



STIFTERVERBAND

LEITFADEN ZUR DURCHFÜHRUNG EINES FORESIGHT-WORKSHOPS

Mit unserem Werkzeugkasten wollen wir deine Organisation dabei unterstützen, Chancen zu nutzen, indem wir dir das Rüstzeug dafür geben. Wir wollen Mut machen, einen Blick in mögliche Zukünfte zu werfen – mit Neugierde und Zuversicht und den passenden Strategien. Denn: Zukunft ist das, was wir heute aus ihr machen. Begib dich mit uns auf die Reise!

Im Folgenden findest du alle Informationen, die du zur Durchführung deines Foresight-Workshops benötigst.

Hintergrund

Was ist Foresight?

Foresight (auf Deutsch: Vorausschau) ist eine Methode, die es ermöglicht, im Team systematisch und kreativ Zukunftsbilder zu entwickeln, um daraus gemeinsam konkrete Handlungsoptionen in der Gegenwart abzuleiten. Vor allem in der Unternehmenswelt aber auch in der außen- und sicherheitspolitischen Analyse ist diese Methode als wichtige Chance verbreitet, um übliche Denk- und Erwartungsmuster zu erkennen und zu überwinden.

Dabei werden Zukunftsbilder, auch Szenarien genannt, entwickelt. Szenarien machen Zukunft greifbarer. Sie helfen, sich bewusst und strukturiert mit Zukunftsentwicklungen in fünf, zehn oder auch 15 Jahren auseinanderzusetzen. Jedes Szenario ist nur eine von mehreren möglichen Zukünften. Mit unserem Werkzeugkasten können wir Positiv-Szenarien entwickeln, um zu erarbeiten, wie diese zu erreichen wären. Wir können aber auch mit Negativ-Szenarien arbeiten, um präventive Maßnahmen zu entwickeln.

In Foresight-Prozessen findet das Nachdenken über Zukunft in der Gruppe statt. Wir entwickeln dabei eine sogenannte Futures Literacy (auf Deutsch: Zukunftskompetenz) und lernen, die Konsequenzen einzelner Entwicklungen für die eigenen Handlungsspielräume besser zu verstehen. Das gemeinsame Arbeiten in der Gruppe sorgt außerdem dafür, verschiedene Perspektiven und Erfahrungen in den Prozess einfließen zu lassen.

Foresight-Prozesse lassen es zu, verschiedene Einflussfaktoren in den Blick zu nehmen und zu analysieren, wie diese miteinander in Beziehung stehen (könnten). Beispiel Mobilität: Eine Zunahme von mit Verbrennermotoren ausgestatteten Autos auf unseren Straßen wirkt sich sowohl auf die Umwelt als auch auf die Gesundheit der Menschen aus.

Der Erfolg von Foresight-Prozessen wird nicht daran gemessen, ob die entwickelten Zukünfte wirklich eintreten. Er zeigt sich vor allem dann, wenn die Teilnehmenden dadurch gelernt haben, für „Zeichen aus der Zukunft“ sensibler zu werden. Denn mehr Sensibilität und Spürsinn ermöglicht ein frühes Erkennen wichtiger Veränderungen und damit mehr Spielraum, um Lösungen erarbeiten und handeln zu können.

Warum mit der Zukunft beschäftigen?

Unsere Welt verändert sich rasant und stellt uns vor immer neue gesamtgesellschaftliche Herausforderungen: Die digitale Transformation beeinflusst unsere Lebens- und Arbeitsweise. Der demographische Wandel macht es notwendig, soziale Sicherungssysteme und die Gewinnung von Fachkräften gezielter in den Blick

zu nehmen. Die Klimakrise erfordert koordiniertes, entschlossenes Handeln aller. Hinzu kommen Krisen und Konflikte wie die Coronapandemie oder Russlands Krieg gegen die Ukraine, die uns zusätzlich fordern. All dies hat Auswirkungen auf die Zivilgesellschaft, die sich auf langfristige Entwicklungen wie Digitalisierung oder Klimakrise einstellen und in akuten Krisen schnell reagieren muss.

Weitere Faktoren werden die Arbeit gemeinnütziger Organisationen ebenfalls verändern: Viele Menschen wollen sich z.B. nur noch spontan und flexibel engagieren, sodass es für Vereine und andere gemeinnützige Organisationen schwieriger wird, Engagierte für Leitungsaufgaben zu finden.

Es braucht Mut, sich diesen Herausforderungen zu stellen – und das richtige Handwerkszeug. Denn es geht nicht nur darum, sich dem Wandel anzupassen. Durch die Veränderungen entstehen vielfältige Chancen und Möglichkeiten für die Zivilgesellschaft, sich einzubringen und die Zukunft aktiv mitzugestalten

Was zeichnet unseren Workshop aus?

Unser Werkzeugkasten wurde speziell für zivilgesellschaftliche Akteurinnen und Akteure entwickelt. Ausgangspunkt hierfür war ein Foresight-Prozess zur Zukunft der Zivilgesellschaft im Herbst 2021. Gemeinsam mit Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern aus Stiftungen, Verbänden, Unternehmen und Wissenschaft haben wir mögliche Zukünfte für das Jahr 2031 skizziert und in einer Studie zusammengefasst.

Während dieses Projekts wurde uns bewusst, wie unterschiedlich die Problemlagen und Voraussetzungen gemeinnütziger Organisationen sind. Zugleich war unser Ziel, dass jede Organisation die Methode nutzen können sollte. Darum haben wir begonnen, die einzelnen Prozessschritte so anzupassen, dass sie selbstständig und einfach umgesetzt werden können. Dafür haben wir die Methode vereinfacht und fokussiert, sodass ein Workshop in kürzerer Zeit und mit weniger Vorbereitung durchgeführt kann.

Da die Expertinnen und Experten in den Vereinen und Verbänden selbst sitzen, haben wir unsere Methode schnell auf die Straße gebracht und in insgesamt fünf Zukunftsworkshops getestet und weiterentwickelt. Das Ergebnis ist dieser Werkzeugkasten, der dich Schritt für Schritt durch einen Foresight-Prozess in eure Zukünfte führen soll.

Durchführung eines Foresight-Workshops

Unser Foresight-Workshop dauert ca. 7-8 Stunden und besteht aus vier Schritten:

- Schritt 1: Auswahl der Einflussfaktoren
- Schritt 2: Erarbeitung von Trendannahmen
- Schritt 3: Ausarbeitung der Szenarien
- Schritt 4: Erarbeitung von Handlungsoptionen

In den Workshopmaterialien findest du [Folien](#) und [Moderationskarten](#), die du für die Durchführung des Workshops nutzen kannst, sowie zusätzliche Informationen zur Methode, die du den Teilnehmenden zu Beginn vorstellen kannst.

Welches Workshop-Format passt zu meinen Zielen?

Abhängig von euren Präferenzen und Ressourcen kannst du wählen zwischen einem Ganztages-Workshop, zwei Halbtages-Workshops oder mehreren kürzen Workshop-Blöcken über einen Zeitraum von ca. drei Monaten. Bei unseren Workshopvarianten in den Workshopmaterialien ist jeweils in etwa gleich viel Zeit für alle vier Schritte eingeplant. Sollte für euch einer der obige Schritt besonders wichtig sein, könnt ihr hierfür auch mehr Zeit verwenden und z.B. eine zusätzliche Einheit für die Ausarbeitung der Handlungsoptionen einplanen.

Schritt 1: Auswahl der Einflussfaktoren

Erster Schritt des Workshops ist die Auswahl von Faktoren, die in den nächsten Jahren das Umfeld deiner Organisation beeinflussen und somit für das Handeln deiner Organisation besonders wichtig werden.

Basierend auf den von uns durchgeführten Workshops haben wir eine Liste von Einflussfaktoren erstellt, die ihr im Workshop als Startpunkt nutzen könnt. Ihr könnt diese Liste um weitere Einflussfaktoren ergänzen. Arbeitet ihr im Bereich Soziales, könnte für euch z.B. die Entwicklung der sozialen und ökonomischen Ungleichheit relevant sein. Seid ihr vor allem in Regionen aktiv, in denen besonders viele ältere Personen leben, ist für euch vielleicht der demographische Wandel wichtig. Digitalisierung oder die Klimakrise sind vielleicht für die meisten Organisationen entscheidende Einflussfaktoren.

Aus eurer Liste wählt ihr im Anschluss in der Gruppe vier Einflussfaktoren aus, mit denen ihr weiterarbeitet und die die Basis eurer Szenarien bilden. In den Workshopmaterialien findest du ein Dokument mit verschiedenen Einflussfaktoren.

Schritt 2: Trendannahmen entwickeln

Im nächsten Schritt entwickelt ihr in Kleingruppen sogenannte Trendannahmen für die von euch ausgewählten Einflussfaktoren. Ihr überlegt euch hierbei, wie sich die Faktoren in Zukunft entwickeln könnten (d.h. bis zum Ende des von euch gewählten Zeithorizonts).

Grundsätzlich kann man hier eine ganze Reihe unterschiedlicher Trendannahmen entwickeln, die möglich, wahrscheinlich, wünschenswert oder auch nicht sind. In unseren Workshops konzentrieren wir uns auf eine negative und eine positive Trendannahme je Einflussfaktor, da dies mehr Sensibilität für die Relevanz des Faktors und seiner Effekte auf andere Faktoren schafft und später die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen erleichtert.

Findet hierzu in Kleingruppen eine Überschrift je positiver und negativer Trendannahme und malt diese durch Details weiter aus. Wichtig hierbei: Konzentriert euch darauf, wie der Einflussfaktor sich allgemein entwickeln könnte und noch nicht so stark darauf, was dies für eure Organisation, Engagierte und Mitglieder bedeuten könnte. Dazu kommen wir im nächsten Schritt, der Entwicklung von Szenarien.

Ergebnis dieses zweiten Schritts ist eine 2x2-Matrix je Kleingruppe. Diese stellt ihr euch im Anschluss an die Gruppenarbeitsphase gegenseitig vor. In den Workshopmaterialien findest du eine Vorlage für die Trendannahmen-Matrix.

Schritt 3: Szenarien entwickeln

Nach der Vorstellung der Trendannahmen entwickelt ihr im dritten Schritt gemeinsam die Szenarien. Hierzu mischt ihr die Gruppen neu. Eine Kleingruppe entwirft ein positives Szenario, die andere ein negatives. Wir empfehlen euch, mit der Erarbeitung einer sogenannten Persona zu starten und euch eine Freiwillige oder ein Mitglied eurer Organisation zu überlegen, das in dem Szenario lebt -z.B. Romeo, Can oder Sarah im negativen und Julia, Weiwei oder Johannes im positiven Szenario. Hat man erst einmal eine Person im Kopf, hilft dies oft dabei, das Szenario genauer auszuarbeiten.

Hierbei könnt ihr kreativ werden und eurer Fantasie freien Lauf lassen: Nutzt Bastelmaterial, Legosteine oder Fotocollagen, um die Welt zu schaffen, in der die Persona leben und sich engagieren wird. Dabei hilft es, wenn eine Situation aus dem Alltag zum Beispiel als Theaterszene entwickelt, ein Brief der Persona an ihre Großeltern formuliert oder ein typischer Tagesablauf erstellt wird. Im Anschluss stellt oder spielt ihr euch die Szenarien gegenseitig vor. In den Workshopmaterialien findest du Vorlagen für die Ausgestaltung der Szenarien (Persona, Stell dir vor..., etc.).

Schritt 4: Handlungsoptionen erarbeiten

Der vierte Schritt des Workshops hat zum Ziel, Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln, die euch dabei helfen, das Positiv-Szenario zu erreichen und das Negativ-Szenario zu verhindern. Überlegt euch, ob ihr dies in der Gruppe, in der ihr auch das Szenario entwickelt habt, diskutiert oder in der großen Runde mit allen Teilnehmenden.

Gemeinsam clustert und priorisiert ihr im Anschluss eure Ideen. Unsere Workshopmaterialien helfen euch dabei, zu überlegen, welche Maßnahmen ihr kurz- und welche langfristig angehen solltet, mit wie viel Aufwand sie verbunden sind und wie wirksam sie sein könnten.

Nachbereitung des Foresight-Workshops

Wie kann ich den Workshop sinnvoll nachbereiten?

Nach dem Workshop ist vor der Umsetzung. Gemeinsam mit den Teilnehmenden solltest du dir Gedanken darüber machen, wie ihr den Workshop nachbereiten und die Ergebnisse umsetzen wollt. Legt einen Anschlusstermin fest, bei dem ihr Zeitpläne und Verantwortlichkeiten abstimmt und die Maßnahmen weiter konkretisiert. Vielleicht müsst ihr hierbei weitere Personen einbeziehen und die Ergebnisse im Vorfeld vorstellen.

Wie kann Foresight mit anderen (Strategie-)Prozessen in der Organisation verbunden werden?

Vielleicht habt ihr in eurer Organisation weitere Strategieprozesse durchgeführt und Maßnahmen entwickelt. Hier ist es wichtig, dass ihr diese miteinander in Einklang bringt und Synergien herstellt, sowohl inhaltlich auch als prozessual. Die Szenarien können helfen, bestehende strategischen Ziele und Maßnahmen nochmal auf ihre Sinnhaftigkeit zu überprüfen und anzupassen. So bringt ihr die Fragen „Wo wollen wir in der Zukunft sein?“ und „Welches Engagement braucht die Welt in der Zukunft?“ näher zusammen.

Wann lohnt sich eine Wiederholung des Prozesses?

Die Coronapandemie und Russlands Krieg gegen die Ukraine sind nur zwei Beispiele dafür, wie schnell sich unsere Umwelt verändern kann. Eine Wiederholung des Workshops kann dann sinnvoll sein. Auch wenn ihr das Gefühl habt, dass es wichtig ist, sich in der Gruppe strukturiert mit der Zukunft eurer Organisation zu beschäftigen, z.B. weil ihr merkt, dass ihr aktuell sehr stark ‚auf Sicht fährt‘ und den Blick für das große Ganze verliert, kann ein zweiter Workshop eine gute Idee sein

Tipps und Tricks

Wie kann ich Verständnis für die Relevanz des Themas gewinnen und für den Workshop motivieren?

Zentral für einen erfolgreichen Workshop ist die Unterstützung der Leitungsebene. Im Projektgeschäft kann es jedoch manchmal herausfordernd sein, Ressourcen für einen längeren Workshop freizustellen. Du kannst in solchen Gesprächen die wachsende Bedeutung von Future Literacy als Kompetenz unterstreichen oder dich auf die positiven Beispiele von gemeinnützigen Organisationen aus diesem Werkzeugkasten beziehen. Es gibt stets Aufgaben, die dringend sind, aber ein Blick in mögliche Zukünfte ist wichtig, damit frühzeitiger geplant werden kann und die Zukunft mitgestaltet werden kann. Das ist nachhaltig und lässt so oft dringliche Aufgaben in der Zukunft erst gar nicht aufkommen.

Wie kann ich die Energie der Teilnehmenden wieder aufladen?

Manchmal ist bei Workshops einfach die Luft raus. Vor allem nach dem Mittagessen oder nach einer längeren Aufgabe mit viel Denkarbeit muss man die Teilnehmenden motivieren und vielleicht auch die eigenen Batterien wieder aufladen. Hierzu eignen sich kurze Energizer (auf Deutsch: Wachmacher), von denen wir einige auch in unseren Workshops benutzt haben. Diese findest du in unseren Workshopmaterialien.

Wie mit Zeitüberzug umgehen?

Selbst bei minutiöser Planung des Workshops kann es dazu kommen, dass die Zeit nicht reicht, weil etwas Unerwartetes passiert. Du kannst in solchen Situationen den Workshop-Ablauf anpassen und kürzen (siehe Workshopmaterialien).

Welche Spielregeln können dem Workshopverlauf helfen?

Oft hilft es, vor Beginn des Workshops gemeinsame Spielregeln zu definieren, um sich als Team zu finden. Du kannst außerdem in herausfordernden Situationen auf diese Regeln verweisen. Ihr könnt diese

Spielregeln gemeinsam entwickeln, in eurer Organisation bestehende Regeln nutzen oder unseren Vorschlag verwenden. In den Workshopmaterialien findest du ein Dokument zum Thema Workshopregeln.

Kontakt

Peter Schubert

Leiter ZiviZ im Stifterverband

peter.schubert@stifterverband.de

T 030 322982-576

David Kuhn

Programmmanager ZiviZ im Stifterverband

david.kuhn@stifterverband.de

T 030 322982570