

**Leitfaden**

**Szenariomentwicklung**

–

**Sascha Meinert**

**etui.**



**Leitfaden**

# **Szenarientwicklung**

-

**Sascha Meinert**

## **Über den Autor**

Sascha Meinert ist Politikwissenschaftler und seit 2004 Leiter des Instituts für prospektive Analysen (IPA) in Berlin, das den Einsatz der Szenario-Methode als Lerntool und Instrument zur konstruktiven Beteiligung fördert. Sascha Meinert hat Politikwissenschaft, Volkswirtschaft und Europarecht studiert. Von 1999 bis 2005 arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter des Centrums für angewandte Politikforschung (CAP) in München. In dieser Zeit entdeckte er auch seine Vorliebe für systemische und zukunftsgerichtete Lern- und Analysetools und adaptierte die Szenario-Methode für unterschiedliche Beteiligungs-, Beratungs- und Strategieentwicklungsprozesse. Von 2003 bis 2009 war er als Dozent für die European School of Governance (EUSG) sowie in verschiedenen Projektkontexten für die Bundeszentrale für politische Bildung (bpb), Stiftungen, Forschungseinrichtungen und in einer Reihe von EU-geförderten Projekten tätig. Sascha Meinert ist Autor von zahlreichen Beteiligungssimulationen in verschiedenen Politikfeldern auf EU-Ebene und im Bereich der Global Governance, von Lernmedien im Bereich der Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) sowie von Fachartikeln zur Szenario-Methode, zu Antizipationskompetenzen und zu der Bedeutung gemeinsamer Erzählungen für Gemeinschaftsbildung und Politikgestaltung.

Kontakt:

[meinert@ipa-netzwerk.de](mailto:meinert@ipa-netzwerk.de)

[www.ipa-netzwerk.de](http://www.ipa-netzwerk.de)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Sich wandelnde Rahmenbedingungen</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Setting the Stage – Voraussetzungen für ein Szenarioprojekt</b> .....	<b>10</b>
Die verschiedenen Schritte der Erarbeitung von Szenarien .....	11
<b>3. Szenarientwicklung</b> .....	<b>13</b>
Schritt 1 – Annäherung an die Fragestellung und den Zeithorizont .....	13
Schritt 2 – Offene Variablen (und Gewissheiten) .....	14
Schritt 3 – Beschreibung der grundlegenden Alternativen .....	16
Schritt 4 – Erstellen eines Zukunftskompasses .....	17
Schritt 5 – Entwicklung von Szenario-Narrativen .....	18
Schritt 6 – Reflexion der Ergebnisse .....	19
<b>4. Von Szenarien zur Strategie</b> .....	<b>21</b>
Erkunden .....	21
Weiterdenken .....	21
Strategien erarbeiten .....	22
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>23</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>24</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>25</b>
Zeitplan für ein Szenarioprojekt (Beispiel) .....	25
Erster Szenario-Workshop (Programmbeispiel) .....	26
Zweiter Szenario-Workshop (Programmbeispiel) .....	27



# Vorwort

Das Europäische Gewerkschaftsinstitut (ETUI) hat 2008 einen Szenarioprozess über die Zukunft der Arbeitsbeziehungen in Europa begonnen. Das Projekt *Worker Participation 2030*, das wir in Zusammenarbeit mit dem Berliner Institut für Prospektive Analysen und einer Gruppe von rund 20 Experten und Praktikern aus sieben europäischen Ländern durchgeführt haben, war ein ehrgeiziges Unterfangen. Mit dem Projekt wollten wir einen offenen und kreativen Raum schaffen, um sich über langfristige Perspektiven und sich verändernde Kontexte für Arbeitnehmerbeteiligung in Europa auszutauschen.

Wir erleben zur Zeit enorme Veränderungen und Diskontinuität in der Arbeitswelt. Szenarien haben sich in Situationen großer Unsicherheit als besonders hilfreich erwiesen, da sie Orientierungshilfe in Form von grundlegenden Alternativen bieten. Die vier in dem ETUI-Projekt entwickelten Szenarien<sup>1</sup> zeigen alternative *Zukünfte* auf, die für Strukturen und Akteure der Arbeitnehmerbeteiligung in Zukunft bestimmend sein könnten, und beschreiben mögliche Auswirkungen, Konsequenzen und Optionen. Gewerkschaften und Betriebsräte müssen sich auf unterschiedliche Zukünfte einstellen und bereit sein zur Veränderung, auch innerhalb ihrer eigenen Organisation.

Da die konkreten Antworten und Wege in den verschiedenen Ländern und Branchen sehr unterschiedlich sein werden, haben wir begonnen, die Szenarien für den Austausch auf europäischer Ebene zwischen Praktikern wie Betriebsräten, Gewerkschaftern, Mitgliedern Europäischer Betriebsräte und Trainern zu nutzen. In sog. *Anticipation-Workshops* erkunden die Teilnehmer die vier Szenarien, reflektieren gemeinsam über ihre Auswirkungen und tauschen sich über mögliche Strategien und Prioritäten aus, die sich daraus für die Gegenwart ergeben. Die Offenheit der Teilnehmer und ihre Bereitschaft, neue Lösungen zu suchen, hat uns sehr beeindruckt.

Im Laufe des Projektes wurden wir häufig nach einer präzisen, kurz gefassten Anleitung zur Entwicklung von Szenarien gefragt. Der vorliegende „Leitfaden zur Szenariomentwicklung“ wurde als Antwort auf diese Frage erstellt und ist ein weiterer Beitrag zu unserem übergeordneten Ziel, eine Kultur des langfristigen Denkens in der Arbeitswelt zu fördern. Autor dieses Leitfadens ist Sascha Meinert, der das Projekt *Worker Participation 2030* als Moderator und Facilitator begleitet hat und über langjährige Erfahrung in der Konzeption und Begleitung von Szenarioprozessen verfügt. Der Leitfaden richtet sich an Menschen, die mehr über die Entwicklung von Szenarien wissen wollen und beabsichtigen, ein eigenes Szenarioprojekt durchzuführen. Er bietet einen kompakten und leicht verständlichen Überblick über die Methode des „Scenario Building“ und die einzelnen

---

1. Erhältlich auf Deutsch, Englisch und Französisch unter <http://2030.worker-participation.eu>

Prozessschritte. Er hilft dem Leser, die wichtigsten Punkte bei der Vorbereitung und Durchführung eines Szenarioprozesses kennenzulernen und für den eigenen Kontext fruchtbar zu machen.

Obwohl dieser Leitfaden auch Literaturempfehlungen zum Weiterlesen enthält, wird man Scenario Building letztlich nicht (nur) aus Büchern erlernen können. Es kommt auch auf die Bereitschaft an, sich ins „kühle Wasser der Szenario-Praxis“ zu wagen und ein Stück weit darauf zu vertrauen, dass der Weg „im Gehen entstehen wird“. In diesem Sinne hoffen wir, mit diesem Leitfaden zahlreiche fruchtbare Lernprozesse bei neugierigen, aufgeschlossenen Menschen anzustoßen, die die Zukunft aktiv gestalten wollen. Wir hoffen, dass Sie sich ebenso für die Arbeit mit der Szenario-Methode begeistern werden wie wir und freuen uns, wenn Sie uns von Ihren eigenen Erfahrungen berichten.

– *Michael Stollt*

Wissenschaftlicher Mitarbeiter, ETUI, Februar 2014



# 1. Sich wandelnde Rahmenbedingungen

*„Szenarien sind Geschichten über die Zukunft, die dem Zweck dienen, in der Gegenwart bessere Entscheidungen zu treffen.“*

Ged Davis

Die Welt verändert sich heute schneller als früher – für viele Fragestellungen ist der Kontext selbst zur unberechenbaren Variabel geworden. Szenarien befassen sich mit der Unsicherheit, die sich daraus ergibt, dass wir nicht wissen, welche Zukunft den Plänen und Entscheidungen von heute bevorsteht. So wie Landkarten und Stadtpläne uns helfen, uns im Raum zu orientieren und zu bewegen, so können Szenarien unterschiedliche mögliche Wege in die Zukunft aufzeigen.

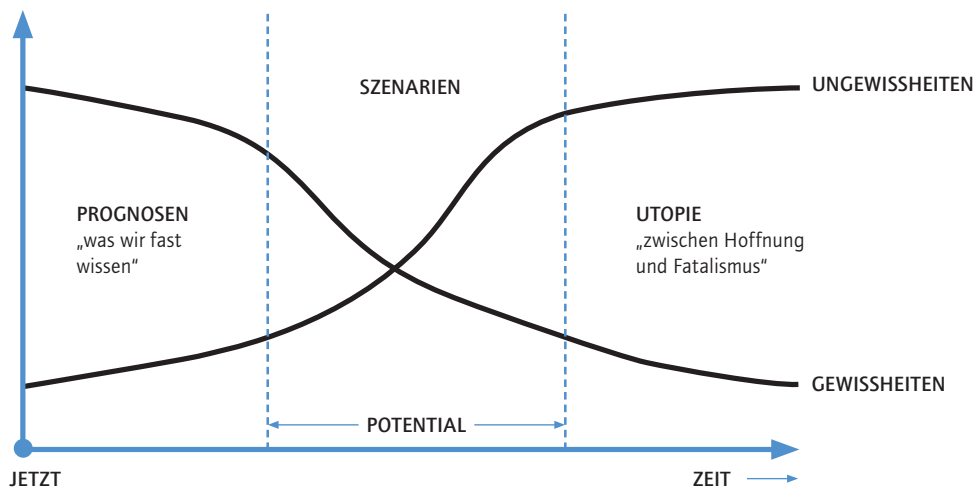
Es gibt verschiedene Möglichkeiten sich ein Bild von der Zukunft zu machen. Im Jahre 1865 sorgte sich der englische Wissenschaftler William Jevons über die Endlichkeit der heimischen Kohlevorkommen, die er als große Bedrohung für den Weltmachtstatus seines Landes ansah. Heute, 150 Jahre später, verfügt Großbritannien noch immer über beträchtliche Kohlevorkommen, die aller Wahrscheinlichkeit nach nie ans Tageslicht kommen werden. Der Abbau der heimischen Kohle trägt heute weniger als 7 % zum britischen Energieverbrauch bei, und das Commonwealth hat seine Rolle als Kolonialgroßmacht aus ganz anderen Gründen eingebüßt.

Jeder Blick in die Zukunft ist zwangsläufig mit Unwägbarkeiten verbunden; es gibt immer mehr als nur einen möglichen Entwicklungsweg – weil so vieles einfach nicht vorhersehbar ist und weil die Zukunft auch von Entscheidungen geprägt wird, die noch gar nicht getroffen wurden. Das Umfeld ändert sich heute sehr viel schneller als früher. Wer hätte, selbst ein Jahr bevor es dazu kam, den grundlegenden Wandel in der arabischen Welt oder Fukushima oder die großen Probleme des Euro vorhersagen können? Die Zukunft ist nicht die Verlängerung der Trends der Gegenwart – sie ist voller Überraschungen. Wir wissen nicht, wie die Zukunft aussehen wird, wir wissen nur, dass sie anders sein wird als das Heute. Die Finanz- und Wirtschaftskrise, die Verknappung fossiler Brennstoffe und anderer nicht erneuerbarer Rohstoffe, die Erderwärmung, der Verlust der Artenvielfalt oder der zunehmende Trinkwassermangel in zahlreichen Regionen sind erhebliche Herausforderungen für die Menschheit und bieten Anlass zur Sorge. In Zeiten großer Unsicherheit und Umbrüche hat sich die Entwicklung von Szenarien als besonders hilfreich erwiesen. Anstatt die Bereiche der Ungewissheit auszublenden, heben Szenarien sie besonders hervor und bieten einen Rahmen, sie gemeinsam mit Anderen zu erforschen.

Mit Hilfe von Szenarien die Zukunft durchzuspielen ist eine natürliche Neigung des menschlichen Denkens. Der Neurologe David Ingvar prägte den Begriff „Erinnerungen an die Zukunft“, um zu beschreiben wie eng unsere Entscheidungen und Handlungen mit den Bildern verknüpft sind, die wir uns von der Zukunft machen. Wir antizipieren mögliche *Zukünfte* und bereiten uns in der Gegenwart auf sie vor. Allerdings beruht unsere Antizipation von Alternativen normalerweise auf sehr persönlichen Annahmen und Interessen. Nur allzu oft ist

unser Bild von der Zukunft eng und kurzfristig, es fehlen ihm sowohl ein angemessener Zeithorizont, als auch eine umfassende Vorstellung bestehender langfristiger Potentiale und Risiken. Es ist daher wichtig, mit Anderen einen Dialog darüber zu führen, was die Zukunft für uns bereithalten mag und welche individuellen oder kollektiven Maßnahmen wir ergreifen könnten oder sollten. Niemand kann die Zukunft alleine gestalten, aber wir können an ihr mitwirken. Und gleich welches Szenario letztendlich Wirklichkeit wird, es gibt immer Spielraum zur Gestaltung.

Ein Szenario ist die erzählerische Darstellung einer möglichen zukünftigen Situation. Grundsätzlich bildet es auch kausale Beziehungen ab, zeigt so auf, wie wir von der heutigen Ausgangslage zu der in dem jeweiligen Szenario beschriebenen Zukunft gekommen sind. Ein wesentliches Merkmal der Szenario-Methode ist das explizite Einbeziehen von Ungewissheiten und der Vergleich von *unterschiedlichen* Entwicklungsalternativen, die den Lauf der Dinge bestimmen *könnten*. Szenarien unterscheiden sich von Prognosen, da sie *nicht* versuchen, die Zukunft *vorherzusagen*. Sie sind auch keine Utopien (oder Dystopien), die eine *ersehnte* (oder befürchtete) Zukunft zeichnen, ohne jeden konkreten Bezug zur Gegenwart. Prognosen sind für Fragen geeignet, die sich mit der unmittelbaren Zukunft befassen, in der Entwicklungen mit hoher Wahrscheinlichkeit und ohne größere Schwierigkeiten „berechnet“ bzw. extrapoliert werden können, Utopien hingegen befassen sich mit einer weit entfernten Zukunft, in der die heutigen Gegebenheiten keinerlei Begrenzung mehr darstellen (darum ist hier alles möglich!). Szenarien entfalten sich zwischen den Ausgangsbedingungen von heute und den Ungewissheiten von morgen und übermorgen (s. folgende Graphik).



Grafik nach Ulrich Golücke

Die Szenario-Methode stammt aus dem militärischen Bereich und wurde in den 1950er und 1960er Jahren von verschiedenen Unternehmen und Beratungsfirmen angepasst und weiter entwickelt. Der Futurist Herman Kahn gilt als der Gründervater der Szenario-Methode. In den 1950er Jahren entwickelte er seinen Ansatz für das amerikanische Verteidigungsministerium, ursprünglich um potentielle Konflikte der Zukunft zu skizzieren, später auch um mögliche wirtschaftliche und soziale Entwicklungen zu untersuchen. In den 1970er Jahren leistete SHELL, insbesondere Pierre Wack, der von 1971 bis 1981 die Szenario-Abteilung des Unternehmens leitete, weitere Pionierarbeit. Mit dem Bericht *Grenzen des Wachstums* an den Club of Rome im Jahre 1972 rückte der Szenario-Ansatz zum ersten Mal in das öffentliche Bewusstsein. Auf der Grundlage des von Jay Forrester am MIT entwickelten System-Dynamics-Ansatzes wurden hier zum ersten Mal eine Reihe von Szenarien erarbeitet und mit großer öffentlicher Beteiligung diskutiert. Diese Szenarien waren mit Hilfe von computergestützten Simulationen von wenigen aber zentralen Variablen, u.a. der Entwicklung der Weltwirtschaft und des Bevölkerungswachstums erstellt worden, sie bezogen die Armutsentwicklung ebenso wie den Ressourcenverbrauch und die Umweltverschmutzung ein (und sie wurden von Kritikern häufig als Prognosen fehlinterpretiert). Im Laufe der Zeit haben immer mehr

Unternehmen und Organisationen, die vor der Herausforderungen standen, langfristige Investitionsentscheidungen in einem sich rasch verändernden Marktumfeld treffen zu müssen, begannen zur Entwicklung ihrer Strategie Szenarien zu verwenden.

Die Szenarientwicklung eignet sich auch als Instrument der Politikberatung in Bereichen wie der Außenpolitik, der Regionalplanung oder als Entscheidungshilfe bei anstehenden langfristigen Infrastrukturprojekten. Sie kann für komplexe soziale Herausforderungen und Konflikte herangezogen werden. Ein Beispiel hierfür sind die „Mont-Fleur-Szenarien“, die 1991 in Südafrika entwickelt wurden und die Perspektiven der Koexistenz der verschiedenen ethnischen Gruppen nach dem Ende der Apartheid beleuchteten. Zahlreiche Akteure waren an ihrer Entwicklung beteiligt und sie stießen auf eine große öffentliche Resonanz. Ähnliche Projekte wurden in Israel, Kolumbien, Burundi und anderen Konfliktregionen durchgeführt.

Der zukunftsgerichtete und verständnisorientierte Ansatz der Szenario-Methode macht sie außerdem zu einem effizienten Instrument für regionale und interdisziplinäre Stakeholder-Projekte sowie für Projekte des interkulturellen Dialogs. Seit den 1980er Jahren wird die Szenario-Methode zunehmend als strukturierter (Gruppen-) Lernprozess verstanden.

Dieser Lernprozess zielt darauf ab, das eigene Verhalten und Vorgehen in Situationen großer Ungewissheit zu reflektieren. Es geht letztlich darum, durch die Entwicklung unterschiedlicher in sich stimmiger Szenarien das Nachdenken über die Konsequenzen und Handlungsoptionen in unterschiedlichen aber gleichermaßen plausiblen „Zukünften“ anzuregen.

Der Ansatz kann an die jeweiligen Zielsetzungen, Ressourcen und Teilnehmergruppen des Projektes angepasst werden. Die Entwicklung von Szenarien ist üblicherweise ein aus Interviewphase, mehreren Workshops und Arbeitsphasen bestehender Prozess, in dem eine größere Gruppe von Teilnehmern – mit Unterstützung eines kleinen Kernteams – eine Reihe von Szenarien entwickelt, die anschließend zu einer Endfassung von Erzählungen aufbereitet werden.

Szenario-Prozesse verfolgen somit das dreifache Ziel, den Blick auf die Zukunft zu erweitern, einen gemeinsamen Bezugsrahmen zur Orientierung und zum Austausch mit Anderen zu schaffen und sich auf unterschiedliche Zukunftsalternativen vorzubereiten.

## Gründe für einen Szenario-Prozess

Die Szenarientwicklung

- stärkt das Bewusstsein für *verschiedene* Zukunftsalternativen sowie dafür, dass diese Zukunftsalternativen gestaltet werden können. Sie erweitert auch unsere Wahrnehmung gegenwärtiger und zukünftiger Möglichkeiten als bewusste oder unbewusste Konstrukte, die sowohl eine einschränkende als auch eine befähigende Wirkung entfalten können;
- verbessert die ganzheitliche Analyse von Fragestellungen, Situationen und Tendenzen in ihrer ganzen Komplexität, da sie auf verschiedenen Ebenen und über unterschiedliche Bereiche hinweg systemisches Denken fördert und Verflechtungen, Wirkungszusammenhänge und sich selbstverstärkende oder einschränkende Rückkopplungen sichtbar macht;
- dient als Instrument des prospektiven Denkens (d.h. mit Blick auf die Zukunft) in mittel- bis langfristigen Zeiträumen, während unser Lernen und Denken für gewöhnlich retrospektiv ist und sich unsere Entscheidungsfindung im Alltag meist in einem eher kurzfristigen Zeithorizont bewegt. In einer schnelllebigen, sich schnell verändernden global vernetzten Welt müssen wir zunehmend lernen zu antizipieren und mit Ungewissheiten umzugehen, die hinter der nächsten Ecke und in weiter Ferne lauern;
- ermöglicht es unterschiedlichen Akteuren, die vielleicht gerade von Problemen und Konflikten überfordert sind, „einen Schritt zurück zu gehen um zwei Schritte voran zu kommen“. Indem sie ihren Blick auf das große Ganze oder das Zusammenleben in der Zukunft richten, können Teilnehmer aus der Begrenztheit der heutigen Wahrnehmungen und Verhaltensweisen ausbrechen und den Blick für langfristige Interessen öffnen, die viel naheliegender sein können, als die Protagonisten und Antagonisten von heute glauben. Durch das gemeinsame Nachdenken über die Zukunft können sich vertrauensvolle Beziehungen und gegenseitiges Verständnis zwischen verschiedenen Interessengruppen entwickeln.

## 2. *Setting the stage* - Voraussetzungen für ein Szenarioprojekt

Ein Szenarioprojekt besteht aus unterschiedlichen Phasen und „Zutaten“. Sie brauchen ein überzeugendes Thema und einen angemessenen Zeithorizont für die Szenarien. Sie beginnen damit, indem Sie mit Anderen darüber sprechen und ihre unterschiedlichen Auffassungen zusammentragen. Sie brauchen eine Gruppe motivierter, neugieriger Teilnehmer<sup>2</sup>, die – in ein bis drei (meist zwei) Workshops – gemeinsam einen Bezugsrahmen schaffen und erste Szenarien über die grundlegenden Zukunftsalternativen in Bezug auf die Ausgangsfrage entwerfen. Sie brauchen auch ein kleines Kernteam, das den Prozess unterstützt und die Endfassungen der Szenario-Erzählungen erstellt. Und, je nach den Zielen, dem Projektdesign, der (geographischen) Zusammensetzung der Teilnehmer und der Dauer des Projektes, werden auch finanzielle Mittel notwendig sein.

Bei der Wahl der dem Szenario-Projekt zugrunde liegenden **Fragestellung** müssen folgende Aspekte berücksichtigt werden: es muss eine wirklich wichtige Frage sein, die gleichzeitig mit großer Ungewissheit verbunden ist, d.h. für die es unmöglich zu beantworten ist, in welche Richtung sich die Dinge in dem anvisierten Zeitraum entwickeln werden. Die vorgesehenen Teilnehmer sollten in die Zukunft, um die es hier geht, eingebunden sein, sie sollten in gewisser Weise auf sie einwirken können. Für Gewerkschaften könnte zum Beispiel eine wichtige Frage lauten: „In welchem Umfeld wird unsere Organisation, unsere Branche, usw. in der Zukunft arbeiten?“

Alle in einem Szenario-Projekt entwickelten Szenarien beziehen sich auf denselben **Zeithorizont**. Szenario-Projekte bieten sich besonders für einen Zeitrahmen an, der weit genug von der Gegenwart entfernt ist, um Raum für Veränderungen zu eröffnen, aber nicht so weit in der Zukunft liegt, dass das Szenario zur Utopie wird und jeden Bezug zur Gegenwart verliert. Der Zeithorizont ist in Abhängigkeit der Fragestellung zu wählen: Wird nach der Zukunft eines Fußballvereins, eines Unternehmens oder eines Sektors gefragt, können drei Spielsaisons oder drei Produktzyklen ein geeigneter Zeitrahmen sein. Geht es um politische Prozesse, wie die Entwicklung einer bestimmten Region oder von multilateralen Institutionen, ist ein Zeitrahmen von 20 bis 25 Jahren eher geeignet, da Veränderungen hier wesentlicher langsamer geschehen. Es sollte jedoch nicht zu viel Zeit und Energie für die Entscheidung über *den* geeigneten Zeitrahmen aufgebracht werden, denn im Mittelpunkt der Szenarientwicklung steht schließlich die Antizipation von möglichen qualitativen Veränderungen und Entwicklungsprozessen – und nicht der genaue Zeitpunkt ihres Eintretens. Als ein guter Zeithorizont für „die wirklich

---

<sup>2</sup>. Um den Lesefluss nicht zu beeinträchtigen, beschränken wir uns in diesem Text auf die grammatikalisch männliche Form und bitten dies zu entschuldigen.

wichtigen Fragen“ bietet es sich in der Praxis oft an, dass man die Szenarien in der Welt der Kinder der Teilnehmer spielen lässt.

Zur Durchführung eines Szenario-Prozesses brauchen Sie ein Kernteam, das den Prozess begleitet, und ein gewisses **Budget**. Normalerweise werden die Mitglieder des Kernteams bezahlt, während die Prozessteilnehmer keine Vergütung oder Honorar bekommen; wenn möglich, sollten jedoch ihre Ausgaben (z.B. Reisekosten) erstattet werden. Auch für die Workshops, in denen die Szenarien erarbeitet werden, sind finanzielle Mittel für Unterkunft, Raummiete, technische Ausstattung usw. erforderlich. Und wenn die zu Beginn des Projektes durchgeführten Interviews transkribiert oder die Szenarien in einer Druckfassung veröffentlicht werden sollen, sind weitere finanzielle Mittel vonnöten.

Das **Kernteam** eines Szenario-Projektes besteht normalerweise aus vier Gruppenmoderatoren, einem Szenario-Redakteur/Schreiber und einem Leiter des Plenums, der gleichzeitig als Projektkoordinator fungiert. Die Hauptaufgabe des Kernteams besteht in der Organisation und Durchführung der Szenario-Workshops. Für jeden Workshop bedarf es mindestens eines Tages der Vorbereitung durch das Kernteam. Zu den Aufgaben des Kernteams gehört auch die Organisation und Zeitplanung, das Gewinnen der Teilnehmer, die Durchführung und Auswertung der Interviews sowie die Redaktion der Endfassung der Szenarien. Manchmal schließen sich besonders engagierte und neugierige Projektteilnehmer dem Kernteam in der Redaktionsphase an und unterstützen sie bei der endgültigen Ausformulierung der Szenarien.

Die **Teilnehmer** eines Szenario-Projektes sollten eine Gruppe von mindestens 20 bis 30 Personen sein, die von der Fragestellung wirklich betroffen sind bzw. einen starken Bezug zu ihr haben. Sie sollten interessiert, neugierig und aufgeschlossen sein. Und sie sollten verschiedene Standpunkte vertreten und somit eine Vielzahl von Perspektiven zu der betreffenden Fragestellung repräsentieren. Zu Beginn werden sie einzeln von Mitgliedern des Kernteams interviewt, anschließend entwickeln sie gemeinsam, in ein bis drei Workshops, die Szenarien. Erfahrungsgemäß sind sie auch die wichtigsten Multiplikatoren der Ergebnisse des Szenarioprojekts und prädestiniert dazu, den Austausch und Wandel aktiv zu begleiten bzw. zu gestalten.

Zwar tragen erfahrungsgemäß alle oben genannten Ressourcen, Mitarbeiter und die Zahl der beteiligten Personen zum Erfolg eines Szenario-Projektes bei, doch sind je nach den zur Verfügung stehenden Mitteln zahlreiche Varianten vorstellbar. Letztendlich kann ein provokatives Set von Szenarien schon von einer Handvoll wirklich engagierter Menschen erstellt werden.

## Die einzelnen Schritte der Szenarientwicklung

Der erste Schritt nach der Festlegung der Fragestellung und des Zeithorizonts für das Szenario-Projekt und der konkreten Zeitplanung besteht in der Durchführung qualitativer Interviews mit den Teilnehmern (und wenn möglich sogar mit einer größeren und vielfältigeren Gruppe von Menschen), um ein Gefühl für unterschiedliche Denkweisen und Erwartungen zu bekommen. Das Kernteam bereitet hierfür eine Reihe offener Fragen vor. Die Interviews sind vertraulich, d.h. die gewonnenen Informationen werden zwar verwendet und zur Verfügung gestellt, aber es wird weder die Identität noch die Zugehörigkeit oder Funktion des Urhebers preisgegeben („Chatham-House-Regel“). Zur Erleichterung der nachfolgenden Analyse sollten die Interviews aufgezeichnet werden. Sie werden anschließend durch das Kernteam analysiert, wobei die Antworten und Aussagen zu Kernthemen und Schlüsselfragen zusammengefasst werden. Die Zusammenfassung aus den Interviews dient als Input für den ersten Szenario-Workshop.

In diesen Workshops wird der Raum geschaffen, in dem sich nach Auffassung der Teilnehmer die Zukunft entfalten wird. Die hier erarbeiteten Szenarien sind Illustrationen bzw. Erzählungen über die grundlegenden Alternativen, die zusammengekommen diesen Raum abbilden.



Der Prozess der Szenarientwicklung (in der hier vorgestellten Variante) kann in sechs Phasen unterteilt werden:

1. **Annäherung** an die Fragestellung und den Zeithorizont des Szenario-Projektes;
2. **Ermittlung** und Einordnung von ungewissen aber sehr wichtigen **Einflussfaktoren** (*Drivers*) und absehbaren **Entwicklungen** (*Givens*);
3. **Beschreibung** der grundlegenden Zukunftsalternativen (bezogen auf die beiden wichtigsten und unsichersten Einflussfaktoren);
4. **Erstellen eines „Zukunftskompasses“** aus den erarbeiteten Ergebnissen;
5. **Erarbeitung von kausalen Szenarioerzählungen** für jeden Quadranten des Kompasses (grundlegende Dynamik, Akteure, Konflikte, Handlungen und Titel);
6. **Reflexion** über die Ergebnisse: Auswirkungen und **Handlungsspielräume**.

In den Projektworkshops schaffen die Teilnehmer in der Gruppe eine gemeinsame Sprache, einen gemeinsamen Bezugsrahmen für die Zukunft. Sie benennen die grundlegenden Ungewissheiten, Dynamiken und Kausalketten, die in ihren Augen diese Zukunft prägen werden. Sie entwickeln die groben Handlungsstränge der Szenarien, welche die grundlegenden Alternativen illustrieren, die sich aus diesem Lernprozess ergeben.

Die verschiedenen Schritte des im Folgenden beschriebenen Prozesses finden abwechselnd in Kleingruppen (expansive Phase der Szenario-Workshops, Generierung von Wissen und Ideen) und im Plenum (Reflexion und Bündelung der Ergebnisse der Kleingruppenarbeit) statt. Ein klarer Zeitrahmen für den gesamten Arbeitsprozess und die Visualisierung jeder Arbeitsphase im Raum (z.B. auf Flip Charts) hilft den Teilnehmern von Anfang an sich zu orientieren.

Die Teilnehmer an Prozessen der Szenarientwicklung haben nur selten Erfahrung mit dem offenen Lernprozess eines Szenarioprojekts.

Zu den Aufgaben des unterstützenden Kernteams gehört es daher:

- eine Atmosphäre von Vertrauen und Offenheit zu schaffen, in der unterschiedliche Meinungen respektiert werden (eine Dynamik der „Verteidigung von Standpunkten“ sollte vermieden werden); weil Szenario-Projekte immer ein kreativer und für alle Teilnehmer offener Dialog über eine ungewisse Zukunft sind, in dem Überzeugungen und mentale Modelle ans Licht kommen, werden auch die Workshops unter die Chatham-House-Regel gestellt;
- die Gruppendynamik im Blick zu behalten und Vertrauen und Dialog zu fördern;
- alle Teilnehmer zur aktiven Beteiligung zu motivieren und zu gewährleisten, dass jeder gehört wird;
- Missverständnisse zu erkennen und die Gruppe dabei zu unterstützen, eine gemeinsame Sprache zu finden;
- den Prozess durch das Stellen der richtigen Fragen in Gang zu halten; und
- zu gewährleisten, dass der Zeitrahmen für die einzelnen Arbeitsphasen eingehalten wird.

Nach der Workshop-Phase redigiert das Kernteam – bestehend aus den Gruppenmoderatoren und dem Plenumsmoderator, einem federführenden Redakteur, der gut Geschichten schreiben kann, und vielleicht einzelnen interessierten Workshopteilnehmern – die Endfassung der Szenario-Erzählungen. Für diese Phase sind normalerweise zwei bis vier Treffen und sehr viel Schreibtischarbeit zwischen den Treffen erforderlich.

# 3. Szenarientwicklung

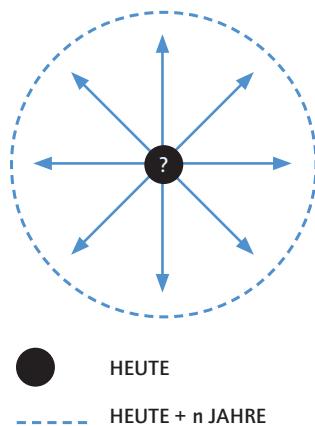
*„Durch diese Geschichten nimmst Du die Realität auf neue Art und Weise wahr, Du schaffst Möglichkeiten und erweiterst Deinen Horizont. Wir lassen die Zukunft nicht mehr einfach über uns ergehen, sondern fangen an, sie zu gestalten und zu formen.“*  
Ulrich Golüke

Die Entwicklung von Szenarien ist ein kreativer Prozess und sollte normalerweise die Leistung einer Gruppe sein, denn auch in der realen Welt können wir die Zukunft nicht alleine bestimmen. Und weil die Zukunft von unterschiedlichen Einstellungen, Akteuren und Interessen geprägt sein wird, bringen Szenarioprojekte verschiedene Menschen mit unterschiedlichen Ansichten zusammen. Szenarien arbeiten mit Ungewissheiten und die größte Herausforderung im Prozess der Szenarientwicklung ist es, die wirklich wichtigen Ungewissheiten, die „Driver“ der zukünftigen Entwicklung, und die verschiedenen Richtungen, die sie einschlagen könnten, zu identifizieren. Ist erst einmal ein gemeinsamer Bezugsrahmen, ein „Zukunftskompass“, geschaffen, gilt es, die Szenario-Erzählungen zu erarbeiten, die die alternativen Zukunftsräume anhand einer Geschichte veranschaulichen. Anschließend erkunden die Teilnehmer die einzelnen Szenarien und reflektieren mögliche Anpassungsstrategien, wenn es zu dem einen oder anderen Szenario kommen sollte, sowie ihre Handlungsspielräume in der Gegenwart, um die Entfaltung einer erstrebenswerten Zukunft zu unterstützen.

## Schritt 1 - Annäherung an die Fragestellung und den Zeithorizont

Zunächst benötigt ein Szenarioprojekt eine klar definierte Fragestellung und einen Zeithorizont. Die erste Aufgabe der Teilnehmer ist es, sich mit der Fragestellung und dem Zeitrahmen des Projektes vertraut zu machen. Ziel ist es, jeden mitzunehmen und einen gemeinsamen Ausgangspunkt für die Erarbeitung der Szenarien festzulegen.

Oft ist der allgemeine Rahmen schon durch den Titel des Projektes vorgegeben: zum Beispiel „Sicherung der Energieversorgung in unserer Region in den nächsten 20 Jahren“ oder „Arbeitnehmerbeteiligung 2030“. Während des ersten Workshops müssen die Teilnehmer diesen allgemeinen Rahmen mit konkreten Fragen und Denkanstößen füllen. „Worum geht es bei diesem Projekt?“ „Inwieweit werden wir betroffen sein?“ Themen, die höchstwahrscheinlich einen erheblichen Einfluss auf das Leben der Teilnehmer haben werden und die gleichzeitig mit Entwicklungen verbunden werden, deren Ausgang nur schwer zu beurteilen ist, sind ganz besonders für Szenario-Projekte geeignet. Je enger und überzeugender ein Zusammenhang mit den eigenen Lebensbedingungen hergestellt werden kann, desto größer ist in der Regel die Motivation für eine aktive Beteiligung an der Ausarbeitung der Szenarien.



In Anbetracht der Tatsache, dass der Mensch häufig geneigt ist, sich einfach die „offizielle Zukunft“ oder die lineare Fortschreibung der aktuellen Trends zu eigen zu machen (und dabei andere durchaus mögliche Versionen der Zukunft negiert), ist es zum Einstieg eine gute Übung über die Veränderungen der Vergangenheit nachzudenken. Ziel ist es dabei, ein Gefühl für die Zeitspanne der zu erarbeitenden Szenarien zu bekommen. Betrifft ein Projekt z.B. einen Zukunftshorizont von 20 Jahren, können Sie ein Gespräch darüber beginnen, was sich in den letzten 20 Jahren geändert hat. Wollen Sie einen noch persönlicheren Bezug, können Sie die Teilnehmer bitten, ein Foto mitzubringen, das sie vor 20 Jahren zeigt (sofern es sich nicht um ein Projekt mit Jugendlichen handelt), und in Kleingruppen diskutieren lassen, wie sich ihre persönlichen Ansichten, Ziele und Lebensumstände in der Zwischenzeit verändert haben.

Ein hilfreicher erster Einstieg in das Thema bzw. die Ausgangsfrage des Szenarioprojektes ist die von dem Kernteam erstellte Zusammenfassung der vor dem ersten Workshop geführten Interviews. Die Präsentation der Kernfragen und Themen sollte nicht mehr als 20-30 Minuten in Anspruch nehmen. Wenn es aus Zeitgründen oder aus organisatorischen Gründen nicht möglich war, vorab Interviews zu führen, sollten Sie sich zu Beginn des Szenario-Workshops der Assoziationen der Teilnehmer mit dem Thema durch Kartenabfrage (eine Art Brainstorming in Zweiergruppen oder Kleingruppen), die dann entsprechend zusammengefasst werden, vergewissern. Je mehr unterschiedliche Ansichten der Zukunft Sie erhalten, desto besser.

## Schritt 2 – Offene Variablen (und Gewissheiten)

Eine zentrale – und gleichzeitig die schwierigste Aufgabe – des Nachdenkens über die Zukunft bezogen auf das Thema des Szenarioprojektes ist die Ermittlung zentraler Einflussfaktoren. Welches sind die wichtigsten und gleichzeitig die unsichersten Faktoren, die die Zukunft mit Blick auf die Ausgangsfrage prägen werden? Welches sind die wichtigsten treibenden Kräfte der Entwicklung? Welche Einflussfaktoren können für den zu betrachtenden Zeithorizont als mehr oder weniger gegeben angesehen werden?

Marktzugang, Wirtschaftswachstum und Produktivität sowie ökologische Resilienz, Ressourcenverfügbarkeit und Einkommensverteilung könnten z.B. als äußerst wichtige Faktoren für die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes angesehen werden. Ist das Thema der demographische Wandel, könnten zu den wichtigsten zu untersuchenden Faktoren die Lebenserwartung, Geburtsrate, Migration sowie die Wertschätzung der Gesellschaft für Reife und Lebenserfahrung zählen. Die Teilnehmer sammeln in Kleingruppen Faktoren, die die Zukunft beeinflussen, die sie für äußerst wichtig halten im Hinblick auf ihre zukünftige Entwicklung.

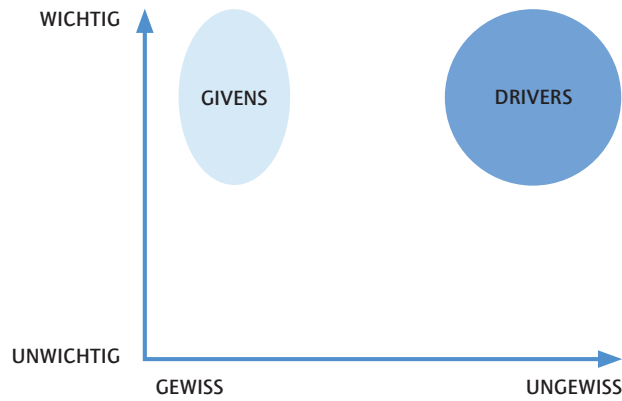
Anschließend werden die so ermittelten Faktoren (zunächst in Kleingruppen, danach in einer Plenumsdiskussion) in zwei Kategorien unterteilt:

1. Wie wichtig ist der Faktor?
2. Ist die Entwicklungsrichtung des Faktors für den gewählten Zeitrahmen des Szenarios bereits mehr oder weniger klar oder noch völlig offen?

Zur Visualisierung dieses Arbeitsschrittes schlagen wir folgendes einfache Schema vor: jene Faktoren, die innerhalb des gewählten Zeitrahmens des zugrundeliegenden Zeithorizonts als wichtig angesehen werden und deren Entwicklungsverlauf ebenfalls mit einiger Sicherheit angenommen werden kann, werden als **GIVENS** definiert. Faktoren, die in die obere rechte Ecke des unten stehenden Diagramms eingetragen werden können, sind hingegen treibende Kräfte, deren zukünftige Entwicklung bislang unsicher ist. Wir bezeichnen sie als **DRIVERS**.

Theoretisch ist eine unbegrenzte Anzahl an Zukünften vorstellbar. Praktisch ist die Bandbreite sehr viel schmaler, denn die Zukunft kann sich nur aus der





Vergangenheit heraus entwickeln. Um von einer endlosen Vielzahl an Möglichkeiten auf einige plausible und zentrale Entwicklungsalternativen zu kommen, müssen wir die Geschichte des gewählten Themas betrachten. Wie sind wir hierher gekommen? Welche waren die treibenden Kräfte und welche die Motivation der handelnden Akteure? Was ist daher bereits mehr oder weniger gegeben, wenn wir einen Blick in den Zukunftsraum des Szenarios werfen?

*Givens* spielen eine große Rolle für die Entwicklung von Geschichten über die Zukunft, weil sie wichtig sind und weil sie mit großer Wahrscheinlichkeit tatsächlich eintreten werden. Die wichtigsten *Givens* sollten in allen im Rahmen eines Szenarioprojektes entwickelten Szenarien auftauchen. Zunehmende globale Umweltbelastungen und ein kontinuierlicher Anstieg der Weltbevölkerung könnten für die nächsten zwanzig Jahre als „*Givens*“ betrachtet werden. Auch Änderungen im Energiemix eines Landes finden angesichts der durch Investitionen in der Vergangenheit geschaffenen Pfadabhängigkeiten relativ langsam statt. Beispiele hierfür sind die – durchschnittliche – Lebensdauer eines Autos von zehn Jahren, die 30 oder 40 Jahre lange Lebensdauer von Kraftwerken oder langlebige Pipelines und Versorgungsnetze. Betty Sue Flowers, die zahlreiche Szenarioprojekte begleitet hat, benennt diese Kategorie von Einflussfaktoren als „TINA“, was für „There Is No Alternative“, es gibt keine Alternative, steht. TINAs oder, anders ausgedrückt, *Givens* sind das, was wir bereits heute mehr oder weniger sicher über die Zukunft wissen. Ein Ziel von Szenario-Projekten ist aber natürlich auch, zu erforschen, ob als TINAs angesehene Faktoren wirklich keine anderen plausiblen Alternativen zulassen.

Im Anschluss daran gilt es, die wichtigsten Einflussfaktoren zu identifizieren, die in ihrem künftigen Verlauf noch sehr offen und damit von unserem heutigen Standpunkt aus nur sehr schwer einschätzbar sind. Bei dem Thema „Die zukünftige Energieversorgung in der Europäischen Union“ zum Beispiel haben wir es mit großen Ungewissheiten im Hinblick auf die Umweltkosten zu tun, die sich aus unserem (heutigen) Energiemodell ergeben. Ebenso offen sind die Fragen, ob Energie im Jahr 2030 billig oder sehr teuer sein wird und ob sich Konflikte über die Ressourcen der Welt bis dahin zugespitzt haben werden oder nicht. Damit eng verbunden ist die Unsicherheit darüber, was wir von neuen Technologien erwarten können, die gerade entwickelt werden. Solche *Drivers* spielen für die weitere Ausarbeitung der Szenarien eine entscheidende Rolle. Die in der nächsten Arbeitsphase zu erarbeitenden Szenarien werden sich im Wesentlichen durch die verschiedenen Entwicklungspfade der ihnen zugrunde gelegten *Drivers* unterscheiden.

Einflussfaktoren	Großer Einfluss (wichtig)	Geringer Einfluss (unwichtig)
<b>DRIVERS</b> variabel (ungewiss, offen für den betr. Zeitraum)	In jedem Szenario unterschiedlich	Werden nicht weiter berücksichtigt
<b>GIVENS</b> festgelegt (für den betr. Zeitraum sicher)	Für alle Szenarien definiert und festgelegt	Können in die weitere Betrachtung einfließen

Am Ende dieser Arbeitsphase müssen sich die Teilnehmer gemeinsam auf *zwei* zentrale *Drivers* (sehr wichtig und sehr ungewiss) einigen, die für die Entwicklung der Szenarien in den Fokus genommen werden sollen. Dabei geht es nicht darum, die „Besten“ auszuwählen, sondern um die Suche nach übergreifenden Konzepten, in denen sich möglichst viele der wesentlichen Unsicherheiten bündeln lassen, die die Teilnehmenden zuvor eingebracht haben. Die Begrenzung auf die Ermittlung von nur zwei *Drivers* – die von den Teilnehmern als zentral identifiziert wurden – ist notwendig um eine begrenzte, überschaubare Zahl von Szenarien zu erhalten (s. unten). Theoretisch wäre es natürlich möglich, eine große Zahl von Szenarien zu entwickeln, doch die Kognitionspsychologie lehrt uns, dass der menschliche Geist nicht mehr als fünf oder sechs Alternativen auf einmal erfassen und gegenüberstellen kann.

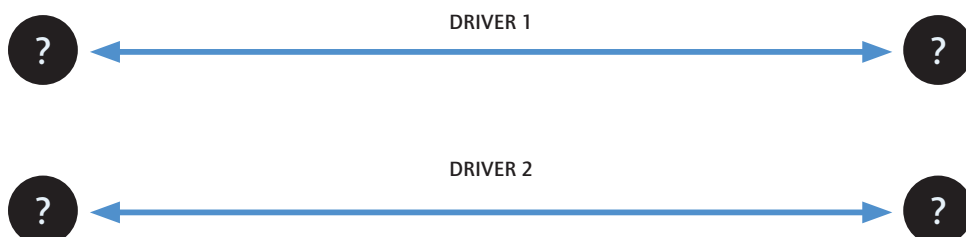
Darüber hinaus wird an dieser Stelle eine Auswahlliste der wichtigsten *Givens* erstellt, die wir als für alle Szenarien gegeben annehmen (individuelle, abweichende Standpunkte innerhalb der Gruppe können ebenfalls dokumentiert und im Raum visualisiert werden). In der Regel hängen die Teilnehmer sehr verschiedenen Denkmodellen an, was diese Arbeitsphase zu dem schwierigsten Teil des Szenarioprojektes macht.

### Schritt 3 – Beschreibung der grundlegenden Alternativen

Ziel der dritten Arbeitsphase ist es, für die beiden zuvor identifizierten *Drivers* (oder *Driverbündel*), *unterschiedliche Wege* zu formulieren, oder anders ausgedrückt, mögliche alternative Entwicklungsergebnisse im Rahmen des gewählten Zeithorizonts.

Die Aufgabe besteht darin, die verschiedenen *Endpunkte* zu benennen, die die beiden (wichtigen und ungewissen) *Drivers* in der vorgestellten Zukunft erreichen könnten, indem wir zwei entgegengesetzte Entwicklungsergebnisse für jeden Faktor identifizieren und sie auf Post-its oder Karteikarten aufschreiben. Die Einkommensungleichheit kann in der nächsten Generation im Vergleich zu heute weiter ansteigen oder deutlich abnehmen. Die Verfügbarkeit von Energie im Jahr 2030 kann einen sehr hohen oder einen sehr niedrigen Preis haben. Die Kosten der Übernutzung von Ökosystemen können untragbar hoch oder recht bescheiden ausfallen. Die beiden Endpunkte einer Achse müssen alternative Entwicklungstrends beschreiben, die deutlich von einander zu unterscheiden sind („teurer“ und „viel teurer“ zum Beispiel sind keine entgegengesetzten Trends, sondern nur unterschiedliche Ausprägungen ein und derselben Veränderung gegenüber der heutigen Ausgangslage).

#### **Die Alternativen (unterschiedliche mögliche Ausprägungen) für die beiden wichtigsten und gleichzeitig unsichersten *Drivers* benennen**



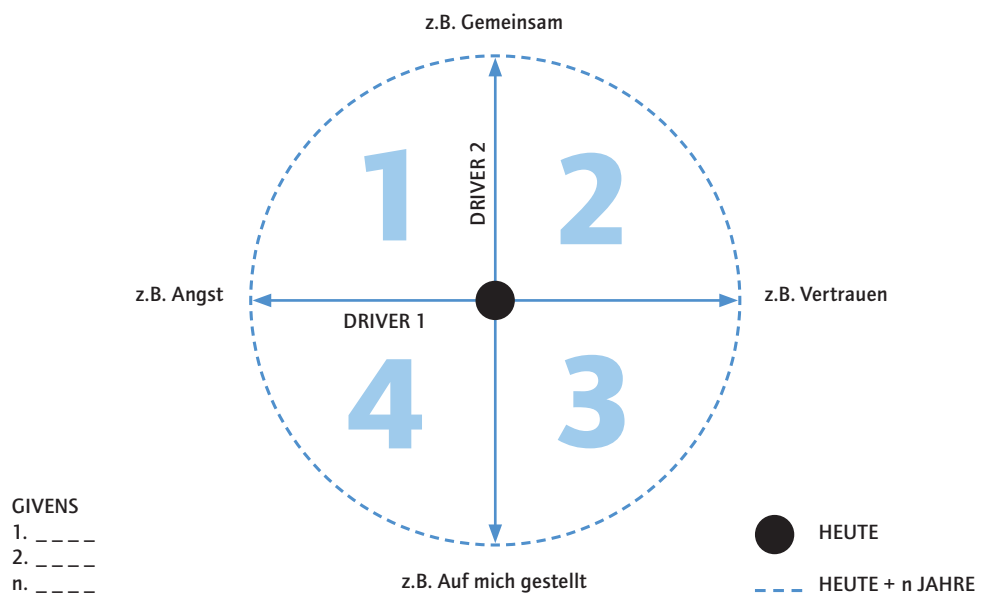
Dabei sollen auch Wechselbeziehungen aufgedeckt und ein konkreter Bezug zum realen Leben hergestellt werden. Welche praktischen Konsequenzen hat eine Entwicklung in die eine oder andere Richtung? Diese Rückfrage muss immer wieder gestellt werden, damit sich die Szenarioentwicklung nicht in der Welt des abstrakten Denkens verliert. Ebenso wichtig ist in diesem Zusammenhang die Frage, wie mit der einen oder anderen Entwicklung umzugehen ist und wie die Menschen darauf reagieren

würden. In einem Szenario-Projekt, das sich mit den Akteuren der Medien befasste, formulierten die Teilnehmer die Endpunkte folgendermaßen: „Gehört die Zukunft der Medien *wenigen Großen* oder den *vielen Kleinen*?“ Beide Möglichkeiten haben im Leben der Teilnehmer sehr konkrete Assoziationen ausgelöst. Ein anderes Beispiel: wenn die Teilnehmer eines Szenario-Projektes den sozialen Zusammenhalt einer Gesellschaft als zentralen *Driver* für ihre Zukunft ansehen, könnten zwei entgegengesetzte Zukunftsverläufe (entgegengesetzte Endpunkte des *Drivers*) sein „Jemand kümmert sich um mich“ und „Ich nehme es selbst in die Hand“. Die kritische Frage bei der Festlegung der Endpunkte der beiden *Drivers* ist: „Wie weit gehen wir, unter Berücksichtigung des Zeithorizonts des Szenario-Projektes?“ Das heißt, die Teilnehmer müssen einen Konsens darüber herstellen, wie weit die zukünftige Entwicklung des betreffenden *Drivers* in ihren Augen in die eine oder die andere Richtung gehen kann.

## Schritt 4 – Erstellen eines Zukunftskompasses (für den Zeithorizont)

Ähnlich wie ein Kompass, dessen Nord-Süd-Achse und Ost-West-Achse die Orientierung im geographischen Raum ermöglichen, können die hier formulierten *Drivers* und ihre jeweiligen alternativen Ausprägungen (Endpunkte) als Referenzsystem zur Navigation im Zukunftsraum verwendet werden.

Bei der Erstellung eines solchen „Zukunftskompasses“ werden die beiden *Drivers* als die Achsen eines Koordinatensystems arrangiert, wobei die jeweils entgegengesetzten Endpunkte als Richtungsweiser dienen:



Dort wo die beiden Achsen sich treffen ist per Definition die Gegenwart. Wurde als Zeithorizont für das Szenario-Projekt 20 Jahre gewählt, weisen alle Richtungen in diesem Diagramm 20 Jahre in die Zukunft. Aus diesem Diagramm können wir *vier* verschiedene Zukunftsräume ableiten. Es ist wichtig, dass alle Teilnehmer ein Gefühl für die Unterschiede zwischen diesen *vier* Quadranten entwickeln, eine Vorstellung ihrer wichtigsten qualitativen Merkmale und Auswirkungen haben. Zur „Kalibrierung“ der Quadranten können zum Beispiel Fragen wie „Welche Form von Mobilität, welche Ernährungsgewohnheiten, welches bekannte Lied, welches Arbeitsumfeld, welche Art der Wohlstandsverteilung, welche politische Partei usw. würde hier jeweils am besten passen?“ gestellt werden, anhand derer sich feststellen lässt, ob sich in der Gruppe ein gemeinsames Verständnis der vier Quadranten herausgebildet hat.

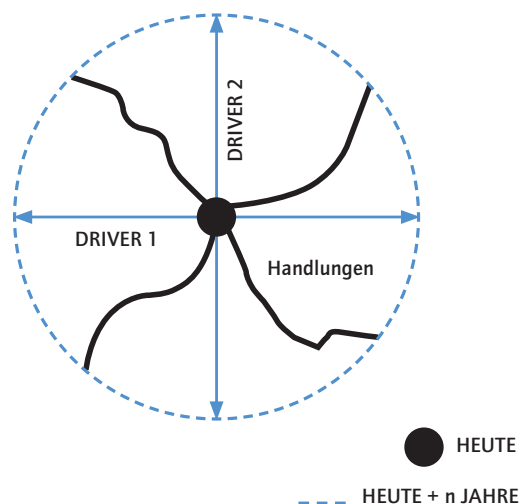
## Schritt 5 – Entwicklung von Szenario-Narrativen (für jeden Quadranten)

Das Medium der Szenario-Methode ist die Geschichte: Szenarien sind *Geschichten über mögliche Zukünfte*. In der folgenden Arbeitsphase soll für jeden Quadranten ein Szenario-Narrativ entwickelt werden. Das bedeutet, dass vier Geschichten erarbeitet werden, die die verschiedenen Quadranten bzw. Alternativen (und ihre jeweils unterschiedlichen Konsequenzen) illustrieren, gegenüberstellen und so vergleichbar machen.

Das Medium der Szenario-Methode ist die Geschichte. Die Funktionen eines narrativen Zugangs sind dabei vielschichtig: Geschichten dienen der individuellen und gesellschaftlichen Identitätsbildung. Komplexe und mehrdeutige Zusammenhänge und Sachverhalte können in einer Geschichte erfahrbar und kommunizierbar gemacht werden, indem sie konkrete Vorstellungen hervorrufen, die nicht nur den Verstand, sondern auch das Gefühl ansprechen. Sie können dazu genutzt werden, Veränderungsprozesse zu unterstützen, indem sie bestehende Wahrnehmungsmuster offen legen und hinterfragen sowie die Aufmerksamkeit für ein Thema und die Motivation zur persönlichen Partizipation erhöhen.

In dieser Arbeitsphase verteilen sich die Teilnehmer wieder in Kleingruppen. Jede Kleingruppe entwickelt ein Szenario für einen Quadranten, anschließend werden die Szenarien in der ganzen Gruppe präsentiert und diskutiert. Sind die Szenarien in sich plausibel? Sind sie neuartig (d.h. werden Veränderungen zur heutigen Ausgangssituation sichtbar)? Sind sie relevant? Wurden die bisher erzielten Ergebnisse angemessen eingearbeitet?

Gute Szenarien zeichnen sich dadurch aus, dass sich in ihnen sowohl Licht als auch Schatten findet, so dass ein differenziertes, kontrastreiches Bild von der Zukunft entsteht – schließlich verhält es sich mit der Gegenwart auch nicht anders. Eine Teilnehmerin einer Szenario-Übung brachte es einmal so auf den Punkt: „Mir ist klar geworden, dass man – egal welches Szenario nun tatsächlich eintritt – etwas aus der Situation machen kann.“



### Skizzieren einer ersten Geschichte:

- Welche Dynamik/Logik liegt dem Szenario zugrunde? Spannungen, *Givens*, Konflikte, Lösungen, Beziehungen (Aufgreifen der Ergebnisse der vorherigen Arbeitsschritte)
- Handlung (Kausalität, nicht Chronologie!, die Zukunft im Blick behalten)
- Konkrete Beispiele für die Entwicklung, Handlungen und ihre verschiedenen Auswirkungen
- Geeigneter Titel

Szenarien haben eine Handlung – eine *kausale* (nicht chronologische!) Kette von Ereignissen, aus der deutlich wird, wie es zu der Zukunft gekommen ist, die diesen Quadranten prägt. Dabei sollte sich die Grundlogik (*storyline*) eines Szenarios in zwei bis drei Sätzen zusammenfassen lassen. In der Ausgestaltung werden unterschiedliche Ebenen beleuchtet. Die kulturellen, politischen, wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen dieser Zukunft sollten deutlich werden. Wie wirken sich die jeweiligen Szenarien auf unterschiedliche Teile der Bevölkerung aus? Szenarien haben zudem Protagonisten, erkennbare, zielgerichtete Akteure, die auf unterschiedlichen Ebenen Einfluss auf das Geschehen nehmen

und auf Entwicklungen reagieren (*shaping actors*). Diese können zum Beispiel Einzelpersonen in ihrem Alltagsleben sein, NGOs, charismatische Politiker, Regierungen oder multilaterale Organisationen, oder schlicht diejenigen, die unter den heutigen Umständen unter Druck geraten.

Es besteht die Gefahr, dass Teilnehmer versuchen, das „richtige“ Szenario zu entwickeln, dabei liegt einer der grundlegenden Werte der Szenario-Methode gerade in der Antizipation *unterschiedlicher aber gleichermaßen plausibler* Zukunftsverläufe. Alle Szenarien sollten mit derselben Kreativität, Intensität und Energie entwickelt werden. Sofern der Zeitrahmen dies zulässt, sollte jeder Teilnehmer an mindestens zwei bis drei Quadranten/Szenarien mitarbeiten. Das heißt, dass die Teilnehmer in mehreren Runden und verschiedenen Kleingruppenzusammensetzungen die von ihren Vorgängern ausgearbeiteten „Rohszenarien“ weiter verfeinern.

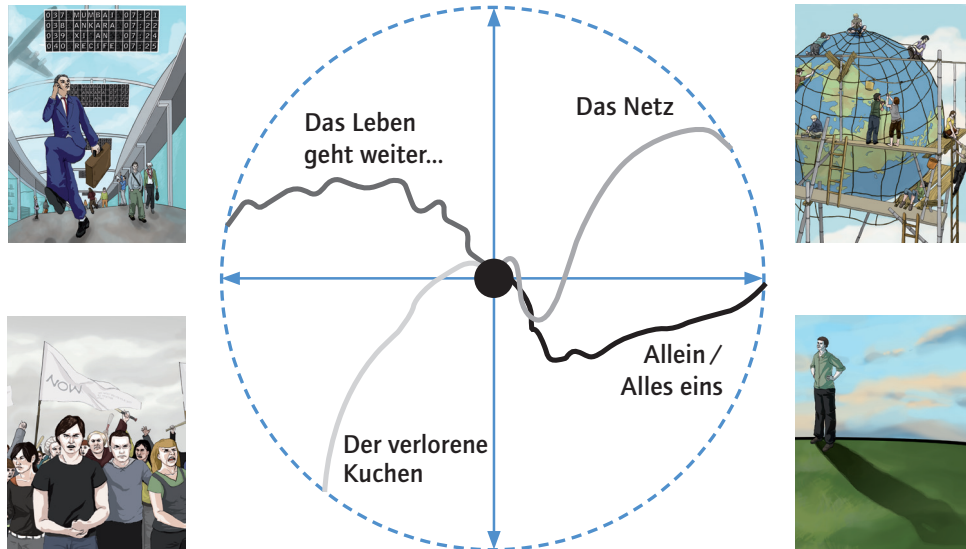
Die Grundstimmung eines Szenarios sollte in einem einprägsamen Titel zum Ausdruck kommen. In einem Szenario-Projekt über die Zukunft der Gentechnik ging ein Szenario von einer breiten Akzeptanz der Gentechnik durch die Verbraucher aus und beschrieb eine Situation, in der genetische Veränderungen zur Grundlagentechnologie für zukünftiges Wirtschaftswachstum geworden waren. Dieses Szenario trug den Titel „BIOTRUST“. Ein guter Titel erleichtert, ganz so wie bei Büchern und Filmen, das Erinnern und die Kommunikation. Bei einem Szenario mit dem Titel „BURN OUT“, „IKARUS“ oder „LAHME ENTE“ hat jeder sofort eine Ahnung von dessen Inhalt.

## **Schritt 6 – Reflexion der Ergebnisse**

In der letzten Phase reflektieren die Teilnehmer die Plausibilität, Relevanz und Auswirkungen der entwickelten Szenarien. Sie entwickeln verschiedene Varianten, wie sich die Szenarien kommunizieren lassen. Sie ziehen Schlussfolgerungen, welche Auswirkungen sich für sie oder ihr Arbeitsfeld aus den jeweiligen Szenarien ergeben würden. Und sie untersuchen, wie man sich auf die unterschiedlichen im Szenarioentwicklungsprozess identifizierten Alternativen vorbereiten oder sie sogar beeinflussen kann.

Sind die Szenarien bzw. die in ihnen dargestellte Kausalkette von Ereignissen und ihre gestaltenden Akteure wirklich plausibel? Ist es vorstellbar, dass so etwas tatsächlich passiert? Wenn die Teilnehmer mit narrativen Elementen gearbeitet haben, gelingt es ihren Analogien und Bildern die während des Prozesses der Szenarioentwicklung erarbeiteten Zusammenhänge aufzuzeigen? Sind die Szenarien neuartig und herausfordernd? Kann man sie leicht Anderen erzählen und regen sie zum Weiterdenken an? Neben all diesen Fragen ist das Hauptziel der Reflexionsphase aber, dass jeder für sich – aber auch die Gruppe als Ganzes – ein normatives Urteil fällt und aus diesen fiktiven Szenarien Schlussfolgerungen zieht, die für die heutigen Anforderungen und Handlungsoptionen im wirklichen Leben von praktischer Relevanz sind.

## Beispiel: Arbeitnehmerbeteiligung 2030 – Vier Szenarien



Mehr Informationen über die Szenarien „Arbeitnehmerbeteiligung 2030 – Vier Szenarien“ finden Sie auf der Webseite: <http://2030.worker-participation.eu>

### Wesentliche Merkmale „guter Szenarien“

*„Wirklich wichtig für eine gute Geschichte ist der Wechsel von Chronologie zu Kausalität.“  
Ulrich Golüke*

Ein gutes Szenario ist:

- **Neuartig und herausfordernd:** Die Zukunft ist nicht einfach die Fortsetzung der Gegenwart, sie enthält Überraschungselemente.
- **Facettenreich:** Die Gegenwart ist weder eindimensional noch schwarz-weiß, warum sollten wir also der Zukunft solche Beschränkungen auferlegen? Jedes in einem Prozess entwickelte Szenario sollte gleichermaßen komplex, wahrscheinlich und mehrdeutig sein.
- **In sich plausibel:** Ein Szenario sollte überraschend und unerwartet sein, dabei aber in sich konsequent und logisch, es sollte Wechselwirkungen aufzeigen, die die Entwicklungsdynamik nachvollziehbar erklären.
- **Umfassend:** Es sollte Trends und Entwicklungen auf verschiedenen Ebenen und zu unterschiedlichen Themen miteinander verknüpfen, da Einzelne, Gemeinschaften, Unternehmen und Regierungen soziale, politische, wirtschaftliche und kulturelle Trends und Entwicklungen beeinflussen können und von ihnen beeinflusst werden.
- **Niemals richtig oder falsch:** Ein Szenario beschreibt per Definition das, was noch nicht geschehen ist: wir nehmen Bewertungen vor, was in der Zukunft wichtig sein wird, wir überlegen, was die Folgen dieser oder jener Entwicklung wären und wir entwickeln mehrere unterschiedliche mögliche Szenarien. Es gibt also nicht das eine, richtige Szenario, sondern nur mögliche Alternativen, die logisch und konsequent darzustellen sind.

Natürlich ist die Einschätzung, ob ein Szenario neuartig, herausfordernd und trotzdem plausibel ist, zutiefst subjektiv und liegt immer im Auge des Betrachters!



# 4. Von Szenarien zur Strategie

*„Jeder Einzelne muss sich entscheiden, welchen Blick wir auf die Zukunft werfen. Werden wir besonders effektiv sein, wenn wir versuchen uns an das, was um uns herum geschieht, anzupassen? Oder wenn wir uns dafür entscheiden die Zukunft mitzugestalten?“*

Adam Kahane

Szenarien bieten verschiedene Möglichkeiten die Zukunft zu betrachten. Ein wichtiges Ziel von Szenarien ist es, die Menschen anzuregen, sich an Diskussionen darüber zu beteiligen, was die Zukunft bringen mag, welche Auswirkungen das haben könnte und welche Strategien von heute die Entwicklungen positiv beeinflussen könnten.

## Erkunden

Der erste Schritt besteht in der weitergehenden **Erkundung** der vier „Zukünfte“ für Ihren konkreten Kontext. Welche persönlichen Gefühle haben Sie, wenn Sie die verschiedenen Geschichten hören? Welche Szenarien betrachten Sie als positive Entwicklungen, welche als negative?

Versuchen Sie, **Hinweise in der Gegenwart** für die Szenarien zu finden, zum Beispiel Ereignisse, Trends, Geschichten oder persönliche Anekdoten, die in die Richtung von Szenario 1, 2, 3 oder 4 weisen. Suchen Sie nach Beispielen für *alle* vier Szenarien. Welches Szenario wird Ihrer Meinung nach am ehesten eintreten und warum? Teilen Andere Ihre Meinung?

Sie können auch mit einer Matrix arbeiten, um die verschiedenen Ebenen und Aspekte der Szenarien zu erforschen. Selbstverständlich können die Fragestellungen an das spezifische Interesse der Gruppe angepasst werden.

	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3	Szenario 4
Gesellschaft				
Wirtschaftliche Entwicklung				
Umwelt				
Technologie				
Politik				
Werte				
Konflikte				
Chancen				
Risiken				
...				

## Weiterdenken

Die Szenarien können natürlich auch weiterentwickelt werden, um zum Beispiel die Folgen einer in näherer Zukunft zu treffenden Entscheidung zu erforschen. Welche Auswirkungen wird eine bestimmte Entscheidung oder Maßnahme auf ein

Unternehmen oder eine Organisation, Ihre Branche oder Ihr Geschäftsmodell in jedem der einzelnen Szenarien haben? Wo erkennen Sie in jedem Szenario entscheidende Ansatzpunkte und Handlungsspielräume?

## Strategien erarbeiten

Szenarien sind nicht dazu gedacht, sofort bestimmte Ratschläge oder Entscheidungshilfen zu liefern. Als Ausgangspunkt um darüber nachzudenken und zu diskutieren, welche Strategien zur Vorbereitung auf unterschiedliche Zukünfte jeder Einzelne bzw. eine Organisation entwickeln könnte, sind sie jedoch äußerst hilfreich:

1. **Entwickeln Sie einen „strategischen Plan“ für Ihre Organisation:** Wie können Sie sich proaktiv auf die Auswirkungen der verschiedenen Szenarien vorbereiten? Wie würden Sie in den Szenarien (re)agieren? Wie könnten Sie zu einer positiven Entwicklung beitragen? Welche Veränderungen muss Ihre Organisation heute vornehmen um gut vorbereitet zu sein? Versuchen Sie die Maßnahmen nach Prioritäten zu ordnen.
2. **Entwickeln Sie ein „Erfolgsszenario“:** Entwerfen Sie, ausgehend von heute, ein ehrgeiziges aber erreichbares positives Zukunftsszenario für Ihre Organisation (oder Ihr Land) für den betreffenden Zeithorizont.
  - **1. Schritt:** Was wäre für Sie eine positive Entwicklung für den Zeitrahmen der Szenarien? Legen Sie mehrere Kriterien zum Messen des Erfolges fest.
  - **2. Schritt:** Identifizieren Sie die Ansatzpunkte zum Erreichen dieser Ziele. Welche wichtigen Maßnahmen müssen ergriffen und welche Akteure auf welche Art und Weise einbezogen werden?
  - **3. Schritt:** Welche Hindernisse sind auf Ihrem Weg zu überwinden (zum Beispiel Ressourcen, Zeit, Macht, Interessenkonflikte)? Sind Ihre Erwartungen und Maßnahmen robust – in Anbetracht der Tatsache, dass sie sich in verschiedenen möglichen „Zukünften“ (den verschiedenen zuvor erarbeiteten Szenarien) behaupten werden müssen?
  - **4. Schritt:** Beschreiben Sie Ihr Erfolgsszenario in einer Kurzgeschichte, erstellen Sie einen „Fahrplan“ beginnend mit der Gegenwart, und erläutern Sie, was die kausalen Schritte dieser Entwicklung sein werden.
  - **5. Schritt:** Identifizieren Sie Maßnahmen, die heute zu ergreifen sind, und setzen Sie Prioritäten.

### Leitfragen für die Arbeit mit Szenarien

#### Was wäre wenn?

Für jedes Szenario:

- Was bedeutet diese Geschichte für Sie / Ihre Organisation / Ihren Sektor?
- Welche Auswirkungen hätte es, wenn Ihr Umfeld sich auf diese Art und Weise verhalten / verändern würde?
- Risiken und Gefahren? Gelegenheiten und Chancen?
- Wenn dieses Szenario Wirklichkeit werden sollte, inwieweit könnten Sie/Ihre Organisation dazu beigetragen haben?

#### Was könnten Sie tun?

Für jedes Szenario:

- Was könnten Sie tun? – Mögliche Maßnahmen und Strategien.
- Wie passen diese Optionen zu den verschiedenen Szenarien?
- Welche Strategie wäre für Sie / Ihre Organisation in diesem Szenario die erfolgreichste?

#### Auf eine ungewisse Zukunft vorbereitet sein

- Sind Ihre gegenwärtigen Strategien auf die verschiedenen Szenarien vorbereitet?
- Welches ist Ihr „Lieblingsszenario“? Warum?
- Was könnten Sie / Ihre Organisation tun um Ihr bevorzugtes Szenario zu unterstützen?



# Zusammenfassung

*„Die besten Szenarien sind nicht unbedingt diejenigen, die wahr werden, sondern diejenigen, die unsere Erwartungen unterwandern und einen tiefen Einblick in die Veränderungen um uns herum gewähren. Die besten Szenarien dringen zu einem tiefsten möglichen Verständnis der Gegenwart vor.“*

Nancy Ramsey

Die Szenario-Methode ermöglicht einen offenen aber gleichwohl strukturierten Lernprozess, der die Sensibilität für mögliche zukünftige Entwicklungen und Veränderungen schärft. Der Szenario-Ansatz liefert die Instrumente, mit denen Alternativen für die Zukunft systematisch identifiziert und die Vorbedingungen und Konsequenzen dieser Alternativen ebenso analysiert werden können wie die Möglichkeiten, sie zu gestalten und zu beeinflussen.

Die Teilnehmer werfen, je nach ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten, einen Blick auf die Zukunft und haben die Möglichkeit, ihre Interpretation der Wirklichkeit, ihre Erwartungen und Ungewissheiten zum Ausdruck zu bringen. Diese Form des Lernens findet in einer herausfordernden und spannenden Weise statt. Es geht nicht darum, herauszufinden, was bereits wissenschaftlich belegt ist – es geht um Neuland. Die Entwicklung von Szenarien verbessert den sozialen und kommunikativen Austausch und die Kreativität. Die Teilnehmer an einem solchen Lernprozess entwickeln einen hohen Grad an Motivation. Sie sind die Akteure, die Autoren der Ergebnisse. Szenarioprojekte erlauben es den Teilnehmern, ihren Standpunkt konstruktiv für ein gemeinsames Verständnis des betreffenden Themas einzubringen.

Szenarien sensibilisieren für den größeren Zusammenhang und fördern die Fähigkeit, in Alternativen zu denken. Obwohl sie sich auf die Zukunft beziehen, liegt ihre Bedeutung in der Art und Weise, wie sie die Wahrnehmung und Handlungsweisen von Menschen beeinflussen, die sie entwickelt haben oder die sie antizipieren. Mehr noch, wie Stuart Brand es einmal formuliert hat: „In langfristigen Zeithorizonten zu denken führt zwangsläufig dazu, Verantwortung zu übernehmen.“ Szenarioprojekte fördern die Erkenntnis, dass die Zukunft grundsätzlich gestaltbar ist.

Ein Set von Szenarien dient somit als Orientierungsrahmen und gemeinsame Basis für strategische Überlegungen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Beschäftigung mit unterschiedlichen „Zukünften“ Energie und Interesse freisetzt. „Kann das wirklich geschehen?“ „Was muss geschehen, damit die Szenarien X oder Y nicht Wirklichkeit werden?“ Neben den Einflussfaktoren, die wir wahrscheinlich als gegeben ansehen müssen, werden in diesem Prozess auch die Faktoren sichtbar, die durch individuelle und gesellschaftliche Entscheidungen gestaltbar sind.

Szenarien sind keine Prognosen dessen, was in der Zukunft geschehen wird. Indem wir unsere Fähigkeit, unterschiedliche *Zukünfte* zu antizipieren und uns darüber auszutauschen verbessern, werden wir aber besser darauf vorbereitet sein, Veränderungen wahrzunehmen und proaktiv mit ihnen umzugehen. Schließlich wusste schon Louis Pasteur, dass „der Zufall nur dem vorbereiteten Geist gewogen ist.“

# Literatur

- Brand S. (1999) *The clock of the long now: time and responsibility*, New York, Basic Books.
- Davis G. (2003) *Scenarios: an explorer's guide*, The Hague, Shell Global.  
<http://www.shell.com/global/future-energy/scenarios/explorers-guide.html>
- de Geus Arie P. (1988) *Planning as learning*, Harvard Business Review, March-April, 70-74.
- GBN (Global Business Network) (1992) *The Mont Fleur scenarios: what will South Africa be like in the year 2002?*, Deeper News, 7 (1), 1-22.
- Golüke U. (2001) *On the edge of abundance: making sense of what's to come*, München, Blue-Way.
- Golüke U. (2001) *Making use of the future: scenario creation as a new framework for mediation of regional autonomy conflicts*, CAP Working Paper, München, Centrum für angewandte Politikforschung.
- Ingvar D. H. (1985) „Memory of the future“: an essay on the temporal organization of conscious awareness, *Human Neurobiology*, 4 (3), 127-136.
- Meinert S. (2004) *Denken in Alternativen: Scenario-Workshops als didaktischer Ansatz in der Politischen Bildung*, in Gust M. and Seebacher U. G. (eds.) *Innovative Workshop-Konzepte: Erfolgsrezepte für Unternehmer, Manager und Trainer*, Grünwald, USP Publishing, 239-255.
- Meinert S. (2009) *Globalisierung lernen: Scenario Building als Instrument der politischen Bildung*, in Overwien B. and Rathenow H.-F. (eds.) *Globalisierung fordert politische Bildung: Politisches Lernen im globalen Kontext*, Leverkusen, Verlag Barbara Budrich, 202-219.
- Schwartz P. (1996) *The art of the long view: planning for the future in an uncertain world*, 2nd ed., New York, Doubleday.
- Stollt M. und Meinert S. (Hrsg.) (2010) *Worker participation 2030: four scenarios*, Brussels, ETUI.
- van der Heijden K. *et al.* (2002) *Sixth sense: accelerating organizational learning with scenarios*, New York, Wiley.
- Wack P. (1985a) *Scenarios: uncharted waters ahead*, Harvard Business Review, September-October, 73-89.
- Wack P. (1985b) *Scenarios: shooting the rapids*, Harvard Business Review, November-December, 139-150.
- WBCSD (1997) *Exploring sustainable development: WBCSD global scenarios 2000-2050*, Geneva, World Business Council for Sustainable Development.
- Alle Links wurden am 25.2.2014 überprüft.*

# Anhang

## **Zeitplan für ein Szenarioprojekt (Beispiel)**

Die Dauer der einzelnen Phasen des Szenarioprojektes kann in Abhängigkeit der zur Verfügung stehenden Zeit und Mittel flexibel gestaltet werden. Das gesamte Projekt sollte über einen Zeitraum von mindestens drei Monaten laufen und nicht länger als 15 Monate dauern.

### **Erste(s) Treffen des Kernteams**

(Klärung der Projektziele, inhaltliche und zeitliche Planung des Prozesses, Vorbereitung der Fragen für die Interviews, Organisation des ersten Workshops)

### **„Stimmensammlung“**

(Führen von Interviews, Auswahl und Gewinnung der Workshopteilnehmer, Analyse der Interviews und Ermittlung der Kernfragen und unterschiedlichen Perspektiven)

### **Erster Szenario-Workshop**

(Programmbeispiel s. unten)

### **Treffen des Kernteams**

(Reflexion und Bündelung der Ergebnisse des ersten Workshops, Vorbereitung des zweiten Workshops)

### **Zweiter Szenario- Workshop**

(Programmbeispiel s. unten)

### **Redaktion der Szenarien**

(Ausarbeitung der Endfassung der Szenario-Erzählungen)

### **Veröffentlichung und Arbeit mit den Szenarien**

(Organisation von Treffen/Präsentationen für verschiedene Gruppen von Beteiligten, unterschiedliche Wege zur Verbreitung der Geschichten, z.B. durch Artikel in Zeitungen und Zeitschriften, Verbreitung über das Internet, usw., Durchführung von Antizipations-Workshops für verschiedene Zielgruppen)

## Erster Szenario-Workshop (Programmbeispiel)

Programm	
<b>1. Tag</b>	
18.30 – 20.00	Begrüßung und Einführung (Projektziele) Kennenlernen der Gruppe Kurze Vorstellung der Teilnehmer und ihrer Erwartungen Anmerkungen zur Szenarientwicklung WARUM und WIE? Zusammenfassung der Interviews (alternativ: sammeln verschiedener Sichtweisen im Raum)
20.00	Abendessen Informeller Austausch
<b>2. Tag</b>	
8.00 – 9.00	Frühstück
9.00 – 13.00	Kurze Diskussion über <b>GIVENS</b> für die kommenden 20 Jahre im Plenum Ermittlung von zwei <b>WICHTIGEN UNGEWISSEHITEN (DRIVERS)</b> in Kleingruppen Präsentation und Diskussion der Ergebnisse im Plenum Ziel: Konsens über die beiden wichtigsten Ungewissheiten (DRIVERS) [Kaffeepause nach Bedarf]
13.00 – 14.00	Mittagessen
14.30 – 16.00	Benennung der <b>ALTERNATIVEN</b> für die beiden <i>Drivers</i> (mögliche abweichende Ausprägungen für den Zeithorizont) in Kleingruppen Präsentation und Diskussion der Ergebnisse im Plenum und Anordnung der beiden <i>Drivers</i> als zwei Achsen eines Kreuzes mit definierten Endpunkten (den alternativen Ausprägungen) Ziel: Schaffen eines <b>gemeinsamen BEZUGSRAHMENS mit vier verschiedenen Zukunftsräumen</b> ( Kalibrieren des „Zukunftskompasses“)
16.00 – 16.30	Kaffeepause
16.30 – 18.00	Entwicklung der <b>ersten grundlegenden GESCHICHTEN für jeden Quadranten</b> in Kleingruppen (zugrunde liegender Plot, Konflikte und Spannungen, Arbeitstitel des Szenarios, usw.)
19.00	Abendessen Informeller Austausch
<b>3. Tag</b>	
8.00 – 9.00	Frühstück
9.00 – 13.00	Präsentation und Diskussion der Geschichten im Plenum Verfeinern der Rohszenarien in Kleingruppen neuer Zusammensetzung (Umsetzung des Feedbacks aus dem Plenum; Kausalität!) [Individuelle Kaffeepause nach Bedarf]
13.00 – 14.00	Mittagessen
14.00 – 15.00	Suche nach Titel, Bildern, Metaphern, „Soundtracks“ für jedes Szenario in Kleingruppen
15.00 – 15.45	Präsentation der Ergebnisse im Plenum
15.45 – 16.00	Kurze Kaffeepause
16.00 – 16.45	Abschlussrunde im Plenum Reflektion der Ergebnisse des Workshops „Hausaufgaben“ und nächste Schritte
16.45	Ende des Workshops

## Zweiter Szenario-Workshop (Programmbeispiel)

Programm	
<b>1. Tag</b>	
17.30 – 20.00	Begrüßung und Einführung (Ziele und Aufgaben des Workshops) Impuls: die vier während des ersten Workshops erarbeiteten Zukunftsräume Reflektion und Diskussion
20.00	Abendessen Informeller Austausch
<b>2. Tag</b>	
8.00 – 9.00	Frühstück
9.00 – 11.00	<b>Verfeinern der GESCHICHTEN</b> aus dem ersten Workshop in neu zusammengesetzten Kleingruppen (Schreiben der Szenarien, Ausarbeiten der kausalen Dynamik und der zeitlichen Entwicklung wesentlicher Parameter, Titel, Botschaft und „Moral“ der Szenarien)
11.00 – 11.15	Kaffeepause
11.15 – 13.00	Präsentation und Diskussion der Ergebnisse im Plenum
13.00 – 14.30	Mittagessen
14.30 – 16.30	Ermitteln der <b>AUSWIRKUNGEN</b> der jeweiligen Szenarien auf verschiedenen Ebenen und Kontexten in Kleingruppen (Konsequenzen, Einschränkungen und Optionen jedes einzelnen Szenarios)
16.30 – 17.00	Kaffeepause
17.00 – 19.00	Plenum (Stand der Arbeit und Feedback) Fortsetzung der Geschichtenentwicklung in Kleingruppen
20.00	Abendessen Informeller Austausch
<b>3. Tag</b>	
8.00 – 9.00	Frühstück
9.00 – 12.30	Präsentation der Szenarien und Feedback im Plenum Diskussion: <b>Decken die Szenarien die grundlegenden Alternativen des Themas ab?</b> Was fehlt?
12.30 – 13.30	Mittagessen
13.30 – 15.00	<b>Schwachstellen und Aussagen</b> der verschiedenen Szenarien in Kleingruppen
15.00 – 15.45	Präsentation der Ergebnisse im Plenum
15.45 – 16.00	Kurze Kaffeepause
16.00 – 16.45	Abschlussrunde im Plenum Was ist der Stand der Ergebnisse dieses Workshops? Nächste Schritte
16.45	Ende des Workshops

Graphische Gestaltung: Coast  
Gedruckt in Belgien auf FSC-Papier  
D/2014/10.574/27



Das ETUI erhält finanzielle Unterstützung von der Europäischen Union.  
Die Europäische Union ist nicht verantwortlich für jegliche weitere Nutzung  
der Informationen dieser Publikation.



**European  
Trade Union Institute**

Bd du Roi Albert II, 5  
1210 Brussels  
Belgium

+32 (0)2 224 04 70  
etui@etui.org  
www.etui.org

ISBN 978-2-87452-326-7  
D/2014/10.574/27



9 782874 523267

**etui.**