

Andreas Hopmann

Visionen statt Prognosen mit der Szenario-Technik die Jugendhilfe voranbringen

Dieser Beitrag ist erschienen in Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, Heft 3/2005.

In einer Situation sich weiter reduzierender finanzieller Spielräume gewinnt die Frage, wie sich die zukünftigen Bedarfe für soziale Dienstleistungen entwickeln könnten, zunehmend an Bedeutung. Die aktuelle Diskussion in der Jugendhilfe ist gekennzeichnet durch die „Entdeckung“ der Variable „demografische Entwicklung“. Hier wird der Einfluss der Bevölkerungsentwicklung - die sich vermeintlich schon kontinuierlich nach unten bewegt - als sehr zentral für die zukünftige Inanspruchnahme von Leistungen der Jugendhilfe - vom Kita-Platz bis zur einzelnen erzieherischen Hilfe - bewertet. Man hegt die Hoffnung, sehr langfristige Voraussagen treffen zu können und sich damit auf die Zukunft vorzubereiten. Je nach Perspektive bedeutet das, als öffentlicher Jugendhilfeträger Geld einzusparen, wenn weniger junge Menschen Leistungen in Anspruch nehmen - als Träger gilt es, rechtzeitig die richtigen Entscheidungen zu treffen, um den eigenen Bestand zu sichern.

Dieser Beitrag möchte den Wert demografischer Prognosen für die Jugendhilfeplanung relativieren und ergänzend für den Einsatz der Szenario-Technik als zukunftsorientiertes Planungsinstrument werben.

Die Jugendhilfe diskutiert seit einigen Jahren in unterschiedlichen Publikationen und Gutachten und in einer Vielzahl von Veranstaltungen die Frage, wie die erwartete demografische Entwicklung die Jugendhilfe beeinflussen wird. Die Diskussion macht Sinn, da sich die gesamte Gesellschaft – und nicht nur die Sozialversicherungssysteme – auf die sich verändernde Bevölkerungsstruktur einrichten muss.

Das zahlenmäßige Verhältnis von ganz jungen zu ganz alten Menschen wird sich tatsächlich langfristig deutlich verändern. Damit geht einher, dass die Generationen dazwischen mit ihrer Verantwortung in beide Richtungen – eigene Eltern und eigene Kinder, ggf. Enkel - anders belastet sein werden, als das bisher der Fall war. Diese Situation wird die Gesellschaft und die Jugendhilfe berühren. Allerdings wird häufig außer Acht gelassen, dass es sich um eine strategische Diskussion handelt, die die operative - und kurz- bis mittelfristige - Jugendhilfeplanung nur bedingt beeinflusst. Warum das so ist, soll im Folgenden beleuchtet werden.

"Prognosen sind schwierig, vor allem wenn sie sich auf die Zukunft beziehen", dieser Satz ist in seiner Ironie so wahr, dass er gleich mehreren Autoren zugeschrieben wird (u.a. George Bernhard Shaw, Franz-Josef Strauß und Winston Churchill). Tatsächlich ist es so, dass jede Prognose auf Annahmen über die zukünftige Entwicklung bestimmter Einflussfaktoren beruht. Und damit ist sie in dem Moment anfällig, wo eine dieser Annahmen nicht wie vermutet eintritt.

Demografische Prognosen

Die Vorausberechnung der demografischen Entwicklung beruht auf zwei zentralen Faktoren: Einerseits auf den biologischen Faktoren (neu geborene Kinder und Verstorbene), andererseits auf dem Faktor Wanderung. - Wer zieht wann wohin, um z.B. dort seine Kinder groß zu ziehen oder den Lebensabend zu verbringen? Dabei sind die biologischen Aspekte tatsächlich relativ gut vorhersehbar. Die Zahl an Kindern, die eine Frau im gebärfähigen Alter durchschnittlich zur Welt bringt (ja, Prognosen sind etwas technokratisch), verändert sich – nach bisherigen Erkenntnissen - nur sehr langsam, so dass davon ausgegangen wird, dass in Deutschland diese Rate absehbar bei ca. 1,4 Kindern bleibt (Statistisches Bundesamt, 2003). Auch das Sterben ist vorhersehbar, empirisch fundierte Sterbetafeln geben relativ gut darüber Auskunft, welche Lebenserwartung ein Mensch bestimmten Alters noch hat. Und die steigt ja immerhin tendenziell – die Frage ist nur, wie stark.

Die Frage der Wanderung ist bedeutend komplexer. Sie differenziert sich bei Betrachtung Deutschlands in die Aspekte Wanderung von außen in die Bundesrepublik und Wanderung aus der Bundesrepublik heraus. Darüber hinaus ist die Wanderung zwischen Regionen und Bundesländern, die Wanderung zwischen Kommunen und schließlich sogar Wanderung innerhalb von Kommunen zu betrachten.

Je kleinräumiger Prognosen werden sollen, desto schwieriger ist es, mit allen Annahmen richtig zu liegen. Wenn also der Zuzug von Aussiedlern nach Deutschland insgesamt momentan noch tolerabel geschätzt werden kann – in den 90er Jahren hat die schlagartige Zunahme dieser Bevölkerungsgruppe alle demografischen Prognosen zu Makulatur gemacht – ist die Frage, ob sie denn nach Oberammergau oder gar nach Unterammergau ziehen werden, prognostisch eher schwierig zu beantworten. Gerade die Wanderung zwischen Kommunen, von Großstädten in die „Speckgürtel“ - oder hier und da auch wieder umgekehrt -, ist nicht wirklich exakt vorherzusehen. Schon gar nicht mit Blick auf den Einzugsbereich einer Tageseinrichtung für Kinder oder einer Grundschule.

Dieses wissen die Demografen selbstverständlich und so werden sie nicht müde, die Anwender der Daten zu warnen, die zu Grunde liegenden Annahmen zu berücksichtigen. Darüber hinaus bieten sie ihre Prognoserechnungen in immer differenzierteren Varianten an. So wird die koordinierte Bevölkerungsvorausrechnung des Statistischen Bundesamtes inzwischen in neun Varianten präsentiert (Statistisches Bundesamt, 2003). Diese ergeben sich aus drei unterschiedlichen Wanderungsmodellen (hohe, mittlere, geringe Zuwanderung) und drei unterschiedlichen Lebenserwartungsmodellen, die miteinander kombiniert werden.

Fassen wir also zusammen: Prognosezahlen sind trügerisch, weil die differenzierten Zahlen („8341 Jugendliche unter 14 Jahren im Jahr 2011“) eine Exaktheit vorspiegeln, die nicht gegeben ist. Sie sind anfällig, da die eingebundenen Annahmen in der Regel nicht zutreffen. Und damit sind Prognosezahlen tendenziell falsch. Prognosezahlen lassen sich oft auch nicht kleinräumig darstellen, das ist gerade in der Jugendhilfeplanung problematisch.

Dennoch sind demografische Prognosen wichtig, denn „es kommt nicht darauf an, die Zukunft vorauszusagen, sondern auf die Zukunft vorbereitet zu sein.“ (Perikles). Und Prognosedaten sind Teil dieser Vorbereitung. Sie haben hier strategischen Wert. Sie ermöglichen einen Blick auf Trends, wie sich Nachfragegruppen zukünftig verändern können. Damit un-

terstützen sie langfristige Entscheidungen (z.B. den Bau von Einrichtungen für die Jugendhilfe). Operative und kurzfristige Entscheidungen unterstützen sie in der Regel nicht.

Warum haben diese Daten in der Diskussion um die Sozialversicherungssysteme so eine große Wirkung und mit Blick auf die Sozialplanung so wenig Aussagewert? Zwei zentrale Unterschiede seien hier benannt: Einerseits die Konstruktion der Prognose, die besser wird, je großräumiger sie angelegt wird, andererseits die Vielzahl von Faktoren, die Bedarfe in der Jugendhilfe bestimmen.

Die Sozialversicherungssysteme betreffen einen sehr großen Teil der deutschen Bevölkerung. Damit entfällt die Frage, ob sie ihre Krankenversicherungs- oder Rentenleistungen in West- oder in Ostdeutschland beziehen, ob das in einem friesischen Dorf oder einer süddeutschen Großstadt passiert. Damit entfällt ebenfalls ein großes Problem demografischer Zukunftsrechnungen: die Kleinräumigkeit und das damit verbundene Wanderungsproblem. In der Jugendhilfe ist es genau umgekehrt, nur bestimmte Teile der Bevölkerung nehmen sie in Anspruch und die räumliche Nachfrage ist ein entscheidender Faktor.

Der zweite wichtige Aspekt für die Jugendhilfe ist die Frage, wie denn hier der Bedarf entsteht. Dabei spielt auch die Größe der jeweiligen Altersjahrgänge eine Rolle, aber „die Gleichung ‚mehr Kinder = mehr Jugendhilfe; weniger Kinder = weniger Jugendhilfe‘ stimmt nur zu einem sehr begrenzten Teil“ (Institut für Soziale Arbeit, 2003, S. 39). Darüber hinaus gibt es aber noch weitere Faktoren, die diesen Bedarf beeinflussen, z.B. die Angebotsstruktur, das Vergabeverhalten des jeweiligen Leistungsanbieters und Haltungen und Vorlieben der nachfragenden Familien und jungen Menschen. Diese Faktoren scheinen die Nachfrage nach Jugendhilfeleistungen teilweise deutlich stärker zu beeinflussen, als die reinen Bevölkerungszahlen. „Demographischen Prognosen und Modellrechnungen haftet ein hohes Maß an Ungewissheit an. Sie geben zwar Anhaltspunkte für quantitative Änderungen, sind aber blind für die Veränderung von Strukturen und Lebenslagen“ (Institut für Soziale Arbeit, 2003, S. 40).

Es muss konstatiert werden, dass demografische Zukunftsrechnungen für die Jugendhilfe nicht den Erkenntniswert haben, der ihnen teilweise zugeschrieben wurde. Sie sind in der Jugendhilfe- und Sozialplanung eine sinnvolle Ergänzung zu Einwohnermeldedaten und dürfen daher im Umkehrschluss auch nicht vollständig vernachlässigt werden - sie bleiben eine strategische Variable. Es bedarf aber anderer Instrumente der Planung, die auch kleinräumiger wirksam werden.

Visionen statt Prognosen

Ein solches Instrument ist die Szenario-Technik. Mit ihr werden mögliche Zukunftsentwicklungen analysiert und Optionen eröffnet.

Ein Szenario ist eine „hypothetische Aufeinanderfolge von Ereignissen, die zur Beachtung kausaler Zusammenhänge konstruiert wird“ (Duden - Das Fremdwörterbuch). Und damit handelt es sich zunächst nicht um eine besonders exakte Informationsquelle über die Zukunft. Die Methode der Entwicklung von Zukunftsszenarien geht davon aus, dass es nicht möglich ist, die Zukunft exakt vorherzusagen. Vielmehr baut sie darauf auf, bewusst verschiedene Entwicklungen für möglich zu halten. Diese unterschiedlichen möglichen Zukünfte werden auf ihre Auswirkungen hin untersucht. Szenarien eröffnen den Denk- und Planungshorizont auf mehrere mögliche Entwicklungen - statt nur einer „sehr wahrscheinlichen“.

Szenarien geben keine Antworten auf die Frage, wie die Zukunft tatsächlich wird. Sie ermöglichen es aber, sich auf unterschiedliche Zukunftssituationen vorzubereiten. - „Was sollen wir tun, wenn ein bestimmtes Szenario eintritt?“, statt der Frage, „Wie wird die Zukunft sein?“.

Entwickelt wurde das Verfahren unter anderem beim Ölkonzern Shell (Royal Dutch), wo es bis heute eingesetzt wird. Dort hatte man bereits weit vor der Ölkrise der 1970er Jahre auch – vermeintlich sehr realitätsferne - Szenarien durchgespielt, dass es einmal zu einer extremen Knappheit von Rohöl kommen könnte. Diese gedankliche und planerische Vorbereitung hat Shell zu einem der stärkeren Ölkonzerne auf dem Weltmarkt werden lassen.

In der – sehr strukturierten – Auseinandersetzung mit mehreren „Was wäre wenn“-Situationen ist es möglich, Strategien und Handlungsalternativen zu entwickeln, die für unterschiedliche Zukunftsentwicklungen „passen“. Damit ist man weit von der vermeintlichen Exaktheit von rechnerischen Prognosen entfernt, aber sehr nah an der Handlungsebene, z.B. in der Jugendhilfe.

Die Szenario-Technik

Szenarien lassen sich – wie gerechnete Prognosen – auf der Basis komplexer mathematischer Modelle entwickeln, die die Abhängigkeiten und gegenseitigen Auswirkungen der Einflussfaktoren darstellen. Um zu guten Ergebnissen für ein überschaubares Untersuchungsfeld zu kommen, ist das aber nicht notwendig. Es ist bereits mit überschaubarem Aufwand möglich, mit dieser Methode erfolgreich zu arbeiten. Zentral ist es, eine gedankliche Öffnung für unterschiedliche mögliche Zukunftszustände zu erreichen und sich damit vom Prognosegedanken zu lösen, die Zukunft vorherzusagen – oder vorherzuberechnen.

Im Vorfeld der Szenario-Entwicklung sind zwei wichtige Schritte zu leisten: die exakte Eingrenzung des Untersuchungsfeldes und die Zusammenstellung eines Szenario-Teams, das die Methode abarbeitet.

Untersuchungsbereiche sind die Organisation selber (z.B. eine Abteilung im Jugendamt), konkrete Leistungen (z.B. Schulsozialarbeit) oder aber bestimmten Zielgruppen (z.B. jugendliche Aussiedlerinnen und Aussiedler im Stadtteil x).

Nun gilt es, ein Team von Expertinnen und Experten zusammenzustellen, die zum Untersuchungsfeld relevantes Wissen und Informationen haben. Dabei ist es wichtig, auf eine gute Mischung zu achten. Die Gruppe sollte hierarchieübergreifend besetzt sein, ggf. Abteilungsgrenzen überschreiten und oft ist auch ein externer Blick, z.B. von Klienten oder Kooperationspartnern, hilfreich.

Die Gruppe von Expertinnen und Experten, im Folgenden „Szenario-Team“, wird die Schritte der eigentlichen Szenario-Entwicklung bearbeiten und auch – die Szenarien sind hier nur Mittel zum Zweck - Strategien und Handlungsoptionen entwickeln.

Als erster Schritt der konkreten Szenario-Entwicklung sind Einflussfaktoren zu analysieren, die die Entwicklung des Untersuchungsfeldes beeinflussen. Aus diesen Einflussfaktoren wer-

den die entscheidenden Schlüsselfaktoren herausgearbeitet (z.B. die Zuwanderung von Familien aus Osteuropa oder die Entwicklung politische Haltung zu Ganztagsschulkonzepten). Aus der Variation möglicher Entwicklungen dieser Schlüsselfaktoren lassen sich verschiedene Auswirkungen für das Untersuchungsfeld konstruieren. Z.B. die Vermutung, dass besonders viele Aussiedlerfamilien in unseren Einzugsbereich kommen, oder umgekehrt, dass diese Zielgruppe kaum noch weiter wachsen wird. Beim Beispiel Ganztagschule könnte es die Annahme geben, dass eine Landesregierung dieses Angebot stark forciert oder aber umgekehrt, dass in unserem Bundesland dafür vorläufig kein Geld investiert werden wird. Je nach Arbeitsauftrag lassen sich relativ differenzierte Betrachtungen zu den Schlüsselfaktoren anstellen. Dabei ist es auch wichtig, die gegenseitige Beeinflussung der Faktoren zu untersuchen.

Es entstehen in der Umsetzung der variierten Schlüsselfaktoren in Zukunftsbilder mehrere Szenarien, wie die Zukunft aussehen könnte. Diese sollten ausformuliert und mit pointierten Beschreibungen versehen werden. Wichtig ist, mehrere Szenarien zu entwickeln und sich dabei nicht zu schnell auf ein – für besonders wahrscheinlich gehaltenes – Szenario zu fokussieren. Gerade die als nicht so treffsicher angesehenen Szenarien geben oft wichtige Hinweise für die Ausrichtung des Handelns in die Zukunft. Hier werden „Marktlücken“ sichtbar, potentielle Zielgruppen rücken ins Rampenlicht und auch bisher vernachlässigte Risiken zeigen sich.

Interessanter Weise liegen die Gegenwart und die nahe Zukunft bei der Entwicklung unterschiedlicher Zukunftsszenarien quasi „am Wegesrand“. Die Beschäftigung mit möglichen Zukünften legt – ohne eine Festlegung auf ein bestimmtes Zukunftsszenario – Aktionsfelder für die Gegenwart nahe.

Das Szenario-Team hat nun die Aufgabe, für die verschiedenen Szenarien denkbare Strategien zu entwickeln, die geeignet sind, der jeweiligen Entwicklung zu begegnen. Aus den strategischen Optionen werden abschließend konkrete Handlungsschritte abgeleitet. Dabei geht es darum, auf erkennbare Trends zu reagieren, zukünftige Gefahren zu handhaben, zukünftige Chancen frühzeitig zu erkennen und zu nutzen, flexibel zu bleiben, eigene Visionen zu entwickeln und zu erreichen.

Diese Vorgehensweise, die in Workshopform oft nur einen bis zwei Tage in Anspruch nimmt, bindet die Handelnden direkt in die Zukunftsplanung mit ein. Sie können ihre Wahrnehmungen und ihr Wissen einbringen und anschließend die Erkenntnisse direkt in ihren Verantwortungsbereichen umsetzen.

Es gelingt mit der Szenario-Technik, Kommunikation anzuregen, vorhandenes Organisationswissen bereitzustellen und neues zu erarbeiten, das strategische Denken zu fördern und die Entscheidungsfindung zu unterstützen (vgl. Albers, 2001). Der große Fortschritt gegenüber den prognostischen Verfahren liegt in der engen Verbindung von Analyse und Umsetzung der Erkenntnisse in Organisationshandeln.

Diese Chancen sollten gerade Organisationen im sozialen Sektor stärker nutzen. Denn: „Den gut Vorbereiteten trifft das Glück“ (Louis Pasteur).

Literatur

Albers, Olaf: Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik, 2001

Fink, Alexander; Schlake, Oliver; Siebe, Andreas: Erfolg durch Szenario-Management, 2001

Institut für Soziale Arbeit: Jugendhilfestrategien 2010 – Modellprojekt zu den Konsequenzen der demographischen Entwicklung auf die Kinder- und Jugendhilfe, 2. Zwischenbericht, 2003

Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschlands bis 2050 – Ergebnisse der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, 2003

Autor

Andreas Hopmann berät als Organisationsberater Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Organisationen in der öffentlichen und freien Jugendhilfe und bildet in diesem Bereich fort. Sein Schwerpunkt im Landesjugendamt Rheinland ist dabei die Jugendhilfeplanung. Kontakt: www.hopmanns.de, [consult\(at\)hopmanns.de](mailto:consult(at)hopmanns.de)