

Q:LAB-Instrument Nr. 5

Szenario und Strategie

Martin Allespach / Hermann Novak

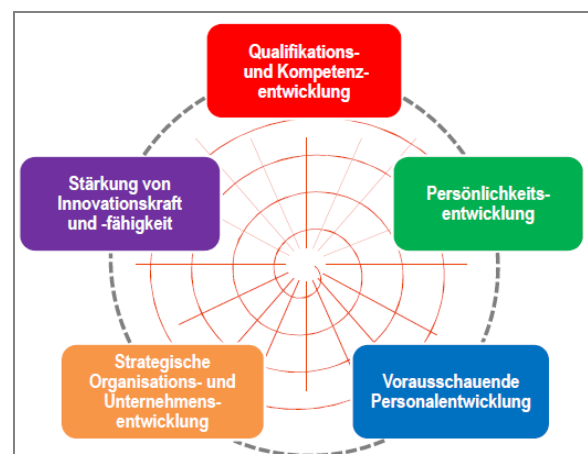
Überarbeitete Fassung: Hermann Novak
Stand Oktober 2013

1. Vorwort

Das Interesse an der Zukunft ist heute angesichts der Entwicklungen auf den Finanzmärkten und deren Auswirkungen auf die Realwirtschaft größer denn je. Im Mittelpunkt stehen Fragen wie: „Was kommt auf uns noch zu?“, „Werden wir und werde ich auch morgen noch Arbeit haben?“, „Wie sicher sind die Arbeitsplätze?“, „Werde ich und werden wir auch morgen noch am jetzigen Arbeitsplatz sein oder möglicherweise eine andere Tätigkeit ausführen?“. Jugendliche fragen sich, welchen Bildungsweg soll ich einschlagen, habe ich die richtige Entscheidung für meine berufliche Zukunft getroffen und den richtigen Bildungsweg eingeschlagen? Andere fragen sich, welchen Beruf soll ich erlernen und bekomme ich überhaupt einen Ausbildungsplatz für meinen Wunschberuf und werde ich nach der Ausbildung einen Arbeitsplatz bekommen? Und auch die Ausbilderinnen und Ausbilder würden gerne mehr wissen, was auf sie zukommt: „Welche Schulabgänger werden sich um einen Ausbildungsplatz bewerben und können wir alle Ausbildungsplätze besetzen?“, „Schaffen die Bewerber die Anforderungen einer Berufsausbildung?“, „Wie werden sich die Kenntnisse und Fertigkeiten des Berufs verändern?“ und „Wird das Unternehmen auch zukünftig noch ausbilden können oder überhaupt wollen?“

2. Berufsausbildung: umfassende Bedeutung im Unternehmen

Berufsausbildung ist mehr als die Vermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten, die in einer Ausbildungsordnung beschrieben sind. Die Bedeutung von Aus- und Weiterbildung ergibt sich aus den fünf Aspekten „Förderung der Qualifikations- und Kompetenzentwicklung“, „Persönlichkeitsentwicklung“, „vorausschauende Personalentwicklung“, „strategische Organisations- und Unternehmensentwicklung“ und „Stärkung und Weiterentwicklung der Innovationskraft und Innovationsfähigkeit des Unternehmens und der Beschäftigten“. Das Zusammenspiel der auf Ganzheitlichkeit und Nachhaltigkeit angelegten Berufsbildung mit diesen Handlungs- und Gestaltungsfeldern ist für die Weiterentwicklung der Berufsbildung und für eine erfolgreiche Arbeits- und Unternehmenspolitik bedeutsam.



Berufsausbildung ist daher in die betriebliche Strategieplanung aktiv einzubinden, um erstens im Rahmen einer Früherkennung Informationen über vorgesehene Vorhaben und Entwicklungen zu bekommen, zweitens um zu prüfen, welchen Beitrag sie als gestaltungsorientierte Berufsausbildung dazu bereits leisten kann, drittens um ihren Erfahrungsschatz als Lern- und Entwicklungsexperten einzubringen und viertens um auch zukünftig die berufliche Handlungsfähigkeit des Berufsnachwuchses sicherzustellen.

3. Berufsbildung muss sich eigenständig mit Zukunft beschäftigen

Berufsbildung muss sich auch eigenständig mit Zukunft beschäftigen und Konsequenzen und Entwicklungsaufgaben für sich formulieren. Sie muss sich ebenfalls auf die Teilhabe an den strategischen Planungen im Unternehmen vorbereiten. Für die Gestaltung einer ganzheitlichen Berufsausbildung ist es notwendig, sich mit Fragen wie „Welche Produkte werden zukünftig hergestellt, welche Technologien und Materialien kommen zum Einsatz, wie wird mit welcher Arbeitsorganisation produziert, was passiert im regionalen Umfeld der Firma mit welchen Ausstrahlungen auf die Ausbildung und mit welchen gesellschaftlichen und sozialen Bedingungen wird die Ausbildung konfrontiert sein?“ Im Rahmen einer zukunftsorientierten Berufsbildung geht es um das Schaffen von Voraussetzungen für die Gestaltung von Arbeit, Technik, Arbeits- und Lernkultur und Innovationsfähigkeit.



Aus- und Weiterbildung kommt nicht umhin, sich mit den oben aufgeführten grundlegenden Fragen und den Herausforderungen im Zusammenhang der Gestaltung von Arbeit, Technik und Innovation auseinanderzusetzen. Eines ist jedoch gewiss: Einfache und klare Antworten wird es in einer Zeit der Dynamik und Komplexität nicht geben. Man muss sich an die Zukunft Schritt für Schritt annähern. Das Zeichnen von „Bildern“ über die Zukunft mit dem Abwägen und Bewerten der einzelnen Faktoren und Einflussgrößen ist ein empfehlenswerter Weg zur Gestaltung der Zukunft. Das ist Strategiearbeit. Dazu sind für das Entwerfen von Visionen, das Entwickeln verschiedener Wege sowie das Herausarbeiten der fördernden und hemmenden Faktoren bei der Realisierung des erarbeiteten idealen Zukunftsbildes das Einbringen unterschiedlicher Sichtweisen und eine Dialog orientierte Vorgehensweise unabdingbar. Dabei sind auch die Unter-

nehmensziele auf ihre Widersprüchlichkeiten, mögliche Unvereinbarkeiten untereinander und mittelfristigen Folgen zu hinterfragen. Strategiearbeit kann nur unter Beteiligung einer breiten Basis betrieblicher Akteure geleistet werden.

Das Instrument „*SZENARIO UND STRATEGIE*“ ist Teil des Q:LAB-Qualitätsmanagementsystems in der ganzheitlichen lern(er)orientierten Berufsausbildung. Es unterstützt die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im Kontext einer zukunftsorientierten Berufsbildung.

4. Szenario-Methode und Zukunftswerkstatt: Werkzeuge für den Blick in die Zukunft und für die Gestaltung der Zukunft

Die Szenario-Methode und die Zukunftswerkstatt leisten einen Beitrag zur Überwindung individueller und organisationaler Lernwiderstände, Lernverweigerungen oder Lernblockaden.

Dem Q:LAB-Instrument „*SZENARIO UND STRATEGIE*“ liegen folgende die Elemente für eine vorausschauende Personalentwicklung und Berufsausbildung zugrunde, die auch für die Berufsbildung eine Relevanz haben:

- | | |
|----------------------------|--|
| • Reflexionsfähigkeit | Was war bisher und was beeinträchtigte unsere Entwicklung? |
| • Antizipationsfähigkeit | Was wird auf uns zukommen, mit was ist zu rechnen? |
| • Beteiligungsorientierung | Welche Konzepte sind gemeinsam zu entwickeln und umzusetzen (Konzeptpartizipation) und nicht was ist jetzt und heute ad hoc zu lösen (Korrekturpartizipation)? |
| • Gestaltungsfähigkeit | Sind wir in der Lage, neue Wege zu suchen und zu gehen? |
| • Handlungsfähigkeit | Sind unsere Arbeits- und Lernbedingungen so gestaltet, dass sich auch Kreativität, Kooperation und Kommunikation entfalten können? |
| • Kompetenzentwicklung | Haben wir umfassende Kenntnisse und Fähigkeiten für unsere berufliche Handlungsfähigkeit sowie die persönliche und organisationale Weiterentwicklung? |

Szenario-Methode, und auch die Zukunftswerkstatt, bauen auf Kreativität, Fantasie und Aktivität auf, gehen vom konstruktiven Umgang mit Vielfalt aus, fördern vernetztes Denken, ermöglichen den Umgang mit nicht sehr einfachen Situationen, decken deren Zusammenhänge auf und führen weg vom eindimensionalen Denken. Sie schärfen den Blick für den Umgang mit der Gegenwart und sensibilisieren für eine nicht in alle Einzelheiten prognostizierbare Zukunft, lösen Problembewusstseinsprozesse aus, stärken Kooperationsbeziehungen und erweitern sowie vertiefen fachliche, methodische und soziale Kompetenzen. Szenario-Methode und Zukunftswerkstatt ermöglichen das Aufgreifen komplexer lebens- und berufsnaher Problembereiche, das Denken in Alternativen und das Einschätzen von Folgewirkungen.

Mit Q:LAB-Instrument „*SZENARIO UND STRATEGIE*“, das auf der Szenario-Methode und der Zukunftswerkstatt aufbaut, haben wir einen weiteren Ort und Rahmen für eine Verständigung über „gute Ausbildung“ und den Gestaltungsprozess geschaffen. In einem gemeinsamen Diskurs treffen Meinungen, Standpunkte, Perspektiven, Perspektivenvariationen und gemeinsame oder differierende Bilder aufeinander.

Bei beiden, bei der Szenario-Methode und bei der Zukunftswerkstatt, handelt es sich um einen aktiven, kollektiven und kooperativen Lernprozess, der verdeutlicht, dass die jeweiligen Zukunftsbilder und Visionen von Werten, Normen und Interessen getragen sind. Die Arbeit mit der Szenario-Methode und der Zukunftswerkstatt fördert die „verständigungsorientierte Kommunikation“ im Rahmen von Aushandlungsprozessen, die jeder beteiligungsorientierten Zukunftsgestaltung zugrunde liegen.

Grob skizziert können drei Arten von Szenarien unterschieden werden:

- Trendszenarien „Wie geht es weiter, wenn alles wie bisher weiterläuft?“
- Alternativszenarien „Was wäre, wenn diese oder jene Richtung eingeschlagen würde?“
- Kontrastszenarien „Was ist zu tun, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen?“

Ein „Was-wäre-wenn-Szenario“ oder auch „exploratives Szenario“ genannt, geht vom IST-Zustand aus, setzt eine intensive Vorarbeit durch Aufstellen geprüfter Parameter voraus, muss systematisch vorbereitet werden und umfassend nach Peege (1986) acht Schritte:

- Problemanalyse,
- Umfeld- und Umweltanalyse,
- Deskriptoren (Schlüsselbegriffe) je Einflussbereich
- Bündeln der Deskriptoren,
- Zukunftsbilder formulieren,
- Störereignisse bedenken,
- sich über Auswirkungen Klarheit verschaffen und
- Maßnahmen konzipieren.

Vorwärts gewandt werden mehrere Entwicklungslinien durchgespielt.

Durch die Vorgabe, eingangs sowohl eine genaue Problem- als auch Umweltanalyse durchzuführen, kann die Situation eintreten, dass man sich erstens zu stark vom Alltag leiten lässt und es kann zweitens von vornherein eine Konfliktsituation mit Schuldzuweisungen entstehen, weil die Diskussion geprägt wird von Angriff und Verteidigung.

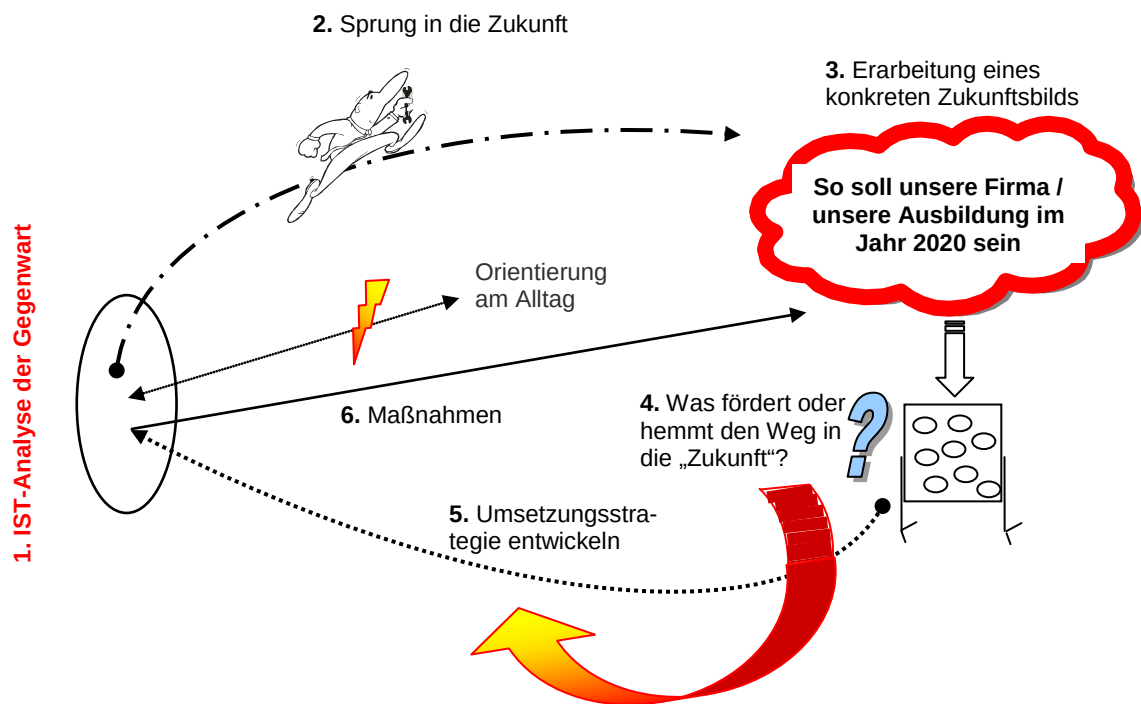
5. Das von Q:LAB gewählte Szenario-Konzept

Q:LAB wählt daher eine andere Form von Szenario, das

„Was-muss-geschehen-dass, ...- Szenario“ oder auch „antizipatives Szenario“

genannt wird.

Kurz gesagt, es handelt sich um den Sprung in eine imaginäre, ideale Zukunft. Der erwünschte Endzustand wird hier miteinander erarbeitet und es wird anschließend gemeinsam untersucht, wer oder was das Erreichen der entworfenen Zukunft hemmt oder sogar verhindert und welche Konsequenzen zu ziehen sowie Maßnahmen einzuleiten sind. Zukünftige Entwicklungen dürfen nicht verwechselt werden mit dem Fortschreiben der Gegenwart. Zukünftige Entwicklungen kündigen sich oft nur durch schwache Signale an. Die Vorgehensweise zeigt das folgende Schaubild.



Das erarbeitete Zukunftsbild ist eine Vision, die natürlich alle am Entwicklungsprozess beteiligten Personen verwirklicht sehen wollen. Auf dem Weg dorthin ist allerdings mit vielen Stolpersteinen oder Querschlägern zu rechnen. Resignation wäre unter Umständen das Ergebnis.

Zur Entwicklung der Umsetzungsstrategie kann die Zukunftswerkstatt deshalb hilfreich sein. Die Phasen einer Zukunftswerkstatt bestehen aus der Kritik-, der Phantasie- und der Verwirklichungsphase. Die Zukunftswerkstatt hat eine intuitiv-emotionale und eine rational-analytische Ebene.¹

Mit Szenario und Zukunftswerkstatt eröffnen sich Möglichkeiten, vom defensiven zum expansiven Lernen und Entwickeln zu kommen, in dem Handlungsmöglichkeiten erweitert, Lern-

¹ Siehe: Jungk, R./Müllert, N.R., Zukunftswerkstätten, Hamburg 1981, S. 188/189

widerstände offenkundig und überwunden und Sinn- und Lernbedeutungen, Lerngründe und Lernbedeutungen transparent und diskursfähig werden.²

Was können Szenario-Methode und Zukunftswerkstatt bewirken? Die folgenden Punkte treffen sowohl für die Arbeit mit der Szenario-Methode als auch für die Zukunftswerkstatt zu:³

- Menschen aus unterschiedlichen Erfahrungs- und Lebensbereichen kommen miteinander ins Gespräch,
- gegenseitiges Verstehen wird gefördert,
- tiefer gehende Auseinandersetzungen mit drängenden Fragen kommen zu Stande,
- es wird auch über Fragen von Macht und Herrschaft gesprochen,
- man wird sich der eigenen Situation, der Berufs- und Lebensumstände bewusst,
- das Finden von Gemeinsamkeiten und Unterschieden statt Austragen von Kontroversen prägt die Arbeit,
- das Engagement, etwas zu unternehmen, wird geweckt,
- die Stimmung und der Enthusiasmus in der Gruppe beflügelt und reißt mit,
- das Erlebnis, etwas gemeinsam erdacht und entwickelt zu haben, stärkt Hoffnungen,
- unterdrückte Fähigkeiten und Kräfte kommen zum Vorschein,
- das Selbstwertgefühl wird gestärkt,
- neue Sichtweisen und Möglichkeiten ergeben sich,
- die Intensität der Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen und betrieblichen Problemen ist stärker als bei üblichen Diskussionsveranstaltungen,
- ungewöhnliche, überraschende Problemlösungen werden gefunden.

6. Entwickeln Sie ein eigenes Zukunftsbild

Im Folgenden geben wir Ihnen Hinweise für das Vorgehen.

Vorbereitungen / Entscheidungen treffen

- Bilden Sie eine Vorbereitungsgruppe, zum Beispiel bestehend aus dem Leiter Personal, Auszubildenden, Auszubildenden und dem Betriebsrat und der Jugend- und Auszubildendenvertretung und legen gemeinsam fest, wer an der Entwicklung des Szenario's unbedingt beteiligt sein soll/muss.

² Wer sich näher mit der subjektwissenschaftlichen Methode, die Grundlage von Q:LAB ist, umfassender beschäftigen will, siehe: Holzkamp, Klaus (1985): Grundlegung der Psychologie, Frankfurt/Main und Holzkamp, Klaus (1993): Lernen, Subjektwissenschaftliche Grundlegung, Frankfurt/Main.

³ Wir haben uns hier an die „Väter“ der Zukunftswerkstatt Robert Jungk und Norbert R. Müller angelehnt.

- Achten Sie darauf, dass sehr viele und unterschiedliche Perspektiven beteiligt sind. Idealerweise sollen Repräsentanten aller betrieblichen Akteure, die direkt oder indirekt Verantwortung für die Ausbildungsqualität haben vertreten sein und zwar von den Auszubildenden über das hauptamtliche Ausbildungspersonal, den Ausbildungsbeauftragten und Fachausbilderinnen und Fachausbilder aus den verschiedenen Abteilungen, die Ausbildungsleitung, Personalleitung bis hin zu Führungskräften und Beschäftigten aus den verschiedenen betrieblichen Funktionsbereichen wie z.B. Produktion, Verwaltung, Planung und Entwicklung und dem Betriebsrat sowie der Jugend- und Ausbildungsvertretung.
- Nach dem es um „die Zukunft“ geht, sollte die Vorbereitungsgruppe daran denken, dass es gute Gründe gibt, Auszubildende und Beschäftigte unterschiedlicher Altersgruppen am Entwurf der Vision zu beteiligen.
- Empfehlenswert ist eine Außenperspektive einzubeziehen.
- Organisieren Sie einen ausreichend großen Raum und statten Sie ihn mit mehreren Metaplantafeln, Kärtchen und Stiften aus. Denken Sie daran, Tische wirken wie Barrieren zwischen Personen; sie hemmen die Arbeit.
- Beachten Sie, ein Szenario kann nicht in ein oder zwei Stunden entwickelt werden. Planen Sie daher für das erste Treffen mindestens einen Tag ein. Auch die weiteren ca. 2 Runden sollten einen Tag dauern.

Start

- Beginnen Sie mit einer IST-Analyse. Wie steht das Unternehmen, wie steht die Berufsausbildung derzeit da?
- Welche Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken sind vorhanden? Zur IST-Analyse können Sie ein Instrument wie die SWOT-Analyse nutzen.

Blick in die Zukunft

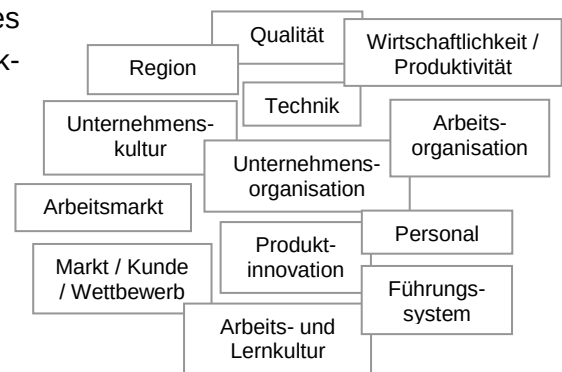
- Definieren Sie ein Ziel, das so allgemein gehalten ist, um Fantasie zu fördern! Denken Sie daran, es geht um den „Sprung in die Zukunft“! Wählen Sie einen überschaubaren, aber nicht zu nahen Zeitraum.
- Lassen Sie zunächst von allen Anwesenden das „neue“ Unternehmen grob beschreiben.

Diese Äußerungen könnten zum Beispiel fallen:

- Wir sind ökonomisch sehr erfolgreich.
- Wir haben sehr innovative Produkte.
- Im Jahr 2020 haben wir eine der innovativsten Produktions- und Arbeitsorganisation.
- Die Ausbildung ist Experimentierfeld für neue Produkte, Technologien und Arbeitsorganisationsformen.
- Enge Kooperation zwischen Entwicklung und Ausbildung.
- Die Belegschaft ist hoch qualifiziert.
- Alle sind zufrieden mit der Arbeit und den Arbeitsbedingungen.
- Die Beschäftigten identifizieren sich mit dem Unternehmen.
- In der Bevölkerung genießt das Unternehmen ein hohes Ansehen.
- Trotz weniger Schulabgänger sind wir attraktiver Ausbildungsbetrieb.
- Es gibt Förderpläne für unterschiedliche Bedürfnisse: Förderung benachteiligter Jugendlicher und Förderung nach Ausbildungsabschluss im Rahmen der Personalentwicklung.

- Anschließend stellen Sie die Frage, welche Faktoren haben Einfluss auf die Ausbildung 2020, welche Punkte müssen berücksichtigt werden, damit dieses „neue“ Unternehmen, die „neue“ Ausbildung Wirklichkeit wird?

Folgende Faktoren / Themenkomplexe müssen betrachtet werden:



- Nun beschreibt jedes Gruppenmitglied aus seiner jeweiligen Perspektive sehr genau, was für ihn das Besondere am Unternehmen im Jahr 2020 ist.

Achten Sie darauf, dass keine Meinung unterdrückt oder durch unüberlegte Bewertungen lächerlich gemacht werden.

- Jetzt empfiehlt es sich in einer Diskussionsrunde Zusammenhänge, Abhängigkeiten und mögliche Widersprüche heraus zu arbeiten. Dabei ist zu beachten, nicht sofort den Alltag als Maßstab zu nehmen. Erinnern Sie sich, es gibt eine emotionale und eine analytische Ebene bei der Erarbeitung eines Zukunftsbildes. Versuchen Sie beide Ebenen auseinanderzuhalten oder bei hitzigen Debatten immer wieder durch Reflexion festzuhalten.
- Gibt es ein Best-Case, gibt es ein Worst-Case? Wie können beide beschrieben werden?

Bewertung

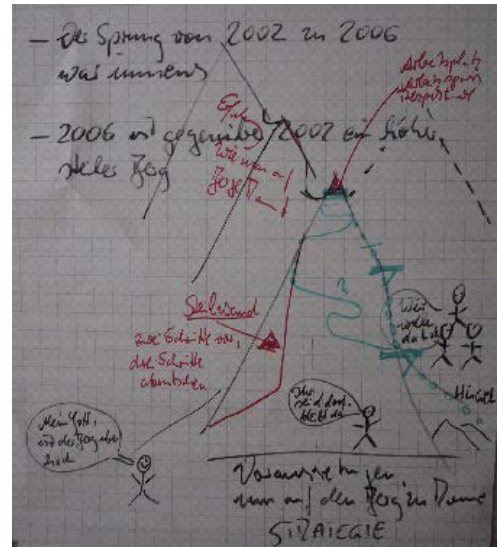
- „Was hat sich gegenüber 2012 wesentlich geändert? An welchen Stellhebeln wurde gedreht?“

Gehen Sie gemeinsam jeden Themenkomplex nochmals durch und prüfen, wo sich etwas geändert hat.

- Stellen Sie sich gemeinsam die Frage: „Was hindert uns, diese wenngleich fiktive ‚Zukunft‘ zu verwirklichen?“
- Und stellen Sie sich auch die Frage: „Welche Befürchtungen haben wir nicht angesprochen, obwohl sie unausgesprochen im Raum stehen?“

Beim Einsatz der Szenario-Methode in einem anderen Projekt, trieb die Entwicklungsgruppe die Sorge um, ob alle Beschäftigten und Führungskräfte, den Weg in die Zukunft mitmachen können. Sie zeichnen ein Bild, um ihre Befürchtungen zu verdeutlichen. Die Fragen, die dieses Bild beeinflussten waren: „Ist der Berg nicht zu groß und nicht zu steil für uns?“ „Helfen uns Etappenziele?“ „Was machen wir mit den Kolleginnen und Kollegen, die nicht mithalten können?“ „Wie können wir jenen Mut machen sich zu engagieren, die abseitsstehen?“ „Wie muss die Strategie und Taktik aussehen, damit alle auf den Berg kommen?“ „Wie verschaffen wir uns Kondition? Wie trainieren wir?“

Dieses Flip-Chart stammt aus der Praxis. Es gibt Einblick in die Diskussion über die Befürchtungen und Ängste.



7. Wo klemmt's bei uns im Unternehmen? Sind wir zukunftsrobust?

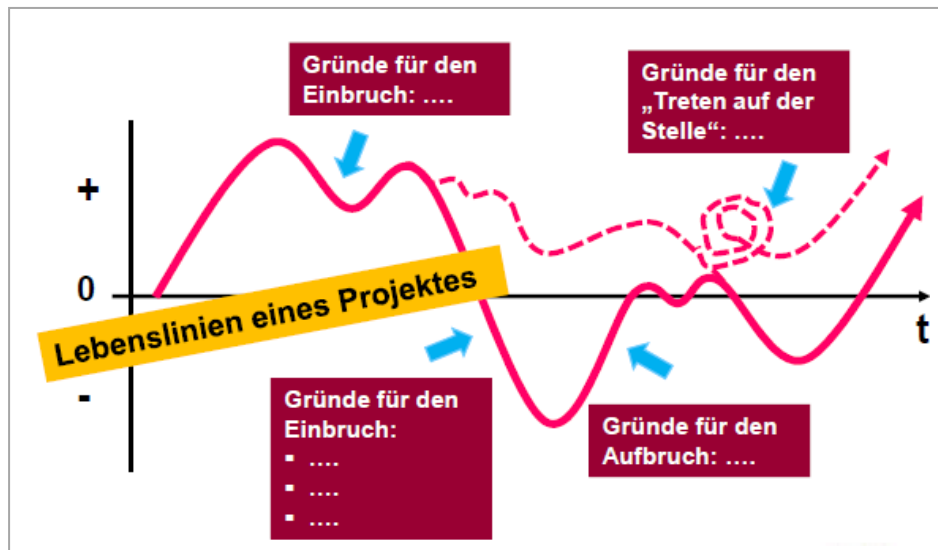
Fast immer und überall berichten betriebliche Experten (AusbilderInnen, Führungskräfte, BetriebsräteInnen, Jugend- und Auszubildendenvertretungen, Beschäftigte, Auszubildende) darüber, dass Entwicklungsprojekte im Unternehmen in der Vergangenheit nicht zum erhofften Ergebnis führten oder dass Projekte mangels absehbarem Erfolg abgebrochen wurden. Verbunden werden die Schilderungen mit einer großen Portion Skepsis, ob der beabsichtigte bzw. angestoßene Entwicklungsprozess, und dabei geht es bei der Sicherung und Weiterentwicklung der Ausbildungsqualität, Wirkungen zeigen.

Stellen Sie sich zwei relevante Fragen der Qualitätssicherung und -entwicklung:

Warum verlaufen bei uns Projekte nicht so, wie wir sie uns beim Start vorstellen?

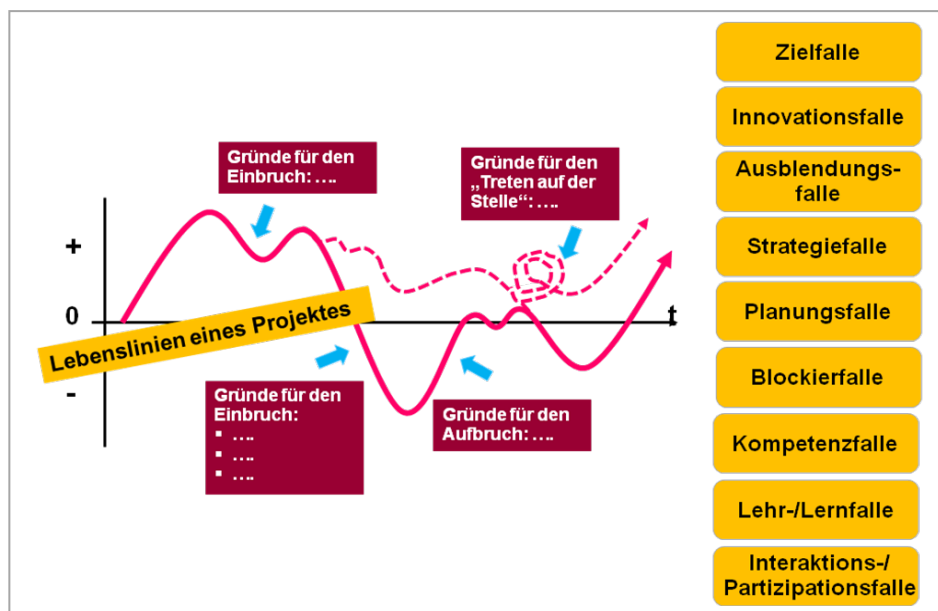
Ist die Unternehmens-, Arbeits- und Lernkultur entwicklungs- und lernförderlich?

Visualisieren Sie den Verlauf des Projektprozesses und tragen offen und ohne Beschönigung Vorkommnisse, interne und externe Einflüsse, Veränderungen der Rahmenbedingungen, also Besonderheiten und insbesondere die Gründe für mögliche Einbrüche ein. Bei Abweichungen halten sie die unterschiedlichen Einschätzungen bildlich fest. Nachfolgend ein Beispiel, wie die Aufgabe gemeint ist.



Diese Methode zur Prozessreflexion wird „bildgebende assoziative Methode“ oder „Lebenslinien eines Projektes“ genannt. Wir lehnen uns an M. Moldaschl an, der diesen Ansatz in dem kleinen Buch „Organisationsforschung“, herausgegeben 2002 von St. Kühl und R. Strodtholz (Reinbeck bei Hamburg), vorstellt.

Im nächsten Schritt untersuchen und diskutieren Sie gemeinsam, welche Problematiken beim Prozessverlauf eine Rolle spielten, nicht frühzeitig erkannt oder auf die leichte Schulter genommen wurden. Wir bezeichnen die Problematiken als Fallen. Lassen Sie die sozialen Beziehungen nicht außer Betracht. Welchen Einfluss hatten diese? Vereinbaren Sie regelmäßige Reflexionsschleifen und Steuerungsregeln, damit ähnliches nicht mehr passieren kann.



8. Auswerten, Entwicklungspfade definieren, Roadmap erstellen

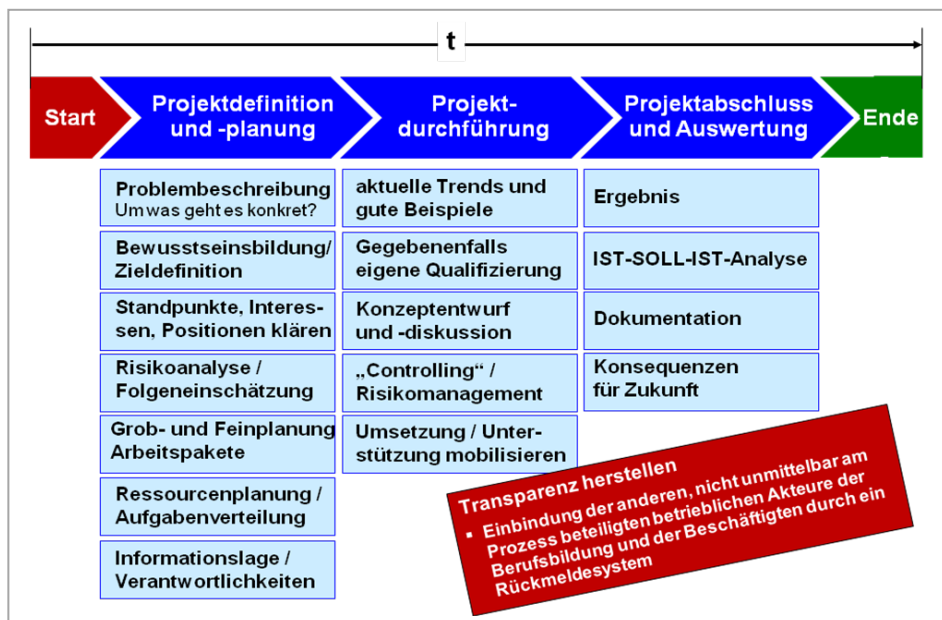
Das Szenario ist zum Schluss

- nochmals eingehend zu betrachten,
- die Ergebnisse sind auszuwerten,
- die Erkenntnisse sind festzuhalten und
- Schlüsse bzw. Konsequenzen hinsichtlich der Frage zu ziehen, an welchen Punkten anzusetzen ist.

Wichtig dabei ist,

- weiteren Diskussions- und konkreten Handlungsbedarf zu benennen,
- Kernthemen zu identifizieren und konzeptionelle Ideen zu entwickeln,
- Optionen zu entdecken,
- Alternativen abzuwägen,
- Entwicklungspfade zu definieren,
- die Roadmap für die nun zu gestaltenden Entwicklungsprozesse zu erstellen und
- Reflexionsmöglichkeiten zur Bilanzierung des Entwicklungsweges zu schaffen.

Zu guter Letzt entwerfen Sie sich einen Entwicklungsweg für die Umsetzung. Geben Sie sich dazu eine Projektmanagementstruktur, damit sie systematisch vorgehen. Dazu folgender Vorschlag:



Grundlage des Q:LAB-Instruments „Szenario und Strategie“ ist das von Martin Allespach und Hermann Novak im Rahmen eines gemeinsamen Projektes der Industriegewerkschaft Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg und dem Arbeitgeberverband Südwestmetall in den Jahren 2003 und 2004 erarbeitete und erprobte KOMPASS-Instrument „Szenario und Strategie“. Es wurde für Q:LAB überarbeitet und erweitert.