

Regional Foresight – Eine Einführung

Bernhard Albert

Foresight ist ein gängiger Fachbegriff für Vorausschau. Ziel ist die strukturierte und systematische Antizipation und Projektion von langfristigen Entwicklungen. Der Begriff Foresight umfasst die Prozesse und Methoden, mit denen unterschiedlichste Entwicklungen oder auch Trends erfasst und abgeschätzt werden können. So kann Wissen über die Zukunft generiert und aggregiert werden. Der Begriff Foresight bezeichnet zugleich eine zukunftsorientierte innere Haltung oder auch eine „Philosophie des Handelns“ (Gavigan/Scapolo 2001), die auf das langfristige Überleben von Wirtschaft und Unternehmen sowie Gesellschaften ausgerichtet ist. Zu „den wichtigsten Verfahrensweisen bei der Vorausschau“ zählen neben den klassischen Methoden der Zukunftsforschung „solche, die bei der Analyse und Entscheidungsunterstützung betont interaktiv und partizipativ vorgehen“ (Gavigan/Scapolo 2001). Damit bilden die Ergebnisse von Foresight eine solide Basis, um zukünftige Entwicklungen in aktuellen Entscheidungsprozessen zu berücksichtigen und unterschiedlichsten Vorhaben eine größere Zukunftsfestigkeit zu verleihen.

Bei der regionalen Vorausschau stehen regionale Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für wirtschaftliche und planerische Aktivitäten im Zentrum der Betrachtungen, werden jedoch – wie in anderen Foresight-Prozessen auch – in den größeren Kontext nationaler und internationaler Entwicklungen eingebettet. „The overall purpose of Regional Foresight is to provide valuable inputs into strategy and policy planning in regions, municipalities and localities, while also mobilising collective strategic actions“ (FOREN 2001:V). Auch internationale Organisationen wie die UNIDO, die OECD und die RAND-Corporation haben sich intensiv damit befasst und eigene Konzepte dafür entwickelt. Ein Beispiel ist das Projekt der UNIDO zur Technologievorausschau, das auf regionalen Untersuchungen aufsetzt (vgl. UNIDO 2005).

Ursprung in Europa sind die Forschungsaktivitäten der Europäischen Union beginnend mit dem Foresight for Regional Development Network (FOREN), ein Projekt, das in den Jahren 2000 bis 2002 durchgeführt wur-

de. Weitere Projekte folgten, wie etwa das Projekt SPIDER, das von der Europäischen Union von 2004 bis 2006 gefördert wurde. Zweck dieses Projekts war die Erhöhung der Innovationskraft von Regionen durch die Nutzung von Foresight-Methoden und die Entwicklung regionaler Zukunftsvisionen. „Wissenschaftliche Vorausschau auf der regionalen Ebene kann eine katalytische Rolle bei der Entwicklung regionaler Innovationssysteme spielen, sowie [...] zur Stärkung der regionalen Identität beitragen, insbesondere beim Übergang zu post-industriellen wissensbasierten Volkswirtschaften“ (Zweck 2002: VII).

Auch wenn die vergleichsweise großformatigen Projekte auf europäischer Ebene das vermuten lassen, ist Regional Foresight keinesfalls eine Aktivität, die von Gebietskörperschaften oder der Politik initiiert und durchgeführt werden muss. Sie kann vielmehr von allen regionalen Wirtschaftsakteuren gleichermaßen individuell oder gemeinschaftlich entwickelt und realisiert werden.

Regional Foresight erfasst und interpretiert Umfeldbedingungen sowie Entwicklungen und Erwartungen unterschiedlichster Art, die entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmungen oder auch für die ökonomische Ausrichtung einer ganzen Region sind. Damit trägt Regional Foresight entscheidend dazu bei, Chancen und Risiken zu identifizieren und wirtschaftliche oder politische Entscheidungen abzusichern. Neben den Unternehmen selbst gibt sie Investoren, Fördermittelgebern und Banken ein Mehr an Sicherheit.

Was ist Foresight?

Deutlich abzugrenzen ist Foresight von der kurzfristig orientierten Trendforschung, die mittel- und langfristige Entwicklungen gelegentlich mit einbezieht, aber im Schwerpunkt auf kurzfristige Modeerscheinungen und aktuelle Marktentwicklungen fokussiert. Aufgrund einer eher kurz- und maximal mittelfristigen Orientierung wird auf eine Kontextualisierung, Wechselwirkungsanalysen und Untersuchungen zu den langfristigen Auswirkungen verzichtet, die für valide Ergebnisse von Foresight-Prozessen unabdingbar sind.

Abzugrenzen ist Foresight auch von der wissenschaftlichen Zukunftsforschung¹ (Future Studies), die hauptsächlich Zukunftsstudien erarbeitet. Diese bilden eine wichtige Quelle für oder sind Bestandteil von Foresight, enthalten aber oft keine konkreten Handlungsempfehlungen. In Zukunftsstudien wird Umsetzung der Ergebnisse weniger als Teil des Prozesses verstanden, sondern als Erwartung, die man an unterschiedliche Akteure heranträgt. Ganz anders die umsetzungsorientierte Vorausschau, die initiiert und durchgeführt wird, um Veränderungen einzuleiten oder Innovationen vorzubereiten.

Die wissenschaftliche Zukunftsforschung macht Aussagen zu zukünftige Entwicklungen in technologischer, gesellschaftlicher, wirtschaftlicher oder ökologischer Hinsicht. Dazu gehören Aktivitäten wie etwa die Demografieforschung, die Klimaforschung oder Delphistudien zur zukünftigen Entwicklung von Technologien. Zukunftsforschung als Teil von Foresight sind diese Aktivitäten aber erst dann, wenn die untersuchten Faktoren in Beziehung zu anderen relevanten Umfeldentwicklungen gesetzt werden, die sie beeinflussen, bedingen oder verändern können. Wissenschaftliche Zukunftsforschung findet man in der Wirtschaft wegen des damit verbundenen Aufwands nur in größeren Unternehmen.

Anders sieht es mit Foresight aus. Dafür reichen die Kapazitäten eines mittelständischen Unternehmens völlig aus. Dementsprechend wird sie vor allem in größeren mittelständischen Unternehmen im Strategieprozess, in Forschung und Entwicklung sowie im Vorfeld der Produktentwicklung zunehmend eingesetzt. Man findet sie ebenfalls in kleineren hoch innovativen Unternehmen.

Foresight kann Entscheidungen schon dann deutlich verbessern, wenn Wissensbestände zu zukünftigen Entwicklungen einmalig zusammengetragen, kontextualisiert und im Hinblick auf unterschiedliche Fragestellungen bewertet werden. Wirklich zukunftsweisend wird sie als kontinuierlicher Prozess, der sich mit der Umsetzung und mit den fortschreitenden Veränderungen von technologischen Voraussetzungen, Umweltbedingungen, Märkten sowie kulturellen, sozialen und politischen Rahmenbedingungen stetig weiter entwickelt.

¹ Eine Ausnahme bildet die französische Zukunftsforschung (Prospective), die auf der Tradition von Gaston Berger aufsetzt und wie Foresight als Methode zur Untersuchung der möglichen und angestrebten Veränderungen eingesetzt wird, um unterschiedlichste Vorhaben vorzubereiten und abzusichern.

Ansätze und Methoden

Grundsätzlich ist anzumerken, dass alle Methoden und Vorgehensweisen der Zukunftsforschung auch im Rahmen von Regional Foresight eingesetzt werden können. Die konkrete Auswahl der Methoden erfolgt projektbezogen und hängt von den jeweiligen Anforderungen und den gegebenen Rahmenbedingungen ab. Entschieden werden muss im Vorfeld, welche Informationen in welcher Tiefe benötigt werden, welches Budget zur Verfügung steht oder akquiriert werden kann, welcher Zeitrahmen vorgeben ist, welche Personen und Organisationen einbezogen werden sollen und welches Vorgehen sich mit der Kultur der jeweiligen Organisation verträgt.

Letztlich spielen die Akzeptanz für Foresight und das Maß der Bereitschaft, das eigene Handeln grundsätzlich zu überdenken, eine ganz wesentliche Rolle bei der Auswahl der Methoden, Prozesse und Ergebnisformate. Nicht selten zögern Unternehmen, weit reichendere Foresight Ansätze zu verfolgen, weil die Ergebnisse ihr gegenwärtiges Handeln infrage stellen können.

Im Kern wird es in Foresight-Prozessen immer um eine vergleichsweise weit gespannte Untersuchung von Umfeldern gehen, die die relevanten Faktoren und Akteure identifiziert und einbezieht, aber soweit optimiert ist, dass sie mit vertretbarem Aufwand durchgeführt und abgeschlossen werden kann.

Umfeld- und Stakeholderanalyse

Bei der Umfeldanalyse gibt es drei relevante Betrachtungsebenen, die zueinander in Beziehung stehen und aufeinander wirken, aber mit unterschiedlichen Methoden untersucht werden können:

- Das äußere Umfeld, das Reaktionen erfordert, aber meist nicht verändert werden kann.
- Das Transaktionsumfeld, in dem Aushandlungsprozesse stattfinden.
- Das innere Umfeld, das in Form von Kompetenzen und Kultur gelebt wird.

Alle drei gemeinsam bilden den Möglichkeitsraum, also das Aktionsfeld, in dem jeder Einzelne, aber auch jedes Unternehmen und jede andere Organisation gestaltend wirken kann.

Äußeres Umfeld

Zum äußeren Umfeld gehören Technologien und Innovation, Wirtschaft und Unternehmen, Individuum und Gesellschaft, Politik und Recht sowie Umwelt und Ressourcen. Es wirkt auf Unternehmen und Gebietskörperschaften, ohne dass es von diesen selbst gestaltet oder grundlegend verändert werden kann. Auch wenn auf Entwicklungen in diesem Umfeld nur reagiert werden kann, gilt es die zu erwartenden Veränderungen aktiv zu antizipieren. Nur wenn Unternehmen und andere Organisationen sich hinreichend darauf vorbereiten, können sie entweder proaktiv oder rechtzeitig beim Eintreten der Zukunftserwartungen reagieren oder sich diese sogar aktiv zunutze machen.

Transaktionsumfeld (Einflussbereich)

Das Transaktionsumfeld liegt im Einflussbereich der Unternehmen und Organisationen. Sie können es auf Basis von Aushandlungsprozessen und ungeschriebenen und geschriebenen Verträgen gestalten. In diesem Umfeld befinden sich die Share- und Stakeholder, die ihre Interessen geltend machen, aber auch von anderen Akteuren überzeugt werden können. Dazu gehören beispielsweise Partner, Kunden, Zulieferer, Wettbewerber, Bürger, Behörden und Ministerien sowie die lokale und regionale Politik. Das Transaktionsumfeld kann die eigenen Aktivitäten beschränken, es kann den Radius der eigenen Möglichkeiten aber auch erheblich erweitern, wenn man beispielsweise an Geschäfts- und Technologiepartnerschaften, gemeinsame Innovationsprojekte oder Fusionen und Übernahmen (M&A) denkt.

Inneres Umfeld

Ein drittes Umfeld für unternehmerisches Handeln oder das Handeln in Organisationen ist das innere Umfeld. Auch wenn Unternehmer und Führungskräfte oft die Überzeugung vertreten, dass sie dieses Umfeld frei gestalten können, zeigt sich, dass dies nur in engen Grenzen der Fall ist. Zu diesem Umfeld gehören das im Unternehmen vorhandene und verankerte Wissen, Kompetenzen und Fähigkeiten sowie Überzeugungen und Werthaltungen aller Mitarbeiter, die Persönlichkeit des Unternehmers und der

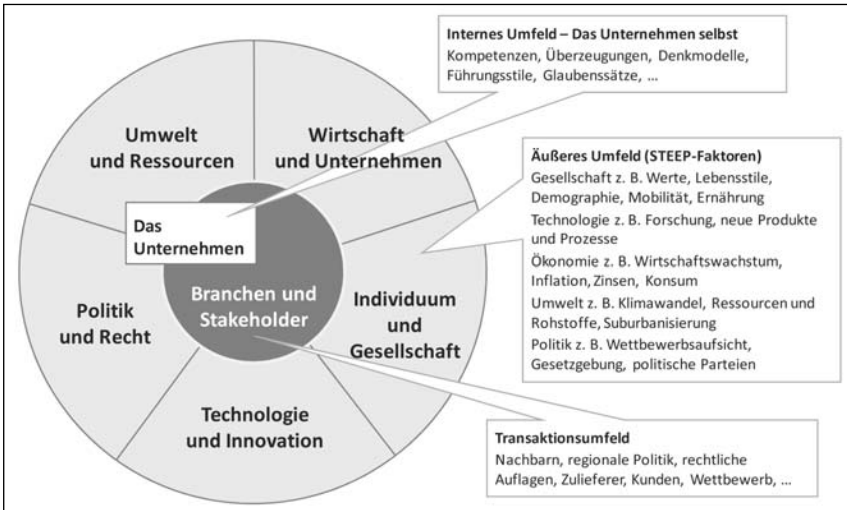


Abb. 1: Die STEEP-Faktoren, das Transaktionsumfeld und das interne Umfeld (Quelle: Albert/Keller 2008 – persönliche Gespräche)

Führungskräfte, die Unternehmenskultur, die Innovationskraft, die Bereitschaft zum Wandel, ...

Vorgehensweise zur Identifikation der relevanten Umfeldler (Optionen):

- Desktop-Research:
 - Identifikation und Analyse von vorliegenden Studien und statistischen Daten – etwa zur demografischen Entwicklung oder zum lokalen und regionalen Branchenmix
 - Analyse des Unternehmens (Kompetenzanalyse, Kulturanalyse, Supply Chain Analyse, ...)
 - Analyse und Bewertung der Einbettung des Unternehmens in die Region und in nationale und übernationale Kontexte
 - Identifikation der relevanten Stakeholder und ihrer Wirkung auf das Unternehmen (Analyse der regionalen Player: Marktsituation, Zukunftserwartungen, Interessen, Auftreten, ...)
 - Identifikation der Schlüsseltechnologien
- Expertenpanels / Delphi-Befragung (Wissenschaftler, Mitarbeiter, regionale Akteure, ...)

- Foresight-Workshops mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und anderen Stakeholdern / zukunftsorientierte Fokusgruppen (von der Zukunftswerkstatt bis zu Großgruppenverfahren)

Relevanzbewertung / Analyse der Chancen-und Risiken

Deutung und Einschätzung der identifizierten Zukunftsthemen in Bezug auf das zu bewertende Thema, Projekt, Vorhaben, ... etwa durch

- Entwicklung von Zukunftsbildern und Szenarien
- Chancen- und Risikenportfolio
- Cross-Impact-Analyse / Wechselwirkungsanalyse / morphologische Analyse
- SWOT-Analyse
- Verifizierung und Bewertung der Ergebnisse in Workshops

Foresight-Zyklus

Die Abbildung 2 zeigt einen vollständigen und kontinuierlichen Regional Foresight-Zyklus. Beim Durchlaufen des Zyklus entsteht ein valides Zukunftsbild der Region, durch das alle Beteiligten in die Lage versetzt werden, die regionale Entwicklung in ihren Möglichkeiten und Risiken besser abzuschätzen und Einzelaktivitäten vor diesem Hintergrund zu bewerten.

Als kontinuierlicher Prozess sorgt der Foresight-Zyklus für ein umfassendes Zukunftsbild. Durch die Verstetigung werden von allen Beteiligten Kompetenzen entwickelt, die künftige Bewertungen verbessern und beschleunigen. Zu Anfang und im Rahmen konkreter Projekte kann es jedoch sinnvoll sein, einen schlankeren Zuschnitt zu wählen. In diesem Fall werden geeignete Methodenbausteine ausgewählt, über die man in einem gegebenen Zeitfenster und mit vertretbarem Aufwand zu einer soliden Einschätzung über die Erfolgsaussichten konkreter Vorhaben kommt. Will man größere Vorhaben vor dem Hintergrund regionaler Strukturen und Bedarfe systematisch analysieren, sorgt ein umfassenderer Prozess für höhere Genauigkeit und klarere Ergebnisse.

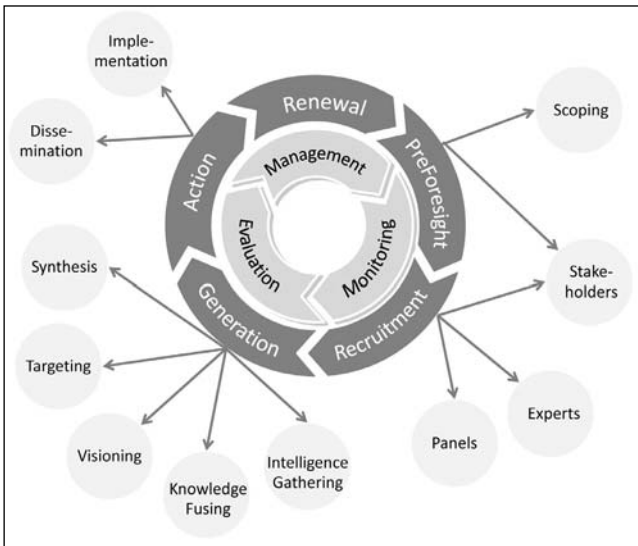


Abb. 2: Prozesse und Methoden im Foresight-Zyklus (Quelle: Miles 2002)

Fazit

Regional Foresight wurde ursprünglich als Konzept für die Regionalentwicklung konzipiert. Es basiert auf einer Kombination klassischer Methoden der Zukunftsforschung und den Herangehensweisen, wie sie aus Foresight-Prozessen bekannt sind. Im Rahmen von Regional Foresight werden die regionale Situation, die zu erwartende regionale Entwicklung und regionale Stakeholder besonders intensiv betrachtet.

Der Prozess und die Ergebnisse sind nicht nur von Interesse für Gebietskörperschaften und die regionale Politik, sondern im gleichen Maße für all diejenigen, die sich mit den zukünftigen Entwicklungen einer Region befassen müssen, etwa um Investitionsentscheidungen abzusichern, die Erfolgsaussichten von Geschäftsideen und innovativen Produkte in regionalen Märkten zu bewerten, Kreditrisiken zu minimieren, Erfolgsaussichten von Ansiedlung oder Betriebserweiterungen abzuschätzen und die Zukunftsfestigkeit von Unternehmen zu erhöhen. Mit Regional Foresight machen sich Entscheider unabhängiger von der Überzeugungskraft lokaler Akteure und kommen in die Lage, selbst Empfehlungen auszusprechen oder eigene Gestaltungskonzepte zu entwickeln.

Da Regional Foresight sowohl als übergreifendes Konzept von mehreren regionalen Akteuren gemeinsam entwickelt, wie auch auf konkrete Einzelprojekte zugeschnitten werden kann, bildet sie ein wichtiges Instrument regionaler Zukunftsgestaltung. Rund um die Jahrtausendwende entwickelt, wird Regional Foresight heute von unterschiedlichsten Akteuren erfolgreich eingesetzt.

Literatur

- FOREN - Foresight for Regional Development Network (2001). A Practical Guide to Regional Foresight. Heruntergeladen von <http://foresight.jrc.ec.europa.eu/documents/eur20128en.pdf> (Stand 26.04.2012).
- Fuller-Love, N., Midmore, P., Thomas, D. & Henley, A. (2006). Entrepreneurship and rural economic development: a scenario analysis approach. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 12 (5), 289-305.
- Gavigan, J. P. & Scapolo, F. (2001). Regionale Vorausschau – Entwicklungsstrategien für Zukunftspollen und Validation. The IPTS Report 59. Sevilla, 2-6.
- Goux-Baudiment, F. (2001). Mesurer et maximiser l'impact de la prospective régionale. IPTS Report 59. The IPTS Report 59. Sevilla, 14-23.
- Miles, I. (2002). Appraisal of Alternative Methods and Procedures for Producing Regional Foresight. Paper prepared for the STRATA – ETAN Expert Group Action on „Mobilising the regional foresight potential for an enlarged European Union“. Brussels.
- UNIDO - United Nations Industrial Development Organization (2005). Technology Foresight Manual. Volume 1: Organizations and Methods. Vienna.
- UNIDO - United Nations Industrial Development Organization (2005). Technology Foresight Manual. Volume 2: Technology Foresight in Action. Vienna.
- Zweck, A. (2002). Praktischer Leitfaden für die regionale Vorausschau in Deutschland. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.

Wolfgang George, Thomas Berg (Hrsg.)

Regionales Zukunftsmanagement
Band 6: Regionalökonomie



PABST SCIENCE PUBLISHERS
Lengerich

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

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetz-
es ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt ins-
besondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und
die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2012 Pabst Science Publishers, D-49525 Lengerich

Satz/Layout: Claudia Döring
Druck: KM Druck, D-64823 Groß Umstadt
ISBN 978-3-89967-774-4