

---

Werkzeugkasten Szenarien (Modul 4)

# ARBEITEN MIT SZENARIEN

Sascha Meinert, Michael Stoltz

März 2022

---

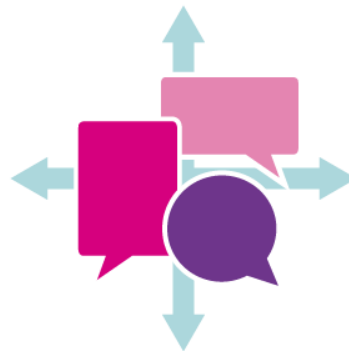
Gute Szenarien zu entwickeln, benötigt viel Zeit und Ressourcen. Eine sinnvolle Alternative kann sein, bereits vorhandene Szenarien für den eigenen Kontext zu nutzen. In diesem Modul findet Ihr hierfür Ideen, Methodenbausteine, Materialien und Hinweise auf bestehende Szenariensets. Gleichzeitig bietet es Anregungen und Tipps, um die eigenen Szenarien mit anderen zu teilen.

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Es müssen nicht (immer) die eigenen Szenarien sein ...</b>	<b>3</b>
1.1	Wo liegen die Vor- und Nachteile der Arbeit mit bestehenden Szenarien?	3
1.2	Für welche Anlässe eignet sich die Arbeit mit bestehenden Szenarien?	4
<b>2</b>	<b>Wie viel Zeit benötige ich?</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Methodenbausteine I: Eintauchen &amp; Erkunden</b>	<b>7</b>
3.1	Szenarienbegehung	7
3.2	Plakatsession	11
3.3	Persönliche Verortung im Zukunftsraum	12
3.4	Blick zurück: „Vor 20 Jahren“	14
<b>4</b>	<b>Methodenbausteine II: Vertiefen &amp; Weiterdenken</b>	<b>16</b>
4.1	„Erste Anzeichen“ für jedes Szenario	16
4.2	Zuordnung von Bildmotiven, Zitaten, Medienberichten ...	17
4.3	Schlagzeilen der Zukunft (für jedes Szenario)	19
4.4	Konkretisierung für die eigene Organisation	20
4.5	Fokusszenarien: Konkretisierung zu einem Thema	22
4.6	Leitbild-Teststand	24
4.7	Perspektivenwechsel: Stakeholder-Analyse	26
4.8	Und jetzt?! – Ansatzpunkte für Handlungsmöglichkeiten	28
<b>5</b>	<b>Ablaufpläne für Szenarien-Workshops</b>	<b>30</b>
5.1	Szenarienerkundung (zwei Stunden)	31
5.2	Szenarienerkundung mit Konkretisierung zu einem Themenschwerpunkt (ein Tag)	32
5.3	Szenarienerkundung mit Konkretisierung für das eigene Handlungsumfeld (anderthalb bis zwei Tage)	33
<b>6</b>	<b>Ausgewählte Szenarien und Materialien</b>	<b>35</b>
6.1	Mitbestimmung 2035 (HBS)	35
6.2	Fokus: Digitalisierung 2035 (HBS)	37
6.3	Weichenstellung 2030 (EVG)	38
6.4	Perspektiven 2030+ (IG BCE)	40
6.5	Occupational safety and health in 2040 (ETUI)	41
	<b>Über die Autoren</b>	<b>43</b>

## 1 Es müssen nicht (immer) die eigenen Szenarien sein ...

Unser Werkzeugkasten versteht sich als Einladung, den Szenarienansatz für den eigenen Kontext fruchtbar zu machen und vermittelt die dafür nötigen Grundlagen. Doch nicht immer stehen im hektischen Mitbestimmungsalltag ausreichend Ressourcen zur Verfügung, um einen vollständigen Szenarioprozess auf die Beine zu stellen. Häufige Gründe hierfür sind: zu wenig Zeit, fehlendes methodisches Know-how, eine mangelnde Unterstützung bzw. nur loses Interesse in der Organisation sowie fehlende finanzielle Mittel (z. B. für eine externe Prozessbegleitung).



Wie kann man den Szenarienansatz dennoch für sich nutzen? Eine Möglichkeit hierfür sind kompakte Szenarienübungen, mit denen der Blick nach vorne gerichtet werden kann (s. → [Praxisübungen in Modul 1: Grundlagen](#)). Zum anderen kann sich der Rückgriff auf Szenarien lohnen, die bereits (von anderen) entwickelt wurden. Findet man zu seinem Themenfeld interessante Szenarien, muss man das Rad ja nicht unbedingt selbst neu erfinden.

- In diesem Modul zeigen wir, wie Ihr mit (bestehenden) Szenarien arbeiten könnt. Ihr findet hierfür Ideen, Methodenbausteine, Materialien und Hinweise auf bestehende Szenariensets, die Ihr benutzen könnt.
- **Ihr habt bereits Eure eigenen Szenarien entwickelt?** Dann gibt Euch dieses Modul viele Anregungen und Tipps, wie Ihr mit Euren Szenarien ins Gespräch mit anderen Menschen und Akteursgruppen kommt („Roadshow“).

### 1.1 Wo liegen die Vor- und Nachteile der Arbeit mit bestehenden Szenarien?

Ein großer **Vorteil** ist offensichtlich: Der aufwendige Teil des Erstellens der Szenarien ist bereits abgeschlossen. Die Szenarien liegen also schon vor. Nicht selten werden die Texte zudem mit verschiedenen Materialien veröffentlicht, z. B. mit Podcasts, Filmen, Schaubildern und Illustrationen.

Die Szenarien können wie eine Art Bühnenbild genutzt werden. Man kann in verschiedene (Zukunfts-)Welten eintauchen und sie gemeinsam durchdenken. Viele positive Aspekte des Szenarienansatzes lassen sich somit auch in der Arbeit mit Szenarien realisieren.

Da man die Szenarien zudem nicht selbst geschrieben hat, erhält man möglicherweise andere Perspektiven, frische Ideen und provokante Thesen, an denen man sich reiben kann. Szenarien sind übrigens nie auserzählt. Sie leben davon, sie um neue Themen und Perspektiven zu ergänzen und vor allem für den eigenen Handlungskontext zu konkretisieren.

Der größte **Nachteil** der Arbeit mit bestehenden Szenariensets ist ebenso offenkundig: Man hat nicht selbst Hand anlegen können beim Entwickeln der Szenarien. Damit sind einige grundlegende Entscheidungen bereits festgezurrt, die man selbst eventuell anders getroffen hätte. Auch fehlt einem die spannende Erfahrung des Szenarienprozesses, der eine Gruppe meist über mehrere Monate in einen intensiven Austausch miteinander bringt. Das erhöht naturgemäß die Identifikation mit den Szenarien, ihre Passgenauigkeit sowie das gemeinsame Verständnis; hat man doch gemeinsam über unzählige Stunden an den Szenarien gewerkelt und um jeden Absatz und jedes Wort gerungen. Nicht selten ist die Arbeit mit bestehenden Szenarien aber ein erster Schritt, auf den später ein eigener Szenarienprozess aufbauen kann.

## 1.2 Für welche Anlässe eignet sich die Arbeit mit bestehenden Szenarien?

Die Einsatzsachmöglichkeiten sind vielfältig. Man kann Szenariensets beispielsweise nutzen, um **im eigenen Mitbestimmungsgremium** oder einer anderen Gruppe wichtige zukunftsgerichtete Diskussionen anzustoßen und gemeinsam über zentrale strategische Implikationen nachzudenken und Handlungsoptionen für die eigene Organisation zu entwickeln.

Gleichzeitig sind Szenarien ideal als **Dialogangebot**, um z. B. im Rahmen einer Veranstaltung in den Austausch mit anderen zu kommen. Auch ein gemeinsamer Szenarien-Workshop jenseits der „klassischen Gremien-Zusammensetzungen“ kann für konstruktive Verständigung und Einblicke in unterschiedliche Perspektiven im Unternehmen sorgen, z. B. mit Beschäftigten unterschiedlicher Abteilungen, Führungskräften oder Managern (z. B. im Rahmen eines → **Leitbildprozesses**). So könnte ein Betriebsrat z. B. zu einem Szenarien-Workshop zum Thema Digitalisierung einladen, um für die Bedeutung des Themas im Unternehmen zu sensibilisieren und sich auf eine gemeinsame Vorgehensweise zu verständigen.

Die Arbeit mit Szenarien ist dialogorientiert und bietet neue Perspektiven. Sie ermöglicht einen offenen Blick auf unterschiedliche mögliche Zukünfte und was man gemeinsam tun kann. Sie kann somit auch **Teambuilding-Prozesse** unterstützen, da sie die Teilnehmenden in einen intensiven und konstruktiven Austausch ihrer Sichtweisen bringt.

Auch in **grenz- und kulturübergreifenden Veranstaltungen** haben wir viele positive Erfahrungen sammeln können, sei es für den Austausch im Europäischen Betriebsrat oder bei internationalen Gewerkschaftstreffen.

### Materialien in anderen Sprachen

Auf der Themenkarte → **„Ausgewählte Szenarien und Materialien“** finden sich einige Szenariensets, die in Englisch und zum Teil weiteren Sprachen verfügbar sind.

### **Beispiele für den Mehrwert der Arbeit mit Szenarien:**

- „Trainieren“ unserer Fähigkeit, langfristig zu denken und mit Unsicherheit und Veränderung umzugehen
- Erkunden und Durchdenken alternativer Entwicklungspfade
- Ausloten von Handlungsoptionen in den Szenarien und im „Jetzt“
- Spannender, konstruktiver Austausch mit Kolleginnen und Kollegen
- Kreative, interaktive Workshop-Formate
- Auch für kürzere Formate geeignet
- Konkretisieren und Weitererzählen der Szenarien für das eigene Gremium/Unternehmen bzw. Vertiefen zu einem bestimmten Thema
- Möglichkeit, mit anderen Stakeholdern in den Dialog zu kommen
- Verbessern der Kommunikationsfähigkeit im eigenen Gremium
- Sammeln von ersten Erfahrungen mit der Szenarienmethode (ggf. auch, um später eigene Szenarien zu entwickeln)

## 2 Wie viel Zeit benötige ich?

Einfache Formate wie z. B. Plakatsessions beginnen schon **ab 30 Minuten**. Hier geht es vor allem darum, miteinander ins Gespräch zu kommen. Die Szenarien bieten eine ungewohnte Perspektive und dienen als Einstieg und erster Impuls, um wichtige Zukunftsfragen in den Blick zu nehmen.

In einem **zwei- bis dreistündigen Workshop** lassen sich bereits spannende Szenarienerkundungen zu unterschiedlichsten Themen umsetzen. Man taucht in verschiedene Zukünfte ein, reflektiert gemeinsam und „verortet“ sich in den Szenarien.

Bei **ein- oder mehrtägigen Workshops** bietet sich die Chance, tiefer einzusteigen, die Szenarien genauestens auf den Prüfstand zu stellen und vor allem: sie für die eigene Organisation und das eigene Handlungsumfeld zu konkretisieren. Ebenso können neue Themenaspekte, die für einen selbst von besonderem Interesse sind, ausgeleuchtet werden (vermutlich sogar genauer als dies die Szenarienschreiber:innen selbst getan haben).

Die zeitlichen Einsatzmöglichkeiten bei der Arbeit mit Szenarien sind also sehr flexibel. Zudem eignet sie sich ebenso für kleine wie für größere Gruppen. In den einzelnen Methodenbausteinen wird jeweils beschrieben, worauf man hierbei achten sollte.

### Hinweise und Tipps für die Moderation:

- Für die meisten von uns ist es ungewohnt, in langfristigen alternativen Zukunftsmöglichkeiten zu denken. Umso wichtiger ist es, einen Raum zu schaffen, der dazu einlädt, sich neugierig und ergebnisoffen auf diese „Erkundungsreise“ einzulassen.
- Wenn möglich, sollte der Szenarien-Workshop nicht in den üblichen Büroräumen stattfinden, um das Denken „jenseits der üblichen Bahnen“ zu unterstützen.
- Gegenseitiges Vertrauen ist elementar, um die Unsicherheit im Workshop-Raum zu reduzieren. Die Moderation hat – ggf. bereits im Vorfeld – sicherzustellen, dass es bei dem Workshop ausdrücklich erwünscht ist, mögliche Widersprüche und Konflikte mit der aktuellen Politik der Organisation zu benennen („Darf ich das hier laut sagen?“). So kann z. B. ein Workshop unter der sogenannten → **Chatham-House-Regel** stattfinden, wenn dies zu einem vertrauensvollen, offenen Workshop-Klima beiträgt.
- Wichtig ist zudem, möglichst viele Teilnehmende aktiv zu beteiligen und auf Augenhöhe der Beiträge zu achten (es dürfen nicht nur die Meinungsstarken, Vielredner und/oder Führungskräfte zu Wort kommen).

### 3 Methodenbausteine I: Eintauchen & Erkunden

Auf den folgenden Themenkarten zeigen wir Euch, wie Ihr bestehende Szenariensets mit einer Gruppe interaktiv erkundet. Dafür solltet Ihr Euch mindestens zwei Stunden Zeit nehmen. Für einen ersten Impuls kann man auch auf das noch schnellere Format → „Plakat-Session“ zurückgreifen.

In den folgenden Methodenbausteinen findet Ihr jeweils Hinweise über Ablauf, Zeitbedarf, Vorbereitung und benötigte Materialien. Zudem gibt es Infos und Tipps für die Moderation und Ideen für Variationsmöglichkeiten.

Ein Beispiel für einen Ablaufplan für einen kompakten Szenarien-Workshop findet Ihr → [auf dieser Themenkarte](#).

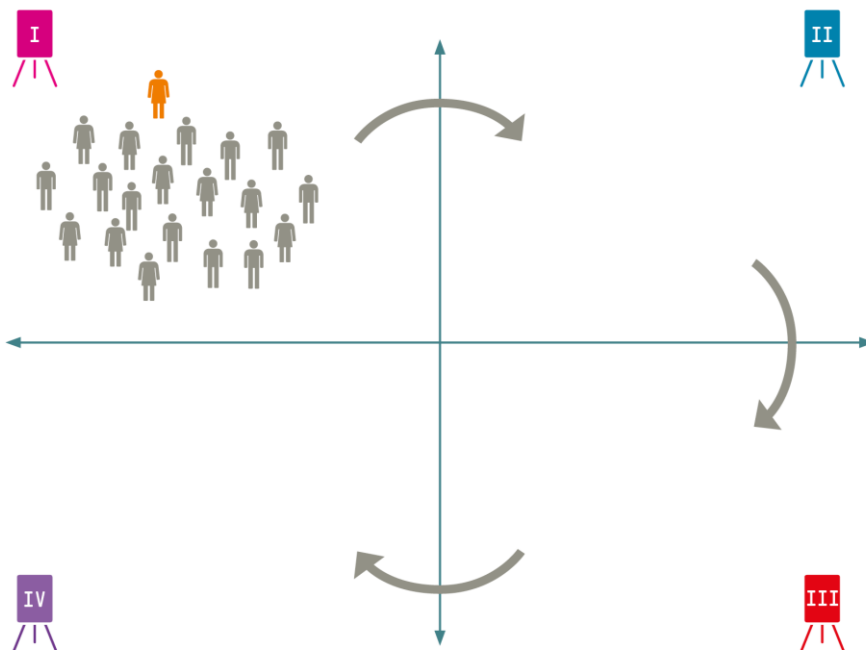
#### 3.1 Szenarienbegehung

Die Teilnehmenden tauchen an verschiedenen Stationen in die Szenarien ein und reflektieren gemeinsam über mögliche Zukünfte und deren Chancen sowie Herausforderungen.

**Zeitbedarf:** mindestens zwei Stunden

**Ablauf:** Begleitet von der Moderation begeben sich die Teilnehmenden nacheinander in die verschiedenen Szenarienwelten (ggf. auch physisch). Schritt für Schritt entsteht so ein Zukunftsraum unterschiedlicher Entwicklungspfade.

Die Gruppe „wandert“ gemeinsam von Szenario zu Szenario



Quelle: HBS / IPA

Hans Böckler  
Stiftung

Der Ablauf wiederholt sich bei jedem Szenario:

1. **Gemeinsames Anhören des Szenarios:** ein- bis zweiseitige Zusammenfassung des Szenarios – vorgelesen oder als Podcast eingespielt.
2. **„Ruhige Minute“:** Jede/r Teilnehmende lässt das Szenario auf sich wirken.
3. **Erste Rückmeldung „aus dem Bauchraum“:** Im Anschluss erfolgt eine erste Runde mit Rückmeldungen der Teilnehmenden: Wie fühlt sich dieses Szenario für Euch an (z. B. wütend, fröhlich, entspannt, ängstlich, traurig, stolz ...)?

Die Moderation notiert die Beiträge auf einem Flipchart. Ziel ist, nicht gleich in eine rationale Analyse des Szenarios einzusteigen, sondern erst einmal Eindrücke aus dem „Bauchraum“ zu Wort kommen zu lassen. Das fördert die Bereitschaft, sich auf das jeweilige Szenario einzulassen und einen persönlichen Bezug herzustellen.

Die Wortbeiträge werden nicht diskutiert. Gefühle müssen nicht gerechtfertigt werden. Verständnisrückfragen sind erlaubt.

4. **Sammeln von „Assoziationen“ und Aspekten/Herausforderungen:** In der nächsten Phase tragen die Teilnehmenden ihre Eindrücke und Assoziationen zu dem Szenario zusammen. Was kennzeichnet dieses Szenario für Euch? Wo liegen wesentliche Herausforderungen und Chancen?

Die Teilnehmenden benennen zunächst Herausforderungen, dann Chancen, die an der Stellwand in diesen beiden Kategorien auf Post-its verortet werden.

**Weitergehen zur nächsten Szenariostation:** Die Gruppe wandert dann in den nächsten Quadranten und der Ablauf beginnt wieder mit dem Anhören dieses Szenarios.

Nach dem Durchlaufen aller Stationen empfiehlt es sich, noch einmal den Zukunftsraum als Ganzes in den Blick zu nehmen und einen persönlichen Bezug herzustellen. Hierfür bietet sich insbesondere der Methodenbaustein → **„Persönliche Verortung im Zukunftsraum“** an.

#### **Hinweise und Tipps für die Moderation:**

- Ziel des Formats ist es, die Teilnehmenden in einen lebendigen, offenen Austausch miteinander zu bringen. Die Moderation sollte darauf achten, dass sich möglichst viele beteiligen und verschiedene Standpunkte ihren Raum haben (dürfen).
- Die zeitliche Länge pro Szenario hängt von der Zeit ab, die insgesamt zur Verfügung steht. Die Zeit sollte ungefähr für jedes Szenario gleich bemessen sein.
- Die Moderation sollte stets einen Blick auf das Energieniveau im Raum haben. Nach dem Hören und der Diskussion von zwei Szenarien sollte eine Pause von mind. 15 min eingelegt werden.



- Beim Einsammeln der „Rückmeldungen aus dem Bauchraum“ ist es wichtig, dass die Teilnehmenden nicht bereits analytisch das Szenario sezieren und bewerten. Es empfiehlt sich deshalb, möglichst viele kurze Rückmeldungen einzuholen, meist reicht sogar ein Wort („beängstigt“, „euphorisch“, „deprimiert“ ...).
- Es geht nicht darum zu klären, welche der Szenarien mehr oder weniger wahrscheinlich sind. In aller Regel haben wir zudem sehr unterschiedliche Zukunftserwartungen: Was der eine für unausweichlich hält, mag für den anderen schlicht unvorstellbar sein. Genau deshalb ist es wichtig, dass sich die Teilnehmenden auf alle Szenarien gleichermaßen einlassen. Was wäre, wenn die Zukunft tatsächlich so oder so ähnlich aussehen würde, wie in dem jeweiligen Szenario beschrieben?
- Die Moderation sollte sich mit ihren eigenen Ansichten zurückhalten. Ihr Kernanliegen ist, dass alle Szenarien kontrastreich beleuchtet werden. Wird ein Szenario z. B. von den Teilnehmenden extrem kritisch gesehen, kann sie auf mögliche Potenziale hinweisen. Umgekehrt: Erscheint der Gruppe ein Szenario wie der Himmel auf Erden, darf sie ruhig etwas Wasser in den Wein schütten und mögliche Schattenseiten und Dilemmata ansprechen.
- Die Moderation kann immer wieder einen räumlichen Bezug herstellen, z. B. „Wir verlassen jetzt das Szenario X und gehen in Szenario Y, macht einen bewussten Schritt über das Kreppband“ o. ä.
- Man kann die Teilnehmenden auch fragen, wie es sich anfühlt, in dem jeweiligen Szenario zu stehen (auch im Vergleich zu einem anderen). So kann man z. B. ein unangenehmes oder positives Gefühl zu einem Szenario auch körperlich spürbar machen.

### Variationen:

- **Thematische Diskussion:** Je nach vorhandener Zeit kann die Gruppe auch zu einer konkreten Frage oder über ein bestimmtes Thema diskutieren. Nach dem Einsammeln der allgemeinen Rückmeldungen (Schritt 4) kann die Moderation dann z. B. fragen: Wie können in diesem Szenario die Interessen der Beschäftigten wirksam vertreten werden? Wie würde sich das Verhältnis zum Arbeitgeber entwickeln? Wie würde hier der Datenschutz aussehen? Wie steht es um die betriebliche Weiterbildung?

Auch hier ist nicht das Ziel, ein Thema abschließend zu diskutieren. Vielmehr soll spürbar werden, welche unterschiedlichen Entwicklungen im (Zukunfts-)Raum stehen und wie verschieden die jeweiligen Auswirkungen wären.

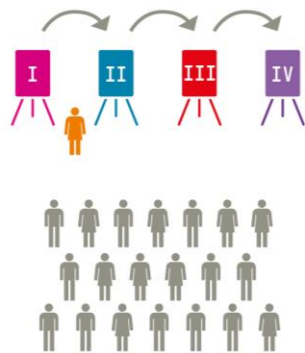
- **Interaktive Ausstellung:** Es ist auch möglich, die Erkundung in Form einer interaktiven Ausstellung (z. B. im Foyer) anzubieten. Hierfür begibt sich jede/r Teilnehmende alleine oder in einer kleinen Gruppe auf die Erkundungsreihe durch die einzelnen Stationen. Dort können z. B. Kopfhörer liegen, mit denen man sich das Szenario anhören kann. Die

Teilnehmenden können ihre Beobachtungen dann auf einer Stellwand an der Station aufschreiben. Alternativ kann auch an jeder Station ein Moderator stehen und den Besuchern Fragen stellen.

- **Gegenseitiges Vorlesen:** Die Teilnehmenden können sich die Szenarien auch gegenseitig vorlesen. Bei größeren Gruppen setzt dies einen entsprechend großen Raum voraus, damit sich die Kleingruppen nicht stören. Jede Kleingruppe startet in einem anderen Szenario. Haben alle Kleingruppen ihr Szenario zu Ende gehört und entlang einer Leitfrage diskutiert, wechseln alle Gruppen gleichzeitig in das für sie nächste Szenario.
- **Wichtigste Herausforderungen/Chancen markieren:** Die Teilnehmenden werden gebeten, vor dem Verlassen des Seminarraumes noch einmal zu den vier Szenarien/Ecken des Raumes zu gehen. Dort kleben sie dann bei Aspekten, die sie persönlich für besonders wichtig halten, einen Klebepunkt (pro Szenario kann jeder Teilnehmende drei Punkte vergeben).
- **Große Gruppen:** Eine physische Begehung der Szenarien (von Quadrant zu Quadrant) kann bei sehr großen Gruppen (> 35 TN) bzw. nicht ausreichender Raumgröße an ihre Grenzen stoßen. Hier empfiehlt es sich, die Szenarienstationen zentral vorne aufzubauen und per Beamer jeweils einzublenden. Der Ablauf ist ansonsten identisch.

---

Die Szenarien werden von vorne aus präsentiert und diskutiert



Quelle: HBS / IPA

Hans Böckler  
Stiftung

### Vorbereitung & Materialien:

- Mit einem Kreppband wird ein Kreuz auf den Boden geklebt. Der Raum wird dadurch visuell in vier Szenarienquadranten aufgeteilt.
- In jeder der vier Ecken wird eine Stellwand platziert, an der das Szenario illustriert wird (Titel, Schlagwörter, Zitate, Bilder ...).
- Falls der Raum zu klein ist, können die vier Stellwände alternativ auch nebeneinander aufgebaut werden und der Workshop von vorne moderiert werden (siehe Illustration beim Ablauf).

- Materialien: möglichst großer Raum mit viel Bewegungsfreiheit; mindestens vier Stellwände für die Szenarienstationen; mindestens zwei Flipcharts/große Post-its und Stifte für die Wortbeiträge; Plakate, Bilder, Zitate etc. für jedes Szenario; Kreppband für das Szenarienkreuz auf dem Boden; Audiosystem zum Einspielen der Szenarien, alternativ: Textfassungen zum Vorlesen; Mikros, falls sehr großer Raum bzw. große Gruppe.

### 3.2 Plakatsession

Auf einem Plakat werden die Szenarien kürzestmöglich zusammengefasst. So bekommt man einen schnellen Überblick und kommt ins Gespräch über mögliche Veränderungen und Zukunftsperspektiven.

**Zeitbedarf:** mindestens 30 Minuten

**Ablauf:** Die Moderation oder ein Teilnehmer lesen die vier Szenarien-Teaser nacheinander laut vor.

Die Teilnehmenden geben dann eine spontane Rückmeldung zu ihren Gedanken und Assoziationen (mündlich oder schriftlich, z. B. per Post-it).

Im Anschluss daran kann die Moderation weitergehende Fragen zur Diskussion stellen (z. B. Wohin bewegt sich aus Deiner Sicht unser Unternehmen derzeit? Was ist mit Blick auf die Zukunft besonders wichtig? ...).



#### Hinweise und Tipps für die Moderation:

- Eine Plakat-Session kann nur einen ersten holzschnittartigen Eindruck der Szenarien vermitteln. Es ist dennoch erstaunlich, wie schnell man auf diese Weise in einen inspirierenden Austausch kommen kann. Der Einstieg mithilfe von Szenarien setzt einen (ungewohnten) Denkanstoß und weckt das Interesse für eine längerfristige Perspektive.

#### Variationen:

- **„Messestand“:** Die Methode eignet sich insbesondere auch für „Laufkundschaft“ (z. B. für einen Stand bei einem Aktionstag, einer Konferenz, einer Messe ...), um das Eis zu brechen und miteinander ins Gespräch zu kommen.
- **Digitalplakat:** Für größere Gruppen ist es sinnvoll, das Plakat digital anzufertigen und über einen ausreichend großen Bildschirm/Beamer einzuspielen.

## Vorbereitung & Materialien:

- Die Szenarien-Teaser (zwei bis drei Sätze pro Szenario) werden auf ein Plakat (mindestens A1, ideal ist A0) gedruckt oder handschriftlich geschrieben. Für einige Projekte (wie z. B. → [Mitbestimmung 2035](#)) gibt es bereits fertige Poster zum Ausdrucken.
- Materialien: Gedrucktes Plakat (A0/ A1) oder Packpapier; Flipchart-Papier oder große Post-its; Stifte.

### 3.3 Persönliche Verortung im Zukunftsraum

Die Teilnehmenden verorten sich in den Szenarien und reflektieren den Zukunftsraum für sich persönlich: In welche Richtung sind wir aktuell unterwegs? Was wäre mein „Wunschscenario“?

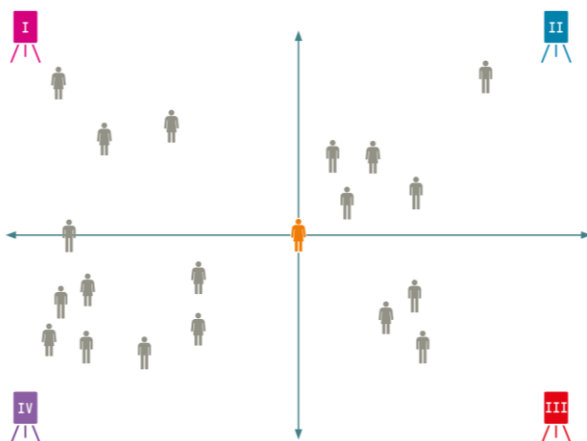
**Zeitbedarf:** 15-30 Minuten

**Ablauf:** Die Verortung kann direkt an eine → „Szenarienbegehung“ oder eine → „Plakat-Session“ anschließen. Die Moderation fragt zunächst:

**„Aus heutiger Perspektive: In welche Richtung sind wir aktuell unterwegs?“**

Die Teilnehmenden stellen sich nun physisch in das Szenario, das für sie persönlich derzeit „in der Pipeline“ ist, also das Szenario, welches am ehesten der Zukunft entspricht, die die gegenwärtigen Trends erwarten lassen. Hat jede/r seinen Platz gefunden, betrachtet die Gruppe, welches Bild die Aufstellung ergeben hat: Wo haben sich die meisten Kolleginnen und Kollegen platziert? Wo steht (fast) niemand? Wichtig: Es geht bei dieser Frage nicht darum, welches Szenario vermutlich eintreten wird, sondern, wohin der Dampfer gerade unterwegs ist. Entsprechend gibt es hier auch kein Richtig oder Falsch. Es ist eine persönliche Einschätzung.

Persönliche Verortung im Szenario



Quelle: HBS / IPA

Hans Böckler  
Stiftung

In einer zweiten Runde lautet die Frage dann:

**„Welches wäre das Szenario, das Du persönlich am ehesten bevorzugen würdest?“**

Jede/r Teilnehmende positioniert sich auch hier wieder in einem Quadranten.

Die Moderation fragt nach jeder der beiden Runden einige der Teilnehmenden, warum sie sich dort positioniert haben (insbesondere die „Extrempositionen“ oder abweichende Positionen können interessante Einblicke bringen).

Wichtig ist auch der Blick, inwiefern eine Diskrepanz besteht zwischen der Zukunft, die „gerade in der Pipeline ist“ und derjenigen, die eigentlich angestrebt wird. Je deutlicher die beiden „Aufstellungsbilder“ voneinander abweichen, desto wichtiger ist es, gestaltend auf die Zukunft einzuwirken.

#### **Hinweise und Tipps für die Moderation:**

- Falls es z. B. aus räumlichen Gründen nicht möglich war, physisch zwischen den verschiedenen Szenarien zu wandern, kann mit diesem Methodenbaustein noch einmal Bewegung und Aktivität in die Gruppe gebracht werden.
- Die Methode eignet sich auch, um Teilnehmende einzubinden, die sich bis dahin mit Wortbeiträgen zurückgehalten haben.

#### **Variationen:**

- **Fingerzeig:** Falls es schnell gehen muss oder der Raum zu klein sein sollte, können die Teilnehmenden auch auf ihrem Platz sitzen bleiben und ihre Verortung per Fingerzeig vornehmen.
- **Klebspunkte:** Die beiden Fragen und das Szenarienkreuz können auch auf eine Stellwand geschrieben werden. Die Teilnehmenden erhalten für jede der beiden Fragen einen (andersfarbigen) Klebepunkt und verorten sich auf diese Weise auf dem Papier.



### 3.4 Blick zurück: „Vor 20 Jahren“

Wie sah die Welt vor 20 Jahren aus? Was hat sich verändert, was nicht? Indem wir gedanklich zurückgehen, bevor wir mit Szenarien nach vorne blicken, bekommen wir ein Gespür für längerfristige Veränderungszeiträume.

#### **TAGESSCHAU VOR 20 JAHREN**

Warm-up zu gesellschaftlichen Veränderungsprozessen

**Zeitbedarf:** 30 Minuten

**Ablauf:** Die Gruppe schaut gemeinsam eine Tagesschau-Episode von vor 20 Jahren an (oder einen Ausschnitt). Im Anschluss daran tauschen sich die Teilnehmenden über ihre Wahrnehmungen aus: Was hat sich verändert, was nicht?



Die Übung kann beispielsweise deutlich machen: Veränderung geschieht meist nicht von heute auf morgen. Sie ist zudem je nach Bereich bzw. Ebene unterschiedlich schnell (z. B. Mode, Handel, Infrastruktur, Regierung, Kultur, Natur). Es ist darüber hinaus interessant zu sehen, dass einige Diskussionen, die wir heute intensiv führen, schon vor Jahrzehnten auf der Agenda standen, während andere neu hinzugekommen sind.

#### **Hinweise und Tipps für die Moderation:**

- Nicht jede Tagesschaufolge eignet sich gleichermaßen gut. Man sollte sich in der Vorbereitung ruhig einige anschauen und dann eine geeignete Episode aussuchen.
- Wer computertechisch versiert ist, kann überlegen, aus verschiedenen Episoden einige aussagekräftige Ausschnitte zusammenzustellen (vielleicht auch aus heutiger Sicht manchmal absurd anmutende).

#### **Vorbereitung & Materialien:**

- Download einer Tagesschau-Episode von vor 20 Jahren von der [ARD-Website](#) (alternativ: stabile Internetverbindung) →

## **ICH VOR 20 JAHREN**

Warm-up zum (besseren) Kennenlernen

**Zeitbedarf:** 30 Minuten

**Ablauf:** Neben dem inhaltlichen Einstieg eignet sich diese Übung insbesondere, um die Teilnehmenden miteinander ins Gespräch zu bringen und sich besser kennenzulernen.

Die Moderation bittet die Teilnehmenden im Vorfeld, ein ausgedrucktes Foto von sich selbst mitzubringen. Das Foto sollte in etwa so lange zurückliegen, wie man mit den Szenarien später nach vorne schauen möchte. (Diesen Zeitraum sollte man anpassen, wenn viele der Teilnehmenden noch recht jung sind. Für den Zweck der Übung reichen dann z. B. auch fünf bis zehn Jahre).

Die Teilnehmenden setzen sich in kleinen Gruppen von vier bis sechs Personen zusammen. Nacheinander bekommt nun jede/r Teilnehmende die Gelegenheit, etwas über den Menschen auf dem Foto zu erzählen: Wo habe ich damals gelebt? Was hat mich bewegt? Was waren meine Pläne? Wie hat sich verändert, wie ich damals und heute auf die Welt blicke? Was ist stabil geblieben und wo denke, fühle oder handle ich heute anders? Was sind die wichtigsten gesellschaftlichen Veränderungen, die ich wahrnehme?

### **Hinweise und Tipps für die Moderation:**

- Je nach Gruppe kann man die Fragen so wählen, dass sie mehr oder weniger persönlich sind. Vielleicht möchte ein Teilnehmender auch nichts Privates preisgeben. Das gilt es zu respektieren. Er/sie kann dann seinen Fokus z. B. auf gesellschaftliche Veränderungen legen.
- Wer mag, kann sein Foto für den Zeitraum des Workshops an eine Stellwand pinnen.

### **Vorbereitung & Materialien:**

- Teilnehmende vorab informieren, dass sie bitte ein altes Foto von sich mitbringen (ausgedruckt),

## 4 Methodenbausteine II: Vertiefen & Weiterdenken

Nachdem man (gemeinsam) die Szenarien erkundet hat, gibt es viele Möglichkeiten, tiefer in die Zukunftswelten einzusteigen und sie mit Blick auf verschiedene Themenaspekte sowie mögliche Auswirkungen und Strategien zu durchdenken und für den eigenen Handlungskontext zu konkretisieren.

Hierfür haben wir unterschiedliche Methodenbausteine entwickelt, die Ihr je nach Workshop-Anliegen und vorhandenem Zeitbudget kombinieren könnt.

Auch hier findet Ihr auf den einzelnen Seiten wieder Informationen zu Ablauf, Zeitbedarf, Vorbereitung und benötigten Materialien – sowie Hinweise und Tipps für die Moderation und Ideen für Variationsmöglichkeiten.

Für diese längeren Formate haben wir zwei beispielhafte Ablaufpläne erstellt, die Euch bei der Planung unterstützen können:

- → Szenarien-Erkundung mit Konkretisierung zu einem Themenschwerpunkt (ein Tag)
- → Szenarien-Erkundung mit Konkretisierung für das eigene Handlungsumfeld (anderthalb bis zwei Tage)

### 4.1 „Erste Anzeichen“ für jedes Szenario

Die Teilnehmenden suchen für jedes Szenario nach Ereignissen, Entwicklungen und möglichen Trends, die darauf hindeuten, dass sich Dinge in diese Richtung verändern könnten.

**Zeitbedarf:** (mindestens) fünf Minuten pro Szenario

**Ablauf:** Die Moderation bittet die Teilnehmenden, für jedes Szenario Anzeichen (Ereignisse, Entwicklungen ...) zu benennen, die in diese Richtung deuten. Dies können auch persönliche Geschichten aus dem eigenen Umfeld oder dem eigenen Unternehmen sein. Die Moderation notiert diese „Ersten Anzeichen“ (*early signs*) auf einem Flipchart.

Natürlich ist es einfacher, für ein Trendszenario Anzeichen zu finden als für ein Szenario, das erhebliche Veränderungen voraussetzt. Dennoch sollte es gelingen, für alle Szenarien Indizien zu finden (auch wenn sie noch nicht „Mainstream“ sein sollten).

#### **Hinweise und Tipps für die Moderation:**

- Die Übung soll dafür sensibilisieren, dass aus heutiger Sicht potenziell alle entwickelten Szenarien eintreten können. Indem sie für jedes Szenario Anzeichen finden, fällt es den Teilnehmenden leichter, sich auch auf Zukunftsräume einzulassen, die ihnen zunächst fremd und unwahrscheinlich erscheinen mögen (manchmal steckt aber auch dahinter, dass man sich eine bestimmte Zukunft nicht vorstellen *will*).
- Oft fällt es uns schwer, grundlegende Veränderungen für möglich zu halten. Und doch finden wir bei genauem Hinschauen Anzeichen, dass



sich doch bereits etwas verändert. Manche Veränderungen brauchen Zeit und einige „mutige Trendsetter“, bevor sie sich auf breiter Basis durchsetzen und dann zum „Megatrend“ werden.

- Lassen sich für ein Szenario partout keine Anzeichen finden, kann dies natürlich auch darauf hindeuten, dass es dem Szenario an Plausibilität mangelt (dieses Urteil sollte man sich aber nicht „zu leicht“ machen). Dann könnte man auch fragen: Was würde es brauchen, damit dieses Szenario doch vorstellbar wird?
- Die Moderation kann für jedes Szenario einige passende Beispielgeschichten mitbringen und „einspringen“, wenn den Teilnehmenden bei einigen Szenarien nichts einfällt. Das kann v. a. bei Szenarien hilfreich sein, die wirkliche Veränderung bedeuten würden und deshalb für uns meist schwieriger vorstellbar sind als ein Trendszenario.

### Variationen:

- **„Beweisaufnahme“ (Gruppenarbeit):** Die Übung eignet sich auch als Gruppenarbeit zur → **Vertiefung der Szenarienerkundung**. Jede Kleingruppe übernimmt hierbei die Patenschaft für eines der Szenarien und sammelt „Beweise und Argumente“ für dieses Szenario. Im Anschluss präsentiert sie ihre wichtigsten Fundstücke und versucht, die anderen Gruppen davon zu überzeugen, dass genau dieses Szenario eintreten wird. In der Gesamtschau wird so schnell deutlich, dass es mehr als eine (mögliche) Zukunft gibt und es lohnt, sich auf verschiedene Zukünfte vorzubereiten und im Jetzt aktiv zu werden.

## 4.2 Zuordnung von Bildmotiven, Zitaten, Medienberichten ...

Die Teilnehmenden ordnen verschiedene Bilder und Texte den einzelnen Szenarien zu. Auf diese Weise bekommen diese einen stärkeren Bezug zum Heute, werden plastischer und klarer voneinander unterscheidbar.

**Zeitbedarf:** 30 Minuten

**Ablauf:** Die Moderation zeigt den Teilnehmenden nacheinander eine Reihe von Bildern, Zitaten und/oder aktuellen Schlagzeilen. Die Aufgabe für die Teilnehmenden ist es nun, die verschiedenen Fundstücke jeweils einem Szenario zuzuordnen und zu begründen, warum sie es dort verankern würden.

Die anderen Teilnehmenden können Rückfragen stellen oder z. B. erklären, warum sie dieses Fundstück eher in einem anderen Szenario verorten.

### Hinweise und Tipps für die Moderation:

- Es ist nicht schlimm oder ungewöhnlich, wenn Teilnehmende Fundstücke in verschiedenen Szenarien platzieren. Dies kann zum einen helfen, mögliche Missverständnisse aufzudecken, aber auch unterschiedliche, gleichermaßen legitime Wahrnehmungen in der Gruppe aufzeigen. Hinzu kommt, dass Szenarien einen zeitlichen Verlauf haben; d. h. ein Bild könnte z. B. für den Anfang eines Szenarios besser passen als für dessen Ende.
- „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“. Bilder können helfen, den Teilnehmenden einen lebendigen Eindruck vom Szenario zu verschaffen. Naturgemäß entstammen Bilder jedoch dem Heute bzw. der Vergangenheit. Deshalb muss man als Moderation darauf aufpassen, dass nicht der Eindruck entsteht, die Zukunft würde so aussehen wie eine uns bereits bekannte Vergangenheit. Die Bilder sind lediglich ein Hilfsmittel zur Illustration einer Zukunft, von der wir noch keine Bilder haben können.

### Variationen:

- **Gemeinsames Zuordnen von Bildern (Kleingruppe):** Die Übung kann auch als Gruppenarbeit eingesetzt werden. Die Kleingruppen verständigen sich in diesem Fall gemeinsam aus einer Sammlung von Bildern auf zwei bis drei Motive pro Szenario und pinnen sie beim jeweiligen Szenario an eine Stellwand. Die anderen Gruppen können später nachfragen, warum sich die Gruppe für ein bestimmtes Bild entschieden hat. Auf diese Weise werden unterschiedliche Sichtweisen, Aspekte, Präferenzen und Missverständnisse schnell deutlich. Auch hier gilt: Es geht nicht um eine richtige oder falsche Zuordnung, sondern um die persönlichen Assoziationen und Reflexionen der Teilnehmenden. Im Austausch miteinander gewinnen die Szenarien so an Kontur und laden dazu ein, weniger in Schwarz-Weiß zu denken.
- **Quiz mit Textpassagen:** Eine Variationsmöglichkeit ist, aus den Langfassungen der Szenarien aussagekräftige kurze Textpassagen zu nehmen. Wie in einem Quiz sollen die Teilnehmenden diese dann den Szenarien zuordnen. Im Gegensatz zu einer (subjektiven) Zuordnung von Bildern ist es hier möglich, hinterher aufzulösen, aus welchem Szenario die Textpassage stammt.

### Vorbereitung & Materialien:

- Zusammenstellen eines Sets von Bildern, Postkarten, Zitaten, Pressemeldungen ... (ggf. laminieren)
- Mögliche Quellen sind z. B. (kostenfreie) Bild-Datenbanken, Gratis-Postkarten aus Cafés, Ergebnisse von Google-News-Suchen, Zitat-Websites, (kurze) Textpassagen aus Publikationen des Unternehmens/der Organisation ...

### 4.3 Schlagzeilen der Zukunft (für jedes Szenario)

Um sich in die Szenarien einzudenken und sie plastischer zu machen, überlegen sich die Teilnehmenden fiktive Schlagzeilen: Mit welchem Aufmacher würde eine Zeitung in diesem Szenario beginnen?

**Zeitbedarf:** 15-30 Minuten

**Ablauf:** Die Moderation bittet die Teilnehmenden, sich spontan mögliche Schlagzeilen auszudenken, die in dieses Szenario passen würden. Dies geschieht „auf Zuruf“. Die Moderation schreibt die Schlagzeilen auf Kärtchen oder einem Flipchart mit. Auch hier wandert man von Szenario zu Szenario.

Die Übung kann auch als kurze Gruppenarbeit durchgeführt werden. Jede Kleingruppe kommt dann mit drei bis fünf Schlagzeilen pro Szenario zurück, liest sie den anderen vor und heftet sie an eine Stellwand.

Die anderen Teilnehmenden können Rückfragen stellen, z. B. warum dies aus Sicht der Gruppe eine passende Schlagzeile wäre. So wird deutlich, was die Teilnehmenden als Essenz des Szenarios begreifen.

Die Übung vermittelt zudem eine erste Idee, wie sich der öffentliche Diskurs weiterentwickeln könnte: Welche Themen und Neuigkeiten bewegen die Menschen in dieser Zukunftswelt? Worüber regen sie sich beim morgendlichen Lesen der Zeitung auf?

#### **Hinweise und Tipps für die Moderation:**

- Die Übung eignet sich als erste Vertiefung nach dem → Erkunden der Szenarien. Sie hilft, sich als Gruppe zu „synchronisieren“ und zu einem gemeinsamen Verständnis der Szenarien zu kommen. Gleichzeitig ist sie eine nette Auflockerung (siehe auch bei Variationen: „**Urlaub, Auto, Mittagessen & Co. Der Alltag in den Szenarien**“).
- Zur Einstimmung kann die Moderation einige aktuelle Schlagzeilen oder z. B. von vor 30 Jahren vorlesen.
- Man kann die Schlagzeilen auch auf ein bestimmtes Themengebiet/Ressort fokussieren (z. B. Nachhaltigkeit, Arbeitszeit, Mitbestimmung, Sport ...).
- Interessant kann zudem die ergänzende Frage sein, wo und wie sich die Menschen in diesem Szenario informieren.
- Man kann die Teilnehmenden zudem auch bitten, ein passendes Titelbild zur Meldung des Tages zu finden.

## Variation:

### – Urlaub, Auto, Mittagessen & Co. – Der Alltag in den Szenarien

Um die Szenarien für die Teilnehmenden auf spielerische Art lebendiger und voneinander unterscheidbar zu machen, kann man verschiedene Alltagsthemen in den vier Szenarien durchdenken:

- Wie kommt man in diesem Szenario zur Arbeit?
- Wie sieht ein Mittagessen mit den Kolleg:innen aus?
- Wie machen die Menschen in dem Szenario Urlaub?
- Was für ein Auto fahren sie?
- ...

Bei der Übung steht vor allem das spielerische Element im Vordergrund. Die Teilnehmenden können per Zuruf einfach ihre spontanen Ideen und Bilder in den Raum werfen, es muss auch nicht mitgeschrieben werden.

Natürlich sind diese Fragen zum Teil noch vom Jetzt aus gedacht. So kann die Antwort auf die Frage „Wie kommt man zur Arbeit?“ in einem der Szenarien auch lauten: „Ich gehe zehn Meter rüber in mein Home-office“. Oder: „Ich hätte endlich gerne wieder eine Arbeit.“ Vielleicht besitzen die Menschen in einer der Zukünfte auch gar nicht mehr selbst ein Auto – oder es können sich nur noch die Wenigsten leisten.

## Vorbereitung & Materialien:

- Materialien: Moderationskarten, Stifte, Pinnadeln und Stellwand

## 4.4 Konkretisierung für die eigene Organisation

An das Erkunden der Szenarien schließt sich hier die Frage der persönlichen Betroffenheit an: Was würde dieses Szenario konkret für uns bedeuten? Was wären hier unsere Handlungsoptionen?

**Zeitbedarf:** ab zwei bis drei Stunden (zzgl. der Zeit für die → Szenarienbe-  
gehung)

**Ablauf:** Die Übung umfasst zwei Gruppenarbeitsphasen. Sie können aufeinander aufbauen, aber auch einzeln eingesetzt werden.

## **Gruppenarbeitsphase 1: Konkretisieren für die eigene Organisation (zwei bis drei Stunden mit Präsentation)**

In der ersten Gruppenarbeitsphase geht es um folgende Frage:

### **Wie wären wir in den verschiedenen Szenarien konkret betroffen?**

Jede Kleingruppe arbeitet hierfür anhand von vier Leitfragen zu einem der Szenarien:

- „Was würde dieses Szenario für uns bedeuten? Welche Themen, Konflikte und Regelungsbedarfe sind hier vordringlich?“
- „Was beschränkt unsere Handlungsmöglichkeiten in diesem Szenario?“
- „Welche Chancen bietet das Szenario, welchen ‚Rückenwind‘ können wir nutzen?“
- „Wer sind hier wichtige Verbündete, um unsere Ziele erreichen zu können?“

Die Ergebnisse zu jeder der Fragen werden an der Stellwand gesichert.

Im Anschluss stellen sich die Gruppen gegenseitig ihre Ergebnisse kurz vor und reflektieren sie gemeinsam.

## **Gruppenarbeitsphase II: Erarbeiten von Handlungsmöglichkeiten (zwei bis drei Stunden mit Präsentation)**

Die Gruppen werden für die zweite Arbeitsphase neu zusammengestellt. Im Vordergrund steht nun die Frage nach den vorhandenen Anpassungsmöglichkeiten:

### **Was wäre die beste Strategie, um in diesem Szenario erfolgreich zu sein?**

Jede Gruppe erarbeitet hierzu ein kompaktes „Strategiekonzept“ für eines der Szenarien und bereitet eine kurze Präsentation von etwa fünf Minuten vor.

Die einzelnen Strategiekonzepte werden dann von je einem Gruppenmitglied vor- und zur Diskussion gestellt. Dies kann z. B. als Präsentation im Rahmen einer fiktiven Gremiensitzung geschehen. Je ein/e Teilnehmende/r aus den anderen drei Gruppen übernimmt die Rolle der/des Vorsitzenden, die es zu gewinnen gilt. Sie geben als erstes Feedback, dann folgen Anregungen, Ergänzungen und Fragen aus der Gesamtgruppe.

Im Anschluss an die beiden Gruppenarbeitsphasen tragen die Teilnehmenden die aus ihrer Sicht wichtigsten Erkenntnisse und Ergebnisse zusammen und reflektieren sie in der Zusammenschau aller Szenarien.

### **Hinweise und Tipps für die Moderation:**

- Die Fragen können je nach spezifischem Interesse und Fokus abgewandelt werden.
- Eine mögliche Leitfrage für die Auswertungsrunde am Ende kann z. B. sein: „Welche der vorgeschlagenen Handlungsmöglichkeiten erscheinen uns vor dem Gesamtbild aller Szenarien am aussichtsreichsten und welche wären mit großen Risiken verbunden?“

### **Vorbereitung & Materialien:**

- Materialien: Moderationskarten, Stifte, Pinnadeln und Stellwand

## **4.5 Fokusszenarien: Konkretisierung zu einem Thema**

Szenarien können nicht alle Themenfelder gleichermaßen intensiv behandeln. Dies schafft Raum für eigene Kreativität und ein Forterzählen der Geschichten für die Fragen, die einen selbst bewegen.

**Zeitbedarf:** ab zwei bis drei Stunden (zzgl. der Zeit für die → [Szenarienbegehung](#))

**Ablauf:** Im Anschluss an die → [Begehung der Szenarien](#) können die Teilnehmenden die Szenarien zu einem oder mehreren Themen konkretisieren, die ihnen besonders wichtig sind. Beispiele hierfür können z. B. sein:

- ausgewählte Branchen
- Qualifizierungsbedarfe
- Entwicklung des Rechtsrahmens
- „Nachwuchsgewinnung“ (z. B. für die Mitbestimmung)
- Digitalisierung
- Arbeitszeitregelungen
- Vertragsformen
- Nachhaltigkeit

Für die Übung werden die Teilnehmenden zunächst in Kleingruppen aufgeteilt. Jede Gruppe übernimmt die Patenschaft für ein Fokusthema (bzw. alternativ: einen Aspekt *eines* Fokusthemas, siehe Variationen).

Jede Themengruppe beleuchtet nun, wie sich ihr Thema in den verschiedenen Szenarien entwickeln könnte:

- Was würden die einzelnen Szenarien hier bedeuten (Rahmenbedingungen, Potenziale und Herausforderungen)?
- Was wären jeweils erfolgreiche Handlungs- und Gestaltungsoptionen?

Die Themengruppe verdichtet ihre wichtigsten Aspekte und Ideen auf einem Flipchart. Die Gruppen präsentieren und diskutieren im Anschluss an die Gruppenarbeitsphase ihre Ergebnisse im Plenum (z. B. als „Gallery-Walk“ oder als „Posterpräsentation“).

#### **Hinweise und Tipps für die Moderation:**

- Als spielerischer Einstieg in das thematische „Durchdeklinieren“ eignet sich z. B. die Übung →I „Urlaub, Auto, Mittagessen & Co. – Der Alltag in den Szenarien“ (siehe dort bei „Variationen“).
- Auch die Übung →I „Zuordnung von Bildmotiven, Zitaten, Medienberichten ...“ kann den Gruppen helfen, sich in ihr Thema einzudenken und sich mit Blick auf das Verständnis der Szenarien zu „synchronisieren“.
- Ein Beispiel für Fokusszenarien ist das →I Szenarienset „Digitalisierung 2035“. Sie sind entstanden als Follow-up des Projekts „Mitbestimmung 2035 – Vier Szenarien“, das die Hans-Böckler-Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Institut für prospektive Analysen initiiert hat.

#### **Variationen:**

- **Verschiedene Aspekte eines Fokusthemas erkunden:** Statt die Kleingruppen zu unterschiedlichen Fokusthemen (z. B. Nachhaltigkeit, Nachwuchs, Digitalisierung ...) arbeiten zu lassen, können sie alternativ unterschiedliche Aspekte eines Fokusthemas erkunden. Sollen die Szenarien z. B. auf die Frage der „Qualifizierung“ fokussiert werden, so könnten die Arbeitsgruppen jeweils einen der folgenden Themenaspekte erkunden:
  - Formate
  - Inhalte und Themen
  - Zielgruppen
  - Referent:innen
  - Finanzierung
  - ...
- **Nur ein Szenario pro Kleingruppe erkunden:** Sollte weniger Zeit zur Verfügung stehen, können die Kleingruppen auch jeweils nur ein Szenario mit Blick auf das Fokusthema erkunden. Die Ergebnisse werden dann im Plenum zusammengetragen.

#### **Vorbereitung & Materialien:**

- Auswahl und Abstimmung eines bzw. mehrerer geeigneter Fokusthemen, die die Gruppe erkunden möchte.
- Materialien: Moderationskarten, Stifte, Pinnadeln und Stellwand

## 4.6 Leitbild-Teststand

Auch in Leitbildprozessen können (bestehende) Szenariensets neue Perspektiven und Diskussionen eröffnen. Das bereits existierende oder neu zu entwickelnde Leitbild kommt auf den Prüfstand verschiedener Zukünfte.

**Zeitbedarf:** zwei bis drei Stunden (zzgl. der Zeit für die → **Szenarienbegehung**)

**Ablauf:** Die Teilnehmenden erkunden zunächst gemeinsam die verschiedenen Szenarien (siehe → **„Szenarienbegehung“**). Im Anschluss daran empfiehlt sich eine → **„Persönliche Verortung im Szenarienraum“**.

Nun setzen die Teilnehmenden das Leitbild (bzw. den Entwurf) in den Kontext der verschiedenen Szenarien. Leitfragen sind hierbei:

- Woher kommt in diesem Szenario Rückenwind für unser Leitbild? Und wie können wir ihn nutzen?
- Was könnte unser Leitbild in diesem Szenario unter Druck setzen? Und wie gehen wir damit um?

Die Moderation notiert die Ergebnisse auf Flipcharts. Dann geht es gemeinsam zum nächsten Szenario.

Nachdem das Leitbild (bzw. der Entwurf) in allen vier Szenarien „getestet“ wurde, werfen die Teilnehmenden den Blick nun auf den Zukunftsraum und das Leitbild als Ganzes.

Mögliche Leitfragen für die weitere Diskussion sind:

- Welche Themen, Potenziale, Risiken und Dilemmata, die in den Szenarien auftauchen, sind im Leitbildentwurf bisher noch nicht (ausreichend) aufgegriffen?
- Wie robust ist unser Leitbild mit Blick auf alle Szenarien? Würde es z. B. nur in einem der Szenarien tragen? Was können wir tun, damit unser Leitbild auch dann „funktioniert“, wenn sich die Rahmenbedingungen um uns herum in eine andere Richtung entwickeln?
- Wie wird künftig überprüft (und von wem), ob das Leitbild (noch) der Realität standhält?
- Was braucht es, damit das Leitbild auch in anderen Ländern tragfähig ist?

Zum Schluss sollten Verabredungen getroffen werden, wie die identifizierten Verbesserungspotenziale in das künftige Leitbild integriert werden.



### **Hinweise und Tipps für die Moderation:**

- Die Übung kann im Plenum oder in Kleingruppen durchgeführt werden. Jede Kleingruppe sollte sich dabei mit mindestens zwei verschiedenen Szenarien auseinandersetzen.
- Lohnenswert kann auch ein Blick auf die Sprache des Leitbild(entwurfs) sein: Zu welchem Szenario passt die von uns gewählte Sprache? Welche Begriffe verwenden wir? Wen sprechen wir an? Passt unsere Sprache zu unserem „Wunschscenario“?

### **Variationen:**

- **Szenarien-Workshop als Auftakt eines Leitbildprozesses:** Der Workshop kann auch ganz am Anfang eines Leitbildprozesses stattfinden. So weitet er direkt zu Beginn die Perspektive, lädt zu mutigen Visionen ein und unterstützt das Entstehen einer konstruktiven, offenen Diskussionskultur im Leitbildteam.

Die Leitbildformulierung sollte für den Zeitraum der Erkundung der Szenarien erst einmal beiseitegestellt werden: Es geht zunächst nicht um eine normative Bewertung der Szenarien (Wo wollen wir hin? Wofür stehen wir? Welche Werte leiten uns?). Vielmehr soll die Gruppe erfahren, wie unterschiedlich die Rahmenbedingungen sein können, unter denen man selbst in der Zukunft handeln muss (und unter denen ein Leitbild funktionieren müsste).

Nach der →1 „Szenarienbegehung“ sollte man sich dann viel Zeit für die →1 „Persönliche Verortung im Szenarienraum“ nehmen. Gerade wenn die Aufstellung eine starke Diskrepanz ergibt zwischen dem Szenario, das aktuell in der Pipeline ist und dem gewünschten Szenario, muss das Leitbild später aufzeigen, wie man für sich selbst dennoch einen anderen Weg gehen will. Ein gutes Leitbild muss auch unter schwierigeren Rahmenbedingungen Orientierung und Verlässlichkeit bieten und darf nicht nur bei Sonnenschein funktionieren.

Im Anschluss fragt die Moderation, was mit Blick auf den gesamten Zukunftsraum für die Formulierung eines Leitbildes darüber hinaus wichtig ist. Die Ergebnisse werden notiert und fließen in den sich anschließenden Leitbildentwicklungsprozess ein.

Zu einem späteren Zeitpunkt lohnt es sich, den Leitbildentwurf noch einmal entlang der Szenarien zu „testen“ (s. o.).

### **Vorbereitung & Materialien:**

- Der Leitbildprozess sollte zum Zeitpunkt des Workshops möglichst noch nicht abgeschlossen sein, damit die Diskussionen und Ergebnisse noch einfließen können. Die Szenarien können dann als Katalysator helfen, neuen Schwung in den Prozess zu bringen. Der Abgleich eines Leitbildentwurfs mit den verschiedenen Zukünften hilft zudem beim Überarbeiten und macht das Leitbild robuster.

- Die Arbeit mit Szenarien kann darüber hinaus dazu beitragen, dass das Leitbild lebendig und authentisch wird und es nicht bloß aus netten Worten besteht, die eher eine Werbebotschaft nach außen sind, denn handlungsleitend.
- Materialienbedarf: Moderationskarten, Stifte, Pinnadeln und Stellwand

#### 4.7 Perspektivenwechsel: Stakeholder-Analyse

Die Teilnehmenden erkunden die Szenarien aus der Sicht unterschiedlicher Akteure. So können sie individuelle Auswirkungen und Interessenlagen identifizieren und mögliche Handlungsoptionen antizipieren.

**Zeitbedarf:** mindestens 90 Minuten

**Ablauf:** Die Methode schließt gut an eine → **Szenarienbegehung** an. Während wir dort i. d. R. aus unserer eigenen Perspektive auf die Veränderungen schauen, setzen die Teilnehmenden hier eine andere Brille auf. Denn die möglichen Auswirkungen eines Szenarios können sehr voneinander abweichen.

Die Moderation stellt die verschiedenen Akteursgruppen vor, die nun in einer Gruppenarbeit erkundet werden sollen. Welche Akteure relevant sind, sollte vorab festgelegt werden (siehe Vorbereitung).

Die Kleingruppen beleuchten die einzelnen Szenarien entlang folgender Leitfragen:

- Was würde dieses Szenario für Eure Stakeholder-Gruppe bedeuten? Welche Themen treiben Euch hier um?
- Wo seht Ihr für Eure Stakeholder-Gruppe Risiken und Dilemmata? Wo liegen Chancen und Potenziale?
- Wie würdet Ihr in dem Szenario handeln, um erfolgreich zu sein? Mit wem würdet Ihr Euch z. B. zusammentun?

Im Anschluss präsentieren die Gruppen kompakt ihre wichtigsten Ergebnisse z. B. als „Gallery-Walk“ oder als Rollenspiel (siehe Infobox zur Moderation). Darin schließt eine gemeinsame Diskussion an über die wichtigsten Erkenntnisse und Schlussfolgerungen für die eigene Perspektive.

#### **Hinweise und Tipps für die Moderation:**

- Je nach vorhandener Zeit kann die Erkundung auch auf ein bis zwei Szenarien beschränkt werden. Wichtig ist aber, dass alle Gruppen zu denselben Szenarien arbeiten.
- Das zentrale Anliegen dieser Übung ist der Perspektivenwechsel. Die Moderation kann deshalb anregen, dass die Teilnehmenden sich eine Rolle aussuchen, die für sie eher ungewohnt ist. Schlüpft z. B. ein

Betriebsrat in die Rolle eines Managers, so ist er mit anderen Überlegungen, Dilemmata, aber auch Handlungsoptionen konfrontiert.

- Die Rückpräsentation der Ergebnisse in großer Runde kann z. B. als „Gallery-Walk“ stattfinden. Jede Gruppe bereitet hierfür ein bis zwei Flipcharts vor, die in einer Ecke des Raumes aufgehängt werden. Die Gesamtgruppe wandert nun von Station zu Station.
- Alternativ kann die Präsentation der Ergebnisse auch interaktiv in Form eines Rollenspiels stattfinden, um die individuellen Sichtweisen lebendiger werden zu lassen. Die Gruppen berichten dann aus ihrer Stakeholder-Rolle heraus, was das Szenario für sie bedeuten würde. Dies kann z. B. in Form einer Geschichte oder einer kurzen szenischen Darstellung erfolgen. Weitere mögliche „Settings“ sind z. B. eine fiktive „Multi-Stakeholder-Anhörung“, bei der unterschiedliche Interessen ausgedrückt werden oder ein Talkshow-Format.

### Variationen:

- **„Gewinner und Verlierer“:** Diese Variation eignet sich z. B., wenn nur wenig Zeit zur Verfügung steht, man aber dennoch für unterschiedliche Perspektiven sensibilisieren möchte. Ob man in einem Szenario eher Chancen oder Risiken sieht, ist schließlich nicht unwesentlich eine Frage der persönlichen Betroffenheit. Die Moderation möchte deshalb von den Teilnehmenden wissen: Wer würde in diesem Szenario voraussichtlich besser dastehen und warum? Für wen könnte es in diesem Szenario eng werden? Wer könnte zu den unerwarteten Gewinnern oder Verlierern gehören? Die Übung kann im Anschluss oder direkt im Rahmen der → [Szenarienbegehung](#) stattfinden.
- **SWOT-Analyse:** Die Erkundung aus Sicht einer Stakeholder-Gruppe kann auch in Form einer SWOT-Analyse durchgeführt werden.

### Vorbereitung & Materialien:

- Relevante Akteursgruppen identifizieren und auswählen (z. B. Management, Beschäftigte (und ihre Interessenvertreter) ggf. aus verschiedenen Branchen, Investoren, Anteilseigner, junge Gründer:innen, Vertreter:innen aus Politik/Gebietskörperschaften, NGOs, Verbraucher:innen, Mitbewerber ...)
- Materialienbedarf: Moderationskarten, Stifte, Pinnadeln und Stellwand

## 4.8 Und jetzt?! – Ansatzpunkte für Handlungsmöglichkeiten

Szenarien handeln von der Zukunft. Wie diese aussehen wird, hängt auch von Entscheidungen ab, die noch nicht getroffen sind. Was können wir heute in unserem eigenen Handlungsumfeld tun, damit es „in eine gute Richtung geht“?

*„Szenarien sind Geschichten über die Zukunft, aber ihr Zweck liegt darin, bessere Entscheidungen in der Gegenwart zu treffen.“*

Ged Davis

**Zeitbedarf:** mindestens zehn Minuten

**Ablauf:** Der Methodenbaustein eignet sich gut als Abschluss eines Szenarien-Workshops nach einer → **„Persönlichen Verortung im Zukunftsraum“**.

Nachdem man sich dort mit Blick auf das eigene „Wunschscenario“ positioniert hat und eventuell eine Diskrepanz zu dem Szenario deutlich wurde, das aktuell in der Pipeline ist, gilt es nun, einen direkten Bezug zu den eigenen Handlungsmöglichkeiten herzustellen.

Die Moderation fragt hierfür:

**Was können wir HEUTE tun, damit es in eine „gute Richtung“ geht?**

Die Teilnehmenden schreiben ihre Antworten auf Moderationskarten/große Post-its und befestigen diese an einer (Stell-)Wand.

Steht nur sehr wenig Zeit zur Verfügung, können die Teilnehmenden ihre Antworten beim Verlassen des Raums anpinnen. Die Moderation fotografiert sie ab und wertet sie weiter aus.

Schöner ist natürlich, wenn man sich noch die Zeit nimmt, über die Statements zu sprechen – sei es im Plenum oder in kleinen Gruppen. Die Gruppe kann auch Folgeaktivitäten verabreden: Bekanntlich entsteht der Weg ja beim Gehen. Deshalb ist es gut, mit kleinen Schritten erst einmal in Bewegung zu kommen.

### **Hinweise und Tipps für die Moderation:**

- Man kann die Frage für den individuellen Handlungshorizont („Du“) beantworten und/oder für den Wirkungskreis der eigenen Organisation (Unternehmen, Gewerkschaft, Betriebsrat ...).
- Wichtig ist in jedem Fall, dass die Handlungsoptionen konkret sind und ein eigenes Handeln ermöglichen. Eine Karte mit dem Schlagwort „Solidarität stärken“ oder „Mehr Nachhaltigkeit“ ist so abstrakt, dass sie die (eigene) Verantwortung für Veränderung weit wegschiebt.
- Große Veränderungen schafft man selten allein. Ergänzend kann man deshalb auch fragen/diskutieren: „Mit wem können/sollten wir hierfür zusammenarbeiten?“

- Weitere mögliche Fragen für die vertiefte Diskussion: Was müssen wir JETZT auf den Weg bringen, damit wir gut vorbereitet sind? Was macht uns robuster angesichts starker Unsicherheit und einer offenen Zukunft?

### **Vorbereitung & Materialien:**

- Materialien: Moderationskarten/große Post-its, ein Stift für jeden Teilnehmenden, Pinnadeln und Stellwand

## 5 Ablaufpläne für Szenarien-Workshops

Auf den folgenden Seiten findet Ihr für verschiedene Formate beispielhafte Ablaufpläne. Sie zeigen, wie ein Workshop mit Szenarien konkret gestaltet werden kann. Für Detailinformationen zu den einzelnen Workshop-Methoden könnt Ihr dort einfach auf den jeweils verlinkten Baustein klicken.

Wir möchten auf diese Weise für Euch die „Hürde“ senken, Euren eigenen Workshop mit Szenarien durchzuführen. Alternativ könnt Ihr Euch von externen Moderator:innen oder (Szenarien-)Trainer:innen unterstützen lassen.

Die Ablaufpläne sind entlang von drei möglichen Zeitfenstern organisiert:

- Szenarienerkundung (zwei Stunden)
- Szenarienerkundung mit Konkretisierung zu einem Themenschwerpunkt (ein Tag)
- Szenarienerkundung mit Konkretisierung für das eigene Handlungsumfeld (anderthalb bis zwei Tage)

Die Ablaufpläne verstehen sich als ein „erster Aufschlag“, den Ihr für Eure Planung und Vorbereitung nutzen und abwandeln solltet. Auf den vorangegangenen Karten findet Ihr zudem weitere mögliche Bausteine, die Ihr einsetzen könnt, sowie Variationsmöglichkeiten.

Grundsätzlich eignen sich diese Ablaufpläne für jedes Szenarienset und Thema. Einzige Voraussetzung: Es muss eine geeignete Kurzfassung der Szenarien bestehen, die man für die Erkundung verwenden kann.

Wir wünschen Euch gutes Gelingen!

### **Und? Wie ist es bei Euch gelaufen?**

Wir hoffen, dass Euch unser Werkzeugkasten eine Auffahrt bietet, Euren eigenen Workshop mit Szenarien durchzuführen. Falls ja, würden wir uns sehr über eine Rückmeldung von Euch freuen: Was war der Anlass für Euren Workshop? Was lief gut, was könnte man besser machen? Was hat Euch der Workshop gebracht? Hat Euch unser Werkzeugkasten geholfen?

Wir freuen uns auf Eure Rückmeldung!

Kontakt → Sascha Meinert

Kontakt → Michael Stollt

## 5.1 Szenarienerkundung (zwei Stunden)

Dieses Format bietet einen kompakten Einstieg in die Arbeit mit Szenarien. So lässt es sich gut in viele Seminare/Strategie-Workshops integrieren, um die Diskussionen und den Austausch anzuregen.

---

ZEIT	PROGRAMMPUNKT
15'	<b>Begrüßung &amp; Einführung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Anliegen des Workshops</li><li>– Was sind Szenarien? Welchen Mehrwert bietet die Arbeit mit Szenarien?</li></ul>
80'	<b>Erkunden und gemeinsames Reflektieren der Szenarien</b> <p>Die Teilnehmenden erkunden die verschiedenen Szenarien nacheinander nach dem folgenden Ablauf (20 min pro Szenario):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Gemeinsames Anhören des Szenarios</li><li>– „Ruhige Minute“</li><li>– Wie fühlt sich dieses Szenario an?</li><li>– Sammeln von „Assoziationen“, Kernaspekten und Herausforderungen</li></ul>
15'	<b>Persönliche Verortung im Zukunftsraum</b> <p>Die Teilnehmenden verorten sich im „Szenarienraum“:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Welches Szenario ist aus Deiner Sicht aktuell „in der Pipeline“?</li><li>– Welches der Szenarien wäre Dein „WunschszENARIO“?</li></ul> <p>Kurze Diskussion des visuellen Gesamtbildes und einzelner Positionierungen</p>
10'	<b>Und jetzt?! – Erste Ansatzpunkte für Handlungsmöglichkeiten</b> <p>Was können wir HEUTE tun, damit es in eine gute Richtung geht? – Jede:r Teilnehmende beschreibt Post-its mit möglichst konkreten Ideen für Maßnahmen im unmittelbaren Handlungskontext.</p> <p>Abschluss des Workshops und ggf. kurze Blitzlichtrunde der Teilnehmenden</p> <p>Beim Rausgehen pinnen die Teilnehmenden ihre Karten an eine Stellwand.</p>

---

Der Ablauf lässt sich auch an längere Zeiträume anpassen (z. B. drei Stunden), indem die verschiedenen Ablaufpunkte entsprechend verlängert werden. Spätestens nach zwei Stunden sollte aber eine längere Pause eingeplant werden.

## 5.2 Szenarienerkundung mit Konkretisierung zu einem Themenschwerpunkt (ein Tag)

Die Teilnehmenden verbringen einen ganzen Tag mit den Szenarien. So kann die Gruppe tiefer in die Szenarien eintauchen und sie mit Blick auf ein ausgewähltes Fokusthema vertiefen.

ZEIT	PROGRAMMPUNKT
30	<p><b>Begrüßung &amp; Einführung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Anliegen des Workshops und Überblick zum Programm</li> <li>– Was sind Szenarien? Welchen Mehrwert bietet die Arbeit mit Szenarien?</li> <li>– Erwartungen der Teilnehmenden und ggf. kurze Vorstellungsrunde</li> </ul>
120	<p><b>Erkunden und gemeinsames Reflektieren der Szenarien</b></p> <p>Die Teilnehmenden erkunden die verschiedenen Szenarien nacheinander nach dem folgenden Ablauf (20 min pro Szenario):</p> <p>(nach zwei Szenarien Pause)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gemeinsames Anhören des Szenarios</li> <li>– „Ruhige Minute“</li> <li>– Wie fühlt sich dieses Szenario an?</li> <li>– Sammeln von „Assoziationen“, Kernaspekten und Herausforderungen</li> </ul> <p><b>Erste Anzeichen für jedes Szenario</b></p> <p>Für jedes Szenario werden „erste Anzeichen“ und Beispiele gesucht.</p>
15	<p><b>Persönliche Verortung im Zukunftsraum</b></p> <p>Die Teilnehmenden verorten sich im „Szenarienraum“:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Welches Szenario ist aus Deiner Sicht aktuell „in der Pipeline“?</li> <li>– Welches der Szenarien wäre Dein „WunschszENARIO“?</li> </ul> <p>Diskussion des visuellen Gesamtbildes und einzelner Positionierungen</p> <p>Pause</p>
15	<p><b>Urlaub, Auto, Mittagessen &amp; Co. – Der Alltag in den Szenarien</b> (Warm-up)</p> <p>assoziatives „Weiterspinnen“ der Szenarien</p>
90	<p><b>Fokusszenarien: Konkretisierung zu einem Themenschwerpunkt</b> (Gruppenarbeitsphase)</p> <p>Pausen nach Bedarf in den Kleingruppen</p> <p>Jede Gruppe arbeitet zu einem Themenaspekt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Was würden die einzelnen Szenarien im Bereich XY bedeuten (Rahmenbedingungen, Potenziale &amp; Herausforderungen)?</li> <li>– Was wären jeweils erfolgreiche Handlungs- und Gestaltungsoptionen?</li> </ul>
30	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verdichtung und Visualisierung der Arbeitsergebnisse in den Gruppen</li> </ul> <p>Pause</p>
30	<p><b>Kompakte Präsentation &amp; Diskussion der Ergebnisse</b></p> <p>(z. B. als „Gallery-Walk“ oder als „Posterpräsentation“)</p>
30	<p><b>Und jetzt?! – Erste Ansatzpunkte für Handlungsmöglichkeiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Was können wir HEUTE tun, damit es in eine gute Richtung geht?</li> <li>– Diskussion der Ideen (ggf. Gewichtung mit Klebepunkten)</li> <li>– Schlussfolgerungen und nächste Schritte</li> </ul> <p>Abschluss und Feedbackrunde</p>



### 5.3 Szenarienerkundung mit Konkretisierung für das eigene Handlungsumfeld (anderthalb bis zwei Tage)

Möchte man die Szenarien nutzen, um sie auf die eigene Organisation anzuwenden, sollte ein zweiter Tag zur Verfügung stehen. So bekommt die Gruppe die Möglichkeit, die Szenarien zu konkretisieren und mögliche Strategien zu testen.

ZEIT	PROGRAMMPUNKT
<b>TAG 1</b>	
30	<b>Begrüßung &amp; Einführung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Anliegen des Workshops und Überblick zum Programm</li> <li>– Was sind Szenarien? Welchen Mehrwert bietet die Arbeit mit Szenarien?</li> <li>– Erwartungen der Teilnehmenden und ggf. kurze Vorstellungsrunde</li> </ul>
(+ 30')	<b>„Ich vor 20 Jahren“ – Warm-up zum (besseren) Kennenlernen</b> (optional, danach kurze Pause vor Beginn der Erkundung)
120	<b>Erkunden und gemeinsames Reflektieren der Szenarien</b> <p>Die Teilnehmenden erkunden die verschiedenen Szenarien nacheinander nach dem folgenden Ablauf (20 min pro Szenario):</p> <p>(nach zwei Szenarien Pause)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gemeinsames Anhören des Szenarios</li> <li>– „Ruhige Minute“</li> <li>– Wie fühlt sich dieses Szenario an?</li> <li>– Sammeln von „Assoziationen“, Kernaspekten und Herausforderungen</li> </ul> <p><b>Erste Anzeichen für jedes Szenario</b>            Für jedes Szenario werden „erste Anzeichen“ und Beispiele gesucht.</p>
15	<b>Persönliche Verortung im Zukunftsraum</b> <p>Die Teilnehmenden verorten sich im „Szenarienraum“:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Welches Szenario ist aus Deiner Sicht aktuell „in der Pipeline“?</li> <li>– Welches der Szenarien wäre Dein „WunschszENARIO“?</li> </ul> <p>Diskussion des visuellen Gesamtbildes und einzelner Positionierungen</p>
Pause	
30	<b>Zuordnung von Bildmotiven, Zitaten, Medienberichten ...</b>
120'	<b>Vertiefende Erkundung: Konkretisierung für die eigene Organisation</b> (Gruppenarbeitsphase 1)
	Wie wären wir in den verschiedenen Szenarien konkret betroffen? – Jede Gruppe arbeitet zu einem Szenario; vier Leitfragen*:
Pausen nach Bedarf in den	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. „Was würde diese Geschichte für uns bedeuten? Welche Themen, Konflikte und Regelungsbedarfe sind hier vordringlich?“</li> <li>2. „Was beschränkt unsere Handlungsmöglichkeiten in diesem Szenario?“</li> </ol>

---

*Klein-* 3. „Welche Chancen bietet dieses Szenario, welchen ‚Rückenwind‘ können wir nutzen?“  
*gruppen*

4. „Wer sind hier wichtige Verbündete, um unsere Ziele erreichen zu können?“

Die Ergebnisse zu jeder der Fragen werden an der Stellwand gesichert.

(\* Die Fragen können je nach spezifischem Interesse abgewandelt werden).

30' Kurze Vorstellung und Reflexion der Ergebnisse der Gruppenarbeitsphase und Abschlussrunde zum ersten Tag

## **TAG 2**

### **30 Warm-up und Start in den Tag**

Zusammenfassung von Kernergebnissen von Tag 1

Offene Fragen/Punkte

### **90 Erarbeitung von Handlungsmöglichkeiten** (Gruppenarbeitsphase II)

Neuzusammenstellung der Gruppen und Aufgabenstellung im Plenum

Aufgabe: Jede Gruppe erarbeitet ein kleines Strategiekonzept für eines der Szenarien und setzt es in eine Präsentation von fünf bis sechs Minuten um; Visualisierung: Ergebnisse werden an der Stellwand festgehalten.

## *Pause*

### **90 Vorstellung und Reflexion der Ergebnisse der zweiten Gruppenarbeitsphase**

Z. B. in Form einer Projektpräsentation bei einer fiktiven Gremiensitzung. Das Strategiekonzept wird von einem Gruppenmitglied vor- und zur Diskussion gestellt. Je ein/e Teilnehmende/r aus den anderen drei Gruppen übernimmt die Rolle der/des Vorsitzenden, die es zu gewinnen gilt, diese geben ein erstes Feedback, dann folgen Anregungen, Ergänzungen und Fragen aus der Gesamtgruppe.

## *Pause*

### **60 Zusammenschau und Reflexion der vier Szenarien und der Ergebnisse aus den Gruppenarbeitsphasen**

Diskussion über ‚Lessons learned‘ und welche der vorgeschlagenen Handlungsmöglichkeiten in der Zusammenschau der Szenarien am aussichtsreichsten und welche ggf. mit großen Risiken verbunden wären.

### **45 Und jetzt?! – Erste Ansatzpunkte für Handlungsmöglichkeiten**

- Was können wir JETZT tun, damit es in eine gute Richtung geht?
- Diskussion der Ideen (ggf. Gewichtung mit Klebepunkten)
- Schlussfolgerungen und Vereinbarung der nächsten Schritte

Abschluss und Feedbackrunde

## 6 Ausgewählte Szenarien und Materialien

Auf diesen Seiten stellen wir einige Szenariensets vor, die Ihr für einen Workshop mit Szenarien nutzen könnt. Zu einigen gibt es bereits umfangreiche Materialien, bei anderen muss man selbst kreativ werden.

### Haben wir ein spannendes Szenarienset übersehen?

Wir möchten das Angebot an interessanten Szenarien hier weiter ausbauen. Schickt uns gerne eine [→ E-Mail](#) mit Hinweisen zu interessanten Szenariensets, die frei zugänglich sind.

### 6.1 Mitbestimmung 2035 (HBS)

Wie wird die Arbeitswelt von morgen aussehen? Vier Szenarien der Hans-Böckler-Stiftung – WETTBEWERB, VERANTWORTUNG, FAIRNESS & KAMPF – erkunden unterschiedliche aber gleichermaßen mögliche Zukunftsverläufe bis zum Jahr 2035.

Schon heute ist absehbar, dass die Zukunft der Arbeit und des Erwerbslebens dramatischen Änderungen unterworfen sein wird. Und wo es um die Zukunft der Arbeit geht, geht es immer auch um die Zukunft der Mitbestimmung. Die Szenarien beschreiben vier plausible Entwicklungspfade für die Mitbestimmung in geänderten Arbeits- und Unternehmensumwelten.




[→ Szenarien online erkunden \(Tool\)](#)

Hans Böckler  
Stiftung   
Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

## SZENARIO „WETTBEWERB“

MITBESTIMMUNG 2035 – Vier Szenarien

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)

Audiofassung 



## Um welche Themen geht's?

Mitbestimmung, Zukunft der Arbeit, Gewerkschaften, Betriebsräte, Arbeitszeit, Arbeitsbeziehungen, Europäisierung, Globalisierung, Soziale Sicherung, Nachhaltigkeit ...

## Wer hat die Szenarien erstellt?

Mitbestimmung 2035 ist ein Szenarioprojekt der Mitarbeiter:innen des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung. Begleitet wurde der Prozess vom Institut für prospektive Analysen.

Ansprechpartner: → Michael Stollt, → Jan-Paul Giertz

Welche Materialien gibt es?

- Online-Tool zum Erkunden der Szenarien
- Publikation (Download als pdf)
- Szenarien-Podcasts (Audios der Zusammenfassungen)
- Themen-Navigator (Entwicklungen in unterschiedlichen Themenbereichen in den Szenarien)
- Langfassungen und Kurzfassungen der Szenarien
- Verschiedene Illustrationen (z. B. Wortwolken, Zitate ...)
- Leitfragen für die Diskussion
- Plakate für Poster-Sessions (Download als pdf)



Die Szenarien-Zusammenfassungen sind → auch in englischer Sprache verfügbar.

### Wie komme ich an Poster und Szenarien-Podcasts?

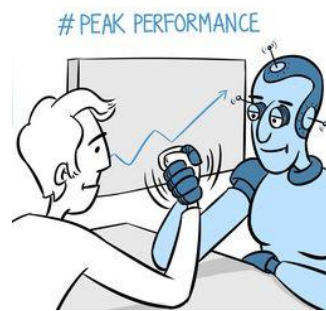
Die Szenarien-Plakate (A2) können kostenlos beim I.M.U. bestellt werden. Wir können Euch zudem eine Datei zum Selbstdrucken (bis A0-Größe) zukommen lassen.

Auch die Audio-Zusammenfassungen können wir Euch als mp3 zur Verfügung stellen.

Sprecht uns gerne an! (Kontakt → Michael Stollt)

## 6.2 Fokus: Digitalisierung 2035 (HBS)

Die Digitalisierung der Arbeitswelt ist in vollem Gange. Doch sie ist keine Naturgewalt. Wohin die Reise geht, ist noch offen und gestaltbar. Die Szenarien erkunden vier mögliche Digitalisierungswege: #PeakPerformance #PersönlicheEntfaltung #Zusammenhalt #RESET.



Die Szenarien illustrieren mögliche Veränderungen und künftige Rahmenbedingungen für das Handlungsfeld ‚Digitalisierung‘. Sie zeigen unterschiedliche Chancen und Herausforderungen auf, die in der Zukunft für Akteure der Mitbestimmung eine mehr oder weniger große Rolle spielen könnten. Sie bieten einen Orientierungsrahmen, um aktuelle Entwicklungen sowie bestehende Handlungsstrategien zu bewerten und neue Gestaltungsspielräume für eine wirksame Mitbestimmung zu erschließen.

→ [Zur Szenarien-Website](#)



### Um welche Themen geht's?

Digitalisierung, Mitbestimmung, Schnittstelle Mensch-Maschine, Gesundheit & Arbeitsschutz, Qualifizierung, digitale Infrastruktur, Digitalisierungs-Dividende, Beschäftigungsformen, Entgrenzung von Arbeit, Industrie 4.0., Arbeiten 4.0, Datenschutz, Soziale Sicherung ...

### Wer hat die Szenarien erstellt?

Die Fokusszenarien sind Teil des Projekts → [„Mitbestimmung 2035 – Vier Szenarien“](#), das die Hans-Böckler-Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Institut für prospektive Analysen initiiert hat.

Ansprechpartner: → Michael Stollt, → Sascha Meinert

### Welche Materialien gibt es?

- Publikation (pdf)
- Szenarien-Podcasts (Audios der Zusammenfassungen)
- Langfassungen und Kurzfassungen der Szenarien
- Verschiedene Illustrationen
- Leitfragen für die Diskussion
- Poster mit Szenarienkreuz und Kernzitate (pdf)



Die Szenarien-Zusammenfassungen, Poster und Podcasts sind → auch in englischer Sprache verfügbar. Sie können in weiteren Sprachen über das I.M.U. bezogen werden (Spanisch, Portugiesisch).

### 6.3 Weichenstellung 2030 (EVG)

Vier Szenarien zeigen grundlegende Zukunftsalternativen für den Bereich Mobilität & Transport sowie deren Auswirkungen auf die Arbeit der EVG: SMART SERVICE – BAHNCARD 100 – SCHIENENERSATZVERKEHR – STAMMSTRECKE.

Die Welt verändert sich, davon bleibt auch der Verkehrssektor nicht unberührt. So hat die fortschreitende Digitalisierung massive Auswirkungen auf viele Arbeitsplätze. Und auch im Verkehrssektor machen sich neue Geschäftsmodelle breit. Vor diesem Hintergrund hat sich die Eisenbahn und Verkehrsgewerkschaft (EVG) die Frage gestellt: Wie müssen wir uns selbst als Organisation verändern, um auch 2030 eine starke und erfolgreiche Interessenvertretung zu sein?

→ Zur Szenarien-Website



Siehe → <https://youtu.be/h9ZxEpOC2Ok>

### Wer hat die Szenarien erstellt?

Weichenstellung 2030 ist ein Projekt der EVG in Kooperation mit der Hans-Böckler-Stiftung. Entstanden sind die Szenarien auf Basis einer Online-Befragung, zahlreichen Expert:innen-Interviews, mehreren Szenarien-Workshops sowie einer EVG-Sommertour mit sechs Stationen und 1.000 Teilnehmenden. Konzipiert und begleitet wurde der Szenarienprozess vom Institut für prospektive Analysen. Weitere Infos zu dem Projekt finden sich in den → [FAQ zum Weichenstellungsprozess](#).

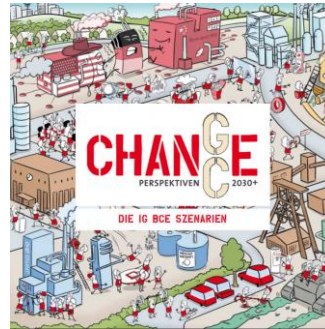
### Um welche Themen geht's?

Verkehr, Mobilität, Eisenbahn, Digitalisierung, Mitbestimmung, Qualifizierung, Beschäftigung, EVG, Tarifpolitik ...

## 6.4 Perspektiven 2030+ (IG BCE)

„Unter Druck“, „Smartes Wachstum“, „Neuland“ und „Tohuwabohu“ – so heißen vier Zukunftsbilder, die im Szenarien- und Strategieprozess der IG BCE erarbeitet worden sind.

Die IG BCE hat sich 2019 auf den Weg gemacht, in einem Szenarienprozess mögliche gesellschaftliche und industrielle Entwicklungen genauer unter die Lupe zu nehmen. Die vier Szenarien zeigen Herausforderungen mit Blick auf die künftige Entwicklung in unterschiedlichen Branchen, für die dort arbeitenden Menschen wie auch für die IG BCE als Gewerkschaft.

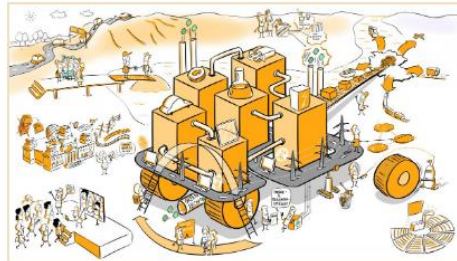


→ [Zur Szenarien-Website](#)

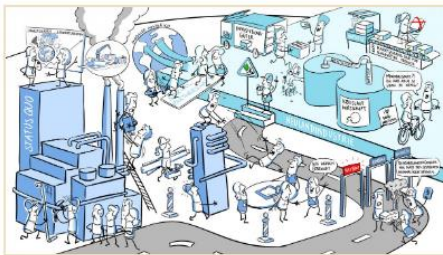
**SZENARIO I: "UNTER DRUCK"**



**SZENARIO II: "SMARTES WACHSTUM"**



**SZENARIO III: "NEULAND"**



**SZENARIO IV: "TOHUWABOHU"**



Illustration: IG BCE

### Wer hat die Szenarien erstellt?

Perspektiven 2030+ ist ein Projekt der IG BCE. Die Szenarien sind entstanden im Rahmen eines beteiligungsorientierten Projekts mit Online-Befragung, Expert:innen-Interviews sowie mehreren Szenarien-Workshops. Weitere Infos zum Prozess finden sich in der → [Szenarienpublikation](#) (S. 82 ff).



## Um welche Themen geht's?

IG BCE, Branchenentwicklungen, Mitbestimmung, Gewerkschaft, Betriebsrat, Sozialpartnerschaft, Tarifverträge, Beschäftigungsverhältnisse, Innovation, Nachhaltigkeit, Energieversorgung, Industriepolitik, Wertschöpfungsketten, Mitgliederentwicklung, sozialer Zusammenhalt, Digitalisierung ...

## Welche Materialien gibt es?

Über ihre Website → [www.zukunftsgewerkschaft.de](http://www.zukunftsgewerkschaft.de) stellt die IG BCE umfangreiche Materialien zu den Szenarien als Download zur Verfügung. Hierzu gehören z. B.

- Arbeitsbuch (mit Infos für die Arbeit mit den Szenarien)
- Szenarienfilme
- Langfassung der Szenarien mit Leitfragen
- Kurzfassungen der Szenarien
- Szenarienillustrationen sowie ein Wimmelbild

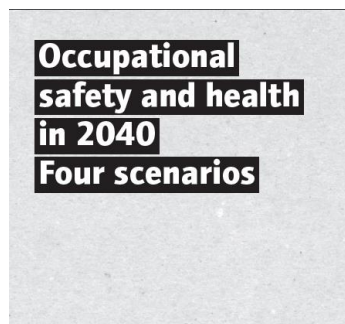
## 6.5 Occupational safety and health in 2040 (ETUI)

Die (englischsprachigen) Szenarien des ETUI entwerfen vier Szenarien zur Frage: Wie wird die nächste Generation in Europa mit Fragen der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes bei der Arbeit umgehen?

Die Szenarien entstanden im Rahmen eines Projekts, das sich mit den langfristigen Perspektiven für bessere und strategische Entscheidungen im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit in der Europäischen Union befasst. Die Veröffentlichung stellt vier mögliche Szenarien vor: „Wohlbefinden“, „Selbstständigkeit“, „Produktivität“ und „Schutz“.

Die Szenarien sollen zu einem offenen und konstruktiven Dialog zwischen verschiedenen Interessengruppen führen, die in der EU und ihren Mitgliedstaaten im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit beteiligt sind.

→ [Zur Szenarien-Website](#)



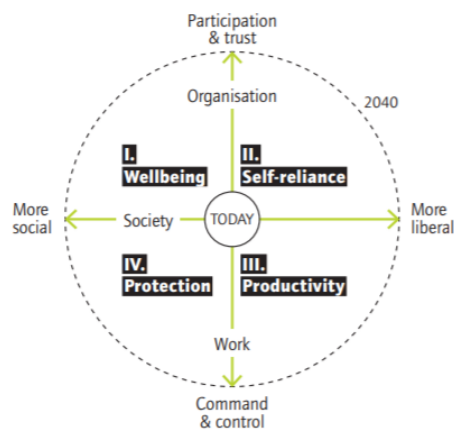
## Wer hat die Szenarien erstellt?

„OSH 2040“ ist ein Projekt des Europäischen Gewerkschaftsinstituts (ETUI) in Brüssel. Die Szenarien entstanden im Rahmen eines mehrstufigen, partizipativen Szenarienprozesses, der Stakeholder und Experten:innen

unterschiedlicher Fachrichtungen aus verschiedenen EU-Ländern zusammenbrachte. Weitere Infos zu dem Projekt finden sich in der [→ Szenarienpublikation](#) (S. 79ff).

Ansprechpartnerin: [→ Aída Ponce Del Castillo](#)

# On the way to 2040: Four scenarios



## Um welche Themen geht's?

Gesundheit und Arbeitsschutz, Europäische Union, Arbeitnehmerbeteiligung, Innovationen, Regulierung, Finanzierung, Sozialer Dialog ...

## Welche Materialien gibt es?

Die wichtigsten Materialien sind:

- Publikation (pdf)
- Langfassungen und Kurzfassungen der Szenarien
- Verschiedene Illustrationen
- Leitfragen für die Diskussion
- Poster mit Szenarienkreuz und Kernzitate (pdf)

Die [→ englischsprachige Publikation](#) mit allen Materialien kann auf der ETUI-Website kostenlos heruntergeladen werden. Es gibt zudem eine italienische Fassung.

---

## Über die Autoren

Sascha Meinert ist Politikwissenschaftler und leitet seit 2004 das Institut für prospektive Analysen (IPA) in Berlin. Für die Hans-Böckler-Stiftung konzipierte und begleitet er den Szenarien-Prozess Mitbestimmung 2035.

### Kontakt

Michael Stollt leitet das Referat Mitbestimmungsportal und koordiniert die Szenario-Aktivitäten am Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung (I.M.U.). Zuvor forschte er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Europäischen Gewerkschaftsinstitut in Brüssel zu europäischen Mitbestimmungsfragen.

### Kontakt

---

## Impressum

Erschienen im Mitbestimmungsportal, dem Infoservice der Hans-Böckler-Stiftung für die Mitbestimmungspraxis.

Online-Fassung und weitere Themen unter <http://www.mitbestimmung.de/szenarien>

### Kontakt:

Michael Stollt  
Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18  
40474 Düsseldorf  
[mitbestimmungsportal@boeckler.de](mailto:mitbestimmungsportal@boeckler.de)

Hans-Böckler-Stiftung,  
März 2022