STOCKTAKING:

Das große Ganze in den Blick nehmen und Handlungsoptionen erkennen

PHASE 2 - STARTEN

FÜHRUNG & PLANUNG

RAHMENBEDINGUNGEN & FINANZIERUNG

ISoGBW
Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg

BEDEUTUNG DES STOCKTAKINGS IM GOVERNANCE CYCLE

Intersektorale Kooperationen sind meist durch einen hohen Grad an Komplexität geprägt. Sowohl über die Einbindung der unterschiedlichen Akteure als auch über die Themen, die oftmals mit großen Transformationsprozessen zusammenhängen, ergeben sich vielschichtige Herausforderungen. Gerade in der Startphase ist es deshalb entscheidend, das Themenfeld im Rahmen einer Bestandsaufnahme möglichst weitgehend zu beleuchten, bestehende Anknüpfungspunkte zu analysieren und Handlungsoptionen in den Blick zu nehmen.

BACKGROUND UND EINBETTUNG

Verschiedene Methoden bieten eine Hilfestellung für die Navigation durch diese Komplexität und helfen dabei, die Bestandsaufnahme in einzelne Puzzleteile zu zerlegen. Dieses Factsheet stellt zwei Ansätze dafür vor:

- **Morphologischer Kasten** („Zwicky-Box"): Kreativ-analytische Technik zur Zerlegung einer Problemstellung in einzelne Parameter und deren systematischen Betrachtung. Aus der Gesamtsicht entstehen neue Kombinationen von Lösungsansätzen (S.2).
- **PESTEL Analyse:** System für eine erweiterte Umfeldanalyse, in dem Entwicklungen und Veränderungen in sechs Kernbereichen aus dem Umfeld ständig verfolgt werden (S.4) .

MEHRWERT FÜR DIE KOOPERATION

Sowohl der morphologische Kasten als auch die PESTEL-Analyse unterstützen intersektorale Kooperationen in einer systematischen Bestandsaufnahme und Analyse des Umfelds. Beide Methoden stellen sicher, dass „blinde Flecken" gezielt in den Blick genommen werden, der morphologische Kasten dient darüber hinaus zur Identifikation stringenter Lösungsansätze. Durch den kreativ-analytischen Ansatz bieten beide Methoden die Möglichkeit zur Einbindung aller Akteure und unterstützen somit Vertrauensbildung und gemeinsames „Factfinding".

Niveau:

Morphologischer Kasten: mittel bis schwierig
PESTEL-Analyse: mittel

Zeitrahmen:

Morphologischer Kasten: Ideensammlung im Rahmen eines Brainstormings (ca. 2 Std.), danach systematische Aufbereitung und ergänzende Recherche (ca. 1 - 2 Arbeitstage)
PESTEL-Analyse: Austausch unter allen Beteiligten (ca. 2Std.), danach kontinuierliche Weiterentwicklung

Arbeitsweise/Formate:

Brainstorming
Recherche/Interviews
Systematisierung mit Hilfe der Arbeitsvorlagen

Begleitung:

Morphologischer Kasten: ohne externe Begleitung möglich, jedoch Quercheck erwünscht
PESTEL-Analyse: ohne Begleitung umsetzbar

Wer muss dabei sein?

Möglichst breite Beteiligung aller Stakeholder ist wünschenswert, zumindest aller Schlüsselakteure aus Phasen 1 und 2

MORPHOLOGISCHER KASTEN: SCHRITT-FÜR SCHRITT

1 Zerlegung in Teilaspekte, einzelne Parameter

Im Rahmen eines „Questionstormings" werden offene Fragen rund um die intersektorale Kooperation gesammelt. Im Gegensatz zum Brainstorming ist das Questionstorming für neue Akteure in der Kooperation einfacher, da Fragen statt Lösungsansätze gesammelt werden.

z.B. Wie können wir uns klar zu bestehenden Akteuren abgrenzen? Wie gehen wir mit den Schnittstellen zu anderen Themenfeldern um? Auf welchen politischen Ebenen ist das Thema relevant? etc.

Die gemeinsame Zielstellung (siehe Faktenblatt „Zielsetzung") wird in wesentliche Teilaspekte bzw. einzelne Parameter zerlegt. Dabei ist darauf zu achten, dass die Parameter unabhängig voneinander und operationalisierbar sind.

2 Konkretisierung relevanter Teilaspekte und deren Dimensionen

Im zweiten Schritt wird zuerst für jeden Teilaspekt ein Schlüsselwort definiert und überlegt anhand welcher Dimension die möglichen Ausprägungen dargestellt werden können. Wenn es z.B. um die politische Relevanz geht, kann die Dimension von der lokalen bis zur europäischen Ebene reichen, mögliche Ausprägungen werden in diesem Spektrum dargestellt. Die Schlüsselwörter und Dimensionen stellen die Zeilenbeschriftungen im morphologischen Kasten dar. (z.B. Schlüsselwort „Thematischer Fokus", Dimension „enger thematischer Fokus bis breiter Fokus"; Schlüsselwort „Politische Relevanz", Dimension: „lokal bis EU-Ebene").

Die Schlüsselwörter und Dimensionen müssen dabei so gewählt werden, dass sie für das Gesamtproblem relevant sind und im nächsten Schritt alle möglichen Ausprägungen abgedeckt werden können. Dieser Schritt ist der kritischste, da es hier um die Systematisierung der Teilaspekte geht. Ggf. müssen hier die Ergebnisse aus Schritt 1 noch ergänzt werden, z.B. durch den Einsatz weiterer Kreativitätstechniken oder auch durch Experteninterviews und Hintergrundrecherchen (zum besseren Verständnis einzelner Teilaspekte).

3 Identifizierung aller möglichen Ausprägungen: jenseits Schwarz und Weiß

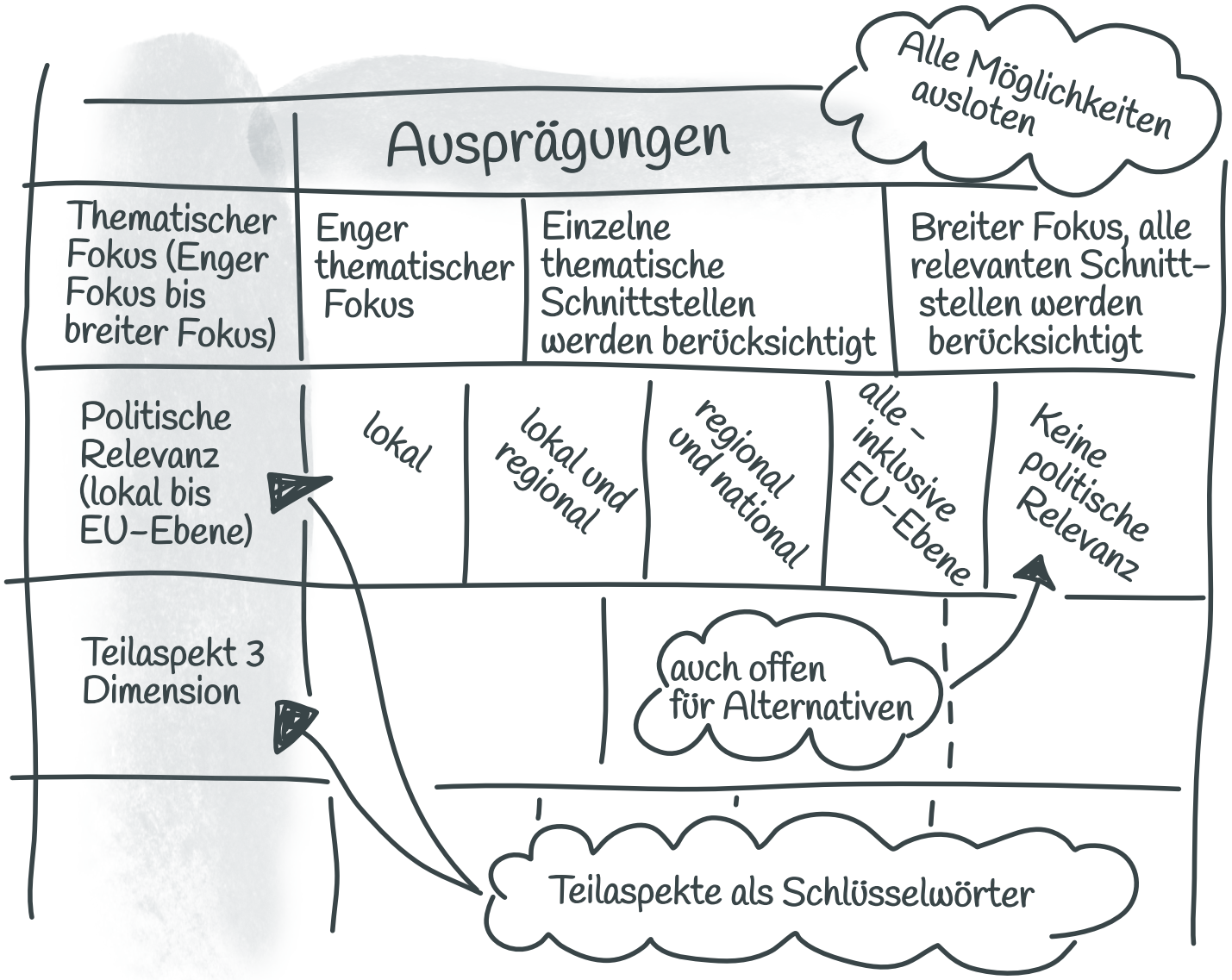
Für jeden Teilaspekt werden nun mögliche Ausprägungsformen bestimmt und in die Matrixfelder rechts neben dem zugehörigen Schlüsselwort eingetragen. Ergeben sich in diesem Schritt zu viele Ausprägungen, die sich nicht mehr einfach überblicken lassen, kann dieser Teilaspekt noch weiter unterteilt werden (Finetuning des Ansatzes aus Schritt 2).

Bei der Analyse der Ausprägungen pro Teilaspekte ist bewusst darauf zu achten, dass alle möglichen Ausprägungen in den Blick genommen werden - auch solche, die auf den ersten Blick unpassend erscheinen. In der späteren Kombination können daraus jedoch innovative Lösungsoptionen entstehen!

In diesem Arbeitsschritt können ganz bewusst bisherige „blinde Flecken" der Kooperation aufgedeckt werden. Daher ist es besonders wichtig, gezielt in alle Richtungen zu denken. Wenn sich die Beteiligten unsicher sind, kann für einzelne Aspekte zusätzliches Wissen eingeholt werden (z.B. über Interviews oder die Einladung von Expert:innen)

4 Konkretisierung relevanter Teilaspekte und deren Dimensionen

Im letzten Schritt werden konsistente Kombinationen von Ausprägungen über die Teilaspekte hinweg identifiziert. Diese können z.B. in Form von „roten Fäden" im morphologischen Kasten sichtbar gemacht werden. Dabei entstehen verschiedene Lösungswege für das Gesamtproblem, die anschließend geprüft und bewertet werden können (vgl. Faktenblatt „Priorisierungsmethoden").



INTERSEKTORALER MEHRWERT IM FOKUS

Die Arbeit mit dem morphologischen Kasten ist insbesondere für intersektorale Kooperationen hilfreich, die sich in einer thematisch und organisatorisch unübersichtlichen Landschaft bewegen. Gerade wenn Themen rund um die großen Megatrends bearbeitet werden und eine breite Beteiligung verschiedenster Akteure gewünscht ist, kann es schnell passieren, dass das große Ganze aus dem Blick gerät. Mögliche Lösungsansätze können so übersehen werden, da sie z.B.an den Schnittstellen zu anderen Themenfeldern liegen, andere Formate für die Beteiligung oder eine stärkere politische Einbettung benötigen. Hier bietet der morphologischen Kasten klare Vorteile:

- **Offene Fragen sichtbar machen:** Im ersten Schritt mit dem Questionstorming werden alle (offenen) Fragen adressiert, kreatives Denken gefördert und verschiedene Perspektiven auf ein Problem ermöglicht. Diese Kombination unterstützt die systematische Entwicklung innovativer Ideen und Lösungsansätze.
- **Gegenseitiges Verständnis und Vertrauen:** über den Austausch zu den Teilaspekten und Dimensionen wird das gegenseitige Verständnis innerhalb der Kooperation verbessert, es werden die gemeinsamen „Grenzen" ausgelotet (entsprechend der Dimensionen im morphologischen Kasten).
- **Gemeinsames Factfinding:** Gerade in intersektoralen Kooperationen, bei denen ein Konflikt der Ausgangspunkt ist, kann die Arbeit mit dem morphologischen Kasten die Akteure bei der Erarbeitung einer gemeinsamen Wissensbasis unterstützen. Kontrastierendes Wissen kann daran sichtbar gemacht werden und im Zuge der Konsensfindung zu einer gemeinsamen Wissensbasis weiterentwickelt werden.

STOCKTAKING:

Das große Ganze in den Blick nehmen und Handlungsoptionen erkennen

FÜHRUNG & PLANUNG

RAHMENBEDINGUNGEN & FINANZIERUNG

EINBLICKE IN DIE PRAXIS

Die Idee zurToolbox der ISoG BW wurde im Rahmen einer Vorstudie entwickelt, bei der die Methode des morphologischen Kastens Anwendung fand. In einem Austausch zwischen Akteuren der ISoG BW und Teilnehmenden des Zertifikatsprogramms aus den verschiedenen Sektoren wurden mögliche Ausprägungen, Formate, Detailschärfen, Einbettungsoptionen, etc. für eine Toolbox analysiert und daraus ein Umsetzungsvorschlag entwickelt.

ALTERNATIVE METHODEN

Eine ähnliche Logik aber etwas anderen Schwerpunkt hat die Methode der Umfeldanalyse mit PESTEL. Hier sind die Bereiche etwas stärker eingegrenzt, dafür werden Veränderungen kontinuierlich verfolgt.

- Gegliedert in sechs zentrale Bereiche werden Herausforderungen definiert und deren Entwicklung und Veränderung kontinuierlich verfolgt.

  (Political = politische Einflussfkatoren, Economic = wirtschaftliche Faktoren, Social = sozio-kulturelle Faktoren, Technological = technologische Faktoren, Environment = ökologische Umweltfaktoren und Legal = rechtliche Rahmenbedingungen).
- Einsatz- und Anwendungsbereiche sind für intersektorale Kooperation sowohl die Strategieentwicklung als auch das Projektmanagement.
- Alle relevanten Informationen aus den Umfeldern werden ausgewertet und Potenziale und Chancen aber auch Gefahren und Risiken aufgezeigt. Durch die kontinuierliche Beobachtung der Umfelder können neue Herausforderungen, Aufgaben und Entwicklungen frühzeitig erkannt werden.
- Im Verlauf können Faktoren mit großem Einfluss und hoher Priorität identifiziert und deren Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet werden. Sie sind die wichtigsten Antriebskräfte des Wandels.

WEITERE INFORMATIONEN

Unser Literaturtipp zum Vertiefen der Methode:
Handbuch Organisation des BMI

Weitere Literatur und Beispiele:

- Detaillierte Darstellung für den wissenschaftlichen Kontext: Tom Ritchey (2022): General Morphological Analysis: An overview, Academia Letters, January 2022, DOI:10.20935/AL4620
- PESTEL-Analyse: Methodensteckbrief Handbuch Organisation
- PESTEL-Analyse: ConceptBoard, Miro und andere Anbieter bieten fertige Arbeitsvorlagen zur Anwendung der PESTEL-Analyse

mehr Infos und alle Links online