

# Foresight- Managementhandbuch



Doris Wilhelmer/Reinhart Nagel  
→ **Foresight-Managementhandbuch**  
Das Gestalten von Open Innovation  
202 Seiten, 33 Abb., Gb, 2013  
€ (D) 49,-/€ (A) 50,40  
ISBN 978-3-8497-0011-9

**Carl-Auer Verlag**  
[www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)

## Über das Buch



Die vielfältigen Herausforderungen, vor denen Gesellschaften heute stehen, können in den wenigsten Fällen noch von einzelnen Organisationen, Regionen oder Nationen alleine bewältigt werden. Nicht vorhersehbare Auswirkungen globaler Änderungsprozesse und neuer Technologien erfordern neue Lösungswege.

„Foresight“ heißt ein Verfahren, in dem Experten, Entscheidungsträger und Betroffene in den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Bereichen – Wirtschaft, Forschung, Politik, Zivilgesellschaft – gemeinsam Zukunftsszenarien erarbeiten und konkret umsetzbare Aktionspläne entwickeln. Im Gegensatz zu herkömmlichen Strategie-Tools hat Foresight das Potenzial, künftige Entwicklungen über eine deutlich längere Zeitperspektive zu denken. Das Geheimnis liegt in den systemisch-konstruktivistischen Interventionsmethoden, die für anstehende gesellschaftliche Prozesse nutzbar gemacht werden.

Dieses Handbuch ist die erste Publikation, die beim Foresight Partizipation und Vernetzung in den Vordergrund stellt und praktisch nachvollziehbar macht. In seinem Zentrum steht die Frage: Wie kann es in einem politischen Diskurs mit vielen unterschiedlichen Akteuren und heterogenen Interessen gelingen, Zukunft zu gestalten?

*„Den Autoren ist mit ihrem Buch ein ganz und gar bemerkenswerter Wurf gelungen.“*

Rudolf Wimmer, Vizepräsident  
der Universität Witten/Herdecke

Bei Bestellungen über [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)  
liefern wir deutschlandweit portofrei.

**Ich bestelle bei  
meiner Buchhandlung:**

**Foresight-  
Managementhandbuch**  
€ (D) 49,-/€ (A) 50,40

ISBN 978-3-8497-0011-9

Ex. \_\_\_\_\_ ISBN  
Ex. \_\_\_\_\_ Preise zzgl. Versandkosten

Name \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

Ort \_\_\_\_\_

Ja, ich hätte gerne mehr Informationen, bitte nehmen Sie meine  
Adresse für den Newsletter in Ihren E-Mailverteiler auf.

E-Mail \_\_\_\_\_

Bitte in Blockschrift ausfüllen!

Unterschrift/Datum \_\_\_\_\_

Falls nicht möglich, bei:  
Carl-Auer Verlag • Vangerowstr. 14 • 69115 Heidelberg • Fax: +49-(0) 62 21-64 38 22  
[www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)

## Die Autoren



**Doris Wilhelmer**, Mag. Dr., ist Innovationsforscherin und systemische Innovationsberaterin am *Austrian Institute of Technology* (AIT, Department: Foresight and Policy Development) in Wien. Ergänzend zu ihrer 10-jährigen Forschungserfahrung verfügt sie über langjährige Management- erfahrung in unterschiedlichen Dienstleistungs- und IT-Organisationen sowie über zahlreiche Ausbildungen in systemischer

Beratung (z. B. Gruppendynamik, systemische Organisationsberatung, Familientherapie, hypnosystemische Interventionen, Organisationsstrukturaufstellungen etc.).

Schwerpunkte: Adaptive, komplementäre Foresight-Prozesse für Unternehmen, Städte, Nationen, Sektoren; Implementieren, Begleiten und begleitende Wirkungsanalyse unternehmensinterner und Organisationen übergreifender Open-Innovation-Netzwerke und Living-LAB-Architekturen. Lehrtätigkeit an Universitäten, Fachhochschulen sowie im Rahmen der Erwachsenenbildung.



**Reinhart Nagel**, Dr., ist Partner der *osb International Consulting AG*; Dozent in inner- und überbetrieblichen Veranstaltungen rund um das Thema Strategie- und Zukunftsentwicklung; Lehrtätigkeiten an verschiedenen Universitäten; Autor mehrerer Fachbücher.

Reinhart Nagel unterrichtet die Themenschwerpunkte Strategie, Organisationsdesign und Führungsstrukturen in

internationalen Unternehmen und Organisationen. Seine Beratungsschwerpunkte sind die Begleitung von Managementteams bei der Entwicklung von strategischen Ausrichtungen und deren Verankerung im Unternehmen.

## Was verstehen wir unter Foresight?

*Handle stets so, dass die Anzahl der Möglichkeiten wächst.*  
(Ethischer Imperativ, Heinz von Foerster 1993)

Das Verständnis von Innovation hat sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend weiterentwickelt. Innovation entsteht demnach vornehmlich zwischen sozialen Systemen und damit an den Schnittstellen zwischen Unternehmen, Wissenschaftssystem, Verwaltungen, Sektoren, Nationalstaaten und Kommunen etc.

Ein Innovationsprozess in einem Unternehmen ist durch eine steigende Vernetzung und Einbindung von Kunden, Lieferanten und strategischen Partnern gekennzeichnet. Die Idee der vernetzten Innovation wurde unter dem Begriff »Open Innovation« (Chesbrough 2003) bzw. »User Innovation« (von Hippel 2005) bekannt. Die Innovationsforschung spricht von einem Innovationssystem (Kaufmann 2009, S. 85), bei dem ein Netzwerk von Akteuren durch die Art ihrer Interaktionen das Entstehen von Innovationen positiv beeinflussen kann.

Die Interaktion so unterschiedlicher Akteure wie Wissenschaft, Wirtschaft, politische Systeme, Interessensvertretungen, Regionen und Kommunen sowie öffentliche Verwaltung benötigt allerdings ein anspruchsvolles Kommunikationssetting. Eine Kommunikationsarchitektur, die nicht nur die Akzeptanz und die Nutzung der unterschiedlichen Expertisen ermöglicht, sondern auch die Ausrichtung aller Vertreter der relevanten Stakeholder an einer für alle attraktiven Leitvision.

Beim sog. Forecast werden die Beobachtungen und Erkenntnisse der Vergangenheit und Gegenwart unter Nutzung verschiedenster Studien in die nächsten Jahrzehnte extrapoliert. Auf der Basis dieses Wissens entwickeln Experten Zukunftsbilder über erwartbare Entwicklungsmuster. In diesem Sinne explorieren sie mit ihrer Expertise in einem Forecast-Prozess aus den Erfahrungen und dem Wissen der Gegenwart heraus alternative Zukunftsbilder.

Im Unterschied zu diesem expertenbasierten explorativ-beschreibenden Ansatz des Forecast setzt der konstruktivistische Foresight-Zugang als »partizipativer Foresight« auf einen gemeinsamen Entwicklungsprozess aller Stakeholder: Die wünschenswerte Zukunft wird unter Nutzung unterschiedlichster Instrumente gemeinsam geschaffen (Abb. 1). Dieser Ansatz versucht die eingeschwungenen mentalen Modelle und Handlungsmuster im Sinne eines disruptiven Sprunges radikal zu verändern. Denn wenn klar wird, was aus der Perspektive der unterschiedlichen Stakeholder eine gemeinsame, wünschenswerte Zukunft sein könnte, erschließen sich die notwendigen operativen Handlungen leichter und mobilisieren eine erhebliche Forschungs- und Umsetzungsenergie: »Was können wir heute tun, um die für uns wünschenswerte Zukunft möglich zu machen?« Dieser konstruktivistische Zugang ermöglicht es den Akteuren, die Gegenwart »mit den Augen der Zukunft« neu wahrzunehmen und im eigenen Arbeitsumfeld entsprechend neue Schritte zu setzen.

Das jeweilige Innovationssystem (z. B. Region, Sektor, Leistungsverbund etc.) wird durch eine attraktive »beste Zukunft« aus dieser Zukunft her führbar.

### Fazit:

Mit Foresight bezeichnen wir die Anwendung unterschiedlichster zukunftsorientierter Methoden in einem partizipativen, strategischen Prozess. Ziel des Foresight ist die Unterstützung langfristig ausgerichteter Entscheidungen von Organisationen aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung. Im Fokus stehen dabei vor allem Entscheidungen mit starken Auswirkungen auf ökonomische, ökologische und soziale Faktoren und Entwicklungspfade unserer Organisationen und Gesellschaften.