

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/21

Fredi von Gunten

Managementwerkzeuge für die Praxis – Szenario-Technik für Nonprofit-Organisationen

Verbands-Management, 47. Jahrgang, Ausgabe 1 (2021), S. 58-61.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)

Redaktion: Luisa Wagenhöfer

Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH

Fotomaterial: Thema «Pendel»: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)

ISBN: 978-3-909437-60-3

ISSN: 1424-9189

Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Szenario-Technik für Nonprofit-Organisationen

Fredi von Gunten

Das Wichtigste in Kürze

Mit der Szenario-Technik werden mögliche zukünftige Ereignisse und Situationen beschrieben, um daraus Strategien, Verhalten und Massnahmen für die NPO abzuleiten. Im Gegensatz zu klassischen Umfeld- und NPO-Analysen, bei welchen Vorhersagen, Hochrechnungen, Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen ins Feld geführt werden, wird in der Szenario-Technik eine «schlüssige und glaubwürdige Geschichte» als gegeben akzeptiert. Die gemeinsame Diskussion zur Lösungsfindung von Vorstand und Geschäftsleitung wird dadurch erfahrungsgemäss dynamischer, engagierter und verbindlicher geführt.

Zum Hintergrund

Klausuren der Führungsorgane von NPO sind beliebt und kaum mehr wegzudenken. Es werden mitunter Fragen zur Ausrichtung, zur Vision oder zu Strategien und Dienstleistungen der NPO diskutiert und wichtige Entscheidungen getroffen. Emsige Moderator*innen geben alles, es reiht sich Vortrag an Vortrag, Powerpoint-Folien wechseln im Sekundentakt. Flipcharts mit ersten Ergebnissen tapezieren ganze Wände, es wird um passende und verständliche Formulierungen gerungen. Kurzum: es herrscht emsiges Klausurtreiben, die Teilnehmenden sind stark gefordert bis hin zur geistigen Erschöpfung. Wirklich kreative Techniken, die neue Denkprozesse auslösen und teilweise zu verblüffenden Erkenntnissen führen, werden dabei (zu) selten genutzt. Eine davon ist die Szenario-Technik, welche insbesondere bei der Beurteilung von Risiken angewendet wird.

«Szenario» steht für eine bestimmte Handlung und baut auf die Kunst des Erzählens. Sehr eindrücklich wird z. B. vom Dichter Friederich Schiller im Drama Wilhelm Tell die Handlung mit dem Apfelschuss inszeniert. Diese löst bei den Betrachter*innen unterschiedliche Reaktionen aus, von Zustimmung

bis hin zur Ablehnung von Gewalt. Etwas weniger dramatische, aber dennoch einschneidende Szenarien aus dem Feld von Verbänden und Stiftungen werden auch Führungsgremien von NPO aus den Reserven locken. Mögliche Beispiele:

Positive Szenarien

- Aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen (Interessenslagen) ist die Zahl der Mitglieder bis zum Jahr X um 30% angestiegen.
- Das Spendenvolumen inklusive Legate hat sich im gleichen Zeitraum verdreifacht.
- Die Fusion mit einer NPO ähnlicher Ausrichtung konnte erfolgreich umgesetzt werden.
- Dank dem Fortschritt der Digitalisierung entfallen aufwändige administrative Arbeiten.

Negative Szenarien

- Die Bundesregierung hat entschieden, in zwei Jahren keine Unterstützungsgelder mehr an die NPO zu leisten.
- Eine neue, konkurrierende NPO wirbt aktiv die eigenen Mitglieder ab.
- Ein grosser Datenklau bei der NPO führt zu massivem Vertrauensschwund.
- Eine erneute Pandemie löst im Frühjahr einen mehrwöchigen Lockdown aus.

Solche Szenarien führen dann zu anregenden und zielführenden Diskussionen, wenn sie möglichst realistisch und nachvollziehbar beschrieben werden. Befruchtend wirken sich der Einbezug unterschiedlicher Altersgruppen sowie eine gendergerechte Zusammensetzung der Klausurteilnehmenden aus. Szenarien lassen sich auch zu allen möglichen Alltagssituationen kreieren, wie die folgenden Beispiele zeigen:

- Massive Budgetüberschreitung, zurückzuführen auf unklare Kompetenzregelung und fehlende Kontrollinstrumente
- Medienberichte über hohe Gehälter der Geschäftsleitung
- Anhäufung von Klagen aus einem laufenden Gerichtsverfahren
- Ungeplanter, sofortiger Rücktritt des Präsidiums

Die Szenario-Technik soll also helfen, reale Entwicklungen und Situationen zu antizipieren, erfolgsversprechende Strategien zu entwickeln bzw. geeignete Massnahmen umzusetzen. Auch sollen vorbehaltene Entschlüsse rasches und überlegtes Handeln bei Eintreffen bestimmter Ereignisse begünstigen.

Zur Vorgehensweise

In der NPO-Praxis hat es sich bewährt, den wissenschaftlich aufbereiteten Ablauf in Anlehnung an Albers & Broux (1999, Methodenbuch Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik) etwas zu vereinfachen und «miliztauglicher» zu gestalten. Dies nicht zuletzt mit Blick auf die knappen Zeitressourcen aller Beteiligten. So können die nachfolgenden Schritte 1 bis 5 durch ein kleines Kernteam aufbereitet werden, um danach die Schritte 6 bis 8 gemeinsam zu beschreiten.

1. Definieren Sie im Vorfeld von Klausuren, bei der Erarbeitung grundlegender Konzepte oder bei wichtigen Entscheidungen spezifische Sachverhalte, die untersucht werden sollen. Beispielsweise die Entwicklung im Bereich Mittelbeschaffung, unerwünschte staatliche Eingriffe oder Einschränkungen im Alltag durch fortgeschrittene Umweltprobleme. Der aktuelle Ist-Zustand, bereits verfügbare Analysen und absehbare

Veränderungen werden klar und verständlich aufgezeigt.

2. Identifizieren Sie wichtige Stakeholder und Akteure, die von diesen Sachverhalten betroffen sind oder einen signifikanten Einfluss auf die Entwicklung haben können.
3. Erstellen Sie eine Liste von Trends und Faktoren, die die Entscheidungen beeinflussen.
4. Bestimmen Sie die wichtigsten Unsicherheitsfaktoren und deren Art des Eintretens.
5. Beschreiben Sie aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse zwei, nach Bedarf auch mehrere Szenarien: mindestens ein Szenario mit positivem und eines mit negativem Szenenbild. Diese Szenarien lassen sich auch im Rahmen von Gruppenarbeiten erstellen: die eine Gruppe fokussiert sich auf die Beschreibung positiver Bilder, die andere auf negative.
6. Nun werden die Szenarien im Rahmen von Klausuren oder Workshops analysiert, Unsicherheiten herausgefiltert und eher unwahrscheinliche Entwicklungen (positive oder negative Extremszenarien) ausgeschieden. Gleichzeitig können auch neue, glaubwürdige Sachverhalte hinzugefügt werden. Die so überarbeiteten «Trendszenarien» sind durch alle Teilnehmenden nachvollziehbar.
7. Diese akzeptierten Szenarien simulieren jetzt glaubwürdige Geschichten. Die folgenden Diskussionen und Interpretationen führen im Idealfall zu neuen Erkenntnissen und alternativen Lösungsansätzen.
8. Das Endergebnis bilden schliesslich verschiedene Entscheidungsszenarien, welche in die Strategie bzw. Planung einfließen und konkrete Massnahmen auslösen.



Zur besseren Veranschaulichung der Szenario-Technik mag folgendes, vereinfachtes Beispiel aus der NPO-Praxis beitragen:

Der langjährige Organisator (Verein) eines internationalen Lauf-Events im Leistungs- und Breitensport will anlässlich einer Klausur seine bisherige Event-Strategie mit Blick auf die nächsten fünf Jahre überprüfen und neue Akzente setzen. Ein Team von Insidern hat vorgängig folgende zwei Szenarien entwickelt:

Szenario 1:

Das Interesse am Lauf-Event ist weiter angestiegen, die Teilnehmerzahl knackt in 5 Jahren die magische Grenze von 50 000 Teilnehmer*innen (liegt aktuell noch bei 35 000).

Szenario 2:

Aufgrund einschneidender Regulierungen der lokalen Behörden infolge negativer Auswirkungen des Events auf die Umwelt und sinkender Akzeptanz bei der ortsansässigen Bevölkerung muss die maximale Teilnehmerzahl bei 20 000 beschränkt werden.

Ergänzende Prognosen:

- Die Tendenz beim Laufboom zeigt weiterhin nach oben, insbesondere das Interesse der Kategorie Fun- und Freizeitsportler*innen ist stark zunehmend.
- Entgegen diesem Boom sinken die Sponsoringbeiträge aus der Privatwirtschaft um rund einen Drittel.
- Die Rekrutierung von Volunteers zur Sicherstellung der Organisation wird schwieriger, es lassen sich aktuell kaum noch zusätzliche Helfer*innen finden.

Vorstand und Geschäftsführung ziehen aufgrund der Szenarien und Prognosen folgende vorbehaltenen Entscheidungen in Betracht, die im Anschluss an die Klausur nochmals eingehend überprüft werden:

1. Aufnahme von Verhandlungen mit den lokalen Behörden mit dem Ziel, die weitere Durchführung des Lauf-Events abzusichern
2. Evaluation einer alternativen Streckenführung für Fun- und Freizeitsportler*innen am selben Ort
3. Erhöhung der Teilnahme-Gebühren
4. Erhöhung der Tagesentschädigung an Helfer*innen von CHF 50 auf CHF 100
5. Durchführung des Lauf-Events im Zweijahres-Rhythmus
6. Suche nach einem neuen Austragungsort

Dieses Beispiel macht deutlich, dass beide Szenarien und die ergänzenden Prognosen die Lösungsfindung stark beeinflussen und letztlich zu einem abgestimmten Vorgehen führen.

Kritische Würdigung

Die Szenariotechnik ist im NPO-Management noch nicht weit verbreitet und kann traditionelle und bewährte Analysetools wie SWOT, Portfolios, PESTEL und Monitorings nicht ersetzen. Je weiter man bei der Szenario-Technik in die Zukunft blickt, desto grösser wird die Unschärfe bei der Formulierung möglicher IST-Zustände. Auf Widerstand stossen bei den Beteiligten insbesondere unerwünschte Ereignisse, die im Voraus niemand akzeptieren will: Wer hätte noch im Herbst 2019 darauf gewettet, dass die Covid-19 Pandemie alle bisherigen Vorstellungen zu unserem Alltag in so kurzer Zeit in den Schatten stellt? Dennoch: die Szenariotechnik ist eine gute Methode, um komplexe (zukünftige) Sachverhalte der NPO zu veranschaulichen, Zusammenhänge durch die Betrachtung aus verschiedenen Perspektiven zu verstehen und dadurch vernetztes Denken zu fördern. Der Einbezug qualitativer und quantitativer Daten untermauert die Akzeptanz bei den Beteiligten und begünstigt alternative Strategien und Massnahmen. Und noch ein positiver Aspekt, der sich in der Praxis gezeigt hat: Die Mitglieder eines Führungsorgans lernen sich besser kennen und optimieren den gemeinsamen Weg zur Lösungsfindung.

Der Autor



Fredi von Gunten / fredi.vongunten@swissolympic.ch

Fredi von Gunten ist Leiter der Abteilung Verbandsmanagement und Mitglied der Geschäftsleitung von Swiss Olympic.

Während seiner langen Karriere als NPO-Manager war er u.a. Geschäftsführer des Schweizer Alpen-Clubs SAC, der Schweizer Wanderwege und der Stiftung Schweiz Mobil. Ursprünglich hat er die Ausbildung zum Eidg. dipl. Bankfachmann absolviert und mehrere Jahre in einer Grossbank im Bildungsbereich gearbeitet.

