ZIELSETZUNGS-METHODEN:

Gemeinsam eine sinnstiftende Zielstellung erarbeiten

PHASE 2 - STARTEN

FÜHRUNG & PLANUNG

ZIELDEFINITION & WIRKUNGSANALYSE

ISoGBW
Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg

BEDEUTUNG EINES SINNSTIFTENDEN ZIELS FÜR INTERSEKTORALE GOVERNANCE

„Was wäre, wenn...?" Fragen erlauben es uns, um die Ecke zu denken und unsere Annahmen und impliziten Denkmuster zu hinterfragen. Die meisten Innovationen und Veränderungsabsichten beruhen in gewissem Maße auf einer solchen Frage und einer Vision eines wünschenswerten zukünftigen Zustands. Die Kraft von geteilten Visionen können sich auch intersektorale Kooperationen zu Nutze machen. Eine in der Startphase gemeinsam entwickelte Zielstellung (in der Logik einer gemeinsamen Vision oder eines gemeinsamen Sinns) kann als Kern der intersektoralen Identität dienen und im weiteren Verlauf die Planung konkreter Aktivitäten und Entscheidungen lenken. Sie dient als „Anker" für viele weitere Schritte im Rahmen des Governance Cycle, auf den immer wieder Bezug genommen werden kann.

BACKGROUND UND EINBETTUNG

Die Entwicklung einer gemeinsamen, übergeordneten Zielstellung kann über verschiedene Methoden erfolgen, die sowohl aus den Bereichen der kollaborativen Governance als auch der Unternehmensentwicklung kommen:

- **Visioning:** Hier wird gemeinsam ein wünschenswertes Bild der Zukunft entworfen, basierend auf Inputs aller Teilnehmenden.
- **Massive Transformative Purpose (MTP):** Gemeinsam wird ein übergeordneter und zielgerichteter Sinn („Purpose") entwickelt, der den transformativen Mehrwert hervorhebt.

Die entwickelten Visionen bzw. Ziele können im nächsten Schritt in konkrete Zielstellungen bzw. Meilensteine operationalisiert werden.

MEHRWERT FÜR DIE KOOPERATION

Die partizipative Entwicklung einer gemeinsamen Vision erfüllt mehrere Funktionen auf der Prozessebene. Sie dient dem Aufbau gemeinsamer Kapazitäten, befähigt alle Akteure sich aktiv in den Prozess und dessen Zielsetzung einzubringen, schafft ein hohes Grad an Eigenverantwortung und somit auch „Commitment" für den weiteren Prozess.

Niveau:
Beide Methoden: mittel

Zeitrahmen:
Visioning: Zwei Workshops (jeweils ca. 2 Std.), dazwischen Analysephase
Massive Transformative Purppose (MTP): im Rahmen eines Workshops (ca. 2-3 Std.), danach Aufbereitung und grafische Darstellung

Arbeitsweise/Formate:
Beide Methoden: Co-kreative Workshop-Formate, Systematisierung mit Hilfe der Arbeitsvorlagen, grafische Aufbereitung
Visioning: zusätzliche Hintergrund-analyse zu einzelnen Themen

Begleitung:
Für beide Methoden eignet sich die Einbeziehung einer externen Moderation mit guter Erfahrung in der Anwendung

Wer muss dabei sein?
Visioning: alle an der Kooperation beteiligten Akteure
MTP: kann auch vom Kernteam in der Phase "Initiieren" entwickelt und dann kommuniziert werden

ENTWICKLUNG EINER GEMEINSAMEN VISION: SCHRITT-FÜR SCHRITT

Visioning: Wünschenswertes Zukunftsbild

Für die Umsetzung eines Visioning-Prozesses gibt es verschiedene Formate (z.B. Future Search Conference, Visioneering, Zukunftswerkstatt), die alle grundsätzlich ähnliche Schritte durchlaufen:

1 Eckpunkte für den Visionsprozess

Die Fragestellung wird nochmal ins Gedächtnis gerufen (siehe Faktenblatt „Fokussierungsmethoden") und Themenfeld sowie Zeithorizont für die Vision auf dieser Basis abgesteckt.

Falls noch kein gemeinsames Verständnis über Status-quo und Umfeldfaktoren vorliegt, sollte dies nachgeholt werden (z.B. mit Hilfe einer SWOT Analyse oder einer PESTEL-Analyse, siehe Faktenblatt „Strategische Grundlagen").

2 „Visionsmaterial" sammeln

Nun wird ein sog. „vision pool" entwickelt. Hier sind alle Teilnehmenden des Prozesses eingeladen, ihre Ideen für eine wünschenswerte Zukunft einzubringen:

- Gemeinsam vor Ort via Workshops, Design Thinking oder andere interaktive Formate
- Befragung, Surveys, o.ä. für die schriftliche Beteiligung (auch für Akteure, die nicht direkt am Prozess beteiligt sind)
- Niederschwellige Angebote, z.B. „Wünsch-Dir-was-Wand", Bilder, Videos,...

3 Analyse des Visionsmaterials

Alle vorgeschlagenen Elemente für die Vision werden dann analysiert, gruppiert und auf einer „Visions-Landkarte" (s. Arbeitshilfe S.3) illustriert. Die Landkarte stellt die wichtigsten Themenfelder dar, diese werden nach einer ersten Sichtung des Visionsmaterials festgelegt. Auf der Landkarte werden dann die Visionselemente gemeinsam priorisiert: zentral erscheinende Elemente in den Kern, weniger prioritäre Elemente an den Rand.

4 Synthese und Finalisierung der Vision

Im letzten Schritt werden die wichtigsten Elemente weitere konkretisiert und möglichst zu einer stimmigen Vision zusammengefasst. Die Vision kann dann im weiteren Verlauf in konkrete Ziele operationalisiert werden.

Massive Transformative Purpose (MTP)

Das Konzept des MTP kommt aus dem Konzept der exponentiellen Organisation (ExO, Organisation mit überproportionaler Wirkung). Im Rahmen dieser ExO stellt ein MTP den übergeordneten und zielgerichteten Sinn („Purpose") hinter der Organisation dar. MTPs stellen ein großes Ziel dar, das über kurzfristige Erfolge hinausgeht. Alle Beteiligten sind gemeinsam auf der Suche nach Lösungen, um den MTP zu erreichen.

1 „Problem Space"

Im ersten Schritt geht es darum, das Problem hinter der Kooperation zu identifizieren: Welches Problem möchten wir gemeinsam lösen? (z.B. viele Kinder ernähren sich zu schlecht und sind deshalb übergewichtig). Im Gegensatz zu vielen anderen Methoden, geht es also noch nicht um die Zielstellung, sondern erst einmal um ein gemeinsames Verständnis des ursprünglichen Problems.

2 Wie kann das Problem gelöst werden?

Wenn das Problem definiert ist, muss sich die Gruppe vorstellen, wie die Organisation oder Kooperation das Problem lösen und den derzeitigen Zustand verändern wird. Hier werden gemeinsam in der Gruppe relevante „Hebel" mit großer Wirkung identifiziert und priorisiert (z.B. für eine gesunde Ernährung von Kindern ist die Außerhausverpflegung aber auch die Bildung der Eltern relevant).

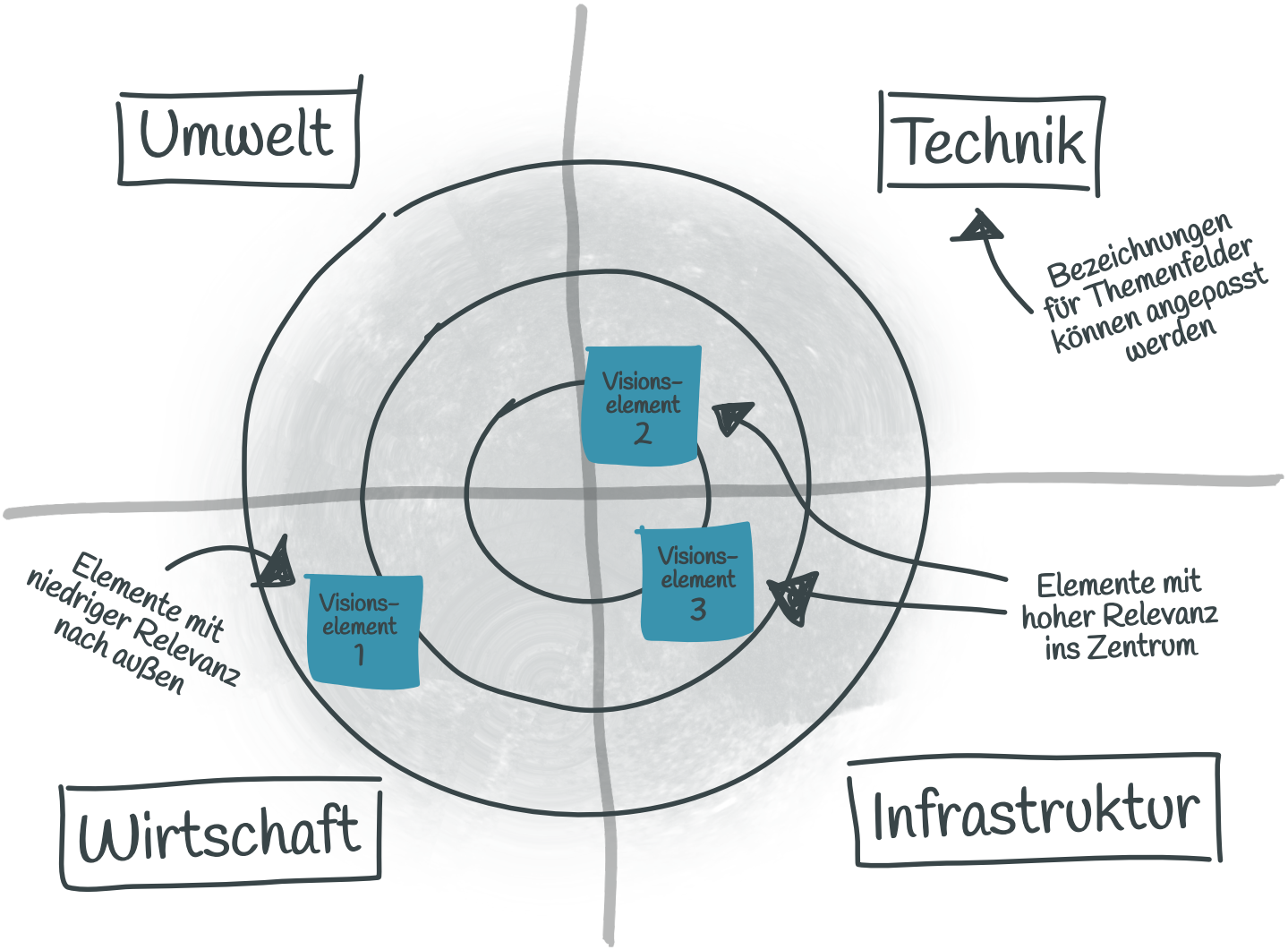
3 Was ist dann der Impact?

Im letzten Schritt wird der priorisierte Ansatz als möglichst weit definiertes, sinnstiftendes Ziel formuliert (z.B. „Alle Kinder erhalten in der Schule täglich ein ökologisches und gesundes Mittagessen und werden Botschafter:innen für gesunde Ernährung").

Bei der Definition des MTP werden in der Moderation Fragen eingesetzt wie z.B. „Was ist uns wirklich wichtig? Und warum", „Was würden wir tun, wenn wir unseren Ansatz ohne Risiken und Hindernisse umsetzen könnten?", „Was würden wir tun, wenn wir plötzlich eine Milliarde Euro als Budget hätten"...

Der MTP sollte leicht verständlich, möglichst emotional und glaubwürdig sein und somit Leidenschaft in der Gruppe – aber auch nach außen - erzeugen.

Arbeitshilfe: Landkarte für einen Visions-Prozess („Vision Map")



STOLPERSTEINE IN DER INTERSEKTORALEN ANWENDUNG

Da in einer intersektoralen Kooperation Akteure mit unterschiedlichen Hintergründen, Kulturen, Wertegerüsten aber auch unterschiedlichen methodischen Ansätzen zusammenkommen, erscheint es zentral, dass die ausgewählte Methode zur Erarbeitung einer gemeinsamen Zielstellung vorab klar erläutert wird. Alle Teilnehmenden müssen wissen, was auf sie zukommt und was am Ende des Prozesses als Ergebnis zu erwarten ist. Insbesondere die folgenden Aspekte sollten besonders berücksichtigt werden:

- **Kompromissbereitschaft:** Sowohl bei der Entwicklung einer Vision als auch beim MTP geht es um ein gemeinsames Ziel, in dem sich alle wiederfinden können. Hier ist entsprechend von allen Akteuren ein gewisser Grad an Kompromissbereitschaft erforderlich, dabei sollte aber auf Ausgewogenheit geachtet werden.
- **Qualitätskriterien als Orientierung:** vor allem wenn zu Beginn des Prozesses stark unterschiedliche Einschätzungen und Erwartungen an ein gemeinsames Zukunftsbild vorliegen, erscheint es sinnvoll sich vorab auf einige Qualitätskriterien festzulegen. Wichtig erscheinen im Kontext von intersektoralen Kooperationen insbesondere folgende Kriterien:
  1. Systemisch: die Zukunftsvision sollte die Schnittstellen zu anderen Themenfeldern im Blick haben und die Komplexität der Zusammenhänge würdigen
  2. Kohärenz: die Elemente der Zukunftsvision sollten insgesamt kohärent sein – Widersprüche sollten auf jeden Fall vermieden werden.
  3. Plausibel: die Zukunftsvision soll wünschenswert sein, soll sich dabei aber im Spektrum der plausiblen Zukunftsentwicklungen bewegen. Wo möglich soll die Vision auf empirischen Quellen, Erfolgen aus Pilotprojekten oder theoretischen Erkenntnissen beruhen.

ZIELSETZUNGS-METHODEN:

Gemeinsam eine sinnstiftende Zielstellung erarbeiten

FÜHRUNG & PLANUNG

ZIELDEFINITION & WIRKUNGSANALYSE

EINBLICKE IN DIE PRAXIS

Klimazielsystem (Beispiel „Visioning")

Als Grundlage für den alpinen Klima-Aktionsplan entwickelte der alpine Klimabeirat ein Klimazielsystem mit visionären Zukunftsbildern für zehn verschiedene Handlungs-felder. Für den Bereich Verkehr wurde z.B. die Vision definiert, dass der gesamte Güterverkehr (über 300km) bis 2050 nur noch auf der Schiene transportiert werden soll. Im Bereich Landwirtschaft z.B. die Vision, dass alle Anbaumethoden an die sich ändernden klimatischen Bedingungen angepasst sind.

Das Klimazielsystem wurde in einem co-kreativen Prozess gemeinsam mit Akteuren aus der öffentlichen Verwaltung sowie der Zivilgesellschaft erarbeitet und mit ausgewählten Expert:innen abgestimmt.

Hamburg@Work (Beispiel MTP)

„Das Netzwerk für eine neue Welt" ist der MTP den Hamburg@work (ein Cluster-Netzwerk von Unternehmen, Start-ups, Hochschulen und Multiplikatoren) als Grundlage für zukünftigen Aktivitäten entwickelt hat: „Wir stehen jeden Morgen auf, das Netzwerk für eine neue Welt zu schaffen: digital, zukunftsorientiert, inspirativ und davon getrieben, eine Mission zu verfolgen."

ALTERNATIVE METHODEN

Future News

Die Methode „Future News" kann als Einstieg sowohl in einen Visionsprozess als auch für die Entwicklung eines MTP hilfreich sein. Hier werden alle Teilnehmenden gebeten, sich in die Zukunft zu versetzen (z.B. 10 Jahre von heute) und eine Schlagzeile für eine Zeitung, Social Media, etc. zu entwerfen, die sie dann über die Ergebnisse der Kooperation gerne lesen würden. Diese „Mini-Zukunftsmethode" ist deutlich weniger aufwändig als die umfassenden Zielsetzungsmethoden, hilft aber bereits um einen Fokus auf wünschenswerte Zukunftsbilder zu setzen.

Moonshot Thinking

Diese Methode umfasst ein konkretes Vorgehen, um große, visionäre Ideen systematisch zu entwickeln und in die Tat umzusetzen. Es geht also um Ideen mit dem Potential das Leben von Millionen Menschen zu verändern – Moonshots. Das Konzept besteht im Wesentlichen aus drei Elementen: 1) Eine Herausforderung identifizieren, 2) eine radikale Lösung entwickeln und 3) einen machbaren Weg zur Umsetzung zu finden.

WEITERE INFORMATIONEN

Unser Literaturtipp zum Vertiefen der Methode:
Visioning: Weitere Infos zur Methode und Fallbeispiele bei SustainabilityMethods.org.
Massive Transformative Purpose: The Heartbeat of Every ExO, Blogbeitrag von Salim Ismail mit Hinweisen zur Methode, vielen Fallbeispielen und Link zu Arbeitsvorlagen (2018)

Weitere Literatur und Beispiele:

- Wiek, Arnim und David M. Iwaniec (2014): Quality criteria for visions and visioning in sustainability science. Sustainability Science 9. 497–512.
- Dimitrov, Kiril (2022) : Organizational Leadership through the Massive Transformative Purpose, Economic Alternatives, 2022, Issue 2, pp. 318-344.
- Future News und weitere „Mini-Zukunftsmethoden": Zukunftsinstitut Workshop, Kartenset „New Works".

mehr Infos und alle Links online