

Werkzeugkasten Szenarien (Modul 2)

ARBEITSSCHRITTE DER SZENARIENENTWICKLUNG

Sascha Meinert, Michael Stoltz

März 2022

Dieses Modul beschreibt die einzelnen Arbeitsschritte der Erstellung von Szenarien. Neben den organisatorischen Voraussetzungen und unterschiedlichen Formaten werden Beispiele und Praxisübungen vermittelt sowie typische „Stolperfallen“ angesprochen.

Inhalt

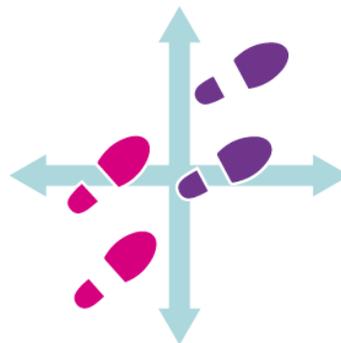
1	Zur Einstimmung	4
2	Die Arbeitsschritte im Überblick	11
3	Arbeitsschritt 1: Klärung von Anlass, Fragestellung und Zeithorizont für die Szenarientwicklung; Sammlung unterschiedlicher Perspektiven	12
3.1	Der „Anlass“ – Kernanliegen und Fragestellung	13
3.2	Der Zeithorizont	14
3.3	Sammlung von Informationen und Erkundung unterschiedlicher Perspektiven	15
	Praxistipps: Befragungen und Interviews	17
	Praxistipps: Online-Befragung	19
	Praxistipps: Begleitende Hintergrundrecherche	20
	Praxistipps: Erstellung eines ersten Resümees bzw. Impulsberichts	21
4	Arbeitsschritt 2: Sammlung, Verknüpfung und Bewertung von Einflussfaktoren	22
4.1	Sammlung von relevanten Einflussfaktoren	22
4.2	Verdichtung der Einflussfaktoren zu übergeordneten Clustern	25
	Praxisübung: „Die Zukunft, die wir erwarten – und wie es doch ganz anders kommen könnte“	32
5	Arbeitsschritt 3: Auswahl von zwei Schlüsselvariablen, Strukturierung und Skalierung des Zukunftsraums	34
5.1	Auswahl von zwei Schlüsselvariablen bzw. -dimensionen	35
5.2	Benennung von gegenläufigen Ausprägungen der Schlüsselvariablen (für den Betrachtungszeitraum)	36
5.3	Schaffung eines gemeinsamen Referenzrahmens („Kompass“) mit vier alternativen, aber in sich plausiblen Zukunftsräumen	37
	Einflussfaktoren, die in der Mitbestimmung häufig eine Rolle spielen	39
	Praxisübung: „GASA – Gute Achsen, schlechte Achsen“	40
6	Arbeitsschritt 4: Ausarbeitung von alternativen Szenarien	44
6.1	Erste Erkundung der Zukunftsquadranten	45

6.2	Erarbeitung von Szenarioskizzen	47
6.3	Ausarbeitung einer intuitiven „Storyline“	48
6.4	Fertigstellung der Szenarien	52
	Feedback auf dem Weg der Fertigstellung	53
	Praxistipps: Schreibprozess („Scenario-Writing“)	54
7	Arbeitsschritt 5: Reflexion und erste Ableitung von Handlungsmöglichkeiten	59
7.1	Abschätzung wesentlicher Auswirkungen und Identifikation von Handlungsmöglichkeiten	59
7.2	Normative Bewertung der Szenarien	59
	Von Kontextszenarien zu Entscheidungsszenarien	60
7.3	Identifikation und Wahrnehmung von „Frühwarnsignalen“	61
	Praxistipps für eine erste Reflexion der Szenarien	61
8	Eine kurze Übung zur Szenarientwicklung	62
	Über die Autoren	63

1 Zur Einstimmung

In diesem Modul werden die einzelnen Arbeitsschritte der Erstellung von Szenarien beschrieben. Das Vorgehen ist im Grunde immer ähnlich, es lässt sich aber bezüglich des Zeit- und Arbeitsaufwands stark variieren – von einer groben Skizze möglicher Alternativen in Bezug auf eine konkrete Fragestellung bis hin zur tiefgehenden Auseinandersetzung mit möglichen längerfristigen Veränderungen unter Einbeziehung vielfältiger Handlungsebenen und Perspektiven. Neben den organisatorischen Voraussetzungen und unterschiedlichen Formaten werden für die einzelnen Arbeitsschritte Beispiele und Praxisübungen vermittelt sowie typische „Stolperfallen“ bei der Szenarientwicklung angesprochen.

Die Entwicklung von Szenarien ist immer eine Expedition in unvertrautes Terrain. Denn es geht um Veränderungen, die sich aus der Gegenwart heraus nur bedingt abschätzen lassen. Wie werden sich die Rahmenbedingungen unseres Handelns verändern, wovon können wir ausgehen, was ist noch hochgradig ungewiss? Da die Zukunft nicht berechenbar ist und sich per Definition nicht aus der Erfahrung heraus belegen lässt, ist die Entwicklung von Szenarien zunächst eine weniger strenge Wissenschaft im herkömmlichen Sinne und mehr ein kreativer, explorativer Prozess – eine Erkundung von Möglichkeiten. Gleichwohl geht es hier nicht um eine „L'art pour l'art“ (eine Kunst, um der Kunst willen), sondern um das Knüpfen von Zusammenhängen, um Sinn und (Be-)Deutung, um das Ausloten von Möglichkeiten. Kurz: um den Kontext unseres Handelns.



Der Szenarienansatz ist in diesem Sinne eine **Kulturtechnik**, die sich unter anderem durch folgende Merkmale auszeichnet:

- die Akzeptanz der **Grenzen von Vorhersehbarkeit, Planbarkeit und Kontrolle** in einem komplexen – und damit unberechenbarem – Handlungsumfeld;
- **Sensibilität für den größeren und längerfristigen Kontext**, in dem wir uns bewegen und handeln sowie die Fähigkeit, (mögliche) Veränderungen frühzeitig zu antizipieren und sich darauf vorzubereiten;
- die mit einer offenen Zukunft verbundene Unsicherheit nicht (nur) als Bedrohung zu empfinden, sondern als **Möglichkeitsraum, der vielfältige Handlungsoptionen beinhaltet**, die wir mit einer gewissen Beweglichkeit und Achtsamkeit fruchtbar machen können;
- die Einsicht, dass unterschiedliche „Theorien über die Zukunft“ nicht nur gleichberechtigt nebeneinander bestehen können, sondern in der Zusammenschau **das Blickfeld weiten** – und so auch zu besseren Entscheidungen beitragen.

Ein paar Grundregeln für die Szenarientwicklung

– **Die Erarbeitung von Szenarien folgt einer Dramaturgie.**

Auch wenn die Entwicklung von Szenarien ein kreativer Prozess ist, so gibt es doch eine klar strukturierte Vorgehensweise (und in der Regel auch eine begleitende Sammlung von Informationen über das, was wir bereits heute über die Zukunft wissen können).

Ähnlich wie auch Geschichten eine Struktur haben, erfolgt die Erarbeitung von Szenarien in aufeinander aufbauenden Arbeitsschritten – einer Dramaturgie. Diese Schritte folgen einer gewissen Logik, können aber in Bezug auf die Intensität bzw. Ausführlichkeit flexibel gestaltet werden – je nachdem, ob es sich um eine individuelle Übung, eine gemeinsame Erkundung im Team oder einen längeren Prozess mit vielen Beteiligten handelt. Da sich aus dem Denken in Szenarien in aller Regel auch neue Fragen und „Klärungsbedarfe“ ergeben, sind ergänzende Recherchen bzw. die Sammlung und Zusammenstellung von (neuen) Informationen normalerweise ebenfalls Teil des Prozesses. Auch diese Ebene kann entsprechend der zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen flexibel gestaltet werden.

Je mehr Menschen einbezogen werden und je länger der Projektzeitraum ist, desto wichtiger sind die Funktionen von Moderation, Zeitplanung und Ergebnissicherung. So hat es sich bewährt, für umfassendere Projekte eine möglichst konkrete Beschreibung des zeitlichen Ablaufs mit den einzelnen Arbeitsschritten, Aufgaben und (Zwischen-)Ergebnissen zu erstellen, die allen Beteiligten von Anfang an Orientierung gibt. Zudem bedarf es einer klaren Zuordnung von Verantwortlichkeiten. Häufig wird hierfür (in größeren Projekten) ein Kernteam von vier bis sechs Personen benannt, das den Prozess moderiert, Ergebnisse sichert, ggf. Recherchearbeiten durchführt, die Szenarien verschriftlicht und für die weitere Verwendung (z. B. Publikation, Dialogformate, anknüpfende Strategieprozesse) vorbereitet.

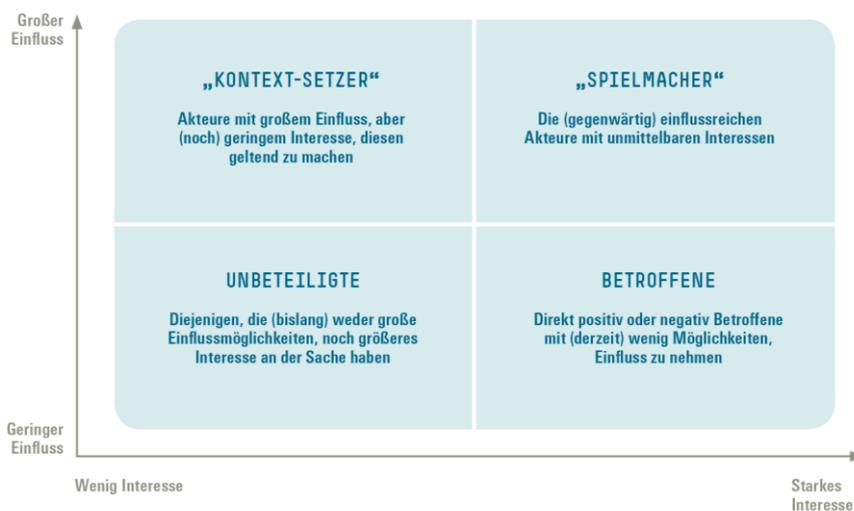
– **Unterschiedliche Sichtweisen sind willkommen!**

Die Entwicklung von Szenarien lebt von der Vielfalt an Perspektiven, die in sie einfließen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass vorhandene Überzeugungen lediglich ein weiteres Mal bestätigt werden. Fruchtbare Szenarienprojekte zeichnen sich dadurch aus, dass sie zuvor festgefügte Sichtweisen – und damit auch Handlungsspielräume – erweitern.

Eine Gefahr bei der Entwicklung von Szenarien ist, dass die bereits bestehenden Sichtweisen nur um ein weiteres Mal bestätigt werden. Darin liegt auch ein Grund, warum es so wertvoll ist, Szenarien nicht nur individuell, sondern gemeinsam mit anderen zu erarbeiten. Aber auch in Gruppen bzw. innerhalb von Organisationen besteht gewöhnlich so etwas wie eine „offizielle Zukunft“; zudem werden oft bestimmte Fragen, Sachverhalte und

Handlungsmöglichkeiten ausgeklammert und nicht zur Sprache gebracht. Gerade diese Verengung der Wahrnehmung führt über kurz oder lang häufig dazu, dass (vormals erfolgreiche) Organisationen und Unternehmen in einem sich wandelnden Umfeld untergehen. Darum ist die Einbeziehung unterschiedlicher und gegebenenfalls auch herausfordernder Perspektiven so wichtig. Im geschützten Raum von Szenarienprojekten sollten unterschiedliche, auch vielleicht zunächst eher abwegig anmutende Sichtweisen, mit Wertschätzung aufgenommen werden. In diesem Sinne liegt eine „Basisqualifikation“ für die ertragreiche Nutzung des Ansatzes in der Fähigkeit bzw. Bereitschaft, auch tief verankerte Sichtweisen und Handlungsrouninen infrage zu stellen – und die Dinge auch mal durch eine „andere Brille“ betrachten zu können.

Stakeholder-Gruppen – wen sollte man einbeziehen bzw. „mitdenken“?



Quelle: HBS / IPA, eigene Darstellung, in Anlehnung an: Wright / Cairns (2011), S. 92

Hans Böckler
Stiftung

Stakeholder: Wen sollte man aktiv mit einbeziehen bzw. mitdenken?

Damit stellt sich die Frage, welche Personen(-gruppen) in den Prozess der Szenarienentwicklung aktiv mit einbezogen werden sollten bzw. zumindest mitgedacht werden müssen, weil sie für die künftige Entwicklung relevant sind.

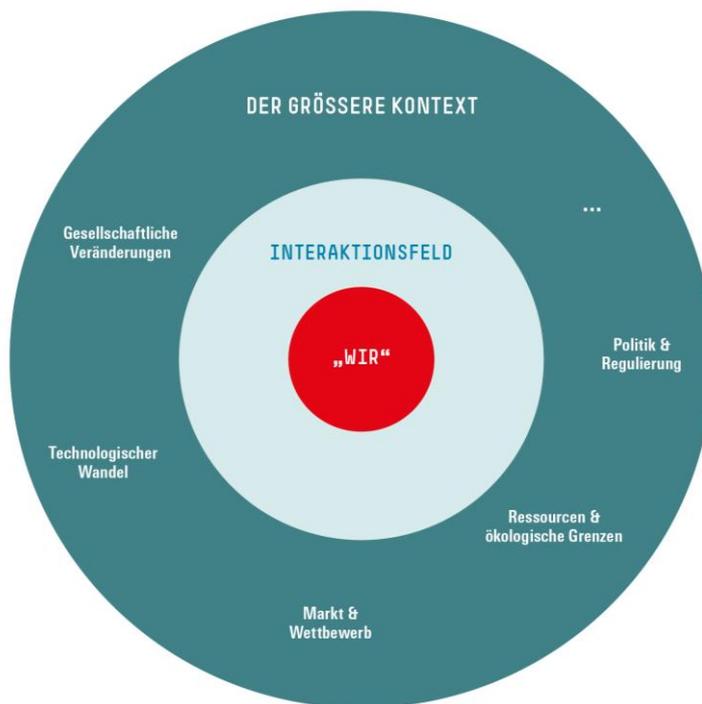
Dafür lassen sich anhand der Kategorien „Einfluss“ und „Interesse“ unterschiedliche Gruppen von Beteiligten unterscheiden. Da sind zum einen die „**Spielmacher**“ – Akteure, die über hohen Einfluss verfügen und ein aktives Interesse an der künftigen Entwicklung haben. „**Betroffene**“ sind diejenigen, die zwar wenig Einflussmöglichkeiten, aber ein großes Interesse an der Fragestellung des Szenarienprojekts haben – weil sie auf die eine oder andere Weise von der künftigen Entwicklung unmittelbar berührt sein werden. Und

dann gibt es Akteure (**Kontext-Setzer**), die zwar die Möglichkeit haben, Einfluss zu nehmen, aber bislang wenig Interesse an der Sache haben – in der Regel, weil ihre Interessen (noch) nicht direkt betroffen sind. Und schließlich gibt es Akteure (Unbeteiligte), die weder Einfluss noch Interesse haben. Wichtig in dieser Unterscheidung ist, dass sich *derzeitige* Interessenlagen und Machtverhältnisse in der Zukunft verändern können. In der Tat sind es oft die Betroffenen, aber heute wenig Einflussreichen, die die Zukunft prägen werden. Für robuste Szenarien ist es hilfreich, möglichst viele Stakeholder-Gruppen mit ihren Bedürfnissen und Einflussmöglichkeiten einzubeziehen (z. B. durch informellen Austausch, Befragungen und Interviews oder ihre aktive Mitwirkung an der Szenarientwicklung) oder anhand einer Stakeholder-Analyse zu überlegen, wie sich deren Bedürfnisse und Einflussmöglichkeiten jeweils auf den Verlauf der Zukunft auswirken könnten.

– Szenarien fragen nach dem (künftigen) Kontext

Szenarien thematisieren in der Regel die künftigen Rahmenbedingungen, in denen sich unsere heutigen Entscheidungen und Handlungen entfalten werden. Es geht also zunächst nicht darum, auf die eigenen Handlungsmöglichkeiten zu fokussieren – zum Beispiel, wie Arbeitsweisen und Strukturen der eigenen Organisation bzw. des eigenen Unternehmens optimiert und effizienter gestaltet werden könnten, sondern darum, wie sich das Handlungsumfeld verändern könnte und in welchen Rahmenbedingungen man künftig vielleicht agieren muss. Es geht also um die Frage, auf welche Herausforderungen man vorbereitet sein sollte.

Szenarien beschreiben mögliche Veränderungen im weiteren Umfeld, auf die man gewöhnlich keinen oder nur wenig Einfluss nehmen kann. Veränderungen vollziehen sich hier meist (zunächst) relativ langsam, aber sie können gravierende, und schließlich als „disruptiv“ empfundene, Auswirkungen haben. Man muss damit umgehen und das Beste daraus machen. Und je frühzeitiger (mögliche) Veränderungen im größeren Kontext antizipiert werden, umso besser kann dies gelingen. Im unmittelbaren Handlungsumfeld (Interaktionsfeld) besteht gewöhnlich eine gewisse Routine, mit (kurzfristigeren) Veränderungen umzugehen – beispielsweise bei Schwankungen in der Auftragslage eines Unternehmens oder in der Mitbestimmung und in Tarifverhandlungen. Szenarien handeln darum in der Regel eher von den Kräften, die die längerfristige Entwicklung der Auftragslage oder die generelle Tragfähigkeit des Geschäftsmodells des Unternehmens berühren, von Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen der Mitbestimmung oder Verschiebungen in den Kräfteverhältnissen der Sozialpartnerschaft etc. Entsprechend wird ein längerer Zeitraum in den Blick genommen (vgl. hierzu auch das → [Modul 3 "Szenarien & Strategie"](#)).



Quelle: HBS / IPA

Hans Böckler
Stiftung

– Szenarien sind keine „Wunschwelten“

Szenarien sind keine Beschreibung der Zukunft, die wir uns wünschen und doch haben sie immer auch eine „normative Ladung“. Szenarien haben stets einen mehr oder weniger definierten Adressatenkreis – zunächst natürlich diejenigen, die sie entwickeln. Szenarien sollten aber darüber hinaus auch andere Gruppen bzw. Akteure ansprechen, die Einfluss auf die Zukunft nehmen (können). Das setzt voraus, dass sie in einer Weise gefasst werden, die einladend wirkt und nicht – etwa durch Abwertungen oder Schuldzuweisungen gegenüber anderen – von vorneherein „mentale Wagenburgen“ und Vorurteile schafft bzw. verfestigt.

Auch wenn Szenarien ausdrücklich nicht die Zukunft beschreiben, die wir uns wünschen, sondern unterschiedliche, aber jeweils in sich plausible Veränderungen durchspielen, so ist ihre Entwicklung natürlich nie völlig losgelöst von normativen Wertvorstellungen. Dies ergibt sich in der Regel schon aus dem Anlass bzw. der zugrunde liegenden Fragestellung, warum man überhaupt Szenarien entwickelt. Diese lautet allgemein gesprochen ja oft: „Wie verändert sich unser Handlungsumfeld?“ bzw. „Auf welche Veränderungen und Herausforderungen sollten wir vorbereitet sein, um in der Zukunft relevant zu bleiben?“ Auch bei der Wahl der kritischen Einflussfaktoren oder der Beschreibung möglicher Herausforderungen und Chancen in den einzelnen Szenarien fließen zwangsläufig die Bewertungen und Perspektiven

derer ein, die die Szenarien erarbeiten. Darum setzen Szenarien, die von Arbeitnehmervertretungen erstellt werden, gewöhnlich andere Akzente, als wenn sie von anderen, z. B. von einer Gruppe von Investoren, entwickelt würden. Es muss also Klarheit darüber bestehen, dass Szenarien immer aus der Perspektive eines bestimmten „Wir“ (unsere Belegschaft, unser Unternehmen, unsere Organisation, unsere Branche, unsere Region etc.) heraus entstehen. Auch daraus ergibt sich, dass Szenarien robuster sind, wenn ein größerer Kreis von Stakeholder-Gruppen einbezogen wird, mit denen man in der Zukunft ja auch auf die eine oder andere Weise interagieren muss. Zumindest sollten die Bedürfnisse und möglichen Handlungsweisen anderer relevanter Stakeholder stets mitgedacht werden. Gute Szenarien zeichnen sich auch dadurch aus, dass sie – über die üblichen Interessen- und Gesinnungsgrenzen hinweg – anschlussfähig sind und zum Dialog einladen, anstatt eingefahrene Abgrenzungen und Feindbilder zu reproduzieren.

Spätestens in den an die Szenarien anknüpfenden Ableitungen bzw. der Strategieentwicklung geht es natürlich um interessen geleitete Fragen: „Was wollen wir bewahren, welche Ziele verfolgen wir, welche Veränderungen streben wir an?“ und „Wie könnten wir unsere Ziele in den unterschiedlichen beschriebenen Rahmenbedingungen erreichen?“ oder „Was können wir tun und mit wem müssten wir uns verbünden, um eine positive Entwicklung der Rahmenbedingungen wahrscheinlicher zu machen?“

– **Szenarien laden zum Austausch und zum Weiterdenken ein.**

Sie lassen sich für unterschiedliche Handlungsebenen „weilerspinnen“ bzw. durchspielen. Und nach einer gewissen „Halbwertszeit“ müssen sie auch immer wieder als Ganzes auf den Prüfstand.

Ebenso wenig wie es die „richtigen Szenarien“ gibt – da es ja immer eine Abwägung ist, welche Entwicklungsalternativen als zentral angesehen und den Szenarien zugrunde gelegt werden –, gibt es die finale Version. Szenarien laden stets zum Weiterdenken ein. Zum einen, weil weitere Aspekte, Akteure und Handlungsebenen ausgeleuchtet und ergänzt werden können. Zum anderen aber auch, um die dahinterliegenden Grundannahmen zu hinterfragen und die Szenarien nochmal nachzuschärfen und robuster zu machen.

Auch wenn sich nach und nach die Rahmenbedingungen verändern, muss nach einer gewissen Zeit gefragt werden, ob die einmal erstellten Szenarien noch immer unserem Kenntnissstand und unseren Unsicherheiten mit Blick auf die Zukunft entsprechen. Daraus folgt, dass das Denken in Szenarien eher ein kontinuierlicher und dynamischer Entwicklungsprozess ist als eine abzuschließende und dann nicht mehr zu hinterfragende Übung.

– **Es geht darum, eine überschaubare Anzahl von trennscharfen Szenarien zu erstellen.**

Mehr ist nicht besser – und zu wenig ist auch nicht gut. Es geht darum, eine überschaubare Anzahl von trennscharfen Szenarien zu erstellen. In der Praxis hat sich die Größenordnung von drei bis fünf klar unterscheidbaren Zukünften bewährt.

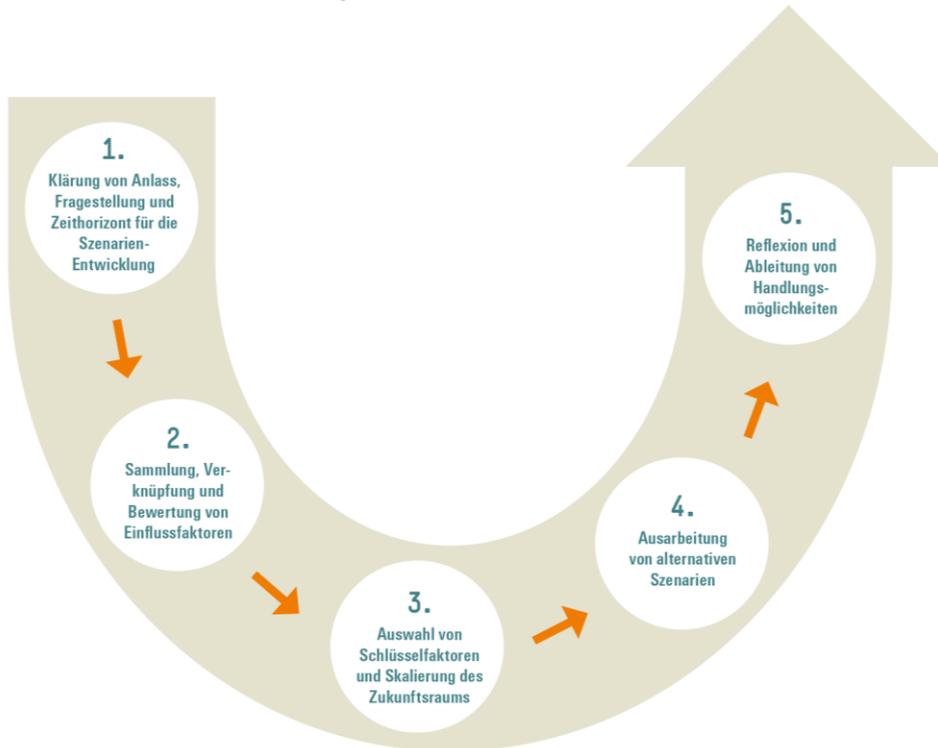
Sicher gibt es für jede Fragestellung zahllose denkbare Szenarien, die sich in der einen oder anderen Weise voneinander unterscheiden. Doch ist uns wenig geholfen, wenn wir mit einer sehr großen Anzahl von Szenarien konfrontiert werden. Aus der Entwicklungspsychologie wissen wir, dass der Mensch höchstens sieben bis acht Alternativen zugleich „im Blick“ behalten kann. Danach verschwimmt es und statt Einsichten wächst nur die Verwirrung. Darum ist es notwendig, eine begrenzte Anzahl von Szenarien zu entwickeln, die *grundlegende* und deutlich voneinander unterscheidbare *Alternativen* gegenüberstellen. Erfahrungsgemäß ist eine Zahl von drei bis fünf Szenarien hierfür am fruchtbarsten. Werden nur zwei gegensätzliche Szenarien entwickelt, entsteht häufig ein wenig konstruktiver Dualismus bzw. Schlagabtausch nach dem Muster „Entweder-oder“. Auch die Herangehensweise, ein Trendszenario mit einem Best-Case- und einem Worst-Case-Szenario zu ergänzen („Trichtermodell“), ist in unseren Augen wenig zielführend. Zum einen, weil sich alle drei Szenarien auf *eine* Variable beziehen, und zum anderen, weil wir hier unbewusst immer dazu tendieren, das mittlere Szenario zur Prognose zu machen – nach dem Motto: „So wird es ja wahrscheinlich kommen“ – und die bestehenden Unsicherheiten mit Blick auf die Zukunft dann weitgehend ausblenden. Der hier verwendete Ansatz führt zu einer Strukturierung des Zukunftsraums mit qualitativ klar unterscheidbaren Zukünften, in der Regel zu vier trennscharfen Szenarien (Abweichungen auf drei oder fünf sind möglich; siehe hierzu auch → [Arbeitsschritt 4 zur Ausarbeitung der Szenarien](#)).

– **In der Improvisation liegt oft viel Kraft.**

In diesem Modul unseres Szenarien-Werkzeugkastens werden die einzelnen Arbeitsschritte detailliert beschrieben. Für umfangreichere Szenarioprojekte bieten diese Orientierung zur Vorgehensweise. Für manche mag es aber auch reizvoll sein, erst einmal etwas zu improvisieren und sich der Methode in Form (wiederholter Versuche) des Brainstormings zu unterschiedlichen Fragestellungen zu nähern: → [Vorlage für Szenarienskizzen \(„Quick & Dirty“\)](#)

2 Die Arbeitsschritte im Überblick

Die einzelnen Schritte der Szenarien-Entwicklung



Quelle: HBS / IPA

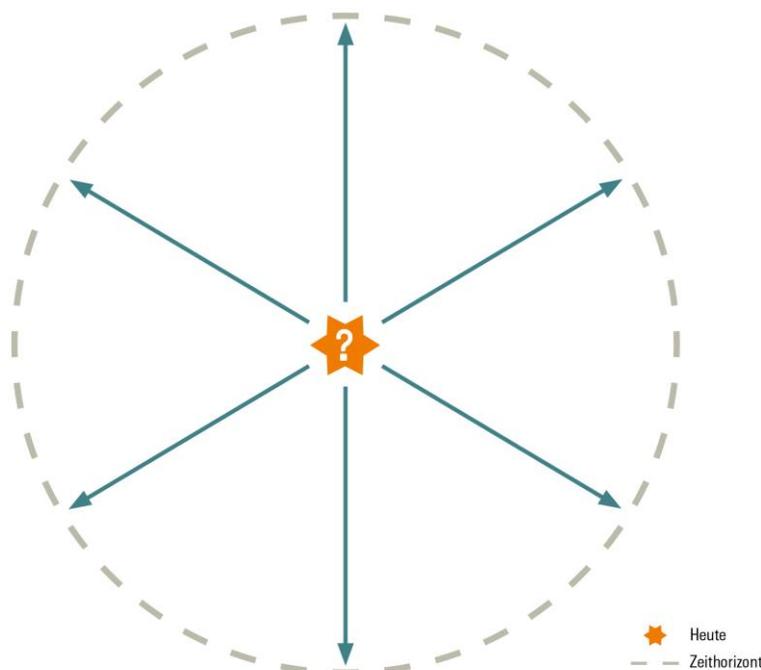
Hans Böckler
Stiftung

Die einzelnen Arbeitsschritte zur Entwicklung von Szenarien, die in diesem Modul beschrieben werden, mögen an einigen Stellen erst einmal etwas technisch und kompliziert wirken. Im Grunde geht es aber um eine tief menschliche Art und Weise, mit den Unsicherheiten einer offenen Zukunft umzugehen: Wir spielen unterschiedliche mögliche Entwicklungen durch – um besser vorbereitet zu sein, wenn die eine oder andere dann tatsächlich eintritt. Eine solche Form des Durchdenkens und Abwägens möglicher künftiger Entwicklungen ist für uns im Alltag ganz selbstverständlich. Wenn es aber nicht um den persönlichen Blick auf die Zukunft geht, sondern darum, dies gemeinsam mit anderen zu tun, bedarf es einer gewissen Struktur und für alle Beteiligten nachvollziehbaren Vorgehensweise.

3 Arbeitsschritt 1: Klärung von Anlass, Fragestellung und Zeithorizont für die Szenarientwicklung; Sammlung unterschiedlicher Perspektiven

Zu Beginn der Entwicklung von Szenarien werden eine möglichst konkret gefasste **Ausgangsfrage** formuliert, die das Kernanliegen beschreibt – also den Anlass für die Zukunftserkundung – sowie ein geeigneter **Zeithorizont** gewählt. Um den Blick auf das Thema bzw. die Fragestellung zu weiten, ist es zunächst erforderlich, **unterschiedliche Perspektiven** kennenzulernen. Man muss mit anderen ins Gespräch kommen – informell und/oder in strukturierter Weise, z. B. in Form von Interviews. Daraus entsteht so etwas wie eine „natürliche Agenda“ für das Vorhaben.

Ungewissheit als Ausgangslage



Quelle: HBS/ IPA

Hans Böckler
Stiftung

Die Vorgehensweise auf einen Blick:

- Gemeinsame Klärung des Anlasses und der Fragestellung für die Entwicklung von Szenarien
- Wahl eines geeigneten Betrachtungszeitraums
- Sammlung von Informationen und Erkundung unterschiedlicher Sichtweisen auf die Fragestellung

3.1 Der „Anlass“ – Kernanliegen und Fragestellung

Die Ausgangsfrage beschreibt in kompakter Form und für alle Beteiligten nachvollziehbar den Anlass für die Entwicklung von Szenarien. Aus ihr sollte deutlich werden, worum es geht, warum das Thema eine große Bedeutung hat und die zukünftige Entwicklung aus heutiger Sicht zugleich von einem hohen Maß an Unsicherheiten gekennzeichnet ist. Die Ausgangsfrage muss dementsprechend für längere Zeit offen und auch nicht durch „Ja“ oder „Nein“ beantwortbar sein. Zudem sollte sie den Beteiligten ein Gefühl der Relevanz vermitteln. Je konkreter die Fragestellung ist, desto konkreter werden auch die Szenarien ausfallen.

Checkliste: Fragestellung

Die Fragestellung ...

- thematisiert mögliche Veränderungen im künftigen Handlungsumfeld;
- ist für diejenigen, die die Szenarien erarbeiten bzw. die Adressaten des Projekts von hoher Relevanz;
- zeichnet sich auf längere Sicht durch ein hohes Maß an Ungewissheit aus (das heißt, sie bleibt für einen längeren Zeitraum unbeantwortbar);
- lässt sich nicht mit Ja oder Nein beantworten (sonst gäbe es ja im Grunde auch nur zwei mögliche Szenarien).

Typische Anlässe im Mitbestimmungskontext

Hier haben wir ein paar typische Anlässe bzw. Herausforderungen zusammengestellt, für die die Entwicklung von Szenarien durch Akteure der betrieblichen Mitbestimmung, für die Unternehmensmitbestimmung oder die Gewerkschaftsarbeit fruchtbar sein kann.

– Restrukturierungsmaßnahmen im Unternehmen

Restrukturierungen sind immer mit einem hohen Maß an schwer abschätzbaren Konsequenzen verbunden: wenn beispielsweise eine Fusion ansteht, die Unternehmensführung die Schließung eines Standorts plant, Stellen abgebaut werden sollen, wenn Ergebnissteigerungs-/ Kostensenkungsprogramme aufgelegt werden oder der Einstieg in neue Märkte angestrebt wird. Hier bietet es sich an, aus Sicht der Mitbestimmung unterschiedliche Szenarien durchzuspielen, welche längerfristigen Folgen und Herausforderungen damit einhergehen könnten.

– Einstieg eines neuen Investors oder Wechsel in der Unternehmensführung

Veränderungen in der Eignerstruktur oder ein personeller Wechsel in der Unternehmensführung können sich auf vielen Ebenen auswirken. Ein guter Anlass, einmal verschiedene Entwicklungen durchzuspielen und über mögliche Strategien der Einflussnahme nachzudenken.

– **Einführung neuer Software bzw. Algorithmen**

Im Zuge der Digitalisierung immer weiterer Prozesse und Abläufe im Unternehmen steigt auch die Notwendigkeit, mögliche Auswirkungen und „Nebenwirkungen“ neuer Algorithmen und Softwaresysteme frühzeitig zu antizipieren – und z. B. gegebenenfalls über entsprechende Betriebsvereinbarungen zu flankieren.

– **Umgehen mit Transformationsprozessen und Strukturbrüchen**

Kaum ein Unternehmen ist unberührt von den großen Veränderungen unserer Zeit, ausgelöst durch technologische Innovationen, disruptive Veränderungen des Markt- oder Regulierungsumfelds sowie des allgemeinen Umbaus hin zu einer ökologisch tragfähigen Wirtschaftsweise. Die daraus resultierenden Herausforderungen ähneln sich an vielen Stellen, aber letztlich sind diese Prozesse für jedes Unternehmen durch eine spezifische Mischung aus absehbaren Notwendigkeiten und großen Ungewissheiten geprägt.

– **Längerfristige Ausrichtung der Betriebsratsarbeit**

Für die längerfristige strategische Ausrichtung der Arbeit des eigenen Gremiums bietet es sich an, von Zeit zu Zeit auch einmal in Szenarien zu denken. „Welche Herausforderungen liegen vor uns, wo sehen wir Handlungsbedarf?“ Und davon abgeleitet: „Wie definieren wir unser Selbstverständnis und unseren Gestaltungsanspruch?“

Insbesondere nach der Betriebsratswahl, wenn „alte Hasen“ und „neue Gesichter“ zum gemeinsamen Handeln finden müssen, macht eine solche Erkundung Sinn. Das gleiche gilt natürlich auch für die Arbeitnehmer:innenbank in sich neu konstituierenden Aufsichtsräten bzw. auch dann, wenn wichtige strategische Fragen für die künftige Unternehmensentwicklung anstehen.

– **Hinterfragen von Annahmen des Managements und „Sachzwängen“**

Die Interessenvertretungen der Beschäftigten sehen sich immer wieder mit Annahmen und Prognosen der Arbeitgeberseite konfrontiert. Die Fähigkeit, in Szenarien zu denken, hilft dabei, diese Annahmen zu hinterfragen und Alternativen zu erkennen. Insbesondere dann, wenn hierbei „Sachzwänge“ und „Alternativlosigkeiten“ ins Feld geführt werden.

3.2 Der Zeithorizont

Abhängig von der Fragestellung bieten sich unterschiedliche Betrachtungszeiträume an. Bei einem Betriebsübergang bzw. der Übernahme eines Unternehmens durch einen neuen Investor eignet sich zum Beispiel ein Zeithorizont von vier bis fünf Jahren. Geht es um die längerfristige Entwicklung eines Unternehmens oder einer Branche, bietet sich ein Rahmen von zwei bis drei Produktzyklen an. So kann nicht nur thematisiert werden, was und in welchen Mengen, mit welchen Margen etc. produziert wird, sondern auch

mögliche neue Produktionsanlagen und -weisen sowie alternative Geschäftsmodelle. Größere Umbrüche wie das Entstehen neuer Märkte, die Digitalisierung der Arbeitswelt oder die Auswirkungen des demografischen Wandels erfordern je nach Fragestellung einen Betrachtungszeitraum in Größenordnungen von zehn bis zwanzig Jahren. Kurz: Es geht darum, einen Zeithorizont zu wählen, der in Bezug auf die Fragestellung nicht zu eng gefasst ist und Raum für wirkliche Veränderungen bietet. Der Zeithorizont darf aber auch nicht so weit gefasst werden, dass sich kein vernünftiger Bezug mehr zur heutigen Ausgangssituation herstellen lässt. Denn: „Unser Unternehmen im Jahr 2100“ könnte buchstäblich alles Mögliche bedeuten.

Letztlich geht es bei der Szenarientwicklung auch nicht darum, ob eine mögliche Veränderung nun im Jahr 2028 oder 2029 eintreten könnte, sondern darum, die damit verbundenen qualitativen Auswirkungen und Handlungsmöglichkeiten zu antizipieren. Szenarien sollen ja eben keine Prognosen sein, sondern ein Instrument, mögliche Veränderungen frühzeitig zu antizipieren.

Checkliste: Zeithorizont

Der gewählte Zeithorizont ...

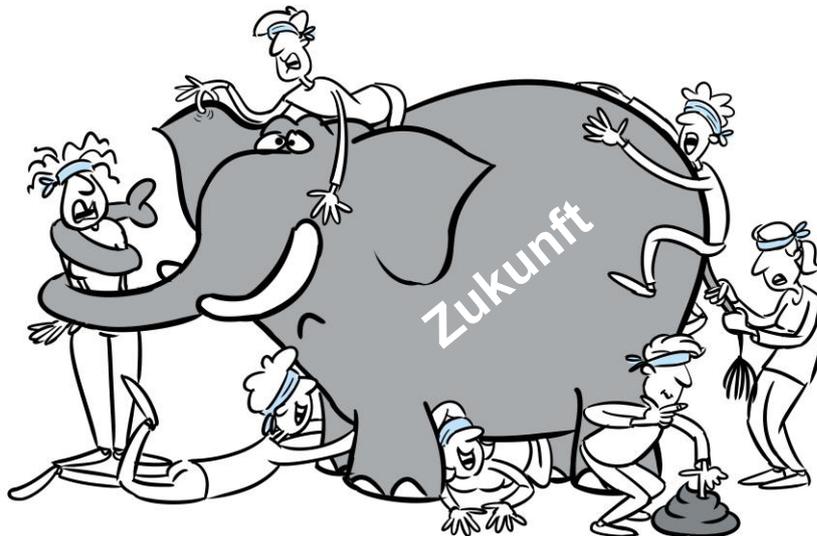
- ist nicht zu eng gefasst und bietet Raum für wirkliche Veränderungen;
- ist nicht zu weit gefasst, sodass sich ein sinnvoller Bezug zur heutigen Ausgangslage und unseren Entscheidungen herstellen lässt.

3.3 Sammlung von Informationen und Erkundung unterschiedlicher Perspektiven

Die Erkundung beginnt mit dem Sammeln von Informationen und der Ermittlung möglichst unterschiedlicher Sichtweisen auf die Fragestellung. Dies kann informell durch entsprechende Gespräche mit mehreren Personen geschehen, die aus verschiedenen Richtungen und Interessenlagen auf das Thema blicken. Oder durch aufwendigere Vorgehensweisen wie die Durchführung von Online-Befragungen und/oder Interviews mit unterschiedlichen Stakeholdern oder die Arbeit mit Fokusgruppen. Ziel ist dabei stets, das Sichtfeld für größere Zusammenhänge zu öffnen und unterschiedliche Wahrnehmungen zusammenzubringen. Es lohnt sich erfahrungsgemäß, interessante/interessierte Gesprächspartner und Impulsgeber auch im weiteren Prozess der Szenarientwicklung mit einzubinden. Parallel dazu sollte eine Informationsrecherche (verfügbare Daten, ggf. Fachliteratur) erfolgen, um die heutige Ausgangslage und die Kräfte, die zu ihr geführt haben, besser zu verstehen. Aber auch, um absehbare Entwicklungen in der Zukunft (also die Zukunft, die bereits „in der Pipeline“ ist, besser zu erkennen. Daraus gewinnt die „natürliche Agenda“ des Szenarioprojekts an Kontur und die Fundstücke dieser ersten Erkundung dienen als Ausgangspunkt für die weiteren Schritte. In größeren Projekten wird hier gewöhnlich ein erster

zusammenfassender Impulsbericht erstellt, der den Beteiligten, z. B. zu Beginn eines ersten Workshops, Anregungen für die Szenarientwicklung gibt.

Karikatur: Unterschiedliche Perspektiven auf die Zukunft



© IPA

Es gibt vielfältige Perspektiven auf die Zukunft – jeder nimmt nur einen bestimmten Ausschnitt wahr. Durch die Zusammenführung unterschiedlicher Blickwinkel, Erfahrungen und Zugänge lässt sich ein vollständigeres Bild erreichen. Dies ist ein wichtiger Mehrwert der gemeinsamen Szenarientwicklung.

Checkliste: Sammlung unterschiedlicher Perspektiven

Die erste Sammlung verschiedener Perspektiven auf die Fragestellung ...

- beinhaltet den Austausch mit Menschen – zu ihren persönlichen Wahrnehmungen, Interessen und Bewertungen sowie ihrem Wissen zur heutigen Ausgangslage und absehbaren Entwicklungen;
- kann in informellen Gesprächen erfolgen oder strukturiert in Form von Online-Befragungen, Interviews, Fokusgruppen etc.;
- wird ergänzt durch die Recherche von Informationen und ggf. auch relevante Daten sowie vergleichbare Zusammenhänge/Situationen, Medienberichterstattung, Fachlektüre...;
- dient als Impuls bzw. „natürliche Agenda“ für den weiteren Prozess;

- wird in ihren Kernergebnissen in Form eines ersten Zwischenresümees bzw. Impulsberichts gesichert.

Praxistipps: Befragungen und Interviews

Die Entwicklung von Szenarien soll dazu dienen, den eigenen Blick zu weiten und ein Gespür für mögliche Veränderungen zu bekommen. In diesem Sinne beginnt die Erkundung damit, andere Perspektiven, Einschätzungen, Interessen und Handlungsweisen (besser) kennenzulernen. Oft reichen hierfür zunächst eine Handvoll informeller Gespräche (mit Innen- und Außenstehenden) rund um die Fragestellung für die Szenarientwicklung. Man kann diese Erkundung aber auch strukturierter angehen, indem man unterschiedliche Sichtweisen über Befragungen und Interviews einholt. Damit dies gelingt, müssen ein paar Voraussetzungen erfüllt sein:

1. Die richtigen Gesprächspartner:innen

Es geht zu einen darum, eine gewisse **Vielfalt an Perspektiven** zu gewinnen – entsprechend muss die Auswahl der Personen erfolgen. Also nicht nur Kolleg:innen aus dem eigenen Gremium bzw. Umfeld, mit denen man ohnehin gleicher Ansicht ist. Zum anderen sollte man bei der Auswahl darauf achten, Personen anzusprechen, die auch wirklich etwas **Relevantes** beitragen können – weil sie in ihren Bedürfnissen und Interessen direkt betroffen sind, weil sie Einfluss auf die heutige und/oder künftige Entwicklung haben, weil sie das Umfeld gut kennen und über langjährige Erfahrungen verfügen, weil sie sich durch einen noch unverbrauchten Blick auf die Dinge oder provokante Ideen auszeichnen. Wie bei vielem gilt hier: Die richtige Mischung macht den Erfolg aus.

2. Offenheit

Eine weitere Voraussetzung ist ein offener Austausch. Es muss klar sein, dass es hier weder um die Verteidigung von Standpunkten bzw. die Verteidigung von Positionen geht und auch nicht um (sozial) erwünschte Antworten. Da die Zukunft offen ist, gibt es auch keine „richtigen“ oder „falschen“ Einschätzungen. Wichtig ist zu verstehen, *warum* etwas so oder so gesehen wird. Die Entwicklung von Szenarien beruht immer auf begründeten Annahmen über die Wirkkräfte der Veränderung.

3. Vertraulicher Umgang mit Aussagen und Informationen

Ein solcher Austausch setzt auch voraus, dass die gewonnenen Informationen vertraulich behandelt werden. D. h. es wird im Weiteren mit ihnen gearbeitet, aber nicht kenntlich gemacht, wer was gesagt hat. Es sei denn, man erhält die ausdrückliche Zustimmung der Befragten dazu.

4. Sicherung und Auswertung der Ergebnisse

Die Ergebnisse dieses ersten Einsammelns von unterschiedlichen Perspektiven und Informationen werden gesichert, z. B., indem man sich Notizen von informellen Gesprächen macht, Interviews aufnimmt und ggf. im Anschluss verschriftlicht. Die Ergebnisse von Online-Befragungen liegen ja ohnehin

schriftlich vor. Im nächsten Schritt folgen die Zusammenschau und Auswertung der Antworten. Dabei geht es weniger um eine quantitative Analyse (in der Regel handelt es sich auch nicht um repräsentative Befragungen im wissenschaftlichen Sinne), sondern um eine qualitative Auswertung. Was ist für die Befragten von großer Bedeutung, wo bestehen weitgehend übereinstimmende und wo sehr unterschiedliche Wahrnehmungen? Welche wesentlichen Unsicherheiten wurden mit Blick auf die Zukunft benannt? Welche O-Töne bringen bestimmte Sichtweisen oder originelle Ideen auf den Punkt?

Tool: Interview-Leitfaden

Es gibt keinen Standard-Fragebogen, den man für Befragungen oder Interviews verwenden könnte. Die Fragen müssen immer spezifisch auf das Thema und die Fragestellung der Szenarienentwicklung hin zugeschnitten werden. Ebenso müssen sie auf den jeweiligen Kontext hin angepasst werden, also das jeweilige Format (informeller Austausch, Online-Befragung mit vielen Teilnehmenden, Interviews). Bei Interviews sollten stets der konkrete Hintergrund der Person, die zur Verfügung stehende Zeit etc. Berücksichtigung finden. Grundsätzlich gilt, dass die Fragen möglichst offen formuliert sein sollten, um nicht den Raum für die Antworten schon von vorneherein einzugrenzen. Es muss immer um das gehen, was aus Sicht der Befragten relevant ist. Bei Interviews sind vorbereitete Leitfragen entsprechend weniger wichtig als der rote Faden, den der/die Interviewte selbst knüpft.

Bei der Durchführung von Interviews (wie auch Online-Befragungen) sollten am Anfang nochmal das Thema und die Zielsetzung der Szenarienentwicklung benannt sowie der vertrauliche Umgang mit den Antworten betont werden. Online-Befragungen sollten generell anonymisiert durchgeführt werden bzw. Aussagen und die Personen, die sie geäußert haben, werden auch hier nicht gegenüber Dritten kenntlich gemacht. Individuelle Interviews sollten, soweit möglich, aufgenommen werden, um sie besser auswerten zu können – natürlich unter derselben Prämisse, dass im Weiteren verwendet wird, *was* gesagt wurde, aber nicht kenntlich gemacht wird, von *wem* etwas gesagt wurde.

Als grobes Gerüst, das wie gesagt stets für das konkrete Thema der Szenarienentwicklung hin konkretisiert werden muss, haben sich die folgenden Leitfragen sowohl für Online-Befragungen wie auch für individuell geführte Interviews bewährt:

Leitfragen (immer mit Blick auf das Thema der Szenarienentwicklung):

- *Blick zurück:* Welche Kräfte und Veränderungen haben maßgeblich zur heutigen Ausgangslage beigetragen?
- *Die erwartete Zukunft:* Welche Entwicklung erwartest Du für die Zukunft? Was sind die größten Herausforderungen und Aufgaben, die vor uns liegen?
- *Unsicherheiten und kritische Variablen (alternative Zukünfte):* Was sind in Deinen Augen die größten Ungewissheiten mit Blick auf die Zukunft? Oder anders gefragt: Wenn Du einem Zeitreisenden begegnen würdest, der die Zukunft schon kennt, und Du dürftest ihm eine oder zwei Fragen stellen – wie würden diese lauten?
- *Die angestrebte Zukunft:* Was würdest Du Dir für die Zukunft wünschen? Welche möglichen negativen Entwicklungen sollten in Deinen Augen möglichst vermieden werden?
- *Wichtige Akteure:* Wer hat Deiner Meinung nach einen maßgeblichen Einfluss auf die künftige Entwicklung?
- *Selbstreflexion (entsprechend dem jeweiligen Handlungskontext):* Was sollte/könnte sich in unseren bzw. Euren Strukturen, Aufgaben und Arbeitsweisen verändern, um gut für die Zukunft gewappnet zu sein? Was könnten im Jahr XX (Zeithorizont für die Szenarien) rückblickend unsere bzw. Eure größten Fehlentscheidungen gewesen sein?
- *Ergänzendes:* Was wurde bis jetzt noch nicht angesprochen, das aber in Deinen Augen für die Zukunft, um die es hier geht, noch relevant ist?
- Diese Fragen (bezogen auf das jeweilige Thema) können als grobe Struktur dienen; letztendlich geht es bei qualitativen Interviews aber immer primär darum, dem zu folgen, was der interviewten Person wichtig ist.

Praxistipps: Online-Befragung

Für die Durchführung von Online-Befragungen stehen eine Vielzahl von Tools bzw. Anbietern zur Verfügung. Der Vorteil von Online-Befragungen liegt darin, dass im Vergleich zu persönlich durchgeführten Interviews mit relativ geringem Aufwand eine hohe Anzahl von Menschen zu Wort kommen können. Auch wenn Multiple-Choice-Fragen (mit Antworten a, b, c, ...) leichter auszuwerten sind, haben sich nach unserer Erfahrung offene Fragen, zu denen sich die Teilnehmenden mit ihren Gedanken und mit ihren Formulierungen äußern, einen höheren Erkenntniswert. So werden die jeweiligen Wahrnehmungen und Zukunftserwartungen deutlich besser sichtbar. Allerdings setzt dies auch voraus, dass sich die Teilnehmenden für die Beantwortung der Fragen etwas Zeit nehmen – gewöhnlich eine halbe Stunde oder sogar etwas mehr. Eine persönliche Ansprache und Einladung sind hierfür hilfreich. Die Anzahl der Fragen sollte in der Regel nicht höher als zehn sein.

Diese können sich an den Fragen des → [Interview-Leitfadens](#) orientieren. Auch hier ist es wichtig, den Teilnehmenden die vertrauliche Behandlung ihrer Antworten zuzusichern – d. h., dass nicht offengelegt wird, wer was geäußert hat. Persönliche Angaben wie Name, Kontaktdaten etc. sollten freiwillig erfolgen – bieten aber dann die Möglichkeiten, die Teilnehmenden über den Fortgang und die Ergebnisse der Szenarienentwicklung auf dem Laufenden zu halten oder Teilnehmende mit besonders spannenden Antworten nochmal in einem Interview eingehender zu befragen. Der Anspruch einer solchen Online-Befragung liegt nicht in repräsentativen Ergebnissen, die sich nach den Regeln der Demoskopie oder der soziologischen Auswertung, etwa bzgl. prozentualer Mehrheitsverhältnisse in Bezug auf eine bestimmte Wahrnehmung, auswerten ließen. Vielmehr geht es darum, unterschiedliche Perspektiven besser kennenzulernen. Bei einer „guten Mischung“ der Teilnehmenden, die für eine Online-Befragung gewonnen werden, reichen gewöhnlich auch in größeren Projekten 80-100 Personen völlig aus, um das Spektrum abzubilden. Bei der Auswertung einer Online-Befragung (in der Regel durch das Kernteam) geht es darum, aus den Antworten übergeordnete Schlüssel motive, weitgehend übereinstimmende sowie divergierende Zukunftserwartungen „herauszudestillieren“.

Praxistipps: Begleitende Hintergrundrecherche

Begleitend zu den Gesprächen, Interviews und Befragungen bietet es sich in der Regel an, eine ergänzende Informationsrecherche durchzuführen. Zum einen geht es hierbei um Daten und Informationen, die ein besseres Verständnis der gegenwärtigen Ausgangslage ermöglichen. Zum anderen um Informationen, die bestehende Unsicherheiten mit Blick auf die künftige Entwicklung verringern. Denn auch wenn die Zukunft offen ist, können wir bereits heute vieles absehen (vgl. hierzu auch → [Arbeitsschritt 2 der Szenarienentwicklung zu „GIVENS“](#)).

Interessant sind für die Informationsrecherche insbesondere Informationen und längere Zeitreihen, die Größenordnungen, Zusammenhänge und stabile Trends sichtbar machen. Auch im Vergleich mit mehr oder weniger Ähnlichem lassen sich oft interessante Einblicke gewinnen. Zum Beispiel, indem man sich die Situation in ähnlichen Unternehmen bzw. Branchen ansieht oder historisch vergleichbare Situationen heranzieht. Welche Informations- und Datenquellen, welche Literatur oder Medienberichterstattung hierfür geeignet sind, hängt natürlich immer vom konkreten Thema ab. Die Erfahrung zeigt, dass die Fragestellung eines Szenarienprojekts oft eine gewisse Eigendynamik entwickelt und zu interessanten Fundstücken führt – man ist wacher für Informationen, die einem im Alltag begegnen. Manche Pioniere des Szenarienansatzes empfehlen ausdrücklich die Lektüre sachfremder Medien – weil sich hieraus oft interessante Analogieschlüsse ergeben können. Auch hier gilt: Die Informationsrecherche kann kompakt und eher intuitiv erfolgen oder auch aufwendiger und systematisch. Dies ist stets eine Frage von zur Verfügung stehender Zeit und Ressourcen. Grundsätzlich bietet es sich an, auch über den gesamten Prozess der Szenarienentwicklung weiter relevante bzw. inspirierende Informationen zu sammeln und mit einfließen

zu lassen. Oft ergeben sich auch bei der Ausarbeitung der Szenarien konkrete Fragen, die eine weitergehende Recherche bzw. Klärung erfordern.

Praxistipps: Erstellung eines ersten Resümees bzw. Impulsberichts

Die Früchte dieser ersten Erkundung rund um die Fragestellung für die Szenarientwicklung sollten in Form eines Zwischenergebnisses zusammengefasst werden. Dies kann bei individuellen Überlegungen über mögliche Szenarien als persönliches Resümee auf ein oder zwei Seiten geschehen, als ein Memo für das Team, das die Szenarien entwickelt oder – in größeren Vorhaben mit mehr Beteiligten – in Form eines sogenannten Impulsberichts (für den ersten Szenarien-Workshop).

Unabhängig vom Format geht es hier darum, im Anschluss an die erste Erkundung des Terrains das „Spielfeld“ für die Szenarientwicklung abzustecken. Entsprechend ist hier weniger Vollständigkeit gefragt als eine Zusammenfassung und Ordnung der Dinge entsprechend ihrer Bedeutung für das Vorhaben.

Mögliche Fragen für die Gliederung:

- Welche unterschiedlichen Perspektiven auf die Fragestellung sind sichtbar geworden? Was waren zentrale Schlüssel motive? Wo bestehen weitgehend übereinstimmende, wo divergierende Wahrnehmungen? Evtl. ergänzt durch besonders einprägsame Zitate aus den Hintergrundgesprächen/ Befragungen/ Interviews.
- Welche Einflussfaktoren wurden als besonders relevant benannt bzw. in der Recherche zutage gefördert?
- Welche Stakeholdergruppen müssen mit ihren Interessen und Einflussmöglichkeiten mitgedacht und evtl. einbezogen werden?
- Welche Zusammenhänge sollten im Weiteren noch näher untersucht werden? Welche zusätzlichen Informationen müssten recherchiert werden?

Auf diese Weise wird die Fragestellung für die Szenarientwicklung aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet und erweitert. Es entsteht so etwas wie die „natürliche Agenda“ für den weiteren Prozess.

4 Arbeitsschritt 2: Sammlung, Verknüpfung und Bewertung von Einflussfaktoren

Anknüpfend an die Schärfung der Fragestellung und eine erste offene Erkundung des Terrains werden nun relevante Einflussfaktoren für die künftige Entwicklung identifiziert. Dafür werden unterschiedliche Bereiche in den Blick genommen – zum Beispiel soziale Einflüsse und psychologische Faktoren, wirtschaftliche Kräfte, technologische Veränderungen, politische und regulative Entwicklungen oder Umweltveränderungen – sofern sie einen Einfluss auf die Fragestellung haben.

Um die aus dieser Vorgehensweise gewöhnlich entstehende hohe Anzahl von denkbaren Einflussfaktoren handhabbar zu machen, geht es im Anschluss darum, diese in größeren Clustern miteinander zu verbinden und zu verdichten. Diese Cluster werden dann anhand von zwei Kriterien bewertet: entsprechend ihrem erwarteten Einfluss auf die künftige Entwicklung und anhand der Frage, wie gewiss bzw. ungewiss ihre Entwicklung aus heutiger Sicht für den Betrachtungszeitraum ist.

Die Vorgehensweise auf einen Blick:

- Sammlung von relevanten Einflussfaktoren
- Verdichtung der Einflussfaktoren zu übergeordneten Clustern
- Bewertung nach Einfluss und Ungewissheit

4.1 Sammlung von relevanten Einflussfaktoren

Dieser Arbeitsschritt beginnt damit, dass möglichst viele Einflussfaktoren benannt werden, die für die künftige Entwicklung relevant sein könnten. Bei einer gemeinsamen Szenarienentwicklung mit anderen sollte dies zunächst einmal individuell geschehen, d. h. jeder formuliert eine Liste mit Einflussfaktoren, die aus persönlicher Perspektive relevant erscheinen. Im nächsten Schritt werden die Einflussfaktoren in der Gruppe vorgestellt und geclustert. Doppelnennungen können bei dieser Gelegenheit bereits aussortiert werden. Wichtig ist hierbei, dass unterschiedliche Umwelteinflüsse in den Blick genommen werden.

Auch wenn man sich gemeinsam mit anderen auf die Suche nach relevanten Einflussfaktoren macht, beginnt dieser Arbeitsschritt gewöhnlich mit einem individuellen Nachdenken. So lässt sich die Vielfalt an Perspektiven und Zugängen am besten gewährleisten. Alle Beteiligten formulieren zunächst einmal für sich, welche Einflussfaktoren sie als relevant erachten. Dabei wird jeder Einflussfaktor auf einem Post-it, einer Karteikarte, o. ä. festgehalten. In der Regel reichen hierfür 15-20 Minuten völlig aus. Dabei sollte darauf geachtet werden, möglichst klar zu formulieren, was mit dem jeweiligen Einflussfaktor gemeint ist. Es bedarf hier keiner Einigkeit, wie bedeutend bzw. wirkmächtig er für die künftige Entwicklung sein wird. Es geht um das persönliche Empfinden. Wichtig ist entsprechend nur, dass der Einflussfaktor

(von zumindest einer Person) als möglicherweise relevant wahrgenommen wird. Auch ob der jeweilige Einflussfaktor in seiner künftigen Entwicklung bereits mit großer Sicherheit absehbar oder sehr ungewiss ist, spielt hier noch keine Rolle. Bei der Zusammenschau der individuell formulierten Einflussfaktoren können im Anschluss Doppelnennungen herausgenommen und möglicherweise noch bestehende Unklarheiten (darüber, was gemeint ist) durch die Konkretisierung der Formulierung beseitigt werden.

Sammeln von relevanten Variablen



Quelle: HBS / IPA

Hans Böckler
Stiftung 

„Was sind Einflussfaktoren?“

Wenn im Kontext der Szenarienentwicklung von Einflussfaktoren die Rede ist, sind gewöhnlich Kräfte gemeint, die Einfluss auf die künftigen Rahmenbedingungen bzw. das künftige Handlungsumfeld haben (können), indem sie Veränderungen bewirken oder verhindern, die Entwicklung in eine bestimmte Richtung zu lenken. Normalerweise geht es hier (zunächst) weniger um die eigenen Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten. Einflussfaktoren unterscheiden sich zudem von Kategorien; so ist zum Beispiel „Politik“ an sich kein Einflussfaktor, wohl aber das künftige „Ausmaß an Umweltauflagen“ oder die „Qualität der Mitbestimmungsrechte“, denn diese könnten sich im Laufe der Zeit verändern (oder auch nicht) und so eine Dynamik entfalten.

Einflussfaktoren sind keine Akteure, Ereignisse oder Objekte – sie beschreiben Kräfte des Wandels oder der Beharrung. Sie werden so konkret und kompakt wie möglich in Hinblick auf ihre Wirkung formuliert, d. h. unter dem Aspekt ihres Einflusses auf die Fragestellung der

Szenariientwicklung. Sie müssen auch so formuliert werden, dass nicht bereits ein bestimmtes Resultat bzw. eine eindeutige Entwicklungsrichtung vorgegeben wird (es sei denn, dies ist tatsächlich bereits unausweichlich festgelegt). Also zum Beispiel nicht „Inflation“, sondern „Preisentwicklung“; nicht „Stellenabbau“, sondern „Zahl der Arbeitsplätze“; nicht „Politikverdrossenheit“, sondern „Systemvertrauen“.

Oft tendieren wir dazu, den Wandel auf bestimmte Bereiche zu fokussieren. So werden zum Beispiel wirtschaftliche oder technologische Veränderungen häufig überbewertet, gesellschaftliche und kulturelle Dynamiken (auch weil sie schwerer quantifizierbar sind) hingegen unterbelichtet. Um zu gewährleisten, dass ein möglichst vollständiges Bild von möglichen Veränderungen entsteht, kann die sogenannte STEEPL-Methode herangezogen werden. Das englische Acronym STEEPL (Deutsch: STÖÖPR) steht für Veränderungen in den Bereichen **S**oziales, **T**echnologie, **Ö**konomie, **Ö**kologie, **P**olitik und **R**egulierung. Man könnte hier noch ein weiteres **P** für **p**sycho**l**ogische Einflusskräfte hinzunehmen, da die Erfahrung immer wieder zeigt, dass es gerade die psychologischen Faktoren sind, die maßgeblich zum Wandel beitragen. So ist zum Beispiel das Systemvertrauen in Organisationen und das politische Gemeinwesen eine wesentliche Variable für das Scheitern oder den Erfolg. Auch wäre die Durchschlagskraft des Neoliberalismus in den 1980er- und 1990er-Jahren nicht so groß gewesen, wenn es nicht eine allgemeine Stimmung gegeben hätte, dass der Wohlfahrtsstaat zu schwerfällig und ineffektiv im Vergleich zum „freien Spiel der Marktkräfte“ sei. Im Feld der Mitbestimmung können zu den genannten Kategorien noch weitere ergänzt werden: zum Beispiel die allgemeine Arbeitsmarktlage in der Region, branchenspezifische Entwicklungen, Besitz- und Machtverhältnisse. Ziel ist es hier, möglichst viele für die Zukunft relevante Einflüsse zu durchdenken. Der STEEPL-Ansatz soll gewährleisten, dass unterschiedliche Bereiche für die Ermittlung relevanter Einflussfaktoren in den Blick genommen werden und ein möglichst vollständiges Bild entsteht.

Praxistipps: Einflussfaktoren in der Mitbestimmung

Eine kleine Bibliothek von möglichen Einflussfaktoren aus dem Feld der Mitbestimmung haben wir für Euch → [hier](#) zusammengestellt.

4.2 Verdichtung der Einflussfaktoren zu übergeordneten Clustern

Das Sammeln von möglicherweise relevanten Einflussfaktoren aus unterschiedlichen Bereichen führt in der Regel zu einer hohen Anzahl von Variablen. Diese gilt es nun, in einem nächsten Schritt – wo es sich anbietet – zu verknüpfen und zu übergeordneten Konzepten zu verdichten. Dazu werden kausale Verbindungen zwischen den einzelnen Einflussfaktoren hergestellt.

- Wie bedingen sich die einzelnen Kräfte gegenseitig?
- Was sind die zugrunde liegenden Dynamiken, die mehrere Einflussfaktoren beeinflussen?

Hier geht es also weniger um eine thematische Zuordnung (aus einer Kategorie), sondern um übergreifende, kausale Zusammenhänge. Und diese verlaufen oft kategorieübergreifend.

Beispiel: Klimaneutralität von industriellen Produktionsprozessen

Mit Blick auf die künftige Klimaneutralität von industriellen Produktionsprozessen könnte der Entwicklungspfad der Wasserstofftechnologie als ein übergeordneter Einflussfaktor gesehen werden. Dieser würde sich dann aus den Faktoren „Förderkulisse“ (politisch-regulativ), „Geschwindigkeit der Innovationen“ (Technologie, Umrüstung von Produktionsanlagen), Intensität des Wettbewerbs (Marktgeschehen, Verhalten anderer Unternehmen) und gegebenenfalls auch der öffentlichen Akzeptanz eines kostenintensiven Klimaschutzes (sozialer Wandel) zusammensetzen.

Ziel ist es, die gesammelten Einflussfaktoren auf weniger als 15, besser weniger als ein Dutzend übergeordnete Cluster, zu verdichten, die für die Zukunft als maßgeblich erachtet werden.

Verdichtung zu übergeordneten Einflussvariablen



Quelle: HBS / IPA

Hans Böckler
Stiftung

„Was sind Cluster?“

Aus den zuvor gesammelten Einflussfaktoren werden Cluster gebildet, die eine übergeordnete Dynamik beschreiben. Denn einzelne Einflussfaktoren sind in der Regel kausal bzw. in ihrer zeitlichen Abfolge mit anderen verknüpft. Ein solcher Cluster könnte zum Beispiel „Mitbestimmungskultur“ heißen. Dieser könnte sich dann aus Einflussfaktoren wie dem Ausmaß an gesetzlich festgeschriebenen Mitbestimmungsrechten, dem Stil der Unternehmensführung und hierarchischen Strukturen, dem Gestaltungsanspruch und dem Organisationsgrad der Beschäftigten, bestehenden ökonomischen Verteilungsspielräumen, gewachsenen Kooperations- und Konflikt-routinen im Unternehmen etc. zusammensetzen.

Im Grunde sollten sich alle zuvor gefundenen Einflussfaktoren (mindestens) einem Cluster sinnvoll zuordnen lassen. Es kann aber auch sein, dass ein zuvor formulierter Einflussfaktor bereits für sich ein übergeordnetes Konzept – und damit ein Cluster – ist.

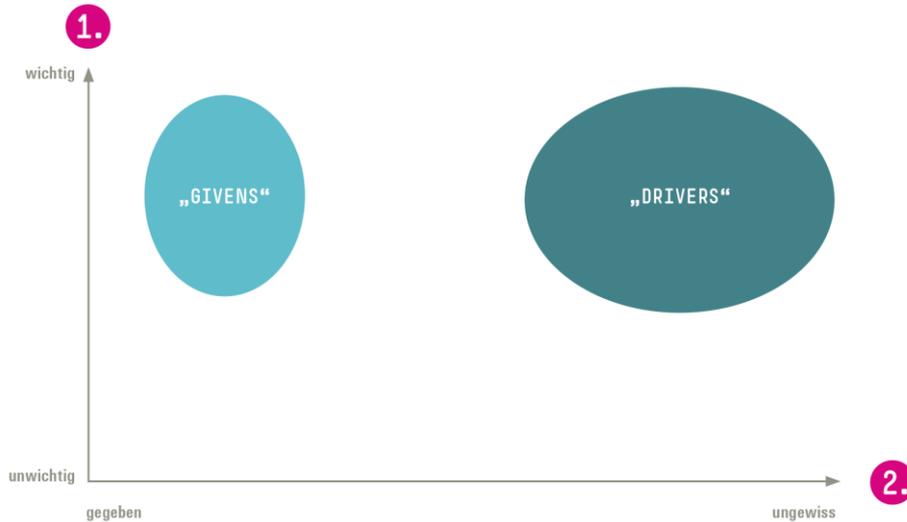
Durch diese Vorgehensweise kann eine Vielzahl von zunächst unverbunden aufgelisteten Einflussfaktoren verdichtet (und damit handhabbar) gemacht sowie sinnvoll miteinander in Beziehung gesetzt werden. Zusammenhänge, Beziehungsmuster und Korrelationen gewinnen an Gestalt. Diese Cluster tragen entsprechend bereits ein tieferes Systemverständnis und mehr Bedeutung in sich als die einzelnen Einflussfaktoren. Entsprechend muss darauf geachtet werden, nicht zu bündeln, was „thematisch irgendwie zueinanderpasst“, sondern tatsächlich kausale Zusammenhänge herzustellen. Oft bietet es sich dafür an, Wirkungspfeile zu verwenden, mit denen dargestellt wird, wie die einzelnen Einflussfaktoren aufeinander einwirken. Erfahrungsgemäß lässt sich das Feld so in nicht mehr als 15, besser weniger als ein Dutzend, übergeordnete Einflusskräfte (die sich aus mehreren einzelnen Einflussfaktoren zusammensetzen) sortieren.

Abschließend werden für jeden Cluster gegenläufige, sich qualitativ deutlich unterscheidende Resultate formuliert, die für den Betrachtungszeitraum als möglich erachtet werden. So könnte, um das obenstehende Beispiel noch einmal aufzugreifen, sich die künftige Ausprägung der Mitbestimmungskultur in einem Unternehmen im Laufe der Jahre in Richtung einer permanenten Konfliktsituation oder hin zu einer ausgeprägten Kooperationsroutine entwickeln. Wichtig ist hierbei die Abschätzung, wie extrem die jeweiligen Ausprägungen im Betrachtungszeitraum noch plausibel erscheinen. Oft wird hierbei das Ausmaß der möglichen Veränderung im Vergleich zur heutigen Ausgangslage unterschätzt, manchmal auch grob überschätzt.

Bewertung nach Einfluss und Ungewissheit

Nun werden die gebildeten Cluster nach ihrer **Bedeutung bzw. Wirkmächtigkeit** für die Entwicklung sowie entsprechend der **Absehbarkeit bzw. Ungewissheit** ihrer künftigen Ausprägung bewertet.

„Givens“ und „Drivers“



Verortung der Einflusscluster:

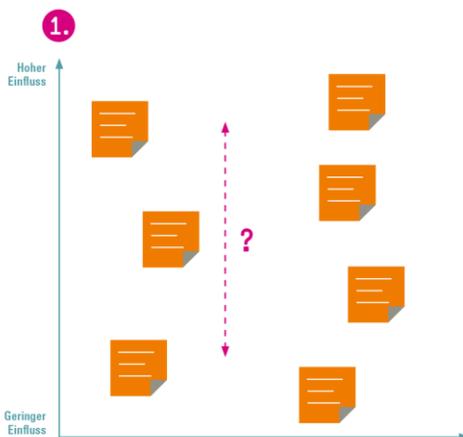
1. nach Höhe ihres Einflusses für die künftige Entwicklung und
2. nach dem Grad an Vorhersehbarkeit bzw. Ungewissheit in Bezug auf deren künftige Ausprägung

Quelle: HBS / IPA

Hans Böckler
Stiftung

Diese Zuordnung erfolgt in zwei Schritten, indem die Cluster zuerst anhand ihres **Einflusses** auf die künftige Entwicklung abgeschätzt werden (die senkrechte Koordinate im obenstehenden Schaubild) – je wichtiger, desto weiter oben platziert.

Bewertung der übergeordneten Einflussvariablen in Bezug auf ihren Einfluss

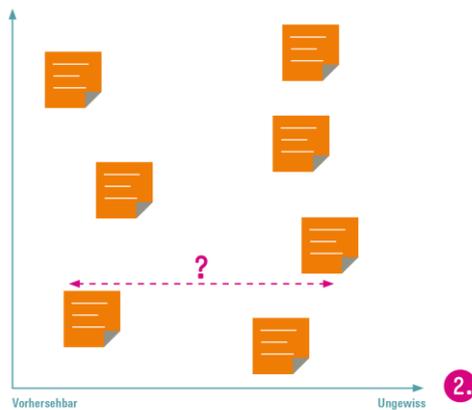


Quelle: HBS / IPA

Hans Böckler
Stiftung

In einem zweiten Schritt geht es dann um die Frage, wie **vorhersehbar** die künftige Ausprägung des jeweiligen Clusters für den Zeithorizont der Szenarien ist (horizontale Koordinate im oben stehenden Schaubild). Ist die künftige Ausprägung hochgradig ungewiss, so wird der Einflusscluster weit rechts gesetzt. Ist sie mit großer Wahrscheinlichkeit voraussagbar, so wird der Einflusscluster im linken Bereich verortet. Es können aber auch beide Schritte in einem gemacht werden, indem die einzelnen Einflusscluster entsprechend in der Matrix des obenstehenden Schaubildes zugleich nach Einfluss und Ungewissheit platziert werden.

Bewertung der übergeordneten Einflussvariablen in Bezug auf den Grad an Ungewissheit bzgl. ihrer künftigen Ausprägung



Quelle: HBS/IPA

Hans Böckler
Stiftung

Gewöhnlich zeigt sich im Prozess der Zuordnung, dass es hier unterschiedliche Bewertungen in der Gruppe gibt und oft auch, dass noch unterschiedliche Wahrnehmungen bestehen, was mit dem jeweiligen Cluster eigentlich gemeint ist. Dies muss dann entsprechend geklärt werden – ggf. auch durch Um- und Neuformulierungen, um zu einer gemeinsamen Definition zu kommen. Die Frage der Ungewissheit bezieht sich auf die künftige Ausprägung, nicht darauf, wie sicher ist, ob der infrage stehende Einflusscluster in der Zukunft eine große Rolle spielen wird oder nicht. So ist zum Beispiel relativ gewiss, dass die Digitalisierung ein wichtiger Einflussfaktor für die Entwicklung der Arbeitswelt sein wird – aber es ist sehr ungewiss, WIE dieser Einfluss sein wird, also welche Ausprägung die Digitalisierung der Arbeitswelt haben wird. → Hier finden sich vier sehr unterschiedliche Szenarien, die aber in sich plausible Zukünfte der Digitalisierung beschreiben.

Givens und Driver

Durch diese Vorgehensweise ergeben sich zwei Arten von wichtigen Einflussfaktoren(-bündeln):

- „**Givens**“: Einflüsse, die sehr wichtig und in ihrer künftigen Ausprägung bereits mit hoher Wahrscheinlichkeit absehbar sind;

- „**Drivers**“: Einflüsse, die sehr wichtig und aus heutiger Sicht in ihrer künftigen Ausprägung hochgradig ungewiss sind.

Die ungewisse künftige Ausprägung der Drivers führt zu unterschiedlichen Szenarien

EINFLUSS-FAKTOREN	GIVENS (relativ gewiss für den betrachteten Zeitraum)	DRIVERS (ungewiss für den betrachteten Zeitraum)
hoher Einfluss (wichtig)	Festgelegt für alle Szenarien	Unterscheiden sich von Szenario zu Szenario
geringer Einfluss (unwichtig)	Können in die weiteren Betrachtungen einbezogen werden	Werden nicht in die weiteren Betrachtungen einbezogen

Quelle: HBS / IPA

Hans Böckler
Stiftung 

Während die Givens per Definition in ihrer künftigen Ausprägung für die Zukunft festgelegt sind, sind es die Drivers, die maßgeblich die Entwicklung von mehreren Szenarien erfordern, denn ihre künftige Gestalt ist ja – ebenfalls per Definition – hochgradig ungewiss und kann dementsprechend unterschiedliche Ausprägungen annehmen.

„Givens“ – was wir heute schon über die Zukunft wissen (können)

Givens beschreiben künftige Entwicklungen oder Resultate, die bereits heute mit großer Sicherheit vorhersehbar sind. Sie müssen unabhängig vom jeweiligen Szenario stets mit in die Gleichung genommen werden, weil es mit großer Sicherheit so kommen wird.

Dabei gibt es unterschiedliche Arten von Gegebenheiten, die wir für die Zukunft annehmen können:

- Da ist zum einen die **Zukunft, die bereits passiert ist** – „the future that has already happened“ –, wie es der Unternehmensberater und Zukunftsforscher Peter Drucker einmal formuliert hat. Ereignisse und Handlungen in der Vergangenheit und Gegenwart führen zu Konsequenzen für die Zukunft, die bereits absehbar sind. So lässt sich die Flugbahn eines geworfenen Balls in etwa vorhersehen. Pierre Wack, ein Pionier des Szenarienansatzes, hat dies einmal in folgender Anekdote veranschaulicht: „Nehmen wir zum Beispiel an, dass ein sehr heftiger Monsunregen im oberen Teil des Ganges-Beckens herniedergeht. Zweifellos weiß man dann, dass es zwei Tage später zu außergewöhnlichen Ereignissen in Rishikesh am Fuße des Himalayas kommen wird, in Allahabad wiederum drei oder vier Tage später und nach den beiden darauffolgenden Tagen in Benares. Diese Gewissheit bedarf keiner Glaskugel. Sie resultiert schlicht aus der Vergegenwärtigung der Folgen von Regenfällen, die bereits stattgefunden haben.“
- Eine andere Form von Givens resultiert daraus, dass manche Variablen durch eine **sehr langsame Veränderungsgeschwindigkeit** gekennzeichnet sind. Ihr Verlauf lässt sich damit – zumindest für den Betrachtungszeitraum – mit hoher Wahrscheinlichkeit abschätzen. Zu solchen Variablen zählt zum Beispiel der Demografische Wandel.
- Auch gibt es **Fakten**, die als solche guten Gewissens zugrunde gelegt werden können. Der Immobilienbestand einer Stadt wird nicht in ein paar Jahren verschwinden. In unserer Klimazone müssen wir nicht für Temperaturen von minus 50 Grad Celsius vorsorgen. Der Mensch braucht für sein Überleben eine gewisse Nahrungszufuhr und Sauerstoff zum Atmen.
- Und schließlich gibt es noch Dinge, die nicht berücksichtigt werden, weil ihr Eintreten als **sehr unwahrscheinlich** angesehen wird, nach dem Motto: „Gehen wir mal davon aus, dass es in unserem Betrachtungszeitraum und allen Szenarien nicht zum Einschlag eines großen Asteroiden auf der Erde kommen wird.“ Dies könnte zwar theoretisch passieren und hätte auch gravierende Auswirkungen – ist aber für Szenarien, zum Beispiel zu den längerfristigen Folgen eines Eigentümerwechsels im Unternehmen, wohl eher weniger relevant. Solche Ereignisse, die zwar sehr unwahrscheinlich sind, aber im Fall des Eintretens einen sehr großen Einfluss hätten, werden auch „Wild Cards“ genannt. Und man sollte sich durchaus vergegenwärtigen, dass große Überraschungen den Lauf der Geschichte immer wieder maßgeblich beeinflusst haben. In diesem Sinne können mögliche

- „Wild Cards“ an geeigneter Stelle mal angedacht und durchgespielt werden. Für die Szenarientwicklung werden sie aber gewöhnlich bewusst ausgeklammert.

Givens sind also Entwicklungen, mit denen wir auf jeden Fall rechnen müssen – und sie dienen auch dazu, eine sinnvolle Eingrenzung des „Spielfeldes“ bzw. Möglichkeitsraums vorzunehmen, auf dem sich die Szenarien entfalten.

„Drivers“ oder das Denken in Alternativen

Wenn die künftige Entwicklung von wichtigen Variablen sehr ungewiss ist, muss man in Alternativen, sprich Szenarien, denken. Drivers sind in diesem Sinne das „Salz in der Suppe“ der Szenarientwicklung. Denn sie stehen für die wesentlichen Unsicherheiten in Bezug auf die zugrunde liegende Fragestellung.

Häufig wird davon ausgegangen, dass bestimmte Trends sich auch in der Zukunft so ähnlich fortsetzen werden. Bei genauerer Erkundung zeigt sich dann aber auch oft, dass diese „erwartete Zukunft“ auf recht wackligen Annahmen beruht. Und dass gute Gründe dafür sprechen, dass es auch anders kommen könnte.

Die Zuordnung, ob es sich bei einem bestimmten Einflussfaktor bzw. Einflussfaktorenbündel eher um ein Given oder um einen Driver handelt, lässt sich gut bewerkstelligen bzw. testen, indem versucht wird, qualitativ deutlich unterscheidbare Ausprägungen zu benennen. Wo der Verlauf bzw. die Entwicklungsrichtung bis innerhalb des Betrachtungszeitraums eindeutig erscheint, handelt es sich wahrscheinlich um Givens, also Gegebenheiten. Wo für wichtige Einflussfaktoren völlig gegensätzliche Ausprägungen plausibel sind, wird es sich wahrscheinlich um kritische Variablen – also Drivers – für die künftige Entwicklung handeln.

Hinweis: Oft ist für wichtige Variablen gewiss, dass sie in der Zukunft eine große Rolle spielen, aber sehr ungewiss, *welcher Natur ihr Einfluss sein wird* (z. B. Globalisierung, Digitalisierung, Klimawandel etc.). Solche Variablen gehören eher zu den ungewissen Einflussfaktoren. Es sollte hierbei aber klar definiert werden, welche unterschiedlichen Entwicklungsalternativen, also mögliche gegenläufige Ausprägungen für die Zukunft, als besonders relevant angesehen werden.

Praxisübung: „Die Zukunft, die wir erwarten – und wie es doch ganz anders kommen könnte“

Mit der folgenden Übung können unsere Erwartungen bezüglich der Zukunft zutage gefördert und zugleich kritisch reflektiert werden. Sie dient auch der Einstimmung zum Denken in Alternativen und kann individuell oder gemeinsam mit anderen genutzt werden (Letzteres ist wie immer spannender).

Zunächst wird (von einem Teil der Gruppe) formuliert, was für die Zukunft erwartet wird. Was bleibt konstant, welche Trends werden zu welchen Veränderungen führen – und welche Herausforderungen ergeben sich daraus? In einem weiteren Schritt wird dann gefragt, warum sich die angenommenen Konstanten und Trends vielleicht auch anders als erwartet entwickeln könnten sowie in welcher Hinsicht sich dann diese Zukunft von der heute erwarteten Zukunft (auch mit Blick auf die damit verbundenen Herausforderungen) unterscheiden würde. Diese Übung ist im Grunde ein Warm-up für die Entwicklung von Szenarien, das zeitlich flexibel von einem kurzen Brainstorming von 20 Minuten bis hin zu einer ausführlicheren Untersuchung gestaltet werden kann.

a) Erwartete Zukunft

Konstanten (was sich im Betrachtungszeitraum voraussichtlich nicht ändern wird)	
Stabile Trends (Veränderungen, die wir für die Zukunft annehmen)	
Unterschiede (was die Zukunft dann maßgeblich von der Gegenwart unterscheiden wird)	
Herausforderungen (für was wir gewappnet sein müssen – und was wir tun könnten/müssten)	

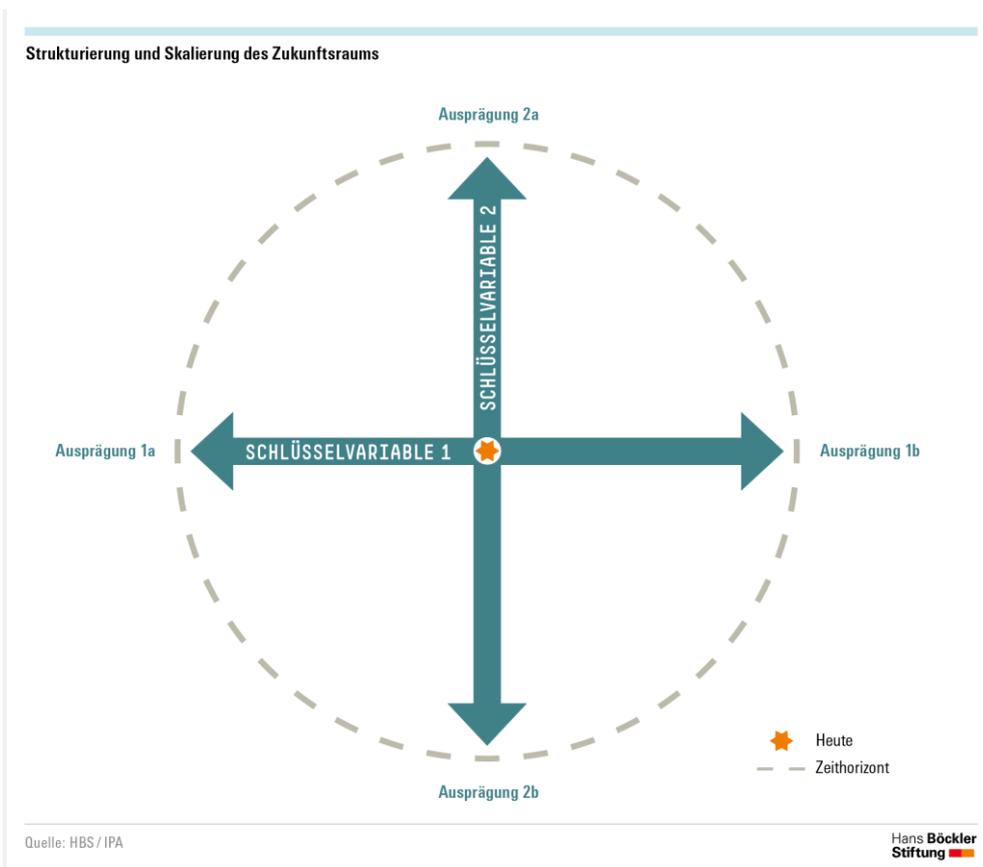
b) Alternative Zukünfte

Veränderlichkeit von Konstanten (was die vermuteten Konstanten ins Wanken bringen könnte)	
Unstabile Trends (warum die angenommenen Trends vielleicht eine andere Richtung einschlagen werden)	
Unterschiede (was die alternative Zukunft maßgeblich von der Gegenwart und der erwarteten Zukunft unterscheiden wird)	
Herausforderungen (für was wir hier im Unterschied zur erwarteten Zukunft gewappnet sein müssen – und tun könnten)	

5 Arbeitsschritt 3: Auswahl von zwei Schlüsselvariablen, Strukturierung und Skalierung des Zukunftsraums

Um den Zukunftsraum sinnvoll strukturieren zu können und zu einer überschaubaren Anzahl von Szenarien zu kommen, werden nun aus dem Kreis der Drivers (hoher Einfluss, ungewisse künftige Ausprägung) zwei ausgewählt, die als Schlüsselvariablen bzw. -dimensionen für die Szenarientwicklung verwendet werden sollen. Diese Auswahl reflektiert auch, was aus Sicht derer, die die Szenarien entwickeln, von höchster Relevanz ist.

Zudem muss der Zukunftsraum skaliert werden, d. h. es werden für beide Schlüsselvariablen jeweils gegenläufige Ausprägungen benannt, die sie in dem unterlegten Betrachtungszeitraum erreichen könnten. Es geht also um möglichst gegenläufige Ausprägungen, die aber noch plausibel begründbar sein müssen. Gegenläufig heißt hier nicht unbedingt Gegenteil, sondern qualitativ klar unterscheidbare Entwicklungsverläufe. Zusammengesetzt ergeben die beiden Schlüsselvariablen mit ihren jeweiligen gegenläufigen Ausprägungen eine Gliederung des Zukunftsraums, ähnlich einem Kompass mit einer Nord-Süd-Achse und einer West-Ost-Achse, mit vier klar unterscheidbaren Zukunftsquadranten.



Die Vorgehensweise auf einen Blick:

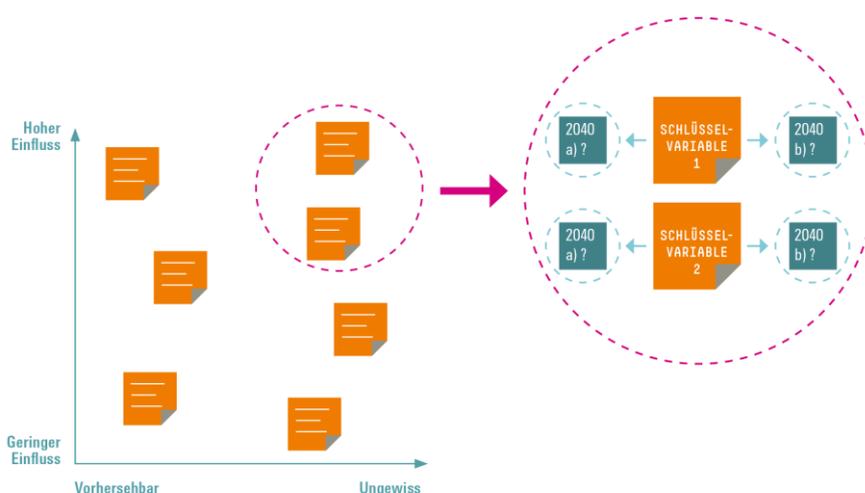
- Auswahl von zwei Schlüsselvariablen bzw. -dimensionen
- Benennung von gegenläufigen Ausprägungen der Schlüsselvariablen
- Schaffung eines gemeinsamen Referenzrahmens („Kompass“) mit vier alternativen, aber in sich plausiblen Zukunftsräumen

5.1 Auswahl von zwei Schlüsselvariablen bzw. -dimensionen

Auch wenn wir gewöhnlich gerne lange Listen aufstellen, die alle möglicherweise relevanten Einflussfaktoren aufführen, so geht es bei Szenarien um die Frage nach den grundlegenden Alternativen – die wirklich von entscheidender Bedeutung für die Zukunft sein werden. Und die Aufgabe liegt darin, ZWEI Drivers, also kritische Schlüsselvariablen, zu benennen. Dies ist natürlich zum Teil auch immer eine subjektive Bewertung, in der sich jedoch widerspiegelt, was die Menschen, die die Szenarien entwickeln, als buchstäblich maßgebend empfinden.

Diese Reduktion auf das Wesentliche ist ein Kernmerkmal des Szenariensatzes. Denn es wäre, wie oben beschrieben, niemanden geholfen, wenn am Ende 20 oder noch mehr Szenarien stehen würden. Dieses Vorgehen bedeutet jedoch **nicht**, dass die anderen zuvor als relevant und unsicher erachteten Einflusscluster (Drivers) nun „hinten runterfallen“. Im Gegenteil, sie werden im Weiteren zu den beiden gewählten Schlüsselvariablen bzw. -dimensionen in eine kausale Beziehung gesetzt und sie sind die Fäden, aus denen später der Stoff für die Szenarien gewebt wird.

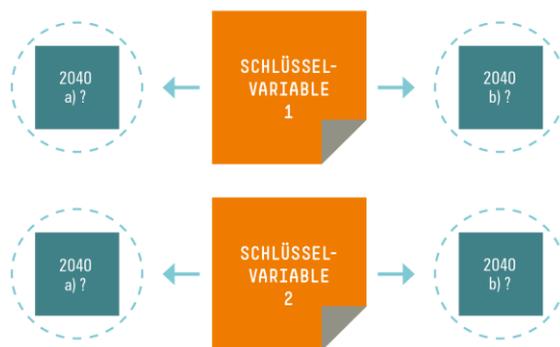
Auswahl von zwei Schlüsselvariablen für die Strukturierung des Zukunftsraums



5.2 Benennung von gegenläufigen Ausprägungen der Schlüsselvariablen (für den Betrachtungszeitraum)

Indem die Endpunkte der Schlüsselvariablen in Form von gegenläufigen extremen Ausprägungen benannt werden, wird auch das „Spielfeld“, also die Bandbreite an möglichen Veränderungen für den Betrachtungszeitraum, abgesteckt.

Benennung von gegenläufigen Ausprägungen der Schlüsselvariablen (für den Betrachtungszeitraum)



Quelle: HBS / IPA

Hans Böckler
Stiftung 

Hinweis: Die beiden gewählten Schlüsselvariablen mit ihren gegenläufigen Ausprägungen dürfen sich nicht vollständig gegenseitig bedingen.

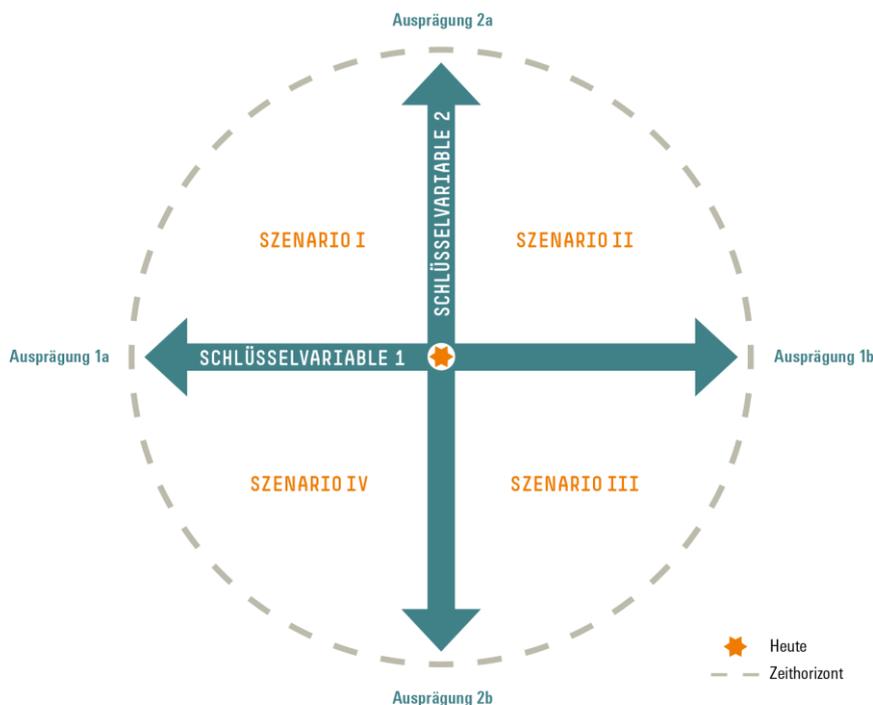
Das heißt, die beiden Variablen und die unterschiedlichen Kombinationen der jeweiligen Ausprägungen müssen prinzipiell möglich sein. Denn würden die beiden Schlüsselvariablen sich vollkommen gegenseitig bedingen, wären sie de facto ja nur unterschiedliche Aspekte bzw. Ebenen einer einzigen Variablen. Und dementsprechend wären auch nur zwei Kombinationen von Ausprägungen möglich. In diesem Fall müssten die beiden Schlüsselvariablen dann auch entsprechend durch ein übergeordnetes Konzept in einer zusammengefasst und ein weiterer Einflusscluster aus den zuvor gesammelten ausgewählt werden.

5.3 Schaffung eines gemeinsamen Referenzrahmens („Kompass“) mit vier alternativen, aber in sich plausiblen Zukunftsräumen

Durch die Anordnung der beiden Schlüsselvariablen bzw. -dimensionen mit ihren jeweiligen gegenläufigen Ausprägungen als Achsen eines Koordinatenkreuzes strukturiert sich der Zukunftsraum in vier klar voneinander abgegrenzte Zukunftsquadranten. Die im nächsten Arbeitsschritt zu erarbeitenden Szenarien illustrieren diese Quadranten in ihren kausalen Entstehungszusammenhängen und auf unterschiedlichen Handlungsebenen.

Diese Trennschärfe ist wie oben bereits angedeutet von entscheidender Bedeutung. Denn es geht hier nicht um „Fifty shades of grey“, um graduelle Abstufungen aller möglichen Zukünfte – sondern um die Gegenüberstellung und Auseinandersetzung mit den *grundlegenden* Entwicklungsalternativen. Ein wichtiger Aspekt hierbei ist, dass man quasi gezwungen wird, sich Gedanken darüber zu machen, was für die zugrunde liegende Fragestellung wirklich wichtig ist. Denn um handeln zu können, müssen wir die Wirklichkeit vereinfachen. Die Frage ist also: Was stellen wir in den Mittelpunkt, was lassen wir erst einmal außen vor? Es geht hier nicht um Vollständigkeit, sondern um Bedeutung – und damit um unsere mentalen Modelle, mit denen wir uns (unbewusst) die Welt erklären und ordnen. Durch die intensive Auseinandersetzung mit diesen Fragen entstehen unterschiedliche Theorien darüber, welche grundlegenden Alternativen die Zukunft in sich birgt.

Jeder der vier Zukunftsräume wird durch ein Szenario ausgelotet und illustriert



Quelle: HBS/ IPA

Hans Böckler
Stiftung

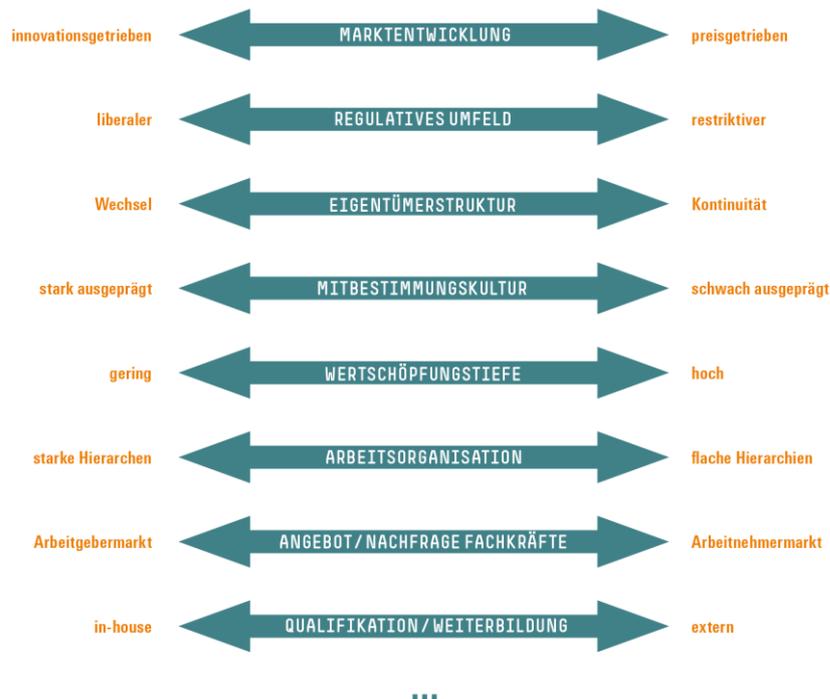
Checkliste: Funktion und Wesen der zwei „Achsen“ zur Strukturierung des Zukunftsraums

- Zwei Schlüsselvariablen bzw. -dimensionen gewährleisten, vom Grundlegenden auszugehen, bevor man zu Differenzierung und Ableitungen weitergeht;
- Diese Gliederung des Zukunftsraums schafft Trennschärfe zwischen den im Folgenden zu entwickelnden Szenarien und sie ermöglicht es, zu einer überschaubaren Anzahl von Szenarien zu kommen;
- Grundregel: Die beiden Achsen dürfen sich nicht gegenseitig bedingen (sonst sind sie nur eine Variable, die auch als solche konzipiert werden muss);
- Die Endpunkte müssen gut abgeschätzt und so konkret wie möglich benannt werden (die „Kunst“ liegt darin, hier nicht zu statisch denken, aber auch nicht ins „Wolkenkuckucksheim“ abzudriften); sie müssen qualitativ gegenläufige Entwicklungen beschreiben – nicht graduelle Abstufungen der gleichen (also z. B. nicht „mehr“ und „noch mehr“)
- Durch die Benennung gegenläufiger künftiger Ausprägungen wird sichergestellt, dass zu Trends (die aus heutiger Sicht stabil erscheinen mögen) immer auch mindestens ein Gegentrend mit in das Sichtfeld genommen wird.

Einflussfaktoren, die in der Mitbestimmung häufig eine Rolle spielen

Oft sind es ähnliche bzw. immer wiederkehrende Unsicherheiten, also Schlüsseldimensionen, die für die Entwicklung von Szenarien im Mitbestimmungskontext relevant sind. Hier findet Ihr eine Reihe von typischen „Achsen“ zur Strukturierung des Zukunftsraums.

Mögliche Schlüsselvariablen für den Unternehmens- / Mitbestimmungskontext (Beispiele)



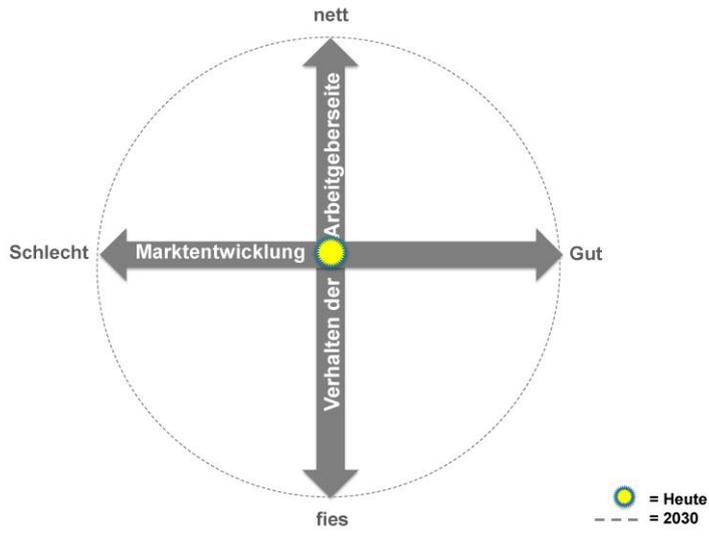
Quelle: HBS / IPA

Hans Böckler
Stiftung

Praxisübung: „GASA – Gute Achsen, schlechte Achsen“

Hier haben wir ein paar Achsenpaare zusammengestellt, die klassische Fehler oder zumindest suboptimale Beschreibungen in der Achsendefinition beinhalten (s. online auch [→ hier](#))

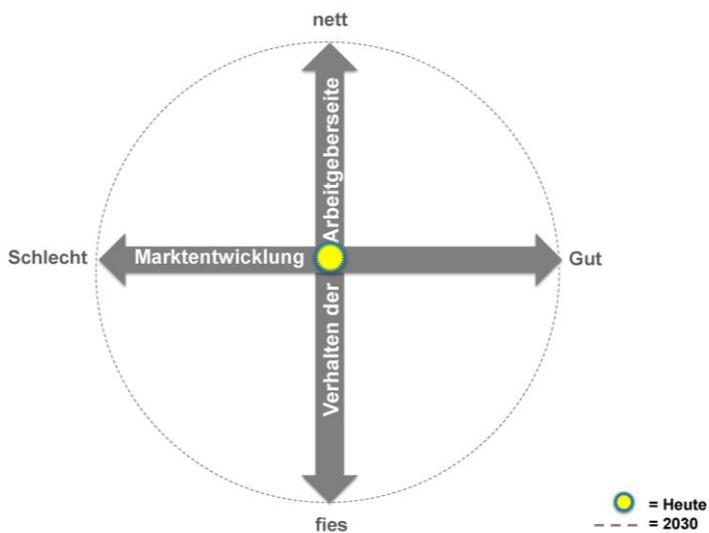
Beispiel-Achsenkreuz 1



Hans Böckler
Stiftung IPA

Lösung: Zu normative (wertende) Aufladung der Achsen

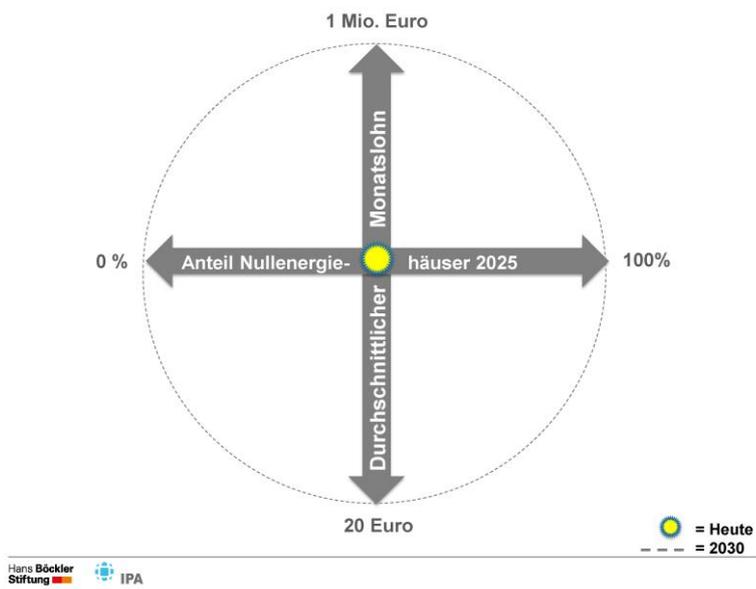
Beispiel-Achsenkreuz 2



Hans Böckler
Stiftung IPA

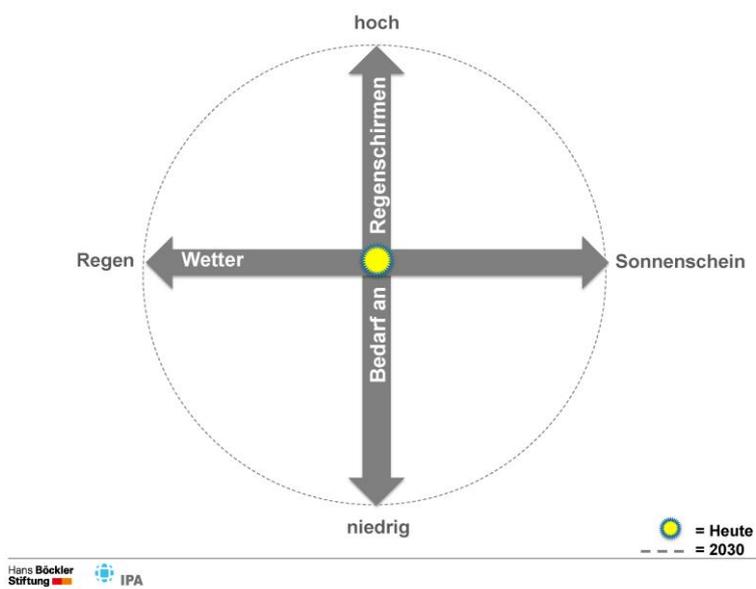
Lösung: „Zu kurz gegriffen“: kaum Veränderung und keine gegenläufigen Entwicklungsalternativen

Beispiel-Achsenkreuz 3



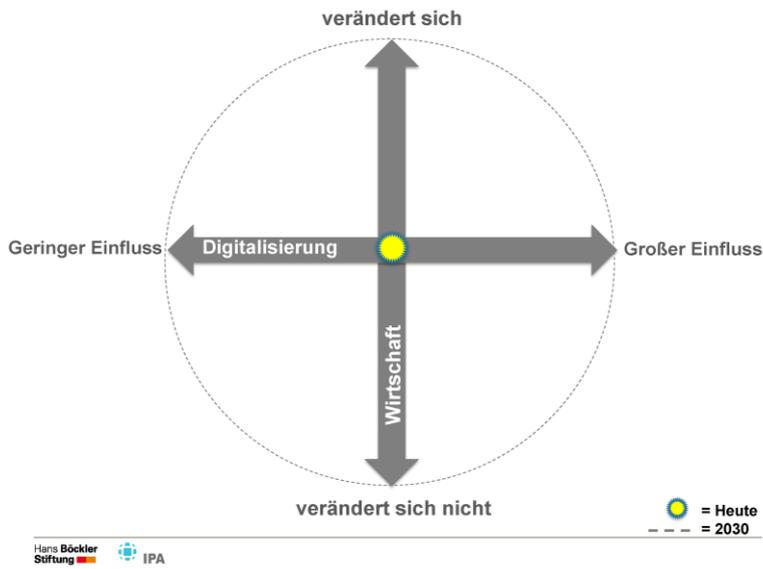
Lösung: Unplausible Annahmen bzgl. der möglichen Ausprägungen

Beispiel-Achsenkreuz 4



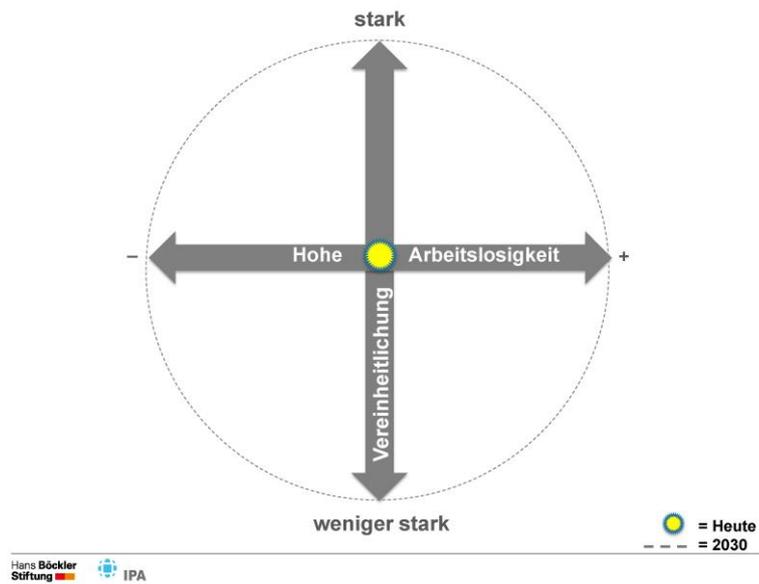
Lösung: Bedingen sich gegenseitig

Beispiel-Achsenkreuz 5



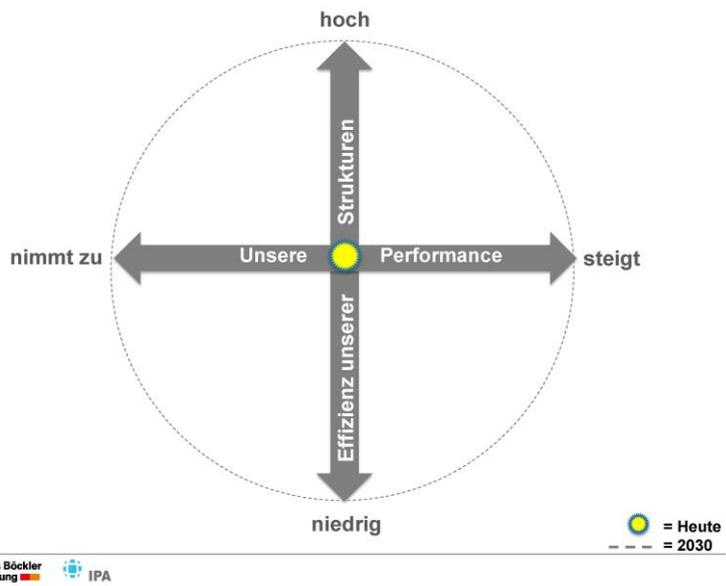
Lösung: Unscharfe „Containerbegriffe“ – Worum geht es eigentlich?

Beispiel-Achsenkreuz 6



Lösung: Verwechslung von Variable und Ausprägung (z.B. „Inflation“ statt „Preisentwicklung“)

Beispiel-Achsenkreuz 6



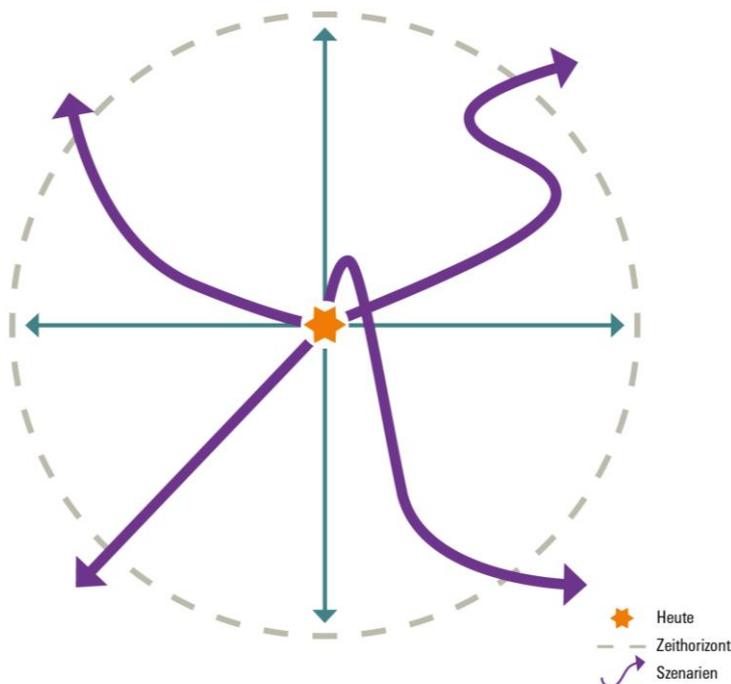
Lösung: Zukunftsperspektive: „Nabelschau“

6 Arbeitsschritt 4: Ausarbeitung von alternativen Szenarien

Für jeden Quadranten wird nun ein Szenario ausgearbeitet, das die grundlegende Entwicklungsdynamik und wesentliche Herausforderungen in Form einer Erzählung illustriert und greifbar macht. Dabei geht es nicht um die bloße Aneinanderreihung von Ereignissen („die irgendwie in diesen Quadranten passen“), sondern um eine in sich stimmige und nachvollziehbare Entwicklung, also um kausale Zusammenhänge und prägende Kräfte.

Ein Szenario braucht eine erkennbare Grunddynamik. Die darin enthaltenen Konflikte, Herausforderungen, aber auch Chancen und Handlungsoptionen, werden in einer lebendigen Weise „erfahrbar gemacht“ und so für den Austausch, die Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten bzw. strategische Ableitungen gesichert.

Entwicklung eines Szenarios für jeden Quadranten



Quelle: HBS / IPA

Die Vorgehensweise auf einen Blick:

- Erste Erkundung der Zukunftsquadranten
- Erarbeitung von Szenarioskizzen
- Ausarbeitung einer intuitiven „Storyline“
- Fertigstellung der Szenarien

Eine wesentliche Funktion der beiden – →**im vorangegangenen Arbeitsschritt definierten** – Schlüsselvariablen mit ihren gegenläufigen Ausprägungen liegt darin, dass der Zukunftsraum dadurch in →**vier klar voneinander zu unterscheidende „Regionen“ bzw. Quadranten** gegliedert wird. Jedes Szenario bewegt sich per Definition im Rahmen der jeweiligen Ausprägungen der zwei Schlüsselvariablen. Daraus entsteht bereits ein maßgeblicher Teil der **Trennschärfe** zwischen den Szenarien, die nun ausgearbeitet werden.

In aller Regel wird für jeden der Zukunftsquadranten ein Szenario entwickelt. Theoretisch ist es auch möglich, für einzelne Quadranten mehrere Szenarien zu erstellen (was aber schnell zu einer Gesamtzahl von Szenarien führen kann, die einer konstruktiven Nutzung eher im Wege steht). Oder es ergibt sich, dass sich in einem Quadranten keine plausible und zugleich herausfordernde Zukunftserzählung entwickeln lässt, was aber eher selten der Fall ist. Gewöhnlich kommt man zu vier Szenarien – und damit einer optimalen Anzahl für die Abwägung von und Beschäftigung mit *grundlegenden* Alternativen in Bezug auf die Ausgangsfrage. Szenarien sollten in sich plausibel sein, aber zugleich auch ungewohnt und herausfordernd. Und sie sollten sich durch ein hohes Maß an Relevanz für das künftige Entscheiden und Handeln auszeichnen.

Auch in diesem Arbeitsschritt besteht eine **große Bandbreite an Möglichkeiten**: von kurzen Szenarienskizzen, die quasi als „Gesprächsprotokoll“ dienen, über etwas umfangreicher ausgearbeitete Fassungen, die gegebenenfalls durch zusätzliche Recherchen unterfüttert werden, bis hin zur umfassenden Ausarbeitung, in der unterschiedlichste Implikationen und Handlungsebenen durchdekliniert werden. Manchmal bietet sich auch eine Veröffentlichung (in unterschiedlichen Medienformaten) an.

Als ein gutes Format für die weitere Arbeit mit den Szenarien haben sich **Textfassungen von zwei bis drei Seiten pro Szenario** bewährt, ergänzt durch jeweils ein paar spezifische Leitfragen für die Arbeit mit den Szenarien. Nach unserer Erfahrung lassen sich die Essentials eines Szenarios in dieser Weise gut abbilden. Auch wenn zudem längere Fassungen mit weitergehenden Informationen und Konkretisierungen erstellt werden, zeigt sich immer wieder, dass dennoch die überwiegende Auseinandersetzung mit den Kompaktfassungen erfolgt.

6.1 Erste Erkundung der Zukunftsquadranten

Jeder der vier Zukunftsquadranten ist zunächst einmal durch die beiden jeweiligen Ausprägungen der zwei zugrunde gelegten Schlüsselvariablen definiert. Diesen Rahmen gilt es, nun näher zu erkunden. Dafür werden erste Assoziationen gesammelt, was eine solche Zukunft bedeuten würde.

Ein Beispiel:

Wenn beispielsweise die beiden Schlüsselvariablen die künftige „Stakeholder-Orientierung“ eines Unternehmens (z. B. eng vs. weit gefasst) und sein künftiges „Marktumfeld“ (z. B. preisgetriebener vs. innovationsgetriebener Wettbewerb) gewählt wurden, kann für den Quadranten, der durch ein breites Stakeholder-Verständnis und ein maßgeblich preisgetriebenes Wettbewerbsumfeld definiert ist, gefragt werden:

- Was sind wesentliche Eigenschaften dieser Zukunft?
- Welche Herausforderungen (Chancen und Konflikte) sind hier zu erwarten?
- Welche Kräfte, Akteure und Dynamiken könnten eine solche Entwicklung antreiben? Konkret: Welche Stakeholder finden hier auf welche Weisen Berücksichtigung und wie würde sich das im Alltag auswirken?
- Was bedeutet ein vorwiegend preisgetriebener Wettbewerb für die Entwicklung des Unternehmens, beispielsweise für die Beschäftigungsentwicklung und künftige Investitionsentscheidungen?
- Und welche kausalen Wechselbeziehungen könnte es zwischen den beiden Ausprägungen – hier: preisgetriebener Wettbewerb und breite Stakeholder-Orientierung – geben?

Analog ist das Vorgehen für die anderen Quadranten: Wie sieht eine Zukunft aus, die zum einen durch ein sehr enges Stakeholder-Verständnis (z. B. beschränkt auf die Interessen der Anteilseigner des Unternehmens) gekennzeichnet ist sowie durch ein Marktumfeld, in dem Innovationen der entscheidende Wettbewerbsfaktor sind? Ziel ist es, eine gewisse Vertrautheit mit den jeweiligen spezifischen Zukunftskonstellation zu gewinnen und Ideen zu sammeln, die für die Ausarbeitung der Szenarien genutzt werden können.

Praxistipps: Erste Erkundung der Zukunftsquadranten

Nacheinander wird für jeden Zukunftsquadranten (bzw. in Kleingruppen, die parallel jeweils mit einem Quadranten arbeiten) gefragt:

- Was sind unsere **ersten Assoziationen** zu einer Zukunft, die durch diese beiden Rahmenbedingungen (Ausprägungen der Schlüsselvariablen) charakterisiert ist?
- Wo sehen wir heute (zum Beispiel in den Medien, in Form von konkreten Ereignissen in unserem Umfeld, anhand von Daten oder Studien etc.) schon **frühe Anzeichen**, die in diese Richtung deuten?
- Welche maßgeblichen **treibenden Kräfte und Akteure** könnten zu dieser Entwicklung führen? Hier sollten auch die in den ersten drei Arbeitsschritten benannten Einflussfaktoren mit herangezogen werden, die nicht als eine der beiden Schlüsselvariablen ausgewählt wurden. Ebenso wie unterschiedliche relevante Akteursgruppen mit ihren jeweiligen Bedürfnislagen.

- Welche **Herausforderungen** wären mit einer solchen Zukunft verbunden? Welche **Konflikte und Dilemmata** sind zu erwarten, welche **Chancen und (neuen) Handlungsmöglichkeiten** würden damit einhergehen?

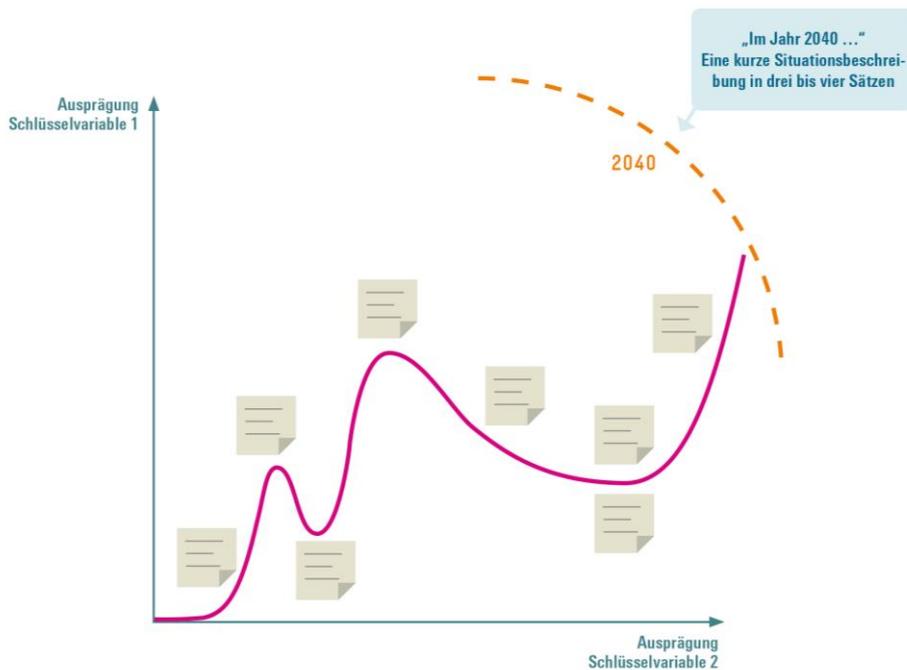
Je nach der zur Verfügung stehenden Zeit und der Anzahl der Beteiligten kann diese Erkundung unterschiedlich aufwendig gestaltet werden. In jedem Fall müssen die Ergebnisse für den weiteren Verlauf der Szenarientwicklung gesichert werden (z. B. in Form von Notizen, am Flipchart oder auf Post-its an einer Stellwand).

6.2 Erarbeitung von Szenarioskizzen

Auf der Grundlage der ersten Erkundung der Zukunftsquadranten werden nun erste Szenarioskizzen entwickelt. Ein Szenario bedeutet hier: eine Erzählung über eine mögliche Zukunft. Neben der Beschreibung einer zukünftigen Situation enthält es zudem mehr oder weniger detaillierte Hinweise zum Weg, der von der heutigen Ausgangslage dorthin geführt hat. Damit sind bereits die drei wesentlichen Elemente benannt: die **Ausgangslage** – der **Entwicklungspfad** – eine **neue, veränderte Situation**. In der Erzählstruktur können diese drei Elemente unterschiedlich angeordnet werden. Zwei Muster bzw. Vorgehensweisen haben sich dabei herauskristallisiert:

1. Zunächst wird die zukünftige Situation beschrieben. Im Anschluss daran wird – bezugnehmend auf die heutige Ausgangssituation – der Entwicklungspfad geschildert, der zu dieser Zukunft geführt hat.
2. Die Erzählung beginnt in der Gegenwart und beschreibt die Entwicklungen, die schließlich in eine neue Wirklichkeit am Ende des zugrunde gelegten Zeithorizonts münden.

Tendenziell führt die erste Vorgehensweise zu Szenarien, die sich deutlicher von der heutigen Ausgangslage unterscheiden. Für beide ist wichtig, dass eine klare **kausale Dynamik** herausgearbeitet und nachvollziehbar wird, *warum* es ausgehend von der heutigen Lage zu den in dem Szenario beschriebenen Veränderungen gekommen ist. Ein Szenario muss **plausibel und in sich stimmig** sein. Oft tendiert man in den ersten Skizzen dazu, „zusammenzupacken, was irgendwie zusammenpasst“. Die Erzählung wird dann zu einer Reihung nach dem Muster „Es passierte das, dann passierte das und dann passierte das...“. Gute Szenarien zeichnen dadurch aus, dass sie die Wirkungszusammenhänge deutlich werden lassen, also „Weil ..., kam es zu ...“ oder „Aus ... folgte ..., was wiederum dazu führte, dass ...“. Es ist zudem wichtig, dass alle Szenarien gleichermaßen plausibel und als tatsächlich mögliche Alternativen dargestellt werden.



Quelle: HBS / IPA

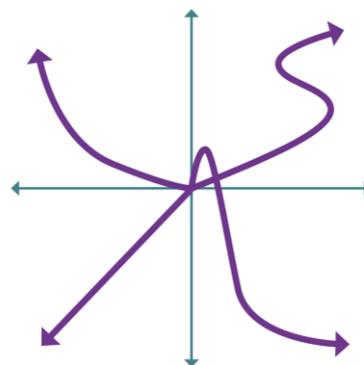
Hans Böckler
Stiftung

6.3 Ausarbeitung einer intuitiven „Storyline“

Insbesondere wenn die Erstellung durch mehrere Beteiligte erfolgt, bietet es sich an, die „Storyline“, also den Entwicklungspfad des Szenarios, zu visualisieren. Hierfür können unterschiedliche Verlaufsbeschreibungen gewählt werden. Eine einfache Herangehensweise ist, eine intuitive Verlaufskurve zu malen, die die Grunddynamik des Szenarios illustriert. Dabei gibt es einige **Grundformen von Veränderung** (siehe Schaubild unten), die sich unabhängig von der Themenstellung immer wieder beobachten lassen.

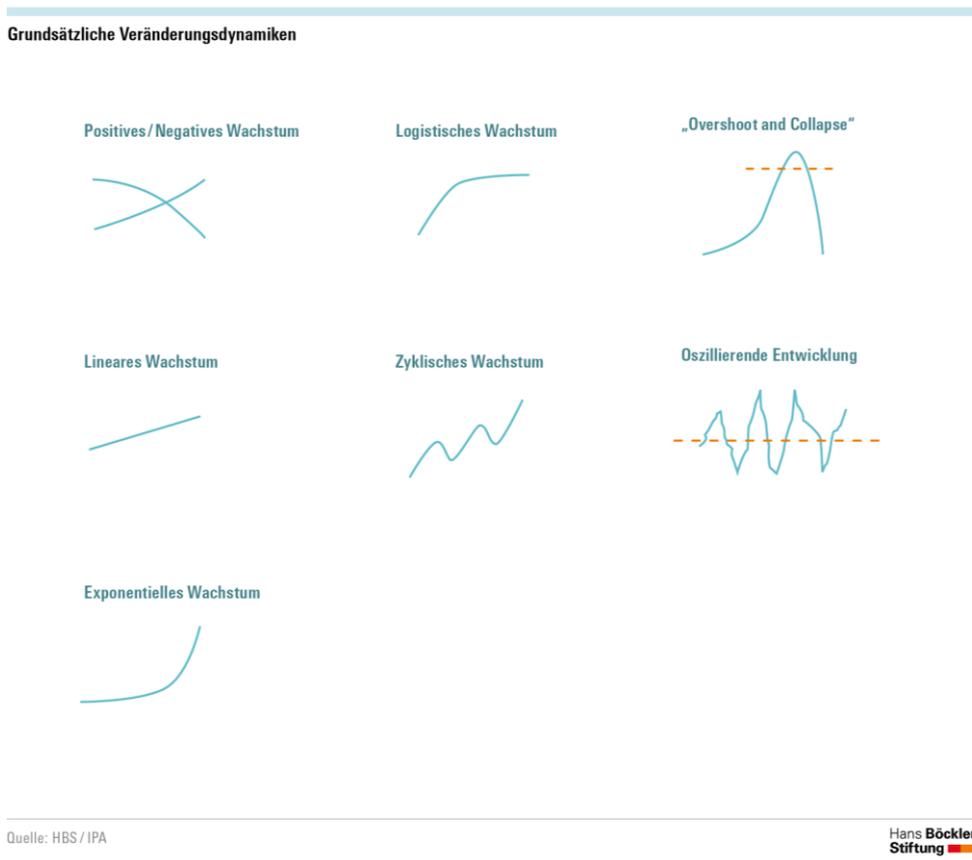
- Vollzieht sich der Wandel linear (also z. B. gleichmäßig ansteigend) oder eher exponentiell (zunächst langsam und dann mit großer Wucht)?
- Ist die Veränderung durch Wendepunkte gekennzeichnet? Erschöpft sich die Dynamik ab einem gewissen (Sättigungs-)Punkt?

Entwicklung eines Szenarios für jeden Quadranten



Quelle und weiterführende Informationen: zukunftsnetzwerk.de

Solche Linien sind als qualitative Veranschaulichung zu verstehen, nicht als quantitative Berechnung bzw. Simulation. Dabei können natürlich unterschiedliche Veränderungsmuster miteinander kombiniert bzw. aneinandergereiht werden.



(a) Wegmarken und Wendepunkte

Entlang der Verlaufskurve werden inhaltliche Wegmarken (Ereignisse, treibende Kräfte und Einflussfaktoren) gesetzt und miteinander verknüpft. Welche Faktoren wirken hier ein und erzeugen die jeweiligen Veränderungen? Warum kommt es zu bestimmten Wendepunkten, Verlangsamungen oder Entwicklungsschüben?

(b) Ein „Porträt“ der Zukunft

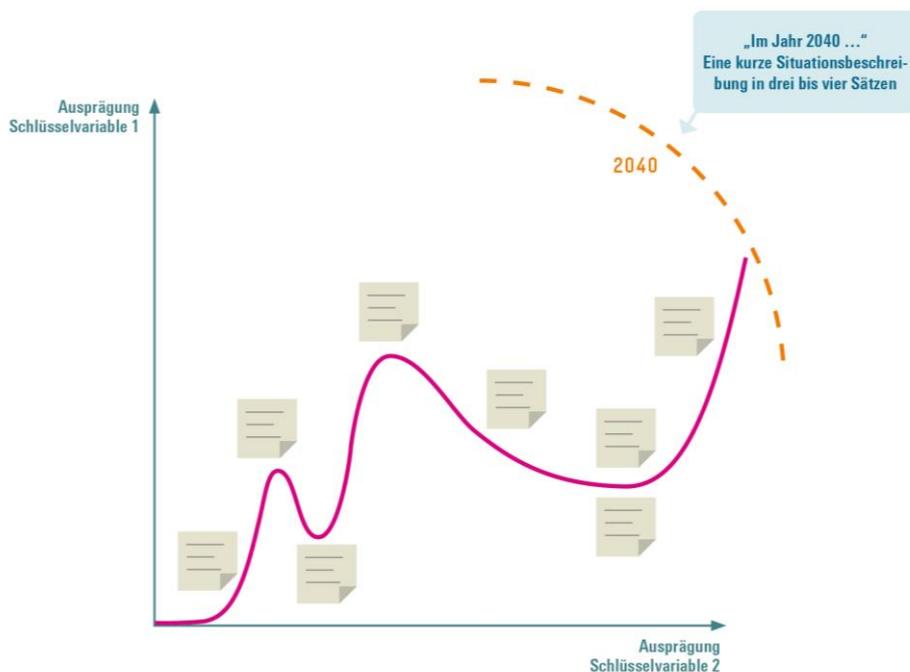
Zusätzlich wird ein Porträt erstellt, das die Situation am Ende des Zeithorizonts beschreibt. Abhängig von der Fragestellung bzw. dem Anlass für die Szenarienentwicklung können dabei unterschiedliche Fragestellungen Orientierung bieten, zum Beispiel:

- Wie sieht der Alltag in unserem Unternehmen im Jahr 2040 aus?
- In welchem Marktumfeld müssen wir agieren?
- Wie sind die Beschäftigungsbedingungen?

- Wie steht es um die Sozialpartnerschaft und die Mitbestimmungskultur?
- Wie haben sich der Eigentümerwechsel, der Strukturwandel, die Restrukturierung der Produktionsabläufe etc. ausgewirkt?

Diese Beschreibung sollte in ein paar Sätzen die wesentlichen Charakteristika des Szenarios auf den Punkt bringen – also die **Grundtonalität** der Zukunft, die hier beschrieben wird.

Ausarbeitung einer Szenario-Skizze



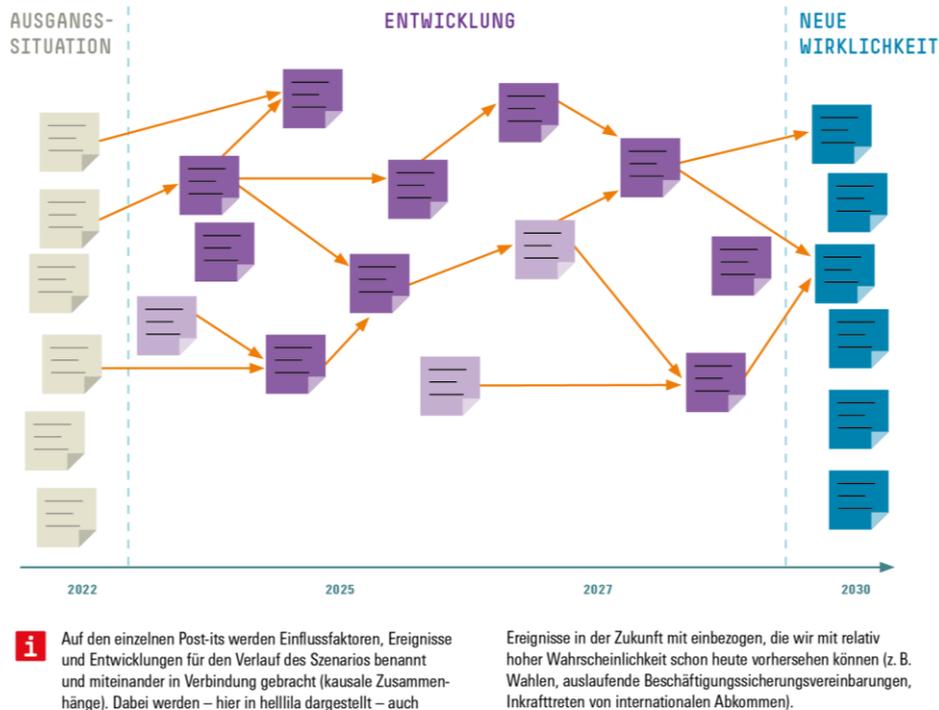
Quelle: HBS / IPA

Hans Böckler
Stiftung

(c) Ausarbeitung eines Storyboards mit verschiedenen Verlaufs- und Handlungsebenen

Zur Konkretisierung und für die Einbeziehung von mehreren Veränderungsebenen kann im Anschluss alternativ auch mit einem Storyboard gearbeitet werden. Dieses erlaubt es, mehrere Erfahrungs- und Handlungsebenen abzubilden und miteinander in Beziehung zu setzen. Hierfür werden die Faktoren eingesetzt, die die Gegenwart prägen und/oder für die Veränderungen in der Zukunft eine Rolle spielen. Der Entwicklungsverlauf wird ebenfalls auf mehreren Ebenen dargestellt, ebenso wie die prägenden Resultate bzw. die neue Wirklichkeit zum Ende des Betrachtungszeitraums.

Erstellung einer Verlaufslogik für ein Szenario



Quelle: HBS / IPA

Hans Böckler
Stiftung

(d) Wesentliche „Zutaten“

Für die Erstellung von Storylines oder Storyboards werden die in den vorangegangenen Arbeitsschritten benannten Einflussfaktoren ebenso wie die bei der Erkundung des Zukunftsquadranten identifizierten Herausforderungen, Konflikte und Dilemmata, Chancen und (neue) Handlungsmöglichkeiten eingearbeitet. Desgleichen werden hier die **→ unterschiedlichen Akteursgruppen** integriert: Wie werden sie ihre jeweiligen Interessen und Bedürfnisse verfolgen, in welcher Weise werden sie auf die Entwicklung einwirken? Denn eines ist sicher: Die Zukunft wird man nicht alleine schreiben – viele werden hier Einfluss nehmen.

(e) Fokussierung auf das künftige Handlungsumfeld, nicht die eigenen „Heldentaten“

Normalerweise geht es dementsprechend in Szenarien auch primär um die Veränderungen des Handlungskontexts und nicht um die eigenen (strategischen) Handlungsoptionen. Das heißt, das eigene Unternehmen, das eigene Gremium oder die eigene Organisation werden nicht als „Spielmacher“ der Zukunft beschrieben – schließlich geht es hier nicht um eine „Heldenreise“, sondern um einen konstruktiven Umgang mit der Unsicherheit darüber, worauf man in der Zukunft vorbereitet sein sollte. Die eigenen Handlungsspielräume werden erst im Anschluss aus den Szenarien abgeleitet. Szenarien unterscheiden sich also weniger durch die jeweiligen getroffenen

Entscheidungen (unseres Unternehmens, unseres Gremiums etc.), sondern bezüglich der künftigen Rahmenbedingungen unseres Handelns.

(f) Bei Bedarf: ergänzende Hintergrundrecherchen

Je nach Anspruch und Verwendungszweck bietet es sich in dieser Phase der Szenarienentwicklung an, zu bestimmten auftauchenden Fragestellungen eine Hintergrundrecherche durchzuführen, Expert:innen zu befragen, Feedback von anderen einzuholen. Die Anreicherung der Szenarienskizzen kann durch informelle Gespräche erfolgen oder auch durch Workshops oder weitere strukturierte Interviews. Die Ausarbeitung von Szenarien ist in diesem Sinne gewöhnlich ein **iterativer Prozess**, das heißt, man geht die einzelnen (Zwischen-)Ergebnisse immer wieder durch, verbessert sie, entwickelt sie weiter, tauscht sich dazu aus, arbeitet Feedback ein, fügt weitere Aspekte hinzu. Ab einem gewissen Punkt muss es dann aber darum gehen, die Szenarien für die weiteren Verwendungszwecke (z. B. als Grundlage für die Strategiebildung, als Dialoginstrument etc.) zu finalisieren.

6.4 Fertigstellung der Szenarien

Im Zuge der Skizzenarbeit kommt es in der Regel zu expansiven Effekten, das heißt: Es kommt viel an Material, Ideen und Gedankengängen zusammen. Jetzt geht es darum, das Ganze wieder in eine **kompakte Form** zu bringen und in einer gut kommunizierbaren Weise zu verdichten. Um das Wesentliche klar zu fokussieren und die Nachvollziehbarkeit zu verbessern, bedeutet dies oft, weniger relevante Aspekte wieder herauszunehmen bzw. gar nicht erst mit einzufügen. Wie bereits beschrieben, können Szenarien auch für komplexere Fragestellungen in der Regel auf **jeweils zwei bis drei Seiten** gut beschrieben werden. Die kausale Grunddynamik der Entwicklung wird anhand von prägenden Einflusskräften und Ereignissen dargestellt. Wesentliche Konflikte, Chancen und Handlungsfenster werden deutlich. Einprägsame Bilder, Sprache, Verlauf und „auftretende Akteure“ charakterisieren die Grundtonalität des jeweiligen Szenarios.

Ergänzende **längere Fassungen** können mehr ins Detail gehen und weitere Bezugsebenen integrieren. Erfahrungsgemäß ist eine solche Ausarbeitung aber in vielen Fällen gar nicht erforderlich, es sei denn, die Szenarien sollen für einen umfangreichen Strategieprozess und/oder Dialogprozesse mit vielen Stakeholder-Gruppen dienen. Dann bietet es sich an, zusätzliche Fassungen von acht bis zwölf Seiten pro Szenario zu erstellen.

Eine gute Alternative zu Langfassungen stellen sogenannte **Themennavigatoren** dar, in denen einzelne Bezugsebenen in den einzelnen Szenarien tabellarisch durchdekliniert und damit schnell erfassbar vermittelt werden können. So können die Unterschiede zwischen den Szenarien gut miteinander verglichen werden. Ein Beispiel für einen solchen Themennavigator, der im Rahmen des Projekts „Mitbestimmung 2035“ erstellt wurde, findet Ihr [→ hier](#).

Checkliste: Bausteine für die Verschriftlichung von Szenarien

- Eine erzählerische Darstellung
- Beschreibung der zukünftigen Situation („Im Jahr XX...“)
- Beschreibung des Entwicklungspfades (Ausgehend von der heutigen Ausgangslage)
- Handelnde Akteure, Konflikte und Dilemmata, Herausforderungen, Chancen und Handlungsmöglichkeiten
- Ein treffender und einprägsamer Titel
- Unterschiedliche Formate (Teaser = das Szenario in ein paar Sätzen, zwei- bis dreiseitige Kompaktfassungen und ggf. auch längere Versionen)

Feedback auf dem Weg der Fertigstellung

Egal ob Szenarien individuell, durch ein Projektteam oder in Workshops mit einer größeren Gruppe von Teilnehmenden ausgearbeitet werden: Während sie Gestalt annehmen, sollte zwischendurch immer wieder mal Feedback eingeholt werden. Dafür wird der aktuelle (Zwischen-)Stand vorgestellt und insbesondere anhand von **drei Kriterien** nachgefragt:

- Ist das jeweilige Szenario in sich **stimmig und plausibel**?
- Ist es herausfordernd?
- Ist es (für die entsprechenden Adressaten) **relevant**?

Dies lässt sich im Gespräch bewerkstelligen, über eher spielerische Formate nach dem Muster „Critical Friends“ bzw. „Des Teufels Advokaten“, indem man zum Beispiel in einem Workshop Mitglieder aus einer Gruppe, die ein anderes Szenario ausgearbeitet hat, eine Bewertung vornehmen lässt, bis hin zu einem Review-Prozess durch bestimmte Stakeholder-Gruppen.

Checkliste: „Was macht ein gutes Szenario aus?“

Gute Szenarien sind ...

- **plausibel**: d. h. man kann sich gut vorstellen, dass es so kommen könnte; die beschriebene Entwicklung ist in sich stimmig und nachvollziehbar;
- **herausfordernd**: d. h. sie beinhalten deutliche Veränderungen zur heutigen Ausgangslage und damit ungewohnte Herausforderungen und Rahmenbedingungen;
- **relevant**: d. h. sie handeln von Entwicklungen, die für diejenigen, die die Szenarien entwickelt haben oder mit ihnen arbeiten sollen, große

Bedeutung haben sowie Anknüpfungspunkte für eigene Handlungsmöglichkeiten geben;

... was natürlich stets eine subjektive Einschätzung ist ;-)

Typische Stolperfallen bei der Ausarbeitung von Szenarien:

- **"Groupthink"**: d.h. die Szenarien spiegeln lediglich die (normativen) Überzeugungen derer wider, die sie entwickelt haben;
- **Mangelnde Kausalität**: d.h. es wird nicht deutlich, warum es in dem jeweiligen Szenario zu der beschriebenen Entwicklung kommt;
- **Statische Sichtweisen**: d.h. die Szenarien ähneln sehr der heutigen Situation; mögliche tiefere Veränderungen werden nicht thematisiert;
- **"Über das Ziel hinausschießen"**: d.h. es werden Veränderungen beschrieben, die für den Betrachtungszeitraum kaum möglich sein dürften;
- **Lineare Fortschreibung von vergangenen Trends**: d. h. es wird angenommen, dass sich bestehende Trends wie gewohnt fortsetzen werden;
- **Unterschätzen / Fehlinterpretation der Veränderungsdynamik**: d. h. zum Beispiel, dass Zeitverzögerungen im System oder bestehende Pfadabhängigkeiten nicht berücksichtigt werden;
- **„Opfergeschichten“**: d. h., dass Szenarien einseitig als „widrige Umstände“ beschrieben werden und Möglichkeiten des (eigenen) Handelns unterbelichtet bleiben.

Praxistipps: Schreibprozess („Scenario-Writing“)

Das Medium der Geschichte

Szenarien sind Geschichten, die mögliche künftige Entwicklungen „erlebbar“ machen sollen. Es geht hier nicht um wissenschaftliche Abhandlungen, Planungskonzepte oder Positionspapiere, sondern um Geschichten, anhand derer wir unsere Wahrnehmungen einordnen. In Form von Geschichten deuten wir die Realität, indem wir einzelne Ereignisse oder Fakten in einen Zusammenhang stellen und ihnen so Bedeutung geben. Geschichten helfen uns, uns zu erinnern. Alltagskommunikation erfolgt nicht über Fakten, sondern über Erzählungen. Geschichten sind stets mehrdeutig, d. h. sie regen dazu an, selbst eine Bewertung vorzunehmen. Wir alle haben ein sehr gutes Gespür dafür, was eine gute Geschichte ausmacht. Diese Fähigkeit gilt es hier zu nutzen. Man kann Szenarien aus dem Bauch heraus entwickeln und erzählen. Oder man investiert mehr Zeit und Energie für die Ausarbeitung.

Im Folgenden werden ein strukturiertes Vorgehen und einzelne Bausteine näher beschrieben. In der Praxis werden diese Elemente je nach

Kontext, Verwendungszweck und Adressaten der Szenarien genutzt, kombiniert und miteinander verflochten. Das Schreiben von Szenarien ist immer ein kreativer Prozess, der sich nicht nach einem festen Schema abarbeiten lässt.

Bausteine

- Die Situationsbeschreibung „Im Jahr 20XX ...“

In einem Textbaustein wird formuliert, was die Zukunft in diesem Szenario charakterisiert. In vier bis fünf Sätzen: „Worum geht es hier, was sind die zentralen Veränderungen (im Vergleich zur heutigen Situation), was sind die prägenden Konflikte/Herausforderungen sowie Chancen – und in welcher Weise wären wir konkret von den Auswirkungen des Wandels betroffen?“ Davon ausgehend kann je nach Format entsprechend konkretisiert und erweitert werden.

- Der Entwicklungsverlauf

Zudem wird die Entwicklung beschrieben, also wie es zu dieser Zukunft gekommen ist. Was waren die treibenden Kräfte und Akteure? Welche Wegmarken, Ereignisse und Wendepunkte „erklären“ den Lauf der Dinge? Die Ausführlichkeit der Beschreibung kann stark variieren – wichtig ist, dass die kausale Grunddynamik des Szenarios nachvollziehbar und plausibel vermittelt wird. Wichtig ist hierbei auch, relevante Akteursgruppen mit einzubeziehen, die Bedürfnisse und Interessen haben, die Einfluss nehmen, anhand derer unterschiedliche Konsequenzen und Betroffenheiten veranschaulicht werden können.

- Bezüge zur heutigen Ausgangslage

Anhand der Ausarbeitung des Szenarios sollten auch Bezüge zur Ausgangslage geknüpft werden: Welche der bereits heute wahrnehmbaren Entwicklungen und Einflussfaktoren haben zu diesem Szenario geführt? So wird buchstäblich Anschlussfähigkeit hergestellt und das Sich-Einlassen auf die beschriebenen Veränderungen erleichtert.

- Elemente, die in allen Szenarien auftauchen

Auch wenn die Zukunft für viele Fragestellungen offen ist und wir deshalb unterschiedliche mögliche Szenarien entwickeln bzw. in den Blick nehmen, so gibt es doch auch meist Gegebenheiten (→ „Givens“), die in jedem Szenario mehr oder weniger explizit anklingen sollten bzw. nicht völlig ausgeblendet werden können. Interessant ist hierbei, dass mit demselben Sachverhalt (z.B. dem demografischen Wandel, dem Prozess der Digitalisierung, dem Klimawandel) ganz unterschiedlich umgegangen werden kann. Das heißt auch, wenn das „Was“ in Bezug auf bestimmte Aspekte allen Szenarien als gegeben unterlegt wird, kann das „Wie“ – die Wirkung oder der Umgang damit – sehr unterschiedlich ausfallen.

- Grundtonalität

Sowohl die Situationsbeschreibung als auch der Entwicklungsverlauf und die gewählten Anknüpfungspunkte zur Gegenwart sollten über den gesamten Text die „Grundtonalität“ des Szenarios widerspiegeln. Das heißt,

soweit möglich sollten Duktus und Sprache, die verwendeten Bilder und Beispiele etc. im Kleinen dem Charakter der gesamten Geschichte entsprechen. D.h. Szenarien haben nicht nur eine erzählerische Verlaufskurve, sondern auch eine charakteristische Frequenz.

- Einprägsame Titel

Wie auch jeder gute Kinofilm brauchen Szenarien treffende und einprägsame Titel, die bereits den Kern des Szenarios anklingen lassen. Gute Titel sind auch wesentliche Erinnerungsanker und damit wichtig für die Kommunikation der Szenarien. Wenn möglich sollte eine „Titelfamilie“ gefunden werden, in der alle Szenarien auf der gleichen Ebene in Resonanz gehen, zum Beispiel im Projekt → [„Mitbestimmung 2035“](#) durch die Wahl von kurzenprägnanten Substantiven, welche die jeweilige Grundstimmung widerspiegeln: „Wettbewerb“ / „Verantwortung“ / „Fairness“ / „Kampf“; oder durch ein Andocken am „Genre“ der Szenarien, wie zum Beispiel im Projekt → [„Weichenstellung 2030“](#) der Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG): „Smart Service“ / „Bahncard 100“ / „Schienenersatzverkehr“ / „Stammstrecke“.

- Zusammenfügung und unterschiedliche Kommunikationsformate

Je nach Kontext und Kommunikationszusammenhang können diese Bausteine zusammengesetzt werden. Jedes Szenario muss auch in wenigen Sätzen erzählt werden können. Dafür haben sich Teaser von einem kurzen Absatz bewährt – so kann man sich schnell ein Bild von den Szenarien machen und sie miteinander in Beziehung setzen.

Gerade für die Online-Kommunikation oder ein erstes Briefing sind solche Teaser essentiell. Kompaktversionen von zwei bis drei Seiten pro Szenario erlauben eine Auseinandersetzung mit den Szenarien in ihren wesentlichen Implikationen und Herausforderungen. Für die tiefergehende Befassung, die vielfältige Bezüge, Konsequenzen und Handlungsebenen einbezieht, werden Szenarien manchmal auch in längeren Fassungen – gewöhnlich bis zu zwölf Seiten pro Szenario – ausgearbeitet. Nach unserer Erfahrung findet der fruchtbarste Austausch über das Format der Kompaktfassungen statt. Auch die begleitende Umsetzung in Illustrationen, kurzen Videos oder Audioformaten kann die Auseinandersetzung mit Szenarien effektiv unterstützen.

Zusammenschau und Vermittlung

- Prüfung der Trennschärfe

Szenarien sollen in ihrer Gesamtheit grundlegende Entwicklungsalternativen aufzeigen. Darum muss immer wieder geprüft werden, ob die einzelnen Szenarien auch wirklich trennscharf, d. h. qualitativ klar unterscheidbar sind. Gegebenenfalls muss nachgeschärft werden.

- Jedes Szenario wird gleichermaßen plausibel dargestellt

Die Ausarbeitung von Szenarien ist ein kraftvolles Instrument für den Umgang mit den Ungewissheiten einer nicht berechenbaren Zukunft. Sie bilden diese Ungewissheit ab, indem sie unterschiedliche mögliche Zukünfte identifizieren und gegenüberstellen.

Entsprechend erfordert der Ansatz stets die *Zusammenschau* der Szenarien. Erst daraus ergibt sich eine „Landkarte“ für die Zukunft, die unterschiedliche Entwicklungspfade ins Blickfeld bringt und so ein Denken in Alternativen mit seinen Abwägungen, Bewertungen sowie Ableitungen für das eigene Handeln ermöglicht. Damit dies gelingt – und sich nicht zum Beispiel der Effekt „Es wird schon auf das Trendszenario X hinauslaufen“ einstellt, ist es erforderlich, dass alle Szenarien gleichermaßen plausibel dargestellt werden. In diesem Sinne ist es auch nicht förderlich, die einzelnen Szenarien mit Prozentzahlen zur Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens zu versehen. Denn damit könnte der Eindruck entstehen, dass man sich (nur) auf das Szenario mit der höchsten Wahrscheinlichkeit konzentrieren müsste, um recht gut auf die Zukunft vorbereitet zu sein.

- Szenarien sind niemals vollständig – sie müssen offen für „Aneignungen“ sein

Egal, wie ausführlich Szenarien ausgearbeitet werden, sie zeichnen eine vielschichtige und komplexe Zukunft immer nur in ein paar groben Strichen. Unzählige Aspekte und Bezüge könnten immer noch hinzugefügt werden. Auch eine normative Bewertung lässt sich nicht objektiv oder abschließend vornehmen. Da verhält es sich ähnlich wie mit der Gegenwart. Auch unsere heutige Welt wird ja je nach Blickwinkel, Prägungen, Interessenlagen und Betroffenheiten ganz unterschiedlich interpretiert. Für die Arbeit mit Szenarien bedeutet dies zum einen, dass es keine übergeordnete Deutungshoheit gibt – auch nicht für diejenigen, welche die Szenarien erstellt haben. Letztlich gibt es zudem immer mindestens zwei Geschichten: die eigentliche in Worte gefasste Version und die im Kopf derer, die sie erzählbar bekommen bzw. lesen. Szenarien sind dann besonders wirkungsvoll, wenn sie den Menschen Raum geben, sich selbst mit ins Bild zu setzen, wenn sie ihre eigenen Belange, Herausforderungen und Fragen mit Blick auf die Zukunft „wiedererkennen“. Wenn wir Szenarien hören, fragen wir uns automatisch „Ist das relevant für mich?“ und „Würde ich bzw. würden wir in dieser Zukunft eine Rolle spielen?“ Nur dann lassen wir uns wirklich auf sie ein.

Unterschiedliche Präsentationsformen/Einsatz von Medien

Szenarien sind Geschichten. Damit bietet es sich an, auch mit unterschiedlichen Medienformaten zu arbeiten. Dazu gehören zuvorderst Visualisierungen, beispielsweise durch Verlaufskurven von wichtigen Variablen des jeweiligen Szenarios, Illustrationen von Schlüsselaspekten und -ereignissen sowie darüber hinaus Cartoons oder Bilder von betroffenen bzw. handelnden Protagonisten der Entwicklung. Ein Beispiel von Illustrationen (zu Szenarien für die Digitalisierung der Arbeitswelt) findet Ihr [hier](#). Auch die Verwendung von Szenarien aus der Medienberichterstattung kann unterstützend genutzt werden – selbst, wenn diese gegenwärtige oder zurückliegende Ereignisse darstellen, können sie für die Illustration von möglichen künftigen Entwicklungen herangezogen werden.

Die Erstellung von kurzen „Erklärvideos“ (in der Regel relativ ressourcenaufwendig) oder von Audiofassungen in Form von „Szenarien-Podcasts“ (deutlich günstiger) haben sich ebenfalls in vielen Kontexten bewährt, um über Szenarien in den Austausch mit anderen zu kommen. Zu den oben angesprochenen Szenarien für die Digitalisierung der Arbeitswelt findet Ihr hier ein → [Beispiel für Szenarien-Podcasts](#).

7 Arbeitsschritt 5: Reflexion und erste Ableitung von Handlungsmöglichkeiten

Nach der Verschriftlichung der Szenarien werden diese nun in einen konkreten Bezug zu den eigenen Handlungsspielräumen gesetzt. Wie könnten wir in den jeweiligen beschriebenen Rahmenbedingungen agieren und unsere Ziele verfolgen? Wie aussichtsreich wären hier bestimmte Verhaltensmuster und Strategien? Wie behaupten sich unsere bereits getroffenen oder geplanten Entscheidungen, wenn es zu dem einen oder anderen Szenario kommt? Welche Hindernisse könnten auf uns zukommen, welche unterstützenden Faktoren könnten wir gegebenenfalls nutzen? Und woran erkennen wir frühzeitig, wenn eines der Szenarien naht?

Die Vorgehensweise auf einen Blick:

- Abschätzung wesentlicher Auswirkungen und Identifikation von Handlungsmöglichkeiten
- Normative Bewertung der Szenarien
- Von Kontextszenarien zu Entscheidungsszenarien
- Identifikation und Wahrnehmung von „Frühwarnsignalen“

7.1 Abschätzung wesentlicher Auswirkungen und Identifikation von Handlungsmöglichkeiten

Nach der Ausarbeitung der Szenarien geht es um eine erste „Folgenabschätzung“ sowie das Ausloten möglicher Handlungsoptionen. Dafür wird für jedes Szenario gefragt:

Wie wären wir von dieser Entwicklung direkt oder indirekt betroffen?

Daran anknüpfend wird untersucht, welche Handlungsmöglichkeiten in jedem der Szenarien bestehen würden, um die eigenen Zielsetzungen möglichst effektiv zu verfolgen:

Was könnten wir in diesem Szenario tun?

Erfahrungsgemäß treten in diesem Prozess (neue) Handlungsmöglichkeiten zutage, die man vorher so nicht „auf dem Schirm“ hatte. In diesem Sinne funktionieren Szenarien wie ein gedanklicher Teststand, wo unterschiedliche Umgebungen simuliert und mögliche Anpassungsstrategien durchgespielt werden. Dies ist eine sehr günstige Variante, frühzeitig mögliche Veränderungen zu antizipieren und entsprechende Handlungsoptionen zu entwerfen – bevor diese Veränderungen tatsächlich mit voller Wucht eintreten.

7.2 Normative Bewertung der Szenarien

Bislang wurde die Frage, welche künftige Entwicklung für wünschenswert erachtet wird, weitgehend ausgeklammert – denn es ging um die Frage, mit

welchen Rahmenbedingungen man in der Zukunft gegebenenfalls zurecht- kommen muss. Nun ist es aber an der Zeit zu fragen, welches Szenario man bevorzugt und wie man dessen Eintreten forcieren könnte – oder welches bzw. welche es zu verhindern gilt. Wenn man diese Erkundung gemeinsam mit anderen macht, fällt die normative Bewertung oft relativ eindeutig aus, manchmal sind die Einschätzungen aber auch uneinheitlich. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich immer, dass jedes der ausgearbeiteten Szenarien „Licht und Schatten“ enthält. Und so sollte es auch sein, denn schließlich verhält es sich mit der Gegenwart nicht anders.

Die Auseinandersetzung mit den Szenarien, die als negativ wahrgenommen werden (und die wir darum in der Zukunftsbetrachtung oft unbewusst ausklammern), ist in der Regel besonders ertragreich. Denn auch diese Szenarien können eintreten und auch sie bieten Handlungsmöglichkeiten – umso mehr, wenn man sich darauf vorbereitet hat. Szenarien können auch in diesem Sinne dazu dienen, etwas Licht in die blinden Flecken unserer Wahrnehmung zu bringen.

Von Kontextszenarien zu Entscheidungsszenarien

Während bei der Entwicklung der Szenarien die Perspektive auf die künftigen Rahmenbedingungen gerichtet war, können nun auch die eigenen Handlungsmöglichkeiten stärker in den Fokus genommen werden. **Was sind die grundlegenden Entscheidungen, die wir treffen können bzw. müssen?** Wo unterschiedliche Entscheidungen möglich sind, ergeben sich automatisch auch unterschiedliche (Entscheidungs-)Szenarien.

So kann sich eine Gewerkschaft zum Beispiel fragen, ob sie künftig stärker Servicedienstleister oder mehr Befähigter zur Selbsthilfe sein möchte. Oder ob sie sich auf den betrieblichen Kontext fokussiert oder sich stärker auch für andere Lebensbereiche ihrer Mitglieder (wie Wohnen, Mobilität etc.) einsetzt. Akteure der Unternehmensmitbestimmung können ihre Rolle auf unterschiedliche Weise definieren, zum Beispiel in Richtung von mehr oder weniger „Co-Management“, mehr Konflikt oder mehr Kooperation mit der Arbeitgeberseite etc. Unternehmen können in diese oder jene Technologien bzw. Geschäftsmodelle investieren. Auch solche „Rollenmodelle“ bzw. grundlegenden Entscheidungsabwägungen lassen sich in ihren jeweiligen Voraussetzungen und Konsequenzen durchdenken.

Eine Möglichkeit, um zu solchen „Entscheidungsszenarien“ zu kommen, liegt darin, für jedes der entwickelten (Kontext-)Szenarien zu fragen: **Welche schwierigen Entscheidungen und Abwägungen müssten wir in diesem Szenario treffen?** Oder man skizziert für jedes Szenario ein in sich stimmiges Rollenprofil (für das eigene Handeln). Denn nicht nur das künftige Handlungsumfeld kann ja sehr unterschiedlich sein, sondern auch die eigene Identität bzw. Positionierung.

„Und welches ist jetzt das richtige Szenario?“

Zukunft ist ein offener Prozess (auch weil sie von Entscheidungen abhängt, die erst noch getroffen werden müssen). Die gute Nachricht: Man kann Einfluss nehmen. Gleichwohl erzeugt Ungewissheit oft ein beklemmendes Gefühl. Das muss man aushalten und die Energie „konstruktiv wenden“ – indem man dem Wunsch nach einer Vorhersage („Eindeutigkeit“) nicht nachgibt. Ein konstruktives Umgehen mit Unsicherheiten bedeutet auch die Fähigkeit, in unterschiedlichen Kontexten handeln zu können bzw. auf unterschiedlichen Bühnenbildern seine Rolle spielen zu können. Darum ist die oft gestellte Frage „Welches der Szenarien wird denn nun eintreten?“ nicht zielführend, wenn es darum geht, den Blick auf die Potenziale der Zukunft und das eigene zur Verfügung stehende „Rollenrepertoire“ zu erweitern.

7.3 Identifikation und Wahrnehmung von „Frühwarnsignalen“

Im Verlauf der Entwicklung der einzelnen Szenarien wird auch überlegt, wo heute bereits erste Anzeichen für die jeweilige Entwicklungsrichtung wahrnehmbar sind. Dabei ging es primär darum, die Entwicklung an die heutige Situation „anzudocken“ und die Plausibilität des Szenarios zu gewährleisten. Da die unterschiedlichen Szenarien aber auch in der Regel verschiedene Handlungsstrategien erfordern, können „Frühwarnindikatoren“ sehr hilfreich sein. Woran können wir möglichst frühzeitig das Eintreten eines der Szenarien bzw. bestimmter darin beschriebener Veränderungen erkennen? Dies würde uns helfen, besser vorbereitet zu sein. Diese frühen Anzeichen können explizit benannt und für den weiteren Prozess (z. B. für die Einbeziehung in die → [Strategieentwicklung](#)) gesichert werden, aber ohnehin vollzieht sich dies meist schon auf unbewusster Ebene. Die Erfahrung zeigt, dass wir im Anschluss an die Entwicklung von Szenarien viele Informationen, die uns im Alltag begegnen, anders verarbeiten. Das hängt damit zusammen, dass wir in Form von mehreren Szenarien bereits über ein breiteres Repertoire von „Erinnerungen an die Zukunft“ verfügen und so Signale erkennen, wo wir ansonsten nur ein Rauschen wahrgenommen hätten.

Praxistipps für eine erste Reflexion der Szenarien

Zunächst geht es darum, in die Szenarien „einzutauchen“ und konkrete Bezüge herzustellen. Hierfür bietet es sich an, den Austausch als ein moderiertes Gespräch zu gestalten. Je nach der zur Verfügung stehenden Zeit (aber nicht weniger als eine 20 Minuten pro Szenario) können folgende Leitfragen genutzt werden:

- Was würde dieses Szenario für Dich / Dein Unternehmen / Deine Organisation/ Eure Branche, etc. bedeuten?
- Welche konkreten Auswirkungen hätte es, wenn sich unser Umfeld wirklich in diese Richtung entwickeln würde?
- Welche Herausforderungen und Risiken wären damit verbunden? Und welche (neuen) Handlungsspielräume und Chancen?

- Welche (neuen) Handlungsspielräume hätten wir in diesem Szenario? Was könnten wir hier tun, um unsere Ziele effektiv zu verfolgen?
- Welche(s) der Szenarien bevorzugen wir, welche(s) wollen wir vermeiden? Warum?
- Was können wir heute tun und mit wem zusammenarbeiten, um die angestrebte Zukunftswahrscheinlicher zu machen?
- Woran könnten wir schon frühzeitig erkennen, ob dieses Szenario bzw. die darinbeschriebenen Veränderungen eintreten?

Ziel dieses Eintauchens und Erkundens ist es, sich einen ersten Zugang zu den Szenarien zu verschaffen und die persönliche Auseinandersetzung mit ihnen anzustoßen. Die „Landkarte“ mit ihren verschiedenen „Zukunftspfaden“ wird ausgerollt und untersucht. Das Antizipieren divergierender Zukunftsverläufe dient dazu, Anzeichen von Veränderungen besser verstehen und einordnen zu können.

Ausführlichere Beschreibungen und Variationen für die erste Erkundung von Szenarien findet Ihr [→ hier](#).

8 Eine kurze Übung zur Szenarientwicklung

Die Übung vermittelt in kompakter Form die wichtigsten Schritte bei der Entwicklung von Szenarien. Sie eignet sich zum Üben der Methode aber auch z.B. für ein inhaltliches Brainstorming über mögliche Zukunftsperspektiven.

Die Übung ist [→ online](#) verfügbar und kann dort auch als [→ Kopiervorlage \(pdf\)](#) heruntergeladen werden.

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

Hans-Böckler-Stiftung,
März 2022