EMPFEHLUNGEN FÜR DIE ARBEIT MIT DEN SZENARIEN

Stand: 11|2019

CHANGE PERSPEKTIVEN 2030+

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE ARBEIT MIT DEN SZENARIEN

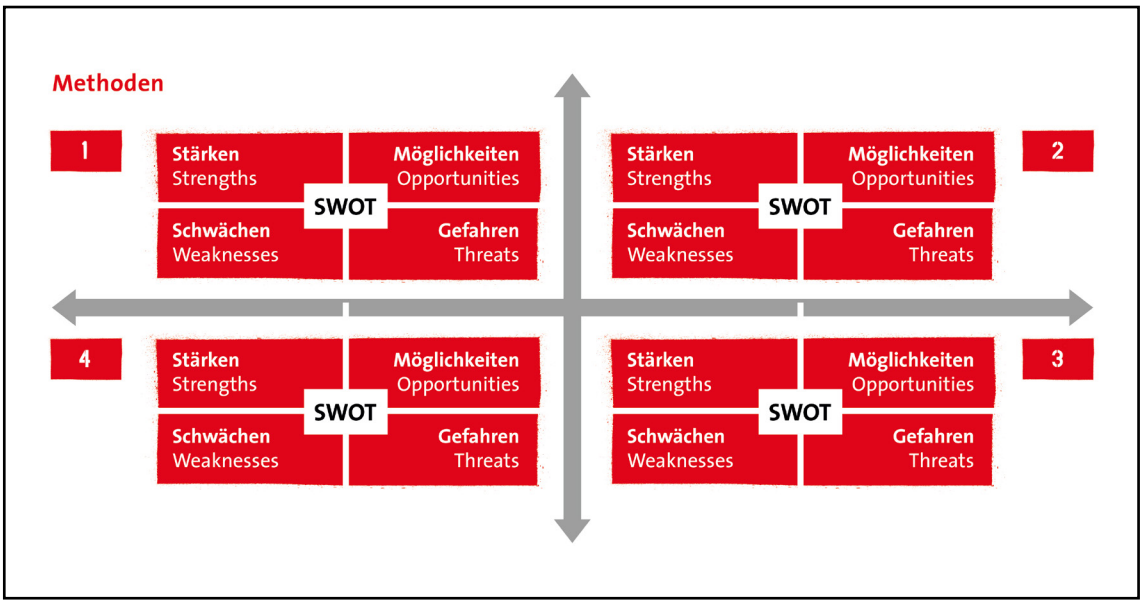
Mit der Frage, wie sich das Umfeld der IG BCE in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren verändern wird, ist es jedoch nicht getan. Die wichtigste Arbeit folgt im Anschluss: Wie wollen und können wir uns innerhalb dieser verschiedenen Umwelten bewegen?

Denn die IG BCE will nicht nur Spielball ihrer Umwelt sein. Wir wollen selbst gestalten und unsere Zukunft in die eigenen Hände nehmen.

Darum sollen die Szenarien eine Hilfestellung sein, das eigene Handeln zu überprüfen und Schlossfolgerungen zu ziehen, was es braucht, um sich noch besser auf mögliche Zukünfte vorzubereiten. Dazu wollen wir Euch Empfehlungen geben, wie mit den Szenarien gearbeitet werden kann.
Lest die Szenarien, tauscht euch darüber aus, arbeitet mit ihnen und überlegt:

- Was haben diese verschiedenen Zukunftsszenarien mit uns zu tun?
- Was würde dieses Szenario für dich und dein Unternehmen, deine Branche, dein Gremium oder unsere Gewerkschaft bedeuten?
- Welche konkreten Auswirkungen hätte es, wenn das Umfeld sich wirklich auf diese Art und Weise verändern würde?
- Welche Risiken und Gefahren wären damit verbunden? Und welche (neuen) Handlungsspielräume und Chancen?
- Welche Ereignisse und Entwicklungen deuten bereits heute in Richtung dieses Szenarios?
- Was können wir tun, um unser Umfeld so zu gestalten, um wünschenswerte Entwicklungen und Veränderungen zu bewirken?

Diese Ideen und Instrumente könnt ihr gemeinsam erarbeiten. Wie? Dazu stellen wir euch im Folgenden verschiedene Konzepte vor. Diese sind als Anregung gedacht. Gerne könnt ihr stattdessen auch eine alternative Bearbeitungsweise nutzen.



1. BEARBEITUNG VON LEITFRAGEN

Jedes Szenario ist durch spezifische Herausforderungen gekennzeichnet. Neben den links stehenden allgemeinen Fragen, die man für alle Szenarien stellen kann, haben wir für jedes Szenario jeweils zugeschnittene Fragestellungen erstellt, die individuell oder gemeinsam bearbeitet werden können (siehe jeweils am Ende der Textfassungen der Szenarien auf den S. 21, 33, 45 und 57).

Diese können eine gute Grundlage bieten, sich mit den Szenarien auseinander zu setzen, und die relevanten Fragestellungen, die sich daraus ergeben, zu bearbeiten. Versucht beispielsweise konkrete Instrumente zur Beantwortung der Leitfragen zu entwickeln.

2. DURCHFÜHRUNG EINER SWOT-ANALYSE FÜR JEDES SZENARIO

Ein anderer möglicher Zugang liegt in der Durchführung einer sogenannten SWOT-Analyse für jedes Szenario. SWOT steht dabei für die (englischen) Anfangsbuchstaben von vier Blickrichtungen.

Folgende Fragestellungen werden für die eigene Organisation bzw. das eigene Unternehmen bearbeitet:

1. Worin lägen unsere Stärken („Strengths“) in diesem Szenario?
2. Was wären unsere Schwächen („Weaknesses“) in diesem Szenario?
3. Welche Chancen („Opportunities“) würden sich für uns in diesem Szenario ergeben?
4. Welche Bedrohungen („Threats“) und Gefahren würde dieses Szenario für uns bedeuten?

Ihr könnt euch je nach Teilnehmeranzahl dafür in Arbeitsgruppen einteilen. Dabei kann sich entweder eine Arbeitsgruppe jeweils eine längere Zeit (z.B. eine Stunde) mit einem Szenario beschäftigen. Sie werden somit zu „ExpertInnen“ für ein Szenario. Oder jede Arbeitsgruppe arbeitet nur für einen kürzeren Zeitraum an einem Szenario (z.B. 15 – 20 min) und wechselt danach zur nächsten Station, bis jede Arbeitsgruppe jedes Szenario bearbeitet hat.

3. ANSTEHENDE ODER GETROFFENE ENTSCHEIDUNGEN IN DEN SZENARIEN DURCHSPIELEN UND „TESTEN“

Für die tiefer gehende Arbeit mit den Szenarien werden diese in einen konkreten Bezug zu den eigenen Handlungsspielräumen gesetzt. Wie kann man in diesen unterschiedlichen Zukünften agieren und seine Ziele verfolgen? Wie aussichtsreich wären bestimmte Verhaltensmuster und Strategien? Wie würden sich unsere (geplanten) Entscheidungen, Handlungen und Pläne in den verschiedenen Szenarien bewähren? Auf welche Hindernisse und unterstützende Faktoren würden sie jeweils treffen? Wie können wir unsere Freiräume nutzen, um möglichst in allen Szenarien zu bestehen?

Die konkreten Handlungsmöglichkeiten sind natürlich vom jeweiligen Akteur bzw. der jeweiligen Gruppe abhängig, die diese Untersuchung macht. Eine große Branchengewerkschaft hat andere Möglichkeiten als der Betriebsrat eines mittelständischen Unternehmens, ein Personaldirektor andere als eine Fraktion im Bundestag. Darum können in der folgenden Matrix nur Platzhalter stehen, die vor dem Hintergrund der jeweiligen konkreten Handlungsspielräume ausgefüllt werden müssen.

	SZENARIO 1 „UNTER DRUCK“	SZENARIO 2 „SMARTES WACHSTUM“	SZENARIO 3 „NEULAND“	SZENARIO 4 „TOHUWABOHU“
Handlung (1)				
Handlung (2)				
Handlung (3)				
...				
Handlung (n)				

Zunächst werden in der linken Spalte möglichst konkrete Entscheidungsfreiräume bzw. Handlungen aufgelistet. Danach werden die einzelnen Handlungen für jedes Szenario bewertet. Die Frage ist, wie sich die jeweilige Handlung in den verschiedenen Szenarien behaupten kann, bzw. wie sie sich in Bezug auf übergeordnete Ziele auswirken würde.

„Sehr positiv“ ließe sich zum Beispiel mit + + kennzeichnen, „positiv“ mit +, „neutral“ mit o, „negativ“ mit –, „sehr negativ“ mit – –, und Handlungen, die voraussichtlich Vor- und Nachteile mit sich bringen, werden mit – / + gekennzeichnet.

So kann das Ergebnis für eine Zeile bzw. eine bestimmte Handlung zum Beispiel folgendermaßen aussehen:

	SZENARIO 1 „UNTER DRUCK"	SZENARIO 2 „SMARTES WACHSTUM"	SZENARIO 3 „NEULAND"	SZENARIO 4 „TOHUWABOHU"
Handlung (x)	– –	–	+ / –	o

Von dieser Handlungsoption sollte man entsprechend Abstand nehmen, denn sie wird in keinem der Szenarien wirklich von Nutzen sein. Lediglich für ein Szenario, hier das Szenario „Neuland", wären Vorteile zu erwarten, mit denen aber auch Nachteile in Kauf genommen werden müssten.

Das Ergebnis könnte aber – für eine andere mögliche Maßnahme – auch so ausfallen:

	SZENARIO 1 „UNTER DRUCK"	SZENARIO 2 „SMARTES WACHSTUM"	SZENARIO 3 „NEULAND"	SZENARIO 4 „TOHUWABOHU"
Handlung (x)	o	+ +	+	–

Auch wenn diese Maßnahme in einem Szenario eher negative Folgen hätte, ist sie in den anderen drei Szenarien vielversprechend oder zumindest neutral. Wahrscheinlich sollte man so handeln, aber gleichzeitig die Entwicklung sehr genau beobachten – und schnell gegensteuern, wenn sich Szenario 4 am Horizont abzeichnet.

Vielleicht ergibt sich für manche Handlungsmöglichkeiten aber auch dieses Bild:

	SZENARIO 1 „UNTER DRUCK"	SZENARIO 2 „SMARTES WACHSTUM"	SZENARIO 3 „NEULAND"	SZENARIO 4 „TOHUWABOHU"
Handlung (x)	+	+ +	+ +	+

Da hier in jedem Szenario positive Effekte zu erwarten sind, sollte man diesen Plan auf jeden Fall weiter vorantreiben, denn es handelt sich um eine sehr robuste Strategie.

Das Ziel dieser Herangehensweise ist der Transfer, also die Anwendung der Szenarien auf die eigenen Handlungsmöglichkeiten. Es geht darum, möglichst geeignete Handlungsstrategien zu entwickeln, schneller und besser auf Veränderungen reagieren zu können und eingefahrene Verhaltensmuster (rechtzeitig) infrage zu stellen.

4. DIE ZUKUNFT STÄRKEN, DIE ALS ERSTREBENSWERT ERACHTET WIRD

Szenarien sind keine Vorhersagen, sie beschreiben mögliche Zukunftsalternativen. Darum ist es naheliegend und legitim, zu fragen, welches Szenario man bevorzugt und welches bzw. welche es zu verhindern gilt. Diese Bewertung kann man für sich selbst vornehmen und daraus Schlüsse für das eigene Handeln ziehen, oder man verständigt sich als Gruppe oder Gremium auf eine gemeinsame Zielrichtung.

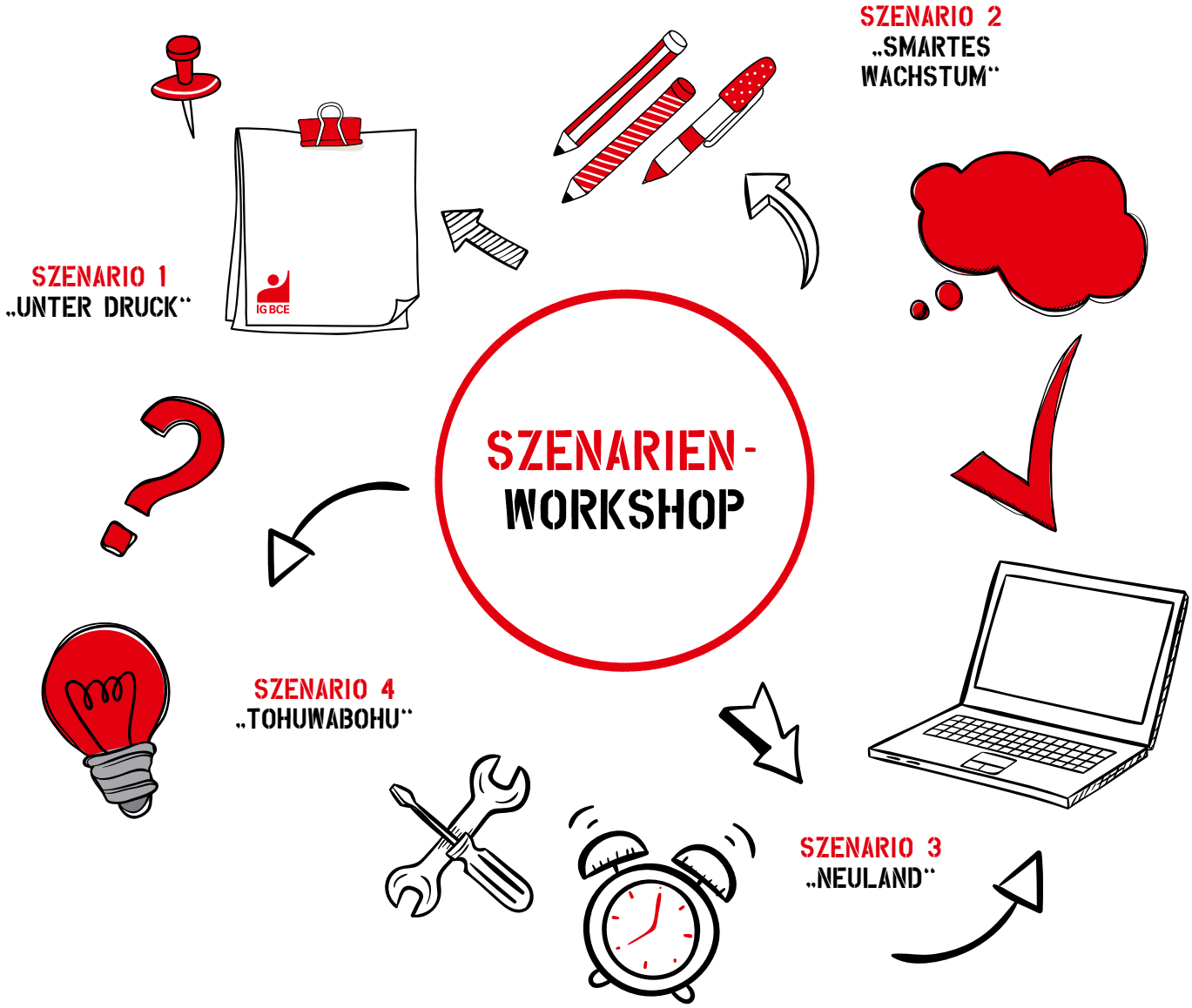
Dafür lassen sich dann gemeinsam Konzepte und Handlungsmöglichkeiten erarbeiten, die dieses Szenario besonders unterstützen. Bei dieser Herangehensweise geht es darum, Einfluss auf die allgemeine Entwicklung zu nehmen – also die Zukunft zu prägen. Wenn man nicht über sehr große Machtressourcen verfügt, muss man dafür gewöhnlich Verbündete suchen, mit denen man gemeinsam an einem Strang ziehen kann. Denn gemeinsam lässt sich in aller Regel mehr erreichen als auf eigene Faust.

Bei etwas mehr Zeit lässt sich jedoch auch die bereits oben verwendete Matrix erneut heranziehen und auf diese aufbauen. Oft hat man vielleicht ein Bauchgefühl, welches Szenario einem zusagt und welches weniger. Die Auseinandersetzung mit den Szenarien, die man nicht so gerne mag (und oft in der Zukunftsbetrachtung ausklammert), 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 in diesem Sinne auch dazu dienen, etwas Licht in die blinden Flecken unserer Wahrnehmung zu bringen und den Blick auf die Zukunft zu weiten.

Nach der Erstellung der Matrizen mit den geplanten Handlungen des Gremiums geht es nun in einem zweiten Schritt darum, zu fragen, mit welchem Handlungsbündel man am ehesten das Eintreten des präferierten Szenarios befördern kann. Wenn wir zum Beispiel Szenario 2 bevorzugen, sollten alle Handlungen, die in diesem Szenario mit + + oder + eingestuft werden, gebündelt und forciert werden. Handlungen, die in diesem Szenario eher mit „neutral“ bis „sehr negativ“ bewertet werden (hier Handlung 4 und 5), sollten hingegen zurückgefahren werden. Die ausgefüllte Matrix kann natürlich auch entsprechend genutzt werden, um zu fragen, wie die eigenen Handlungsspielräume genutzt werden können, um ein bestimmtes Szenario zu verhindern.

	SZENARIO 1 „UNTER DRUCK“	SZENARIO 2 „SMARTES WACHSTUM“	SZENARIO 3 „NEULAND“	SZENARIO 4 „TOHUWABOHU“
Handlung (1)				
Handlung (2)				
Handlung (3)				
Handlung (4)				
Handlung (5)				
...				
Handlung (n)				

Indem wir unterschiedliche Alternativen einander gegenüberstellen und bewerten, stärken wir unsere Fähigkeit, Zukunft nicht einfach nur zu erdulden, sondern aktiv (mit anderen) zu gestalten.



WIE ORGANISIERE ICH EINEN SZENARIEN-WORKSHOP?

Hier möchten wir euch ganz konkrete Vorschläge für Veranstaltungsformate zur Arbeit mit Szenarien vorstellen.

Voraussetzung jeder Arbeitseinheit ist, dass alle Kolleginnen und Kollegen ein gemeinsames Verständnis von den vier Szenarien entwickeln.

Dafür sind die Szenarien-Filme, die diesem Buch auf einem USB-Stick beiliegen, oder man im Internet unter www.zukunftsgewerkschaft.de anschauen kann, die beste Grundlage.

Entsprechend sollte jede Veranstaltung zu den Szenarien mit der Vorführung der Szenarienfilme beginnen. Dafür sind jeweils ein Fernseher oder ein Laptop und Beamer mit Ton notwendig.

Die Unterlagen zu den Szenarien sowie die Szenarien (in unterschiedlicher Länge) können im BWH-Shop bestellt oder unter www.zukunftsgewerkschaft.de heruntergeladen werden.

TAGESSEMINAR
CA. 7 – 8 STUNDEN

Die vorgestellten Szenarien sind eine wichtige Grundlage für die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie der IG BCE. Entsprechend ist es gut, wenn ihr euch als Gremium die Zeit nehmt, euch intensiv mit ihnen auseinander zu setzen.

10 min	Begrüßung & Workshopablauf
15 min	Szenarien-Filme (siehe Homepage / USB-Stick)
30–45 min	Rückfragen & Diskussion der Szenarien (ggf. unterstützt durch PowerPoint-Folien)
15 min	Pause
60–90 min	1. Arbeitsgruppen-Phase: Bearbeitung der Leitfragen in Arbeitsgruppen und Entwicklung konkreter Instrumente zur Beantwortung der Leitfragen (siehe dafür „1. Bearbeitung von Leitfragen“ unter Methoden auf Seite 73)
60 min	Mittagessen
60 min	Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse
45 min	2. Arbeitsgruppen-Phase: Bewertung der entwickelten Instrumente anhand einer Matrix (siehe dafür „3. Anstehende oder getroffene Entscheidungen „testen““ unter Methoden auf Seite 74)
15 min	Pause
60 min	Vorstellung der Ergebnisse
15 min	Abschluss und Ausblick

Dafür benötigt ihr:

- einen Fernseher mit USB-Anschluss oder einen Laptop und Beamer mit Ton
- Pinnwand zum Sammeln der (geplanten) Handlungsmöglichkeiten
- vier „Stationen“ für Arbeitsgruppen (z.B. Arbeitsgruppenräume)
- für 1. Arbeitsgruppen-Phase: Pinnwand für jede Station, ausgedruckte Leitfragen, Moderationsmaterial, ggf. Kurzbeschreibung jedes Szenarios
- vorbereitete Matrix zum Bewerten der Handlungen
- Moderationsmaterial (Karten und Stifte)

ARBEITSEINHEIT
CA. 2 – 3,5 STUNDEN

(z. B. Abendveranstaltung)

Vielleicht habt ihr jedoch keinen ganzen Tag oder mehr Zeit, euch in eurem Gremium mit den Szenarien zu beschäftigen, oder eine Tagesveranstaltung ist aus anderen Gründen bei euch keine Option. Auch mit einem knapperen Zeitbudget könnt ihr bereits in die Szenarienwelten eintauchen und uns euren Input zur Entwicklung einer Strategie zum Umgang der IG BCE mit den unterschiedlichen möglichen Umwelten mitteilen.

10 min	Begrüßung & Workshopablauf
15 min	Szenarien-Filme (siehe Homepage / USB-Stick)
15–30 min	Rückfragen & Diskussion (ggf. unterstützt durch PowerPoint-Folien)
30–60 min	SWOT-Analyse (an einer oder mehreren Stationen, siehe dafür „2. Durchführung einer SWOT-Analyse“ unter Methoden auf Seite 73)
15–30 min	Pause
30–60 min	Vorstellung der Ergebnisse & Einigung auf wichtigste Punkte

Dafür benötigt ihr:

- einen Fernseher mit USB-Anschluss oder einen Laptop und Beamer mit Ton
- vier „Stationen“ für Arbeitsgruppen (das können Arbeitsräume sein, oft reicht es aber auch, sich in vier Ecken eines Raumes zurück zu ziehen)
- vier SWOT-Wände (Pinnwände, bespannt mit vorbereitetem Papier, auf dem ein Kreuz für die SWOT-Analyse eingezeichnet ist)
- Überschriften-Karten: Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken
- Moderationskarten
- Moderationsstifte

KURZE ARBEITSEINHEIT CA. 45 – 75 MINUTEN

Wir möchten euch dazu ermuntern, euch intensiv mit den Szenarien auseinander zu setzen. Die Zukunft der IG BCE geht uns schließlich alle an.

Es kann jedoch auch Situationen geben, in denen ihr in einem Gremium einfach nicht die Zeit findet, euch länger als 30-45 Minuten mit den Szenarien zu beschäftigen. Dafür soll hier als Rückfalloption eine stark gekürzte Arbeitseinheit vorgeschlagen werden.

15 min	Szenarien-Filme (siehe Homepage / USB-Stick)
20–30 min	Arbeit in Kleingruppen, je eine Gruppe pro Szenario Bearbeitung einer der folgenden Frage stellungen (im Vorfeld auswählen!):

- Was würde dieses Szenario für euren Arbeitsbereich/ euer Unternehmen/eure Branche bedeuten?
- Welche konkreten Auswirkungen hätte es für dich/euch, wenn das Umfeld sich wirklich auf diese Art und Weise verändern würde?
- Welche Risiken und Gefahren wären damit verbunden? Und welche (neuen) Handlungsspielräume und Chancen?
- Welche Ereignisse und Entwicklungen deuten bereits heute in Richtung dieses Szenarios?

10–15 min	Vorstellung der jeweils drei wichtigsten Erkenntnisse

Dafür benötigt ihr:

- einen Fernseher mit USB-Anschluss oder einen Laptop und Beamer mit Ton
- vier „Stationen“ für Arbeitsgruppen (das können
- Arbeitsräume sein, oft reicht es aber auch, sich in vier Ecken eines Raumes zurück zu ziehen),
- vier Mal Arbeitsmaterial (z.B. vier Pinnwände mit Moderationskarten, es reichen aber auch vier Blätter Flipchart-Papier)
- Moderationsstifte

VERWENDUNG DER SZENARIEN FÜR DIE ARBEIT IN DEN EIGENEN GREMIEN

Die Szenarien sollen nicht nur die Hauptverwaltung oder die IG BCE im Allgemeinen auf die Zukunft vorbereiten, sondern sind auch für die ganz konkrete Arbeit vor Ort gedacht.

Handlungsmöglichkeiten des Gremiums durchspielen ca. 5 – 6 Stunden

Dafür lässt sich gut die Methode „Szenarien durchspielen und „testen““, beispielsweise in einer Gremienklausur anwenden.

10 min	Begrüßung & Workshopablauf
15 min	Szenarien-Filme (siehe Homepage / USB-Stick)
15–30 min	Rückfragen & Diskussion
30–60 min	Festhalten von Handlungsmöglichkeiten eures Gremiums auf Moderationskarten
15–30 min	Pause
60 min	in Arbeitsgruppen Matrix zu allen geplanten Handlungen ausfüllen (siehe dafür „3. Anstehende oder getroffene Entscheidungen „testen“ unter Methoden auf Seite 74)
15–30 min	Pause
60 min	Vorstellung & Diskussion der Ergebnisse
45 min	Einigung auf anstehende Handlungen

Dafür benötigt ihr:

- einen Fernseher mit USB-Anschluss oder einen Laptop und Beamer mit Ton
- Pinnwand zum Sammeln der (geplanten) Handlungsmöglichkeiten
- Stationen für Arbeitsgruppen je nach Teilnehmeranzahl (z.B. ca. drei Arbeitsgruppen für 24 Teilnehmende)
- Pinnwand für jede Station mit vorbereiteter Matrix zum Bewerten der Handlungen
- Moderationskarten
- Moderationsstifte

ANGESTREBTE ZUKUNFT STÄRKEN

CA. 5 STUNDEN

Ihr könnt euch jedoch auch dafür entscheiden, in eurem Gremium wertgeleitet ein bestimmtes Szenario, das euch besonders sinnvoll/plausibel erscheint, vorzubereiten. Dafür legt ihr auf ein Szenario einen besonderen Fokus und entwickelt Handlungen und Maßnahmen, die dieses Szenario besonders unterstützen.

10 min	Begrüßung & Workshopablauf
15 min	Szenarien-Filme (siehe Homepage / USB-Stick)
45 min	Diskussion der Szenarien (ggf. unterstützt durch PowerPoint-Folien) und gemeinsames Verständnis des angestrebten Szenarios
15–30 min	Pause
60 min	in Arbeitsgruppen Handlungen planen, die diese Zukunft/dieses Szenario unterstützen sowie Identifikation von möglichen Bündnispartnern für diese Entwicklungen (siehe dafür „4. Die Zukunft stärken, die als erstrebenswert erachtet wird“ unter Methoden auf Seite 76).
15–30 min	Pause
60 min	Vorstellung & Diskussion der Ergebnisse
45 min	Einigung auf anstehende Handlungen

Dafür benötigt ihr:

- einen Fernseher mit USB-Anschluss oder einen Laptop und Beamer mit Ton
- Stationen für Arbeitsgruppen je nach Teilnehmeranzahl (z.B. ca. drei Arbeitsgruppen für 24 Teilnehmende)
- Moderationskarten
- Moderationsstifte

HANDLUNGS-MÖGLICHKEITEN DURCHSPIELEN UND ANGESTREBTE ZUKUNFT STÄRKEN

CA. 8 STUNDEN

Wenn ihr etwas mehr Zeit habt, lassen sich beide Seminarkonzepte gut kombinieren, indem ihr in einem ersten Schritt eine Matrix eurer anstehenden Handlungen entwickelt und im Anschluss diese nach einer von euch favorisierten Zukunft auswählt (siehe dafür „4. Die Zukunft stärken, die als erstrebenswert erachtet wird“ unter Methoden auf Seite 76).

Wie es mit unserem Zukunftsprozess weitergeht, kannst du unter **www.zukunftsgewerkschaft.de** nachschauen oder hier:

V.i.S.d.P.: Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie,
Lars Ruzic, Leitung Medien und Öffentlichkeitsarbeit,
Königsworther Platz 6, 30167 Hannover, Tel. 0511-7631-0

IG BCE