



Strategische Vorausschau

**Für Unternehmen
und Regionen**



**Michel Godet
Philippe Durance**



Organisation der
Vereinten Nationen für
Bildung, Wissenschaft,
Kultur und Kommunikation

DUNOD

Michel Godet
Philippe Durance

STRATEGISCHE VORAUSSCHAU

FÜR UNTERNEHMEN UND REGIONEN

Übersetzt von Markus Pausch
Überarbeitet von René Lasserre



Organisation der
Vereinten Nationen für
Bildung, Wissenschaft,
Kultur und Kommunikation

Mit Unterstützung des
**Büros für
Strategische
Planung**

DUNOD

Michel GODET:

Inhaber des Lehrstuhls für strategische Vorausschau am Conservatoire national des Arts & Métiers, Gründer und Ideengeber des Cercle des Entrepreneurs du Futur (Kreis der Unternehmer der Zukunft).

Philippe DURANCE:

Assoziierter Professor am Conservatoire national des Arts & Métiers (Schule für Management und Gesellschaft), aktives Mitglied des Cercle des Entrepreneurs du Futur.



Die Publikation dieses Werks wurde ermöglicht durch eine Kooperation zwischen der Abteilung Prospective des Büros für strategische Planung der Unesco und des Cercle des Entrepreneurs du Futur. Dieser Kreis der Unternehmer der Zukunft ist eine gemeinsame Aktivität des Centre national de l'Entrepreneuriat CNE-CNAM (Staatliches Zentrum der Unternehmerschaft) und der Stiftung Prospective & Innovation.

Zum Geleit

Hans d'Orville

Stellvertretender Generaldirektor
der UNESCO für strategische Planung
Januar 2011

„Wissen um voraus zu sehen und voraus zu sehen, um handeln zu können“. Dieser von Auguste Comte stammende Leitsatz beschreibt sowohl die Ziele der Prospective als auch die Maxime der UNESCO sehr treffend. Rund um die Handlungsfelder Bildung, Wissenschaft, Kultur und Kommunikation fördert die UNESCO die Produktion, die Verbreitung, die Anwendung und die Bewahrung von Wissen. Dieses Wissen wird als Instrument einer globalen Strategie zur Förderung des Friedens und einer Kultur des Friedens verstanden. Die Wissensgesellschaft und die Kraft eines integrativen Dialogs bilden die Basis für diesen Frieden.

Im Gründungsakt der UNESCO aus dem Jahr 1945 wurde in der Präambel ein ebenso einfaches wie ambitioniertes Ziel formuliert, das von verschiedenen politischen und philosophischen, vor allem aber humanistischen Traditionen inspiriert war und durch internationale Kooperationen erreicht werden sollte. Dieses Ziel beruhte auf der Überzeugung, dass „...da die Kriege in den Köpfen der Menschen entstehen (...) auch der Friede in den Köpfen der Menschen gefestigt werden“ müsse. Diese vorausschauende Vision der UNESCO fordert dazu auf, die Anstrengungen aller betroffenen Akteure – von den Mitgliedstaaten, über die Zivilgesellschaft bis hin zu verantwortungsvollen Unternehmen und engagierten Bürgern zu fördern und zu unterstützen. Der erste, der diese Vision vertrat, war Gaston Berger, der 1946 als Mitglied der französischen Delegation an der ersten Generalversammlung teilnahm. An seiner Seite waren Léon Blum, René Cassin, Frédéric Joliot-Curie, Lucien Febvre oder auch François Mauriac vertreten. Heute, nach mehr als 65 Jahren, hat sich unser Mandat auf viele Bereiche ausgedehnt und

an Ambition gewonnen. Die Förderung von Universalität und Vielfalt ist dabei nach wie vor die Basis unserer Anstrengungen.

Wir haben heute eine große Verantwortung gegenüber der Zukunft – gegenüber unserer eigenen Zukunft und jener unserer Nachkommen. Wir sehen uns mit verschiedenen globalen Krisen konfrontiert, die eine Herausforderung für unsere Zivilisation, unsere Prosperität und unser Wohlbefinden darstellen. Wir sprechen heute von einer ganzen Reihe von Krisen: einer klimatischen und ökologischen Krise, einer Finanzkrise, einer ökonomischen und sozialen Krise, einer Armutskrise in bestimmten Regionen, einer Landwirtschaftskrise und einer Energiekrise. Durch die Vielzahl der betroffenen Bereiche ergibt sich eine große Gefahr für den Frieden, denn dieser beruht auf der Solidarität und den gemeinsam geteilten Werten unter den Menschen und Völkern. Die UNESCO bleibt als Akteur in der multilateralen Kooperation am Puls der Zeit, um aus der Gegenwart zu schöpfen und Ideen, Werte und Normen zu vertreten, die zur Entwicklung einer nachhaltigen moralischen und intellektuellen Infrastruktur in einer globalisierten Welt beitragen. Doch wie kann man diese Vision auch in entsprechende Handlungen übersetzen?

Um von der erwünschten Zukunft zu einer realisierbaren und nachhaltigen Zukunft zu gelangen, bedarf es einer Brücke. Diese Brücke wird in der UNESCO mit Hilfe der strategischen Vorausschau gebaut. In den mittelfristigen Strategiepapieren und den auf zwei Jahre angelegten Programmen und Budgets werden die Visionen in Aktivitäten und konkrete Projekte übersetzt. Diese Projekte werden von den Mitgliedstaaten beschlossen und vom Sekretariat der UNESCO in Übereinstimmung mit den fünf Schlüsselfunktionen der Organisation realisiert.

Die UNESCO erfüllt verschiedene Rollen und Funktionen. Sie ist ein Ideenlabor und ein normativer Rahmen, dessen Instrumente häufig in die nationale Rechtsetzung eingebunden sind. Sie ist auch ein Zentrum für den Austausch von Informationen und hilft beispielsweise bei der Vernetzung von Experten aus den neuen Bereichen der Wissenschaftsethik, speziell etwa aus der Bioethik. Die UNESCO trägt darüber hinaus zur Verbesserung von fachlichen Kapazitäten in den Mitgliedstaaten bei, indem sie Kompetenzen entwickelt und dauerhafte Institutionen gründet. Sie ist schließlich ein Katalysator für die internationale Kooperation und ermutigt ihre Mitgliedstaaten zu interkulturellem Dialog und internationalem Austausch. Zur Erfüllung dieser vielfältigen Aufgaben wird die stra-

tegische Vorausschau als wichtiges Instrument eingesetzt, besonders wenn es um die Konkretisierung von Zielen und Erwartungen geht. Der Rückgriff auf die Verfahren, Mechanismen und Methodologien der Prospective gewinnt durch den globalen Kontext, in den die UNESCO als Teil der Vereinten Nationen eingebettet ist, sowie durch ihre Verbindung zu den einzelnen Mitgliedstaaten, zusätzlich an Bedeutung.

Zwei der für uns wichtigen Dimensionen stehen in einer organischen Verbindung mit der strategischen Vorausschau. Einerseits müssen wir die Erhöhung der Kohärenz, die Genauigkeit und die Auswirkungen unserer Handlungen im Auge behalten. Es geht in der Prospective darum, vorzusehen, um Ergebnisse zu verbessern. Andererseits sind wir aber auch angehalten, die Risiken zu verwalten und uns die Gefahren und Möglichkeiten zu erkennen, die oft unerwartet unsere interne und externe Umwelt beeinflussen. Es geht also auch um die Verpflichtung, Unsicherheiten abzusehen und abzuwägen.

In der Organisationsstrategie, in Budgetfragen oder in der Personalpolitik muss man darauf achten, Risiken und Chancen zu erkennen, um die besten Ergebnisse zu erzielen. Die genannten Bereiche sind eng miteinander verbunden. Wenn man den Entwicklungen nicht bloß hinterherlaufen, sondern sie in eine bestimmte Richtung steuern möchte, dann muss man sie gleichermaßen berücksichtigen und beherrschen. Wir freuen uns besonders, dass wir mit der Vorlage dieses Handbuchs der strategischen Vorausschau für Unternehmen und Regionen eine fruchtbare Kooperation erneuern können, die in den 1990er Jahren schon das sehr bedeutende Werk „*From anticipation to action*“⁴¹ (Von der Antizipation zur Aktion) hervorgebracht hat.

Antizipation und Vorausschau machen nur dann Sinn, wenn die entsprechenden Konzepte und Methoden den Akteuren in den öffentlichen und privaten Organisationen näher gebracht werden. Die Publikation dieses neuen Handbuchs ist bestens geeignet, um zu zeigen, wie eine Organisation in einer Region bzw. im lokalen Bereich eine Vision und eine gemeinsame Sprache entwickeln kann, die von allen Betroffenen (Geschäftsführung, Personal, Sponsoren, Aktionären oder nationalen und lokalen Politikern) verstanden wird.

1. Michel Godet (1994), *From anticipation to action. A handbook of Strategic prospective*, UNESCO Publishing, veröffentlicht in der Sammlung *Future-oriented studies*.

Setzen wir uns daher auch weiterhin dafür ein, eine Kultur der Vorausschau, der Hartnäckigkeit, der Neugierde und der Kreativität zu fördern, um unsere Welt ein Stück nachhaltiger und friedlicher zu machen.

Inhaltsverzeichnis

Zum Geleit	III
Vorwort : Die Zukunft vorhersehen oder sie gestalten?	XI
Einleitung : Die Grundlagen der strategischen Vorausschau	1

Kapitel 1

Methodische Genauigkeit für eine intellektuelle „Undisziplin“

I. Strategische Planung, Prospective und Strategie	12
1. Eine notwendige Klärung der Konzepte	14
2. Von den Wünschen der Prospective zu den Realitäten der Strategie	16
3. Welche Strategie für welches Ausmaß an Unsicherheit?	16
4. Vier Haltungen gegenüber der Zukunft	17
5. Fünf fundamentale Fragen zur Gestaltung der Zukunft	18
6. Die Entwicklungsfaktoren sind in erster Linie endogen	19
II. Fünf Schlüsselideen der Prospective	21
1. Die Welt verändert sich, aber die Probleme bleiben	21
2. Die Zukunft ist ein Kind des Zufalls, der Notwendigkeit und des Willens	22
3. Gegen das Verkomplizieren des ohnehin Komplexen	23
4. Die richtigen Fragen stellen und konventionelle Ideen meiden	24
5. Von der Antizipation über die Appropriation zur Handlung	25
III. Die strategische Vorausschau	27
1. Die strategische Planung durch Szenarien	27
2. Vorgehensweise und Arbeitsphasen	29
3. Maßnahmen und Instrumente zur methodischen Genauigkeit	32
4. Modularartige und kontingente Anwendungen	33
5. Fallstudie: Szenarioplanung bei Axa France	34
6. Strategische Vorausschau unter Einbeziehung der Basis	36

IV. Von der richtigen Verwendung der Methoden und Instrumente	40
1. Der Traum des Nagels und das Risiko des Hammers	40
2. Wozu dient ein Szenario?	42
3. Wie bewertet man die Qualität eines Szenarios?	44
4. Der Teufel steckt (oft) im Detail	45
5. Die Zukunfts-Workshops der strategischen Vorausschau	46

Kapitel 2

Von den Problemen zu den Methoden

I. Die Szenario-Methode: ein Überblick	50
1. Die Dynamik von Szenarien	50
2. Die Erarbeitung von Szenarien	51
3. Nutzen und Grenzen	53
II. Start des Prozesses: DIE Zukunfts-wOrkshops der Prospective	55
1. Die unterschiedlichen Typen von Zukunfts-Workshops	55
2. Die Implementierung der Zukunfts-Workshops	57
3. Nutzen und Grenzen	58
III. Entwicklung einer strategischen Diagnose des Unternehmens	59
1. Der Kompetenzbaum	59
2. Die Methoden und Instrumente der strategischen Analyse	62
3. Die strategische Diagnose	63
IV. Identifizierung der Schlüsselvariablen	66
1. Die Arbeitsschritte der Strukturanalyse	66
2. Die unterschiedlichen Variablen und ihre Interpretation	69
3. Das Auffinden von versteckten Variablen	70
4. Nutzen und Grenze	71
V. Die Akteursanalyse	73
1. Die Phasen der Analyse	73
2. Nutzen und Grenzen	76

VI.	Abklärung des Möglichen und Reduzierung der Unsicherheiten	77
1.	Die morphologische Analyse	77
2.	Die Delphi-Befragung	82
3.	Der Abakus von Régnier	85
4.	Die Wechselwirkungsanalyse (Cross-Impact-Analyse)	87
VII.	Das evaluieren der strategischen Möglichkeiten	89
1.	Relevanzbaumanalyse	90
2.	Multipol	92

Kapitel 3

Die regionale Vorausschau

I.	Anfänge und Entwicklung der regionalen Vorausschau	96
1.	Planung, Prospective und regionales Management	96
2.	Ein seit kurzem günstiger legislativer Kontext in Frankreich und Europa	106
II.	Die regionale Vorausschau ist eine strategische Vorausschau	108
1.	Der Zugang der Prospective	108
2.	Ein strategischer Zugang	109
3.	Ein partizipativer Prozess	113
4.	Die drei Bücher: blau, gelb und grün	113
III.	Regionale Vorausschau und Organisationslehre	115
1.	Die Studien der Prospective	115
2.	Die Entscheidungshilfe	116
3.	Die Mobilisierung der Stakeholder	116
4.	Ablauf von Wandel und Veränderungsprozessen	117
IV.	Einige Fallen, die es zu vermeiden gilt	118
1.	Das Risiko der partizipativen Demagogie	118
2.	Government und Governance dürfen nicht verwechselt werden	119
3.	Zu viele Szenarien und zu wenige endogene Projekte	120

Kapitel 4

Szenarien: Instrumente der Strategie und des Managements

I.	Von der richtigen Anwendung der Szenarien: Shell und INRA	126
II.	Prospective im Bereich des Flugverkehrs bis 2050	128
	1. Grundlegende Wendepunkte und Brüche	129
	2. Veränderungen mit Auswirkungen auf Nachfrage und Konsumverhalten	131
	3. Die Entwicklung der Parameter des Angebots:	134
	4. Fragen der Regulierung	138
III.	Zwei Szenarien für die Landwirtschaft	140
	1. Szenario 1: Wenn blinder Liberalismus den ländlichen Raum zerstört	140
	2. Szenario 2: Frankreichs Bauern spezialisieren sich auf Gartenbau	143
IV.	Die ANAH 2010, eine zielgerichtete Prospective	146
	1. Explorative Szenarien	148
	2. Von den Vorurteilen zu handlungsrelevanten Ideen:	152
	3. „Die ANAH ist kompliziert“	154
	4. Welche Kompetenzen für die ANAH?	154
	5. Strategische Ziele und Mittel:	156
	6. ... von der Strategie zur Reorganisation	158
	Konklusion : Die Schlüssel zur Exzellenz in unternehmerischer und regionaler Vorausschau	161
	Anhang : Wie ich Zukunftsforscher wurde	169
	Literaturliste	179

Vorwort

Die Zukunft vorhersehen oder sie gestalten?

Die Übersetzung dieses einführenden Werks über die strategische Vorausschau¹ beginnt mit einer schwierigen Frage: wie kann man das französische Konzept der „Prospective“ treffend übersetzen? In den romanischen Sprachen wie Spanisch oder Portugiesisch lässt sich rasch ein Äquivalent finden. Eine Übersetzung ins Englische stellt hingegen schon eine echte Herausforderung dar. Es gab lange Zeit kein passendes Wort für „Prospective“, denn weder „Futurology“ noch „Futures Studies“ noch „Forecasting“ treffen das, was mit dem französischen Konzept gemeint ist. Vor allem „Forecasting“ ist zu sehr von der ökonomischen Modellierung und der technologischen Vorausschau geprägt. In meinen bisherigen Arbeiten in englischer Sprache wurde das Problem einfach umgangen. So wurde das Wort „Prospective“ im Titel eines Werks etwa auf Anraten von Igor Ansoff, der das Vorwort verfasst hatte, durch „scenarios“² (Godet, 1987) ersetzt. In einem anderen Fall wurde der Titel in „Creating Futures“ geändert (Godet 2006). Nur einmal habe ich die Formulierung beibehalten, und zwar für das Buch „From Anticipation to Action: A Handbook of Strategic Prospective“ (Godet, 1994). Dieser Titel sorgte in der englischsprachigen Welt für Aufmerksamkeit. Er wurde schließlich beim Internetanbieter Amazon aus Gründen der Verständlichkeit durch den Zusatz „Future-oriented Studies“ präzisiert.

Anfang der 1990er Jahre lautete der englische Name für die Abteilung für Vorausschau in der Europäischen Kommission „Forward Unit“. Im Rahmen eines europäischen Treffens, das 1993 von Ispra

1. Wir danken dem Verleger für die Erlaubnis, dieses Buch übersetzen und in mehreren Sprachen verbreiten zu dürfen.

2. *Scenarios and Strategic Management* anstatt *Prospective et planification stratégique*.

(IPTS 1993) organisiert wurde, haben wir gemeinsam mit Ian Miles das Konzept „Profutures“ (eine Kombination aus „Prospective“ und „Futures“) ins Leben gerufen. Zu dieser Zeit hieß das Institut von Ian Miles an der Manchester University „Strategic Prospective“ (Miles 2010). Wir hofften damals darauf, dass sich das Konzept der Prospective auf diese Weise in der englischen Sprache durchsetzen würde (Bain/Roubelat 1994; IPTS 1995; Godet 1979). Wir fragten uns, ob die Publikation von grundlegenden Texten, die in den USA einige Jahrzehnte zuvor in einem Versuch von André Cournand und Maurice Lévy (1973) oder Philippe de Seynes (Godet 1979) gescheitert war, nun in Europa gelingen würde. Die Hoffnungen erfüllten sich allerdings nicht, was nicht zuletzt an der passiven Haltung der Europäischen Kommission lag, die sich zwar von der französischen Schule der Prospective inspirieren ließ, aber ansonsten nichts dazu beitrug, um sie zu stärken. Die Dominanz des Englischen setzte sich durch und führte zur Etablierung des Konzepts der „Foresight“, das Ende der 1990er Jahre aufkam. Aber schließlich geht es nicht um die Verpackung, sondern um den Inhalt. Um aber wirklich von einer Annäherung der Foresight an die Inhalte der Prospective, wie sie in diesem Werk beschrieben werden, sprechen zu können, müsste man das Konzept als „Strategic Foresight“ bezeichnen.

Aus den genannten Gründen hat es mehrere Jahre gedauert, bis das Konzept der Prospective ins Englische übersetzt wurde. Man verwendete lange Zeit den französischen Begriff „la prospective“, um diese Disziplin des Vorausschauens im Dienste gegenwärtiger Entscheidungen und Handlungen zu benennen und sie im Lichte von möglichen und wünschenswerten Zukünften abzubilden. Erst 1996 hat Ben R. Martin in einem mittlerweile historischen Artikel das Konzept der „Foresight“ eingeführt und darin die Ähnlichkeiten zur französischen „prospective“ thematisiert: „...der Ausgangspunkt der Foresight ist ebenso wie bei „la prospective“ in Frankreich die Überzeugung, dass es mehrere mögliche Zukünfte gibt“ (Martin 1996; 2010).

Diese Übersetzung ist allerdings nur eine Annäherung, denn obwohl es in der „Foresight“ die Idee von partizipativen Diskussionen ähnlich wie in der modernen Prospective gibt, fehlen ihr das Projektverständnis und die Proaktivität. Die Erstellung von Aktionsplänen zur Herbeiführung von erwünschten Veränderungen und zur Umsetzung eines Projekts ist in der Foresight nicht vorgesehen. Daher ist es aus unserer Sicht notwendig, die Bezeichnung „Stra-

tegic Foresight“ zu verwenden, da dieser Begriff näher an die Prospective der französischen und lateinamerikanischen Tradition herankommt. Im vorliegenden Werk verwenden wir „Strategic Foresight“ und „Strategic Prospective“ gleichbedeutend, um die Prospective zu beschreiben.

Einige Überlegungen zu den Unterschieden zwischen den US-amerikanischen und den europäischen Konzepten der Prospective¹

„Diese Spezialausgabe wurde von Personen vorbereitet und erarbeitet, die in vielen Unterrichtsstunden die Prospective erlernt haben. Die Gastherausgeber, der Chefredakteur und mehrere Autoren hatten Gelegenheit, die Prospective in ihrer - sowohl am amerikanischen Kontinent als auch in Europa praktizierten - Anwendung zu studieren. Es gab zwischen uns eine stillschweigende Übereinstimmung darüber, was die „strategic foresight“, ihre Konzepte und Praktiken ausmachte. Deswegen waren wir überzeugt davon, auf relativ einfache Art und Weise eine Zusammenführung der beiden grundlegenden Methodologien der Vorausschau, die nach dem Zweiten Weltkrieg entstanden waren, ermöglichen zu können. Und das, obwohl sich die Ansätze in ihrer Entstehung radikal voneinander zu unterscheiden schienen: Da gab es auf der einen Seite den amerikanischen Weg, der auf einer im militärischen Bereich entstandenen und sehr weit fortgeschrittenen „technologischen Vorausschau“ beruhte. Auf der anderen Seite stand der französische Weg mit einer fundierten vorausschauenden Haltung und einer philosophischen Entscheidungskritik als Basis der Prospective, die sich Werten wie Freiheit verpflichtet sah und viel Platz für die Reflexion über die Finalitäten von Handlungen einräumte [...]

Im Rahmen unserer vielen Diskussionen sind allerdings Widersprüche aufgetaucht, die sich in den verschiedenen Beiträgen wiederfinden. Der erste Widerspruch betrifft unmittelbar den Begriff „Foresight“, der sich dem Terminus „Prospective“ nur dann annähert, wenn man ihn um „strategic“ erweitert, also von „Strategic Foresight“ spricht. Der so genannte „American style“ beschränkt „Foresight“ auf das Bild einer vorgegebenen Zukunft. Im berühmten Brundtland-Bericht der Vereinten Nationen aus dem Jahre 1987 wird der in der englischen Originalfassung benutzte Begriff „Foresight“ in der französischen Version mit „intuition“ übersetzt. Dieses Beispiel zeigt die Schwierig-

1. Dieser Auszug ist der Einführung zu einer Spezialausgabe der Fachzeitschrift *Technological Forecasting and Social Change* entnommen, welche der strategischen Vorausschau gewidmet war und von Joseph Coates, Philippe Durance und Michel Godet im November 2010 veröffentlicht wurde (vol. 77, n° 9).

keiten sehr deutlich auf. Aus dieser Perspektive heraus kann das Wort „Foresight“ nämlich nicht verwendet werden, um einen Prozess mit seinen Instrumenten zu beschreiben. Der französische Ansatz der „Prospective“ beinhaltet hingegen ähnlich wie sein von uns vorgeschlagenes Äquivalent „Strategic foresight“ sowohl den Prozess als auch das Resultat des Prozesses, das sich in Handlungen niederschlägt.

Dieser erste Widerspruch gegen eine allzu umstandslose Gleichsetzung von „Foresight“ und „Prospective“ begründet auch den zweiten Widerspruch, der sich auf die konkrete Praxis bezieht. Wenn man „Foresight“ ausschließlich als Resultat versteht, dann beschränkt sich die Rolle des Experten darauf, den Kunden die Bilder von vorgegebenen Zukünften zu präsentieren, ohne dass diese sich um Methoden oder Vorgehensweisen kümmern müssten. Das zieht zwei wichtige Konsequenzen nach sich. Erstens ist der Prozess, der zur Entstehung von Zukunftsbildern führt, auch wenn er transparent angelegt ist, dem „Futuristen“ vorbehalten. Der Kunde nimmt an dieser Arbeit nicht teil. Dieser Aspekt der „Foresight“ ist ohne Zweifel der größte Widerspruch zur französischen Prospective. Denn für diese ist es von fundamentaler Bedeutung, dass die Kunden als Produzenten in die Arbeit mit eingebunden werden. [...] Zweitens wird durch die Beschränkung der Vorausschau auf ein Resultat auch die Entscheidungsebene und die Vorbereitungsarbeit, die zu diesen Resultaten führen, ignoriert. Der Kunde erhält lediglich die Visionen als Ergebnisse, auf die er sich dann einstellen und vorbereiten kann. Der „American style“ spricht übrigens nicht aufgrund einer durchzuführenden Strategieentwicklung von „Strategic foresight“, sondern rein aufgrund eines der operativen Planung übergeordneten Arbeitshorizonts. Das französische Konzept hingegen ist grundsätzlich strategisch angelegt, weil die „Prospective“ direkt an das strategische Handeln angebunden ist. Im Rahmen einer Organisation macht das Erforschen möglicher und wünschenswerter Zukünfte nur dann einen Sinn, wenn es darauf ausgerichtet ist, die Entscheidungen und Handlungen direkt zu beeinflussen. Um sicher sein zu können, dass die Strategie die für die Organisation adäquate und bestmögliche ist, muss sie auf fundamentalen Kenntnissen des Umfelds, seiner Dynamiken und der Rahmenbedingungen beruhen.

Abgesehen von diesen Widersprüchen gibt es dennoch zwei große Prinzipien, die beide Herangehensweisen teilen, die also sowohl für die Prospective als auch für die „Strategic foresight“ konstitutiv sind. Das ist zum einen die Überzeugung, dass der menschliche Wille in der Lage ist, die Zukunft zu beeinflussen, indem er das zu erreichen sucht, was er für wünschenswert erachtet. Damit ist zum anderen die moralische Verpflichtung verbunden, über die Zukunft und die Folgen der

eigenen Handlungen nachzudenken. Ebenso teilen die beiden Ansätze das wichtige Ziel der Prospective, die impliziten Vorannahmen und Vorurteile der Menschen aufzudecken und in Frage zu stellen, um sie eventuell auch ändern zu können. Schließlich teilen sie auch die großen Linien der Methoden der Vorausschau (die Beschreibung des untersuchten Systems, die Identifikation von Schlüsselvariablen und Akteuren, die Formalisierung von Trends, die Beschreibung möglicher Zukünfte, die Wahl einer erwünschten Zukunft, etc.), sowie zahlreiche konkrete Techniken und Instrumente (Wechselwirkungsanalyse, morphologische Analyse, Szenarien, etc.). Auch wenn die beiden Konzepte teilweise unvereinbar scheinen mögen, so sind sie sich heute doch viel näher als vor sechzig Jahren.“

Joseph Coates, Philippe Durance, Michel Godet

Diese intellektuelle „Undisziplin“ ist notwendigerweise transdisziplinär und beinhaltet eine globale und systematische Vision, in der die Akteure und die Variablen eine Schlüsselrolle bei der Konstruktion einer – stets als gestaltbar und offen begriffenen - Zukunft spielen. Die Zukunft ist die Frucht des Willens, der von unseren Projekten, unseren Wünschen und Träumen getragen wird.

Der Philosoph Gaston Berger (1957b) gilt als Vater der Prospective, die er in einem bahnbrechenden Artikel im Jahre 1957 begründete. Er war Schüler des Philosophen Maurice Blondel, der die Zukunft als einen Bereich verstand, den es zu konstruieren gilt – und zwar auf Basis der Materialien und Notwendigkeiten der Vergangenheit: „Die Zukunft kann man nicht vorhersehen, aber man kann sie vorbereiten“, sagte er. Gaston Berger ging einen Schritt weiter und stellte fest: „Die Zukunft ist der Grund für die Existenz der Gegenwart“, und ein großer Teil unserer Handlungen erkläre sich durch die Projekte, durch die sich diese Handlungen rechtfertigen.

Diese Ideen sind zugegebenermaßen nicht neu. Sie finden sich schon in den Schriften von Aristoteles und in seiner Unterscheidung von Wirkursachen, die etwas auslösen, und Zweckursachen, die unsere Handlungen rechtfertigen. Auch das Konzept der Projekte und der zur Umsetzung dieser Projekte ausgearbeiteten Pläne ist nicht neu. Man findet es schon bei Seneca, für den es keinen günstigen Wind für den gab, der nicht weiß, wohin er segelt.

Für die Prospective ist die Zukunft im Wesentlichen nicht festgeschrieben, sondern durch entscheidungsfreudige und durchsetzungskräftige Akteure erst zu konstruieren. Die Antizipation teilt sich in sich gegenseitig ergänzende Haltungen ein, die aber häufig voneinander getrennt werden: die Präaktivität und die Proaktivität. Die

erstere versucht, vorhersehbare Veränderungen zu antizipieren, damit man sich besser auf diese vorbereiten und von ihnen profitieren kann. Diese Haltung findet man in den Zugängen der „Futures Studies“, des „Forecasting“ und der Szenarioplanung wieder. Die zweite Haltung, die Proaktivität genannt wird, versucht erwünschte Veränderungen durch proaktive Handlungen herbeizuführen (beispielsweise Innovationen zur Eroberung von Märkten).

Die Prospective von Gaston Berger, auf die wir uns beziehen, ist also zu allererst ein kritisches Reflektieren gegenwärtiger Handlungen im Lichte möglicher und erwünschter Zukünfte¹. Diese voluntaristische Vision wird in Familienunternehmen ganz selbstverständlich als „strategische Planung“ bezeichnet. Bei manchen Vertretern einer reinen Marktwirtschaft ruft sie aber auch Skepsis und Ablehnung hervor, da diese voll auf die Marktmechanismen vertrauen und daher ökonomische und soziale Planung für unnötig halten. Die Prospective hingegen widmet sich auch den Fragen einer nachhaltigen Entwicklung, der Verantwortung gegenüber der Zukunft, gegenüber dem Planeten sowie gegenüber kommender Generationen, oder dem Thema der Regulierung der Finanzmärkte für eine bessere Steuerung des Finanzsystems. Eine Beschäftigung mit diesen Fragen resultiert aus der von der Prospective vertretenen Vision.



Dieses Werk bietet eine Einführung in die strategische Vorausschau und einen Überblick über das weite Feld, das ich vor etwa zwanzig Jahren im *Handbuch der Strategischen Vorausschau* dargestellt habe. Ich stütze mich dabei auf meine 40jährige Erfahrung als Forscher, Professor und Berater für Unternehmen und Regionen (Godet 2007).

1. Die Herangehensweise der „Futuribles“ (ein Wortspiel aus „futurs possibles“) wurde einige Jahre zuvor von Bertrand de Jouvenel eingeführt und bewegt sich mehr im spekulativen Bereich der Antizipation. In seinem Buch *Die Kunst der Vorausschau* von 1964 verwendet Jouvenel kein einziges Mal den Begriff „Prospective“. Ich fragte ihn Ende der 1970er Jahre, warum er das Konzept der Prospective von Gaston Berger nicht erwähnt hatte, dessen Buch auf einer der ersten Seiten seines Werks für seine wichtige Bedeutung für die Sozialwissenschaft zitiert wurde. Seine Antwort lautete ganz einfach: „Wozu hätte das gut sein sollen, wo es doch das gleiche war?“ Die Geschichte hat das Konzept der Prospective bewahrt, während jenes der „Kunst der Vorausschau“ (conjecture) in Vergessenheit geraten ist. Im Übrigen ist aber Vorsicht angebracht: Die „conjecture“ über mögliche Zukünfte ist riskant, denn sie führt häufig dazu, dass zu viele Szenarien entworfen und die Projekte vergessen werden.

Ich bereite in meiner Institution zurzeit einen Generationenwechsel vor und freue mich daher besonders, dieses Buch gemeinsam mit Philippe Durance herauszugeben, dem treuesten, effizientesten und vielversprechendsten meiner Mitarbeiter. Seine Arbeit über Gaston Berger, die er unter der Betreuung von Jacques Lesourne am CNAM durchgeführt hat, wird mit Sicherheit breite Beachtung finden¹.

Die französische Schule der Prospective hat – von der Ferne betrachtet – über ihre 50jährige Existenz hindurch nichts an Strahlkraft eingebüßt. Wir haben stets versucht, ihre Flamme durch die Erarbeitung von strengen und partizipativen Methoden am Brennen zu halten, haben die Verwendung rationaler Instrumente betont, um die Komplexität zu reduzieren, um kreatives Denken mit Methoden zu bereichern und auf diese Weise gesellschaftliche Inkohärenzen zu vermeiden.

Seit 2003 hatte ich dank des *Cercle des Entrepreneurs du Futur* (Kreis der Unternehmer der Zukunft), dem über 50 große Unternehmen², angehören, das große Vergnügen, diese strengen Methoden anzuwenden – Schlüsselvariablen zu identifizieren, Akteursanalysen durchzuführen, Szenarien zu konstruieren, ihre Wahrscheinlichkeit zu prüfen, anhand von verschiedenen Kriterien auszuwählen. Die Ergebnisse stehen kostenlos in drei Sprachen (Französisch, Englisch, Spanisch) im Internet zur Verfügung. In den letzten fünf Jahren gab es mehr als 40.000 Downloads, davon fast 40 % in Lateinamerika, was den weltweiten Einfluss der französischen Prospective eindrucksvoll unter Beweis stellt.

Am schwierigsten ist es immer, im eigenen Land geschätzt zu werden. So haben wir es leider nicht geschafft, dasselbe Interesse unter den öffentlichen Einrichtungen und Akteuren zu erwecken,

1. Für die Übersetzung ins Deutsche bedanken sich die Autoren bei Dr. Markus Pausch vom Zentrum für Zukunftsstudien der Fachhochschule Salzburg, der diese mit Unterstützung von René Lasserre, Direktor des Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne (CIRAC) der Universität Cergy-Pontoise durchgeführt hat.

2. Der *Cercle des Entrepreneurs du Futur* entstand im Jahre 2003 und umfasst etwa fünfzig Mitglieder. Sein wichtigstes Anliegen ist es, zur Wissensgesellschaft beizutragen und das Unternehmertum in innovative und alternativen Ideen zu unterstützen. (siehe <http://www.lapropective.fr/cercle-des-entrepreneurs.html>). Dank dieses Arbeitskreises sind die Instrumente der Prospective gratis in mehreren Sprachen abrufbar. Im Jahre 2010 ist der Cercle des Entrepreneurs du Futur zu einem Programm der Fondation Prospective et Innovation geworden. Präsident dieser Organisation ist der ehemalige französische Ministerpräsident Jean-Pierre Raffarin (siehe <http://www.prospective-innovation.org/>).