

Futures in Practice

Zukunftsräume öffnen und erproben

Lizenz und Herausgeber:innen: Futures in Practice, Zukunftsräume öffnen und erproben – hier&dann GmbH, 2026, [CC BY-NC-SA 4.0](#).
Das Tool basiert auf dem [Three-Horizons-Ansatz](#) von Bill Sharpe, Anthony Hodgson, Andrew Curry und dem International Futures Forum (IFF). Es ist eine eigenständige Weiterentwicklung des Modells und steht in keiner offiziellen Verbindung zum International Futures Forum.

Beschreibung

Futures in Practice

Themenfeld: Zukunftsfähigkeit, ökosoziale Geschäftsmodellentwicklung, Transformation, Resilienz, Umgang mit Unsicherheit

Ziel: (gemeinschaftlich) wünschenswerte Zukunftsbilder kreieren und diese erfahrbar machen

Ergebnis: Ihr erhaltet ein Bild davon, was euer Unternehmen aktuell prägt, welche Zukunftsszenarien möglich wären und welche nächsten Schritte ihr ausprobieren könntet.

Beschreibung: Das Tool baut auf dem Three-Horizons-Modell von Bill Sharpe auf und verbindet eure Herausforderungen und Erfahrungswerte mit möglichen Zukunftsszenarien. Über dieses Tool erkundet ihr verschiedene Wege, wie ihr euch eurem bevorzugten Zukunftsszenario nähern zu könnt.

Rahmenbedingungen

- Anwendung: Digital oder analog mit ausgedrucktem Template (Graphiken mindestens in DIN A2/A3 drucken)
- Material: verschiedenfarbige Haftnotizen/ Zettel, Stifte
- Personenanzahl: alleine oder im Team, ideal 2–6 Personen
- Zeitrahmen:
 - Teil 1 ca. 2,5 Stunden
 - Teil 2 ca. 2 Stunden
 - Zeit zwischen Teil 1 und 2: wenn möglich 1-2 Tage, um recherchieren und reflektieren zu können
- Anwendungshäufigkeit: sinnvoll in frühen Gründungsphasen, vor neuen Angeboten, bei Wachstum, bei Finanzierungsfragen oder Teamveränderungen
- Vorwissen/ Methodenkompetenz: keine Vorkenntnisse notwendig. Eine offene Haltung und Lust auf gemeinsames Ausprobieren hilft.
- Vorarbeit: keine Vorarbeit notwendig. Hilfreich ist es, einen groben Überblick über Idee, Geschäftsmodell oder aktuelle Fragestellungen zu haben.

Kontext

Futures in Practice

Ressourcen werden knapper, ökologische Grenzen spürbarer und gesellschaftliche Erwartungen an Unternehmen wandeln sich. Viele Gründer:innen merken früh, dass klassische Vorstellungen von Wachstum oder Erfolg nicht (mehr) zu dem passen, was sie eigentlich aufbauen möchten. Wie aber können Zusammenarbeit, Wirkung und wirtschaftliche Praxis denn dann langfristig aussehen? Und welche Formen von Arbeit, Verantwortung oder Wertschöpfung stärken wir mit dem, was wir heute tun?

Das *Three-Horizons-Modell* ist eine Methodik, die sich genau diesen Übergängen und Entscheidungsräumen widmet, um bewusster auf favorisierte Zukunftsszenarien zuzuarbeiten. Entwickelt wurde es von Bill Sharpe und anderen Forscher:innen des International Futures Forum (IFF), wie

Jennifer Williams und Anthony Hodgson. Ausgangspunkt für ihr Modell war die Frage, wie Menschen mit Unsicherheit und Wandel umgehen und unterschiedlichen Zukunftsvorstellungen arbeiten können. Das *Three-Horizons-Modell* hilft, Gegenwart und Zukünfte gleichzeitig in den Blick zu nehmen. Statt nur kurzfristige Probleme zu lösen oder langfristige Visionen zu formulieren, schafft es einen Rahmen, um Übergänge sichtbar zu machen.

Welche Muster prägen unsere heutige Praxis? Welche Entwicklungen könnten langfristig an Bedeutung gewinnen? Gerade in frühen Gründungsphasen kann es helfen, diese Spannungsfelder und Fragestellungen zu betrachten.

Das Tool Futures in Practice basiert auf dem *Three-Horizons-Modell* und wurde für den Kontext ökosozialer Gründung und Geschäftsmodellentwicklung weiterentwickelt.

Hintergrund

Three-Horizons-Modell erklärt

Das Modell lässt uns Brücken zwischen heutiger Praxis und möglichen zukünftigen Entwicklungen bauen. Es rahmt den gesamten Prozess eines Vorhabens oder eines Projekts und hilft uns dadurch, einzelne Handlungsschritte zu bewerten und abzuwägen. Die drei Horizonte beschreiben dabei unterschiedliche Pfade von Entwicklungen. Sie existieren gleichzeitig und beeinflussen sich gegenseitig.

Der erste Horizont (H1) steht für die dominante Gegenwart, also die Strukturen, Routinen und Denkweisen, die heute den Alltag prägen: Ein Startup in H1 beschäftigt sich zum Beispiel mit Finanzierung, Kund:innen, Rollenverteilung oder Wachstum.

Der dritte Horizont (H3) beschreibt wiederum mögliche zukünftige Entwicklungen. Übersetzt heißt das: Dort tauchen andere Vorstellungen davon auf, wie Wirtschaft, Zusammenarbeit oder Wirkung in Zukunft aussehen könnten, wie etwa

kooperative Geschäftsmodelle, regenerative Wertschöpfung oder neue Formen gemeinschaftlicher Organisation. Zwischen H1 und H3 liegt der zweite Horizont (H2). Dieser umfasst die Übergänge vom Heute ins Morgen. Das sind beispielsweise Experimente, neue Praktiken, aber auch Konflikte und Unsicherheiten. Manche Ideen helfen dem bestehenden System, sich länger zu stabilisieren. Andere öffnen tatsächlich neue Wege.

Alle drei Horizonte existieren gleichzeitig und beeinflussen sich. So gibt es beispielsweise schon heute Ansätze, die Elemente einer möglichen Zukunft zeigen. Die britische Wirtschaftswissenschaftlerin Kate Raworth beschreibt Three Horizons deshalb als eine Möglichkeit, „the future in the present“ sichtbar zu machen, also Hinweise auf zukünftige Entwicklungen bereits in heutigen Praktiken zu erkennen. Zukunft ist nicht vorhersagbar, aber der Weg in eine erwünschte Zukunft ist gemeinsamer Orientierungs- und Lernprozess und dieser kann gestaltet werden.

Mehr dazu: <https://futurestewards.com/resources/>



Anleitung 01 (Teil 01)

Gegenwart verstehen

Schritt 1: Was prägt unsere heutige Praxis? [20–30 Min]

Beginnt mit eurer aktuellen Situation. Sammelt alles, was euren Arbeitsalltag, eure Entscheidungen und eure derzeitige Praxis prägt: *Welche Themen beschäftigen uns aktuell? Welche Routinen oder Arbeitsweisen prägen unseren Alltag? Was hält uns im Moment am Laufen/ was funktioniert gut?*

Beispiele: hohe Geschwindigkeit und viele parallele Aufgaben/ informelle Entscheidungswege/projektbasierte Finanzierung/ starke Motivation im Team/enge Zusammenarbeit mit Nutzer:innen

Schreibt die Antworten jeweils auf einzelne Haftnotizen und klebt diese in den *Bereich 1 heutige Praxis* auf Horizont 1 (H1).

Schritt 2: Wie sind wir dort gelandet? [15–20 Min]

Jetzt schaut ihr darauf, welche Erfahrungen, Entscheidungen oder Arbeitskontexte eure heutige Praxis geprägt haben:

Welche Erfahrungen prägen unsere Vorstellungen von Arbeit? Welche früheren Jobs oder Projekte beeinflussen unsere Entscheidungen? Welche Werte bringen wir mit? Welche Erfahrungen möchten wir bewusst anders machen?

Haltet die Antworten wieder auf Haftnotizen im *Bereich 2 Vergangenes* fest. Im Anschluss verbindet ihr diese mit den Themen aus Schritt 1. *Welche Erfahrungen könnten bestimmte Prioritäten, Arbeitsweisen oder Spannungen erklären? Ergänzt gegebenenfalls noch manche Notiz.*

Beispiele: Erfahrungen mit Überlastung/frühere Arbeit in hierarchischen Organisationen/positive Erfahrungen mit Selbstorganisation/Aktivismus- oder Care-Erfahrungen

Anleitung 02 (Teil 01)

Gegenwart verstehen

Schritt 3: Spannungen sichtbar machen [15 Min]

Jetzt schaut ihr darauf, wo eure heutige Praxis Reibung erzeugt oder langfristig schwierig werden könnte. Es geht nicht darum, „Fehler“ zu finden oder Schuldige zu benennen, mehr wollt ihr damit wiederkehrenden Herausforderungen aufdecken: *Was kostet uns dauerhaft viel Energie? Welche Routinen erschöpfen uns? Welche Spannungen entstehen zwischen Anspruch und Alltag? Welche Entscheidungen helfen kurzfristig, erzeugen langfristig womöglich neue Probleme?*

Beispiele: Unsicherheit durch projektbasierte Finanzierung/ Entscheidungsdruck bei wenigen Personen/ Sorgearbeit ist unsichtbar

Haltet eure Antworten auf Haftnotizen fest und markiert diese entlang von *H1 in Bereich 3 Spannungen*.

Schritt 4: Bewahren [15 Min]

Jetzt schaut ihr bewusst auf das, was ihr erhalten oder weiterentwickeln möchtet: *Welche Werte möchten wir wahren? Welche Formen der Zusammenarbeit geben uns Stabilität? Welche Fähigkeiten oder Beziehungen sind wichtig? Was möchten wir bewusst weiterentwickeln? Was funktioniert trotz aller Spannungen gut?*

Beispiele: gegenseitige Unterstützung im Team/transparente Kommunikation/enge Beziehungen zu Nutzer:innen/ lokales Netzwerk

Schreibt eure Antworten auf und platziert diese ebenfalls entlang H1 im *Bereich 4 Bewahren*. Diese Karten markieren eure tragfähige Elemente.

Anleitung 03 (Teil 01)

Zukunft öffnen

Schritt 5: Welche Zukunftsbilder sind möglich? [30 Min]

Jetzt wechselt ihr bewusst die Perspektive. Entwickelt mehrere mögliche Zukunftsbilder für euer Unternehmen.

Hierbei ist es wichtig zu verstehen – ihr müsst nicht die eine, „richtige“ Zukunft finden. Denn das geht gar nicht. Worauf dieser Schritt abzielt ist, die unterschiedliche Möglichkeiten, die ihr euch schaffen könnt, sichtbar zu machen. Euch zu überlegen, wohin ihr euch mit eurem Unternehmen hinbewegen könntet. Stellt euch dazu folgende Fragen: *Wie möchten wir langfristig arbeiten? Welche Werte sollen unser Unternehmen prägen? Welche Rolle spielen Gemeinschaft, Care oder ökologische Verantwortung? Welche Formen von Wirtschaft oder Zusammenarbeit möchten wir stärken? Welche Zukunft fordert uns heraus?*

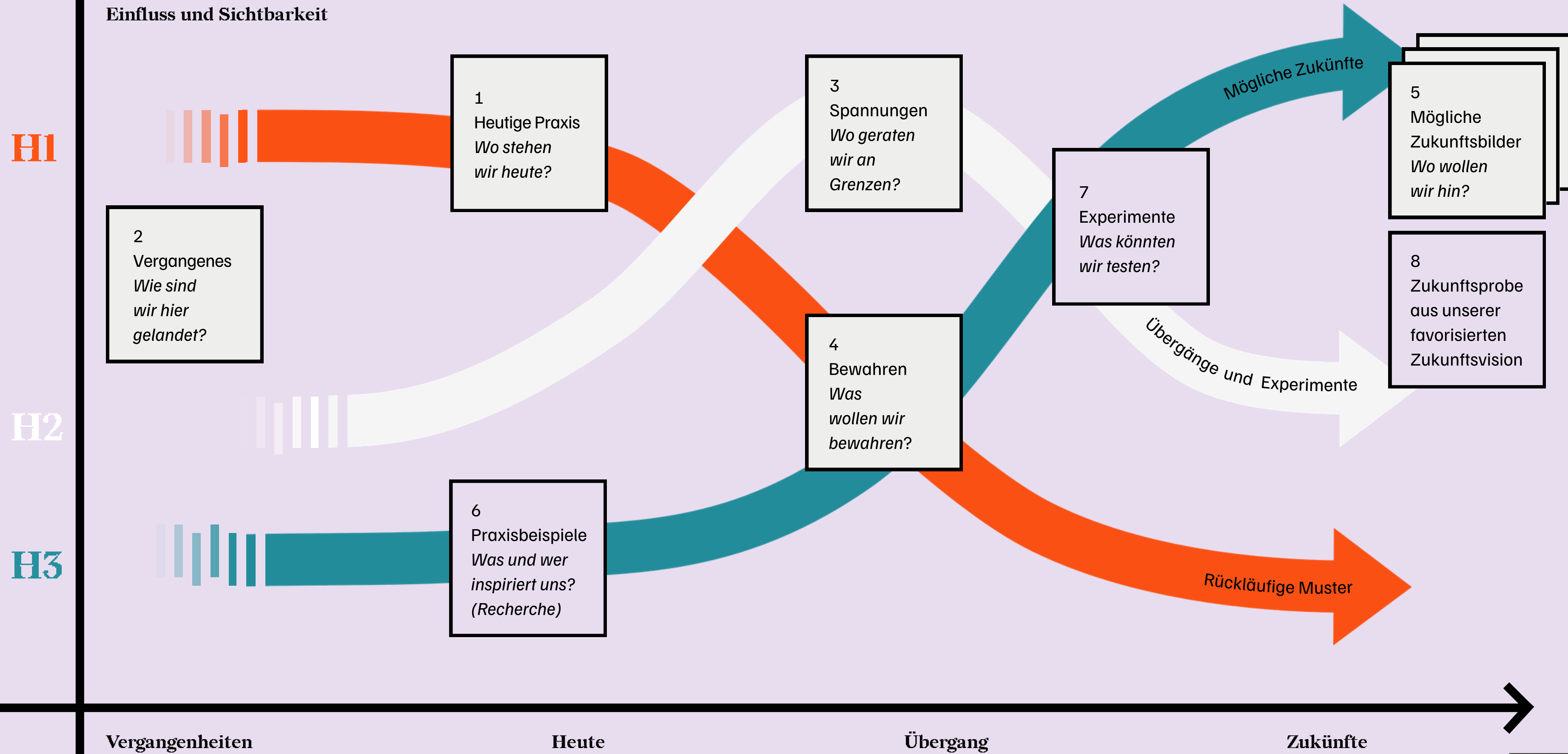
Beispiele: ein kooperatives Netzwerk/gemeinschaftsgetragene Finanzierung/regenerative Wertschöpfung/lokale Kooperationen/neue Eigentumssmodelle

Dokumentiert eure Ergebnisse auf verschiedenen Zetteln (pro Szenario ein Zettel mit je einer Überschrift und Details in Stichpunkten). Legt die Zettel mit den verschiedenen Szenarien in den *Bereich 5 mögliche Zukunftsbilder* von Horizont 3 (H3).

Ihr habt den ersten Teil des Tools geschafft. Jetzt folgt ein Rechercheteil. Nehmt euch dafür gerne 1-2 Tage Zeit und startet dann erst in Teil 2 des Tools.

Recherche: Inspirierende Praxisbeispiele

Sucht nach Beispielen, die einzelne Aspekte eurer Zukunftsbilder bereits heute sichtbar machen oder euch einfach besonders ansprechen wie z.B. Spannende Unternehmen, Initiativen, Genossenschaften, lokale Netzwerke, neue Formen von Zusammenarbeit oder Finanzierung. Nehmt auf, was euch interessiert und haltet die wichtigsten Punkte fest.



Anleitung 03 (Teil 02)

Übergänge konkretisieren

Schritt 6: Inspirierende Praxis gemeinsam auswerten [30 Min]

Nun bringt ihr eure Recherche zusammen.

Stellt euch eure Praxisbeispiele vor und erklärt euch, weshalb ihr diese ausgewählt habt.

Dann platziert ihr sie entlang von Horizont 3 (H3) in *Bereich 6 Praxisbeispiele* oder zwischen euren eigenen bewahrenswerten Praktiken und den Zukunftsbildern.

Danach reflektiert noch einmal gemeinsam: *Welche Beispiele haben euch überrascht? Welche Praktiken wirken interessant und könnten in unserem Kontext funktionieren? Welche Elemente passen zu euren Zukunftsbildern und lassen diese damit gleich konkreter erscheinen? Welche Ideen möchten wir (auch) verfolgen?*

Schritt 7: Übergänge und Experimente identifizieren [30 Min]

Jetzt wird es spannend!

Schaut euch eure Praxisbeispiele nun nochmal an und konzentriert euch auf einen vielversprechenden Ansatz. Beantwortet dazu folgende Fragen: *Wäre der Ansatz von Praxisbeispiel X auf unser Geschäftsmodell übertragbar? Wenn ja, hat dieser Potential tatsächlich Veränderung anzustoßen und wie ließe sich der Ansatz auf unser Geschäftsmodell konkret anwenden?*

Wiederholt den Schritt mit weiteren Ansätzen aus den Beispielen, die eure heutige Praxis sinnvoll ergänzen könnten/die ihr selbst gerne testen würdet.

Wichtig ist: Schreibt euch bei jedem Ansatz auf, welche Veränderungen für euch realistisch erscheinen und was ihr davon konkret umsetzen könntet. Ergänzt diese Experimente auf Haftnotizen in H2 in *Bereich 7 Experimente*.

Anleitung 04 (Teil 02)

Zukunftsprobe entwickeln

Schritt 8: Zukunftsbilder konkretisieren [20 Min]

In diesem Schritt verbindet ihr alle Elemente. Nehmt einen Zettel mit einem Zukunftsbild (aus H3), welches ihr euch vorhin erstellt habt und legt passende Praxisbeispiele, eure ausgewählten Experimente und Elemente aus eurer heutigen Praxis, die ihr bewahren möchtet dazu.

Führt das auch mit den anderen Zukunftsbildern durch (dupliziert Haftnotizen, sollten sich Aspekte überschneiden) und vergleicht alle Szenarien miteinander: *Welches Szenario wirkt für uns besonders stimmig? Welche Zukunft hat bereits erste Ansatzpunkte in unserem Alltag? Welche Spannungen bleiben bestehen? Welche Richtung möchten wir bewusster stärken?*

Schritt 9: Zukunftsproben entwickeln [15–30 Min]

Jetzt wird es konkret! Sucht euch ein Szenario aus, das euch am meisten überzeugt. (Wichtig: Die anderen Möglichkeiten bleiben sichtbar. Ihr entscheidet nur, welche Richtung ihr zunächst vertiefen möchtet.)

Als nächstes plant ihr euren ersten Schritt zur Umsetzung des Zukunftsszenarios mittels einer Zukunftsprobe. Eine Zukunftsprobe ist ein kleines Experiment im Heute, um das Morgen greifbarer zu machen: klein, niedrigschwellig, konkret, zeitlich begrenzt und beobachtbar. Das kann z.B. ein Test eines neuen Arbeitsmodus sein, eine alternative Rollenverteilung, eine ko-kreative Produktentwicklung mit Nutzer:innen, eine Genossenschafts-Simulation, u.v.m. sein. Skizziert euch eure Zukunftsprobe an und besprecht dafür: *Was möchten wir beobachten oder lernen? Wer übernimmt was? Wie lange läuft die Zukunftsprobe und wann reflektieren wir die Ergebnisse?*

Geschafft! Ihr habt das Tool einmal komplett durchgespielt. Testet gerne weitere Zukunftsproben, um euren Zukunftspfad weiter auszuloten.

