

Post-Corona-Szenarien – Wie die Weiterbildung davon profitieren könnte

Veränderungen prägen unsere Zukunft

Mit der COVID19-Pandemie erleben Deutschland und die Welt seit Anfang 2020 den größten global wirkenden Einschnitt nach dem Zweiten Weltkrieg. Wir waren – wie es der ehemalige Shell-Planer Pierre Wack angesichts der Ölkrise einmal ausgedrückt hatte – in die Stromschnellen einer Krise geraten. Die Ungewissheit, die wir sonst selbst bei langfristigen Fragestellungen nur zu gern wegdrücken, ist seither allgegenwärtig. Und mit ihr die Frage, wie wir mit der Zukunft umgehen können.

Schon länger stellen wir fest, dass sich Märkte, Branchen und Technologien ebenso wie ökonomische, politische und

gesellschaftliche Umfelder immer schneller und grundlegender verändern. Zunächst hat man über Trendforschung und Trendmanagement versucht, solche Veränderungen zu handhaben – heute ergänzen vielerorts KI-basierte Algorithmen den Werkzeugkasten. Dennoch stellen wir fest, dass Fehlprognosen keineswegs zurückgehen. Noch immer scheint das Bonmot von Albert Einstein zu gelten: „Planung ersetzt Zufall durch Irrtum“. Daher gewinnt vor allem bei strategischen Entscheidungsprozessen ein anderes Werkzeug an Bedeutung – sogenannte Szenarien. Sie versuchen nicht mehr, die Zukunft exakt vorherzusagen, sondern gezielt mehrere plausible und vorstellbare Zukunftsbilder zu entwickeln, um auf deren Basis robuster entscheiden zu können.

Bereits in den ersten Corona-Wochen wurde oft gefragt, warum man die Pandemie nicht früher erkannt und sich nicht besser darauf vorbereitet hat. Diese Frage liegt auf der Hand, wenn man sich die unter der Federführung des Robert-Koch-Instituts erstellte Risikoanalyse „Pandemie durch Virus Modi-SARS“ aus dem Jahr 2011 oder die im Jahr 2018 gedrehte TV-Serie „Sloborn“ ansieht. Es ist, wie bei den meisten Krisen der letzten Jahrzehnte – ihnen gingen ausreichend schwache Signale voraus, aber kaum jemand war bereit oder in der Lage, sich mit den von Mainstream abweichenden Szenarien adäquat zu befassen. Hier wäre sicherlich ein Ansatzpunkt für Szenario-Management gewesen, aber diese Erkenntnis half im Frühjahr 2020 nicht weiter.

Zukunftslandkarte mit acht Szenarien

Es war vielmehr wichtig, sich nicht allein auf das operative Pandemiegeschehen zu konzentrieren – so wichtig dies auch noch immer ist. Wenn wir schon an mancher Stelle unvorbereitet in die durchaus absehbare Pandemie „geschlafwandelt“ sind, so sollten wir wenigstens nicht aus der Pandemie herausstolpern. Zeiten großer Ungewissheit sind stets auch gute Zeiten für wegweisende Entscheidungen. Dieser Erkenntnis folgend, hat die ScMI AG im April 2020 einen offenen Onlineprozess zur Entwicklung von Post-Corona-Szenarien gestartet. An diesem Prozess beteiligten sich in den folgenden Monaten mehr als 80 Expertinnen und Experten, und es entstanden acht Post-Corona-Szenarien, die in einer Zukunftslandkarte zusammengefasst wurden. In dieser Karte erkennt man auf der linken Seite vier Szenarien mit eher traditionellen Strukturen, moderater Innovation und digitalem Stillstand, während die vier Szenarien auf der rechten Seite stark veränderte Strukturen beinhalten – mit breiten Innovationen, starkem Strukturwandel und einer deutlichen Virtualisierung des Alltags.

Die ersten beiden Szenarien beinhalten jeweils einen moderaten Grad globaler Krisen, eine nur abstrakte Bedrohung durch den Klimawandel sowie eine erfolgreiche Positionierung im Rahmen traditioneller wirtschaftlicher Entwicklung:

- **Die goldenen Zwanziger** (Post-Corona-Szenario 1) beschreiben eine weitgehende und zügige Rückkehr zu alter Normalität – bei Beibehaltung bekannter Konsummuster und Lebensgewohnheiten.



Autor |
Dr. Alexander Fink,
Vorstand ScMI Scenario
Management International
AG, Paderborn

fink@scmi.de

- **Das pandemische Jahrzehnt** (Post-Corona-Szenario 2) beinhaltet immer wieder neue Epidemien, mit der Folge, dass Gesellschaften in der Not enger zusammenrücken, Menschen ihr Verhalten ändern, aber die Wirtschaft immer wieder in neue Krisen hineingerät.

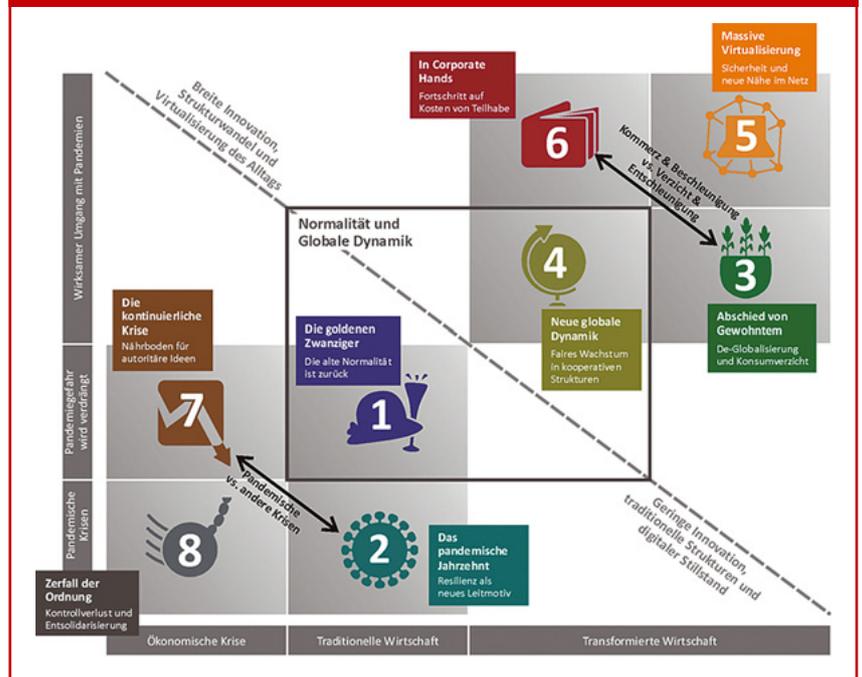
In den nächsten vier Szenarien werden die epidemiologischen und pandemischen Entwicklungen bewältigt. Gleichzeitig kommt es zu einer starken Transformation von Wirtschaft und Arbeitswelt sowie Bildungs- und Sozialsystemen:

- **Abschied von Gewohntem** (Post-Corona-Szenario 3) wird durch eine De-Globalisierung und Regionalisierung, eine stärkere Regulierung sowie eine Abkehr von der kommerzialisierten Wachstumsgesellschaft geprägt.
- **Neue globale Dynamik** (Post-Corona-Szenario 4) kennzeichnet am ehesten das heute viel diskutierte „New Normal“ – allerdings verbunden mit einer stärkeren globalen Kooperation, einem Ausgleich innergesellschaftlicher Disparitäten und signifikant gestiegenen Anstrengungen bei Klima und Umwelt.
- **Massive Virtualisierung** (Post-Corona-Szenario 5) geht noch weiter. Hier wird Digitalisierung zur treibenden Kraft, verbunden mit einer starken Sicherheitsorientierung in der Gesellschaft, bei der neue Nähe auch und gerade in den Netzwelten entsteht.
- **In Corporate Hands** (Post-Corona-Szenario 6) beinhaltet eine massive Beschleunigung, verbunden mit einer hohen Innovationsdynamik, so dass Pandemien schon frühzeitig erkannt werden können. Hier gewinnen globale Konzerne und werden zu Treibern einer stark privatisierten und kommerzialisierten Welt.

Die beiden letzten Szenarien weisen wieder traditionelle Strukturen aus, allerdings verbunden mit einer Abkehr vom globalen Welthandel, erstarrten Gesellschaftsstrukturen mit regressiven Tendenzen sowie ausgeprägten Widerständen gegen klimagerechte Politik:

- **Die kontinuierliche Krise** (Post-Corona-Szenario 7) ergibt sich, wenn die COVID19-Pandemie lediglich die Initialzündung war, um dann in eine Rezession mit gestiegener Arbeitslosigkeit überzugehen, die in eine aufgeregte Stimmungs-Demokratie mit Reformstau mündet.
- **Zerfall der Ordnung** (Post-Corona-Szenario 8) beinhaltet neben der ökonomischen Krise auch stetig

Abb. 1: Zukunftslandkarte mit den Post-Corona-Szenarien



wiederkehrende Pandemien. Es kommt zu einem politischen Kontrollverlust und einer breiten Entsolidarisierung.

Kernthesen zur zukünftigen Entwicklung

Bereits während des Online-Szenarioprozesses erfolgte im April/Mai 2020 eine erste Bewertung durch das Szenarioteam. Dabei zeigte sich für die erwartete Zukunft im Jahr 2030 ein besonders prägnantes Ergebnis, denn alle acht Szenarien wiesen einen sehr ähnlichen Erwartungswert auf. Eine derartige Unsicherheit in der Einschätzung der langfristigen Erwartung hatten wir in den vergangenen zwanzig Jahren unserer Szenariopraxis noch nie festgestellt – die Ungewissheit dieser Zeit zeigte sich eindrucksvoll in dieser Bewertung.

Von Anfang August bis Ende November 2020 wurde diese Bewertung als erweiterte Online-Umfrage wiederholt, wobei sich das Erwartungsbild nunmehr als deutlich klarer präsentierte. Zwischen Frühjahr und Herbst 2020 hatten die Szenarien 3 bis 6 deutlich an Wahrscheinlichkeit gewonnen. Es wurde also davon ausgegangen, dass es nach der Krise zu einer stark

innovations- und digitalisierungsgetriebenen Transformation kommt. Demgegenüber fielen die beiden Krisenszenarien 7 und 8 deutlich aus dem Erwartungsraum heraus. Insbesondere mit der „Kontinuierlichen Krise“, die im Frühjahr noch zu den beiden höchsterwarteten Szenarien zählte, wurde ein halbes Jahr später deutlich weniger gerechnet. Ähnliches galt auch für das Szenario 1, denn eine schnelle Rückkehr zur alten Normalität erschien ebenfalls kaum noch plausibel. Die Ergebnisse der Bewertung ließen sich in sieben Kernthesen zusammenfassen:

These 1 – Klimawandel ist das zentrale Post-Corona-Thema: Während der Pandemie war die Klimaproblematik in den Hintergrund getreten. In der Post-Corona-Zeit werden massive Umwelt- und Klimaprobleme Politik, Unternehmen und Konsumenten zu veränderten Prioritäten zwingen.

These 2 – Nach der COVID-Krise wird es zu einem starken Strukturwandel kommen: Die Welt wird nach der Krise anders aussehen als davor. Erwartet wird ein signifikanter Strukturwandel, der von der Bekämpfung des Klimawandels, massiven Innovationsprozessen sowie der Digitalisierung von Wirtschaft, Arbeit, Gesellschaft und Alltag geprägt sein wird.

These 3 – Die Zukunfts- und Reformfähigkeit des Standortes Deutschland und Europa wird trotz unklarer Perspektive der Globalisierung positiv eingeschätzt: Parallel zur Erwartung des Strukturwandels stimmte auch eine große Mehrheit der Aussage zu, dass die deutsche (europäische) Wirtschaft weiterhin eine starke Stellung auf den globalen Weltmärkten einnehmen wird. Gleichzeitig wird mit einer geopolitischen Blockbildung gerechnet.

These 4 – Das Arbeitsleben wird flexibler werden – Remote-Work wird nicht wieder verschwinden: Es wird eine Flexibilisierung des Alltags erwartet: 96 Prozent aller Befragten erwarten, dass sehr viele Menschen ihr Arbeitsleben in der Zukunft deutlich flexibler organisieren, beispielsweise durch stärkere Nutzung von Homeoffices auch in der Post-Corona-Zeit.

These 5 – COVID19 beschleunigt die Virtualisierung, ohne dass dies die Intensität sozialer Kontakte verringern wird: Im Jahr 2030 wird virtuelle Kommunikation eine größere Rolle spielen als heute. Ob dadurch physische Kontakte in starkem Umfang ersetzt werden, oder ob die virtuelle Kommunikation als eine Erweiterung zu verstehen ist, wird kontrovers beurteilt.

These 6 – Experten sehen die Zukunft kritischer; junge Menschen sind optimistischer: Während die Bewertenden aus Bildung und Wissenschaft sowie aus Beratung und Zukunftsforschung vor allem das kritischere Szenario 6 („In Corporate Hands“) erwarten und in Unternehmen das Szenario 3 („Abschied von Gewohntem“) dominiert, erwarten junge Menschen vor allem das Wunsch-Szenario 4 („Neue globale Dynamik“).

These 7 – Vier Zukunftsfragen werden den Transformationsprozess bestimmen: Aus dem Abgleich mit den anderen Szenarien ergeben sich vier Zukunftsfragen für die große Transformation: (1) Wie schaffen wir die Überwindung des Krisenmodus und erreichen eine Entwicklung in Richtung breiterer Innovation und signifikantem Strukturwandel? (2) Wie viel globale Dynamik und wie viel regionale Entschleunigung können mit dem Wandel einhergehen? (3) Wie stark wollen wir Arbeit und Leben virtualisieren, und zu welchem Preis? (4) Wie können Innovation und Strukturwandel ohne eine Überkommerzialisierung gestaltet werden?

Zukunft der Weiterbildung

Sowohl die Post-Corona-Szenarien als auch deren Bewertung enthalten zahlreiche vertiefende Informationen zu Themen, die für Weiterbildung relevant sind. So könnten beispielsweise Neugier und Offenheit unsere Gesellschaft weit mehr prägen als heute – und zwar in ganz unterschiedlichen Zukünften. Möglich ist dies sowohl im Wunschscenario 4 „Neue globale Dynamik“, aber auch im Suffizienz-orientierten Szenario 3 „Abschied von Gewohntem“ sowie im pandemischen Jahrzehnt (Szenario 2). Dennoch muss man berücksichtigen, dass die vorliegenden Szenarien mit einem breiten thematischen Fokus entstanden sind, also keine direkten Antworten auf spezifische Weiterbildungsfragen enthalten. Um sie dennoch gezielt nutzen zu können, gibt es drei Ansätze – die Konsequenzanalyse, eine eigene Bewertung sowie die Entwicklung spezifischer Zukunftsbilder.

Bei der Konsequenzanalyse werden nacheinander die einzelnen Szenarien betrachtet und es wird gefragt, was diese Zukunft für die Weiterbildung oder für spezifische Themen wie beispielsweise Arbeitsmärkte, Berufsbilder, Unternehmenskultur oder die Weiterbildungsbranche bedeuten würde. Auf diese Weise pro-

fitiert man vom breiten Fokus der Szenarien und identifiziert Chancen, Gefahren und Handlungsoptionen, die in der Regel über das Mainstream-Denken hinausgehen.

Eine eigene Bewertung kann besonders dort sinnvoll sein, wo durch die Post-Corona-Szenarien strategische Entscheidungen unterstützt werden. Dabei lautet die Frage häufig: Sollten wir uns auf einzelne Zukunftsbilder fokussieren oder uns im Sinne eines robusten Ansatzes auf verschiedene Szenarien vorbereiten? Hier lassen sich die Qualität und Akzeptanz der Entscheidungen deutlich erhöhen, wenn eigene Beurteilungen einbezogen werden. Außerdem lassen sich solche Bewertungen im Sinne eines Monitorings regelmäßig wiederholen.

Eigene Szenarien sind immer dann sinnvoll, wenn es viele spezifische Einflussgrößen gibt, deren Interaktion man berücksichtigen möchte. So stand Bosch im Sommer 2020 vor der Frage, wie sich der Gebäudebedarf durch Homeoffice verändern könnte – und wie dies mit Formen des Arbeitslebens, Arbeitsumgebungen und Unternehmenskultur zusammenhängt. Daher wurden in mehreren Workshops spezifische Workplace-Szenarien erarbeitet, die später mit den Post-Corona-Szenarien kombiniert wurden. Auf diese Weise entstanden sechs übergreifende und eigene „Real Estate-Szenarien“, die seither die Grundlage für verschiedene Aktivitäten sind.

Langfristige Perspektiven entwickeln

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es auch und gerade für Akteure in der Weiterbildung notwendig ist, während der Corona-Krise langfristige Perspektiven zu entwickeln. Post-Corona-Szenarien sind ein wichtiges Werkzeug, um sich im Möglichkeitsraum zu orientieren, aktuelle Entwicklungen einzuordnen, zukünftige Veränderungen frühzeitig zu erkennen und vor allem seine eigenen Entscheidungen robust zu gestalten. Auf vier Erfahrungen des letzten Jahres würde ich gerne noch hinweisen:

- **Szenarioprozesse gehen auch online.** Szenarien sind keine Produkte, die im Elfenbeinturm eines Instituts oder einer Beratung erdacht werden. Szenarien entstehen im Dialog. Daher setzen wir seit mehr als zwanzig Jahren auf Interaktion in verschiedenen Workshop-Formaten. Im Post-Corona-Prozess wurde gezeigt, dass Austausch, Dialog und Interaktion auch

in einem Onlineformat funktionieren. Fazit: Bei Szenarioprozessen wird man zukünftig offen entscheiden können, wann Präsenz- und wann Online-Formate besser geeignet sind.

- **Corona hat das Vorausdenken stimuliert.** Krisen sind für Zukunfts- und Szenariodenker ein „zweischneidiges Schwert“. Rund um 9/11 hat man gesehen, dass viele die zukünftigen Veränderungen am Horizont geahnt haben, aber kaum jemand bereit war, daraus Schlussfolgerungen zu ziehen. Ähnlich war es in der globalen Finanzkrise. In der Corona-Pandemie haben wir etwas ganz anderes erlebt: Unternehmen ebenso wie öffentlichen Institutionen war sofort klar, dass sie Zukunftsprozesse brauchen, wenn sie nach der Krise nicht zu den Verlierern zählen wollen. Fazit: Zukunfts- und Szenario-Management sind auf dem Weg, sich zu etablieren.
- **Freiräume für strategischen Dialog schaffen.** Auch wenn der Begriff „Szenario“ in der Corona-Zeit gepusht wurde und zahlreiche Corona-Szenarien entstanden sind, so ist der gesellschaftliche und politische Dialog noch immer stark von Tabuthemen geprägt. Tagesaktuelle Diskussionslinien zu verlassen und verschiedene Möglichkeiten anzusprechen, gilt noch immer als Schwäche, als „dem Thema ausweichen“. Es wird Zeit, dass zukunftssoffenes Denken in der Breite als Stärke angesehen wird und eher denjenigen misstraut wird, die vorgeben, genau zu wissen, wie die Zukunft aussieht. Fazit: Wir sollten mehr Freiräume für strategisches Denken und strategischen Dialog schaffen, damit später klarere und robustere Entscheidungen herauskommen.
- **Ohne Veränderung wird es nicht gehen.** In der Bewertung direkt nach unserem Szenarioprozess herrschte größte Ungewissheit, und eine Rückkehr zur alten Normalität wurde nicht ausgeschlossen. Inzwischen haben sich die Zeichen verdichtet, die auf einen grundlegenden Strukturwandel in den kommenden Jahren hinweisen. Natürlich werden die während der Pandemie schmerzlich vermissten Gewohnheiten wie Feiern, Konzerte oder Reisen zurückkehren. Aber wir alle werden die Erfahrung mitnehmen, dass auch schnelle Veränderung möglich ist – und das wird unser Denken und Handeln beeinflussen. Fazit: Die 2020er-Post-Corona-Dekade wird von struktureller Veränderung geprägt sein, die wir zu einem großen Teil selbst beeinflussen können. ■

Die Post-Corona-Szenario-studie
Fink, A./Jürgensmeier, H./Ohse, S./Kuhle, J.-P.: Post-Corona-Szenarien. Wirtschaft, Gesellschaft und Politik im Jahr 2030. Scenario Management International AG, Paderborn 2021 ist als kostenloser Download verfügbar unter: www.scmi.de/de/post-corona-szenarien