EXPLORATIVE SZENARIO TECHNIK:

Strategische Grundlagen schaffen

PHASE 3 - ORIENTIEREN

RAHMENBEDINGUNGEN & FINANZIERUNG

ZIELDEFINITION & WIRKUNGSANALYSE

ISoGBW
Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg

WAS BIETET DIE SZENARIO-TECHNIK IM RAHMEN DES GOVERNANCE CYCLES?

Nicht nur die großen Transformationsthemen, sondern auch Entwicklungen in einzelnen Themenfeldern sind durch zunehmende Komplexität sowie eine Vielzahl an Handlungsoptionen und Unsicherheiten gekennzeichnet. Im Rahmen einer intersektoralen Kooperation können ein umfassender Blick auf die Thematik und breit abgestimmte Lösungsansätze ermöglicht werden. Doch oftmals fehlt zu Beginn einer neuen Kooperation ein gemeinsamer „Kompass" zur Orientierung sowie eine gemeinsame strategische Vorausschau. Insbesondere in den Phasen „Starten" aber auch „Orientieren" des Governance Cycles ist daher die strategische Planung ein zentrales Element.

BACKGROUND UND EINBETTUNG

Die explorative Szenario-Technik bietet einen methodischen Rahmen für die Erarbeitung strategischer Grundlagen und ermöglicht die explizite Berücksichtigung der intersektoralen Anforderungen sowie die unterschiedlichen Kulturen der Akteure aus den teilnehmenden Sektoren – vor allem Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, aber auch Wissenschaft und Medien.

In einem co-kreativen Prozess werden gemeinsam alternative Zukunftsbilder erarbeitet, wobei bewusst das intersektorale Verständnis geschärft wird. Die erarbeiteten Szenarien dienen im Verlauf als Entscheidungs-Tool für die Entwicklung gemeinsamer Strategien und für die Priorisierung von Aktivitäten.

MEHRWERT FÜR DIE KOOPERATION

Die Durchführung eines Szenario-Prozesses bietet über die Entwicklung einzelner Szenarien hinaus vielfache Vorteile: es entsteht ein offener Austausch über erwartete Schlüsselfaktoren der zukünftigen Entwicklung und deren Priorisierung, über mögliche ungewollte oder ambivalente Entwicklungen, über die Ausprägung von Strukturen und Aufgaben und schafft somit einen gemeinsamen „Spirit" für ein vernetztes statt monokausales Denken.

Auch wenn die Durchführung zunächst aufwändig erscheint, ergibt sich durch die Anwendung eine breite Grundlage/Basis für konkrete Schritte.

Niveau:
Einfach bis Komplex (je nach Detailschärfe und Themenvielfalt)

Zeitrahmen:
Mind. 4 Std. Workshop für erstes Feeling, besser 2 - 3 halbtätige Workshops

Arbeitsweise/Formate:
Co-kreative WorkshopsStrukturierte Aufbereitung durch externe/n Szenarioexpert:in

Begleitung:
Externe Unterstützung durch erfahrene Moderation bzw. Szenarioexpert:in wünschenswert

Wer muss dabei sein?
Möglichst breite Beteiligung aller Akteure der intersektoralen Kooperation

SZENARIO-TECHNIK: SCHRITT-FÜR SCHRITT

1 Vorbereitungsphase

Ziel dieses Schrittes ist es, gut vorbereitet in den Szenario-Prozess starten zu können. Basierend auf dem gemeinsam herausgearbeiteten Ziel (siehe Faktenblatt „Zielsetzungsmethoden"), wird gemeinsame eine Leitfrage für den Prozess festgelegt (z.B. Wie sieht die Zukunft der Erwachsenenbildung im Land BW aus?). Danach erfolgt ein erstes Brainstorming zu Themen und Themenfeldern, die mit der Leitfrage verbunden sind. Bei Bedarf können hier auch externe Akteure oder Expert:innen eingeladen werden, um den Blickwinkel zu öffnen.

2 Szenario-Feldanalyse

Das Hauptziel dieses Schritts ist die Festlegung eines neutralen Rahmens für die Erstellung der Szenarien. Dies geschieht in der Regel durch die Definition von Schlüsselfaktoren, die die Grenzen des Szenario-Feldes abstecken. Basierend auf der Diskussion in Schritt 1, werden im Rahmen eines weiteren Workshops die Themen soweit verdichtet, dass sie jeweils einen Schlüsselfaktor der zukünftigen Entwicklung abbilden (z.B. Lernformate, Lernorte, Anbieter von Weiterbildungsformaten, etc.). Wenn viele Schlüsselfaktoren identifiziert werden, können diese in Themenfelder gruppiert werden.

Die Interaktion zwischen den Schlüsselfaktoren können anschließend in Form einer Einflussmatrix dargestellt werden (typischerweise durchgeführt durch die externe Begleitung). Hier geht es darum, die Rolle der Schlüsselfaktoren im System zu analysieren (aktive, ambivalente, passive und puffernde Faktoren).

3 Zukunftsprojektionen

Hier steht das Ausloten möglicher zukünftiger Entwicklungen im Fokus, wobei es bewusst um ein breites Spektrum jenseits von „scharz-weiß"/"gewünscht-ungewünscht" gehen soll. Mit einer Reise in die Zukunft werden für jeden Schlüsselfaktor mögliche Zukunftsprojektionen gesammelt. Dies erfordert gezielt die Einnahme verschiedener Sichtweisen und Positionen "über den Tellerrand" hinaus. Abschließend müssen die verschiedenen Projektionen systematisiert werden (z.B. bei Lernorten werden nicht nur reale vs. digitale Orte differenziert, sondern auch ob diese eher statisch oder flexibel genutzt werden, siehe Beispiel in der Arbeitshilfe.

Hier bietet sich die Entwicklung kleiner „Zukunfts-Portfolios" pro Schlüsselfaktor an, in denen die möglichen Projektionen entlang ihrer beiden wichtigsten Unsicherheitsdimensionen dargestellt werden (siehe Arbeitshilfe).

4 Entwicklung von Szenarien

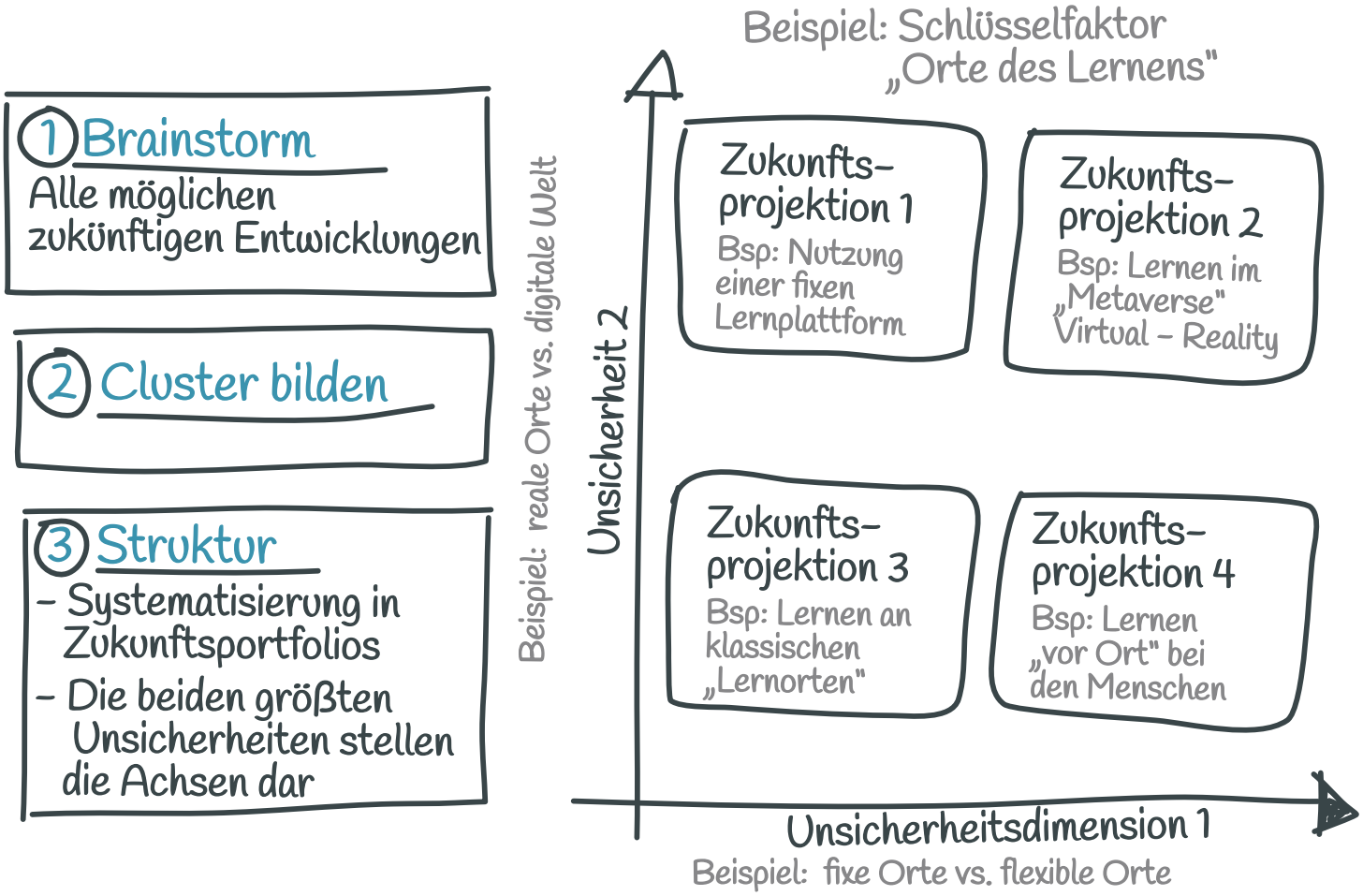
In diesem Schritt werden die Szenarien als plausible Kombinationen von Zukunftsprojektionen entwickelt. Zunächst werden 'Rohszenarien' (basierend auf den Erkenntnissen der Einflussmatrix) erstellt, die dann mit zusätzlichen Informationen erweitert werden. Im Gegensatz zur Technik der normativen Szenarien sollen die Szenarien im Rahmen eines explorativen Prozesses dabei auch ungewollte, ambivalente oder riskante Zukünfte darstellen.

Bei der Szenario-Entwicklung können auch sog. "Wildcard-Szenarien" berücksichtigt werden, die extreme oder unerwartete Ereignisse miteinbeziehen um die Robustheit von Strategien zu testen.

Dieser Schritt umfasst auch die Entwicklung von Erzählungen und Illustrationen zur Darstellung der Szenarien.

5 Bewertung der Szenarien und weitere strategische Schritte

Der letzte Schritt umfasst die Bewertung der Szenarien durch einen breiteren Kreis von Akteuren und alle Folgeaktivitäten, z.B. die Entwicklung spezifischer Entscheidungshilfen zur Umsetzung der Szenarien oder die Weiterentwicklung in eine gemeinsame Strategie oder einen Aktionsplan



INTERSEKTORALER MEHRWERT IM FOKUS

Die explorative Szenario-Technik geht über den normativen Ansatz eines ersten Visionings (siehe Factsheet „Zielsetzungs-Methoden") hinaus und ermöglicht eine gemeinsame Entwicklung von alternativen Zukunftsbildern. Gerade bei komplexen Themen ist die Methode besonders hilfreich, denn sie schärft bewusst das Verständnis über Zusammenhänge zwischen den Themen, deren Bedeutung im Gesamtsystem und über die Rolle von Unsicherheiten. Für die interne Entwicklung von intersektoralen Kooperationen ermöglicht die Anwendung der Methode zudem:

- **Partizipation und Teambuilding:** Die explorative Szenario-Technik wird im Rahmen von co-kreativen Workshops durchgeführt, in denen alle Akteure bewusst in eine intersektorale Kooperation eingebunden werden.
- **Rollen und Positionen auflösen:** Durch die „Zukunftsreise" im Rahmen der Szenarioentwicklung sollen alle Akteure bewusst ihre Rollen, Positionen und „Hüte" einmal aufgeben und frei über mögliche zukünftige Entwicklungen nachdenken. „Richtig" und „Falsch" gibt es bei der Entwicklung der Zukunftsprojektionen nicht. Dies ermöglicht eine freiere Diskussion in der Gruppe und hilft dabei, bekannte Positionen zu überwinden.
- **Gemeinsames Factfinding:** Die systematische Darstellung der Zukunftsprojektionen macht diesen Austausch dann transparent und dient „der Verbesserung des gemeinsamen Wissensstands".
- **Resilienz:** Die Szenarien schaffen eine breite Grundlage und nehmen auch ungewünschte Entwicklungen in den Blick. Sie schaffen somit eine strategische Grundlage, die über eine Reihe plausibler Zukünfte hinweg robust ist.

EXPLORATIVE SZENARIO TECHNIK:

Strategische Grundlagen schaffen





EINBLICKE IN DIE PRAXIS – WIRTSCHAFTEN 2040

Die deutsche Wirtschaft steht vor vielfältigen strukturellen Herausforderungen – Digitalisierung, Globalisierung, und demographischer Wandel und weitere Treiber werden die Wirtschaft der Zukunft und somit auch das Leben in Deutschland stark beeinflussen.

Doch wie genau werden diese Veränderungen aussehen? Und wie lässt sich der Wandel aktiv gestalten? Diesen Fragen ist die Bertelsmann-Stiftung im Rahmen ihres Szenario-Projekts „WIRtschaften 2040" nachgegangen. Das Ziel war es, grundlegende Veränderungsprozesse und ihre Dynamiken herauszuarbeiten.

Am Prozess beteiligten sich 28 Teilnehmende aus unterschiedlichen Bereichen von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Die Szenarienentwicklung wurde durch inhaltliche Expertise von zwei Wirtschaftsinstituten unterstützt und durch eine externe Moderation begleitet. Entstanden sind sechs Szenarien, die als Gesamtwerk des Prozesses zu verstehen sind.

ALTERNATIVE METHODEN

Delphi-Befragung

Eine Befragung von Experten mit Hilfe der Delphi-Methode ermöglicht es, Expertenmeinungen zu aggregieren und Unsicherheiten in Bezug auf zukünftige Entwicklungen zu erkennen.

Ergebnisse von Delphi-Befragungen können die Entwicklung von Szenarien unterstützen oder auch alternativ eingesetzt werden.

WEITERE INFORMATIONEN

Unser Literaturtipp zum Vertiefen der Methode:
Kosow, H./ Gaßner, R. 2008: Methoden der Zukunfts- und Szenarioanalyse: Überblick, Bewertung und Auswahlkriterien, WerkstattBericht Nr. 103, Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Berlin

Weitere Literatur und Beispiele:

- Grundlagenliteratur: Gausemeier, J./ Fink, A./ Schlake, O. 1998: Scenario Management: An Approach to Develop Future Potentials. In: Technological Forecasting and Social Change 59, p. 111–130.
- Anwendungsbeispiel „Zukunft der urbanen Mobilität" (ScMI)
- Delphi-Befragung: Niederberger, M.: Das Gruppendelphi. In: Niederberger, M.; Wassermann, S. (Hg.) (2015): Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung, Springer.

mehr Infos und alle Links online