

STANDARDS UND GÜTEKRITERIEN DER ZUKUNFTS- FORSCHUNG

Ein Pocketguide für Praktiker und Studierende

HERAUSGEGEBEN VON

LARS GERHOLD
DIRK HOLTMANNSPÖTTER
CHRISTIAN NEUHAUS
ELMAR SCHÜLL
BEATE SCHULZ-MONTAG
KARLHEINZ STEINMÜLLER
AXEL ZWECK

Diese kostenlose Druckausgabe wird Ihnen überreicht
mit freundlicher Empfehlung des Netzwerk Zukunftsforschung e. V.

Die Entwicklung von Standards und Gütekriterien für die wissenschaftliche Zukunftsforschung ist ein erklärtes Ziel des Netzwerk Zukunftsforschung. Daher begrüßt das Board des Netzwerks die vorliegende Veröffentlichung als weiteren Impuls zum Qualitätsdiskurs in der Zukunftsforschung. Der dem Pocketguide zugrunde liegende Sammelband „Standards und Gütekriterien der Zukunftsforschung“ ist aus den Aktivitäten des Netzwerks hervorgegangen. Nach einer Diskussion im Methodenarbeitskreis des Netzwerks bildete sich eine Taskforce, die das Projekt weiterentwickelt hat. Die Herausgeber sowie die meisten Autorinnen und Autoren sind Mitglieder des Netzwerks. Das Netzwerk hat die Finanzierung der gedruckten Ausgabe des Pocketguides übernommen, um ihn im Rahmen seines zehnjährigen Jubiläums seinen Mitgliedern und weiteren an der Zukunftsforschung Interessierten zu überreichen und damit auch die Weiterentwicklung der Standards anzuregen.

Das Netzwerk Zukunftsforschung wurde 2007 mit dem Zweck gegründet, den fachlichen Austausch sowie die Zusammenarbeit auf dem Gebiet der wissenschaftlichen Zukunftsforschung im deutschsprachigen Raum zu fördern. Dazu gehören, neben der Entwicklung von Qualitätskriterien, der Aufbau einer wissenschaftlichen Gemeinschaft, die Auseinandersetzung mit aktuellen Herausforderungen zukunftsorientierter Forschung, die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie die Förderung der öffentlichen Wahrnehmung zukunftsorientierter Forschung.

Nähere Informationen finden Sie unter
<http://www.netzwerk-zukunftsforschung.eu>

STANDARDS UND GÜTEKRITERIEN DER ZUKUNFTS- FORSCHUNG

Ein Pocketguide für Praktiker
und Studierende

HERAUSGEGEBEN VON

LARS GERHOLD
DIRK HOLTMANNSPÖTTER
CHRISTIAN NEUHAUS
ELMAR SCHÜLL
BEATE SCHULZ-MONTAG
KARLHEINZ STEINMÜLLER
AXEL ZWECK

Standards und Gütekriterien der Zukunftsforschung.
Ein Pocketguide für Praktiker und Studierende

Herausgegeben von:

Prof. Dr. Lars Gerhold, Berlin

Dr. Dirk Holtmannspötter, Düsseldorf

Dr. Christian Neuhaus, Berlin

Dr. Elmar Schüll, Salzburg

Beate Schulz-Montag, Berlin

Dr. Karlheinz Steinmüller, Berlin

Prof. Dr. Dr. Axel Zweck, Düsseldorf

ISBN online: 978-3-96110-045-3

ISBN print: 978-3-96110-046-0

© 2017 Lars Gerhold, Dirk Holtmannspötter, Christian Neuhaus,
Elmar Schüll, Beate Schulz-Montag, Karlheinz Steinmüller, Axel Zweck

Auflage: 1.000

Gestaltung: Alex Stieg

Lektorat, Korrektorat: Dr. Tanja Vonseelen

Freie Universität



Berlin

Fachbereich Mathematik und Informatik
Arbeitsgruppe Interdisziplinäre Sicherheitsforschung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Auch online erschienen unter:

http://edocs.fu-berlin.de/docs/receive/FUDOCS_document_000000027224

ÜBERSICHT

Gruppe 1 - Standards, die Zukunftsforschung zur *Zukunfts-Forschung* machen.

1.1 Prinzip Zukunftsbild	8
1.2 Modalität	10
1.3 Argumentative Prüfbarkeit	12
1.4 Gestaltungs- und Handlungsbezug	14
1.5 Interdisziplinarität	16
1.6 Transdisziplinarität	18

Gruppe 2 - Standards, die Zukunftsforschung zur *Zukunfts-Forschung* machen.

2.1 Ziele und Rahmenbedingungen	22
2.2 Nachvollziehbarkeit	24
2.3 Theoretische Fundierung	26
2.4 Methodenwahl und Methodenkombination	28
2.5 Operative Qualität	30
2.6 Wissenschaftliche Relevanz	32
2.7 Wissenschaftliche Integrität	34

Gruppe 3 - Standards, die Zukunftsforschung *wirksam* machen.

3.1 Praktische Relevanz, Nützlichkeit und Wirksamkeit	38
3.2 Verständnis von Typ, Rolle und Spezifik der Adressaten	40
3.3 Transferierbarkeit und Kommunikation der Ergebnisse	42
3.4 Handlungsperspektiven aufzeigen	44
3.5 Projekt- und Prozessmanagement	46

EINLEITUNG

Was ist gute Zukunftsforschung?

Zukunftsforschung, Strategische Vorausschau, Trendanalysen, aber auch Technologiefrüherkennung und Technikfolgenabschätzung zeichnen sich durch eine auf die Zukunft gerichtete Forschungsperspektive aus. Fragt man nach der Güte entsprechender Aktivitäten und Ergebnisse, dann lassen sich drei grundlegende Dimensionen von Qualität unterscheiden, die es bei der Konzeption von Studien und in der praktischen Forschungstätigkeit nebeneinander zu berücksichtigen gilt. Die Forschungsarbeiten sollen erstens zukunftsadäquat sein, d. h. dem Gegenstand zukünftiger Sachverhalte gerecht werden. Zweitens sollen sie wissenschaftlichen Ansprüchen genügen. Drittens sollen sie wirkungsvoll sein und, wo gefragt, hilfreiche Orientierungen für die Praxis bieten.

Der Pocketguide

Der vorliegende Pocketguide soll in diesem Spannungsfeld Unterstützung leisten. Der Pocketguide gibt einen systematischen und komprimierten Überblick über Kriterien, an denen die Qualität von Zukunftsforschungsprozessen und ihren Ergebnissen festgemacht werden kann. Er richtet sich an Praktiker und Forscher, die sich mit Zukunftsfragen befassen, sowie an jene, die aus anderen Gründen einen Überblick über die wichtigsten Standards und Gütekriterien guter Zukunftsforschung wünschen, zum Beispiel als Studierende, als Auftraggeber von Zukunftsforschung oder als Nutzer ihrer Ergebnisse.

Checkliste und Hintergrundinformationen

Für die Praxis bietet der Pocketguide eine Checkliste, die in Qualitätsfragen mehr Sicherheit liefert. Mit seinen 18 Standards und insgesamt 149 Richtlinien enthält er einen Katalog von Kriterien für die Gestaltung und Beurteilung von Zukunftsstudien. Auch wenn nicht alle Standards in jedem Projekt relevant sein müssen, ermöglicht die Berücksichtigung der relevanten Standards eine Qualitätsverbesserung im Sinne einer guten Zukunftsforschung.

Detailliertere Informationen und weitere Erläuterungen zu jedem einzelnen Standard können dem Handbuch „Standards und Gütekriterien der Zukunftsforschung“, erschienen 2015 im Verlag Springer VS, entnommen werden.

Im Interesse einer besseren Lesbarkeit und aufgrund der komprimierten Textform dieses Pocketguides wird die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen nicht durchgehend verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten stets gleichberechtigt für alle Geschlechter.

1

GRUPPE 1

Standards, die Zukunftsforschung
zur *Zukunfts*-Forschung machen.

1.1 PRINZIP ZUKUNFTSBILD

CHRISTIAN NEUHAUS

Kurzbeschreibung

Zukunftsforschung versteht ihre Aussagen über zukünftige Sachverhalte als wissenschaftlich erzeugte Zukunftsbilder. Zukunftsbilder sind konstruierte Repräsentationen zukünftiger Sachverhalte. Zukünftige Sachverhalte sind (noch) kein Teil der Wirklichkeit und deshalb empirisch unzugänglich, solange sie noch in der Zukunft liegen. Auch wenn gute Zukunftsforschung auf möglichst gesichertem Wissen über Gegenwart und Vergangenheit basiert, handeln ihre Aussagen von zukünftigen Entwicklungen, die, obwohl durch gegenwärtige Realität mitbeeinflusst, grundsätzlich offen (kontingent) sind. Gute Zukunftsforschung trägt dieser Einsicht in Selbstverständnis, Forschungsprozess und Ergebnisdarstellung Rechnung. Zugleich vermittelt sie, dass zukunftsbezogenes Entscheiden und Handeln auch dann stets auf Zukunftsbilder angewiesen sind.

Richtlinien

1 Unverzichtbarkeit von Zukunftsbildern betonen.

Es wird verdeutlicht, dass Entscheiden und Handeln zwingend auf Zukunftsbilder angewiesen sind. Wissenschaftlich fundierte Zukunftsbilder helfen dabei mehr als Ad-hoc-Erwartungen – auch ohne volle Vorhersagegewissheit.

2 Besonderheit von Zukunftsaussagen hervorheben.

Verdeutlicht wird, dass Zukunftsaussagen einen anderen Realitätsbezug besitzen als Aussagen (a) über die Gegenwart, (b) über zeitlich invariante Sachverhalte und (c) über die Vergangenheit.

3 Konstruktion, Non-Faktizität und Kontingenz betonen.

Die Konstruiertheit von Zukunftsaussagen sowie die Nicht-Faktizität ihres Gegenstandes werden berücksichtigt und betont. Die Illusion der sicheren, berechenbaren Vorhersage wird vermieden, auf die Kontingenz von Zukunft wird hingewiesen.

4 Zukunftsbilder validieren ohne direkte Empirie.

Mangels der empirischen Option werden bewusst andere Wege der Validierung von Zukunftsaussagen gesucht: Durch Prüfung der

einzelnen Wissensbestände, Theorien und Postulate, die in die Konstruktion der Zukunftsbilder eingeflossen sind.

5 Projektion von Empirie erkennbar trennen.

Es wird klar unterschieden zwischen Erhebung und Analyse von Daten aus Gegenwart und Vergangenheit einerseits und darauf aufbauenden, die Grenzen der Empirie stets überschreitenden Projektionen in die Zukunft andererseits.

6 Methoden-Pomp vermeiden.

Die spezifischen Beschränkungen zukunftsbezogener Aussagen werden nicht durch einen hohen Erhebungs- und Analyseaufwand und komplexe Forschungsmethoden kaschiert.

7 Über Zukunftsbild-Protokollierung hinausgehen.

Über die – oft zweckmäßige – Dokumentation von Zukunftsbildern von Personen, Gruppen und Organisationen hinaus werden eigene Zukunftsbilder formuliert.

8 Zukunftshorizont explizit benennen.

Der Zukunftshorizont der Zukunftsbilder wird explizit ausgewiesen und unterschieden von dem (gegenwärtigen) Zeitraum, in welchem die Zukunftsbilder konstruiert werden.

9 Zeitgebundenheit des Zukunftsbildes reflektieren.

Zukunftsbilder werden mit einer Angabe zu Entstehungszeitraum und Zeitpunkt des Bearbeitungsendes versehen.

10 Granularität bewusst gestalten.

Detailreichtum, Perspektive, Ausführlichkeit und Komplexität der Zukunftsbilder sind nicht vom Gegenstand bestimmt. Sie werden im Forschungsprozess bewusst und sichtbar gewählt.

11 Zukunftsbilder problembezogen konstruieren.

Die Zukunftsbild-Konstruktion erfolgt bewusst und erkennbar im Hinblick auf eine Problem- oder Fragestellung, nicht mit dem Ziel, Zukunft „ganzheitlich“ oder „als solche“ darzustellen.

12 Ungewissheit als beobachtergebunden verstehen.

Ungewissheit wird nicht als objektive Eigenschaft der Realität verstanden, sondern als beobachtergebundenes Konstruktionsergebnis und damit als situativ und interpersonal variable Größe.

1.2 MODALITÄT

KARLHEINZ STEINMÜLLER

Kurzbeschreibung

Zukunftsforschung operiert mit unterschiedlichen Arten (Modalitäten) von Zukünften bzw. Zukunftsbildern. Je nach Projektziel kommt es darauf an, den Raum der *möglichen* Zukünfte zu erkunden, den *wahrscheinlichsten* Entwicklungsweg herauszuarbeiten und/oder das Zielbild einer *wünschbaren* Zukunft zu entwerfen. Häufig jedoch werden Mögliches und Wünschbares miteinander vermengt: Man setzt einfach voraus, dass sich ein günstiger Trend auch durchsetzen werde, oder man hält eine Katastrophe für das einzig Realistische. Gute Zukunftsforschung zeichnet sich dadurch aus, dass die Modalitäten im Forschungsdesign und in der Kommunikation über Forschungsergebnisse klar unterschieden werden – gerade weil eine absolute Wertfreiheit in der Zukunftsforschung so wenig wie in anderen sozialwissenschaftlichen Disziplinen gegeben ist.

Richtlinien

1 Modalitäten stets transparent machen.

Die Forscherinnen und Forscher, aber auch die Adressatinnen und Adressaten der Studie dürfen sich zu keiner Zeit im Unklaren darüber befinden, ob sie mit möglichen, wahrscheinlichen oder wünschbaren Zukünften befasst sind.

2 Begriffe klar und eindeutig wählen.

Bei Beschreibungen ist auf eine klare und eindeutige Terminologie zu achten. Modalitäten sollten, wo immer möglich, explizit benannt werden.

3 Implizite Wertungen vermeiden.

Die Darstellung möglicher Zukünfte sollte in einer neutralen, sachlichen Sprache erfolgen; die Bewertung hinsichtlich der Wünschbarkeit bleibt der Adressatin oder dem Adressaten der Studie überlassen. Vorsicht bei Ausschmückungen oder „knackigen“ Titeln: Diese lassen erkennen, dass die Verfasser ein Szenario intuitiv befürworten oder ablehnen, oft ohne ihre Werthaltungen sonst offenzulegen.

4 Auf Plausibilität achten.

Mögliche und wahrscheinliche Zukünfte müssen plausibel – in sich widerspruchsfrei und mit existierenden Wissensbeständen vereinbar – sein. Aber auch wünschbare Zukünfte sollten sich stets im Rahmen des Plausiblen bewegen.

5 Implizite Prognostik vermeiden.

Besonders im Umgang mit Trendannahmen ist darauf zu achten, dass sich nicht durch ungenaue Wortwahl eine stillschweigende Prognostik einschleicht. Problematisch ist es beispielsweise, wenn durch Wendungen wie „wir gehen davon aus“ eine wahrscheinliche Zukunft als die einzige Option dargestellt wird.

6 Tabuisierungen vermeiden.

Bisweilen werden sauber erarbeitete Bilder möglicher Zukünfte abgelehnt oder als unrealistisch hingestellt, weil sie unangenehm oder irritierend – also wenig wünschbar – erscheinen oder Tabuzonen (No-go-Areas) ansprechen. Damit wird der Möglichkeitsraum unzulässig eingeschränkt.

7 Sachzwänge berücksichtigen, aber nicht überbetonen.

Sowohl bei der Beschreibung von möglichen Zukünften als auch bei der Identifikation von Wunschzuständen müssen absehbare Entwicklungen und Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Eine Überbetonung von Sachzwängen führt jedoch zu einer verengten Perspektive, zur Ablehnung von sozialer Phantasie oder zu entmutigendem Fatalismus.

8 Divergierende Werte akzeptieren.

Bei der Identifikation von Zielen und der Konstruktion von visionären Bildern wünschbarer Zukünfte kann nicht vorausgesetzt werden, dass alle Beteiligten dieselben Werte, Präferenzen und Interessen teilen. Unterschiedliche Werte und Interessenkonflikte müssen erkannt und berücksichtigt, oberflächliche Formelkompromisse sollten vermieden werden.

9 Methoden zielgerichtet kombinieren.

Beim Projektdesign ist von vornherein darauf zu achten, wie Arbeitsschritte, die eine Erkundung möglicher Zukünfte bezwecken, mit Arbeitsschritten, die Wünsche und Ziele beinhalten, sinnvoll und angemessen kombiniert werden können.

1.3 ARGUMENTATIVE PRÜFBARKEIT

ARMIN GRUNWALD

Kurzbeschreibung

Zukunftsforschung als wissenschaftliches Unterfangen muss wie jede Wissenschaft Kriterien der Überprüfbarkeit und Validierung genügen. Die üblichen Kriterien wissenschaftlicher Prüfung, wie die empirische Bewährung in Experimenten und Messungen oder die logische Ableitung aus bekanntem Wissen, sind hier allerdings nicht anwendbar. Grundsätzlich beinhaltet der Anspruch auf Wissenschaftlichkeit aber auch die Notwendigkeit, dass Ergebnisse im Diskurs durch gute Argumente abgesichert werden können, sodass sich im Prinzip jede und jeder von der argumentativen Haltbarkeit der Erkenntnisse überzeugen kann. Entscheidend ist daher, dass die Ergebnisse der Zukunftsforschung transparent in ihre Bestandteile (Ingredienzien) zerlegt werden können und dass sowohl für die Ingredienzien selbst als auch für die Art und Weise der Zusammenfügung dieser Bestandteile gute Argumente angeführt werden können.

Richtlinien

1] Konsistenz gewährleisten.

Widerspruchsfreiheit ist in den in der Zukunftsforschung häufig vorkommenden inter- und transdisziplinären Kontexten eine erhebliche Herausforderung, da es in der Regel keinen gemeinsamen Begriffs- und Theoriehintergrund gibt, der als Rahmen für eine Konsistenzprüfung verwendet werden könnte.

2] Interne Kohärenz herstellen.

Interne Kohärenz meint die Verbundenheit der einzelnen Ingredienzien untereinander. Diese müssen in einer Weise miteinander verknüpft sein, die den mutmaßlich komplexen Wechselwirkungen in dem jeweils betrachteten Feld gerecht wird.

3] Externe Kohärenz sicherstellen.

Die Qualität von Zukunftswissen hängt auch davon ab, wie gut die Schnittstellen des betrachteten Systems zur äußeren Welt realisiert sind und wie die Wechselwirkungen über die Systemgrenzen hinweg berücksichtigt werden.

4 Adäquate Systemgrenzen festlegen.

Das betrachtete System und seine Grenzen müssen zu Beginn eines Projekts festgelegt werden. Ein Ausschluss von Elementen ist genauso zu begründen wie die Positivauswahl. Adäquat sind Systemgrenzen dann, wenn das darauf aufbauende Zukunftswissen die Erwartungen (z. B. Entscheidungsorientierung) erfüllt.

5 Epistemologische Transparenz gewährleisten.

Die verwendeten Wissensbestände, insbesondere Extrapolationen und Ad-hoc-Annahmen, müssen auf ihre Prämissen und deren Haltbarkeit hin befragt werden. Zukunftsforschung muss daher die Annahmen und Prämissen deutlich benennen. Dies gilt speziell für die hypothetischen bzw. spekulativen Annahmen, die oft notwendig sind, um Wissenslücken zu schließen.

6 Normative Transparenz sicherstellen.

Bei der Festlegung der Systemgrenzen und bei Ad-hoc-Annahmen können normative Aspekte, oft wenig reflektiert, ins Spiel kommen. Selbst disziplinäres Wissen ist oft nicht frei von normativen Prämissen. In all diesen Fällen gilt es, die normativen Prämissen, Werte und auch Interessen offenzulegen.

7 Prozedurale Transparenz sicherstellen.

Die argumentative Prüfung umfasst auch die Art und Weise, in der die Ingredienzien zu Zukunftsbildern integriert wurden. Zu prüfen ist z. B., ob Modellierungsschritte, Verfahren der Aggregation von Experteneinschätzungen oder partizipative Verfahren den anerkannten Standards entsprechen.

8 Zu starke Konservativität vermeiden.

Aussagen über die Zukunft werden häufig allein deshalb als unplausibel abgelehnt, weil sie verbreiteten Vorstellungen oder Vorurteilen widersprechen. Entscheidend ist jedoch, ob sie in der argumentativen Prüfung bestehen.

9 Argumentative Haltbarkeit nicht mit Eintreffen verwechseln.

Ob Aussagen über die Zukunft später einmal eintreffen, kann kein Kriterium der argumentativen Haltbarkeit sein. Die reale Falsifikation – oder Verifikation – ex post sagt nichts darüber aus, ob Zukunftswissen zum Zeitpunkt seiner Erstellung nach bestem Wissen und Gewissen gut oder schlecht begründet war.

1.4 GESTALTUNGS- UND HANDLUNGSBEZUG

GEREON UERZ UND CHRISTIAN NEUHAUS

Kurzbeschreibung

Gute Zukunftsforschung klärt Gestaltungsambitionen und Handlungsbezüge und nutzt diese zur Orientierung im Forschungsprozess. Erstens versucht sie, das tatsächlich zugrunde liegende Handlungs- und Gestaltungsinteresse zu verstehen. Zweitens wählt sie ihr Forschungsdesign und trifft ihre thematischen, zeitlichen und handlungsoptionalen Konstruktionsentscheidungen im Hinblick auf Gestaltungsziele und Handlungsbezüge. Drittens reflektiert sie die potenziellen Folgen der eigenen Forschungstätigkeit, die sich über die Gestaltungsambitionen ergeben, im Sinne einer Forschungsfolgenabschätzung.

Richtlinien

1 Gestaltung- und Handlungsbezug klären und dokumentieren.

Bereits bei der Definition von Auftrag und Forschungszielen werden mit dem Auftraggeber die zugrunde zu legenden Gestaltungs- und Handlungsabsichten geklärt und dokumentiert.

2 Gegenstandsbereich handlungsbezogen eingrenzen.

Der Gegenstandsbereich (Scope) wird klar und im Hinblick auf das ermittelte Gestaltungs- und Handlungsinteresse eingegrenzt. Ansatzpunkte und Wirkungsbedingungen für beabsichtigte oder erwogene Handlungen sind einzuschließen. Der Scope wird weder zu groß noch zu klein gewählt.

3 Zentrale Faktoren und Akteure handlungsbezogen identifizieren und definieren.

Im Gegenstandsbereich werden bestimmende Faktoren und Akteure im Hinblick auf Handlungsbezug und Gestaltungsabsichten definiert. Eine Vernetzungsanalyse kartiert die Beziehungen zwischen Faktoren und Akteuren. Bekannte relevante Kräfte und Akteure werden um neue, potenziell wirkungsträchtige ergänzt.

4 Zukunftshorizont handlungsbezogen festlegen.

Der Zeithorizont der zu erstellenden Zukunftsbilder wird im Hinblick auf das zugrunde liegende Gestaltungs- und Handlungs-

interesse gewählt. Dafür werden die dynamischen Eigenschaften des Ausgangsproblems und seines Umfeldes sowie die zeitlichen Bedingungen und Fristen der absehbaren Handlungsmöglichkeiten berücksichtigt und gegenüber den zukunftsforserischen Erkenntnismöglichkeiten abgewogen.

5 Frühe Konstruktionsentscheidungen überprüfen.

Gegenstandsbereich, Faktoren, Akteure und Zukunftshorizont sind als laufend benötigte Richtmarken der Zukunftsbild-Entwicklung schon früh und im Hinblick auf das Gestaltungsinteresse festzulegen. Sie sind im Verlauf der Forschung zu reflektieren und bei Bedarf – wenn die Ergebnisse keine Rückschlüsse zu den Gestaltungsabsichten gestatten – anzupassen.

6 Optionen für Gestaltungsabsichten ermitteln.

Anknüpfend an die ermittelten Gestaltungsabsichten werden Handlungsoptionen entwickelt und in ihren möglichen Auswirkungen (Chancen/Risiken) dargestellt. Handlungsoptionen sind als Alternativen darzustellen, deren Wirkungen zudem innerhalb, vor allem aber zwischen unterschiedlichen zukünftigen Situationen variieren können. Die bloße Legitimation vorab gesetzter Handlungsoptionen wird vermieden.

7 Forschungsfolgen abschätzen.

Gute Zukunftsforschung bedenkt vorab die potenziellen Folgen der eigenen Forschungstätigkeit. Dabei betrachtet sie Handlungsabsichten von Auftraggebern und Adressaten sowie die entsprechenden beabsichtigten und unbeabsichtigten potenziellen Folgen. Zudem reflektiert sie die indirekten Folgen ihres Tuns, die sich aus den einmal in die Welt gesetzten Zukunftsbildern ergeben können. Gute Zukunftsforschung entscheidet dann bewusst, ob sie solche Folgen ihrer Forschung vertreten könnte oder ob sie von dem Vorhaben Abstand nimmt.

8 Eigene Hidden Agenda vermeiden.

Gute Zukunftsforschung klammert eigene Gestaltungsambitionen aus Forschungsdesign und Forschungsprozess aus, wenn diese nicht gegenüber Auftraggebern und Adressaten offengelegt und mit diesen explizit vereinbart wurden.

1.5 INTERDISZIPLINARITÄT

ELMAR SCHÜLL

Kurzbeschreibung

Die Frage nach der zukünftigen Entwicklung eines bestimmten Objektbereiches oder Phänomens lässt sich aus einer einzelnen wissenschaftlichen Perspektive nur selten zufriedenstellend beantworten. Grundsätzlich gilt es, den gesamten relevanten Kontext einzubeziehen, d. h. alle sozialen, ökonomischen, ökologischen, technischen oder politischen Einflüsse, die auf das Phänomen einwirken können. Die Notwendigkeit, verschiedene disziplinäre Perspektiven und Wissensstände sinnvoll zusammenzuführen, stellt somit ein charakteristisches Merkmal und eine elementare Herausforderung guter Zukunftsforschung dar. Interdisziplinarität entsteht allerdings nicht von selbst. Gute interdisziplinäre Zukunftsforschung bedarf vielmehr besonderer Anstrengungen und organisatorischer Voraussetzungen.

Richtlinien

1 Disziplinarität achten.

Interdisziplinarität entsteht, wenn Perspektiven, Theorien und Herangehensweisen verschiedener Fächer und Disziplinen auf fruchtbare Weise miteinander vernetzt werden. Interdisziplinarität zielt nicht auf die Auflösung, sondern auf die Überwindung disziplinärer Grenzen ab. Interdisziplinäre Forschung setzt Disziplinarität voraus.

2 Disziplinäre Distanzen berücksichtigen.

Die Zusammenarbeit zwischen Vertretern verwandter Fächer oder Disziplinen (z. B. Soziologie und Politikwissenschaft) gestaltet sich einfacher als die Kooperation von weit voneinander entfernten Fächern bzw. Disziplinen (z. B. Ingenieurwissenschaften und Ethnologie). Deshalb muss im zweiten Fall besonderes Augenmerk auf Koordination und Kommunikation innerhalb des Teams gelegt werden.

3 Mit Erfahrung leiten.

Für erfolgreiche interdisziplinäre Forschung ist es hilfreich, wenn das leitende Personal des Forschungsprojektes Erfahrungen in

mehreren Disziplinen gemacht oder bereits interdisziplinäre Projekte geleitet hat.

4 Disziplinäre Expertise reflektieren.

Die am Forschungsprojekt beteiligten Personen sollten sich durch ausgeprägte disziplinäre Kompetenz auszeichnen und gleichzeitig um die Relativität ihrer Perspektive wissen. Nur so entsteht Offenheit gegenüber anderen Zugängen.

5 Forschungsfrage und -ziel eindeutig festlegen.

Die Forschungsleitung sollte das gemeinsame Forschungsziel und die einigende zukunftsbezogene Fragestellung für die Forschungsgruppe präzise definieren und im Bewusstsein der einzelnen Forscherinnen und Forscher halten.

6 Konsens entwickeln.

Die am Forschungsprozess Beteiligten müssen sich auf gemeinsame Ziele einigen und zu einer gemeinsamen Problemsicht, Sprache und theoretischen Basis gelangen.

7 Kommunikation bewusst gestalten.

Um Missverständnisse bei der Forschungsarbeit zu vermeiden, ist bei Besprechungen die Vorinformation über die Gegenstände und Ziele der Diskussionen hilfreich. Um Verständnis und Interesse aufzubauen, sind bewusst eingesetzte Redundanzen zulässig und notwendig.

8 Wissensintegration frühzeitig vollziehen.

Die Beiträge verschiedener Disziplinen sollen von Beginn an zu einem Ganzen zusammengefügt werden; die Integration darf nicht erst gegen Ende der Arbeit erfolgen. Häufiger Austausch über Zwischenstände und Teilziele in Form von gemeinsamen Meilensteinen oder Arbeitspaketen sind für eine Vernetzung der verschiedenen Perspektiven förderlich.

9 Diffusion jenseits der Disziplinen denken.

Weil die üblichen wissenschaftlichen Kommunikationskanäle (Fachkonferenzen, Journals ...) in der Regel disziplinspezifisch sind, reichen sie kaum für die Vermittlung der Ergebnisse interdisziplinärer Zukunftsforschung aus. Es gilt deshalb, andere und geeignetere Wege der Dissemination und des Transfers zu finden.

1.6 TRANSDISZIPLINARITÄT

HANS-LIUDGER DIENEL

Kurzbeschreibung

Fragen der Zukunftsforschung sind in der Regel so komplex, dass sie sich nur durch Integration von wissenschaftlichen und lebenspraktischen Perspektiven verstehen, bearbeiten und lösen lassen. Sie erfordern das gleichberechtigte Zusammenwirken von verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen und praktisch erfahrenen und/oder einflussreichen Partnerinnen und Partnern aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Der Aufwand für transdisziplinäre Forschung ist entsprechend groß, gelingende Kooperation ist entscheidend. Aber auch der potenzielle Gewinn ist hoch, er beruht auf innovativen und/oder breiter akzeptierten Ergebnissen. Die partizipative Zukunftsforschung ist immer transdisziplinär, weil disziplinäre Expertisen auf die Mitwirkung, Empfehlung oder Entscheidung durch Stakeholder oder die breite Bürgerschaft treffen.

Richtlinien

1 Denkweisen und Kommunikationskulturen beachten.

Transdisziplinäre Projekte erfordern eine gegenseitige Öffnung für die jeweils anderen Denkweisen und Kommunikationskulturen. Wichtig sind die Schaffung einer projekteigenen Kooperations- und Kommunikationskultur, eine gemeinsame Terminologie und die Einrichtung übergreifender Arbeitsgruppen, an denen Partnerinnen und Partner aus der Praxis und der Wissenschaft beteiligt sind.

2 Probleme gemeinsam identifizieren und strukturieren.

Zu Beginn eines Projekts müssen die vorhandenen disziplinären und akteurspezifischen Sichtweisen ausgetauscht und auf eine gemeinsame Basis hin integriert werden. Das Problem muss so strukturiert werden, dass die gemeinsam identifizierte Komplexität mit Blick auf praktische Lösungsvorschläge untersucht und bearbeitet werden kann.

3 Den Gesamtprozess integrativ moderieren.

Ein regelmäßiges Berichtswesen, schriftliches Feedback durch die Projektgruppen, die Verankerung der Berichtstermine als Meilen-

steine und eine Koppelung der Berichtstermine mit Arbeitstreffen sorgen für Gemeinsamkeit und Zugkraft.

4 Den Projektpartnern klare Aufgaben zuweisen.

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die klare und eindeutige Einpassung der Aufgaben der Beteiligten in das Gesamtprojekt (z. B. durch eine Matrix mit Fragestellungen und Arbeitsinstrumenten).

5 Neue Moderationsmethoden und visuelle Kommunikationsformen nutzen.

Für eine Verständigung in der transdisziplinären Zusammenarbeit sollten neben Texten auch neue Moderationsmethoden, welche sich von Verfahren wie Kollegiale Beratung, Open Space, Appreciative Inquiry und Zukunftswerkstatt ableiten, eingesetzt werden. Sie sorgen dafür, dass die Projektpartner gleichberechtigt zusammenarbeiten.

6 Wissen mit Blick auf die Integration managen.

Im transdisziplinären Projekt müssen Wissensbestände unterschiedlicher Disziplinen und Praxispartner verstanden und zu neuem Wissen verbunden werden. Dafür und für die Transformation von individuellem in organisationales Wissen ist es von Bedeutung, dass das Sachwissen allen Beteiligten zugänglich gemacht und implizites Handlungswissen explizit gemacht wird.

7 Qualität der Wissensintegration sichern.

Für die Güte der Wissensintegration sind vor allem folgende Faktoren bedeutsam: die gemeinsame Definition zentraler Begriffe, der Einsatz von visuellen und kreativen Ausdrucks- und Darstellungsformen, der Wechsel zwischen konkreten und abstrakten Darstellungen, die Abstimmung von Kommunikationswegen, die Klärung erwarteter Wissensbeiträge und die Verwaltung der Wissensbestände.

8 Transdisziplinäre Kooperation als Lern- und Erfahrungsprozess gestalten.

Neben der Produktion von Zukunftswissen ist der transdisziplinäre Lernprozess selbst ein eigenständiges Unterziel. Dafür sind ein bewusster und methodisch gestalteter Austausch sowie die Bereitschaft zum Perspektivwechsel erforderlich.

2

GRUPPE 2

Standards, die Zukunftsforschung
zur *Zukunfts-Forschung* machen.

2.1 ZIELE UND RAHMENBEDINGUNGEN

KERSTIN CUHLS

Kurzbeschreibung

Die Festlegung der Ziele und die Vergegenwärtigung der Rahmenbedingungen eines Zukunftsforschungsprojektes gehören zu den zentralen Aufgaben in der Projektgestaltung. Nur wenn eine klare Zielformulierung gegeben ist, kann später festgestellt werden, ob die Ergebnisse den Erwartungen der Beteiligten und den gesetzten Zwecken entsprechen, ob sie glaubwürdig, nützlich und nachvollziehbar sind. Die Rahmenbedingungen legen die Ressourcen (Zeit für die Durchführung, Budget, Kapazitäten der beteiligten Personen) und damit auch den möglichen Einsatz von Methoden fest.

Richtlinien

1 Ziele und Teilziele festlegen.

Beginnend mit dem Planungsprozess sollen für ein Projekt der Zukunftsforschung die Ziele des gesamten Prozesses und seiner Teilprozesse (Zielkaskade) festgelegt werden.

2 Ziele klar und verständlich formulieren.

Die Formulierung der Ziele und Teilziele muss so erfolgen, dass diese von allen Beteiligten eindeutig interpretiert und verstanden werden.

3 Erwartungen explizieren.

Neben den vereinbarten Zielen und formulierten Erwartungen sollen auch unbewusste oder nicht explizit ausgesprochene Erwartungen (Hidden Agendas) bewusst gemacht und möglichst explizit benannt werden.

4 Außerwissenschaftliche Zwecke berücksichtigen.

Die mit wissenschaftlicher Forschung verfolgten Ziele müssen an die außerwissenschaftlichen Zwecke, die mit der Forschung verfolgt werden, angepasst sein.

5 Ausgangssituation beschreiben und einbeziehen.

Die Ausgangssituation der Auftraggeber und der Durchführenden soll beschrieben werden, da materielle Rahmenbedingungen und

die Werte der beteiligten Personen die Ziele und das Projekt selbst beeinflussen. Die Ausgangssituation bedingt beispielsweise den betrachtenden Zeithorizont, das Thema selbst oder die zur Verfügung stehenden Ressourcen.

6 Flexibilität im Projektverlauf ermöglichen.

Die auf den Zielen basierende Planung des Projektes soll hinreichend Flexibilität aufweisen, um an Zieländerungen angepasst werden zu können.

7 Die relevanten Rahmenbedingungen klären.

Externe Rahmenbedingungen begrenzen den Prozess. Daher sind die folgenden Fragen für einen erfolgreichen Forschungsverlauf vor Beginn abzuklären:

- Wie lauten die Ziele des Prozesses? Gibt es Hidden Agendas (im Sinne von nicht explizit formulierten Zielen)?
- Wie lautet der thematische Fokus und worauf konzentriert sich der Prozess? Welche Themen werden betrachtet, welche nicht?
- Welche zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Wie weit ist der im Prozess betrachtete Zeithorizont?
- Hat der Forschungsprozess partizipativen Charakter? Wie viele Personen sollen an der Studie teilnehmen? Soll es in unterschiedlichen Phasen des Prozesses unterschiedliche Teilnehmerinnen und Teilnehmer geben?
- Welche Akteure müssen und welche können eingebunden werden? Sind es eher Experten oder auch Laien? Wie viel Partizipation im Sinne eines Einstehens für eine Entscheidungsvorbereitung ist notwendig.
- Welche Erwartungen bestehen an die Ergebnisse? Ist der Prozess selbst das Ziel oder wird ein bestimmter „Output“ (physisch greifbares Ergebnis wie Bericht, Zukunftsbild, Handlungsempfehlungen o. ä.) erwartet?

2.2 NACHVOLLZIEHBARKEIT

ELMAR SCHÜLL UND LARS GERHOLD

Kurzbeschreibung

Der Forschungskontext, der Forschungsprozess und die Forschungsergebnisse werden in einer Weise dokumentiert und offengelegt, die es auch am Forschungsprozess nicht Beteiligten erlaubt, alle methodischen Entscheidungen, Analysen und Schlussfolgerungen nachzuvollziehen. Indem transparent gemacht wird, wie die Ergebnisse zustande kommen, wird Kritik und damit wissenschaftlicher Fortschritt möglich. Kernelemente der Nachvollziehbarkeit sind die Angabe der Rahmenbedingungen, die zur eigentlichen Studie geführt haben, die Dokumentation und Veröffentlichung der Ergebnisse, die Offenlegung der (methodischen) Vorgehensweise sowie der Nachweis über die Verwendung fremder Gedanken und Beiträge.

Richtlinien

1 Forschungsfrage und -ziel beschreiben.

Das Ausgangsproblem und die Forschungsfrage werden präzise und klar beschrieben. Die Ziele und der erwartete Verwendungszusammenhang der Zukunftsstudie werden deutlich gemacht.

2 Theoretischen Rahmen erklären.

Es wird dargelegt, auf welche Theorien in der Zukunftsstudie Bezug genommen wird.

3 Konzeptspezifikation und Operationalisierung darlegen.

Das Verständnis, das den verwendeten Begriffen und Fachtermini zugrunde liegt, wird dargelegt. Die methodische Umsetzung theoretischer Konzepte wird offengelegt und begründet.

4 Datenerhebung, Datenanalyse, Projektion und Interpretation beschreiben.

Es wird dargelegt, wie Daten erhoben, welche Recherchen vorgenommen und welche Vorarbeiten berücksichtigt wurden, um die Forschungsfrage zu beantworten.

5 Interpretation der Ergebnisse erklären.

In der Ergebnisdarstellung wird nachvollziehbar gemacht, wie die Interpretation der Forschungsergebnisse erfolgt und welche Maßgaben, Deutungsmuster und Theorien zu den Schlussfolgerungen führten.

6 Berichtlegung und Dokumentation zugänglich machen.

Alle wichtigen Arbeitsschritte sowie die Datengrundlagen werden dargelegt und für Interessierte zugänglich gemacht.

7 Auf das Wesentliche konzentrieren.

Nachvollziehbarkeit soll durch eine dem Forschungsgegenstand angemessene Dokumentation erreicht werden. Ein ausreichendes Maß an Transparenz soll erreicht werden, ohne zu viele Detailinformationen, die für das Verständnis und die Einordnung der Forschungsergebnisse unbedeutend sind, bereitzustellen.

8 Kritikbereit sein.

Für die wissenschaftliche Diskussion relevante Ergebnisse inhaltlicher, erkenntnistheoretischer oder methodischer Art sind nach Möglichkeit zur Diskussion zu stellen. Artikel, Vorträge, Arbeitstreffen oder Konferenzen sollen aber nicht dafür genutzt werden, um Güte vorzutäuschen, sondern um die Studie und ihre Ergebnisse einer kritischen Diskussion zu unterziehen.

9 Eigene Werthaltung reflektieren.

Ohne persönliches Interesse ist eine engagierte und aussagekräftige Zukunftsforschung kaum möglich. Folglich gilt es, sich der eigenen Werte, Vorannahmen und Interessen bewusst zu werden, um dadurch klar zwischen normativen und deskriptiv-analytischen Aussagen differenzieren zu können.

2.3 THEORETISCHE FUNDIERUNG

ELMAR SCHÜLL

Kurzbeschreibung

Wie wir die Welt wahrnehmen, verstehen und erklären, hängt maßgeblich von unseren Erfahrungen und den darauf aufbauenden Erwartungen und Vorannahmen ab. Auch alltäglichen Handlungen und Entscheidungen liegen mehr oder weniger bewusste Annahmen zugrunde, die als Alltagstheorien bezeichnet werden können. Qualitativ hochwertige Zukunftsforschung ist nur dann möglich, wenn bei forschungsrelevanten Entscheidungen auf wissenschaftliche Theorien zurückgegriffen wird.

Richtlinien

1 Orientierung an wissenschaftlichen Theorien.

Theorien werden als Hilfestellung bei der Erkenntnisgewinnung verstanden. Weil Entscheidungen und Handlungen immer theoriegeleitet sind, würden etwaige Versuche, in einer Zukunftsstudie „theoriefrei“ zu arbeiten, lediglich dazu führen, dass Alltagstheorien, Ad-hoc-Annahmen oder Verallgemeinerungen individueller Erfahrungswerte Überhand gewinnen.

2 Orientierung am aktuellen Stand der Fachdiskussion.

Theorien sind keine ewig gültigen Wahrheiten, sondern menschengemachte Konzepte, die weiterentwickelt, ergänzt und mitunter durch andere Theorien abgelöst werden. Zukunftsforscher sollen deshalb die aktuelle wissenschaftliche Literatur und den theoriebezogenen Diskurs in den für sie relevanten Themengebieten kennen. Dieses wissenschaftliche Vorratswissen des Zukunftsforschers markiert einen wesentlichen Unterschied gegenüber der zumeist auch gar nicht so schlecht informierten Praxis.

3 Wissenschaftliches „Besserwissen“ vermeiden.

Auch mit fundierten theoretischen Kenntnissen wissen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler die Dinge nicht unbedingt „besser“, sondern „anders“ als Personen aus der Praxis. Dies gilt es insbesondere in der Zukunftsforschung zu beherzigen, da hier der Transfer von wissenschaftlichem Wissen in die Praxis regelmäßig

zum Programm gehört. Die Bezugnahme auf Theorien ist entscheidend für die wissenschaftliche Qualität der Forschungsergebnisse, sie rechtfertigt aber keinen naiven Überlegenheitsanspruch gegenüber den Akteuren, die in der Praxis ganz eigenen Restriktionen und Unwägbarkeiten ausgesetzt sind.

4 Theorienvielfalt kennen und eigene Wahl reflektieren.

Die Entscheidung für bestimmte theoretische Zugänge ist nicht zwingend; sie ist aber auch nicht beliebig. Das Wissen um diese Vielfalt verhindert die Verabsolutierung der eigenen Position und die Abwertung anderer, u. U. ebenso sinnvoller Ansätze. Gleichzeitig wird durch die bewusste Entscheidung für eine bestimmte theoretische Position nachvollziehbar, auf welcher Grundlage die Forschung und deren Ergebnisse basieren und welcher Geltungsanspruch mit ihnen verbunden ist.

5 Vorannahmen dokumentieren.

Zu Beginn des Forschungsprozesses sind die eigenen Ad-hoc-Erwartungen in Bezug auf die Forschungsergebnisse zu notieren und abzulegen, sodass sie am Ende der Studie mit dem Forschungsbericht abgeglichen werden können. So wird erkennbar, ob der Forschungsprozess neue Erkenntnisse hervorgebracht hat oder ob er u. U. nur eine aufwendige Legitimierung bereits bestehender Erwartungen darstellt.

6 Theoretische Lücken nicht methodisch kompensieren.

Häufig wird in Zukunftsstudien der Theoriebezug vernachlässigt und die so entstehende „wissenschaftliche Unsicherheit“ mit einem erheblichen methodischen Aufwand kompensiert. Dabei wird übersehen, dass die methodisch gewonnenen Ergebnisse – egal wie viel Aufwand betrieben und wie handwerklich sauber gearbeitet wurde – nicht für sich sprechen, sondern einer theoretisch fundierten Interpretation bedürfen.

7 Oberflächlichkeit vermeiden.

Zukunftsstudien zeichnen sich häufig durch interdisziplinäre Settings aus. Es gilt, den Theoriediskurs in den für die Fragestellung relevanten Themenbereichen zu rezipieren, sonst droht die Gefahr der Oberflächlichkeit. Das Ergebnis wäre der „Experte“ für alles Zukünftige, der sich nirgends wirklich auskennt.

2.4 METHODENWAHL UND METHODENKOMBINATION

LARS GERHOLD

Kurzbeschreibung

Die Forschungsmethoden, die innerhalb eines Forschungsprozesses zum Einsatz kommen, sollen der Forschungsfrage, dem Forschungsgegenstand und den Rahmenbedingungen, unter denen die Forschung stattfindet, angemessen sein. Einzelne methodische Verfahren der Datenerhebung und der Datenanalyse können kombiniert werden, wenn dadurch ein tiefer gehendes Verständnis des Forschungsgegenstandes erzielt werden kann. Die Methodenwahl oder Methodenkombination muss begründet werden, damit die Adressaten von Zukunftsstudien in Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft nachvollziehen können, auf welcher Grundlage die Forschungsergebnisse und die damit verbundenen Gestaltungsvorschläge und Maßnahmenkataloge basieren.

Richtlinien

1 Methodenwahl begründen.

Die Wahl der Methoden erfolgt begründet und nachvollziehbar und liegt in Forschungsgegenstand und Forschungsfrage begründet.

2 Literatur reflektieren.

Der Methodeneinsatz wird hinsichtlich der Stärken und Schwächen der einzelnen Methoden vor dem Hintergrund aktueller Literatur reflektiert und diskutiert.

3 Theoretischen Rahmen darlegen.

Das theoretische Verständnis des Forschungsgegenstandes oder mindestens der thematische Rahmen einer Zukunftsstudie sollte hinreichend definiert sein, um die Auswahl der Forschungsmethoden nachvollziehbar zu machen.

4 Ziele der Methodenkombination festlegen.

Die Zielsetzung einer Kombination von Methoden wird vor dem Forschungsprozess dargelegt und anschließend hinsichtlich des Erreichens der Zielsetzung kritisch reflektiert.

5] Methodischen Aufbau offenlegen.

Es wird dargelegt, wie einzelne methodische Schritte aufeinander aufbauen, wie eine Fragestellung operationalisiert wurde und in welcher Relation gewonnene Daten zueinander stehen.

6] Anpassung des Forschungsdesigns begründen.

Änderungen und Anpassungen hinsichtlich der Methodenwahl z. B. aufgrund einer veränderten Zielrichtung oder einer Variation der Fragestellung müssen begründet erfolgen und nachvollziehbar dargelegt werden.

7] Methodeneinsatz reflektieren.

Es findet eine abschließende Reflektion zu den eingesetzten Methoden statt, in welcher das methodische Konzept diskutiert sowie Stärken und Schwächen offengelegt werden.

8] Probleme offenlegen.

Es werden auch praktische Probleme und Fehler beim Einsatz der Methoden offengelegt, um Erfahrungslernen für andere Forscherinnen und Forscher zu ermöglichen.

9] Eigene Erfahrungen nicht überhöhen.

Solide Erfahrungen mit Methoden der Zukunftsforschung können im Hinblick auf die möglichst fehlerfreie Anwendung ein Vorteil sein. Sie können aber auch den Blick verstellen, weil Verfahren nur aufgrund umfassender Erfahrung mit ihnen bevorzugt werden.

10] Mehrwert generieren.

Der Einsatz mehrerer Forschungsmethoden kann, aber muss nicht unbedingt einen Mehrwert liefern. Zukunftsforschung sollte daher auf Methodenkombinationen basieren, deren Gewinn in der Passung von Forschungsfrage und -methode begründet liegt.

2.5 OPERATIVE QUALITÄT

ROMAN PEPPERHOVE UND TOBIAS BERNASCONI

Kurzbeschreibung

Da zukunftsbezogene Aussagen nicht unmittelbar empirisch validiert werden können und Zukunftsforschung häufig einen trans- und interdisziplinären Zuschnitt hat, ist sie auf der handwerklichen Ebene guten wissenschaftlichen Arbeitens besonders herausgefordert. Vor diesem Hintergrund zielt die operative Qualität auf die Ansprüche guter wissenschaftlicher Praxis in der konkreten Forschungsarbeit ab, insbesondere im Hinblick auf den Umgang mit kognitiven Verzerrungen, die Reflexion der informationellen Grundlagen, die Auswahl von Experten sowie auf die übernommenen oder eigens definierten Termini.

Richtlinien

1 Kognitive Verzerrungen eindämmen.

Mögliche „Cognitive Biases“ bei der Auswahl, Erzeugung, Verarbeitung und Bewertung von Daten sind zu reflektieren und so weit wie möglich einzudämmen, z. B. indem unterschiedliche Perspektiven (fachlich, kulturell, geschlechtsbezogen ...) in das Forschungsdesign eingebracht werden. Nach individuellen oder institutionellen Faktoren, die das erarbeitete Wissen und die darauf aufbauenden Aussagen der Beteiligten ungewollt beeinflussen könnten, ist aktiv zu suchen.

2 Daten angemessen erheben und bearbeiten.

Umfang und Relevanz der Datenbasis sollen im Hinblick auf die Forschungsfrage und die Ziele und Rahmenbedingungen des Forschungsprojektes angemessen sein. Informationslücken sind ebenso zu vermeiden wie eine überbordende Datenerhebung, die eventuell beeindruckt, aber keinen zusätzlichen Informationsgewinn bringt. Die Auswahl der Quellen und der genutzten Informationen ist zu begründen. Es ist darzulegen, wie mit Informations- bzw. Datendefiziten methodisch umgegangen wird. Bei empirischen Aktivitäten muss die Auswahl der beobachteten Fälle, der analysierten Dokumente und der befragten oder teilnehmenden Personen umsichtig erfolgen. Der Einfluss außerwissenschaftlicher

Erwägungen (Sachzwänge, Projektkontext) ist zu reflektieren und ggf. zu minimieren. Bei der Literatúrauswahl ist auf die Aktualität der genutzten Quellen, auf ihre Stellung innerhalb der Fachdiskussion sowie auf Transparenz hinsichtlich ihres Entstehungskontextes zu achten.

3 Expertise der beteiligten Personen einordnen.

Die Beteiligung von Expertinnen oder Experten (Delphis, Workshops, Interviews ...) muss mit einem klaren Verständnis des Expertenbegriffs einhergehen. Dabei ist der wissenschaftliche Diskussionsstand zum Expertenbegriff und zur Rolle von Expertinnen und Experten bei partizipativen Forschungsprozessen zu berücksichtigen. Auf eine leichtfertige Vergabe des Expertenstatus ist ebenso zu verzichten wie auf die Überhöhung von Experteneinschätzungen als „wahre“ oder „richtige“ Zukunftsbeschreibungen.

4 Terminologische Disziplin einhalten.

Zukunftsforschungsprojekte haben nicht selten inter- und transdisziplinären Charakter: Vertreterinnen und Vertreter verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen treffen aufeinander und arbeiten zusammen mit außerwissenschaftlichen Akteuren. Die jeweils unterschiedlichen Wissensstände und Terminologien sorgen dann häufig dafür, dass nicht auf bestehende Wissensstände und Definitionen zurückgegriffen wird. Deshalb ist in der Zukunftsforschung ganz besonders auf sprachliche Klarheit und terminologische Disziplin zu achten. Missverständnisse, unnötige Neologismen und die Bezeichnung desselben Sachverhalts durch verschiedene oder gar wechselnde Wörter sind zu vermeiden. Im Rahmen des Forschungsvorhabens sind wichtige Begriffe, seien sie übernommen oder neu entwickelt, eher unbekannt oder (vermeintlich) allgemein verständlich, möglichst früh zu definieren. Der Zukunftsforschungskontext darf nicht als Freibrief für terminologische Innovationen missverstanden werden, die, unsauber oder unnötigerweise eingeführt, den Anschein besonderer Expertise erwecken, tatsächlich aber eher Sachverhalte verdunkeln als erhellen.

2.6 WISSENSCHAFTLICHE RELEVANZ

BIRGIT WEIMERT UND AXEL ZWECK

Kurzbeschreibung

Forschungsergebnisse sind wissenschaftlich relevant, wenn sie die Wissensbasis erweitern, zum wissenschaftlichen Fortschritt beitragen oder disziplinübergreifende Erkenntnisgewinne leisten. Es geht um wissenswerte, von der wissenschaftlichen Gemeinschaft annehmbare, bislang aber nicht bekannte Einsichten oder Erkenntnisse. Was wissenschaftlich von Belang ist, orientiert sich am wissenschaftlichen Erkenntnisinteresse sowie an wissenschaftlich relevanten Fragestellungen. Die Ergebnisse müssen wissenschaftlichen Qualitätsanforderungen genügen, indem sie in einem nachvollziehbaren, transparenten und öffentlich zugänglichen Prozess erlangt werden und den Kriterien guter wissenschaftlicher Praxis genügen.

Richtlinien

1 Wissenschaftlichen Diskussionsstand berücksichtigen.

Die Erkenntnis oder das Ergebnis müssen den vorhandenen Wissensschatz berücksichtigen.

2 Neuheitsgrad erzielen.

Die Erkenntnis oder das Ergebnis sollten im betrachteten Kontext neuartig sein.

3 Zum wissenschaftlichen Fortschritt beitragen.

Die Ergebnisse und Erkenntnisse tragen zur Klärung einer bislang offenen wissenschaftlichen Fragestellung bei, schließen eine Lücke im Sinne eines wissenschaftlichen Wissensdefizites oder formulieren eine neue wissenschaftliche Herausforderung bzw. werfen eine neue Fragestellung auf.

4 Nachvollziehbar sein.

Die Erkenntnis oder das Ergebnis müssen aus einem nachvollziehbaren und transparenten Forschungsprozess abgeleitet sein, d. h. die Ergebnisse müssen entweder stringent argumentativ untermauert oder methodisch kontrolliert entstanden sein.

5 Qualität durch wissenschaftliche Debatte sichern.

Die Erkenntnis oder das Ergebnis müssen einer Qualitätskontrolle im Sinne eines wissenschaftlichen Kommunikationsprozesses unterzogen sein. Je nach Art der Erkenntnisqualität muss das Ergebnis reproduzierbar oder zumindest nach aktuellem Stand wissenschaftlicher Auffassung nachvollziehbar sein.

6 Wissenschaftliche Wirkung anvisieren.

Es sollte dafür gesorgt werden, dass Ergebnisse und Verfahrensweisen z. B. in Form von Veröffentlichungen und Vorträgen von der wissenschaftlichen Gemeinschaft wahrgenommen und weiterentwickelt werden können.

7 Dringende und bedeutsame Themen bearbeiten.

Das Forschungsthema sollte innerhalb der wissenschaftlichen Gemeinschaft als dringend und bedeutsam betrachtet werden.

8 Universalität der Ergebnisse reflektieren.

Trotz aller Schwierigkeiten, die sich in der Praxis ergeben, muss es stets Ziel wissenschaftlicher Arbeit sein, ermittelte Erkenntnisse und Theorien auf Möglichkeiten der Generalisierung in übergeordnete Theoriekonzepte zu prüfen.

9 Originell und kreativ sein.

Es ist dafür Rechnung zu tragen, dass es sich um einen im wissenschaftlichen Sinne originellen Beitrag handelt, der möglichst neue Horizonte eröffnet.

10 Aktualität prüfen.

Bestehende Standards in Bezug auf die wissenschaftliche Relevanz müssen auf die Aktualität im Forschungsprozess hin überprüft werden. Dies umfasst die Einschätzung der Relevanz von Forschungsgegenständen, die Vereinbarkeit ethischer Haltungen sowie Fragen, welches Maß an Verantwortung Wissenschaft als Ganzes oder auch der einzelne Wissenschaftler oder die einzelne Wissenschaftlerin für die Ergebnisse seiner bzw. ihrer Arbeit als Teil der Gesellschaft übernehmen muss.

2.7 WISSENSCHAFTLICHE INTEGRITÄT

ANDREAS WESSNER UND ELMAR SCHÜLL

Kurzbeschreibung

Das Ziel von Ehrenkodizes ist die Herstellung und Sicherung von Vertrauen, auf dem die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit und auch die Reputation jeder Fachdisziplin beruhen. Dies betrifft neben der handwerklichen Qualität der eigentlichen Forschungsarbeit auch die Integrität und Redlichkeit der handelnden Personen. Ein Verhaltenskodex zu guter wissenschaftlicher Praxis spiegelt also die Wertebasis wider, die dem professionellen Handeln zugrunde liegen sollte, und die von allen – auch außerwissenschaftlichen – Beteiligten vorausgesetzt werden darf.

Richtlinien

1 Prinzipien guter wissenschaftlicher Praxis einhalten.

- a) Das Forschungsteam trägt die Verantwortung für das gewählte Forschungsdesign, die eingesetzten Methoden sowie die Dokumentation der Forschungsergebnisse.
- b) Das Forschungsdesign berücksichtigt die Besonderheiten zukunftsbezogener Forschung und zielt darauf ab, Ergebnisse *lege artis* zu erzielen.
- c) Forschungsdesign und -ergebnisse sind zu dokumentieren und unter Nennung der Quellen zu veröffentlichen.
- d) Primärdaten sind für mindestens zehn Jahre aufzubewahren.
- e) Die Reichweite der Ergebnisse und die Unsicherheit, mit der die Forschungsergebnisse behaftet sind, müssen ausdrücklich und so konkret wie möglich benannt werden.

2 Interessenkonflikte offenlegen.

- a) Potenzielle Interessenkonflikte sind offenzulegen. Insbesondere ist anzugeben, ob und in welchem Umfang die Forschung ganz oder teilweise durch Dritte gefördert wird.
- b) Das Forschungsteam ist gehalten, wissenschaftlich begründete Aussagen von persönlichen Einschätzungen zu einem Sachverhalt klar abzugrenzen.

3 Arbeitsgruppen verantwortungsbewusst organisieren.

- a) Leitungspersonen haben für die Umsetzung guter wissenschaftlicher Praxis in der ihnen unterstellten Einheit Sorge zu tragen.
- b) Die am Forschungsprozess beteiligten Personen müssen für ihre Tätigkeit ausreichend qualifiziert sein oder werden.
- c) Die in Arbeitsgruppen (AGs) erzielten Einzelergebnisse sollen wechselseitig kommuniziert, konstruktiv kritisiert und in einen gemeinsamen Kenntnisstand integriert werden.
- d) Die AG-Leitung hat die Aufgabe, die Zusammenarbeit zu koordinieren, Konflikte zu regeln und die Qualität der Arbeitsergebnisse sicherzustellen.
- e) Der AG-Leitung oder der ihr übergeordneten Ebene obliegt es außerdem, Wege für eine angemessene fachliche Betreuung jüngerer Mitglieder einer Arbeitsgruppe (z. B. Doktoranden, jüngere Postdocs, ggf. Studierende) zu finden.

4 Wissenschaftliche Ergebnisse veröffentlichen.

- a) Das Forschungsteam ist für die wissenschaftliche Qualität seiner Veröffentlichung selbst verantwortlich. Auf eigene oder fremde Vorarbeiten ist explizit zu verweisen, d. h. der eigene Beitrag muss eindeutig von jenen der anderen Beteiligten, von Konkurrentinnen und Konkurrenten oder Vorgängerinnen und Vorgänger differenziert werden.
- b) Bei mehreren Autorinnen oder Autoren sollen all diejenigen und nur diejenigen Personen als Mitautorinnen oder Mitautoren genannt werden, welche in nennenswertem Umfang an der Veröffentlichung mitgewirkt haben. Ehrenautorenschaften sind ebenso ausgeschlossen wie eine Nennung aufgrund von Finanzierung, unterstützender Tätigkeit oder der Bereitstellung der organisatorischen Rahmenbedingungen.
- c) Bei einer gemeinsamen Veröffentlichung mehrerer Personen tragen alle gemeinsam die Verantwortung für diesen Beitrag.

5 Gesellschaftliche Verantwortung berücksichtigen.

Praxisrelevanz ist für die Zukunftsforschung ein wesentliches Qualitätsmerkmal. Gerade deshalb müssen sich die einzelne Zukunftsforscherin und der einzelne Zukunftsforscher auch der außerwissenschaftlichen Voraussetzungen, Begleitumstände und Konsequenzen ihrer Arbeit bewusst sein.

3

GRUPPE 3

Standards, die Zukunftsforschung
wirksam machen.

3.1 PRAKTISCHE RELEVANZ, NÜTZLICHKEIT UND WIRKSAMKEIT

EDGAR GÖLL

Kurzbeschreibung

Zukunftsforschung betrifft stets verschiedene individuelle und kollektive Akteure mit je eigenen Erwartungen und Wünschen. In der Auftragsforschung ist etwa der Auftraggeber von zentraler Bedeutung. Gerade aus Sicht eines Auftraggebers gehören praktische Relevanz und Nützlichkeit der Ergebnisse zu den wichtigsten Qualitätskriterien. Praktisch relevant, nützlich und wirksam können die durch Zukunftsforschung gewonnenen Erkenntnisse jedoch nur sein, wenn sie für die Erkenntniserfordernisse des Auftraggebers und anderer Akteure angemessen und anschlussfähig sind.

Richtlinien

1 Ergebnisse auf Forschungsfrage und Aufgabenstellung beziehen.

Das Design und vor allem die Ergebnisse eines Zukunftsforschungsvorhabens müssen möglichst passgenau auf die Frage- und Aufgabenstellung eingehen. Dies gilt für die Grundlagenforschung ebenso wie für die Auftragsforschung. Das Erreichen, aber auch das Nichterreichen von Zielen der Studie müssen plausibel dargelegt werden.

2 Praktische Relevanz sicherstellen.

Im Forschungsdesign wird zugrunde gelegt und im Forschungsverlauf fortgeschrieben, für welche Akteure – über die Auftraggeber und etwaige Betroffene und Beteiligte hinaus – das Forschungsvorhaben praktische Bedeutung hat und haben könnte, welche inhaltliche, thematische Bandbreite relevant ist sowie welcher Zeithorizont angemessen ist. Um praktische Relevanz sicherzustellen, müssen die Ergebnisse des Forschungsvorhabens diese Vorüberlegungen erkennbar widerspiegeln und die abgeleiteten Anforderungen einlösen. Soweit es bei den Ergebnissen zu Abweichungen von den Vorüberlegungen kommt, müssen diese offengelegt und verständlich erläutert werden.

③ Nützlichkeit klären und gewährleisten.

Nutzeffekte sind in ihren unterschiedlichen Ausprägungen zu berücksichtigen und zu analysieren, also vor allem ökonomische (betriebs- und volkswirtschaftliche), soziale, politische und ökologische Nützlichkeiten. Darüber hinaus sind aber auch kulturelle, strategische, emotionale und militärische Nützlichkeiten zu reflektieren, wenn es relevant ist. Um Nützlichkeit der Zukunftsforschung auch praktisch sicherzustellen, muss sie neue Erkenntnisse bereitstellen; beispielsweise in Form neuer, für bestimmte Adressaten überraschender Zukunftsbilder oder im Prinzip bereits bekannter Zukunftsbilder, die stärker ausdifferenziert bzw. auf eine bessere argumentative Grundlage gestellt werden.

④ Wirksamkeit unterstützen - in Bezug auf definierte Ziele.

Damit Zukunftsforschung wirksam werden kann, müssen die Forschungsergebnisse klar und deutlich formuliert werden, die Ergebnisse möglichst adressatengerecht dargestellt werden, Schlussfolgerungen und Ergebnisse ausgehend von explizierten Prämissen stringent und nachvollziehbar abgeleitet werden und die Ergebnisse in Bezug auf etwaige anstehende Entscheidungen rechtzeitig vorgelegt werden.

⑤ Unintendierte Effekte thematisieren und erfassen.

Die Erfassung und Abschätzung etwaiger unintendierter Effekte ist sehr wichtig, aber auch schwierig. Meist haben Auftraggeber, Zuwendungsgeber sowie die Forschungsteams und Expertinnen und Experten – die sämtlich spezifische Intentionen verfolgen – relativ selektive Vorstellungswelten, Denkweisen und Arbeitsroutinen entwickelt. Sie bringen damit „(vor-)bestimmte“ Prioritäten und Aufmerksamkeitspräferenzen in den Forschungsprozess ein. Es gilt, diese Einschränkungen zu berücksichtigen, zu thematisieren und durch entsprechende Arbeitsschritte nach Möglichkeit zu erweitern bzw. zu überwinden, um die Qualität und „Objektivität“ der Forschungsergebnisse zu verbessern und ggf. eine Reflexion über die zugrunde liegenden, ursprünglichen Intentionen anzustoßen.

3.2 VERSTÄNDNIS VON TYP, ROLLE UND SPEZIFIK DER ADRESSATEN

EDGAR GÖLL

Kurzbeschreibung

Die Vielfalt moderner Gesellschaften spiegelt sich unter anderem auch in einem breiten Spektrum von Adressaten der Zukunftsforschung wider. Adressaten sind konstitutives Element von Zukunftstudien, oftmals sollen sie qua Auftrag sogar im Fokus stehen. Diese Adressaten in ihrer Verfasstheit und mit ihren spezifischen Interessen zu verstehen und im Rahmen des Forschungsprozesses angemessen zu berücksichtigen, ist unabdingbar für eine gute und wirksame Zukunftsforschung. Voraussetzung dafür ist eine genaue Analyse ihres Kontextes und ihrer Besonderheiten. Hinzu kommt die zeitliche Dimension, da sowohl die Adressaten selbst als auch ihre Umfeldler Veränderungen unterliegen.

Richtlinien

1 Charakteristik der Adressaten beachten.

Insofern gesellschaftliche Akteure, also auch potenzielle Adressaten von Zukunftstudien, Elemente bzw. Subjekte des gesellschaftlichen Wandels sind, ist deren angemessene Berücksichtigung im Forschungsprozess unabdingbar – beispielsweise hinsichtlich Funktion, Interessen, Ressourcen, Kontext und situativen Faktoren. In praktischer Hinsicht ist es häufig entscheidend zu verstehen, welche Akteure über welche Entscheidungs- und Handlungsspielräume verfügen.

2 Problemsichten der Adressaten feststellen.

Zu Beginn eines Forschungsvorhabens ist festzustellen, welche Problemstellungen und Herausforderungen von welchen Adressaten (z. B. Auftraggeber) wahrgenommen und thematisiert werden. Daraus kann dann abgeleitet werden, welche der Problemstellungen und Herausforderungen in das Vorhaben einfließen müssen oder können und in welcher Form dies sowohl konzeptionell als auch methodisch realisiert werden kann.

③ Adressaten beteiligen.

Mit Blick auf mögliche abgeleitete Umsetzungsmaßnahmen von Zukunftsstudien ist es günstig, wenn Adressaten mit Entscheidungs- oder Handlungskompetenz angemessen am Forschungsprozess beteiligt werden können, sodass die Forschungsergebnisse eine höhere Qualität und etwaige Schlussfolgerungen eine höhere Akzeptanz bzw. Handlungsmotivation erreichen.

④ Relevante Akteure und Betroffene identifizieren.

Das Thema Adressaten bezieht sich je nach Problemstellung nicht nur auf die explizit benannten, offensichtlichen Akteure. Oft sind „unintendierte Effekte“ unklar und damit auch die betroffenen Akteurskreise. Eine minimale Klärung von Betroffenheiten in zeitlichen, räumlichen und sozialen Hinsichten ist daher erforderlich.

⑤ Spektrum an Perspektiven erweitern.

Adressaten sind hinsichtlich ihrer unterschiedlichen Organisationsgrößen, Machtstrukturen, Entscheidungskompetenzen und Verantwortungssituationen zu betrachten. Hieraus ergeben sich spezifische Handlungslogiken und Merkmale, Zweckdefinitionen und Handlungsressourcen, die den Forschungsprozess beeinflussen können und zu beachten sind. Daher ist ein Zugang zu unterschiedlichen „Quellen“ und Sichtweisen innerhalb und außerhalb einer Organisation erforderlich.

⑥ Macht und Einflussmöglichkeiten klären.

Die Klärung, welche Adressaten besondere Macht, entscheidende Kapazitäten und Optionen für Reaktions- und Aktionsmöglichkeiten besitzen (inkl. Vetomacht), ist schließlich für die Definition von Handlungsempfehlungen und Anregungen von Bedeutung.

⑦ Akzeptanzbedingungen und -grenzen klären.

Latente und absehbare Diskrepanzen zwischen wissenschaftlich fundierten und plausiblen Forschungsergebnissen auf der einen Seite und politisch oder gesellschaftlich akzeptanzfähigen Resultaten auf der anderen Seite sollten nach Möglichkeit frühzeitig gegenüber dem Auftraggeber bzw. den zentralen Adressaten thematisiert und mit diesen geklärt werden.

3.3 TRANSFERIERBARKEIT UND KOMMUNIKATION DER ERGEBNISSE

BEATE SCHULZ-MONTAG

Kurzbeschreibung

Ergebnisse der Zukunftsforschung sollen ihre Adressaten erreichen und in der Praxis wirksam werden. Damit dies gelingt, müssen die Ergebnisse so aufbereitet sein, dass sie von den Adressaten leicht erfasst und genutzt werden können, ohne dass dabei Abstriche an notwendigen Differenzierungen gemacht werden. Das Format, in dem Ergebnisse der Zukunftsforschung dargestellt werden, sollte die Aneignung und Umsetzung der Ergebnisse befördern und zu einer kritischen Auseinandersetzung mit den vorgestellten Inhalten anregen.

Richtlinien

1 Adressaten frühzeitig identifizieren und Anforderungen gemeinsam klären.

Es ist essenziell, sich frühzeitig mit dem Auftraggeber darüber zu verständigen, welche Interessen mit der Forschungsarbeit verfolgt werden, welche Eigenschaften die Ergebnisse haben und welche Zielgruppen am Ende erreicht werden sollen. Der Auftraggeber entwickelt dadurch ein realistisches Bild von möglichen Wirkungen einzelner Transferformate und -aktivitäten und kann die Ergebniskommunikation innerhalb der Organisation des Adressaten besser unterstützen.

2 Angemessene Transferformate wählen.

Das Projekt muss bereits vor seinem Start „vom Ende her gedacht“ werden: Welche medialen Produkte sollen wann vorliegen? Welche formalen, sprachlichen, ästhetischen Anforderungen müssen diese erfüllen? Wie erfolgt ihre Distribution? Welche Ergebnisse sollen wann und wie vorgestellt und diskutiert werden? Die für das Projekt geeigneten Transferformate und nötigen Umsetzungsressourcen sollten frühzeitig geplant und mit dem Auftraggeber abgestimmt werden.

3 Ergebnisse verständlich und wissenschaftlich korrekt darstellen.

Inhalt und Argumentation einer Studie sollten in einer transparenten, nachvollziehbaren Form präsentiert werden. Für die Darstellung des Forschungsverlaufs und der Ergebnisse gilt: So differenziert wie nötig und so einfach wie möglich. Dabei kann es zweckdienlich sein, adressatenspezifische Terminologien und Darstellungsformen zu nutzen. Die Grundregeln der wissenschaftlichen Ergebnisdarstellung müssen in jedem Fall eingehalten werden.

4 Darstellung attraktiv gestalten.

Übersichtlichkeit, Verständlichkeit und formale Attraktivität der Ergebnisdarstellung erhöhen die Chance, dass die Forschungsergebnisse wahrgenommen und umgesetzt werden. Mindestanforderungen sind ein korrekter Sprachgebrauch, eine klare Gliederung und ein ästhetisch ansprechendes, den Zugang erleichterndes Design. Ergänzende Visualisierungen fördern den Ergebnistransfer.

5 Wirksame Kommunikation ermöglichen.

„Gute“ Zukunftsforschung sollte in der Lage sein, die gewonnenen Ergebnisse an relevanter Stelle wirksam werden zu lassen. Das Darstellungsformat sollte daher den Diskurs zwischen den Beteiligten befördern und die Auseinandersetzung mit Zukunftsentwicklungen durch eine professionelle Moderation und interessante Diskussionsimpulse anregen und unterstützen. Das Ziel der Diskussion sollte dabei bewusst geplant und während des gesamten Kommunikationsprozesses im Auge behalten werden.

6 Weiterführende Hinweise für die Umsetzung bereitstellen.

Damit die Ergebnisse nicht folgenlos bleiben, sollten den Empfängern und Nutzern Hinweise für eine mögliche Umsetzung in die Praxis oder nachfolgende Verarbeitungsschritte an die Hand gegeben werden. Es stellt ein Qualitätsmerkmal dar, wenn das Forschungsteam den Adressaten mögliche Anschlussaktivitäten in Umrissen skizziert, auf Vor- und Nachteile verschiedener Optionen hinweist und insgesamt seine Bereitschaft zur Unterstützung der weiteren Umsetzung signalisiert.

3.4 HANDLUNGSPERSPEKTIVEN AUFZEIGEN

KLAUS HEINZELBECKER

Kurzbeschreibung

Handlungsperspektiven sollen mögliche und aus den Ergebnissen der Zukunftsforschung erwachsende Entscheidungs- und Handlungsoptionen aufzeigen. Werden jedoch konkrete Handlungsempfehlungen gegeben und Vorgehensweisen zur Umsetzung der Ergebnisse vorgeschlagen, wird die Zukunftsforschung zur Zukunftsberatung. Die Grenzen zwischen einer objektiven und neutralen Zukunftsforschung und einer wertorientierten Zukunftsberatung sind dabei fließend. Im konkreten Projekt bzw. bei der Formulierung der Zielsetzung ist die jeweilige Grenze in der Abstimmung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer möglichst eindeutig festzulegen.

Richtlinien

1 Handlungsperspektiven nach Akteursgruppen differenzieren.

Bei der Bestimmung der Anforderungen, welche die Auftraggeber an das Projekt stellen, sind deren organisatorische Strukturen sowie Kompetenz- und Entscheidungsspielräume zu berücksichtigen. Bei der Festlegung der Projektzielsetzung ist das Gesamtspektrum der auftragsrelevanten Personen, vom Auftraggeber bis zum Stakeholder, zu beachten. Die einzelnen Handlungsperspektiven wiederum werden differenziert nach Akteursgruppen aufgezeigt.

2 Methodisch einwandfreie und vollständig erarbeitete Ergebnisse zugrunde legen.

Mit dem Aufzeigen von Handlungsperspektiven werden Interpretationsspielräume abgegrenzt und Wege für die Umsetzung vorgezeichnet. Um Fehlschlüsse und Irrtümer zu vermeiden, aber auch möglichen Missbrauch auszuschließen, ist sicherzustellen, dass die Ergebnisse vollständig und einwandfrei erarbeitet wurden und für die jeweilige Zielgruppe angemessen aufbereitet werden.

③ Klar an den zu Projektbeginn definierten Handlungs- und Entscheidungsfeldern ausrichten.

Mit der Projektzielsetzung und der Abgrenzung der relevanten Handlungs- und Entscheidungsfelder verringert sich die Zahl der möglichen Handlungs- und Entscheidungsperspektiven. Zum einen wird durch diese Fokussierung die Effizienz der Zukunftsforschung erhöht, zum anderen können damit eher die notwendige Tiefe sowie der erforderliche Detaillierungs- und Konkretisierungsgrad erreicht werden.

④ Die relevanten Handlungs- und Entscheidungsfelder kennen.

Kompetente und umsetzungsrelevante Handlungs- und Entscheidungsperspektiven kann der Zukunftsforscher nur dann aufzeigen, wenn er über die entsprechenden Kenntnisse und Erfahrungen im Hinblick auf das jeweilige Handlungsfeld verfügt. Als Hilfsmittel zur Unterstützung des Zukunftsforschers können Checklisten, Muster und sonstige Strukturierungshilfen dienen.

⑤ Auf Chancen und Risiken hinweisen.

Das verantwortungsvolle Aufzeigen von Handlungsperspektiven setzt voraus, dass auf die Chancen *und* auf die Risiken, etwa in Verbindung mit einer unsicheren Datenbasis oder bei der Umsetzung von Handlungsoptionen, hingewiesen wird. Dabei sollte grundsätzlich transparent gemacht werden, unter welchen Voraussetzungen diese eintreffen können. Wahrscheinlichkeitsaussagen sollten dabei nur unter Nennung der ihnen zugrunde liegenden Annahmen abgegeben werden.

⑥ Mögliche Handlungsperspektiven konkret formulieren.

Um die Wirksamkeit der aufgezeigten Handlungsperspektiven sicherzustellen, sollte sich die Zukunftsforschung am sogenannten SMART-Prinzip orientieren: Laut diesem Prinzip sollten Handlungsperspektiven (S – specific) spezifisch, (M – measurable) messbar in der Umsetzung, (A – acceptable) akzeptabel für die Auftraggeber und die relevanten Stakeholder, (R – realistic) realistisch, bezogen auf die verfügbaren Ressourcen, und (T – timely) zeitgerecht, bezogen auf den zeitlichen Horizont der Umsetzung, sein.

3.5 PROJEKT- UND PROZESSMANAGEMENT

HANS-LIUDGER DIENEL

Kurzbeschreibung

In der Zukunftsforschung wird der Projektbegriff zumeist in zweifacher Weise verwendet: für das Forschungs- oder Beratungsprojekt selbst und für das größere wirtschaftliche, gesellschaftliche oder politische Projekt, welches beforscht, beraten oder begleitet wird. Beide Projekte unterscheiden sich stark, es gelten jedoch im Prinzip die gleichen Regeln und Hinweise. Hinweise zum Prozessmanagement grenzen sich oft explizit vom Projektmanagement ab und betonen die Ergebnisoffenheit und Komplexität von Ausgangslagen und Entwicklungen.

Richtlinien zum Projektmanagement

1 Projektkonzept oder Antrag gemeinsam verfassen.

Wesentliche Schritte zur Integration im Projekt können durch das gemeinsame Verfassen des Projektkonzepts erfolgen.

2 Einander bekannt machen.

Am Beginn der Projektarbeit sollte der Austausch über Schwerpunkte, Positionen und Interessen der einzelnen Partner stehen.

3 Problemsicht und Basisbegriffe klären.

Die Projektpartner sollten die Problemsicht und das Verständnis wesentlicher Basisbegriffe klären.

4 Problemanalyse und -definition gemeinsam erarbeiten.

Das gemeinsame Sammeln, Gruppieren und Gewichten der zu bearbeitenden Probleme unterstützt die Zusammenarbeit.

5 Ziele handhabbar machen.

Es sollten gemeinsame Ziele in konkrete Einzelziele aufgeteilt und mit individuellen Zielen zusammengestellt werden.

6 Qualitätssicherung planen.

Eine interne Qualitätssicherung ist wichtig. Dabei werden Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität unterschieden.

7 Zwischenergebnisse sichern.

Zur Integration im Projekt erzeugter, heterogener Wissensbestände empfiehlt sich die Sicherung von Zwischenergebnissen.

8 Wissen managen.

Wissen im Projekt managen umfasst dessen Erwerb, Identifizierung, Entwicklung, Repräsentation, Bewahrung und Verteilung.

Richtlinien zum Prozessmanagement

1 Gruppenprozesse nutzen.

Das Streben nach Identität und Zugehörigkeit zu nutzen, ist zentral beim Management soziopolitischer Prozesse.

2 Konflikte als Katalysator nutzen.

Es kann sinnvoll sein, Konflikte oder Probleme zu eskalieren, um festgefahrene Strukturen zu verändern.

3 Akteure einbinden.

Die Einbindung alter, neuer oder zusätzlicher Akteure ist ein Schlüsselverfahren, insbesondere um Konflikte zu lösen.

4 Legitimität schaffen.

Prozessmanagement ist eine Form des bewussten Legitimitätsmanagements.

5 Institutionelle Konkurrenzen nutzen.

Für viele Prozesse erweist es sich als sehr vorteilhaft, beobachtbare institutionelle Konkurrenzen zu erkennen und zu nutzen.

6 Neuanfänge inszenieren.

Durch die Inszenierung eines Neuanfangs kann mit dem Anfang auch die Richtung eines Prozesses neu bestimmt werden.

7 Für Agenda-Setting Akteure mobilisieren.

Das Setzen eines Themas und eines Arbeitsprogramms bedarf der tatsächlichen, authentischen Mobilisierung von Akteuren.

8 Macht gezielt einsetzen.

Es ist notwendig, bei der Gestaltung von Prozessen den Machtfaktor offen zu analysieren.

9 Persönlichkeit und Führungskraft einsetzen.

Die kreativen Potenziale wichtiger Akteure sollen den Prozess stützen, etwa dadurch, dass sie Aufgaben und Rollen erhalten.

10 Die Hoffnung nicht aufgeben.

Die meisten Prozesse erfordern einen langen Atem, Ausdauer, Frustrationstoleranz und Resilienz gegen Rückschläge.

AUTORINNEN UND AUTOREN

Dr. Tobias Bernasconi, Universität zu Köln

Dr. Kerstin Cuhls, Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Karlsruhe

Prof. Dr. Hans-Liudger Dienel, Technische Universität Berlin

Prof. Dr. Lars Gerhold, Freie Universität Berlin

Dr. Edgar Göll, IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Berlin

Prof. Dr. Armin Grunwald, KIT – Karlsruher Institut für Technologie, Karlsruhe

Dr. Klaus Heinzlbecker, Institut für Sales und Marketing Automation – IFSMA, Ludwigshafen

Dr. Dirk Holtmannspötter, VDI Technologiezentrum, Düsseldorf

Dr. Christian Neuhaus, Futuresaffairs – Büro für aufgeklärte Zukunftsforschung, Berlin

Roman Peperhove, M. A., Freie Universität Berlin

Dr. Elmar Schüll, Forschungsgruppe Innovation und Gesellschaft, Fachhochschule Salzburg

Beate Schulz-Montag, M. A., foresightlab, Berlin

Dr. Karlheinz Steinmüller, Z_punkt, Berlin

Dr. Gereon Uerz, Berlin

Dr. Birgit Weimert, Fraunhofer-Institut für Naturwissenschaftlich-Technische Trendanalysen INT, Euskirchen

Andreas Weßner, Dipl.-Sozwiss., Mag. rer. publ., Technische Universität Kaiserslautern

Prof. Dr. Dr. Axel Zweck, VDI Technologiezentrum, Düsseldorf

