

# Die Szenariotechnik im Wirtschaftslehreunterricht am Beispiel der Thematik „Personalplanung“

## 1 Anmerkungen zur didaktischen Innovation der kaufmännischen Ausbildung – Problematik und Handlungsbedarf

Das Planungsfeld der Unternehmungen ist in den letzten Jahren zunehmend komplexer und dynamischer geworden. Ursachen für den sich immer schneller vollziehenden Wandel sind u. a. der verschärfte Wettbewerb, die wachsende Internationalisierung der Wirtschaft, die Beschleunigung des technischen Fortschritts sowie der verstärkte Einsatz der Neuen Informations- und Kommunikationstechnologien (NIKT).

Diese Ungewissheiten über die Zukunft muss die in fast allen Unternehmungen mittel- bis langfristig orientierte Personalplanung abschätzen und antizipieren. Erschwert wird diese Aufgabe dadurch, dass die Planungssicherheit mit zunehmender Planungsdauer abnimmt. Fehlplanungen lassen sich nur mit entsprechenden Zeitverzögerungen oder mit sehr kostenintensiven Kurzfristlösungen korrigieren. Erforderlich werden daher Instrumente wie z. B. die Szenariotechnik, mit deren Hilfe mögliche zukünftige alternative Entwicklungen zur Grundlage der Planung werden.

Die Szenariotechnik kann neben der Verbesserung der Planung auch einen Beitrag dazu leisten, dem veränderten Anforderungsprofil kaufmännischer Mitarbeiter in Unternehmungen Rechnung zu tragen. Der tief greifende Wandel im Wirtschaftsleben führt zunehmend zu Veränderungen in den kaufmännischen Funktions- und Arbeitsbereichen. Besonders durch den Einsatz der NIKT entziehen sich Arbeitsgebiete ganz oder teilweise der direkten Anschauung des Mitarbeiters. Zudem entstehen durch das Übertragen von Tätigkeiten vom Mensch auf die Datenverarbeitung neue Aufgabenschwerpunkte in den Bereichen Planung, Entscheidungsvorbereitung und Entscheidung.<sup>1</sup>

Die mit den wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen verbundenen veränderten Formen der Arbeitsorganisation wirken sich unmittelbar auf die an die Mitarbeiter gestellten Qualifikationsanforderungen aus.<sup>2</sup> Allgemein wird von dem Mitarbeiter ein Qualifikationsprofil gefordert, das über spezielles Fachwissen hinausgeht. Fachliche Qualifikationen bilden zwar weiterhin die Grundlage kaufmännisch-verwaltender Tätigkeiten. Durch die Weiterentwicklung des Sachbearbeiters zum Fallbearbeiter mit verstärkt eigenverantwortlichem Tätigkeitsfeld werden jedoch zudem extrafunktionale Qualifikationen wie analytisches Denken, Entscheidungs- und Problemlösungsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit u. a. gefordert. Diese Qualifikationen besitzen den Vorteil einer langen Gültigkeit und eines hohen Grades an Transferierbarkeit.

Eine zentrale Forderung an die kaufmännische Ausbildung muss es sein, Lernsituationen zu schaffen, die es den Lernenden ermöglichen, diese Qualifikationen zu erwerben. Die Heranführung der Lernenden an ein eigenverantwortliches und selbstständiges Handeln in komplexen wirtschaftlichen, sozialen, technologischen und gesellschaftspolitischen Lebensbereichen impliziert die Überwindung tradiierter Unterrichtsformen, in deren Mittelpunkt Frontalunterricht und passiv-rezeptives Lernen steht. Im Folgenden wird eine Unterrichtssequenz zu der Thematik „Die Personalplanung einer Industrieunternehmung“ beschrieben, die der Zielsetzung einer stärkeren Handlungsorientierung in beruflichen Schulen nachzukommen versucht.

## 2 Darstellung der Methode „Szenariotechnik“

### 2.1 Inhalte der Szenariotechnik

Die Szenariotechnik versucht durch ein zielgerichtetes und strukturiertes methodisches Vorgehen Vorstellungen von der Zukunft zu gewinnen. Dabei werden mehrere alternative, qualitative Vorstellungen von der Zukunft und der jeweiligen Entwicklungspfade systematisch entworfen. Ziel der Szenariotechnik ist es, konkrete Handlungsoptionen zu gewinnen.<sup>3</sup> Die Entwicklung pessimistischer und optimistischer Zukunftsbilder erfolgt als logische Weiterentwicklung des Status quo.

Szenarien sind demnach von jenen Prognosen abzugrenzen, bei denen auf der Basis quantitativer Daten aus Gegenwart und Vergangenheit und unter Fortschreibung der geltenden Strukturen und Verhaltensannahmen Extrapolationen in die Zukunft erfolgen.<sup>4</sup> Des Weiteren geht

es nicht darum, gewünschte oder befürchtete utopische Entwicklungen wie bei der Zukunftswerkstatt zu bestimmen,<sup>5</sup> sondern um die Fortschreibung von Problemlagen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Einflüsse.

Szenarien verknüpfen empirisch-analytische mit kreativ-intuitiven Elementen<sup>6</sup> und sind nach Kaiser/Kaminski ökonomische Modelle zur Erkenntnisgewinnung, die neben quantitativen auch qualitative Daten integrieren und dynamische Beziehungen sowie Systemzusammenhänge berücksichtigen.<sup>7</sup>

### 2.2 Charakteristika der Szenariotechnik

Die Charakteristika der Szenariotechnik können am besten mithilfe des so genannten „Szenariotrichters“ verdeutlicht werden, der die Entwicklung von der Gegenwart in die Zukunft darstellt.<sup>8</sup>

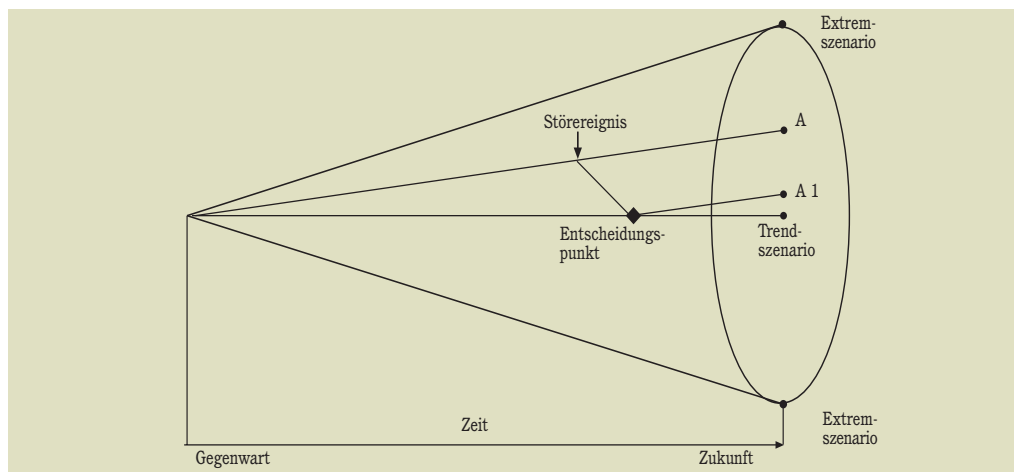


Abb. 1: Der Szenariotrichter und die drei Grundtypen des Szenarios<sup>9</sup>

Die Ausgangssituation wird als Punkt dargestellt, da die Gegenwart durch kurzfristig nicht veränderbare Normen, Institutionen, Wissen u. a. determiniert und somit genau zu analysieren ist. Mit zunehmender Entfernung von der Gegenwart nimmt deren Einfluss auf zukünftige Entwicklungen ab, mit der Folge, dass die Komplexität und Unsicherheit zunehmen, da immer mehr Aspekte und Unwägbarkeiten zu berücksichtigen sind. Alle denkbaren und theoretisch möglichen Zukunftssituationen eines angepeil-

ten Zeithorizonts finden sich in der Schnittfläche des Trichters.

Das Trendszenario beinhaltet die Fortschreibung der Gegenwart in die Zukunft. Die am weitesten vom Trend entfernten Zukunftsbilder heißen Extremszenarien. Klassifiziert werden die beiden Extremszenarien in ein positives, welches die bestmögliche Zukunftsentwicklung (best-case-scenario) bezeichnet, und in ein negatives, welches den schlechtestmöglichen Entwicklungsverlauf (worst-case-scenario) kennzeichnet.<sup>10</sup>

Mit möglichst unterschiedlichen Szenarien kann eine große Spannweite möglicher zukünftiger Entwicklungen abgedeckt werden, sodass bei der Erarbeitung von Handlungsalternativen entsprechend weit gespannte Aspekte beachtet werden können.

Die Merkmale der Szenariotechnik können wie folgt beschrieben werden:

1. In Abgrenzung zu quantitativen Trendextrapolationen wird nicht mehr auf einen exakten Prognosewert hin geplant, sondern es werden alternative Vorstellungen von der Zukunft entwickelt.<sup>11</sup> Implizit wird akzeptiert, dass zukünftige Entwicklungen unsicher und nicht eindeutig vorhersagbar sind.
2. Szenarien können nur in einem offenen, rationalen Diskurs entwickelt werden, wodurch sie ein hohes Maß an Plausibilität und Nachvollziehbarkeit erhalten.<sup>12</sup>
3. Im Rahmen der Szenariotechnik werden nicht nur Zukunftsbilder entworfen, sondern auch die Wege dorthin beschrieben.<sup>13</sup> Insofern sind Szenarien schlüssige Fortsetzungen der heutigen Gegebenheiten.<sup>14</sup>
4. Die Erarbeitung von Zukunftsbildern erfolgt systematisch und transparent unter Berücksichtigung der Entwicklungen mehrerer Einflussfaktoren und deren Interdependenz.<sup>15</sup> Die Methode beschränkt sich nicht nur auf kausalanalytische Ursache-Wirkungs-Beziehungen, sondern intendiert vernetztes und interdisziplinäres Denken.
5. Des Weiteren ermöglicht die Einbeziehung von Störereignissen in den Erstellungsprozess der Szenarien die Konzipierung entsprechender Präventiv- und Reaktivstrategien.

zess der Szenarien die Konzipierung entsprechender Präventiv- und Reaktivstrategien.

6. Mit der Szenariotechnik ist eine ganzheitliche, systematische, organische und prozessorientierte Denkweise verbunden.<sup>16</sup>

### 2.3 Methodischer Ablauf der Szenariotechnik

In der Literatur wird eine Vielzahl von Vorgehensweisen zur Erstellung von Szenarien dokumentiert, die sich jedoch im Ansatz gleichen und hauptsächlich in den Schnittbezeichnungen und -reihenfolgen unterscheiden. Allgemein verläuft die Szenariotechnik in folgenden drei Schritten:

#### Analyse-Phase

Analyse der gegenwärtigen Situation, die zu einem Verständnis der Wirkungszusammenhänge führt

#### Prognose-Phase

Entwicklung von sinnvollen Annahmen für alle Einflussbereiche

#### Synthese-Phase

Konzipierung alternativer, in sich konsistenter Zukunftsbilder

Aus diesen grundsätzlichen Phasen leiten sich alle bekannten Szenario-Ansätze ab. Im Folgenden wird ein Ansatz betrachtet, der vom BATTELLE-Institut e. V. (Frankfurt am Main) entwickelt worden ist.<sup>17</sup> Die folgende Abbildung stellt die Schrittfolge der Szenariotechnik nach BATTELLE dar:

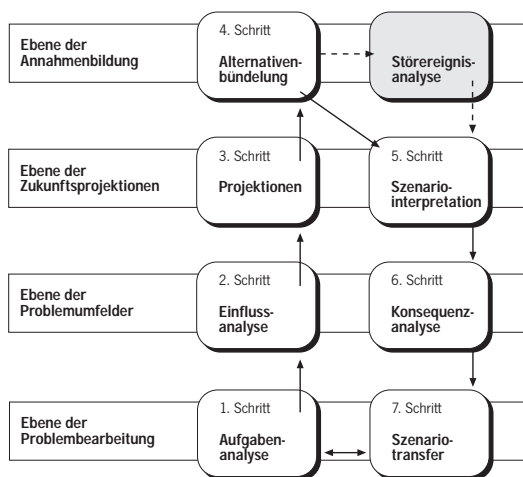


Abb. 2: Ablauf der Szenariotechnik nach den Autoren der BATTELLE-Schule<sup>18</sup>

## 1. Aufgabenanalyse

In der Aufgabenanalyse soll die aktuelle Situation des Untersuchungsgegenstandes erfasst werden. Dazu werden Erscheinungen, Zusammenhänge, Ursachen und die Bedeutung des Problems ermittelt.<sup>19</sup> Um die Komplexität der Untersuchung in Grenzen zu halten, können bestimmte Aspekte bewusst von der Bearbeitung ausgeschlossen werden.<sup>20</sup> Darüber hinaus sind die Zeithorizonte der Szenarien (z. B. 5, 10, 15 Jahre) festzulegen.

## 2. Einflussanalyse

In dieser Phase sollen Einflussbereiche, die auf den Untersuchungsbereich einwirken, identifiziert und untersucht werden.<sup>21</sup> Der Personalbedarf einer Industrieunternehmung wird beispielsweise durch Einflussbereiche wie Absatzmarkt, Beschaffungsmarkt, Technologie u. a. determiniert.

Die Einflussbereiche haben für den Untersuchungsgegenstand eine unterschiedliche Bedeutung. Sie sollen daher nach der Stärke ihres Einflusses bewertet und eingestuft werden. Da Veränderungen in einem Bereich Auswirkungen auch auf andere Bereiche haben, sollten auch die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Bereichen erarbeitet werden.<sup>22</sup> An dieser Stelle wird bereits der enge Zusammenhang von Szenariotechnik und Systemanalyse deutlich, denn es gilt, einen Systemzusammenhang nach dem Prinzip „vom Ganzen zum Detail“ mit dem Ziel zu entwickeln ein grundlegendes Verständnis der Abhängigkeiten und Vernetzungen des Untersuchungsgegenstandes in seiner Umwelt zu erlangen.

## 3. Trendprojektionen

Die in der Einflussanalyse ermittelten Einflussfaktoren werden in der Trendprojektion zu so genannten Deskriptoren, d. h. zu beschreibenden Kenngrößen je Einflussbereich, weiterentwickelt.<sup>23</sup> Die wertneutral formulierten Deskriptoren – wie z. B. „Entwicklung der Absatzzahlen“ – sollen alle wichtigen Einflussbereiche beschreiben.

Der Ist-Zustand der Deskriptoren ist hierfür zunächst anhand quantitativer und auch qualitativer Daten zu bestimmen. Von dem ermittelten

Ist-Zustand ausgehend, findet die eigentliche „Projektion“ statt, in der Annahmen über die zukünftige Entwicklung der Deskriptoren getroffen werden. Die Projektion der Deskriptoren im Betrachtungszeitraum kann ein- und auch mehrdeutige Entwicklungen aufzeigen. Deskriptoren, für die begründet alternative Entwicklungen erdacht werden können, werden als kritisch bezeichnet. Unkritische Deskriptoren beschreiben dementsprechend eine eindeutige und klare Entwicklung.<sup>24</sup>

## 4. Alternativenbündelung

Ziel dieses Schrittes ist die Bildung von in sich konsistenten und widerspruchsfreien Annahmebündeln aus den ermittelten Deskriptorausprägungen. In einem ersten Schritt werden dazu die zuvor ermittelten kritischen Deskriptoren im Rahmen der Konsistenzprüfung daraufhin analysiert, in welcher Weise sie sich gegenseitig neutralisieren, verstärken oder abschwächen. In einem zweiten Schritt werden die kritischen Deskriptorausprägungen sachlich zu Annahmebündeln zusammengefasst. In der Regel werden zwei unterschiedliche, aber in sich stimmige Annahmebündel unter Berücksichtigung der Kriterien Konsistenz, Stabilität und Unterschiedlichkeit genügen.<sup>25</sup>

## 5. Szenariointerpretation

Die Deskriptoren-Bündel werden in diesem Schritt unter Einbeziehung der unkritischen Deskriptoren konkretisiert, sodass sich eine relativ vollständige Beschreibung der Zukünfte in beiden Bündeln ergibt.<sup>26</sup> Aus diesem Gerüst der Deskriptoren und ihren Entwicklungspfaden soll eine verbale Formulierung der alternativen Szenarien erwachsen. Nach Geschka/Hammer soll die Szenariointerpretation auf fünf bis acht Seiten schriftlich fixiert werden.<sup>27</sup> Durch die sprachliche Beschreibung verlieren die Szenarien dabei ihren abstrakten Charakter.<sup>28</sup>

Auf der Basis dieser zwei ausformulierten konträren, aber logisch-stimmigen Extrem-Szenarien kann ein Trendszenario entwickelt werden. Von Reibnitz argumentiert, dass ein solcher Zukunftsentwurf dazu verführt, alles beim Status quo zu belassen.<sup>29</sup> Wahrscheinlicher ist jedoch der Eintritt des Trendszenarios, welches damit

vielleicht realitätsnähere und wahrscheinlichere Entwicklungen beschreibt.

## 6. Konsequenzanalyse

Ziel dieses Schrittes ist es, auf der Basis der beiden Szenarien Konsequenzen – z. B. für den Personalbedarf – abzuleiten. Dazu werden die Chancen und Risiken der beiden Zukunftsentwürfe ermittelt, bezüglich ihrer Wichtigkeit bewertet und mit geeigneten Aktivitäten versehen.<sup>30</sup> Ziel dieses Vorgehens ist die frühe Nutzung von Chancen und die Verminderung von Risiken.<sup>31</sup>

### Analyse alternativer Störereignisse

Ziel dieses Schrittes ist die Sammlung und Analyse möglicher Störereignisse und die Bewertung ihrer Auswirkungen auf die Szenarien.<sup>32</sup> Störereignisse sind plötzlich auftretende externe und interne Ereignisse, die trendmäßig nicht erkennbar waren und die die Richtung der Entwicklungsverläufe beeinflussen.<sup>33</sup> Störereignisse können mittels Checklisten, Brainstorming und Brainwriting erfasst und anschließend mit den entworfenen Szenarien kombiniert werden. Dabei gilt es, Störereignisse nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und der Intensität, mit der sie die Szenarien beeinflussen, einzuschätzen. Wesentliche Störereignisse können anschließend in die Szenarien integ-

riert werden, was evtl. eine erneute Szenariointerpretation und Konsequenzanalyse erfordert. Innere Zusammenhänge werden auf diese Weise vertieft und Reaktionsweisen vorgedacht.

## 7. Szenariotransfer

Inhalt des letzten Schrittes ist das Konzipieren von Aktivitäten und Maßnahmen. Übereinstimmende Überlegungen beider Szenarien gehen unmittelbar in einen Maßnahmenkatalog ein. Innovative Ansätze eines Szenarios können nur dann problemlos integriert werden, wenn sie für das andere Szenario keine negativen Auswirkungen haben. Einige Überlegungen müssen evtl. modifiziert werden, um in einer Leitstrategie Eingang zu finden.<sup>34</sup>

Die Leitstrategie sollte robust und flexibel auf verschiedene Situationen anzuwenden sein.<sup>35</sup> Zur Absicherung der Leitstrategie gegen mögliche Störereignisse sollten daher die im siebten Schritt erarbeiteten Präventivmaßnahmen ergriffen werden.<sup>36</sup>

Die hier vorgestellten acht Schritte der Szenariotechnik stellen ein Grundmuster des methodischen Vorgehens dar. Nach Geschka/Hammer sind Abwandlungen, Grobversionen und erhebliche Vertiefungen je nach Zielsetzung, Komplexität und verfügbaren Mitteln möglich.<sup>37</sup>

## 3 Dokumentation der Unterrichtssequenz „Personalplanung einer Industrieunternehmung unter Integration der Szenariotechnik“

Die folgende Abbildung dokumentiert einen möglichen methodischen und inhaltlichen Ablauf der Szenariotechnik für das Anwendungsfeld „Personalplanung“ im Unterricht.

U.-Phase		Handlungsschritte	Handlungsmuster und Sozialformen	Medien
Aufgabenanalyse	<i>Problemlage</i>	Situationsbeschreibung der Meier GmbH; Erschließung des Problems „Personalunterdeckung“	fragend-entwickelnd	
	<i>Grobd Diagnose</i>	mögliche Ursachen und Folgen der Personalunterdeckung; Stärken und Schwächen der bisherigen Personalbedarfsplanung der Meier GmbH	Partnerarbeit	
	<i>Sicherung</i>	Diskussion der Ergebnisse im Plenum	fragend-entwickelnd	
Einflussanalyse	<i>Identifikation</i>	Bestimmung der Einflussfaktoren des Personalbedarfs (Absatzzahlen, Umsatz u. a.)	Brainstorming	Moderation-karten

U.-Phase		Handlungsschritte	Handlungsmuster und Sozialformen	Medien
	<i>Strukturierung</i>	Vorstellung der ermittelten Einflussfaktoren; Systematisierung der ermittelten Einflussfaktoren; Zusammenfassung der Einflussfaktoren zu Einflussbereichen	Lernendenvorträge  fragend-entwickelnd	
	<i>Gewichtung</i>	Gewichtung der Einflussbereiche entsprechend ihrer Bedeutung; Bildung einer Rangfolge der Einflussbereiche	Einpunktmethode	
<b>Trendprojektionen</b>	<i>Ist-Zustand</i>	qualitative und quantitative Bestimmung des Ist-Zustandes der Deskriptoren (siehe Beispiel)	arbeitsteilige Gruppenarbeit: 5 Kleingruppen gemäß der 5 Einflussbereiche	
	<i>Projektionen</i>	Ermittlung von Trends, die den künftigen Zustand beschreiben; Darstellung ausgewählter Einflussfaktoren in Kurvendiagrammen		
	<i>Sicherung</i>	Präsentation der Ergebnisse; Analyse der Interdependenzen zwischen den Einflussbereichen; Beurteilung der personalwirtschaftlichen Lage und der Zukunftsaussichten der Meier GmbH; Reflexion des Arbeitsprozesses	Lernendenvorträge fragend-entwickelnd  Metainteraktion	
<b>Alternativenbündelung</b>	<i>Annahmebündelung</i>	Zusammenfassung der wahrscheinlichen kritischen Deskriptorenausprägungen zu vorgegebenen Annahmebündeln	fragend-entwickelnd	
<b>Szenariointerpretation</b>	<i>Interpretation</i>	Entwicklung von zwei konträren, aber in sich konsistenten Szenarien; Konzipierung eines Trendszenarios; Berechnung des jeweiligen Nettopersonalbedarfs der drei Szenarien	arbeitsteilige Gruppenarbeit: drei Gruppen gemäß der drei Szenarien	
	<i>Sicherung</i>	Präsentation und Diskussion der Szenarien	Lernendenvorträge; Unterrichtsgespräch	
<b>Konsequenzenanalyse</b>	<i>Analyse</i>	Ermittlung von Chancen und Risiken für den Fall, dass ein Szenario Realität wird.	Unterrichtsgespräch	
<b>Szenariotransfer</b>	<i>Erarbeitung von Maßnahmen</i>	Konzipierung von Maßnahmen für die einzelnen Szenarien	arbeitsteilige Gruppenarbeit	
	<i>Sicherung</i>	Vorstellung der jeweiligen Maßnahmen im Mitarbeitergespräch; Entwicklung eines Maßnahmenkataloges; Reflexion des Rollenspiels	Rollenspiel  Unterrichtsgespräch	Tafel

Im Folgenden findet sich ein Beispiel für die Analyse eines Einflussbereiches der Phase „Trendprojektionen“:

### Situation 3 a

#### Einflussbereich Absatzmarkt

Zur Analyse des Einflussbereiches „Absatzmarkt“ und zum Auffinden von Trends werden Ihnen von der Meier GmbH betriebliche Kennzahlen und weitere Informationen zur Verfügung gestellt.

Hier bietet sich der DV-Einsatz unter Anwendung einer Tabellenkalkulation an.

#### Arbeitsschritte

1. Ermitteln Sie aus den Zahlen der unter stehenden Tabelle die Gesamtkosten. Berechnen Sie außerdem den Preis, den Gewinn und die Kosten jeweils für ein Stück und ergänzen Sie die Übersicht.

Jahr	19(01)	19(02)	19(03)	19(04)	19(05)
Absatz	232000	235000	237000	241500	255000
Umsatz	42688000	44062500	45906900	47213250	51637500
Gewinn	2146000	2305350	2962500	3622500	4207500
Gesamtkosten					
Preis/Stück					
Gewinn/Stück					
Kosten/Stück					

2. Stellen Sie den Preis, die Kosten und den Gewinn je Stück für die Jahre 19(01)–19(05) in einem Kurvendiagramm dar. Beurteilen Sie den Verlauf der Stückkosten im Vergleich mit der Preisentwicklung.

#### Gesamtwirtschaftliche Zahlen der Fahrradbranche

Produkt	Jahr	Absatzzahlen in Stück				
		19(01)	19(02)	19(03)	19(04)	19(05)
Citybike		960000	765000	840000	736000	680000
Rennrad		1191000	1080000	714000	505000	406000
Kinderrad		1056000	810000	546000	491910	400000
Tourenrad		144000	225000	210000	205000	191000
Trekkingrad		280000	390000	670000	1070000	1480000
BMX		480000	315000	210000	205000	130000
Hollandrad		240000	180000	126000	123000	119100
MTB/ATB		864000	900000	630000	615000	600000

3. Ermitteln Sie für die Jahre 19(01)–19(05) die prozentualen Absatzveränderungen für Trekkingräder
  - a) bei der Meier GmbH,
  - b) in der gesamten Branche
 und tragen Sie diese jeweils in folgende Wertetabellen ein.

#### Meier GmbH

Jahr	19(01)	19(02)	19(03)	19(04)	19(05)
Absatz	232000	235000	237000	241500	255000
Veränderung in %					

### Gesamtwirtschaft

Jahr	19(01)	19(02)	19(03)	19(04)	19(05)
Absatz					
Veränderung in %					

4. Stellen Sie die in Aufgabe 3 ermittelten prozentualen Veränderungen grafisch dar.
5. Vergleichen Sie die Absatzveränderungen der Meier GmbH mit den gesamtwirtschaftlichen Zahlen. Beurteilen Sie die Lage und die Zukunftsaussichten am Markt für Trekkingräder anhand des von Ihnen aufbereiteten statistischen Materials und des folgenden Branchenberichtes.

#### **Überschätzter Fahrrad-Boom**

##### Hersteller und Fachhandel sind zerstritten

*Die Deutschen Fahrradhersteller werden ihre Produktion 19(04) im zweiten Jahr hintereinander um 15 Prozent verringern. Die Händler klagen über randvolle Lager – dennoch hat die Branche auf der am Sonntag zu Ende gegangenen weltgrößten Zweiradmesse IFMA in Köln das Lied vom Wachstum gesungen. Bis es möglicherweise so weit ist, steht dem Markt ein harter Ausleseprozess bevor. Denn mit dem Rückenwind der regen Nachfrage haben Industrie und Handel in den vergangenen Jahren einen Kurs eingeschlagen, der sich nunmehr als Sackgasse erweist.*

Noch vor zwei Jahren hatte es so ausgesehen, als würde die Zweiradindustrie beständig in einen höheren Gang schalten können. Das brave Stahlross hatte sich zum Hightech-Zuchthengst gewandelt und die Idee der Hersteller, für jeden Ausritt einen Typ von anderem Geblüt anzubieten, war von den Verbrauchern begeistert angenommen worden. Der Trend ...

## **4 Lernpsychologische Begründungen für die Integration der Szenariotechnik in den Unterricht**

Die Szenariotechnik initiiert aufgrund ihrer Denkweisen, ihrer stringenten Methodik und den Arbeitsformen einen Lernprozess, in dem den Lernenden Möglichkeiten eröffnet werden ihre berufliche Handlungskompetenz weiterzuentwickeln. Im Rahmen der Unterrichtssequenz können u. a. durch die Integration der Szenariotechnik in den Lernprozess folgende Schlüsselqualifikationen gefördert werden:

### **Problemlösungsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit**

Ausgangspunkt des Lernprozesses unter Integration der Szenariotechnik ist die personalwirtschaftliche Problemstellung. Das unstrukturierte Problem wird von den Lernenden selbstständig im Zusammenhang erschlossen, analysiert, eingegrenzt und im weiteren Verlauf gelöst. Die Schrittfolgen der Szenariotechnik stellen dabei lediglich Strukturierungshilfen dar, die das Bewältigen der Gesamtaufgabe erleichtern. Problemlösungs- und Entscheidungsfähigkeit werden damit am konkreten Problem

eingeeübt, ohne dass dazu lediglich ein Lösungsraster anzuwenden wäre.

### **Denken in Zusammenhängen**

Grundlage der Beschreibung möglicher Zukünfte ist die Abbildung komplexer Wirkungszusammenhänge. Diese Zusammenhänge können bei der Anwendung der Szenariotechnik nicht mit eindimensionalen Ursache-Wirkungs-Ketten erschlossen werden, sondern verlangen eine ganzheitlich vernetzte Analyse.

### **Selbstverantwortung**

Eine intensive Auseinandersetzung mit zukünftigen Ereignissen, Bedingungen und Trends ist eine Voraussetzung für den Entwurf von Szenarien. Die geistige Beschäftigung mit künftigen Entwicklungen, ihren Chancen und Risiken, ihren Möglichkeiten und Grenzen macht die Verantwortung unternehmerischen und eigenen Handelns deutlich.

### **Kreativität, Eigenaktivität, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit**

Das Erstellen von Szenarien erfordert das selbstständige Einbeziehen, Verarbeiten und Kombinieren von Informationen. Darüber hinaus bringt jedes Mitglied des „Szenarioteams“ seine eigenen Sichtweisen, Einschätzungen und Erfahrungen mit ein. Am Ende des Lernprozesses sollen die von allen Gruppenmitgliedern geteilten Vorstellungen alternativer Zukünfte in den Szenarien ausgedrückt werden. Von den Teammitgliedern wird daher Toleranz und Respekt gegenüber der Haltung anderer Teammitglieder gefordert. Dies beinhaltet Offenheit für andere Ideen und die Bereitschaft zur Relativierung bis hin zur Aufgabe des eigenen Standpunktes ebenso wie die Fähigkeit zur Durchsetzung der eigenen Anschauung.

### **Flexibilität**

Mit der Szenariotechnik werden die Lernenden angeleitet alternative Möglichkeiten zu durchdenken. Sie lernen eventuelle Veränderungen zu antizipieren mit dem Ziel bei deren Eintritt rasch und flexibel reagieren zu können.

Mit der Szenariotechnik kann demnach ein Beitrag zu einer Förderung der in der Berufspädagogik und Bildungspolitik diskutierten und geforderten Schlüsselqualifikationen geleistet werden.

## **5 Ausblick**

Durch die Integration der Szenariotechnik in den Unterricht werden die Lernenden mit einer Planungsmethode der betrieblichen Praxis vertraut gemacht und zum Denken sowohl auf operativ-taktischer als auch auf strategischer Ebene angeleitet. Das strategische Planen gewinnt dabei aufgrund der komplexer und schnelllebig gewordenen wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen zunehmend an Bedeutung.

Die Implementation dieser komplexen Methode in den Unterricht erfordert jedoch einen höheren Zeitaufwand und die Berücksichtigung organisatorischer Rahmenbedingungen. Die Schulwirklichkeit wird oft geprägt durch Prüfungsanforderungen oder die Zeit- und Zielvorgaben der Lehrpläne. Es wäre allerdings auch utopisch, den Unterrichtsalltag nur mit komplexen Unterrichtsmethoden handlungsorientiert gestalten zu wollen. Bei allen Unterrichtsme-

thoden ist stets der damit verbundene Aufwand mit dem erzielbaren Erfolg zu vergleichen. Grundlegende fachwissenschaftliche Sachverhalte sollten daher auch weiterhin mit herkömmlichen Unterrichtsmethoden vermittelt werden.

- 1 Focks, C. (1993): Weiterentwicklung der kaufmännischen Berufsschule – Wandel in den kaufmännischen Tätigkeitsbereichen und in der kaufmännischen Berufsausbildung, in: *Wirtschaft und Erziehung*, Heft 7/8, S. 250–253
- 2 Seitz, H. (1988): Entwicklung der Qualifikationsanforderungen in kaufmännischen Berufen – Konsequenzen für das kaufmännische Bildungswesen, *Schriftenreihe für Wirtschaftspädagogik*, Band 18, S. 101 ff., Zürich
- 3 Kaiser, F.-J./Kaminski, H. (1994): *Methodik des Ökonomieunterrichts*, S. 204, Bad Heilbrunn/Obb.
- 4 Bartels, T. u. a. (o. J.): *Auto 2010. Dokumentation einer Lehrerfortbildung zur Szenariomethode als ein Beispiel für den sozialwissenschaftlichen Unterricht, Modellversuch SoTech*, Werkstattbericht Nr. 6, S. 5
- 5 Steinmann, B./Weber, B. (Hrsg.) (1995): *Handlungsorientierte Methoden in der Ökonomie*, S. 28, Neusäß; Kaiser/Kaminski, a. a. O., S. 203
- 6 Bartels, a. a. O. S. 5
- 7 Kaiser/Kaminski, a. a. O. S. 206
- 8 Geschka, H./Hammer, R. (1990): Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): *Strategische Unternehmensplanung, Strategische Unternehmensführung, Stand und Entwicklungstendenzen*, 5., neu bearb. Aufl., Heidelberg, S. 315
- 9 Geschka, H./Hammer, R. (1990), a. a. O. S. 315
- 10 Weinbrenner, 1995a, S. 433
- 11 Battelle-Institut e. V. Frankfurt (Hrsg.) (o. J.): *Battelle-Szenario-Technik*, Frankfurt am Main, S. 3
- 12 Bartels, T. u. a. A. a. O. S. 7
- 13 Geschka, H./Hammer, R. (1990), a. a. O. S. 314
- 14 Kaiser/Kaminski, a. a. O. S. 206
- 15 Götzte, U. (1991a): *Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung*, S. 38 f., Wiesbaden
- 16 König (1988), S. 279
- 17 Battelle-Institut e. V. Frankfurt, a. a. O.
- 18 Geschka, H./Hammer, R. (1990), a. a. O. S. 319  
Von Reibnitz, U. (1987): *Szenarien, Optionen für die Zukunft*, Hamburg  
Von Reibnitz, U. (1991): *Szenario-Technik, Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung*, Wiesbaden  
Von Reibnitz, U. (1993): *Szenario-Technik. Eine Methode, die dort anfängt, wo die klassische Marktforschung aufhört*, in: *Planung und Analyse*, Heft 2, S. 23–26
- 19 Steinmann, B./Weber, B. (1995), a. a. O. S. 28
- 20 Geschka, H./Hammer, R. (1990), a. a. O. S. 320
- 21 Von Reibnitz (1987), a. a. O. S. 37
- 22 Von Reibnitz (1991), a. a. O. S. 35
- 23 Geschka, H./Hammer, R. (1990), a. a. O., S. 321
- 24 Battelle-Institut e. V. Frankfurt, a. a. O. S. 6
- 25 Von Reibnitz (1991), a. a. O. S. 52 f.
- 26 Von Reibnitz (1987), a. a. O. S. 52
- 27 Geschka, H./Hammer, R. (1990), a. a. O. S. 322
- 28 Battelle-Institut e. V. Frankfurt, a. a. O. S. 7
- 29 Von Reibnitz (1991), a. a. O. S. 28
- 30 Von Reibnitz (1987), a. a. O. S. 53
- 31 Von Reibnitz (1991), a. a. O. S. 56
- 32 Von Reibnitz (1987), a. a. O. S. 55
- 33 Geschka, H./Hammer, R. (1990), a. a. O. S. 322
- 34 Von Reibnitz (1991), a. a. O., S. 66
- 35 Kaiser, F.-J./Kaminski, H. (1994): a. a. O. S. 219
- 36 Von Reibnitz (1987), a. a. O. S. 60
- 37 Geschka, H./Hammer, R. (1986), a. a. O. S. 250