

TRENDWATCH

ZUKUNFTSFÄHIGKEIT DURCH ZUKUNFTSTRATEGIE



INHALT

Einführung	3
1. Strategische Vorausschau für eine antizipierende Politikgestaltung	5
2. Foresight-Aktivitäten von Staaten	7
3. Foresight-Aktivitäten internationaler Organisationen	10
4. Kriterien für den Aufbau von Foresight-Aktivitäten	13
5. Status Quo deutscher Foresight-Aktivitäten	15
6. Forderungen an Deutschland und Europa	17
Fazit und Ausblick	19
Literaturverzeichnis und Fußnoten	20



EINFÜHRUNG

Die großen Herausforderungen unserer Zeit – Klima- und demografischer Wandel, Wettbewerbsfähigkeit, Investitionen in Infrastruktur – erfordern strategische Weichenstellungen und langfristige Planung. Gleichzeitig sind Zeithorizonte demokratisch gewählter Politiker inhärent kurzfristiger und richten sich nach Wahlperioden.

Roman Krznaric (2020) beispielsweise analysiert, dass wir in einem Zeitalter von pathologischer Kurzfristigkeit leben und das Politiker kaum über die nächste Wahlperiode hinausbli-

cken können. Und ironischerweise denken wir immer kurzfristiger, während unsere Lebenserwartung immer länger wird.

Allerdings ist die Möglichkeit Fehler wieder zu korrigieren, einer der größten Vorteile demokratischer Systeme. Insofern ist eine gewisse Kurzfristigkeit und die Möglichkeit Politiken zu verändern und umzukehren unvermeidlich und immer öfter auch nötig. Die Frage ist deshalb, wie langfristigeres Denken in politischen Prozessen verankert werden kann und auf dem Radar der Politik bleiben kann. Eine wichtige

Rolle kann dabei strategische Vorausschau spielen, indem die langfristigen Herausforderungen analysiert und in die Öffentlichkeit und Politik eingespielt werden.

Gerade in Zeiten vielfältiger Krisen, das World Economic Forum (WEF) spricht von einem Zeitalter der Polycrises¹, und ständiger Veränderung, ist es wichtig, eine langfristige Orientierung zu bieten, eine Vision, auf die eine Gesellschaft, Politik und Organisation hinarbeiten können. Auch die Wirtschaft braucht einen vorausschauenden Staat, um erfolgreich zu sein.

Florence Gaub (2023) vom Nato Defence College in Rom argumentiert, dass Regierungen, aber auch Unternehmen, immer dann auf die Methoden von Foresight zurückgreifen, wenn sie sich zukunftslos fühlen. Dies erklärt beispielsweise, warum in der Automobilindustrie überdurchschnittlich viele Foresight-Aktivitäten empirisch belegt werden können (Schwarz & Wach 2023). Die geringen Aktivitä-

ten der Bundesregierung im Bereich Foresight sowie die mangelnde Zukunftsorientierung wiederum weisen eher darauf hin, dass die Wahrnehmung noch gar nicht existiert, dass es eine mangelnde Zukunftsorientierung gibt. Gerade im internationalen Vergleich zeigt sich, dass die Bundesrepublik auch in der organisatorischen Verankerung von Zukunftsorientierung bzw. Foresight-Aktivitäten hinterherhinkt.

Das Paper verfolgt drei Ziele: Erstens wollen wir herausarbeiten, wie strategische Vorausschau für die Politik nutzbar gemacht werden kann und wie die Strategie- und Zukunftsfähigkeit von Politik gesteigert werden kann. Zweitens geht es darum aufzuzeigen, wie andere Länder und auch Unternehmen das Thema angehen, und was Deutschland davon lernen kann. Drittens soll gezeigt werden, welchen Beitrag Foresight leisten kann und wie man Zukunftsfähigkeit in politischen Prozessen verankern kann. Für diese drei Ziele ist auch eine Wende im politischen Denken erforderlich.



1. STRATEGISCHE VORAUSSCHAU FÜR EINE ANTIZIPIERENDE POLITIKGESTALTUNG

Die Geschichte hat immer wieder gezeigt, dass sich disruptive Momente in der Geschichte eines Landes entfalten und ganze Geschäftsmodelle in Frage stellen können. Katar war immer für seine Naturperlen bekannt. Katar erlebte eine Blütezeit des Perlenhandels Mitte des 19. bis zum Beginn des 20. Jahrhunderts. Das Aufkommen japanischer und australischer Zuchtperlen leitete nach 1930 das Ende des Perlenfischens in Katar ein. Eine schwere Wirtschaftskrise war die Folge, da sich Katar einzig auf die Perlenfischerei stützte und viele Bürger auswandern mussten, um anderweitig eine Lebensgrundlage zu finden².

Die Nutzung von Foresight umfasst das frühzeitige Erkennen, Beobachten und Interpretieren von schwachen Signalen bzw. Trends, die Veränderungen auslösen können. Dabei ist eine Beobachtung der gesamten Umwelt einer Organisation zentral, damit gleichermaßen technologische, soziokulturelle, politische/rechtliche und ökologische Faktoren berücksichtigt werden.

Wichtig ist hierbei sich zu vergegenwärtigen, dass sich Veränderungen nicht über Nacht ereignen, sondern in der Regel Vorläufer haben, also schwache Signale aufweisen. Dies gilt etwa für die Themen Nachhaltigkeit oder Digitalisierung, die sich über viele Jahrzehnte entwickelt haben.

Auf der Basis von schwachen Signalen bzw. Trends dient Foresight der Entwicklung von Szenarien. Wobei hier zentral ist, dass unter Szenarien gleichermaßen plausible Bilder der Zukunft verstanden werden. Die zugrunde liegende Annahme ist, dass sich die Zukunft nicht vorhersagen lässt. Darüber hinaus bedeutet Foresight aber auch das Formulieren von langfristigen Strategien zum Umgang mit Trends und Szenarien, aber auch das Definieren von einer präferierten Zukunft, auf die etwa eine Organisation zusteuern möchte (Schwarz 2023).

In der Übergangphase in Südafrika von der Apartheid zu einer Demokratie etwa wurden verschiedene Szenarien entwickelt. Ziel war es hier zum einen wünschenswerte Zukünfte zu ermitteln, aber auch unterschiedliche Stakeholdergruppen in den Dialog zu bringen (Gordon 2020).

Im Unternehmenskontext lässt sich der Ölkonzern Shell als Pionier in der Arbeit mit Szenarien beschreiben. Ende der 1960er Jahre wuchs bei Shell die Erkenntnis, dass der herkömmliche Planungsansatz nicht mehr ausreichend für eine zunehmend dynamische Unternehmensumwelt war. Shell experimentierte mit der Kombination von strategischer Planung und Szenarien und entwickelte das mittlerweile weitverbreitete Konzept der Szenario Planung. Obwohl Shell die Ölkrise der 1970er Jahre nicht exakt vorhersehen konnte, war der Konzern darauf vorbereitet, mit Veränderungen umzugehen, vornehmlich auf Grund der Kompetenz in Szenarien zu denken und die „what if“ Frage zu stellen (Wilkinson & Kupers 2013).

Florence Gaub (2023) vom Nato Defence College in Rom etwa argumentiert, dass die meisten Regierungen von nur einer Zukunft ausgehen und für diese planen. Dies sei dann wiederum einer der Gründe dafür, dass diese Regierungen überrascht sind, wenn die Dinge sich anders entwickeln. Als Staaten, die eher zukunftsorientiert sind, nennt Gaub (2023) Staaten wie Finnland, Spanien und die Vereinigten Staaten.



2. FORESIGHT-AKTIVITÄTEN VON STAATEN

Europa

In **Finnland** gibt es mit der Government Foresight Group eine Expertengruppe, die die Zukunftsarbeit der Regierung und die Aktivitäten des National Foresight Network unterstützt. Ziel der Government Foresight Group ist es, die Verknüpfungen zwischen Foresight-Aktivitäten und Entscheidungsprozessen zu entwickeln und zu stärken³.

Seine Mitglieder sind Experten für Zukunftsforschung und vertreten sowohl Produzenten als auch Nutzer von Zukunftsdaten. Die Gruppe fungiert als beratendes Gremium bei der Erstellung des Zukunftsberichts der Regierung und der Zukunftsanalysen der Ministerien und unterstützt die Entwicklung der Zukunftsforschung auf nationaler Ebene. Sie stärkt die Verbindungen zwischen Foresight-Aktivitäten und Entscheidungsprozessen, ist beratendes Gremium bei der Vorbereitung des Regierungsberichts über die Zukunft und der Zukunftsberichte der Ministerien.

In Finnland besteht darüber hinaus ein „National Foresight Network“. Das National Foresight Network bringt finnische Foresight-Datenproduzenten zusammen. Das Netzwerk wird vom Büro des Premierministers und dem finnischen Innovationsfonds Sitra koordiniert. Es fungiert als Diskussions- und Koordinations-

forum für Foresight-Betreiber und organisiert verschiedene Veranstaltungen.

In **Spanien** besteht das National Office of Foresight & Strategy⁴. Es ist eine Einheit der Präsidentschaft der spanischen Regierung, die dafür verantwortlich ist, die Herausforderungen und Chancen zu analysieren, denen Spanien in den kommenden Jahrzehnten gegenübersteht, und das Land bei der Vorbereitung darauf zu unterstützen.

Unter anderem werden für den Regierungspräsidenten, sein Kabinett und den Ministerrat Policy-Notes und Berichte entwickelt zu einem breiten Spektrum wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Themen, um deren Zeithorizont zu erweitern und ihre Entscheidungsfindung zu bereichern.

2021 stellte der spanische Premierminister Pedro Sánchez den Bericht „Spain 2050“ vor⁵. Damit wurden zwei Ziele verfolgt:

- Das Verständnis der sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Herausforderungen und Chancen zu verbessern, mit denen Spanien in den kommenden Jahrzehnten konfrontiert sein wird;

- Um durch eine Diskussion mit mehreren Interessengruppen eine gemeinsame Vision des Landes zu entwickeln, damit Prioritäten richtig gesetzt werden.
- In der Konsequenz sollen dann Anstrengungen koordiniert werden, um den Wohlstand des Landes in den kommenden Jahrzehnten zu sichern.

Asien

In **Singapur** besteht seit 2009 das Centre for Strategic Futures (CSF)⁶. Seit 2015 ist es ans Büro des Premierministers angedockt. Somit ist dieser Fall ein klares Beispiel dafür, wie Regierungen die Antizipation in den Mittelpunkt stellen und kontinuierlich vorausschauend in der gesamten Regierung arbeiten können. Das CSF bietet heute vorausschauende Fähigkeiten und Erkenntnisse, die dabei helfen, Richtlinien zu gestalten, die die Zukunft berücksichtigen.

Singapur blickt auf eine lange Geschichte des Einsatzes strategischer Vorausschau in verschiedenen Regierungsbereichen zurück, die bis in die späten 80er Jahre zurückreicht. Singapur begann damals seine Zukunftsplanungsbemühungen als Experiment im Verteidigungsministerium. 1995 richtete die Regierung im Büro des Premierministers das Szenarioplanungsbüro ein, um Szenarien aus einer Gesamtregierungs-Perspektive zu entwickeln. Das Büro wurde 2003 in Strategic Policy Office (SPO) umbenannt, um die stärkeren Verbindungen zwischen Zukunftsforschung und Strategieformulierung widerzuspiegeln⁷.

Das Centre for Strategic Futures ist keineswegs die einzige Zukunftsforschungseinheit

in der Regierung von Singapur: Mehrere Behörden haben ihre eigenen Zukunftsforschungsteams aufgebaut. CSF ist jedoch von zentraler Bedeutung und hilft ihnen beim Aufbau der Kapazitäten.

Strategische Antizipation und Risikomanagement, Einblicke in zukünftige Trends, Diskontinuitäten und strategische Überraschungen, Vermittlung von Erkenntnissen an Entscheidungsträger für eine fundierte Politikplanung sowie Szenario Planung gehören zu den Kernaufgaben des CSF⁸.

Auch die Regierung der **Vereinigten Arabischen Emirate** möchte auf die Unvorhersehbarkeit der Zukunft vorbereitet sein. Zu diesem Zweck entwickelte es die Future Foresight Strategy und die UAE Future Foresight-Plattform und unterzeichnete eine Vereinbarung zur Ausrichtung von vier Ausgaben des Jahrestreffens zur Gestaltung der Zukunft⁹.

Das Ministry of Cabinet Affairs hat die Future Foresight Strategy ins Leben gerufen, die den Aufbau von Zukunftsmodellen für die Bereiche Gesundheit, Bildung, Entwicklung und Umwelt, die Harmonisierung der aktuellen Regierungspolitik, den Aufbau nationaler Kapazitäten im Bereich der Zukunftsprognose, den Aufbau internationaler Partnerschaften und die Veröffentlichung von Forschungsberichten umfasst über die Zukunft der verschiedenen Sektoren im Land¹⁰.

Die Strategie zielt darauf ab, Regierungssysteme zu schaffen, die die Zukunftsprognose zu einem Teil der strategischen Planung der Regierung machen, und Studien und Szenarien zu

starten, um die Zukunft aller vorrangigen Sektoren vorherzusagen, sowie darauf basierende Pläne und Richtlinien festzulegen.

Im Jahr 2017 haben die UAE das Future Foresight-Plattform ins Leben gerufen, eine elektronische Plattform, um Bemühungen zur Verbreitung einer Kultur der Voraussicht und des Bewusstseins zur Vorbereitung auf die bevorstehenden Herausforderungen zu unterstützen¹¹.

Das Ministry of Cabinet Affairs liefert Unterstützung bei der Verbesserung der präzisen Planung für die Zukunft. Es unterstützt die Lenkung und Priorisierung von präventiven und reaktionsfähigen Maßnahmen oder Initiativen. Workshops für "Shaping Future" zur Unterstützung von Regierungsstellen finden regelmäßig statt, um sich mit der Post-Öl-Realität zu befassen. Neben der UAE Future Foresight Strategy wurde die Dubai Future Foundation ins Leben gerufen¹², um insgesamt die Zukunftsfähigkeit im privaten und öffentlichen Sektor zu stärken.

Amerika

In den **USA** ist ein Center for Strategic Foresight innerhalb des Office of Strategic Planning and External Liaison des United States Government Accountability Office (GAO) tätig und spielt die wichtige Rolle bei der Analyse von Trends, die sich jetzt und in Zukunft auf Bundesbehörden und -programme auswirken werden¹³.

Das Zentrum hat derzeit acht nicht ansässige Fellows, die führende Experten für Vorausschau, Planung und Zukunftsdenken aus der ganzen Welt sind. Insgesamt umfassen ihre vielfältigen Erfahrungen und Fachkenntnisse

Regierungsbehörden, den Privatsektor, Nichtregierungsorganisationen und akademische Einrichtungen¹⁴.

Seine Aufgaben sind unter anderem die Versorgung des Kongresses mit zuverlässigen, faktenbasierten Informationen für die Überwachung von Bundesbehörden und -programmen. Eröffnungskonferenzen, Foresight-Berichte/Papiere zu einer breiten Palette von Themen¹⁵.

In **Kanada** wurde Policy Horizons Canada durch die kanadische Regierung ins Leben gerufen. Es ist das Kompetenzzentrum der kanadischen Regierung für Zukunftsforschung. Es unterstützt die kanadische Regierung mit einer zukunftsorientierten Denkweise und Perspektive, um die Entscheidungsfindung zu stärken. Policy Horizons Canada nutzt Foresight angesichts einer ungewissen Zukunft beim Aufbau stärkerer Richtlinien und Programme¹⁶.



3. FORESIGHT-AKTIVITÄTEN INTERNATIONALER ORGANISATIONEN

In der **Europäischen Kommission** gibt es ein Kommissionsmitglied, das für die strategische Vorausschau zuständig ist. Im Rahmen seines Kommissionsmandats soll es die strategische Vorausschau in den Mittelpunkt der Politikgestaltung der EU rücken¹⁷. Mit ihrer jährlichen strategischen Vorausschau erstellt die Kommission die Grundlage für ihre Arbeitsprogramme und mehrjährige Programmplanung¹⁸.

Neben dem jährlichen Foresight-Bericht, der in die Arbeitsprogramme der Kommission und die mehrjährige Programmplanung einfließt, gibt es ein EU-weites Foresight-Netzwerk: Die "Minister für die Zukunft"¹⁹ treffen sich mindestens einmal im Jahr zu einem informellen Treffen. Die Arbeit der "Minister für die Zukunft" wird von einem Netzwerk hochrangiger Beamter aus den nationalen Verwaltungen unterstützt, die sich mindestens zweimal im Jahr treffen, um die Ministertreffen vorzubereiten, deren Schlussfolgerungen weiterzuverfolgen und in Arbeitsgruppen zusammenzuarbeiten.

Die Abteilung Strategic Foresight im Büro des Generalsekretärs der **OECD** spielt eine zentrale Rolle bei der Unterstützung einer wirksameren und widerstandsfähigeren öffentlichen Politik, indem sie die strategische Vorausschau als Instrument moderner, evidenzbasierter und vorausschauender Politikgestaltung und Governance vorantreibt²⁰.

Die OECD Government Foresight Community (GFC) bringt Praktiker der strategischen Zukunftsforschung des öffentlichen Sektors zusammen, um Informationen und Inhalte über die neuesten Entwicklungen im Bereich der Zukunftsforschung im Hinblick auf eine bessere Politikgestaltung auszutauschen²¹.

Das GFC bietet das ganze Jahr über drei große Veranstaltungsreihen an – ein jährliches persönliches GFC-Treffen im Oktober zu methodischen und thematischen Fragen, einen jährlichen virtuellen GFC-Tag im April für den Community-Austausch und eine regelmäßige virtuelle GFC-Meisterklassen-Seminarreihe mit führenden Experten der Welt Bereich der strategischen Vorausschau.

Auch die **NATO** befasst sich mit Foresight. Gebündelt wird es durch das Allied Command Transformation (ACT) Strategic Foresight Work. Strategische Erschütterungen im Sicherheitsumfeld der NATO machten es erforderlich, das Zukunftsdenken bei NATO ACT durch strategische Voraussicht zu stärken, eine bewährte Praxis zum Verständnis des Ausmaßes und der Richtung von Veränderungen im strategischen Umfeld.

Seit seiner Neugründung hat die strategische Vorausschaufunktion des NATO Allied Command Transformation es der alliierten Zukunftsgemeinschaft ermöglicht, ein breites Spektrum zentraler Herausforderungen zu erfassen und deren Auswirkungen zu berücksichtigen. Darüber hinaus bietet es der wachsenden Gemeinschaft der alliierten militärischen Vorausschau eine Plattform für den Austausch gemeinsamer Dialoge und Forschungsergebnisse.

Im Jahr 2018 begann die Abteilung für strategische Vorausschau mit der Durchführung strategischer Zukunftsanalysen für bestimmte Regionen, die für die Allianz wichtig sind. Der Zweck dieser Berichte besteht darin, zu einer besseren Visualisierung und einem besseren Verständnis des zukünftigen Sicherheitsumfelds in Regionen beizutragen, die für die Sicherheit der NATO und des euro-atlantischen Raums relevant sind, und als Grundlage für die Entwicklung der nächsten Versionen der Strategic Foresight Analysis zu dienen.

Im Jahr 2020 aktualisierte das Strategic Foresight-Team sein Arbeitsprogramm, um den Entwicklungszeitplan für das NATO Warfighting Capstone Concept und die Warfare Development Agenda zu unterstützen. Dementsprechend trägt die Entwicklung regionaler Perspektivenberichte zum Verständnis des künftigen Einsatzumfelds der Alliierten bei²².

Die **UN** hat mit dem UNESCO Futures Literacy & Foresight 2012 einen Ansatz etabliert, der den Umgang mit Zukunft als eine wesentliche Zukunft definiert²³. Die UNESCO sieht sich in der Rolle als globales Ideenlabor: Sie will die Kompetenz stärken, die Rolle der Zukunft besser zu verstehen. Basierend auf der Disziplin der Antizipation kann Futures Literacy die Fähigkeit verbessern, Richt-

linien und Systeme zu gestalten, die Schocks standhalten und langfristige Widerstandsfähigkeit schaffen. Futures Literacy soll Menschen helfen zu verstehen, warum und wie wir die Zukunft nutzen, um die Komplexität und Neuheit unserer Gesellschaften vorzubereiten, zu planen und mit ihnen zu interagieren²⁴

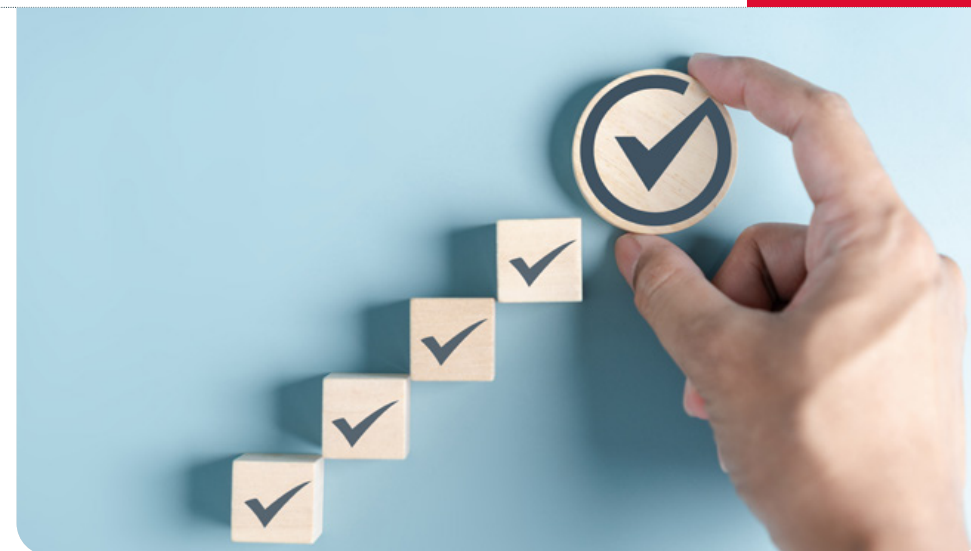
Das Konzept der Futures Literacy

Viel Aufmerksamkeit hat in der jüngeren Vergangenheit das von der UNESCO entwickelte Konzept der Futures Literacy erzeugt, das die Blickrichtung Öffentlichkeit hat. Grundidee ist es, den Umgang mit Zukunft als eine Grundkompetenz zu verstehen, als eine Zukunftskompetenz (Miller, 2018). Das Konzept der Futures Literacy konzentriert sich auf die Herausforderungen beim Nachdenken über die Zukunft. Futures Literacy wird als die Fähigkeit von Individuen definiert, zu entscheiden, warum und wie sie ihre Vorstellungskraft einsetzen, um die nichtexistierende Zukunft in die Gegenwart zu bringen. Umgesetzt wird Futures Literacy in sogenannten Futures Literacy Laboratories.

In einem ersten Schritt in einem Futures Literacy Lab geht es darum, die Annahmen der Teilnehmer über die Zukunft aufzudecken. In kleinen Gruppen beschreiben die Teilnehmer ihre Vorstellungen über die Zukunft. Hier geht es darum zu beschreiben, was für die Teilnehmer wahrscheinliche Zukünfte sind und in einem weiteren Schritt zu beschreiben, was für die Teilnehmer wünschenswerten Zukünften sein könnten. Zentral in diesem Schritt ist es, dass die Annahmen der Teilnehmer über die Zukunft aufgedeckt und explizit gemacht werden.

In einem zweiten Schritt werden die Teilnehmer dann aufgefordert mit ihren jeweiligen Annahmen zu experimentieren bzw. diese neu zu formulieren. Der Prämisse folgend, dass die Zukunft offen ist, fangen die Teilnehmer an zu überlegen, wie die Zukunft anders aussehen könnte, wenn die jeweiligen Annahmen geändert werden würden. In diesem Schritt kann beispielsweise auch externer Input eingebracht werden, der den Teilnehmern ein Futures Literacy Labs darin unterstützt anders über die Zukunft und die dahinter liegenden Annahmen nachzudenken.

In einem Futures Literacy Lab werden die Teilnehmer in die Lage versetzt werden anders über die Zukunft nachzudenken. Weitere Schritte beinhalten dann vor allem, dass sich die betreffende Gruppe auf eine wünschenswerte Zukunft einigt und vor allem darauf, wie eine wünschenswerte Zukunft erreicht werden kann. Der Umgang mit der Zukunft, der hier beschrieben wird, soll dann auch dazu führen, dass Organisationen oder Gemeinden in die Lage versetzt werden Annahmen über die Zukunft explizit zu machen, diese Anfragen zu hinterfragen, aber dann auch eine wünschenswerte Zukunft zu definieren und zu definieren, wie diese erreicht werden kann.



4. KRITERIEN FÜR DEN AUFBAU VON FORESIGHT-AKTIVITÄTEN

Die internationalen Beispiele für Foresight-Aktivitäten zeigen, dass sie unterschiedlich aufgesetzt und institutionell verankert werden können. Unterschiede zeigen sich insbesondere in drei Dimensionen:

- Institutionelle Andockung: Inwiefern ist Foresight Teil des staatlichen Apparates und weisungsgebunden in der Auswahl der Themen oder unabhängiger externer Impulsgeber?
- Hauptadressat/Nutzer: Ist die Zielgruppe für Foresight der Premierminister oder Präsident, die gesamte Regierung, das Parlament oder die Öffentlichkeit?

- Zentralisierungsgrad: Ist Foresight eher eine zentrale Einheit oder Koordinator und Katalysator dezentraler Einheiten?

Die Organisation von Foresight Aktivitäten spiegelt damit zum einen die politischen Ziele wider, die damit verfolgt werden, aber auch die politische Organisation des Landes. Von daher ergibt sich aus dem internationalen Vergleich kein klarer Blueprint, wie Foresight immer und überall aufgesetzt werden sollte, zumal auch die jeweilige Staatsform einen Einfluss auf die Andockung hat.

Es ergeben sich aber Kriterien, die bei der Organisation von Foresight-Aktivitäten auf der politischen Ebene berücksichtigt, geprüft und durchdacht werden müssen. Daran knüpfen sich dann aus operativer Ebene die KPIs an, mit denen Erfolge dieser Aktivitäten gemessen werden können.

- **Zieldefinition:** Soll eher die Langfristorientierung der Regierung oder das Zukunftsdenken des Parlamentes gefördert werden oder soll die Informationsbasis der Öffentlichkeit erweitert werden, um Langfristorientierung über den Wählerwillen zu verankern?
- **Mandat:** Soll die Foresight-Abteilung ihre Themen unabhängig auf Basis wissenschaftlicher Diskussionen wählen oder im Auftrag von Regierung / Parlament für klar definierte Themen tätig werden (z.B. Peak Oil, Zukunft von AI)?
- **Organisation:** Soll die Foresight-Abteilung zentral ihre Themen bearbeiten oder Einsichten aus dezentralen Abteilungen (bspw. Wirtschaftsweite oder Expertengremien in den Ministerien) zusammenführen und aufbereiten?

- **Entscheidungsrelevanz:** Sollen die Foresight-Aktivitäten politische Entscheidungen vorbereiten oder sollen sie den künftigen Rahmen politischer Entscheidungen transparent machen?

Die Effektivität von Foresight hängt entscheidend davon ab, wie sie ausgestaltet ist. Vor allem in einem komplexen föderalen System wie dem deutschen muss das Design der Foresight-Aktivitäten sehr klar sein. Gemessen an der Vielfalt der möglichen Themen, die von künftigen Entwicklungen der Demokratie bis zu technologischen Innovationen, wirtschaftlichen und außenpolitischen Umbrüchen und sozialem Wandel reichen, müssen die Ziele und das Mandat eindeutig sein.

Insofern ist der erste Schritt, um die Vorteile von Foresight zu erreichen, eine umfassende Analyse, welche Ziele auf welche Weise erreicht werden sollen.



5. STATUS QUO DEUTSCHER FORESIGHT-AKTIVITÄTEN

Wo stehen wir beim Thema Foresight nun in Deutschland? Einen guten Einblick als erste Standortbestimmung gibt die Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der CDU/CDU („Aktueller Stand der Initiativen der Bundesregierung zur (Mit-)Gestaltung der Zukunft“) vom 6. Oktober 2022²⁵. Die Bundesregierung misst Strategischer Vorausschau angesichts der mittel- und langfristigen Chancen und Herausforderungen, die sich mit der außen- und sicherheitspolitischen Zeitenwende sowie etwa in vielen zentralen industrie-, arbeitsmarkt-, gesellschafts- und digitalpolitischen Transformationsfeldern ergeben, einen hohen Stellenwert für die erfolgreiche Umsetzung von politischen Vorhaben bei²⁶.

Die Bundesregierung stellt auch klar, dass sie mit einer Vielzahl von nationalen und internationalen Organisationen (u. a. mit der EU, der OECD, der NATO, der Europäischen Verteidigungsagentur (EDA) und den VN) und externen Dienstleistern im Bereich der Strategischen Vorausschau zusammenarbeitet²⁷.

Die Antwort der Bundesregierung zeigt auch auf, dass sich auf Bundesebene und in den Ländern eine Vielzahl von Institutionen mit dem Thema Forecast befassen.

Das Auswärtige Amt hat mit „PREVIEW“ ein Scanning-/Monitoring-System zur Krisenfrüherkennung, Konfliktanalyse und Strategischen Vorausschau eingeführt²⁸. Ähnliche Prozesse gibt es in den anderen Ressorts. Oft werden diese Prozesse von nachgeordneten Behörden verantwortet: Das Robert Koch-Institut ist beispielsweise für das Bundesministerium für Gesundheit²⁹, das Bundesinstitut für Risikobewertung für das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft zuständig.

Besonders hervorzuheben ist Foresight als Methode der Strategischen Vorausschau im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Um Einblick in wünschenswerte und machbare Zukünfte zu erhalten, bedarf es einer wissenschaftlich fundierten Strategischen Vorausschau und das BMBF hat sich im Laufe der Jahre mit verschiedenen Herangehensweisen der Zukunft genähert³⁰. In mehrjährigen Zyklen werden eigene Akzente im Spannungsfeld aus Technology Push und Demand Pull bzw. Fachexpertise und Partizipation gesetzt.

Im Sommer 2022 veröffentlichte das Fraunhofer Institut seine Studie zur Institutionalisierung von Strategischer Vorausschau³¹ als Prozess und Methode in der deutschen Bundesregierung³².

In vielen Organisationen und Institutionen in Deutschland werden bereits Foresight-Aktivitäten umgesetzt. Was allerdings bislang nicht geschieht, ist die Zusammenführung und Auswertung der daraus gewonnenen Erkenntnisse und Szenarien, um sie zentral für (bundes-)politische Entscheidungen zu nutzen.



6. FORDERUNGEN AN DEUTSCHLAND UND EUROPA

- Eine Zukunftsorientierung „geschieht“ nicht einfach. Eine Zukunftsorientierung muss gewollt sein und konsequent angelegt werden. Auf der Ebene der Bundesregierung bedarf es einer zentralen Einrichtung, die die Foresight-Aktivitäten bündelt und zusammenfasst. Dies soll nicht bedeuten, dass etwa in Ministerien oder Behörden keine Foresight-Aktivitäten geben soll. Vielmehr sollten in allen Ministerien und Behörden dezidierte Foresight-Aktivitäten vorhanden sein, die etwa in einem Foresight Office / Ministry of the Future zusammengeführt werden sollten. In Anbetracht der föderalen Struktur der Bundesrepublik Deutschland wäre es aber auch zentral, dass auf der Landesebene Foresight-Aktivitäten vorhanden sind, die dann wiederum ein Foresight Office / Ministry of the Future informieren könnten bzw. selbst Impulse erhalten könnten. Als zentral erachten wir, dass Foresight-Aktivitäten möglichst partizipativ und inklusiv gehalten werden. Dies könnte bedeuten, dass Bürgerin-

nen und Bürger, Unternehmen, NGOs über digitale Plattformen eingebunden werden in der Erstellung von Szenarien bzw. auch in die Bewertung von Szenarien. Im Sinne von Open Foresight (Wiener 2018) den Prozess zur Definierung einer wünschenswerten Zukunft auf eine breite Basis zu stellen und den Prozess so weit wie möglich zu demokratisieren.

- Neben der Schaffung von Strukturen, wie einem Foresight Office / Ministry of the Future, sollte die Foresight-Arbeit rasch beginnen. Die Entwicklung von Szenarien Deutschland 2050 könnte hier der Ausgangspunkt sein. Gestaltet als ein partizipativer Prozess, würde sich so die Gelegenheit bieten, ein Verständnis

dafür zu entwickeln, was mögliche zukünftige Entwicklungen für Deutschland sein könnten. Aber noch viel mehr, eine Diskussion darüber zu führen, was eine wünschenswerte Zukunft 2050 für Deutschland sein könnte, die dann wiederum als Zielbild für politische Akteure dienen könnte.

- Die neu gewählte EU-Kommission sollte in ihrer künftigen Arbeit nicht nur an einer Gesamtstrategie, sondern auch an einem konsistenten Forecasting arbeiten, um den EU-Bürgern zu verdeutlichen, wie strategische Entscheidungen getroffen werden, um langfristige Ziele zu erreichen.



FAZIT UND AUSBLICK

Die Politik musste in den letzten Jahren immer wieder feststellen, dass epochale Änderungen erfolgt sind und dass sie darauf nicht wirklich vorbereitet war. Ein Zusammenbruch der Gaslieferungen aus Russland war beispielsweise schlichtweg nicht geplant. Noch im Jahr 2018 saß die deutsche Delegation in der UN-Vollversammlung und lachte über die Aussagen vom damaligen US-Präsidenten Donald Trump: Deutschland würde sich durch North Stream 2 in die Energieabhängigkeit von Russland begeben³³.

Hinzu kommt die Langfristigkeit bestimmter Herausforderungen in Kontrast zu einem kurzen Planungshorizont der Politik. Strategische Weichenstellungen und langfristige Planung werden zukünftig mehr denn je über Wettbewerbsvorteile und den Erfolg von Ländern bestimmen. Es mag paradox klingen, aber gerade in Zeiten von Umbrüchen und Krisen ist eine langfristige Orientierung essenziell. Nicht nur bereitet Foresight auf Umbrüche vor, es schult auch darin, mit der „was

ist, wenn“-Frage umzugehen, also in Szenarien zu denken. Somit führt Foresight auch dazu, dass die Resilienz von Organisationen und Gesellschaften gestärkt wird. Noch viel entscheidender ist indes die Frage, was eine wünschenswerte Zukunft ist. Also eine Zukunft, auf die langfristig hingearbeitet werden kann, eine Zukunft, die Orientierung gibt.

Im Oktober 2024 veröffentlichten McKinsey, Boston Consulting und Roland Berger einen Zukunftsplan³⁴. Das Handelsblatt hält dazu fest: „Denn das Erfolgsrezept der Bundesrepublik war seit jeher eine florierende Wirtschaft, dank der ein gut ausgebauter Sozialstaat finanziert werden konnte. Doch dieses Gleichgewicht der Sozialen Marktwirtschaft ist durch verschiedene Faktoren in Schieflage geraten. Dazu zählen: steigende Energiekosten, Fachkräftemangel, hohe Steuern, stagnierende Produktivität, geopolitische Herausforderungen, der Klimawandel und seine Folgen, die alternde Gesellschaft sowie die Notwendigkeit höherer Verteidigungsausgaben“.

Die Bundesregierung, die nach der Bundestagswahl im Frühjahr 2025 ins Amt kommen wird, wird gut daran tun, rasch Grundüberlegungen aufzustellen, wo Deutschland 2050 stehen soll, um den vielfältigen grundlegenden Entwicklungen und multiplen Risiken einer neuen Weltordnung begegnen zu können.

LITERATURVERZEICHNIS

Gaub, F. 2023. Zukunft: Eine Bedienungsanleitung | "Florence Gaub Besitzt Das Rare Talent, Menschen Die Angst Vor Der Zukunft Zu Nehmen." Denis Scheck. dtv.

Gordon, A. V. (2020) 'Limits and longevity: A model for scenarios that influence the future', *Technological Forecasting and Social Change*, 151, p. 119851. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119851>.

Schwarz, Jan Oliver, and Bernhard Wach. 2023. "Strategic Foresight: Why It Matters." *World Economic Forum*.

Krznicar, R. 2020. *The Good Ancestor: How to Think Long Term in a Short-Term World*. London: Penguin Publishing Group.

Schwarz, Jan Oliver. 2023. *Strategic Foresight: An Introductory Guide to Practice*. London: Taylor & Francis.

Miller, R. 2018. *Transforming the Future: Anticipation in the 21st Century*. Taylor & Francis.

Wiener, M. 2018. *Open Foresight Und Unternehmenskultur: Organisationskulturelle Voraussetzungen Für Die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen*. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Wilkinson, A. and Kupers, R. (2013) 'Living in the Futures', *Harvard Business Review*, (5), pp. 119–127.

FUSSNOTEN

¹ <https://www.weforum.org/agenda/2023/03/polycrisis-adam-tooze-historian-explains/> abgerufen am 22.10.2024

² <https://dohatimes.org/katar-das-land-der-perlentaucher/> abgerufen am 22.10.2024

³ <https://valtioneuvosto.fi/en/foresight-activities-and-work-on-the-future/national-foresight-network> abgerufen am 22.10.2024

⁴ <https://futuros.gob.es/en> abgerufen am 22.10.2024

⁵ <https://futuros.gob.es/en/our-work/spain-2050#documento> abgerufen am 22.10.2024

⁶ <https://www.csf.gov.sg/> abgerufen am 22.10.2024

⁷ <https://www.csf.gov.sg/who-we-are/> abgerufen am 22.10.2024

⁸ <https://www.csf.gov.sg/who-we-are/> abgerufen am 22.10.2024

⁹ <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/innovation-and-future-shaping/future-foresight> abgerufen am 22.10.2024

¹⁰ <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/innovation-and-future-shaping/future-foresight> abgerufen am 22.10.2024

¹¹ <https://u.ae/en/more/future-foresight-in-the-uae> abgerufen am 22.10.2024

¹² <https://www.dubaifuture.ae/strategic-foresight> abgerufen am 22.10.2024

¹³ <https://www.gao.gov/about/what-gao-does/audit-role/csf> abgerufen am 22.10.2024

¹⁴ <https://www.gao.gov/about/what-gao-does/audit-role/csf> abgerufen am 22.10.2024

¹⁵ <https://www.gao.gov/products/gao-22-3sp> abgerufen am 22.10.2024

¹⁶ <https://horizons.service.canada.ca/en/home/index.shtml> abgerufen am 22.10.2024

¹⁷ https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-foresight_de abgerufen am 22.10.2024

¹⁸ https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-foresight/2022-strategic-foresight-report_de abgerufen am 22.10.2024

¹⁹ https://commission.europa.eu/document/download/69fea923-a600-4194-824d-965f04519986_de?filename=ministers_future_2024_9.pdf abgerufen am 22.10.2024

²⁰ <https://www.oecd.org/en/about/programmes/strategic-foresight.html> abgerufen am 22.10.2024

²¹ <https://www.oecd.org/en/networks/oecd-government-foresight-community.html> abgerufen am 22.10.2024

²² <https://www.act.nato.int/activities/allied-command-transformation-strategic-foresight-work/> abgerufen am 22.10.2024

²³ <https://www.unesco.org/en/futures-literacy> abgerufen am 22.10.2024

²⁴ <https://www.unesco.org/en/futures-literacy> abgerufen am 22.10.2024

²⁵ <https://dserver.bundestag.de/btd/20/038/2003824.pdf> abgerufen am 22.10.2024

- ²⁶ <https://dserver.bundestag.de/btd/20/038/2003824.pdf> abgerufen am 22.10.2024
- ²⁷ <https://dserver.bundestag.de/btd/20/038/2003824.pdf> abgerufen am 22.10.2024
- ²⁸ <https://www.bmvg.de/de/aktuelles/bmvg-auswaertiges-amt-staerken-gemeinsame-krisefrueherkennung-4960694> abgerufen am 22.10.2024
- ²⁹ <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/presse/pressemitteilungen/praeventionsinstitut-im-aufbau-pm-04-10-23> abgerufen am 22.10.2024
- ³⁰ <https://www.bmbf.de/bmbf/de/forschung/soziale-innovationen-und-zukunftsanalyse/foresight/foresight-als-methode-der-strategischen-vorausschau-im-bmbf/foresight-als-methode-der-strategischen-vorausschau-im-bmbf-node.html> abgerufen am 22.10.2024
- ³¹ <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/studie-strategische-vorausschau-2059782> abgerufen am 22.10.2024
- ³² <https://www.isi.fraunhofer.de/de/competence-center/foresight/projekte/studie-zur-institutionalisierung-von-strategischer-vorausschau-a.html#1> abgerufen am 22.10.2024
- ³³ <https://www.nordkurier.de/politik/ex-chefberater-von-merkel-lachte-einst-trump-aus-jetzt-gibt-er-ihm-recht-1395534> abgerufen am 22.10.2024
- ³⁴ <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/agenda-2035-der-zukunftsplan-von-mckinsey-boston-consulting-und-roland-berger-01/100064057.html> abgerufen am 21.10.2024

Dieses Positionspapier wurde vom Ausschuss Trendwatch des IDW erarbeitet.

Wir freuen uns über Ihre Anmerkungen. Sie können diese direkt an das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V., Postfach 320580, 20420 Düsseldorf, oder an nati@idw.de senden.

Copyright © Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V., Düsseldorf 2024.

Bildrechte:

Seite 5,7,10,13,15,17,19: ©Adobe-Stock.com/lanastace, Seite 3: ©Adobe-Stock.com/Prazis Images, Seite 5: ©Adobe-Stock.com/Bantita, Seite 6: ©Adobe-Stock.com/Midnight Studio, Seite 10: ©Adobe-Stock.com/prachid, Seite 13: ©Adobe-Stock.com/Kiattisak, Seite 15: ©Adobe-Stock.com/vegefox.com, Seite 17: ©Adobe-Stock.com/Multi7n, Seite 19: ©Adobe-Stock.com/Ralf, Seite 3: ©Adobe-Stock.com/Prazis Images

INSTITUT DER WIRTSCHAFTSPRÜFER IN DEUTSCHLAND E.V.
WIRTSCHAFTSPRÜFERHAUS

Roßstraße 74
40476 Düsseldorf

Postfach 32 05 80
40420 Düsseldorf

Telefon: +49 (0) 211/4561-0
Telefax: +49 (0) 211/4561097

E-Mail: info@idw.de
Web: www.idw.de

