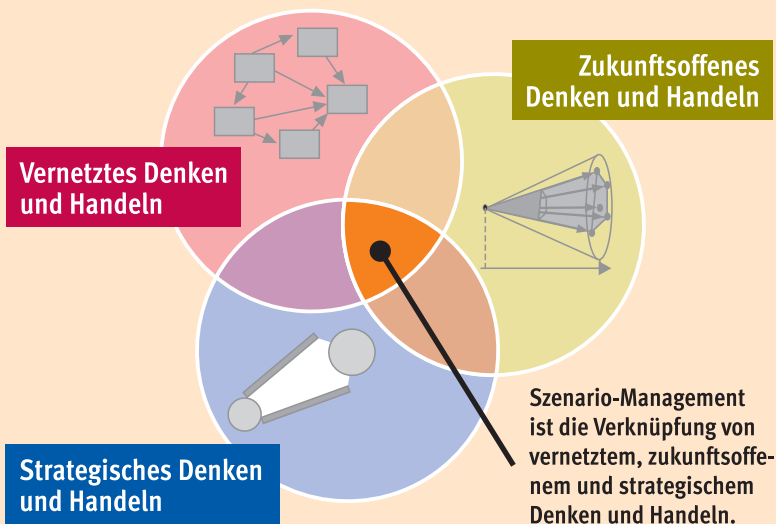




## Szenario-Management™

Das Umfeld von Unternehmen und Organisationen ist geprägt von zunehmender Komplexität und Unsicherheit. Sie müssen Entscheidungen treffen, ohne Marktentwicklungen, Wettbewerbsstrukturen oder gesetzliche Rahmenbedingungen exakt zu kennen. Daher versagen traditionelle Prognosen häufiger als früher. Szenarien sind systematisch entwickelte Zukunftsbilder, an denen sich Führungskräfte in unsicheren Planungssituationen orientieren können.

Der international anerkannte Ansatz des Szenario-Management™ umfasst die Entwicklung und Nutzung solcher Zukunftsszenarien. Er ist insofern ein Denk- und Planungsansatz, der auf drei wesentlichen methodischen Grundlagen beruht (siehe auch Bild 1):



**Ungewissheit einbeziehen:** Veränderung ist heute die Regel – allzu starre Vorhersagen scheitern. Daher müssen sich Unternehmen und Organisationen im strategischen Planungsprozess von den Vorstellungen einer prognostizierbaren Zukunft verabschieden. Statt dessen sollten sie alternative Zukunftspfade vorausdenken und diese „multiple Zukunft“ in ihre Strategieplanung einbinden. Dieser Lösungsansatz wird auch als zukunfts offenes Denken bezeichnet.

**Komplexität handhaben:** Viele Märkte und Branchen wachsen zusammen. Die Menge der relevanten Einflussfaktoren nimmt zu – ihr Zusammenwirken läßt sich kaum noch überblicken. Daher müssen Unternehmen und Organisationen die Wirkzusammenhänge und das Verhalten solcher Systeme verstehen lernen. Erst dann lassen sich möglichst prägnante Strategien entwickeln. Dieser Lösungsansatz wird als vernetztes Denken bezeichnet.

**Wettbewerb antizipieren:** Langfristig erfolgreiche Unternehmen und Organisationen dürfen sich nicht allein auf den kurzfristigen Erfolg konzentrieren – und sich schon gar nicht auf dem gegenwärtigen Erfolg ausruhen. Angesichts des sich verschärfenden Wettbewerbs gilt es vielmehr, die zukünftigen Möglichkeiten und Risiken frühzeitig zu identifizieren und flexibel in den Prozess der strategischen Ausrichtung einzubinden. Dieser Umgang mit den zukünftigen Erfolgspotenzialen ist der Kern des strategischen Denkens.

Weitere Informationen:

Alexander Fink, Oliver Schlake, Andreas Siebe: **Erfolg durch Szenario-Management** - Prinzip und Werkzeuge der strategischen Vorausschau, Campus-Verlag, ISBN: 3-593-36714-9



## Inhalt

Szenario-Management™ .....	Seite 2
<b>Das zukünftige Umfeld der Umweltbildung in Deutschland 2020 - Szenarien und Perspektiven .....</b>	<b>Seite 3</b>
Der Prozess und die Teilnehmer .....	Seite 4
<b>Das Szenariofeld: Schlüsselfaktoren und Projektionen .....</b>	<b>Seite 5</b>
Die vier Schritte der Szenario-Entwicklung .....	Seite 6
Vier exemplarische Projektionen für die wirtschaftliche Entwicklung .	Seite 9
<b>Die Szenarien: Sechs Bilder des zukünftigen Umfeldes der Umweltbildung in Deutschland .....</b>	<b>Seite 10</b>
Die zentralen Trennlinien im Zukunftsraum .....	Seite 11
<b>Der Szenariotransfer: Was für uns aus den Szenarien folgt .....</b>	<b>Seite 24</b>
Ausblick: Wie Szenarien genutzt werden .....	Seite 27

Bilderverzeichnis: Bundesministerium für Umwelt (Seite 15, 17, 19, 21), EWE AG (Seite 12, 23). Wir danken für die freundliche Bereitstellung des Bildmaterials.

# Das zukünftige Umfeld der Umweltbildung in Deutschland

## Szenarien und Perspektiven

Pädagogisch angeleitete Naturerfahrung, die Verbreitung von Umweltbewusstsein und ökologische Verbraucherberatung findet in Deutschland weitgehend im außerschulischen Bereich statt. Überall haben sich mehr oder weniger flächendeckende Strukturen von Einrichtungen und Fördermöglichkeiten entwickelt, die Aufgaben der Umweltbildung für Kinder, Jugendliche und Erwachsene übernehmen. Die außerschulische Umweltbildung in Deutschland stellt heute die erste Säule einer »Bildung zur nachhaltigen Entwicklung« dar, die so bedeutsam für den Fortschritt unserer Gesellschaft im Zeitalter der Globalisierung ist, dass die Vereinten Nationen zwischen 2004 und 2015 die »Dekade der Bildung für nachhaltige Entwicklung« ausgerufen haben ([www.dekade.org](http://www.dekade.org)).

Dennoch sind die Zeiten für die Umweltbildung schwierig. Als »freiwillige Leistung« steht sie bei kommunalen und öffentlichen Geldgebern ziemlich weit oben in der Liste der Kürzungsmöglichkeiten. Die Einrichtungen der Umweltbildung stehen deshalb heute vor der Herausforderung, auch die eigene Zukunft »nachhaltig« zu sichern. Dabei ergeben sich verschiedene Fragen:

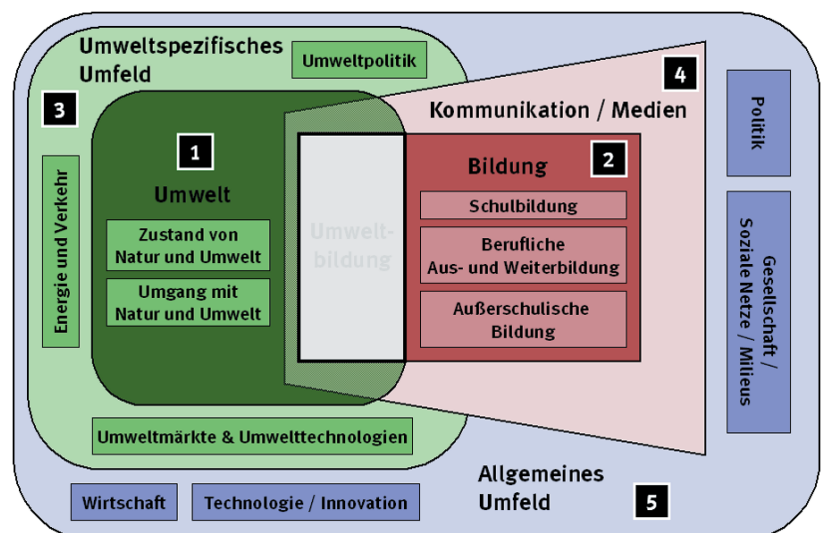
- **der Zielgruppen-Fokus:** Welche Lebenswelten und Milieus kann die Umweltbildung erreichen? Wie entwickeln sich die Bedürfnisse und das Verhalten der relevanten Zielgruppen?
- **die Wirtschaftlichkeit:** Kann durch eine verstärkte Kundenorientierung und die Konzentration auf Kernkompetenzen der Eigenfinanzierungsgrad der Umweltbildung gesteigert werden?
- **die gesellschaftliche Einbindung:** Wodurch kann es der Umweltbildung gelingen, den Beitrag zu spezifizieren und zu kommunizieren, den sie für ihr Umfeld erbringt (z.B. Verankerung in der Regionalentwicklung, Verbindung mit dem schulischen Bereich, politischer Nutzen für die aktive Bürgergesellschaft etc.)?
- **das Marketing:** Welches Image muss sich die Umweltbildung geben und wie muss die Marktkommunikation gestaltet werden, damit das Angebot der Umweltbildung auf stärkere Resonanz stößt?
- **die Organisationsstrukturen:** Welche betriebswirtschaftliche Größe müssen Umweltbildungseinrichtungen haben, um im Wettbewerb bestehen zu können? Welche Formen der Vernetzung und Kooperation sind geeignet, um die Wirkung der Umweltbildung zu verstärken?

die Entwicklung der vielfältig miteinander vernetzten Bereiche (siehe Systembild) nicht mehr exakt prognostizieren lässt.

Um die Umweltbildung in diesem unsicheren Umfeld bei der Suche nach tragfähigen Antworten auf die zuvor genannten Fragen zu unterstützen, entwickelt der Bundesverband TuWas e.V. ([www.tuwas.net](http://www.tuwas.net)) derzeit mit Unterstützung der Deutschen Bundesstiftung Umwelt ein Instrument für die strategische Unternehmensberatung von Umweltbildungseinrichtungen. Ziele dieses Projekts, das unter dem Kurznamen STRATUM läuft ([www.stratum-consult.de](http://www.stratum-consult.de)), sind:

1. die Umweltbildung dabei zu unterstützen, die Entwicklung und wirtschaftliche Absicherung der eigenen Einrichtungen selbst in die Hand zu nehmen,
2. die Entwicklungsstrategien auf ein solides, durch Trend- und Marktforschung abgesichertes Fundament zu stellen sowie

Das Systembild der Umweltbildung erfasst spezifische und allgemeine Umfeldler, die für zukünftige Entwicklungen relevant sind.



Bei der Betrachtung des Umfeldes der Umweltbildung in Deutschland wird deutlich, dass sich

## Die Teilnehmer / Der Prozess

Die Szenarien wurden auf einer Szenario-Konferenz<sup>TM</sup> entwickelt, die vom 8. bis 10. Juni in 2005 in Würzburg stattfand. Vorbereitet wurde die Konferenz durch ein zehnköpfiges TuWas-Projektteam, das die ScMI AG bei der Auswahl und Bewertung der relevanten Einflussfaktoren unterstützt hat. An der von Dr. Alexander Fink und Benjamin Hollmann auf Seiten der ScMI geleiteten Konferenz nahmen außer dem Projektteam weitere 26 Vertreter von Umweltbildungseinrichtungen und -verbänden aus ganz Deutschland teil. Die Expertise, die die Szenario-Konferenz<sup>TM</sup> erarbeitet hat, beruht also zum einen auf einer gesicherten methodischen Grundlage und zum anderen auf einem breiten Erfahrungshintergrund der Umweltbildung.

Hans-Günter **Bock**, Aktion Fischotterschutz e.V.

Horst **Cürette**, Ministerium für Umwelt des Saarlandes

Torsten **Czech**, Spohns Haus

Annette **Dieckmann**, ANU Bundesverband

Alexander **Fink**, ScMI AG

Christina **Fischer**, Haus am Strom gGmbH

Martina **Geßner**, Christliche Initiative Internationales Lernen e.V.

Brigitte **Hüberle**, Die Umwelt-Akademie

Richard **Häusler**, Bundesverband TuWas e.V.

Jürgen **Heinz-Pommer**

Markus **Herzig**

Benjamin **Hollmann**, ScMI AG

Volker **Holtermann-Köhler**, Tagungshaus Himbergen e.V.

Claudia **Kerns**

Bettina **Kolbeck**

Kirsten **Körting**, Solar-Dorf Kettmannshausen e.V.

André **Kuklik**, Landimpuls GmbH

Dennis **Kummer**, Bundesverband TuWas e.V.

Silke **Kunellis**

Meinhard **Loibl**, Bayerisches Staatsministerium

Michael **Lörcher**, Akku Umweltberatung GmbH

Eva-Maria **Muelenz**, Sächsische Landesstiftung Natur und Umwelt

Tom **Otto**, Kempodium e.V.

Gerald **Slotosch**, Verband Naturpark Thüringer Wald e.V.

Hans-Heinrich **Wegener**, Bildungszentrum Weser Ems e.V.

Marie-Luise **Weigert**, Staatliche Führungsakademie

Katrin **Weiner**, Sächsische Landesstiftung Natur und Umwelt

Oliver **Wendenkamp**, BUND Sachsen-Anhalt e.V.



3. professionelle Methoden des Marketings, der Organisationsentwicklung und der Qualitätssicherung wirksam und dauerhaft in das Management der Umweltbildungseinrichtungen einzuführen.

Wesentliche Merkmale des Vorgehens im STRATUM-Projekt sind:

➤ **Multi-Optionalität:** Es wird nicht nur *eine* Lösung für die Zukunftssicherung der Umweltbildung erarbeitet, sondern ein Portfolio an Optionen, auf dessen Grundlage der jeweils adäquate Entwicklungspfad einer Umweltbildungseinrichtung definierbar ist.

➤ **Szenario-Ansatz:** Das Konzept ist nicht an der Gegenwart orientiert (»Wie kann ich das Bestehende solange als möglich bewahren?«), sondern an der »Erfindung« aussichtsreicher »Zukünfte« (»Welchen Wandel will ich aktiv gestalten?«).

Um diesen Anspruch einzulösen, will STRATUM professionelle Instrumente einsetzen, die in der Beratung von Wirtschaftsunternehmen erfolgreich angewandt werden und auf die Situation der Umweltbildung adaptierbar sind. Eines der zentralen Instrumente, die für diesen Zweck aus gesucht wurden, ist das strategische Szenario-Management<sup>TM</sup>, das in Deutschland von den Experten der ScMI AG (Paderborn) vertreten wird. Zusammen mit ScMI wurde die vorliegende Expertise »Das zukünftige Umfeld der Umweltbildung in Deutschland« erarbeitet.

Die vorliegenden Ergebnisse fließen in den Beratungsprozess von zunächst 40 deutschen Umweltbildungseinrichtungen ein, die im Rahmen des Förderprojekts der Deutschen Bundesstiftung ausgewählt worden sind. In der weiteren Folge wollen das STRATUM-Team bzw. der Bundesverband TuWas diese fundierte Beratungsdienstleistung für die Entwicklung einer effektiven und effizienten Umweltbildung in Deutschland auf dem Markt platzieren, um einen praktischen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung im Sinne der eingangs genannten UN-Dekade zu leisten.