) gilt: je unterschiedlicher die Menschen, ihre Erfahrungen, Ausbildungen, Funktionen und Persönlichkeiten, umso besser werden die Alternativen und die Szenarien...

Eine Checkliste "Szenario-Technik für die Strategische Kommunikationsplanung" finden Sie [hier](#).