PRIORISIERUNGS-METHODEN:

Zentrale Aktivitätsbereiche für die Kooperation herausarbeiten

PHASE 4 - GESTALTEN

FÜHRUNG & PLANUNG

ISoGBW
Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg

NOTWENDIGKEIT VON PRIORISIERUNGEN FÜR INTERSEKTORALE GOVERNANCE

Um auch bei der Umsetzung gemeinsamer Aktivitäten den Fokus der Kooperation nicht aus dem Blick zu verlieren, helfen Priorisierungs-Methoden zur Auswahl zentraler Aktivitätsbereiche. Entlang des Governance Cycles werden an verschiedenen Stellen mögliche Aktivitäten identifiziert, konkrete Projektideen und teilweise auch „Quick-wins" entwickelt. Zudem bringen die teilnehmenden Akteure eigene Umsetzungsaktivitäten mit in die Kooperation, die geschickt als Startpunkt für gemeinsame Aktivitäten genutzt werden können. Insbesondere im Übergang zwischen den Phasen „Orientieren" und „Gestalten" erscheint es aber sinnvoll, einen Überblick über alle möglichen Umsetzungsaktivitäten zu erarbeiten und, insbesondere bei knappen Ressourcen, eine Priorisierung vorzunehmen.

BACKGROUND UND EINBETTUNG

Bei der Auswahl einer geeigneten Priorisierungsmethode ist es wichtig, die bisherigen Aktivitäten der Kooperation, die zeitliche Dimension aber auch die bis dahin entstandene Arbeitskultur innerhalb der Kooperation zu berücksichtigen. Hier werden zwei Methoden vorgestellt, die unterschiedliche Herangehensweisen ermöglichen:

- **Backcasting:** Co-kreativer Ansatz zur Sequenzierung von Umsetzungsaktivitäten in der Logik „Zurück aus der Zukunft".
- **Multikriterielle Bewertung:** Wissenschaftlich orientierter Ansatz, der transparente Ergebnisse liefert und insbesondere bei divergierenden Sichtweisen eine neutrale Darstellung ermöglicht.

MEHRWERT FÜR DIE KOOPERATION

Beide Ansätze liefern über die Priorisierung hinaus neue Erkenntnisse für die intersektorale Kooperation, z.B. indem nochmal die Zielstellung in den Fokus gerückt wird und gemeinsam Kriterien für die Bewertung festgelegt werden. Hierbei werden implizite Erwartungen und Werte der Teilnehmenden sichtbar.

Niveau:

Backcasting: mittel
Multikriterielle Bewertung: mittel bis schwierig

Zeitrahmen:

Backcasting: im Rahmen eines Workshops (ca. 2-3 Std.), danach Aufbereitung der Umsetzungspfade
Multikriterielle Bewertung: Vorbereitung, Durchführung der Bewertung (1-2 Arbeitstage), Workshops zur Festlegung der Kriterien und zur Diskussion der Ergebnisse (jeweils 2 Std.)

Arbeitsweise/Formate:

Backcasting: Co-kreative Workshop-Formate
Multikriterielle Bewertung: Hintergrundanalyse, Reflexion in der Gruppe

Begleitung:

Backcasting: kann ohne Unterstützung umgesetzt werden
Multikriterielle Bewertung: Umsetzung durch neutrale/n Expert:in

Wer muss dabei sein?

Alle beteiligten Akteure, möglichst auch Umsetzungspartner:innen

PRIORISIERUNG VON UMSETZUNGSAKTIVITÄTEN: SCHRITT-FÜR SCHRITT

Backcasting: Umsetzungsschritte von der Zukunft her entwickeln

Die Methode des Backcastings ergänzt Zielsetzungsmethoden, wie z.B. einen Visioning-Prozess (siehe Faktenblatt „Zielsetzungsmethoden") indem mit ihr mögliche Aktivitäten zur Erreichung einer wünschenswerten Zukunft bzw. eines festgelegten Ziels entwickelt werden.

1 Anforderungen der wünschenswerten Zukunft identifizieren

Im Rahmen eines Workshops wird die gemeinsam entwickelte wünschenswerte Zukunft (oder das Ziel) noch einmal ins Gedächtnis gerufen und es werden Eckpunkte identifiziert, die zur Erreichung dieses Zukunftsbilds erfüllt sein müssen, z.B.:

- Welche Technologien müssen für die Realisierung des Zukunftsbilds verfügbar sein?
- Wie müssen sich Konsummuster, Lebensstile und Verhaltensweisen entwickelt haben?
- Welche institutionellen Strukturen werden in diesem Zukunftsbild benötigt?

2 Pfade „Zurück aus der Zukunft"

Im zweiten Schritt erarbeiten die Beteiligten rückwärtsgerichtet verschiedene Pfade, die, ausgehend von der wünschenswerten Zukunft, eine Entwicklung in die Gegenwart ermöglichen. Dafür wird zuerst für jeden entwickelten Eckpunkt (Schritt 1) der Status-quo festgehalten. Dann wird aus der Zukunft her überlegt, welche Meilensteine erreicht werden müssen, um die jeweiligen Anforderungen zu erfüllen (siehe Arbeitshilfe S.3 mit Beispiel).

3 Konkretisierung der Pfade

Aufbauend auf den Meilensteinen werden die notwendigen Umsetzungsaktivitäten konkretisiert und mit Zuständigkeiten hinterlegt. Zudem wird analysiert, welche Umsetzungspartner:innen für die Implementierung notwendig sind. Unter Berücksichtigung einer möglichen zeitlichen Befristung der intersektoralen Kooperation kann es dabei sinnvoll sein, zuerst nur die Umsetzung der ersten Meilensteine in den Blick zu nehmen.

Am Ende liegen schrittweise Umsetzungspläne vor, die im weiteren Verlauf dynamisch weiterentwickelt werden können.

Multikriterielle Bewertung als Priorisierungshilfe

Oftmals werden in einer Kooperation mehr Ideen für potentielle Umsetzungsaktivitäten entwickelt, als dann die finanziellen Ressourcen und die Kapazitäten der Akteure für die Umsetzung hergeben. In diesem Fall ist eine Priorisierung notwendig.

1 Priorisierungskriterien festlegen

Zuerst werden, unter Berücksichtigung der Vorarbeiten relevante Kriterien für die Priorisierung festgelegt. Dies kann vorab durch das Kernteam der Kooperation erfolgen, muss dann aber im breiten Kreis mit allen Teilnehmenden abgestimmt werden. Kriterien umfassen z.B.:

- Relevanz im Hinblick auf die Zielerreichung
- Effizienz bzw. Kosten-Nutzen Verhältnis
- Umsetzbarkeit im Hinblick auf mögliche Barrieren/Hindernisse
- Politische Akzeptanz
- Flexibilität im Hinblick auf dynamischen Anpassungsbedarf

Die Kriterien müssen dann operationalisiert werden (z.B. Bewertungsskala „niedrig bis hoch").

2 Bewertung der einzelnen Aktivitäten

Im nächsten Schritt werden alle potentiellen Umsetzungsaktivitäten entlang des Kriteriensets bewertet. Hier ist oftmals externe Unterstützung notwendig, um eine neutrale Bewertung zu gewährleisten.

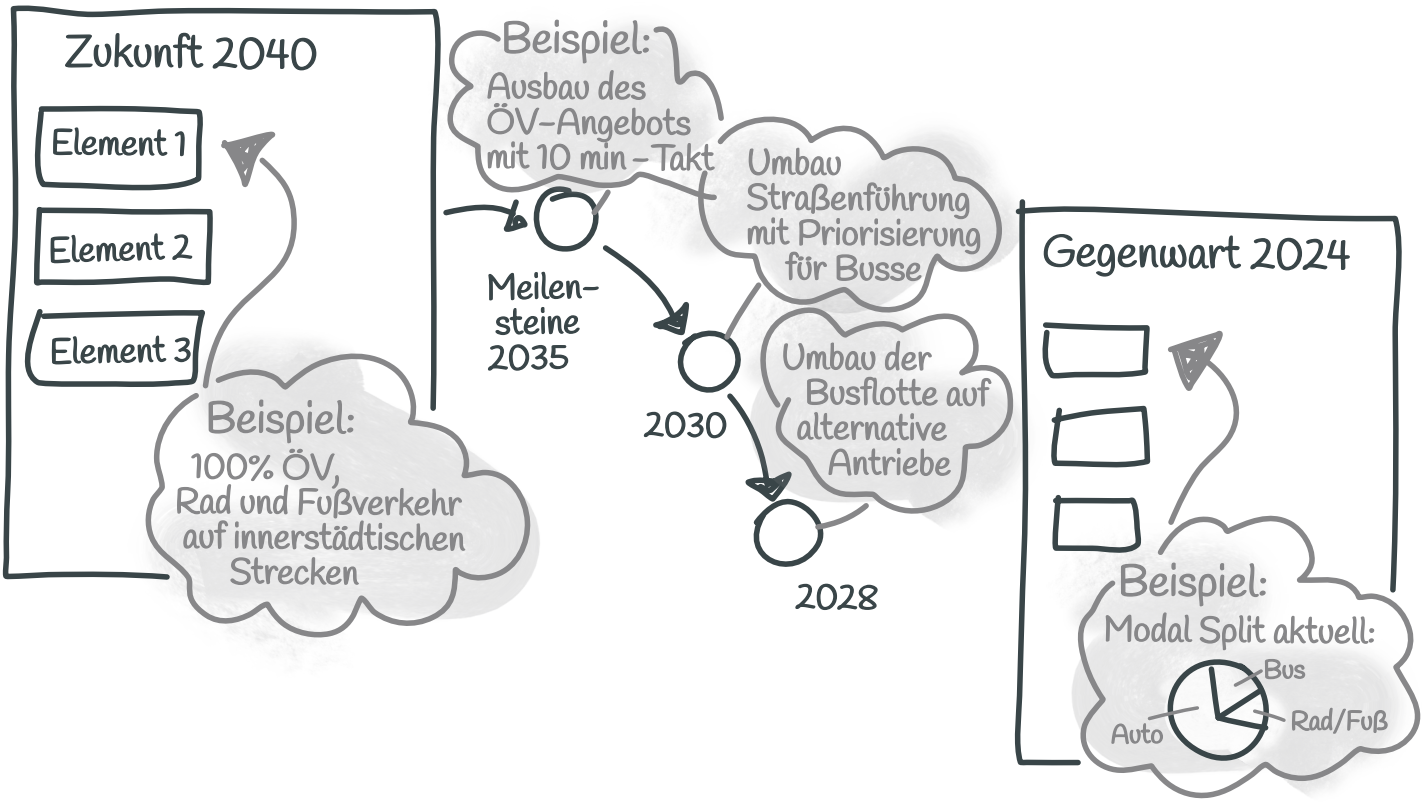
Im Vorlauf der Bewertung kann es notwendig sein, die Aktivitäten noch einheitlich zu beschreiben, z.B. mit Hilfe eines strukturierten Faktenblatts.

3 Interpretation der Ergebnisse

Um die Ergebnisse der Bewertung sinnvoll in der Gruppe diskutieren können, ist eine einfach verständliche illustrative Darstellung notwendig. Hier bieten die üblichen Tools vorgefertigte Lösungen an (z.B. Balkendiagramm, Spinnendiagramm in Excel).

Falls deutlich wird, dass einzelne Kriterien die Ergebnisse stark beeinflussen, können ggf. Sensitivitätsanalysen durchgeführt werden.

Beispiel: Klimaneutrale urbane Mobilität



INTERSEKTORALER MEHRWERT IM FOKUS

Sowohl die Durchführung eines Backcastings als auch einer multikriteriellen Bewertung erfüllen zusätzlich zur Priorisierung von Aktivitäten verschiedene Funktionen für das „Innenleben" einer intersektoralen Kooperation als auch deren Weiterentwicklung:

- **Stakeholdermanagement:** beide Methoden geben zusätzliche Hinweise zur Aufgabenverteilung innerhalb der bestehenden Kooperation sowie zur Einbeziehung zusätzlicher Umsetzungspartner:innen oder Multiplikator:innen.
- **Hintergründe von Konflikten sichtbar machen:** Gerade die Festlegung von Kriterien für eine multikriterielle Bewertung kann zu einem besseren Verständnis von bisher aufgetretenen Konflikten beitragen. Alle Akteure sind nochmal aufgefordert, ihre Erwartungen aber auch Bedürfnisse zu teilen. Manche bisher nur implizit sichtbaren Differenzen werden bewusst transparent gemacht.
- **Flexibilität und dynamische Weiterentwicklung:** Insbesondere das Backcasting mit den Umsetzungspfaden ermöglicht eine dynamische Weiterentwicklung der Priorisierung. Falls sich die Rahmenbedingungen ändert, können die Pfade entsprechend angepasst werden. Auch in der multikriteriellen Bewertung können Kriterien angepasst oder ergänzt werden.
- **Gemeinsames Factfinding**: Die vergleichbare Aufbereitung mit detaillierteren Informationen zu möglichen Aktivitäten (bei multikriterieller Bewertung) bzw. die Gegenüberstellung von Eckpunkten eines Zukunftsbilds mit dem Status-quo tragen zudem zur Verbesserung des gemeinsamen Wissensstands bei. Alle Teilnehmenden sind aufgefordert, Hintergründe und Referenzen sichtbar zu machen.

PRIORISIERUNGS-METHODEN:

Zentrale Aktivitätsbereiche für die Kooperation herausarbeiten

FÜHRUNG & PLANUNG

EINBLICKE IN DIE PRAXIS

Mobilitätsmasterplan 2030 für Österreich

Das Konzept des Backcastings fand in den 1980er zuerst im Bereich der Energiepolitik Anwendung, unter Berücksichtigung von Energiedaten- und Prognosen zu Verbrauch und Nachfrage. Die Logik lässt sich gut auf den Verkehrssektor übertragen und so wurde der österreichische Mobilitätsmasterplan 2030 ebenfalls mit Hilfe der Backcasting-Methode erarbeitet. Hinter dem Masterplan steht das Ziel der Klimaneutralität bis 2040 und von diesem Ziel aus entwickelt der Masterplan Eckwerte für die Stellschrauben „Vermeiden – verlagern – verbessern". Die Eckwerte wurden so variiert, dass sich ein plausibler Zustand für ein nachhaltig CO_2-freies Verkehrssystem einstellt und klare Maßnahmen abgeleitet werden können. Die genannten Eckwerte sind dabei Meilensteine und zeigen an, welche Dimensionen und Richtung von Veränderungen zu sehen sind.

Quelle: Mobilitätsmasterplan 2030

ALTERNATIVE METHODEN

Eisenhower Matrix

Oft müssen auch im „Tagesgeschäft" Aufgaben und Aktivitäten priorisiert bzw. innerhalb des Kernteams einer intersektoralen Kooperation neu verteilt werden. Ein einfaches Tool für ein effektives Selbst- und Zeitmanagement ist die Eisenhower-Matrix, mit deren Hilfe Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit priorisiert werden. Durch die gezielte Delegation von Aufgaben stärkt die Methode auch die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden bzw. trägt gezielt zum Empowerment bei.



WEITERE INFORMATIONEN

Unser Literaturtipp zum Vertiefen der Methode:

- Backcasting: Kosow und Gaßner (2008): Methoden der Zukunfts- und Szenarioanalyse.
- Multikriterielle Bewertung: Geldermann und Lerche (2013): Leitfaden zur Anwendung von Methoden der multikriteriellen Entscheidungsunterstützung.

Weitere Literatur und Beispiele:

- Weitere Methoden sind im Handbuch Organisation des BMI dargestellt (Kapitel „Bewerten und Evaluieren")

mehr Infos und alle Links online