

Willkommen zum Train-the- Trainer-Seminar

1.10.2021, Politische
Akademie, Wien

9:00-13:00 Uhr

Ursula Eysin,
GF Red Swan



FUTURE SCENARIO-THINKING

Neue Realitäten – Neues Denken – Neues Handeln
Die Zukunft Gestalten

FUTURE SCENARIO THINKING

Agenda & Inhalt

- ▣ Kurze Vorstellungsrunde
 - ▣ Einführung in die Szenario-Planung/das Szenario-Thinking
 - ⦿ Was ist Szenario-Planung und was sind Ziele und Effekte?
 - ⦿ Wo kommt diese Methode her?
 - ⦿ Was ist der Unterschied zu Trends und Prognosen?
 - ⦿ Für wen ist Szenario-Planung?
 - ▣ Szenario-Planung Step by Step: Durchspielen des gesamten Prozesses anhand eines konkreten Beispiels: Die Zukunft des Ehrenamtes
- Steps:
- ▣ Kriterien für die Zusammenstellung eines Szenario-Teams
 - ▣ Framing the Challenge: Die Szenario-Fragestellung
 - ▣ Sammlung von Treibern/Einflussfaktoren
 - ▣ Impact-Uncertainty-Analyse der Einflussfaktoren: Kritische Unsicherheiten der Zukunft
 - ▣ Szenarien-Konstruktion und Ausgestaltung/Formulierung
 - ▣ Ableitung von Implikationen und möglichen Reaktionen in den verschiedenen Szenarien
 - ▣ Bestimmung von Indikatoren
 - ▣ Aufbereitung von Szenarien
 - ▣ Szenario-basiertes Handeln
 - ▣ Literaturempfehlungen

Einführung „Scenario Thinking“



In einer Welt ständiger Veränderung kann es sich
niemand leisten, stehen zu bleiben.



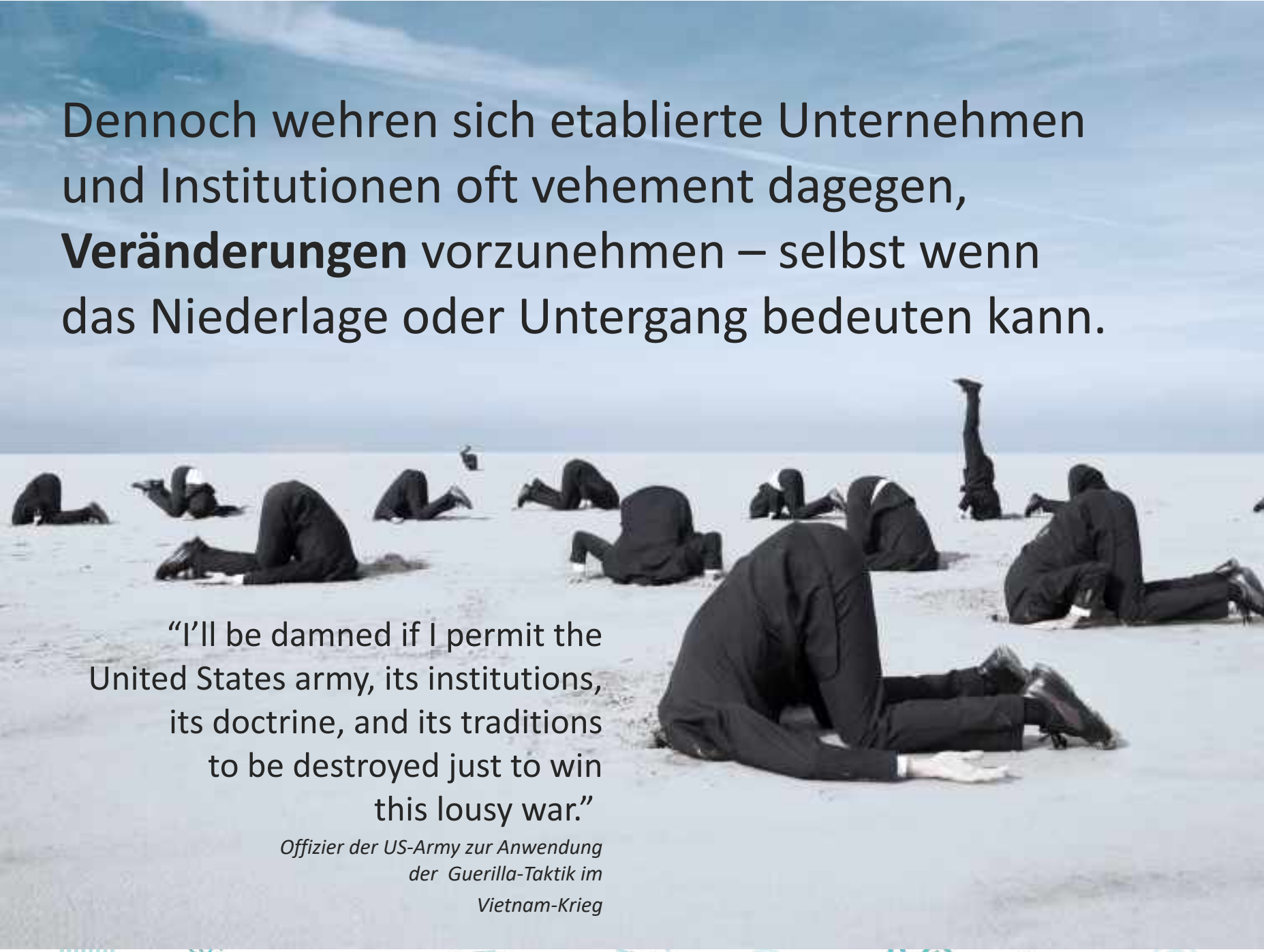
Das Versäumnis, sich rechtzeitig auf Entwicklungen vorzubereiten, kann für Unternehmen und ganze Branchen fatale Auswirkungen haben.

„30% of the corporations in the Fortune 500 list of five years ago are missing today and for every successful turnaround there are two declining firms that do not recover.“

- Richard Pascale -



Dennoch wehren sich etablierte Unternehmen und Institutionen oft vehement dagegen, **Veränderungen** vorzunehmen – selbst wenn das Niederlage oder Untergang bedeuten kann.



“I’ll be damned if I permit the United States army, its institutions, its doctrine, and its traditions to be destroyed just to win this lousy war.”

*Offizier der US-Army zur Anwendung
der Guerilla-Taktik im
Vietnam-Krieg*

Szenario-Planung ist ein ideales Tool, um **Entwicklungen frühzeitig zu erkennen**, bessere **Entscheidungsgrundlagen** zu schaffen und **sich rechtzeitig auf bevorstehende Veränderungen vorzubereiten**.



Wie denken wir herkömmlicher Weise über die Zukunft nach?

- ❑ Science Fiction: futuristische, oft High-Tech-getriebene Zukunftswelt, die leicht als Fantasterei beiseite gewischt werden kann
- ❑ Mit Daten von Gestern

UNTERSCHIED: TRENDS & PROGNOSEN vs. SZENARIO-PLANUNG



Trends und Prognosen:

- Konzentration auf **nur EINEN** möglichen **Weg** in **EINE** mögliche Zukunft

→ **keine** tragfähige **Entscheidungsgrundlage** in zunehmender **Unsicherheit** und steigender **Komplexität**

Szenario-Planung:

- Betrachtung **MEHRERER** **Wege** in **VERSCHIEDENE** mögliche Zukünfte

→ **bessere Vorbereitung** auf ständige **Veränderung** und steigende **Komplexität**

Die Frage: Wie können wir in allen entworfenen Szenarien jetzt und in Zukunft erfolgreich sein?

WARUM ALSO SZENARIO-PLANUNG?

„Die einzige Konstante im Universum
ist die Veränderung.“

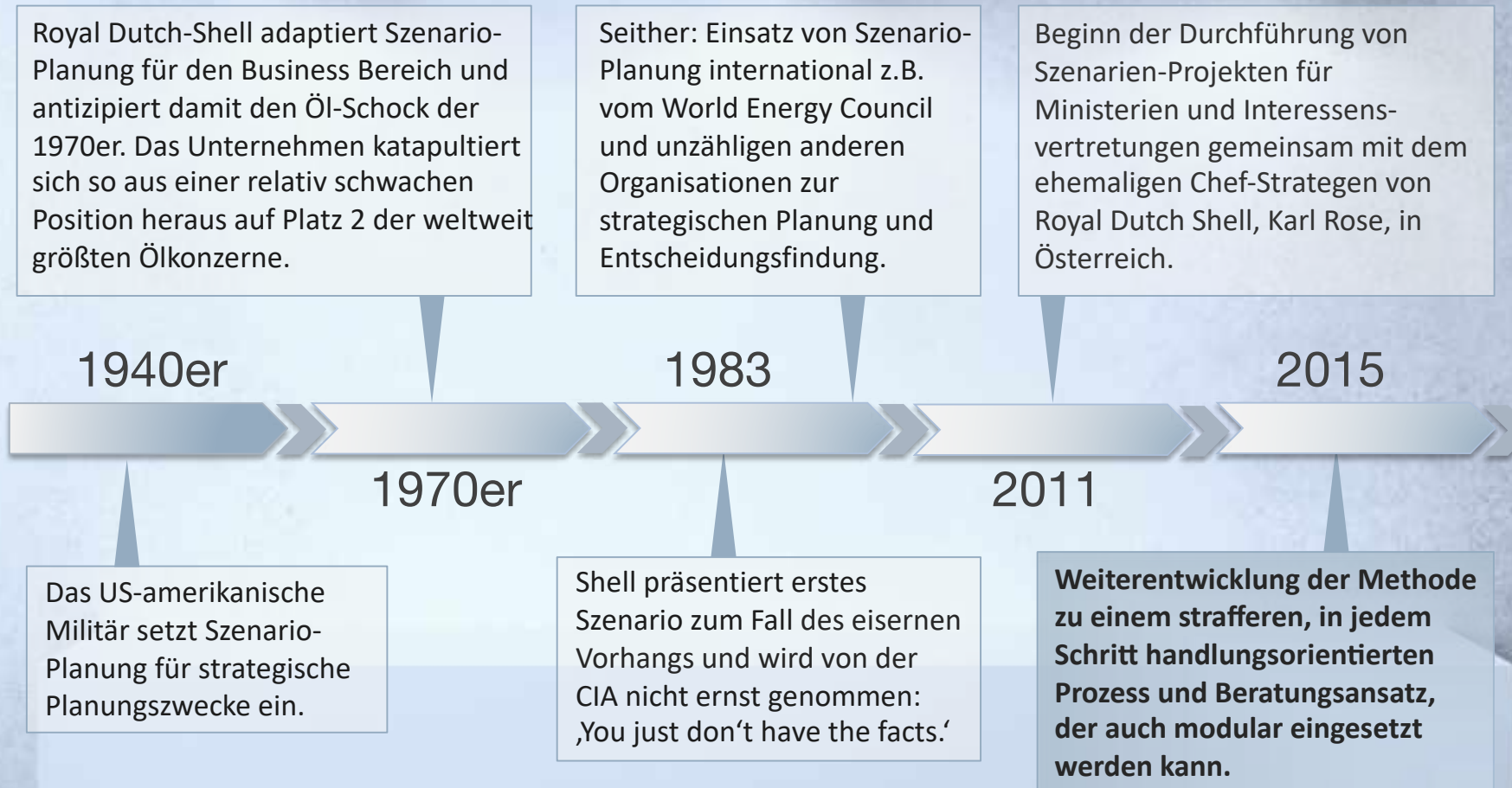
Heraklit

→ Nur die **Vorbereitung auf Veränderung** und
verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten
kann **Sicherheit** bieten.

Was macht der Szenario-Prozess anders?

- ❑ Wir bewegen uns außerhalb von messbaren Zahlen, die ohnehin meist eher vorhersehbar – also sichere Trends – sind.
- ❑ Denn wirklich entscheidende Faktoren, die große Veränderung bewirken können, sind oft nicht messbar. Z.B. das Entstehen von Uber als neue Konkurrenz für traditionelle Taxiunternehmen, Amazon als Herausforderer des stationären Handels, etc.
- ❑ Intuition und Analytik werden im Szenario-Prozess miteinander verbunden.

Szenario-Prozess: Entstehungsgeschichte und unser Ansatz



Ziele und Effekte des Szenario-Prozesses 1

- ❑ Gewinnen neuer Perspektiven durch die Entwicklung 3, 4 unterschiedlicher Szenarien
- ❑ Aufzeigen möglicher, unterschiedlicher, konkurrierender Entwicklungen, um so Lern- und Anpassungsprozesse zu beschleunigen
- ❑ Hinterfragen alter Denkmuster, Einstellungen und Überzeugungen, um Neues zu schaffen
- ❑ Erkennen von und Fokussieren auf die entscheidenden Faktoren (Treiber und kritische Unsicherheiten), um strategisches Handeln zu ermöglichen
- ❑ Hineinversetzen in unterschiedliche Zukunftsszenarien, um auch im schlechtesten Fall flexibel reagieren zu können
- ❑ Treffen besserer Entscheidungen in vollem Bewusstsein der treibenden Kräfte und kritischen Unsicherheiten, die dahinter stehen

Ziele und Effekte des Szenario-Prozesses 2

- ❑ Ableitung von Chancen, Risiken und Herausforderungen, um so besser auf jegliche Entwicklung reagieren zu können
- ❑ Wettbewerbsvorteil sichern: Entwicklungen frühzeitig erkennen und handeln, bevor andere es tun oder sich das Window of Opportunity schließt
- ❑ Robustheit: Entwicklung von Strategien, Plänen und Fähigkeiten, durch die Unternehmen in allen aufgezeigten Szenarien bestehen können
- ❑ Kontextschaffung/Muster für kontinuierliche strategische Flexibilität: neue Information kann logisch in die Szenarien eingegliedert werden
- ❑ Durch die regelmäßige Beobachtung der identifizierten kritischen Faktoren und Signale kann frühzeitig erkannt werden, ob sich die Eintrittswahrscheinlichkeit eines der Szenarien verändert hat und entsprechend reagiert werden

„It's not about predicting
the future or getting the
future right, the question is:
did the process lead to
new perspectives?“

Peter Schwartz

The best way to predict
the future is to create it.

Abraham Lincoln

Für wen sind Szenario-Prozesse?

- ❑ Für jeden, der eine Entscheidung in Ungewissheit treffen muss.
- ❑ Für jeden, der die Zukunft gestalten möchte.
- ❑ Für jeden, der die wahren Einflussfaktoren für ein bestimmtes Thema und die zu treffenden Entscheidungen erkennen und danach handeln möchte.
- ❑ Für Organisationen jeder Größenordnung: Länder und Staaten, Konglomerate von Ländern und Staaten, Ministerien, Interessensvertretungen, Think Tanks, kleine, mittlere und große Unternehmen, Universitäten und andere wissenschaftliche Einrichtungen, Startups, Entrepreneurs, Einzelpersonen etc.

Erfahrungsberichte

- „It was really inspiring. Now we know what drives the discussed topic and what to focus on.”

Markus Habermann, Modul University Vienna

- “It’s an amazing process, because it’s so open! We have never looked at uncertainties in this way before. The process inspired many new initiatives and projects.”

Prof. Munavu, University of Nairobi

- “The participants didn’t want to stop their discussion even after 2,5 intense workshop days. We will continue the process in a think tank formed by the experts.”

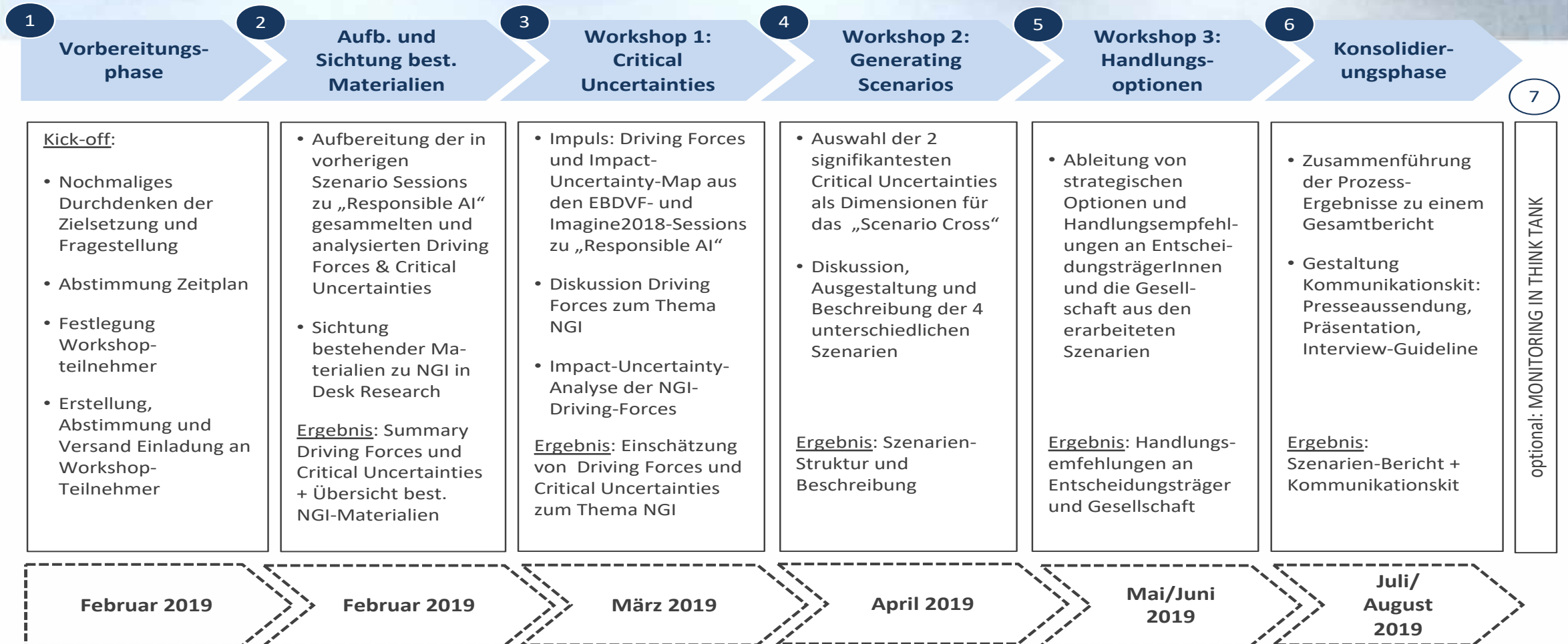
Mag. Thomas Toedtling, Director with Konrad Adenauer Stiftung

Szenario-Prozess Step-by-Step



Beispiel: NGI-The Internet for People 2040 | BMVIT 2019

ZEIT- und PROZESSPLANUNG



Szenario-Prozess in 7 Schritten

- 1) Framing the Challenge
- 2) Einflussfaktoren/Treibende Kräfte
- 3) Kritische Unsicherheiten der Zukunft (Bestimmung mittels Impact-Uncertainty-Analyse)
- 4) Szenario-Dimensionen/-Cross
- 5) Szenario-Stories/Zukunftsentwicklungen
- 6) Ableitung von Implikationen und möglichen Reaktionen auf die Szenarien. Was sind die Chancen, Risiken und Herausforderungen? Welche Handlungsoptionen bestehen?
- 7) Identifikation von Indikatoren

Typische Szenario-Workshop-Roadmap

- ☐ Workshop 1: Definition der kritischen Unsicherheiten der Zukunft
- ☐ Workshop 2: Generierung und Gestaltung der Szenarien
- ☐ Workshop 3: Implikationen und mögliche Antworten darauf:
Chancen, Risiken und Herausforderungen

Kriterien für die Zusammenstellung eines Szenario-Teams

- ❑ Diversität
- ❑ offenes, diskussionsbereites, intuitives und analytisches Denken
- ❑ Expert:innen zum jeweiligen Thema
- ❑ Expert:innen zu politischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technologischen Faktoren
- ❑ Hinzuziehen von Expert:innen aus gänzlich anderen Bereiche: z.B. Kunst, Architektur, Physik, Philosophie, Anthropologie

Framing the Challenge – Beispiele zu Fragestellungen

- ❑ NEXT GENERATION INTERNET – The Internet for People 2040 (BMVIT 2019): Wie können wir die Zukunft im Sinne von Vertrauen, Inklusivität, Offenheit und Sicherheit so gestalten, dass digitale Technologien und Vernetzung es Menschen ermöglichen, ein bewusstes, freies, verantwortungsvolles und selbstbestimmtes Leben zu führen? Wie sollten Menschen/Bürger:innen ihre Rollen in der Politik und Verwaltung, in Interessensvertretungen, NGOs, der Wissenschaft, Medien und Unternehmen diesbezüglich gestalten?
- ❑ SOCIAL MEDIA: Was sind mögliche Zukunftsszenarien für die Entwicklung von Social Media in den nächsten 10 Jahren? Wie können wir Social Media so nutzen, dass es uns in eine positive Zukunft führt?
- ❑ DEVOLUTION IN KENYA (KAS 2018): What are possible future scenarios for the further development of devolution in Kenya until 2028?
- ❑ ZUKUNFT DES SKI-TOURISMUS: Alpiner Ski-Tourismus in 10 Jahren: Sind die Österreichischen Skigebiete bereit für die unterschiedlichen Szenarien, die sich entwickeln könnten?
- ❑ SUVs in the year 2030: Four different business landscapes that might challenge our leading market position.

Unsere Challenge heute: Die Zukunft des Ehrenamtes

- ▣ Wie sollen die Szenarien genutzt werden?
 - ⌚ Empfehlung für das Curriculum der Politischen Akademie
 - ▣ Welche Frage soll damit beantwortet werden?
 - ⌚ Was braucht es, um Ehrenamt überhaupt noch möglich zu machen?
 - ▣ Welche (strateg.) Entscheidungen müssen getroffen werden?
 - ⌚ Welche Kurse sollen angeboten werden?
-
- ▣ **Genaue Fragestellung: Welche Rolle spielt das Ehrenamt für den Einzelnen in 10 Jahren? 4 Zukunftsszenarien.**

Workshop 1: Definition der kritischen Unsicherheiten der Zukunft



WS 1/Step 1: Driving Forces – Treibende Kräfte

- ▣ Definition Treiber: Einflussfaktoren mit dem Potenzial, jetzt oder in Zukunft signifikante Änderungen zu bewirken
- ▣ Aufgabe: Sammlung und Diskussion von „Driving Forces“ (Treibern) bzw. Einflussfaktoren für die zukünftige Entwicklung des jeweiligen Themas
- ▣ Ziel der Übung: Entwicklung einer Übersicht der Treiber für die zukünftige Entwicklung des jeweiligen Themas

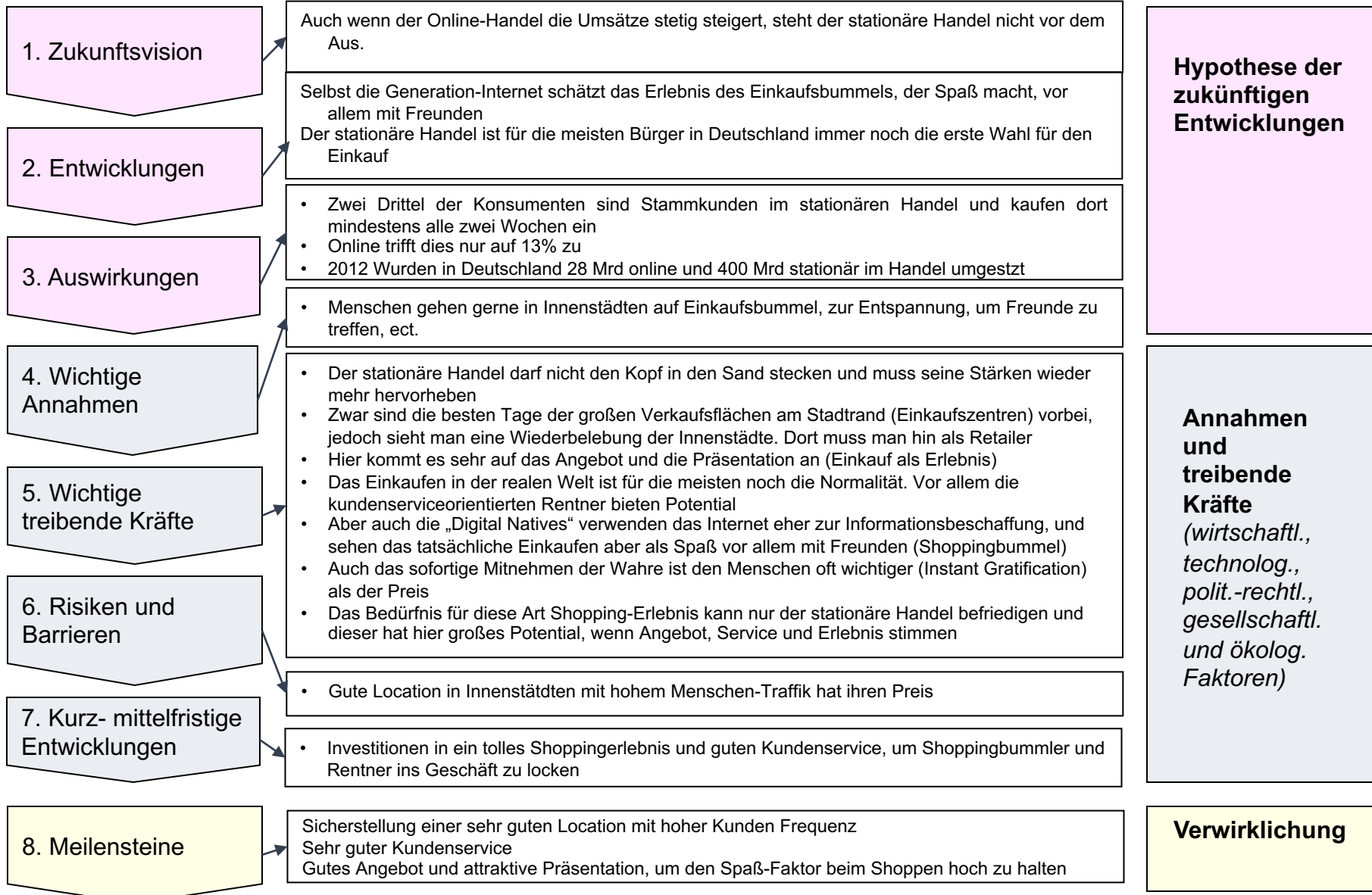
WHITE PAPER ANALYSE

Autor (Datum): „TITEL“

1. Zukunftsvision		Hypothese der zukünftigen Entwicklungen
2. Entwicklungen		
3. Auswirkungen		
4. Wichtige Annahmen		Annahmen und treibende Kräfte <i>(wirtschaftl., technolog., polit.-rechtl., gesellschaftl. und ökolog. Faktoren)</i>
5. Wichtige treibende Kräfte		
6. Risiken und Barrieren		
7. Kurz- mittelfristige Entwicklungen		
8. Meilensteine		Verwirklichung

Beispiel White Paper Analyse – Zukunftsszenarien Handel 2025

FAZ (2013): Auch Generation Internet kauf gerne im Geschäft



WS 1/Step 1: Driving Forces – Treibende Kräfte

Szenario-Fragen an die Gruppe oder zuvor in Interviews:

- ❑ Wenn Sie 10/20/30 Jahre in die Zukunft des Themas blicken könnten, was würden Sie gerne wissen?
- ❑ Wenn sich die Zukunft aus Ihrer Sicht in die falsche Richtung entwickeln würde, worüber würden Sie sich Sorgen machen?
- ❑ Wenn sich die Zukunft Ihren Wünschen gemäß entwickeln würde, wie würde diese Zukunft aussehen?
- ❑ In welchen Ansätzen kann man die Zukunft des Themas heute bereits sehen? Gibt es konkrete Beispiele für Vorreiter/Best Practices? (national und international)
- ❑ Wo liegen die größten Herausforderungen? Was sind vorgegebene Grenzen, Barrieren und Risiken für dieses Thema?
- ❑ Wo sehen Sie die größten Chancen und Möglichkeiten zu diesem Thema?

WS 1/Step 1: Driving Forces – Treibende Kräfte

Kategorien für treibende Kräfte – STEEPL bzw. PESTLE-Analyse:

- ▣ Soz.&psycholog. Faktoren
- ▣ Technologische Faktoren
- ▣ Wirtschaftliche Faktoren
- ▣ Umweltfaktoren
- ▣ Polit.&rechtl. Faktoren

Beispiel: Devolution in Kenya

INTERVIEW INPUT

DRIVING FORCES

MAIN TOPICS

- 1. Economic empowerment of the counties**
- 2. Benefits for the people and impact on the lives of ordinary Kenyans (especially for marginalized groups and peripheral regions)**
- 3. Creation of adequate and sustainable political systems, structures and processes**
- 4. Spirit & expectations of the citizens as well as international actors towards devolution**
- 5. Technological drivers**
- 6. Environmental drivers**
- 7. Potential risks for the failing of devolution**

DRIVING FORCES 1 | KENYA

1	Economic empowerment of the counties	Economic development of 1) Kenya, 2) the counties, 3) the people
		Ensured/guaranteed national share
		Perception of equal and fair distribution of resources among counties
		Transparency and accountability
		Efficient and effective use of 1) county and 2) country resources & public money
		Best value for money
		Internal revenue generation by counties

DRIVING FORCES 2 | KENYA

2	Benefits for the people and impact on the lives of ordinary Kenyans (especially for marginalized groups and peripheral regions)	Perception of improved living situation of citizens in regards to: 1) health, 2) water, 3) food, 4) shelter, 5) education, 6) infrastructure <i>(meeting peoples needs)</i>
		Perception of improved quality of service delivery by the citizens
		Social & political inclusiveness and perceived fairness
		Demographics: 1) women, 2) youth, 3) people with disabilities

DRIVING FORCES 3 | KENYA

3	Creation of adequate and sustainable political systems, structures and processes	Intergovernmental relations (national & county level)
		Accountable of and citizen participation in county governance
		Role of the national government
		Strong political and legal institutions
		Enlightened and visionary leaders
		Political will
		Influence of non-political institutions (elders!)
		Future work of civil society in 1) counties, 2) country
		Local ownership of projects
		International relations

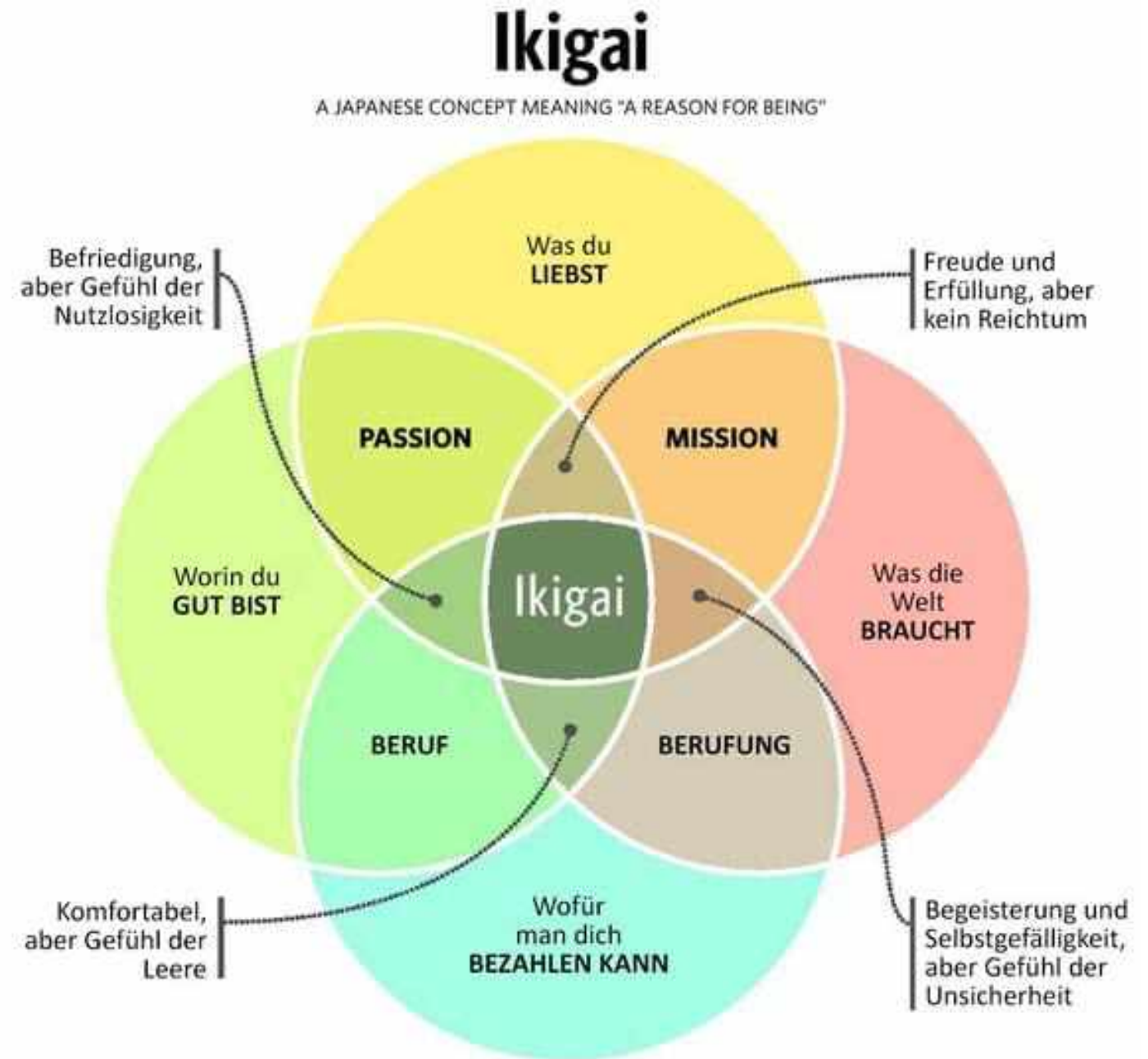
DRIVING FORCES 4 | KENYA

4	Spirit & expectations of the citizens as well as international actors towards devolution (economic development, progress of living standards etc.)	(Unrealistic) Expectations of citizens
		Sense of identity and belonging
		Expectations of the international community and actors
5	Technological drivers	Indigenous technologies
		ICT
		Availability of innovative infrastructure
6	Environmental drivers	Climate change
		Natural resource management

DRIVING FORCES 5 | KENYA

7	Potential risks for the failing of devolution	Funding of counties and disbursement
		Duplication
		Failure of Rule of Law
		Corruption
		Weak value system
		Transitional challenges: 1) national leadership transition, 2) county leadership transition
		Ineffective capacity of county staff
		Tribalism
		Regionalism

WS 1/Step 1:
IKIGAI – Treibende
Kräfte/Motivations-
gründe für die
Schul-, Berufs- oder
Studienwahl

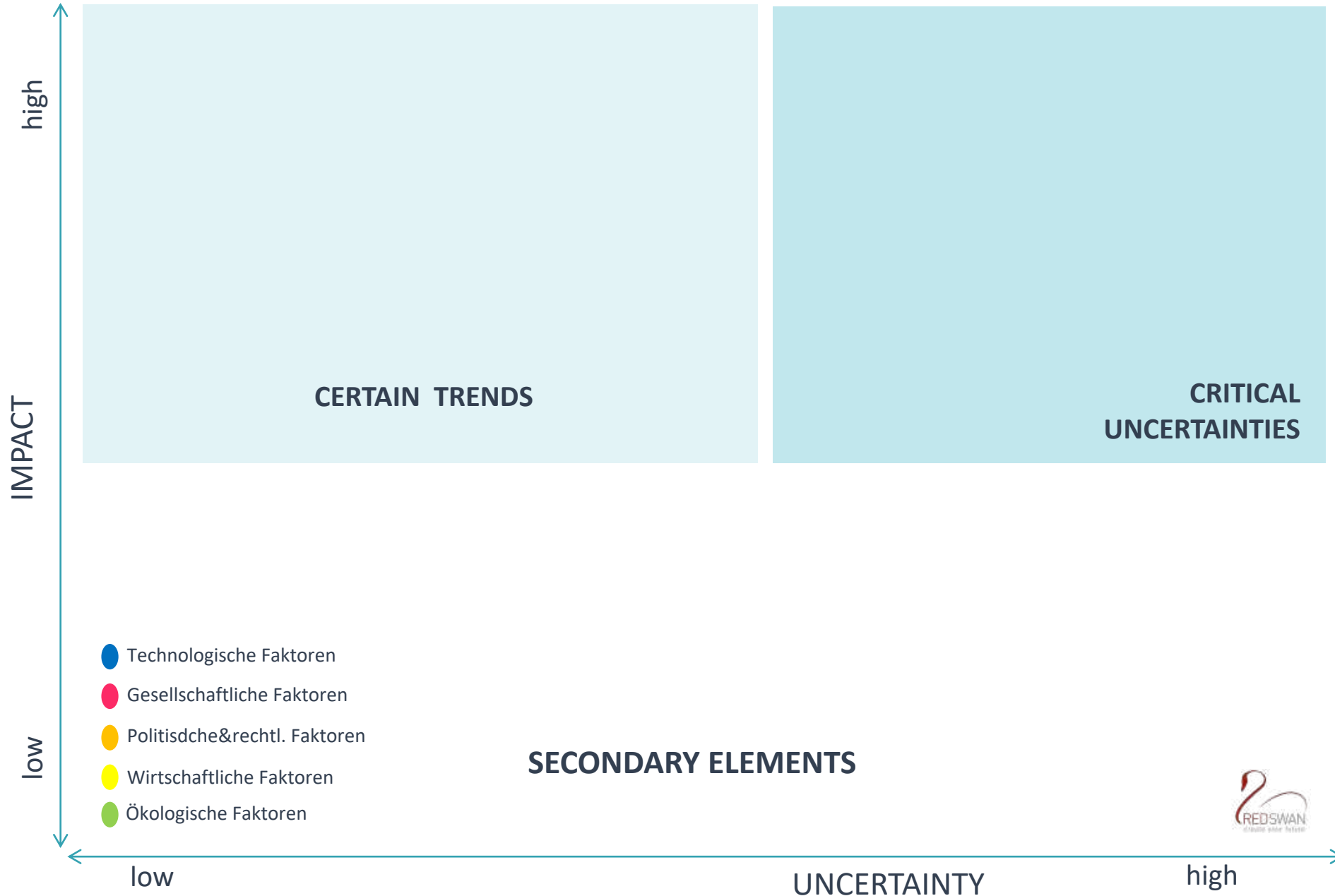


WS 1/Step 2: Definition der kritischen Unsicherheiten der Zukunft

Kritische Unsicherheiten und sichere Trends – Impact-Uncertainty-Analyse

- ❑ Aufgabe: Impact-Uncertainty-Analyse der Driving Forces in Gruppendiskussion.
Wie: Ranking der Driving Forces auf einer Impact-Uncertainty-Matrix.
- ❑ Fragestellung: Wie wichtig ist die jeweilige Driving Force und wie sicher oder unsicher ist ihre Entwicklungsrichtung?
- ❑ Ziel: Driving Forces sind auf der Impact-Uncertainty-Matrix angeordnet, um ihre Relevanz für die Szenarien zu visualisieren und sichere Trends und kritische Unsicherheiten zu identifizieren.

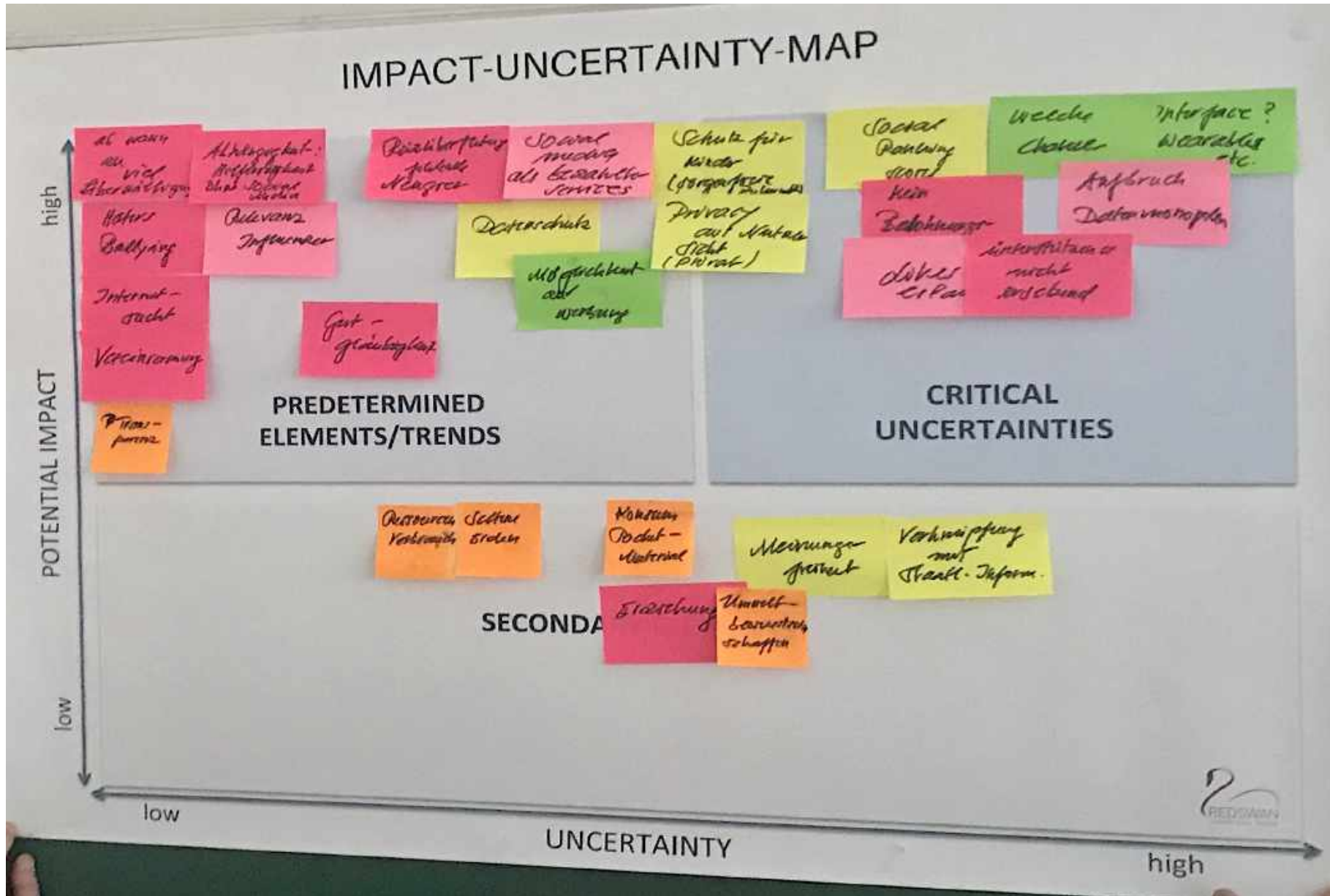
IMPACT-UNCERTAINTY-MAP



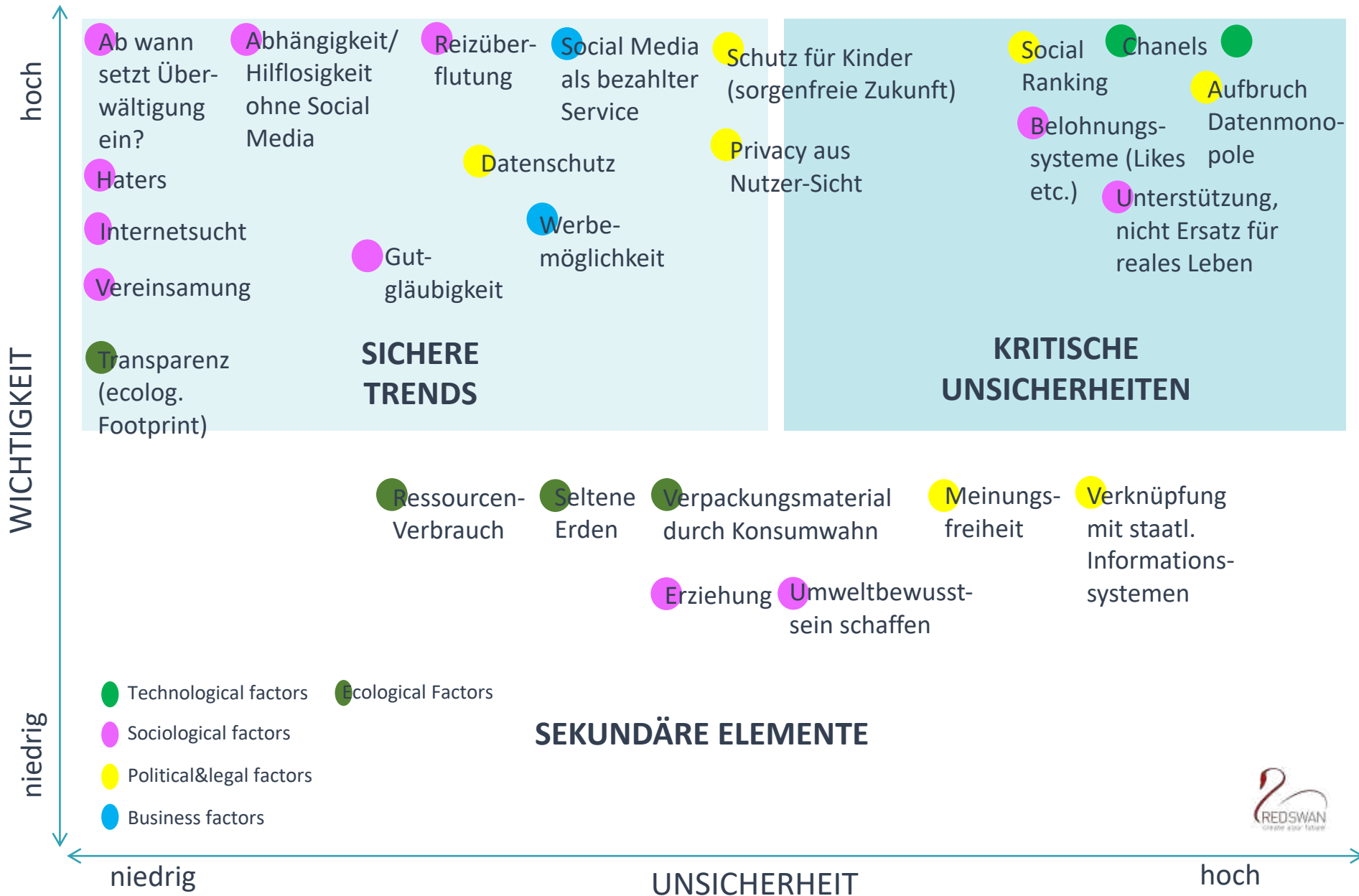
BEISPIEL: IMPACT-UNCERTAINTY-MAP | NGI – The Internet for People 2040



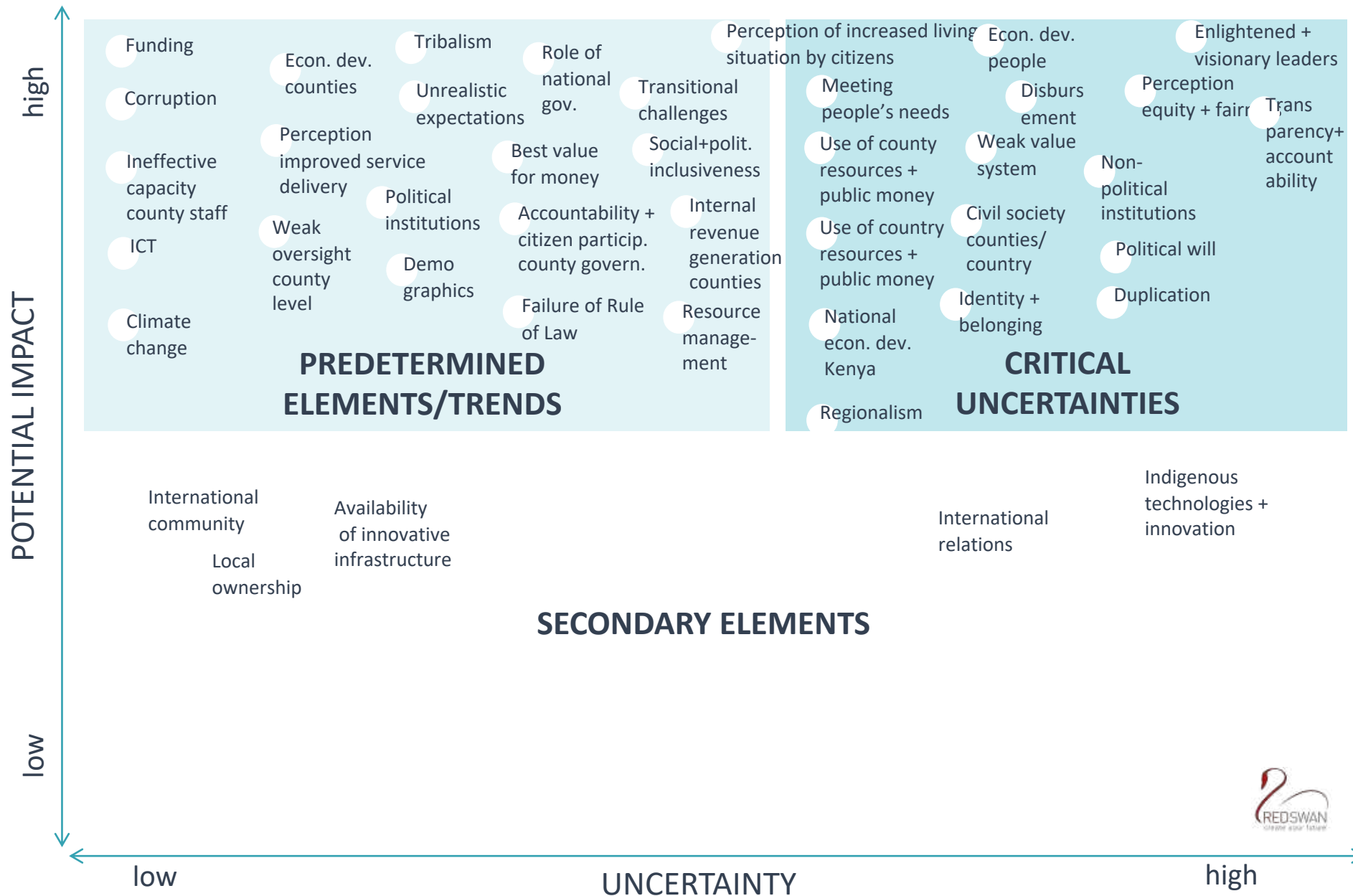
IMPACT-UNCERTAINTY-MAP | SOCIAL MEDIA 2030



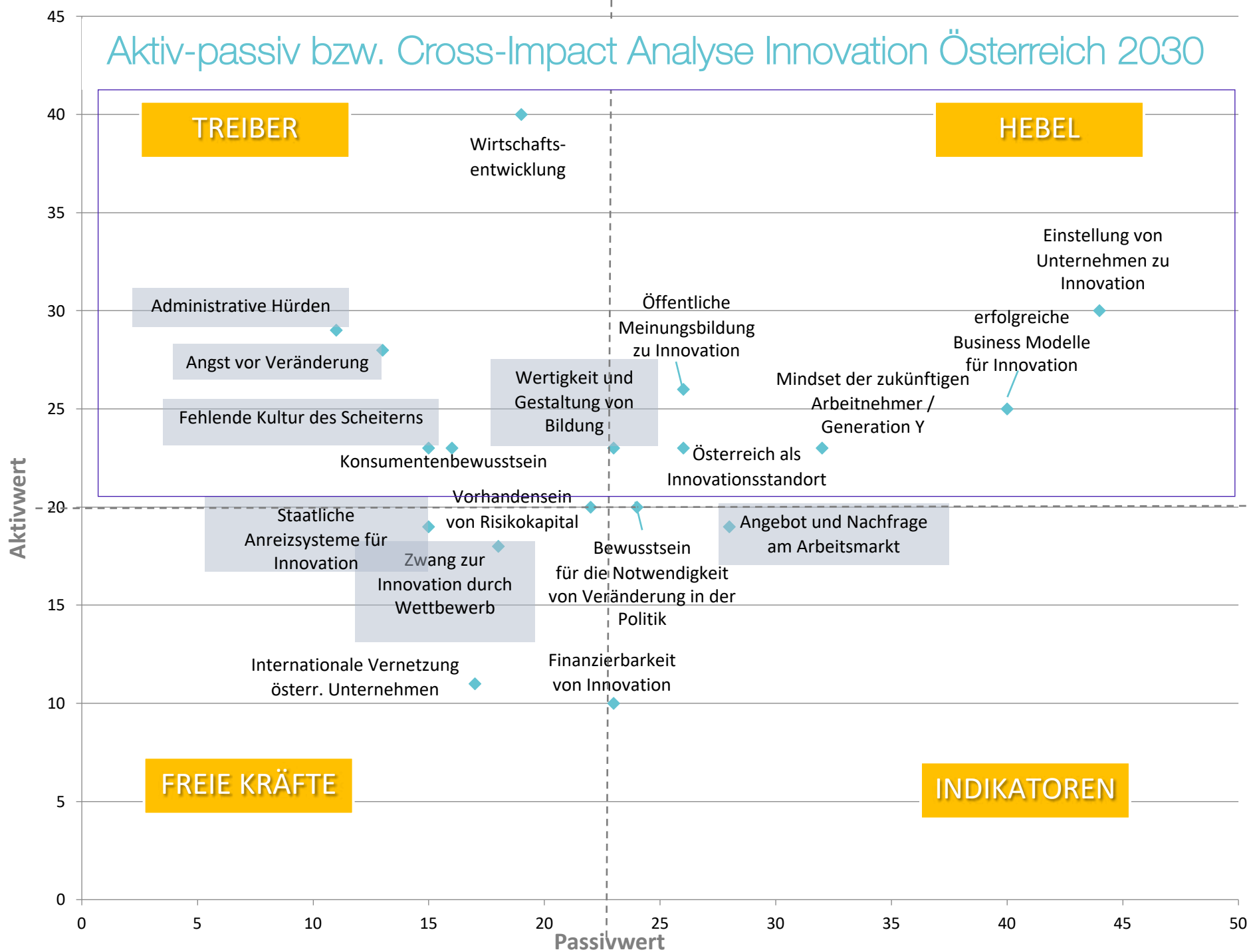
IMPACT-UNCERTAINTY-MAP | SOCIAL MEDIA 2030



IMPACT-UNCERTAINTY-MAP | DEVOLUTION IN KENYA



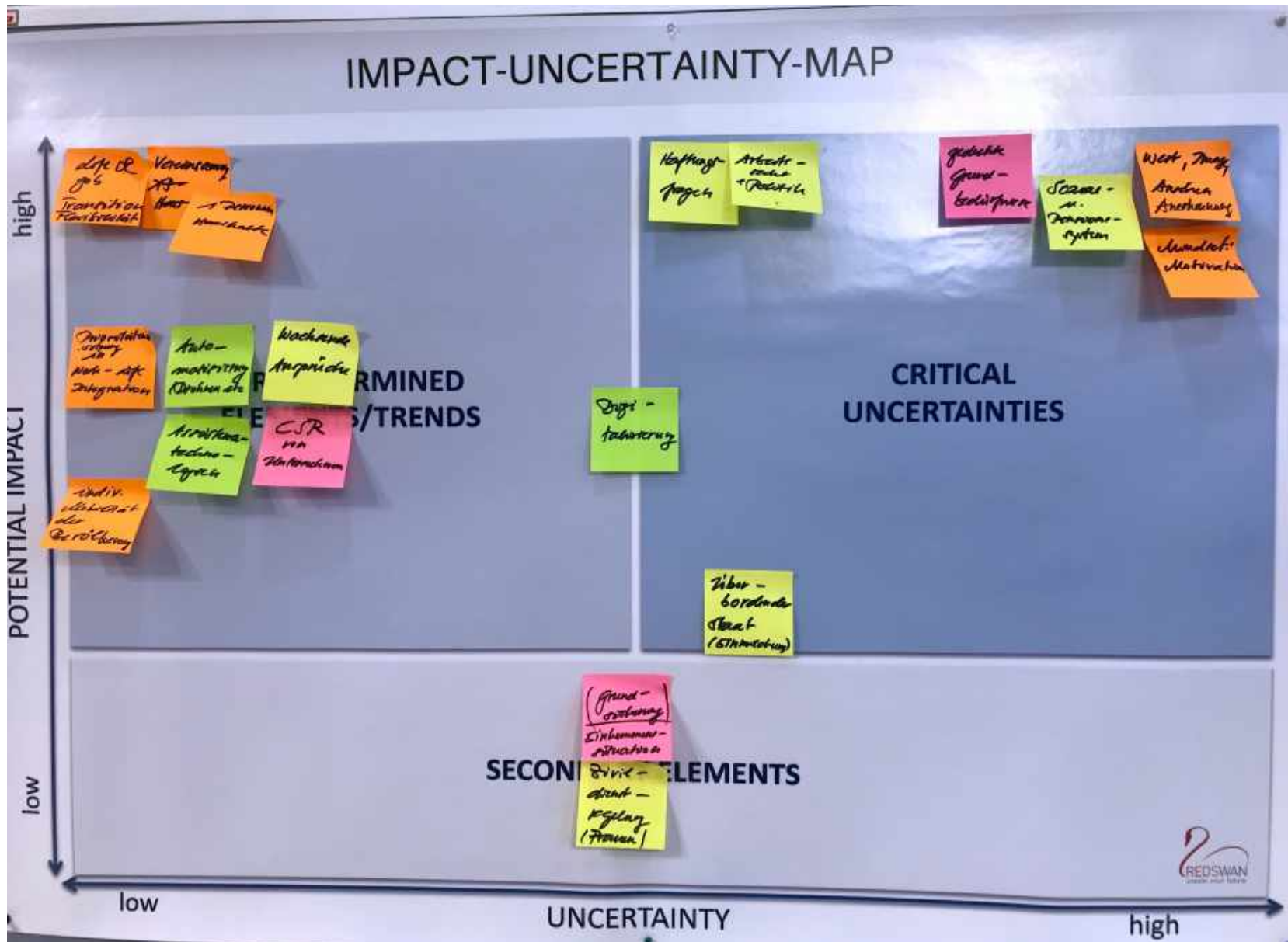
Aktiv-passiv bzw. Cross-Impact Analyse Innovation Österreich 2030



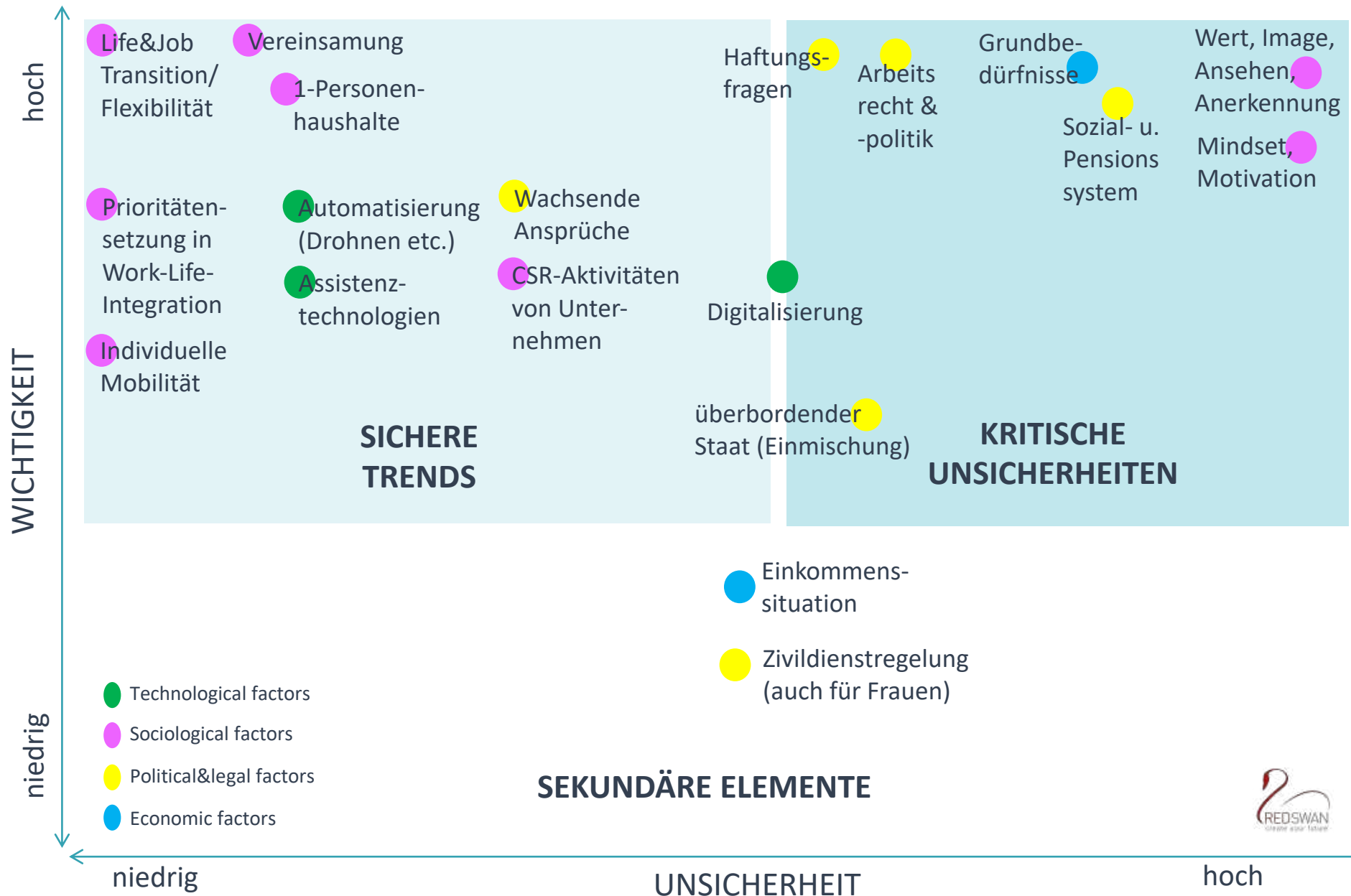
Übungsbeispiel: Rolle des Ehrenamtes für den Einzelnen 2030



IMPACT-UNCERTAINTY-MAP | EHRENAMT 2030



IMPACT-UNCERTAINTY-MAP | EHRENAMT 2030



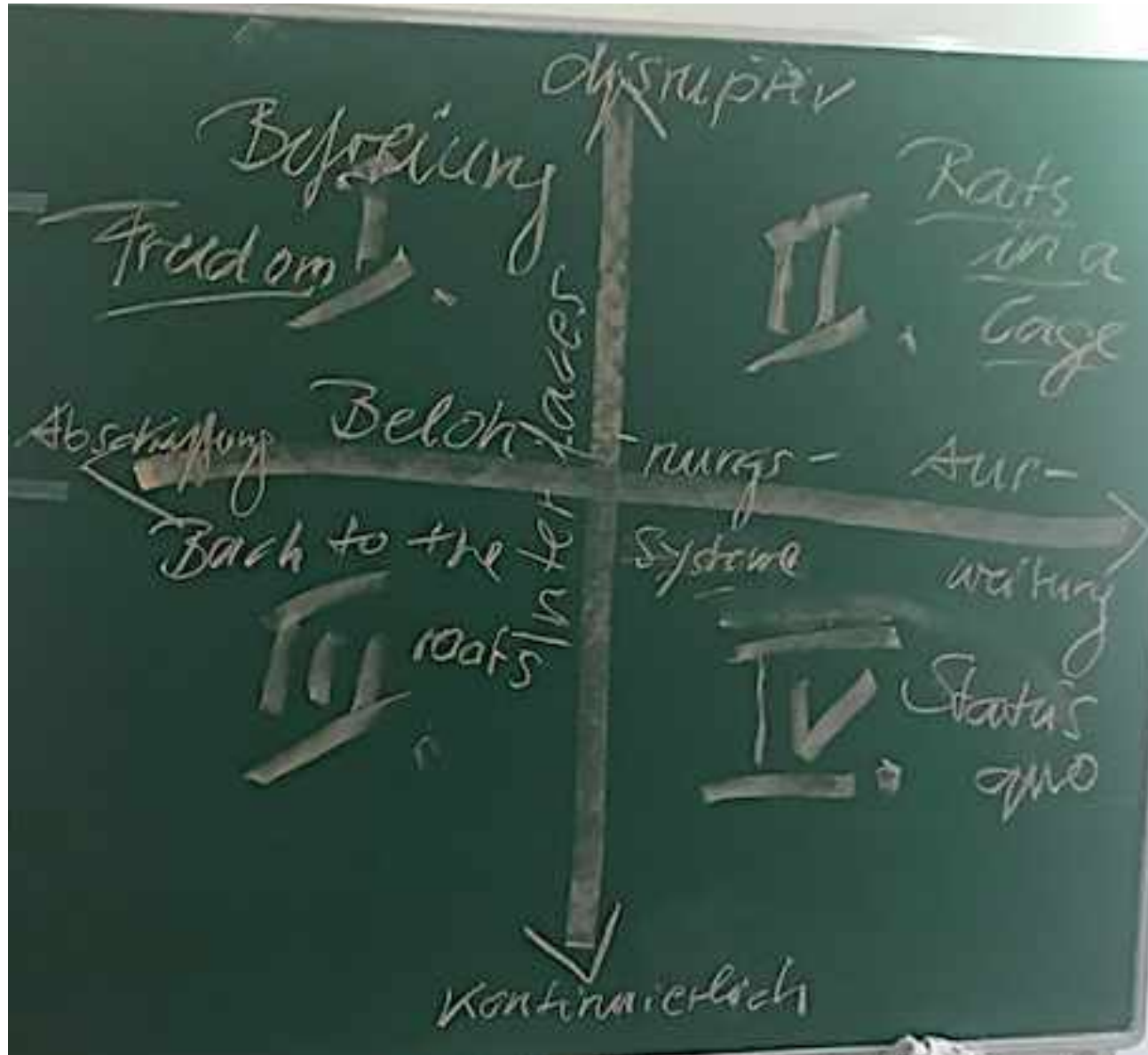
Workshop 2: Generierung und Gestaltung der Szenarien



WS 2/Step 1: Scenario-Cross

Bildung des Scenario-Cross aus den 2 signifikantesten krit. Unsicherheiten

- ❑ Auswahl der 2 signifikantesten und wichtigsten kritischen Unsicherheiten für die Entwicklung des jeweiligen Themas als Dimensionen für die Szenarien und Diskussion ihrer alternativen Entwicklungsmöglichkeiten, um das „Scenario Cross“, das Grundgerüst der Szenarien, zu bilden
- ❑ Diskussion: Welche 2 kritischen, signifikant unterschiedlichen Unsicherheiten sind für die Fragestellung am wichtigsten und können in einer logischen Entweder/oder-Beziehung dargestellt werden?
- ❑ Ziel: Festlegung des Basisgerüsts für 4 unterschiedliche Szenarien

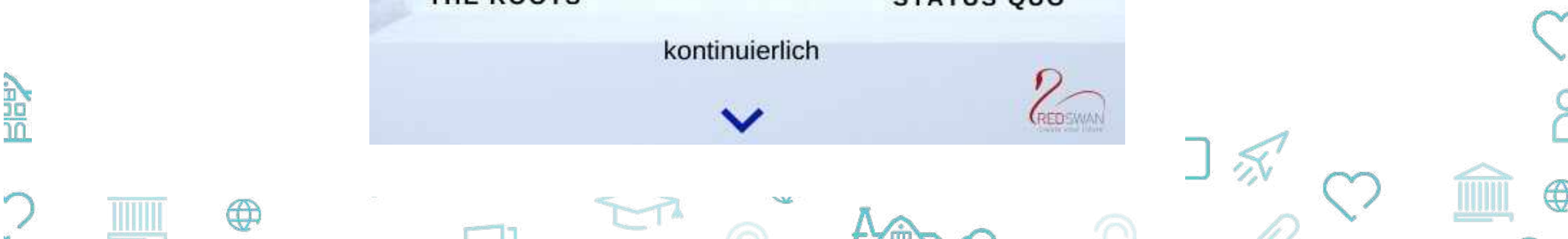


1

SCENARIO CROSS

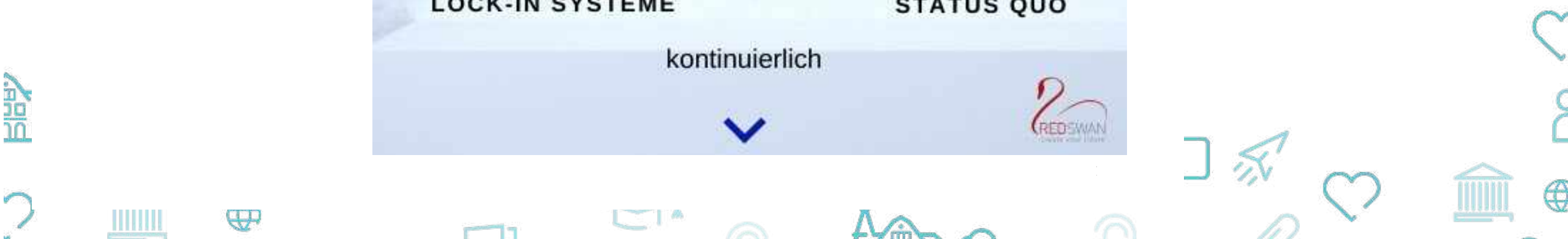
SOCIAL MEDIA

BELOHNUGSSYSTEM



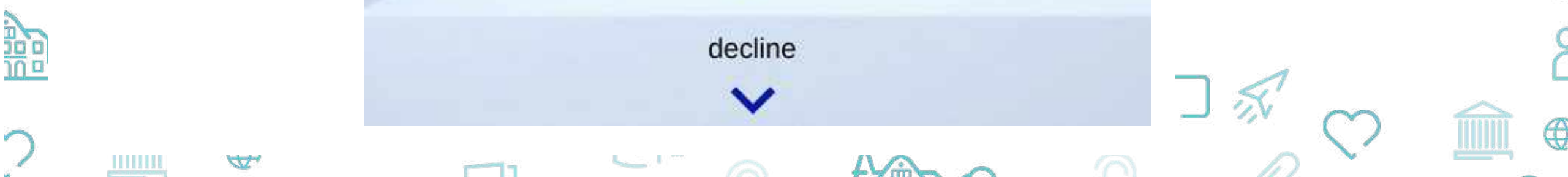
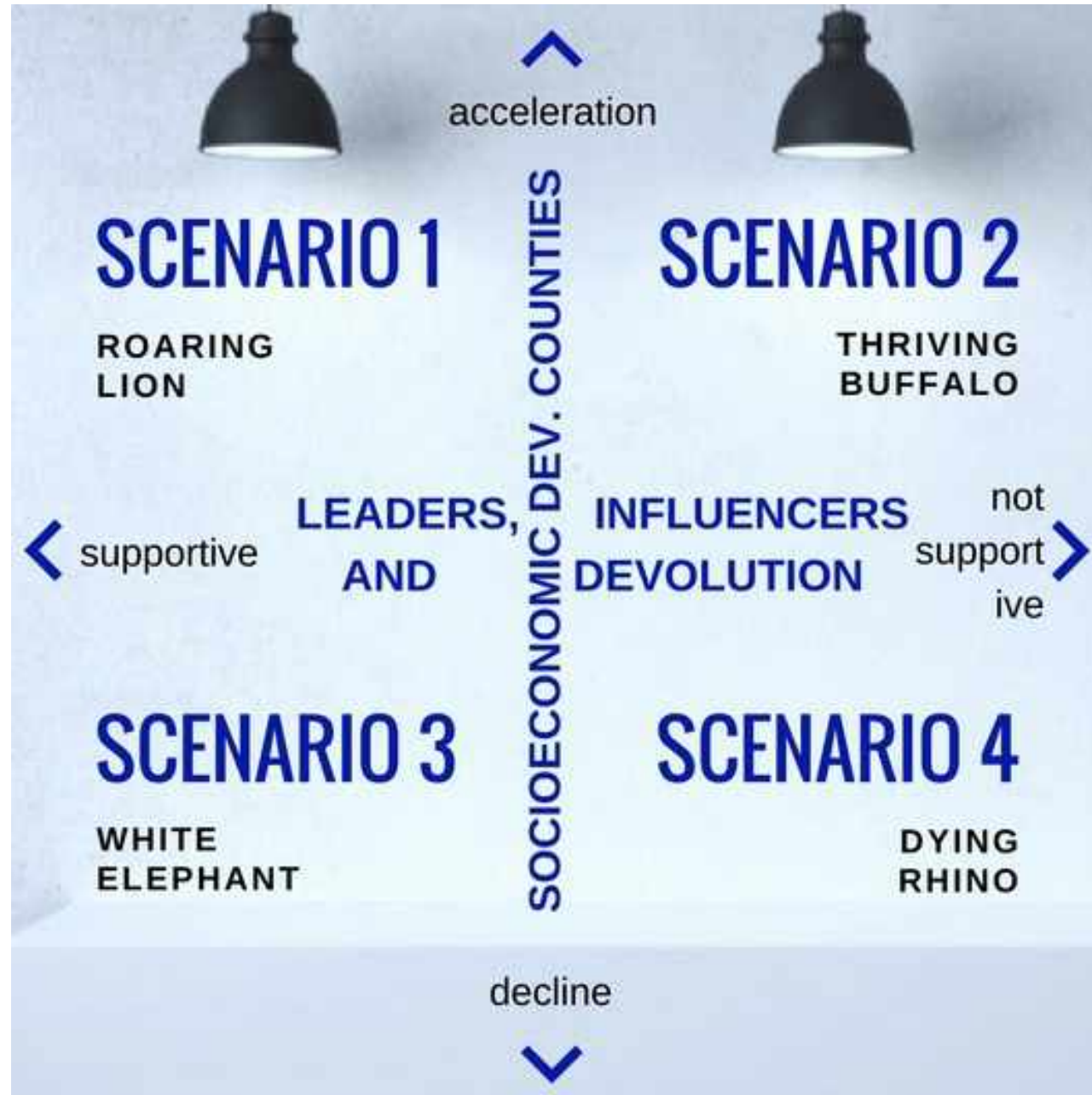
2

SCENARIO CROSS
**SOCIAL
MEDIA**
DATENMONOPOLE



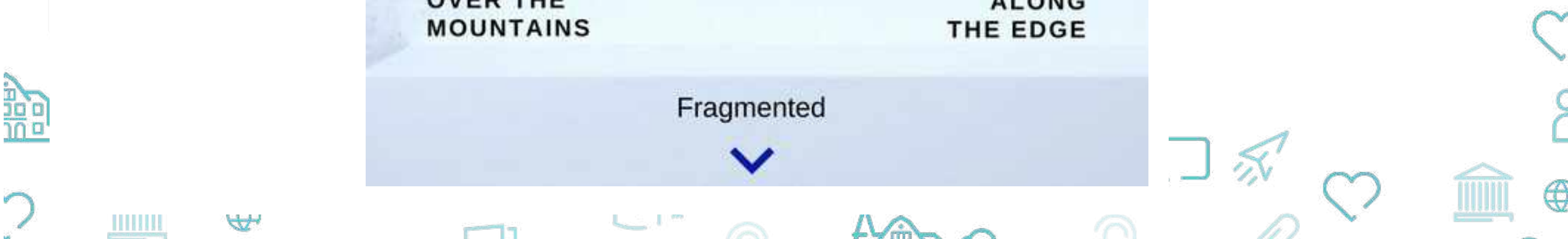
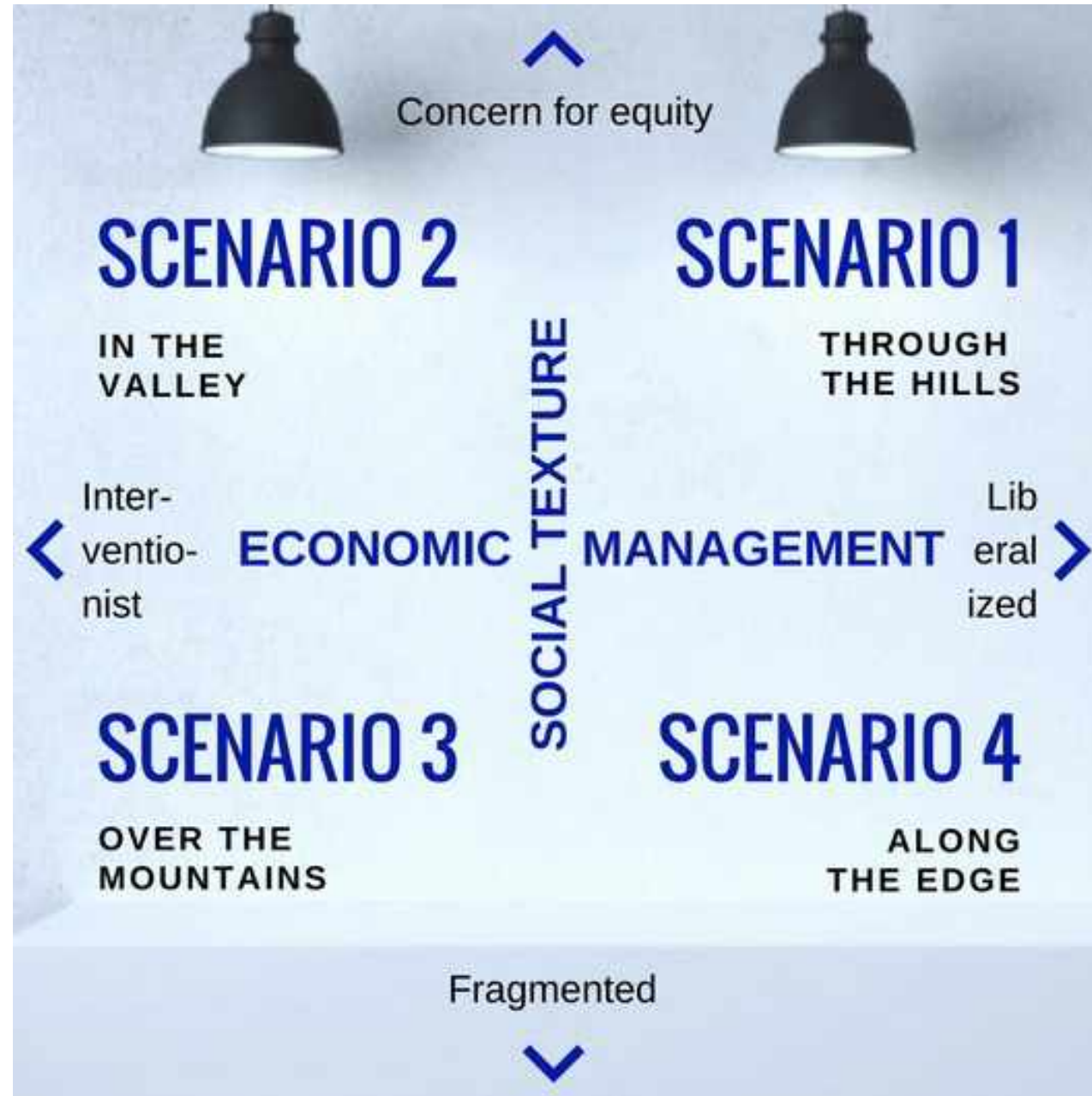
SCENARIO CROSS
DEVOLUTION
KENYA

2028



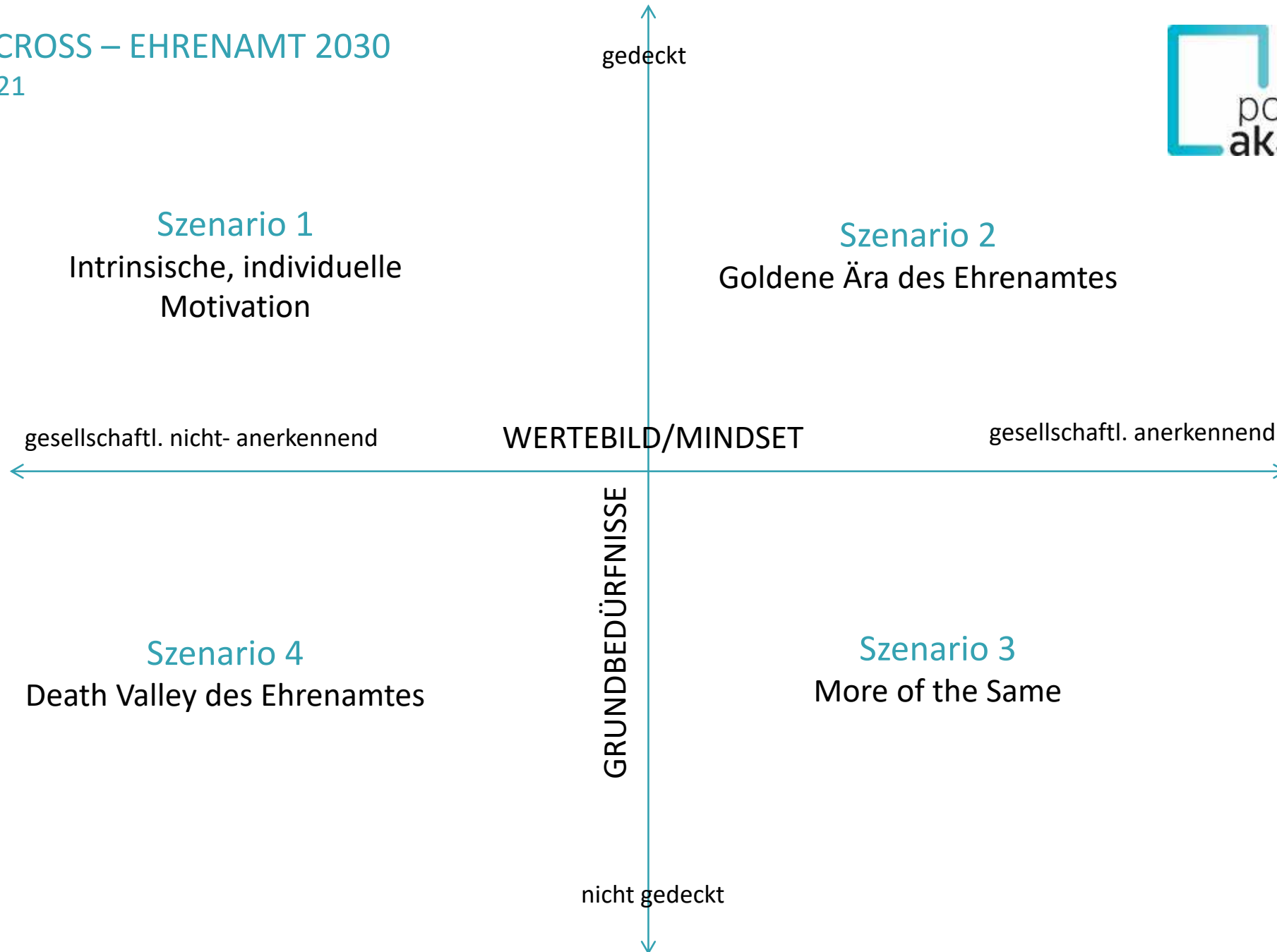
EXAMPLE
INDIAN
AGRICUL-
TURE

SCENARIO CROSS



SCENARIO CROSS – EHRENAMT 2030

1. Oktober 2021



WS 2/Step 2: Gestaltung der Szenarien

Zukunftsentwicklungen – “Die Szenarien mit Leben befüllen“

- ▣ Hineinversetzen in die verschiedenen Szenarien:
 - ▣ Wie sieht diese Welt aus? Wie fühlt sie sich an?
 - ▣ Wie entwickeln sich die verschiedenen kritischen Unsicherheiten in den Szenarien?
 - ▣ Was hat zu dieser Entwicklung geführt? Wie kam es dazu? Welche Entscheidungen wurden getroffen?

- ▣ Ziel der Übung: Grundgerüst/Storyline der jeweiligen Szenarien

Workshop 2: Gestaltung der Szenarien

Zukunftsentwicklungen “Die Szenarien mit Leben befüllen“

Faktor/Treiber		Szenarien – End the Zero-sum Games			
		1 The Wolf of Wallstreet	2 Tomorrowland	3 Hunger Games	4 The Godfather
1	Werte (verbindend statt trennend) Sinnorientierung Definition von Erfolg Verantwortung Reale Konsequenzen				
2	Regulative Gesetzl. Rahmenbedingungen Anreize Werteorientierte Förderpolitik Spielregeln				
3	Tools, Methoden, Berichte Kostenwahrheit Einkaufsmargen Skaleneffekte Inverses Anreizsystem (Qualität vor Qualität)				

Workshop 2: Gestaltung der Szenarien

Zukunftsentwicklungen

Faktor/Treiber		Szenarien – End the Zero-sum Games			
		1 The Wolf of Wallstreet	2 Tomorrowland	3 Hunger Games	4 The Godfather
4	<u>Bildung</u> (Lifelong Learning) <u>Bewusstsein</u> Know-how & <u>Ressourcen</u>				
5	Faires Auffangsystem				
6	Sichtbarkeit/PR für gute Ansätze				
7	Technologie als Treiber Neue Impulse für Innovation Rolle von Technologie dabei Digitale Teams und deren Herausforderungen				
8	Lokal vs Global				

Workshop 3: Implikationen und mögliche Antworten darauf



WS 3/Step 1: Implikationen und mögliche Antworten

Handlungsoptionen und mögliche Reaktionen auf die verschiedenen Szenarien

- ❑ Was wird im jeweiligen Szenario benötigt? Was ist gewollt, was ist nicht gewollt? Wie können ungewollte Entwicklungen vermieden und wünschenswerte Entwicklungen begünstigt werden?
- ❑ Was würde das jeweilige Szenario für Sie bedeuten? Wie würden Sie reagieren? Welche Entscheidungen müssen getroffen, welche Handlungen gesetzt werden?
- ❑ Welche Handlungsoptionen machen am meisten Sinn und geben Ihnen am meisten Flexibilität, Robustheit und Resilienz für die Zukunft?
- ❑ Ziel der Übung: Beschreibung dazu, welche Handlungsoptionen, Chancen und Herausforderungen im jeweiligen Szenario bestehen und wie darauf reagiert werden kann.

WS 3/Step 2: Indikatoren

Bestimmung von Indikatoren

- ❑ Frage: Was wären Anhaltspunkte dafür, dass ein spezifisches Szenario Realität wird?
- ❑ Ziel der Übung: Identifikation von Indikatoren für die verschiedenen Szenarien

Beispiele für die Aufbereitung von Szenarien



Ökonomische Puffer – Expert:innenpapier zu den Zukunftsszenarien



Link zum gesamten Expert:innenpapier

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Executive Summary	6
2.1	Too Fast and Too Furious: Entkolonisierung der Welt	7
2.2	House of Cards: Etwas zivilisatorische Systeme statt Lieferketten	7
2.3	End the Zero-sum Games: Perspektivenwechsel ansetzen und fördern	8
3	Sichere Trends – Zeit der großen Umwälzungen	10
4	House of Cards	14
4.1	Zwei Dimensionen: Wertesümpfungssystem und Machtblind	14
4.2	Timor – Szenario 1	17
4.3	The Last Waltz – Szenario 2	16
4.4	Running in Circles – Szenario 3	16
4.5	The Sustainables – Szenario 4	19
5	End the Zero-sum Games	24
5.1	Zwei Dimensionen: Werte und Regulierung	24
5.2	The Wolf of Wall Street – Szenario 1	26
5.3	The Godfather – Szenario 2	26
5.4	Hunger Games – Szenario 3	27
5.5	Torrorreveland – Szenario 4	28
6	Too Fast and Too Furious	32
6.1	Zwei Dimensionen: Werte und Entscheidungsstrukturen	32
6.2	Valuewashing – Szenario 1	34
6.3	Flops Langstrumpf – Szenario 2	34
6.4	Too Much To Handle – Szenario 3	34
6.5	Six Feet Under – Szenario 4	34
7	Challenges und Lösungsmöglichkeiten	40
7.1	House of Cards	40
7.2	End the Zero-sum Games	42
7.3	Too Fast and Too Furious	40
8	Conclusio	48
	Acknowledgements	50
	Impressum	51

Das Projekt in Zahlen

3 Szenario-Workshops
mit über 30 interdisziplinären Expert:innen
40 Online-Ideen
Hier geht es zu den Online-Ideen
<https://openhub.at/McGowan/11776>

3 Online-Diskussionen
574 Likes
486 Kommentare

Interviews mit

John Casti
Komplexitätsforscher
Hier geht es zu dem Online-Video
<https://www.youtube.com/watch?v=3eMyEfoYk0t8>

Dan Shechtman
Nobelpreisträger Chemie
Hier geht es zu dem Online-Video
<https://www.youtube.com/watch?v=Kz0lPfs4k>

Gerfried Stocker
Künstlerische Leitung
Ars Electronica



Ökonomische Puffer

Abschlusspräsentation

(Auszug)



[Link zur gesamten Abschluss-Präsentation](#)

Ökonomische Puffer - ZUKUNFTSSZENARIEN

Ergebnisse

Jeweils 4 Szenarien:

Wie können krisenfestere Produktions- und Lieferketten geschaffen werden?

Szenarien: *Titanic, The Last Waltz, Running in Circles und The Sustainables*

Wie können Nullsummenspiele vermieden werden und nachhaltigere Geschäftsmodelle entstehen?

Szenarien: *The Wolf of Wallstreet, Hunger Games, The Godfather und Tomorrowland*

Wie kann langfristiges statt kurzfristigem Denken in Management-Bonussysteme implementiert werden?

Szenarien: *Value Washing, Pippi Langstrumpf, Too Much to Handle und Six Feet Under*

Erkenntnisse:

- **Produktions- und Lieferketten sind niemals resilient, weil lineare Ketten nicht stabil sind**
- **Künstliche Intelligenz (KI) kann uns Entscheidungen in komplexen Systemen nicht abnehmen**
- **Perspektivenwechsel sind keine Charakterschwäche, sondern notwendig, um in Zukunft zu überleben**

Ökonomische Puffer - ZUKUNFTSSZENARIEN

Empfehlungen

Key Impact Indicators (KIIs) statt KPIs

Auf die Zukunft können wir uns vorbereiten, indem wir die Welt wieder ein Stück weit vereinfachen. Wenn wir z.B. versuchen wollen, Key Impact Indicators (KIIs) statt Key Performance Indicators (KPIs) in Management-Bonussystem zu integrieren, brauchen wir einfache Modelle mit höchstens 8 Parametern. Werden die Systeme zu komplex, rufen wir gerne nach Künstlicher Intelligenz als Lösungsansatz, sie kann uns Entscheidungen aber nicht abnehmen. Und lagern wir komplexe Dinge an KI aus, verlieren wir die Kontrolle.

Zyklische Systeme und Liefernetzwerke statt linearen Ketten

“Produktions- und Lieferketten sind an sich nicht resilient und krisenfest, weil lineare Ketten nicht stabil sind - fällt ein Glied in der Kette aus, bricht das gesamte Kartenhaus in sich zusammen”, so die ExpertInnen in der Diskussion. Wie können also resilientere Alternativen zu linearen Ketten in der Produktion und Lieferung aussehen? Ansätze aus der Circular Economy, Lifecycle-Prinzipien und Liefer- und Produktionsnetzwerke sind hier viel versprechend. Eine große Herausforderung dabei ist, dass wir noch zu wenig Erfahrung mit großen disruptiven zyklischen Konzepten haben. Dafür braucht es ganz neue Innovationskonzepte und globale Anreize.

Perspektivenwechsel fördern

“Bei uns werden Perspektivenwechsel ja fast als Charakterschwäche interpretiert”, brachte einer der ExpertInnen die vorherrschende Haltung gegenüber Meinungsänderungen in unserer Gesellschaft und der Geschäftswelt auf den Punkt. Das ist ein Problem, denn damit wir die ständigen Nullsummenspiele, die Zero-sum Games, in denen einer in dem Ausmaß verliert, in dem der andere gewinnt, endlich beenden, müssen wir nicht nur unsere Perspektiven, sondern unser gesamtes Mindset ändern. Ein verbindendes Wertesystem, das einerseits nicht von Krisen erschüttert werden kann, aber andererseits auch flexibel genug ist, um sich an veränderte Gegebenheiten und individuelle Bedürfnisse anzupassen, wird notwendig.

Beispiele Szenario-Berichte 1

- ❑ The WEC's World Energy Scenarios to 2050 <https://www.worldenergy.org/publications/entry/world-energy-scenarios-composing-energy-futures-to-2050>
- ❑ Global Europe 2050 <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/32cfa157-57fc-409d-b7c0-75b50faafa1e>
- ❑ Österreichs Energie: Strom-Szenarien der Zukunft – Ausblick 2030 <https://youtu.be/V7ERVXGtjtw>
- ❑ ÖIF: Integrationsszenarien der Zukunft <https://www.integrationsfonds.at/publikationen/forschungsberichte-alt/integrationsszenarien-der-zukunft/>
- ❑ BMWFW: Energieszenarien der Zukunft [http://www.bmwfw.gv.at/EnergieUndBergbau/EnergiestrategieUndEnergiepolitik/Documents/s_2014_energieszenarien_47185\\$.pdf](http://www.bmwfw.gv.at/EnergieUndBergbau/EnergiestrategieUndEnergiepolitik/Documents/s_2014_energieszenarien_47185$.pdf)
- ❑ More than 40 Years of Shell Scenarios <https://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios/new-lenses-on-the-future/earlier-scenarios.html>
- ❑ Shell: Scenarios – An Explorers Guide https://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios/new-lenses-on-the-future/earlier-scenarios/_jcr_content/par/expandablelist/expandablesection_842430368.stream/1519772592201/f5b043e97972e369db4382a38434d4dc2b1e8bc4/shell-scenarios-ex

Beispiele Szenario-Berichte 2

- ❑ Österreichische Bundesministerium für Wirtschaft: WIFO-Bericht: Energieszenarien 2050. Herausforderungen an die österreichische Energiewirtschaft: <https://econpapers.repec.org/bookchap/wfowstudy/47185.htm>
- ❑ Österreichische Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie: Next Generation Internet – The Internet for People 2040: <https://iktderzukunft.at/de/publikationen/scenario-report-ngi-the-internet-for-people-2040.php>
- ❑ Konrad Adenauer Stiftung, Kenia, als Buch erschienen: Devolution in Kenya: Driving forces and future scenarios: <https://www.kas.de/de/web/kenia/publikationen/einzeltitel/-/content/devolution-in-kenya-driving-forces-and-future-scenarios>
- ❑ BMK (Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie): „Zukunftsszenarien Ökonomische Puffer“: https://popuphub.at/sites/default/files/210227_zukunftsszenarien_ekonomische_puffer.pdf
- ❑ Für das Startup EVOCCO: [Insights Report 2020: Motivations driving conscious consumer behavior](#)

Szenario-basiertes Handeln



Szenario-basiertes Handeln – Aktives Gestalten von Veränderungen

- ❑ Minimalanforderung: „Acting on the warnings of scenarios“; aber das ist nur der Beginn
- ❑ Integration von Szenarien in die institutionelle „Learning Loop“
 - ⦿ Wahrnehmung und Reflexion
 - ⦿ Theorienbildung und Verständnis
 - ⦿ Entsprechendes Handeln
- ❑ Veränderung der Wahrnehmung und Erweiterung der Perspektiven durch „Erinnerungen an die Zukunft“
 - ⦿ Rascheres erkennen relevanter Entwicklungen und Signale → raschere und besser vorbereitete Reaktionsmöglichkeit
 - ⦿ Anreicherung organisationsinterner Gedankenmodelle, um bestehende Vorgehensweisen rascher an aktuelle Bedürfnisse anpassen zu können
- ❑ Wichtige prozessuale Funktion von Szenarien: Abgleichen der organisationsinternen Gedankenmuster, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen, paralyisierende Fragmentierung zu vermeiden und der Organisation so mehr Durchsetzungskraft zu verleihen

4 Schritte, um Szenarien mit Handlungsschritten zu verbinden

- 1) In den Szenario-Geschichten leben
- 2) Implikationen der verschiedenen Szenarien genau untersuchen
- 3) Schlussfolgerungen aus den Szenarien als Ganzes ableiten
- 4) Planung konkreter nächster Schritte: Testen der Implikationen in realen Situationen

Vorteile der Institutionalisierung Szenario-basierter Planung

- ❑ Bei effektiver Implementierung beeinflusst Szenario-Planung sowohl das formelle, als auch das informelle strategische Denken der Organisation.
- ❑ Signale für Veränderung können rascher wahrgenommen und bedacht werden.
- ❑ Neue Fragen werden aufgeworfen und führen zu neuem Denken.
- ❑ Das Vertrauen in die Fähigkeit der Organisation, mit Veränderung umzugehen, wird gestärkt.
- ❑ Veränderung und Unsicherheit sind nicht länger bedrohend, sondern werden im Kontext gesehen und als aufregende und managebare Gelegenheiten für Weiterentwicklung und Wachstum gesehen.

Literaturempfehlungen

- ❑ Woody Wade (2012): Scenario Planning: A Field Guide to the Future, John Wiley & Sons, New Jersey
- ❑ Woody Wade (2021): See Your New Normal: A How-To Guide to Excelling in Your Post-COVID Future Using Scenario Planning
- ❑ Peter Schwartz (1991): The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World, Currency Doubleday, New York
- ❑ Royal Dutch Shell (2008): Scenarios: An Explorer's Guide, Internet: [An Explorer's Guide](#)
- ❑ Kees van der Heijden (2005): Scenarios – The Art of Strategic Conversation, Wiley, Chichester
- ❑ Matts Lindgren and Hans Bandhold (2003): Scenario Planning – The Link Between Future and Strategy, palgrave mcmillan, New York

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

Mag. Ursula Eysin, GF Red Swan

E: ursula.eysin@redswan.at

M: 0676 96 838 96

www.redswan.at