



STIFTERVERBAND

---

## 3.1 PRODUKTIVER UMGANG MIT UNSICHERHEIT

---

### METHODENBLATT: Szenario-Entwicklung mit Critical Uncertainties

Eine Gruppe mit Perspektivvielfalt kann mit der Methode unterstützt werden, ihre bestehenden Strategien zu überprüfen und sich flexibel auf zukünftige Herausforderungen einzustellen. Anstelle eines starren Plans, der unverändert umgesetzt wird, liegt der Fokus auf der Stärkung von Anpassungsfähigkeit und Resilienz.

- **Zipper, Gudrun**  
Supervision/Coaching
- **Knoth, Andreas**  
Socius Organisationsberatung
- **Spiegel, Philipp**  
Stifterverband

#### Vorgehen (Quelle: [Liberating Structures](#))

1. Beschreibe die Reihenfolge der Schritte (2 Minuten)
2. Bitte die Teilnehmer, eine Liste von Ungewissheiten aufzuschreiben, denen sie sich gegenüber sehen, indem du alle Gruppen fragst: „Welche Faktoren in der Arbeitsumgebung sind unmöglich vorherzusehen oder in ihrer Richtung zu kontrollieren? (5 Minuten)
3. Priorisiere die kritischsten Faktoren, indem du die folgende Frage an die Runde stellst: „Welche Faktoren bedrohen die Möglichkeiten, erfolgreich zu handeln?“ (5-10 Minuten)
4. Wähle, basierend auf der Geschichte und der Erfahrung der Gruppe, die beiden kritischsten und unsichersten (X und Y) Faktoren aus. (5 Minuten)
5. Erstelle ein Raster mit zwei Achsen –X und Y– mit einem „mehr von <–> weniger von“ Kontinuum für den Faktor, der auf jeder Achse repräsentiert werden soll. Zum Beispiel für die X-Achse: Wenn die Anzahl von neuen Produkten ein kritischer unsicherer Faktor ist, ist das eine Ende der X-Achse eine hohe

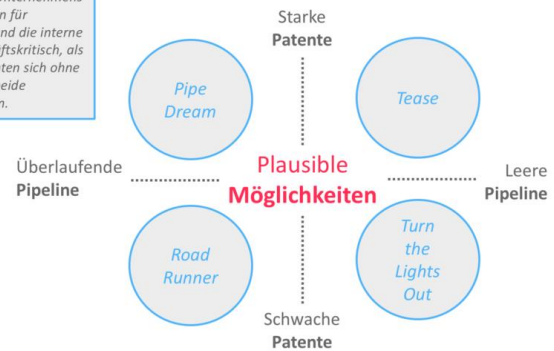


Anzahl an neuen Produkten und das andere Ende der X-Achse kein neues Produkt. Wiederhole dies für die Y-Achse und die dazugehörige Achse. Wenn zum Beispiel der Patentschutz ein kritischer Faktor ist, ist ein Ende der Y-Achse ein starker Patentschutz und das andere Ende kein Patentschutz. So werden vier Quadranten geschaffen. (2-5 Minuten)

## Critical Uncertainties

### Szenario Matrix

In vielen Märkten des Unternehmens waren Patentprognosen für bestehende Produkte und die interne Pipeline sowohl geschäftskritisch, als auch unsicher. Sie könnten sich ohne große Vorwarnung in beide Richtungen verschieben.



Holisticon

Gesponsert und übersetzt von Holisticon AG

6. Jede der vier Gruppen sucht einen kreativen Namen für einen der Quadranten und erarbeitet ein dazu passendes Beispiel-Szenario. (5-10 Minuten)
7. Im Anschluss teilen die vier Gruppen kurz ihre Szenarien. (2 Minuten pro Gruppe)
8. Jede der vier Gruppen erarbeitet drei Strategien, die ihnen helfen in dem zuvor von ihnen beschriebenen Szenario erfolgreich zu sein. (10 Minuten)
9. Im Anschluss teilen die vier Gruppen kurz ihre Strategien. (2 Minuten pro Gruppe)
10. Alle Teilnehmer sichten gemeinsam die Ergebnisse, um zu ermitteln, welche Strategien robust sind (Strategien, die in mehreren Quadranten erfolgreich sein können) und welche Strategien absichernd wirken (Strategien, die in nur einem Szenario erfolgreich sind, aber die Gruppe vor einem plausiblen Unglück schützen). Das Gleichgewicht der Strategien kann in nur einem Szenario erfolgreich sein. (10 Minuten)
11. Jede Kleingruppe führt eine Nachbesprechung durch. (10 Minuten)
12. Die vier Gruppen teilen die Erkenntnisse ihrer Nachbesprechung und entscheiden über erste Schritte aufgrund der Nachbesprechungsergebnisse. (10 Minuten)