



**Explorative Szenariotechnik
als Instrument der
intersektoralen Governance:
Sektorale Grenzen überwinden und
gemeinsame Strategien entwickeln**

Working Paper II
August 2024

Helen Lückge
(Climonomics)

Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg
Working Paper Reihe

Herausgegeben von der Intersectoral School of Governance
Baden-Württemberg (ISoG BW)

Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg
Center for Advanced Studies
Duale Hochschule Baden-Württemberg
Bildungscampus 13
74076 Heilbronn
E-Mail: isog@cas.dhbw.de
Web: www.isog.dhbw.ed

ISSN 2941-637X



SÜDWESTMETALL



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Explorative Szenariotechnik – Finetuning der Methode für die Anwendung im intersektoralen Kontext	2
2.1	Arbeiten mit Szenarien: Hintergrund und Typologie	2
2.2	Aufbau eines explorativen Szenarioprozesses	6
3	Herausforderungen in intersektoralen Kooperationen und deren Bewältigung mit der Szenariotechnik	7
3.1	Vorbereitungsphase: „Setting the scene“ und Entwicklung der Leitfrage für den Szenarioprozess	8
3.2	Schritt 1: Definition des Szenariofeldes	10
3.3	Schritt 2: Zukunftsprojektionen	11
3.4	Schritt 3: Entwicklung der Szenarien	13
3.5	Zusammenfassung: Konfliktfelder und Umsetzungserfordernisse zur besonderen Berücksichtigung im intersektoralen Kontext	14
4	Synthese: Anforderungen für die Anwendung der explorativen Szenario-Technik im intersektoralen Kontext	16
	Literatur	18

1 Einleitung

Unsere Gesellschaft ist in den letzten Jahrzehnten durch einen kontinuierlichen und beschleunigten Trend zu höherer Komplexität und Unsicherheit geprägt. Die zunehmende Globalisierung und Vernetzung sowie die Verschiebung vormals etablierter Gleichgewichte und Rollenbilder stellt Akteur:innen aller Sektoren und Politikebenen vor neue Herausforderungen. Gleichzeitig werden einige globale Entwicklungen mit weitreichenden Risiken immer dringlicher und erfordern koordinierte Anstrengungen jenseits des traditionellen sektoralen Ansatzes in dem Lösungsansätze z.B. stark von Politik und Verwaltung, von der Wirtschaft oder der Zivilgesellschaft vorangetrieben wurden¹. Der Klimawandel mit seinen unumkehrbaren Auswirkungen auf alle gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereiche ist wahrscheinlich das offensichtlichste Beispiel für diese neuen Herausforderungen, zumal Ursache und Wirkung sowohl zeitlich als auch geographisch auseinanderfallen.

Die zunehmende Komplexität erfordert eine verbesserte strategische Planung, die auf vorausschauenden Konzepten beruht. Bisher wirksame Entscheidungsformate oder Managementinstrumente müssen überdacht werden. Da unsere aktuellen Herausforderungen mit übergreifenden Trends verbunden sind, die Wirtschaft, Gesellschaft und unsere Umwelt weitreichend beeinflussen, kann die Entwicklung strategischer Ansätze nicht von einer einzelnen Organisation in Angriff genommen werden; integrierte, intersektorale und Mehrebenenansätze werden notwendig, um gemeinsame und koordinierte Vorgehensweisen zu entwickeln (Emerson & Nabatchi 2015, S. 7; Ansell & Gash 2007, S. 2; Buttkeireit 2009, S. 17).

Für die Entwicklung einer effektiven und konsensorientierten intersektoralen Kooperation, die auf einem gemeinsamen Verständnis von Problemstellung, Zielen und Regeln aufbaut, scheint es angebracht Methoden und analytische Ansätze zur Unterstützung des intersektoralen Entscheidungsprozesses zu beleuchten. Basierend auf seinen Organisationskulturen hat jeder Sektor einen eigenen „Werkzeugkasten“, um mit analytischen und strategischen Fragen umzugehen. Besonders in der Anfangsphase einer neuen intersektoralen Kooperation scheint es daher entscheidend, mit Methoden und Werkzeugen zu arbeiten, die für alle beteiligten Organisationen anschlussfähig sind. Da die Methode der explorativen Szenariotechnik in Form eines co-kreativen Prozesses angewandt werden kann, soll in diesem Working Paper analysiert werden, ob und wie die Methode ein geeignetes Element für einen intersektoralen Werkzeugkasten darstellen kann.

Die explorative Szenariotechnik ist eine ideale Methode zur Unterstützung der strategischen Entscheidungsfindung. Sie zeigt potentielle Entwicklungsperspektiven auf, indem sie alternative Zukunftsbilder entwickelt. Dabei bietet sie einen besonderen Mehrwert für intersektorale Ansätze, da alle Beteiligten die Szenarien in einem co-kreativen Ansatz entwickeln, ihre Sicht auf zukünftige Entwicklungen austauschen und durch gegenseitiges Lernen eine gemeinsame Grundlage für nachfolgende strategische Entscheidungen und spezifische Aktionspläne entwickeln (Oteros-Rozas et al 2015, S. 2; Kosow & Gassner 2008, S. 75). Szenarien können somit als potentieller Einstiegspunkt für die Entwicklung *strategischer Handlungsfelder* (gemäß der Definition von Fligstein & McAdam, 2011) gesehen werden.

¹ Komplexe Probleme werden in der Literatur auch als „wicked problems“ definiert (siehe Emerson & Nabatchi 2015, S. 7). Diese „wicked problems“ sind dynamisch und komplex, haben keine klare Definition und keine offensichtliche Lösung. Sie betreffen mehrere Interessengruppen in mehreren Organisationen über mehrere Zuständigkeitsbereiche hinweg, die das Problem und die Lösung unterschiedlich sehen und verstehen können.

Dieses Working Paper hat zum Ziel, das Potential der explorativen Szenariotechnik im intersektoralen Kontext und insbesondere den Beitrag zur Überwindung von Konfliktfeldern der intersektoralen Governance zu analysieren. Um ein Instrument für intersektorale Governance zu werden, muss die Methode auf eine intersektorale Anwendung abgestimmt werden. Spezifische Herausforderungen, die sich bei dieser Adaptation der Methode ergeben, werden in diesem Papier skizziert.

Die Arbeit beginnt mit einer kurzen Darstellung der explorativen Szenariotechnik, ihrer Anwendung in den verschiedenen Sektoren und ihrer potenziellen Rolle als Instrument für intersektorale Settings (Kapitel 2). In Kapitel 3 werden Herausforderungen im Anwendungsprozess identifiziert und mit den Hauptkonfliktfeldern intersektoraler Kooperationen in Beziehung gesetzt. Für jede Herausforderung werden Umsetzungsanforderungen identifiziert, um eine erfolgreiche Anwendung der Szenariotechnik zu gewährleisten. Kapitel 4 liefert eine Synthese und definiert Anforderungen an intersektorale Settings.

2 Explorative Szenariotechnik – Finetuning der Methode für die Anwendung im intersektoralen Kontext

2.1 Arbeiten mit Szenarien: Hintergrund und Typologie

Die Szenariotechnik hat sich in den verschiedensten Kontexten als effektive Methode zur Bewältigung komplexer Problemstellungen etabliert. Sie basiert auf den Grundprinzipien des systemischen Denkens und der multiplen Zukünfte. Alternative Zukunftsperspektiven – so genannte Szenarien – sind ein vielversprechender Weg, um mit wachsenden Ungewissheiten und zunehmender Komplexität umzugehen. Ihre Wurzeln hat die Szenariotechnik im „operations research“,² das während des Zweiten Weltkrieges entwickelt und dann in den 1970er Jahren in der strategischen Planung von Unternehmen eingesetzt wurde. In der Privatwirtschaft wurde die Szenariotechnik zunehmend angewendet, da die Methode einen Blick über kurzfristige Prognosen hinweg ermöglicht und umfassende globale Trends einbezieht – also Faktoren, die die Marktposition eines Unternehmens oder seiner Produkte maßgeblich beeinflussen (siehe Reibnitz 1994, S. 12; Oteros-Rozas et al. 2015, S. 1). Als Pionier in der Anwendung ist das Mineralölunternehmen Shell zu nennen, das mit Hilfe der Szenariotechnik strategische Ansätze entwickelte, um auf die zunehmenden Forderungen nach einer Begrenzung der Ölförderung zu reagieren. Shell nutzte die Szenarien, um Bilder von einem zukünftigen Ölmarkt zu entwerfen, der von Innovation, Kreativität und nachhaltigen Lösungen geprägt ist (Andersson 2020, S. 1). Nach ersten Anwendungen im privaten Sektor erhielt die Szenariotechnik mehr Aufmerksamkeit und wurde auch von Stakeholdern aus dem öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Sektor angewandt und wird in jüngster Zeit auch im Rahmen von intersektoralen Kooperationen eingesetzt – insbesondere wenn es um partizipative und co-kreative Ansätze geht (siehe Oteros-Rozas et al. 2015, S. 4; Kosow & Leon 2015, S. 233).

Es wurden verschiedene Ansätze für die Arbeit mit Szenarien entwickelt, die alle unter den Begriff „Szenariotechnik“ zusammengefasst werden. Für die Zwecke dieser Analyse lassen sich vier verschie-

² „Operations Research“ umfasst die Entwicklung und Anwendung analytischer Methoden zur Verbesserung der Entscheidungsfindung und wurde zuerst im militärischen Kontext verwendet.

dene Typen von Szenarien identifizieren, die hinsichtlich ihres Potentials für partizipative und co-kreative Ansätze sehr unterschiedliche Ansätze und Möglichkeiten bieten. In der Literatur (z.B. Kosow & Gaßner 2008, S. 32) werden oft nur drei Typen identifiziert, aber es scheint entscheidend, die systematisch-formalisierten Szenarien in Politiksznarien und explorative Szenarien zu differenzieren, da sie einen unterschiedlichen Ansatz in der Einbeziehung der beteiligten Akteur:innen an der Gestaltung der Szenarien zugrunde legen. Dies führt zu den folgenden vier Szenario-Typen³:

- **Trend-Szenarien:** Diese Szenarien basieren hauptsächlich oder ausschließlich auf bestehenden und vergangenen Trends und schreiben diese in die Zukunft fort. Der Kern dieser Technik ist die Trendanalyse und Trendextrapolation: Diese werden typischerweise in einer Spanne von „niedrig“ bis „hoch“ dargestellt (z.B. können bei der Betrachtung von Trendszenarien für einen bestimmten Wirtschaftszweig die Szenarien für eine neue Technologie von niedriger bis hoher Marktdurchdringung reichen).
- **Policy-Szenarien:** Policy-Szenarien gehören zur Gruppe der systemisch-formalisierten Szenarien und werden in der Regel entwickelt, um verschiedene Strategien und spezifische Instrumente für die Politikgestaltung zu bewerten. Sie umfassen in der Regel ein „Business-as-usual“- Szenario sowie mehrere verschiedene Policy-Szenarien, die sich auf unterschiedliche Strategien und Arten von Politikinstrumenten konzentrieren (z.B. Regulierungsansätze, marktbasierende Maßnahmen, technologieorientierte Ansätze usw.).
- **Explorative Szenarien:** Die explorativen Szenarien gehören ebenfalls zur Gruppe der systemisch-formalisierten Szenarien, umfassen jedoch eine breitere Palette von Optionen und sind in der Regel nicht bzw. nur indirekt mit der Politikgestaltung verbunden. Vielmehr können sie als Grundlage für die strategische Entscheidungsfindung dienen, da sie einen breiten Blickwinkel auf mögliche künftige Entwicklungen eröffnen, der auch kritische Aspekte einschließt.
- **Kreativ-narrative Szenarien:** Diese Arten von Szenarien können als normative Szenarien identifiziert werden und lassen sich daher mit einem pragmatischeren Ansatz entwickeln. Sie veranschaulichen eine bestimmte oder eine Reihe gewünschter künftiger Entwicklungen, die eher als Kommunikationsinstrumente oder Erzählungen dienen können, um den Handlungsbedarf in bestimmten Politikbereichen zu ermitteln oder die Vorteile bestehender Ziele und Pläne hervorzuheben.

Diese Szenario-Typen werden in der Regel für verschiedene Kontexte / Fragen und von verschiedenen Anwendergruppen verwendet. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über ihre wichtigsten Eigenschaften.

³ Diese Darstellung der vier Typen der Szenariomethoden basiert auf Kosow & Gaßner (2008, S. 32) und Reibnitz (1994, S. 14).

	Trend-Szenarien	Policy-Szenarien	Explorative Szenarien	Kreativ-narrative Szenarien
Zielsetzung und Kontext	Strategische Produktplanung Einführung neuer Technologien	Strategische Entscheidungsfindung über Policies, politische Instrumente und spezifische Maßnahmen	Erweiterung der Sichtweise auf komplexe und bereichsübergreifende Herausforderungen als Grundlage für strategische Entscheidungen	Entwicklung von subjektiven Visionen oder normativen Szenarien, um die Kommunikation über bereits bestehende Strategien, Zielstellungen und Instrumente zu unterstützen.
Zeithorizont der Szenarien	Kurzfristig (max. 5 Jahre)	Mittelfristig (5-10 Jahre)	Mittel- bis Langfristig (8-15 Jahre)	Flexibel
Notwendiges Hintergrundmaterial	Marktanalyse Kurzfristige Technologieprognosen Prognosestudien	Datenanalyse, Monitoring-Ergebnisse Annahmen zur globalen Entwicklung (z.B. Entwicklung des BIP nach Weltregionen, demographische Indikatoren)	Analyse von globalen Megatrends (z.B. Zukunftsinstitut 2021)	Flexibel, je nach Bedarf Diese Art von Szenarien kann auch ohne eine spezifische Hintergrundanalyse erstellt werden
Relevanz für verschiedene Sektoren	Privater Sektor: Produktplanung und Skalierung der verschiedenen Technologien Öffentlicher Sektor: Grundlage für die Entwicklung der strategischen Entscheidungsfindung, z.B. kurzfristige Energieprognosen	Öffentlicher Sektor: Festlegung neuer Policies, Instrumente und Maßnahmen Zivilgesellschaftlicher Sektor: Bewertung der politischen Vorschläge	Öffentlicher Sektor: Annäherung an neue Querschnittsthemen Privater Sektor: Erarbeitung langfristiger Strategien für die Unternehmensentwicklung Zivilgesellschaftlicher Sektor: neue Querschnittsthemen angehen	Öffentlicher Sektor: Kommunikation über Ziele und Strategien Zivilgesellschaftlicher Sektor: normative Szenarien, um wünschenswerte Entwicklungen in der Zukunft aus der Sicht der relevanten Akteure aufzuzeigen
Anforderungen, Werkzeuge	Gute Kenntnisse des betreffenden Sektors, Verfügbarkeit eines entsprechenden Prognosemodells	Verfügbarkeit spezifischer Modellierungsinstrumente wie integrierte Bewertungsmodelle, Multikriterien-Analysen usw.	Moderationsmethoden und Prozessbegleitung Fähigkeit zur Anwendung von Methoden des systemischen Denkens	Kreative Moderationstechniken

Beispiele	World Energy Outlook (Jährliche Veröffentlichung der Internationalen Energieagentur)	Policy Szenarien 2030 für den transalpinen Güterverkehr (iMONITRAF!-Netz 2020)	Die Zukunft der urbanen Mobilität (Scenario Management International, 2020)	Szenarien für die Einwanderungsgesellschaft (Friedrich Ebert Stiftung, 2016)
------------------	--	--	---	--

Tabelle 1: Typologie der Szenariomethoden und ihre wichtigsten Eigenschaften (eigene Zusammenstellung)

Unter Berücksichtigung der Ausprägungen und Besonderheiten der verschiedenen Szenariomethoden lassen sich folgende Feststellungen zu den Erfordernissen intersektoraler Kooperationen treffen:

- Trendszenarien scheinen im Allgemeinen nicht geeignet, um komplexere Themen zu behandeln oder als Grundlage für weitere Entscheidungsprozesse im Rahmen der intersektoralen Zusammenarbeit zu dienen. Sie werden in der Regel nicht in partizipativen Ansätzen entwickelt und ihr Blickwinkel ist zu begrenzt.
- Policy-Szenarien haben einen eher „engen“ Anwendungsbereich, da sie sich auf die Bewertung verschiedener politischer Strategien, politischer Instrumente und Maßnahmen konzentrieren. Sie können in einem partizipativen Ansatz entwickelt und bewertet werden, werden aber in der Regel nicht verwendet, um sich mit neuen strategischen Handlungsfeldern zu befassen.
- Sowohl explorative Szenarien als auch kreativ-narrative Szenarien haben ein hohes Potential für intersektorale Prozesse. Die explorative Szenariotechnik ermöglicht jedoch einen strukturierteren und transparenteren Ansatz und scheint daher bezüglich der Akzeptanz besser geeignet. Beim explorativen Ansatz geht es nicht um subjektive Sichtweisen, sondern um die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses über mögliche zukünftige Entwicklungen. Er vermeidet damit wertbeladene Diskussionen, die oft emotional aufgeladen sind und einen erheblichen Aufwand erfordern, um einen effektiven Beteiligungsprozess zu gestalten (vgl. Oteros-Rozas et al., S. 12).
- Die Technik der explorativen Szenarien weist auch die besten Anknüpfungspunkte auf, wenn man die vorhandenen Erfahrungen betrachtet: alle Sektoren nutzen diesen Ansatz bereits und er ist nicht spezifisch in dem einen oder anderen Sektor verwurzelt.

Die explorative Szenariotechnik scheint also ein großes Potential zu haben, die heterogenen Sichtweisen von Expert:innen und Stakeholdern auf zukünftige Entwicklungen explizit sichtbar zu machen, sie miteinander ins Gespräch zu bringen und im Idealfall eine gemeinsame neue Sicht auf die Fragestellung zu entwickeln. Sie folgt explizit einem co-kreativen und partizipativen Ansatz und scheint daher besonders für intersektorale Kooperationen geeignet.

Wie dieser Ansatz in einem partizipativen Kontext im Rahmen von intersektoralen Kooperationen weiterentwickelt werden kann, wird im Verlauf dieses Working Papers näher untersucht.

2.2 Aufbau eines explorativen Szenarioprozesses

Um die Chancen, aber auch die Herausforderungen bei der Umsetzung der explorativen Szenariotechnik in intersektoralen Kooperationen zu diskutieren, müssen die wichtigsten Schritte des Szenarioprozesses kurz vorgestellt werden. In der Literatur finden sich unterschiedliche Ansätze zur Unterteilung des Szenarioprozesses, für die Analyse im Rahmen dieses Working Papers lässt sich der Prozess jedoch in eine Vorbereitungsphase und anschließend in vier Hauptschritte gliedern (vgl. Reibnitz 1994, S. 30; Gausemeier et al. 1998, S. 116). Diese Schritte und ihre Hauptziele lassen sich wie folgt zusammenfassen (siehe auch Abbildung 1 für einen Überblick):

- **Vorbereitungsphase:** Ziel dieses Schritts ist der Start des Szenarioprozesses: Zusammenstellung einer geeigneten Teilnehmendengruppe, Festlegung eines koordinierenden Partners und gemeinsame Definition einer Leitfrage (z.B. „Wie entwickelt sich die Erwachsenenbildung bis 2040?“).
- **Schritt 1: Szenario-Feldanalyse:** Das Hauptziel dieses Schritts besteht darin, einen neutralen Rahmen für die Erstellung der Szenarien festzulegen. Dies geschieht in der Regel durch die Definition von Schlüsselfaktoren, die die Grenzen für das Szenariofeld festlegen (z.B. Lernformate, Lernorte, Weiterbildungsanbieter)
- **Schritt 2: Zukunftsprojektionen:** Ziel dieses Schritts ist es, mögliche Zukunftsprojektionen für die ermittelten Schlüsselfaktoren zu definieren. Dies erfordert die Aufnahme verschiedener Standpunkte und Positionen „outside the box“ und die anschließende Systematisierung der verschiedenen Projektionen (z.B. bei Lernorten werden nicht nur reale vs. digitale Orte differenziert, sondern auch ob diese eher statisch oder flexibel genutzt werden) .
- **Schritt 3: Entwicklung von Szenarien:** In diesem Schritt werden dann die Szenarien als plausible Kombinationen von Zukunftsprojektionen entwickelt. Zunächst werden Roh-Szenarien mit Hilfe einer Cross-Impact-Matrix entwickelt, die dann mit zusätzlichen Informationen weiter ausgearbeitet werden. Dieser Schritt umfasst auch die Entwicklung von Narrativen und Illustrationen für die Szenarien.
- **Schritt 4: Bewertung der Szenarien und weitere strategische Schritte:** Der letzte Schritt umfasst die Bewertung der Szenarien durch weitere Stakeholder und alle Folgeaktivitäten. So können beispielsweise spezifische Entscheidungshilfen entwickelt werden, die den Akteuren bei der Umsetzung wünschenswerter Elemente der Szenarien helfen.

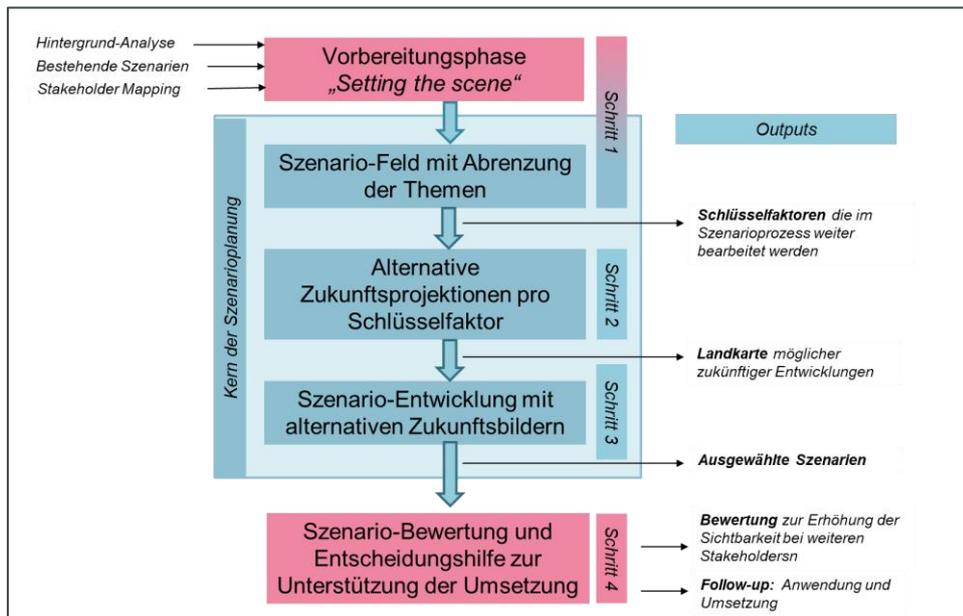


Abbildung 1: Die wichtigsten Schritte des Szenarioprozesses.

Bei der Anwendung dieser Schritte im Rahmen von intersektoralen Kooperationen müssen jedoch einige spezifische Herausforderungen und Bedürfnisse berücksichtigt werden, um sicherzustellen, dass ein co-kreativer und partizipativer Szenarioprozess tatsächlich zum Aufbau von Kapazitäten und einem gemeinsamen Verständnis der intersektoralen Gruppe führt sowie zu einem Ergebnis mit hoher interner und externer Legitimität. Nur so können die Szenarien als Grundlage für weitere strategische Aktivitäten dienen.

3 Herausforderungen in intersektoralen Kooperationen und deren Bewältigung mit der Szenariotechnik

In diesem Abschnitt werden die spezifischen Herausforderungen intersektoraler Kooperationen erörtert und es wird analysiert, wie die explorative Szenariotechnik mit ihrem co-kreativen Ansatz zu ihrer Bewältigung beitragen können. Die Analyse betrachtet jeden einzelnen Schritt des Szenarioplanungsprozesses und identifiziert mögliche Herausforderungen und Risiken auf dem Weg dorthin. Da Schritt 4 mit der Bewertung und der Entwicklung von Entscheidungsinstrumenten als Folgeprozess zu den Szenarien angesehen werden kann, wird dieser Schritt in dieser Analyse nicht berücksichtigt.

Als methodischer Rahmen dient der Diskussion in diesem Kapitel das Konzept der „Konfliktfelder“ intersektoraler Kooperationen, wie es in Gonser (2021) zusammengefasst ist und wie in verschiedenen

Literaturquellen, die für diese Arbeit gesichtet wurden, hervorgehoben wird⁴. Es können vier Hauptkonfliktlinien identifiziert werden, die sich aus den unterschiedlichen sektoralen Kulturen und politischen Interessen ergeben, wie in Kapitel 1.2 beschrieben.

- **Konfliktfeld 1 – Effizienz vs. Inklusion:** Gerade bei neu entstehenden intersektoralen Kooperationen muss viel Energie in die Vertrauens- und Teambildung gesteckt werden. Dies steht nicht immer im Einklang mit einer effizienten Form der Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung, fördert aber das gegenseitige Verständnis innerhalb der Gruppe.
- **Konfliktfeld 2 – Interne vs. externe Legitimation:** Das Erreichen von Outputs und Ergebnisse, die einen Mehrwert haben und von externen Stakeholdern anerkannt werden, ist eine wichtige externe Legitimation für intersektorale Kooperationen. Dies kann im Gegensatz zu internen Mandaten und der Notwendigkeit stehen, den Zweck der intersektoralen Kooperation innerhalb der beteiligten Organisation zu rechtfertigen.
- **Konfliktfeld 3 – Flexibilität vs. Stabilität:** Sektorübergreifende Kooperationen können oft mit einem höheren Maß an Flexibilität agieren, da sie außerhalb fester hierarchischer Strukturen organisiert sind. Dieses hohe Maß an Flexibilität kann aber auch zu Instabilität führen, wenn keine langfristige Strategie und eine konsequente Teambildung vernachlässigt werden.
- **Konflikt 4 – Ressourcenungleichgewichte:** ähnlich wie bei allen anderen sozialen Interaktionen müssen intersektorale Kooperationen mit unterschiedlichen Ressourcenausstattungen (u.a. finanzielles Engagement, Arbeitskraft, Wissen, etc.) umgehen. Sind die Ressourcenungleichgewichte zu groß, kann dies zu Konfliktefeldern innerhalb der intersektoralen Kooperation führen.

3.1 Vorbereitungsphase: „Setting the scene“ und Entwicklung der Leitfrage für den Szenarioprozess

Ergebnis und Erfolg einer intersektoralen Kooperation hängen entscheidend von der Einbeziehung der relevanten Stakeholder ab. Dies gilt auch für einen intersektoralen Szenarioprozess: In einem ersten Schritt muss die Gruppe, die gemeinsam die Szenarien entwickelt, gebildet werden. -. Darüber hinaus müssen Ziele und Leitfragen für die Zusammenarbeit definiert werden, im Szenarioprozess ist dies mit der Leitfrage für die Szenarien verbunden (z.B. „Wie entwickelt sich die Erwachsenenbildung bis 2040?“)

Diese Anforderungen an die Umsetzung und deren Bewältigung im Rahmen eines explorativen Szenarioprozesses werden im Folgenden diskutiert.

Herausforderung 1: Die Arbeitsgruppe zusammenstellen

Die Herausforderung relevanten Stakeholder für die Entwicklung der Szenarien in einem co-kreativen Ansatz zu identifizieren, ist mit den Spannungsfeldern „Effizienz vs. Inklusion“, aber auch mit „interner vs. externer Legitimität“ verbunden. Neben der Anzahl der beteiligten Stakeholder muss der Grad der

⁴ Ansell & Gash (2007) formulieren beispielsweise einige „Konfliktbereiche“ für die Anfangsphase neu entstehender intersektoraler Kooperationen, darunter Macht-/Ressourcenungleichgewichte, Anreize zur Beteiligung usw.

Beteiligung festgelegt werden (vgl. Reibnitz 1994, S. 252). Während kleinere Gruppen effizienter sind, könnte eine größere Gruppe mit einer breiteren Beteiligung die Akzeptanz der Arbeit erhöhen. Ebenso wirken sich die beteiligten Organisationen und die einzelnen Teilnehmenden auf die externe Legitimität und die mögliche Außenwirkung des Szenarios aus (vgl. Kosow & Gassner 2008, S. 80; Hagemeyer & Klose 2013, S. 417).

Anforderungen an die Umsetzung: Bei der Identifizierung der relevanten Teilnehmenden für einen Szenarioprozess muss ein gutes Gleichgewicht gefunden werden: Die Gruppe sollte nicht zu groß sein, daher muss geprüft werden, ob einige Interessengruppen über Dachorganisationen oder repräsentative Gruppen vertreten werden können, um die Effizienz innerhalb einer kleineren Arbeitsgruppe (ca. 20 Teilnehmende) zu verbessern. Außerdem muss geprüft werden, welche Gruppen benötigt werden, um Legitimation für die Ergebnisse in einer späteren Phase zu sichern: Wenn relevante Interessengruppen nicht vertreten sind, werden sie Schwierigkeiten haben, die Szenarien als gemeinsame Grundlage für die weitere Entscheidungsfindung zu akzeptieren. Wenn nicht alle Stakeholder, die für ein bestimmtes Thema als relevant angesehen werden, integriert werden, werden die Szenarien keine breitere Wirkung oder externe Legitimität erreichen (vgl. Kosow & Leon 2015, S. 236). Ein Stakeholder-Mapping kann eine hilfreiche Methode sein, um sich einen Überblick über relevante Stakeholder zu verschaffen. Oteros-Rozas et al. (2015) identifizieren auch die Analyse sozialer Netzwerke sowie Schneeballverfahren als Methoden zur Identifizierung von Stakeholdern.

Herausforderung 2: Leitung und Moderation

Die Szenariotechnik bietet einen Rahmen, um gezielt ein gemeinsames Verständnis für große Herausforderungen zu entwickeln. Der co-kreative Prozess versetzt die Gruppe schnell in die Lage, sektorale Grenzen zu überwinden und an einem gemeinsamen Projekt zu arbeiten. Dies ist jedoch nur mit einer starken und kompetenten Führung möglich. Dies ist verbunden mit den Konfliktbereichen „Ressourcenungleichgewichte“, einschließlich finanzieller Ressourcen und Know-how. Die federführende Person im Szenarioprozess sollte über eine breite Akzeptanz in der Gruppe verfügen und ein sehr gutes Verständnis für das Thema haben, mit dem sich die intersektorale Zusammenarbeit befasst. Um eine Überforderung dieser Leitungsfunktion zu vermeiden, sollte ein/e zusätzlicher Moderator/in zur Steuerung des Szenarioprozesses definiert werden, der/die ebenfalls ein Gruppenmitglied, aber auch eine externe Expert:in oder Berater:in sein kann (im Folgenden „Szenarioexpert:in“ genannt).

Anforderungen an die Umsetzung: Szenarioprozesse sind komplex und stellen hohe Anforderungen an Leitung und Moderation. Es gibt eine ganze Reihe von „Stolpersteinen“, z.B. kann man sich leicht in der Vielzahl von Optionen und Zukunftsprojektionen verlieren. Ein gutes methodologisches Know-how ist daher ein entscheidender Erfolgsfaktor. Eine klare Aufgabenteilung erscheint daher ratsam: eine leitende Person/Einrichtung, die für die Organisation des gesamten Prozesses zuständig ist und die Einbettung des Szenarioprozesses in den größeren politischen oder organisatorischen Rahmen gewährleistet. Darüber hinaus scheint eine erfahrene Moderation mit guten Kenntnissen sowohl der Szenariotechnik als auch der intersektoralen Governance ein entscheidender Erfolgsfaktor zu sein. Oteros-Rozas et al. (2015, S. 12) heben ebenfalls die Notwendigkeit einer starken Moderation hervor und argumentieren, dass dafür auch ein entsprechendes Budget eingeplant werden sollte.

Herausforderung 3: Definition der Leitfrage

Die Festlegung einer Leitfrage kann wiederum zu Konflikten auf der Ebene der internen vs. externen Legitimation führen. Um innerhalb der beteiligten Organisationen eine für alle akzeptable und anschlussfähige Leitfrage zu definieren kann dabei andere Themen erfordern, als sie aus einer externen Sicht auf den ersten Blick sinnvoll erscheint.

Anforderungen an die Umsetzung: Die Berücksichtigung sowohl der internen als auch der externen Legitimationsperspektive erhöht den Anspruch an die Definition einer Leitfrage, die allen Bedürfnissen der Stakeholder gerecht wird, aber dennoch nicht zu allgemein ist.

Fasst man die wesentlichen Herausforderungen und Umsetzungserfordernisse der Vorbereitungsphase zusammen, so lassen sich Bezüge zu fast allen Konfliktfeldern erkennen – lediglich das Paradigma „Flexibilität vs. Stabilität“ scheint in der Startphase nicht relevant zu sein. Ein besonderer Fokus muss in der Startphase auf das Konfliktfeld „Interne vs. externe Legitimität“ gelegt werden, da die Zusammensetzung der Gruppe und die Definition der Leitfrage das Endprodukt maßgeblich beeinflussen (Kosow & Gassner 2008, S. 80).

3.2 Schritt 1: Definition des Szenariofeldes

Nach der Gruppenbildung und der Festlegung der Leitfrage geht es im ersten Schritt des Szenarioprozesses darum, die Schlüsselfaktoren der zukünftigen Entwicklung zu identifizieren und gemeinsam zu vereinbaren welche davon im weiteren Prozess berücksichtigt werden sollen. Damit wird im Wesentlichen das Szenariofeld definiert: Welche Aspekte werden berücksichtigt, welche Themen haben eine geringere Priorität und bleiben unberücksichtigt (vgl. Reibnitz 1994, S. 33)? Die Diskussion um die Abgrenzung des Szenariofeldes innerhalb eines Szenarioprozesses dient einer intersektoralen Kooperation auch für die weiteren Aktivitäten bei der Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses zu Zielen, Themen und Mehrwert der intersektoralen Kooperation.

Herausforderung 4: Thematische Abgrenzung

Diese Herausforderung bezieht sich vor allem auf das Spannungsfeld „interne vs. externe Legitimität“, da mit den Schlüsselfaktoren festgelegt wird, welche Themen in das Szenariofeld aufgenommen werden. Wenn wichtige Themen für einen bestimmten beteiligten Stakeholder ausgelassen werden, verringert dies die interne Legitimität für diesen Stakeholder – andererseits müssen Themen mit hohem allgemeinen Interesse oder mit spezifischen politischen „windows-of-opportunity“ berücksichtigt werden, um mit dem endgültigen Szenario einen breiteren Mehrwert und eine größere Wirkung zu erzielen. Hier muss ein gutes Gleichgewicht gefunden werden, um Konflikte in dieser frühen Phase des Prozesses zu vermeiden und gleichzeitig die politische Relevanz des Ergebnisses zu einem späteren Zeitpunkt sicherzustellen.

Anforderungen an die Umsetzung: Ungleichgewichte innerhalb der Arbeitsgruppe können dazu führen, dass das Szenariofeld nicht in geeigneter Weise definiert wird, um die Leitfrage zu behandeln oder um mit den endgültigen Szenarien eine breitere Wirkung zu erzielen. In diesem Schritt scheint es daher zentral, einen Blick auf den breiteren politischen Kontext zu werfen, politische „windows-of-opportunity“ zu berücksichtigen usw., um sicherzustellen, dass die endgültigen Szenarien eine wirklichen

Mehrwert schaffen und zu einem effektiven Instrument der Entscheidungsfindung werden. Auch in dieser Hinsicht ist eine starke Moderation wichtig, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten ihre Themen und Ideen im Bereich der Szenarien wiederfinden können. Für partizipative Szenarioprozesse scheint es angebracht, mit einem eher großen Szenariofeld zu starten und dann in einem späteren Schritt geeignete Werkzeuge zum Priorisieren von Schlüsselfaktoren zu verwenden. Die Methode der „Einflussmatrix“ kann in diesem Schritt hilfreich sein, da sie „aktive“ vs. „passive“ Schlüsselfaktoren identifiziert – also wichtige Elemente für den Szenarioprozess, die einen starken direkten Einfluss auf die Entwicklung anderer Faktoren haben (vgl. Reibnitz 1994, S. 35).

Herausforderung 5: Eine geeignete Flughöhe finden

Eine weitere Herausforderung in der Phase der Definition der Schlüsselfaktoren ist mit dem „Ungleichgewicht der Ressourcen“ verbunden. Bei der Festlegung der Schlüsselfaktoren muss sich die Gruppe auch auf eine angemessene „Flughöhe“ / Detaillierungsgrad zur Definition und Beschreibung der Schlüsselfaktoren einigen.

Wenn Themen auf einer sehr wissenschaftlichen Ebene diskutiert werden, können einige Interessengruppen der Diskussion möglicherweise nicht folgen und werden bei der Einigung auf das Szenariofeld „überstimmt“. Auf der anderen Seite könnten andere Interessengruppen von einem zu allgemeinen und unwissenschaftlichen Ansatz enttäuscht sein. Es muss ein gutes Gleichgewicht gefunden werden, um „State-of-the-Art“-Wissen zu den betrachteten Themen, relevante Daten sowie weitere Informationen zu integrieren. Wie Ortosa-Rotaz et al. (2015, S. 7) in der Umfrage zu den von ihnen analysierten Fallstudien feststellen, ist dieser Aspekt jedoch nicht nur mit personellen Ressourcen und Kapazitäten verbunden, sondern auch mit finanziellen Mitteln, z.B. um eine vertiefende Analyse für einige der Schlüsselfaktoren durchzuführen.

Anforderungen an die Umsetzung: Sicherstellung einer angemessenen Finanzierung, entweder durch direkte finanzielle oder durch personelle Beiträge der beteiligten Organisationen. Es scheint ratsam, einen Budgetplan für den Prozess aufzustellen, in dem sich alle teilnehmenden Gruppen zu einem finanziellen und/oder personellen Beitrag verpflichten.

Fasst man die wesentlichen Herausforderungen in der ersten Phase des Szenarioprozesses zusammen, lassen sich die Konfliktfelder „interne vs. externe Legitimität“ sowie „Ressourcenungleichgewichte“ identifizieren.

3.3 Schritt 2: Zukunftsprojektionen

In Schritt 2 wird der „Szenariotrichter“ aufgespannt. Hier sind Kreativität und Offenheit gefragt, alle möglichen Optionen für Zukunftsprojektionen sind in diesem Schritt erlaubt und werden anschließend systematisiert. In diesem Schritt nähern sich die teilnehmenden Stakeholder in einem gemeinsamen Brainstorming-Prozess einer komplexen Realität an (siehe Oteros-Rozas et al. 2015, S. 11).

Herausforderung 6: Überwindung implizierter Hierarchien/Rollen

Dieser Schritt im Szenarioprozess ist der eigentliche co-kreative Kern und der Rahmen muss so gestaltet werden, dass er kreatives Denken anregt und es den Teilnehmenden ermöglicht, ihre üblichen Rollen

und Verantwortlichkeiten hinter sich zu lassen. Es muss sichergestellt werden, dass jede Stimme in der Diskussion das gleiche Gewicht hat und dass eine kreative und offene Atmosphäre geschaffen wird. In diesem Schritt des Szenarioprozesses gibt es keine „falschen Antworten“. Alle möglichen Entwicklungen werden aufgegriffen und unterstützen die Entwicklung einer breiten Zukunftslandschaft. Die Herausforderung kann somit mit dem Spannungsfeld „Effizienz vs. Inklusion“ verbunden werden. Auch in diesem co-kreativen Schritt ist eine starke Moderation erforderlich, die geeignete Kreativitätstechniken und Moderationswerkzeuge einsetzt, um eine offene Diskussion zu ermöglichen.

Anforderungen an die Umsetzung: Diese Herausforderung erfordert die sorgfältige Planung des Szenarioprozesses und die gezielte Auswahl geeigneter Kreativ- und Moderationstechniken. Nach den Erfahrungen in Schritt 1 müssen Moderator:in und federführende Organisation zusammen den co-kreativen Teil dieses Schrittes sorgfältig planen.

Herausforderung 7: Einbeziehung von externem Fachwissen, um ein breites Spektrum an Zukunftsprojektionen sicherzustellen

In diesem Schritt des Szenarioprozesses ist es auch möglich, weiteres Know-how und Fachwissen außerhalb des bestehenden Szenario-Teams zu integrieren. Stellt die Gruppe beispielsweise in Schritt 1 fest, dass kein Gruppenmitglied über Know-how zu einem wichtigen Thema verfügt, erscheint es ratsam, an dieser Stelle weitere Expertise einzuholen. Hier wird das Spannungsfeld „Flexibilität vs. Stabilität“ berührt, da die Einbindung weiterer Expert:innen und ihres Know-hows als potenzieller „Bruch“ im gemeinsamen co-kreativen Prozess gesehen werden kann. Die Einbindung von Expert:innen und deren Auswahl muss daher auf einer gemeinsamen Basis vereinbart werden.

Anforderungen an die Umsetzung: Um die Stabilität in der Gruppe im Hinblick auf diese Herausforderung zu gewährleisten, muss die Einbeziehung zusätzlicher Expert:innen in einem gemeinsamen Konzept festgelegt werden. Dies könnte z.B. durch eine Umfrage geschehen, bei der die Gruppe abstimmt, zu welchen Themen sie zusätzlichen Unterstützungsbedarf sehen und ob sie Vorschläge für Expert:innen haben, die zur Beantwortung dieser Optionsfragen herangezogen werden können. Reibnitz (1994) empfiehlt, nicht nur die Vorschläge eines/einer einzigen externen Expert:in zu berücksichtigen, sondern vielmehr die Standpunkte verschiedener Sachverständiger zu sammeln.

Herausforderung 8: Systematisierung der Zukunftsprojektionen

Das gesamte Spektrum möglicher Zukunftsprojektionen pro Schlüsselfaktor wird schließlich in einer Matrix entlang der wichtigsten Unsicherheits-Dimensionen systematisiert (z.B. in Form von kleinen „Zukunfts-Portfolios“). Dieser Schritt erfordert einen systematischen Ansatz und fördert das Komplexitätsdenken innerhalb der Gruppe. Auch hier wird das Konfliktfeld „Ressourcenungleichgewichte“ berührt, da dies spezifische persönliche Fähigkeiten erfordert. Sollte sich herausstellen, dass die Gruppe gemeinsam nicht in der Lage ist, die Zukunftsprojektionen zu systematisieren, könnte dies auch durch den/die Szenarioexpert:in, der/die den Prozess unterstützt, erfolgen. Dies muss aber im Vorfeld entschieden werden, um Akzeptanz in der Gruppe zu sichern.

Anforderungen an die Umsetzung: In Bezug auf diese Herausforderung muss die koordinierende Partnerorganisation eine starke Rolle einnehmen: Zusammen mit dem/der Szenarioexpert:in muss auf Basis der bisherigen Erfahrungen entschieden werden, ob die Gruppe gemeinsam die Aufgabe bewältigen

kann, die Zukunftsprojektionen zu systematisieren oder ob dies vielmehr durch den/die Szenarioexpert:in oder eine externe Person durchgeführt werden sollte.

Insbesondere der Aspekt der Legitimität muss ebenso berücksichtigt werden wie das Konfliktfeld der Ressourcenungleichgewichte, da Schritt 2 des Szenarioprozesses entsprechend dem erwarteten Ergebnis skaliert werden muss. Bei der Einbindung von weiterem Fachwissen ist dieses zusätzliche Know-how gegenüber möglichen Schwierigkeiten in Bezug auf die Gruppenstabilität und die Gruppenprozesse deutlich abzuwägen.

3.4 Schritt 3: Entwicklung der Szenarien

Der dritte Schritt des Szenarioprozesses greift alle Elemente der Zukunftsprojektionen auf, entwickelt Cluster von konsistenten Projektionen und aus diesen zunächst Rohszenarien und dann voll umfängliche Szenarien.

Herausforderung 9: Entwicklung der Rohszenarien

Bei der Entwicklung der Rohszenarien spielt wiederum das Spannungsfeld „Inklusion vs. Effizienz“ eine entscheidende Rolle. Ein Kernteam oder die Szenarioexpert:innen können die Rohszenarien auf der Grundlage einer Cross-Impact-Analyse entwickeln. In dieser Cross-Impact-Analyse werden durch einen systematischen Ansatz plausible und konsistente Kombinationen von Zukunftsprojektionen identifiziert – und damit nur wenig Spielraum für subjektive Sichtweisen gelassen. Alternativ kann die Gruppe die Szenarien auch gemeinsam entwickeln. Der erste Ansatz ist wesentlich effizienter und widerspricht nicht der Logik des co-kreativen Ansatzes – schließlich wurden alle Zukunftsprojektionen von der Gruppe entwickelt. Der zweite Ansatz hat einen höheren Grad an Einbeziehung und führt damit zu einer höheren Akzeptanz bei den beteiligten Interessensgruppen.

Herausforderungen bei der Umsetzung: Ähnlich wie bei Herausforderung „Systematisierung der Zukunftsszenarien“ muss der federführende Partner auch hier eine starke Rolle übernehmen und entscheiden, welcher Ansatz verfolgt werden soll. Wenn die Szenarioexpert:innen diesem Schritt gewachsen sind, von der Gruppe akzeptiert sind und ihnen vertraut wird, ist es ratsam, die Rohszenarien von einem Kernteam entwickeln zu lassen und dabei das Instrument der Cross-Impact-Analyse zu nutzen, das der Gruppe auf transparente Weise vermittelt werden kann.

Herausforderung 10: Entwicklung der vollständigen Szenarien, Narrative und grafischen Darstellungen

Im letzten Schritt kann die gesamte Bandbreite der Konfliktfelder eine Rolle spielen. Da die Gruppe jedoch über einen längeren Zeitraum im Szenarioprozess zusammengearbeitet hat, sollten sowohl der federführende Partner als auch der/die Szenarioexpert:in bereits ein gutes Gefühl dafür haben, wie die Gruppe in die Entwicklung der vollständigen Szenarien einbezogen werden kann. Auch die Art von „Storytelling“ und grafischer Darstellung lässt sich wahrscheinlich bereits eingrenzen. Es ist entscheidend, die Gruppe in die Entwicklung der vollständigen Szenarien einzubeziehen und auf transparente Weise über Narrative und grafische Darstellungen zu entscheiden. Zum Beispiel können der Gruppe mehrere Beispiele vorgelegt werden, um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln.

Herausforderungen an die Umsetzung: Dieser letzte Schritt erfordert ein gutes Verständnis für die Gruppendynamik und eine gute Vorbereitung im leitendem Tandem aus federführendem Partner und Szenarioexpert:innen: Sie haben die Aufgabe, eine Vorauswahl möglicher Formate für die Präsentation der Szenarien zu treffen. Um relevante Konfliktbereiche zu vermeiden, könnte ein Ansatz darin bestehen, Narrative und grafische Darstellungen zu verwenden, die über spezifische sektorale Kulturen hinausgehen, z.B. unter Verwendung der Storytelling-Technik.

3.5 Zusammenfassung: Konfliktfelder und Umsetzungserfordernisse zur besonderen Berücksichtigung im intersektoralen Kontext

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick darüber, wie die verschiedenen Konfliktbereiche der intersektoralen Zusammenarbeit während des gesamten Prozesses berührt werden:

- Konfliktfeld 1: Effizienz vs. Inklusion
- Konfliktfeld 2: Interne vs. externe Legitimität
- Konfliktfeld 3: Flexibilität vs. Stabilität
- Konfliktbereich 4: Ungleichgewicht der Ressourcen

Es werden relevante Herausforderungen bei der Umsetzung sowie Instrumente und Ansätze aufgezeigt, mit denen sich diese wirksam bewältigen lassen.

	Bereich des Konflikts				Anforderungen an die Umsetzung	Werkzeuge & Ansätze, die zur Bewältigung dieser Anforderungen hilfreich sind
	1	2	3	4		
Vorbereitungsphase						
Herausforderung 1: Die Arbeitsgruppe zusammenstellen	x	x			Identifizierung einer angemessenen Vertretung der Interessengruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholder-Mapping
Herausforderung 2: Leitung und Moderation				x	Identifikation leitender Funktionen	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Rollenverteilung: leitende Person/Institution, die wichtige Entscheidungen trifft • Externe Unterstützung: Szenarioexpert:in für Moderation und methodisches Know-how
Herausforderung 3: Definition der Leitfrage		x			Gewährleistung der internen Legitimität für alle beteiligten Stakeholder, aber auch eines Mehrwerts für den breiteren Kontext	<ul style="list-style-type: none"> • Systemisches Denken: Berücksichtigung sowohl der internen als auch der externen Sichtweise auf die jeweilige Fragestellung

	Bereich des Konflikts				Anforderungen an die Umsetzung	Werkzeuge & Ansätze, die zur Bewältigung dieser Anforderungen hilfreich sind
	1	2	3	4		
Schritt 1: Definition des Szenariofeldes						
Herausforderung 4: Thematische Abgrenzung		x			Identifikation einer angemessenen Auswahl an Themen	<ul style="list-style-type: none"> Berücksichtigung des breiteren politischen Kontexts für das betreffende Handlungsfeld Influence-Matrix für einen gezielten Blick auf „aktive“ Schlüsselfaktoren
Herausforderung 5: Eine angemessene Flughöhe finden				x	Entwicklung eines Ansatzes, der auf die verfügbaren Kapazitäten ausgerichtet ist	<ul style="list-style-type: none"> Transparenter Finanzierungsmechanismus, der sowohl finanzielle als auch personelle Beiträge einbezieht
Schritt 2: Zukunftsprojektionen						
Herausforderung 6: Überwindung impliziter Hierarchien/Rollen	x				Sicherstellung, dass alle teilnehmenden Gruppenmitglieder ihren vollen Beitrag leisten können und ihre gewohnten Rollen hinter sich lassen können	<ul style="list-style-type: none"> Anwendung von Kreativitätstechniken
Herausforderung 7: Einbeziehung von weiterem Fachwissen, um eine große Bandbreite zu erfassen			x		Identifizierung des Bedarfs an externer Unterstützung bei der Beantwortung von offenen Fragen zum Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> Transparente Entscheidungsfindung unter Einbeziehung zusätzlichen Fachwissens: Umfrage Sicherstellung einer neutralen Wissensbasis: breite Expertenbasis
Herausforderung 8: Systematisierung der Zukunftsprojektionen				x	Feststellung, ob die Gruppe in der Lage ist, die Zukunftsprojektionen zu systematisieren	<ul style="list-style-type: none"> Klare und transparente Entscheidung über die Verantwortlichkeiten für diese Aufgabe
Herausforderung 9: Entwicklung der Rohszenarien	x				Nutzung des gegenseitigen Vertrauens, das bisher in der Gruppe aufgebaut wurde, um die Entwicklung der Rohszenarien an ein Kernteam aus leitendem Partner und Szenarioexpert:innen auszulagern. Nur wenn dieses Vertrauen nicht gegeben ist, sollte die Gruppe in die Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> Klare und transparente Entscheidung über die Verantwortlichkeiten für diese Aufgabe Transparenz durch Anwendung der Cross-Impact-Analyse

	Bereich des Konflikts				Anforderungen an die Umsetzung	Werkzeuge & Ansätze, die zur Bewältigung dieser Anforderungen hilfreich sind
	1	2	3	4		
					der Rohszenarien einbezogen werden.	
Herausforderung 10: Entwicklung der vollständigen Szenarien, Narrative und grafischen Darstellungen	x	x	x	x	Identifizierung der geeigneten Ebene, um das vollständige Szenario zu entwickeln, und Diskussion der Präsentations- und Illustrationsmethoden	<ul style="list-style-type: none"> Einsatz von Storytelling-Techniken oder anderen Kommunikationsformaten, die über sektorale Kulturen hinausgehen.

Tabelle 2: Übersicht über die Umsetzungsherausforderungen in der explorativen Szenariotechnik und ihr Verhältnis zu den Konfliktfeldern intersektoraler Kooperationen (eigene Zusammenstellung).

4 Synthese: Anforderungen für die Anwendung der explorativen Szenario-Technik im intersektoralen Kontext

Insgesamt verdeutlicht die Analyse das Potential der explorativen Szenariotechnik als Methode für intersektorale Kooperationen. Die explorative Szenariotechnik kann einen geeigneten Rahmen bieten, um ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Wissensbasis für neu entstehende intersektorale Kooperationen zu entwickeln oder um ein neues Thema gemeinsam zu beleuchten. Die Szenariotechnik bietet Möglichkeiten, die in der Literatur identifizierten, typischen Konfliktfelder intersektoraler Kooperationen (für eine Synthese siehe Gonser 2021, S. 7) proaktiv anzugehen. Um sicherzustellen, dass das volle Potential der Szenariotechnik genutzt werden kann, wurden in diesem Paper einige Umsetzungsanforderungen identifiziert, die im Rahmen des Szenarioprozesses zu berücksichtigen sind.

Basierend auf der Analyse in diesem Working Paper entlang relevanter Konfliktfelder sind folgende Anforderungen für die Anwendung der explorativen Szenario-Technik im intersektoralen Kontext von besonderer Bedeutung:

1. Bei der Betrachtung der Konfliktfelder erscheinen die Konflikte „Effizienz vs. Inklusion“ sowie „Interne vs. externe Legitimität“ am relevantesten im Hinblick auf die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses und einer gemeinsamen Wissensbasis. Um sicherzustellen, dass der Szenarioprozess tatsächlich zu einem Mehrwert für die intersektorale Kooperation führt und der Output eine strategische Basis für weitere Aktivitäten darstellt, müssen diese Konfliktfelder mit höchster Priorität betrachtet werden.
2. Der Konfliktbereich „Ressourcenungleichgewichte“ spielt auch innerhalb eines explorativen Szenarioprozesses eine Rolle, nicht nur in Bezug auf finanzielle Beiträge, sondern vielmehr in Bezug auf Fachwissen und Humanressourcen, die die verschiedenen Akteure in den Prozess

einbringen. Dieses Spannungsfeld kann jedoch durch eine gute Moderation und durch gezielte Einbindung von externem Know-how aufgelöst werden.

3. Bei der Betrachtung der Umsetzungserfordernisse scheint ein starkes methodisches Know-how der explorativen Szenariotechnik und eine erfahrene Moderation am wichtigsten. Die intersektorale Anwendung der Szenariotechnik bringt zusätzliche Herausforderungen mit sich, die nur mit einer guten Kenntnis des „Szenario-Werkzeugkastens“ gemeistert werden können.
4. Die Vorbereitungsphase und die Startphase (Schritt 1) sind die entscheidenden Phasen, um die Wirksamkeit des Szenarioansatzes zu gewährleisten: Die geeignete Zusammensetzung der Gruppe, die gemeinsame Erarbeitung des Szenariofeldes und die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von Aufgabe und Zielen sind der Schlüssel für alle weiteren Schritte. Wenn diese Basis gesichert ist, werden alle anderen Schritte eine gute Akzeptanz und Unterstützung in der Gruppe finden. Es scheint daher entscheidend, einen starken Fokus auf diese ersten Schritte zu legen, insbesondere auch im Hinblick auf „Teambildung“ und gemeinsames Verständnis.

Wenn die explorative Szenariotechnik effektiv eingesetzt wird, dient sie als wirksame Methode für den intersektoralen Werkzeugkasten und kann die Überwindung von sektoralen Grenzen unterstützen.

Literatur

Andersson, J. 2020: Ghost in a Shell: The Scenario Tool and the World Making of Royal Dutch Shell. In: *Business History Review*, Volume 94, Issue 4, Winter 2020, pp. 729 – 751. Online im Internet: <https://www.cambridge.org/core/journals/business-history-review/article/ghost-in-a-shell-the-scenario-tool-and-the-world-making-of-royal-dutch-shell/160EB5BBF6E4ACD378E2DE4CBAB39521>, Abfrage v. 02.07.2021.

Ansell, C./ Gash, A. 2007: Collaborative Governance in Theory and Practice. In: *Journal of Public Administration Research and Theory* 18 (4), p. 543–571.

Bündnis 90/Die Grünen Baden-Württemberg/ CDU Baden-Württemberg 2021: Jetzt für morgen – Der Erneuerungsvertrag für Baden-Württemberg. Koalitionsvertrag. Online im Internet: <https://www.gruene-bw.de/wp-content/uploads/2021/06/Jetzt-fuer-morgen-Der-Erneuerungsvertrag-fuer-Baden-Wuerttemberg-gruen-schwarze-Koalition-2021-2026.pdf>, Abfrage v. 03.07.2021.

Buttkereit, S. 2009: *Intersectoral Alliances. An institutional economics perspective.* Berlin: WVB.

Emerson, K./ Nabatchi, T. 2015: *Collaborative Governance Regimes*, Georgetown University Press, Washington, DC.

European Commission 2019: Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: the European Green Deal. COM(2019) 640 final. Online im Internet: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0002.02/DOC_1&format=PDF, Abfrage v. 05.07.2021

European Commission 2021: Communication from the Commission to the European Parliament and the Council on a new funding strategy to finance NextGenerationEU. COM(2021) 250 final. Online im Internet: https://commission.europa.eu/document/download/a42a05ab-e656-4cf4-9d0b-b4d2825618ee_en?filename=com2021_250_en_act_part1_v3.pdf, Abfrage v. 17.02.2024

European Environment Agency 2019: Drivers of change of relevance for Europe’s environment and sustainability, EEA Report No 25/2019, Copenhagen. Online im Internet: <https://www.eea.europa.eu/publications/drivers-of-change>, Abfrage v. 03.07.2021.

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.

Gonser, M. 2021: *Intersektorale Projektgovernance – Managen und Leiten von Governance-Prozessen.* Studienbrief zu Modul 1a, Intersectoral School of Governance.

Kosow, H./ Gaßner, R. 2008: *Methoden der Zukunfts- und Szenarioanalyse: Überblick, Bewertung und Auswahlkriterien*, Werkstattbericht Nr. 103, Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Berlin. Online im Internet: https://www.izt.de/fileadmin/downloads/pdf/IZT_WB103.pdf, Abfrage v. 16.05.2021.

Kosow, H./ León, C. D. 2015: Die Szenariotechnik als Methode der Experten- und Stakeholdereinbindung. In: Niederberger M./Wassermann S. (Hrsg.): Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung, Wiesbaden, Springer Fachmedien, p. 217-241.

Hagemeier-Klose, M./ Albers, M./ Richter, M./ Deppisch S. 2013: Szenario-Planung als Instrument einer „klimawandelangepassten“ Stadt- und Regionalplanung – Bausteine der zukünftigen Flächenentwicklung und Szenarienkonstruktion im Stadt-Umland-Raum Rostock. In: Raumforschung Raumordnung (2013) 71:413–426.

iMONITRAF! Network 2020: Policy Scenarios 2030 – Alpine freight transit traffic. Online im Internet: <http://www.imonitraf.org/DesktopModules/ViewDocument.aspx?DocumentID=h7Zsw+aO35U=> , Abfrage v. 05.07.2021.

International Energy Agency 2020: World Energy Outlook 2020, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/557a761b-en>, Abfrage v. 05.07.2021.

Oteros-Rozas, E., B. Martín-López, T. Daw, E. L. Bohensky, J. Butler, R. Hill, J. Martin-Ortega, A. Quinlan, F. Ravera, I. Ruiz-Mallén, M. Thyresson, J. Mistry, I. Palomo, G. D. Peterson, T. Plieninger, K. A. Waylen, D. Beach, I. C. Bohnet, M. Hamann, J. Hanspach, K. Hubacek, S. Lavorel and S. Vilarly 2015. Participatory scenario planning in place-based social-ecological research: insights and experiences from 23 case studies. In: Ecology and Society 20(4):32.

Reckwitz, A. 2019: Das Ende der Illusionen. Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne. Suhrkamp Verlag.

Reibnitz, U. v. 1992: Szenario-Technik: Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung. 2. Aufl., Wiesbaden, Springer Fachmedien.

Scenario Management International 2020: The Future of Urban Mobility 2040. Scenarios and perspectives for tomorrow's mobility systems. Online im Internet: https://www.scmi.de/images/downloads/dateien/scmi_study_urban-mobility.pdf, Abfrage v. 05.07.2021.

Zukunftsinstitut 2021: Dokumentation Megatrends.