

»» Mit wachsender Unsicherheit umgehen: „Strategic Foresight“ – in Alternativen denken

One
Pager

Nr. 1, 09. März 2022

Autor: Joachim Heidebrecht

Redaktion: Heide Kühlken

Angesichts einer Vielzahl paralleler und teilweise miteinander verbundener Krisen – von Pandemien über Hungerkrisen, Klimawandel, Wirtschafts- und Finanzkrisen, wachsendem Autoritarismus und Nationalismus bis hin zu kriegerischen Auseinandersetzungen – ist die Welt unbeständiger und unberechenbarer denn je geworden („Polypandemie“). Das zeigt sich besonders deutlich in der Zusammenarbeit mit hoch-fragilen Ländern wie z.B. Afghanistan, Myanmar oder dem Sudan, wo die Effekte vielfach kumulieren und oftmals zu unerwarteten und überraschenden Wendungen führen. Hier stellt sich die Frage, wie internationale Entwicklungsakteure besser auf unvorhergesehene Entwicklungen reagieren und frühzeitig Maßnahmen zur Steigerung der Krisenresilienz ihrer Vorhaben ergreifen können. Viele Entwicklungsinstitutionen nutzen hierfür das Instrument „Strategic Foresight“.

Was ist „Strategic Foresight“?

Strategische Vorausschau (*foresight*) ist ein systematischer Prozess zur Auseinandersetzung mit unsicheren zukünftigen Entwicklungen. Der Grundgedanke ist hierbei, sich nicht vorschnell auf die eine – vielleicht wahrscheinlichste – Entwicklung zu fokussieren („Punktproggnose“), sondern „in Alternativen“ zu denken, um auch beim Eintritt anderer Konstellationen vorbereitet zu sein und handlungsfähig zu bleiben.

Methoden zur Analyse alternativer zukünftiger Entwicklungen

Ausgangspunkt ist dabei immer eine möglichst systematische Analyse unterschiedlicher alternativer Entwicklungen. Um diese zu identifizieren und zu durchdenken gibt es ein breites Spektrum von Methoden mit unterschiedlichen Stärken und Schwächen, die besonders auch in Kombination sinnvoll eingesetzt werden können. Die wichtigsten sind:

– Trendanalysen: Ableitung zukünftiger

Entwicklungen durch Beobachtung und Extrapolation von Trends.

- Szenario-Planung: Identifizierung von „Schlüsselfaktoren“ für die zukünftige Entwicklung, deren Positiv- und Negativausprägungen dann zu einer Vielzahl möglicher Entwicklungen kombiniert werden können (oft mit Eintrittswahrscheinlichkeiten gewichtet unter Ableitung von best/worst/realistic case scenarios).
- Delphi-Methode: Strukturierte Expertenbefragung, deren Ergebnisse oft anonymisiert an die Teilnehmer zurückgemeldet und in mehreren Iterationsrunden dann korrigiert bzw. weiterentwickelt werden.
- Modelling & Simulation: Abbildung von miteinander verbundenen Prozessen durch mathematische Modelle, mit denen komplexe Wechselwirkungen unterschiedlicher Ereignisse und Handlungsoptionen simuliert werden können.
- Back-Casting: Ausgehend von einer „wünschenswerten Zukunftsvision“ werden rückwärtsgehend Schritte und Maßnahmen identifiziert, die erforderlich sind um die Vision zu erreichen.

Die Vorgehensweise bestimmt auch die Qualität der Ergebnisse

Die Qualität der Analyse lässt sich oft erhöhen, indem man diverse Wissensquellen anzapft, sowie partizipative und iterative Lernprozesse anstößt. Dies erlaubt, Freiräume für Denkbare jenseits individueller oder kollektiver Konventionen zu schaffen.

„Strategic Foresight“ kann in der Entwicklungszusammenarbeit auf unterschiedlichen Ebenen durchgeführt werden (Länderstrategie, Portfolio, Einzelprojekt etc.).

Wann empfiehlt sich „Strategic Foresight“ besonders?

Strategic Foresight eignet sich besonders in Kontexten, die durch hohe Unsicherheit gekennzeichnet sind (oft mit VUCA – *volatile, uncertain, complex and ambiguous* – umschrieben). Eine systematische Anwendung von Methoden des Strategic Foresight könnte dazu beitragen, dass

- Entwicklungsakteure sich frühzeitig auf den Eintritt unterschiedlicher Entwicklungen vorbereiten und im Ernstfall dann entschlossen und schnell reagieren können,
- Projektdesigns von Anfang an so ausgelegt werden, dass die Vorhaben unter verschiedenen Rahmenbedingungen flexibel und erfolgreich umgesetzt werden können,
- im Sinne eines Portfolioansatzes auch unter unterschiedlichsten Konstellationen immer eine gewisse Zahl von Projekten verbleibt, mit denen man lokale Handlungsfähigkeit und Einflussmöglichkeiten behält.

Grenzen der Methode und Ausblick

„Strategic Foresight“ ist kein Allheilmittel. Es ist ein analytischer Rahmen, der es erleichtern kann, mit hoher Unsicherheit umzugehen und im Falle des Eintritts besonderer Umstände flexibel und vorbereitet zu reagieren. Die Analyse kann Unsicherheit nicht beseitigen, aber die Risiken transparent machen und die Resilienz gegenüber unerwarteten Entwicklungen und überraschenden Wendungen erhöhen.

Die Tatsache, dass viele Entwicklungsakteure (IMF, Weltbank, EU etc.) inzwischen Elemente von „Strategic Foresight“ fest in ihre Planungsprozesse integriert haben, ist ein Indiz dafür, dass die Methode gegenüber klassischen deterministischen Prognosemodellen einen Mehrwert bietet. ■