

## REZENSIONEN

**K. Burmeister, A. Neef, B. Albert, H. Glockner: Zukunftsforschung und Unternehmen. Praxis, Methoden, Perspektiven. Z\_dossier 02, Z\_punkt GmbH, Essen 2002. 145 S., ISBN 3-935740-02-6**

### Rezension von Knud Böhle, ITAS

Den Kern der Publikation bilden die Ergebnisse einer von Z-punkt durchgeführten empirischen Studie zur Zukunftsforschung in Unternehmen, die übrigens mangels externer Förderung aus Eigenmitteln finanziert wurde (S. 8). Die Studie war auf neun Monate angelegt und wurde im Mai 2002 fertig gestellt. Außer den genannten Autoren arbeiteten daran laut Impressum noch mit: Patrick Becker, Ulrich Blode, Weert Canzler, Evelyn Hauser, Andrea Krause, Beate Schulz-Montag und Karlheinz Steinmüller. Das Ziel der Studie war, etwas über die vorfindbaren Motivationen, Zielsetzungen, Verfahren, Instrumente und Organisationsformen der Zukunftsforschung in Unternehmen herauszufinden und herauszuarbeiten, was Zukunftsforschung in Unternehmen leisten kann (vgl. S. 48 f.). Zukunftsforschung will in diesem Zusammenhang als „wissensorientierte Dienstleistung für strategisches Zukunftshandeln“ verstanden werden (S. 22).

Das Projekt umfasste Literaturrecherchen und eine Sekundäranalyse der Literatur im Hinblick auf Einsatzfelder, Organisationsformen und Methoden der Zukunftsforschung. In einem weiteren Schritt wurde eine schriftliche Befragung bei 60 als „zukunftsorientiert und innovativ“ identifizierten (S. 50) (Groß)Unternehmen durchgeführt, die zu 26 auswertbaren Fragebogen führte. Dem schlossen sich 22 Interviews mit Experten aus 19 Unternehmen an, in denen ein ausführlicher Leitfragenkatalog (vgl. S. 53 f.) abgearbeitet wurde. Nach Auswertung aller Materialien wurden zwei Auswertungsworkshops mit den befragten Unternehmensvertretern durchgeführt. Die Ergebnisse der Untersuchung wurden für den hier besprochenen Band aufbereitet. Der Sprache, dem Stil und der Darstellungsform nach zu urteilen, richtet sich diese Publikation an ein

breiteres Publikum – nicht zuletzt in Unternehmen – und ist implizit auch als eine Art Marketing für Zukunftsforschung zu begreifen. Sie ist aber dennoch für die von Interesse, die sich wissenschaftlich mit „Foresight“, TA in Unternehmen oder dem Wandel von Unternehmensstrategien und -strukturen im Kontext der Globalisierung befassen.

Die Autoren reklamieren für sich, die erste empirische Studie vorgelegt zu haben, „die dem Wandel der Beziehung von Zukunftsforschung und Unternehmen dezidiert nachgeht“ (S. 8). An anderer Stelle (S. 48) wird das etwas relativiert und ergänzt, dass es eine allerdings unveröffentlichte „zumindest in Teilen ähnlich ausgerichtete Studie“ des Sekretariats für Zukunftsforschung in Gelsenkirchen (SFZ) zum Thema „Zukunftsforschung in Unternehmen“ mit zwei Erhebungswellen in den Jahren 1996 und 1999 gegeben hat, die für Vergleichszwecke auch herangezogen wird. Die Studie beansprucht nicht, repräsentativ zu sein, aber doch „den harten Kern derjenigen Unternehmen“ erreicht zu haben, „die entweder selbst Zukunftsforschung betreiben oder die den Herangehensweisen und Methoden aufgeschlossen gegenüberstehen“ (S. 130).

Die Publikation umfasst, von Einleitung und Anhängen abgesehen, vier Teile. Teil I thematisiert Anforderungen und Bedarf an Zukunftsforschung in Unternehmen und zeichnet kenntnisreich die Geschichte der Zukunftsforschung in Deutschland und den USA von den Anfängen bis heute nach. Die Zukunftsforschung in der EU wird ebenfalls kurz (S. 28) abgehandelt. In Teil II werden die Ergebnisse der empirischen Studie präsentiert, worauf weiter unten etwas ausführlicher eingegangen wird. Teil III bietet vier lesenswerte Fallstudien (Aventis, TUI, Degussa und DaimlerChrysler). Unter dem Aspekt der Zukunftsforschung in Unternehmen sind vor allem die Fälle Degussa und DaimlerChrysler relevant, während die anderen beiden in erster Linie den Umbau und die Neuorientierung etablierter Unternehmen nachzeichnen: von Hoechst zu Aventis, von Preussag zu TUI.

Wenden wir uns der Empirie zu, indem wir einige interessante Befunde der Studie herausgreifen. Die Untersuchung ergab, dass ca. 30 % der befragten Unternehmen über eine eigenständige Abteilung für Zukunftsforschung verfügen,

bei weiteren 30 % die Zukunftsforschung in einen anderen Funktionsbereich integriert ist, und 40 % sich zwar mit Zukunftsthemen befassen, aber keine Zukunftsforschung betreiben und sich auch nicht als Teil der „Community“ begreifen. Unter den Verfahren, die in den befragten Unternehmen eingesetzt werden, rangiert „Monitoring“ (58 %) an erster Stelle, Datenbankrecherchen (38 %) und Auftragsstudien (33 %) folgen; nur eine Nennung gab es z. B. für Trendanalysen, mathematische Prognosemodelle oder Frühwarnsysteme. Auf die Frage nach den eingesetzten Methoden der Zukunftsforschung gaben 72 % der befragten Unternehmen an, die Szenarientechnik einzusetzen; Brainstorming (36 %) und Expertenbefragungen (28 %) folgen mit Abstand. Ein Ergebnis ist also, dass die Szenarientechnik zur wichtigsten Methode geworden ist. Insgesamt wird eine zunehmende Bedeutung qualitativer Methoden angenommen, was durch den Vergleich mit den früheren Umfragen des SFZ belegt wird (vgl. S. 80). Die Erweiterung des Methodenrepertoires wird vor allem auf Tempo und Komplexität des gegenwärtigen Wandels zurückgeführt, dem mit quantitativen Methoden allein nicht mehr beizukommen sei.

Es ging den Autoren auch darum, etwas über die Möglichkeiten und Grenzen der Zukunftsforschung in Unternehmen herauszufinden. Nachfrage und Chancen der Zukunftsforschung steigen offenkundig mit den neuen Herausforderungen der Unternehmen. Der ökonomisch relevante gesellschaftliche Wandel auf allen Ebenen konstituiert den weiten Gegenstandsbereich der Zukunftsforschung in Unternehmen. Ein Problem, mit dem die Zukunftsforschung zu kämpfen hat, sind falsche Erwartungen seitens interner Auftraggeber und ein oftmals verzerrtes Bild in den Medien. Die wohl wichtigste Einschränkung für mittel- bis langfristig orientierte Zukunftsforschung dürfte aber darin zu sehen sein, dass sie stets auch einen „klar identifizierbaren Nutzen in der Gegenwart des Unternehmens“ (S. 110) stiften soll. Das Fazit zur aktuellen Lage lautet, dass Zukunftsforschung „in vielen Unternehmen noch nicht ausreichend verankert“ ist (S. 97) und dass vor allem auch die „institutionalisierte Einbindung der Zukunftsforschung in strategische Entscheidungsprozesse“ bei vielen Unternehmen noch in den Anfängen steckt (vgl. S. 100 f.).

Im Ausblick wird eine Vision einer künftigen Zukunftsforschung in Unternehmen vorgestellt, in denen „Orientierungswissen, Szenariodenken, Zukunftskompetenz, Innovationsmanagement und Praxistransfer“ (S. 131) die zentralen Elemente sind. *Orientierungswissen*, um die Konzepte etwas aufzuschlüsseln, zielt als Kompetenz auf die Fähigkeit, mittel- bis langfristige Entwicklungen einschätzen zu können, *Szenariodenken* zielt auf die Antizipation alternativer Zukünfte, *Zukunftskompetenz* meint hier die Einbettung der Zukunftsforschung in die reguläre Organisationsstruktur und ihre Einbindung in Entscheidungsprozesse, *Innovationsmanagement* bedeutet, dass die Zukunftsforschung eine methodische und inhaltliche Ergänzung zur F&E- und zur strategischen Produktplanung darstellen soll. Mit *Praxistransfer* schließlich wird die Kompetenz verbunden, Zukunftsthemen in den Unternehmen zu kommunizieren und damit gleichzeitig auch den Wert der Zukunftsforschung im Unternehmen zu verdeutlichen. Dass diese der Zukunftsforschung zugeordnete Kombination von Funktionen äußerst anspruchsvoll formuliert ist, daran kann kein Zweifel bestehen. Fraglich wird dabei freilich, wofür der Begriff Forschung noch steht.

Fasst man die Haupteindrücke zur Lage der Zukunftsforschung in Unternehmen nach Lektüre dieser Studie zusammen, ergibt sich folgendes Bild:

1. Die veränderte Umwelt der Unternehmen schafft einen erhöhten Bedarf an qualitativen Methoden wie sie die Zukunftsforschung bieten kann. Damit erhöhen sich die Chancen ihrer Etablierung.
2. Die in den Unternehmen bereits vorhandene Zukunftsforschung erfährt zunehmend Anerkennung, die sich auch zunehmender Professionalisierung verdankt. Fortschreitende Professionalisierung erscheint aber weiterhin nötig.
3. Das volle Potenzial der Zukunftsforschung in Unternehmen ist noch nicht ausgereizt und würde sich erst bei angemessener Institutionalisierung in den Unternehmen ausschöpfen lassen. Gefordert wird eine (noch) stärkere Einbettung der Aktivitäten in unternehmerische Strategie-, Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse.
4. Durch diese Positionierung wird das Dilemma Forschung und/oder Verwertung noch

vergrößert, denn der Erfolg von Zukunftsforschung im Unternehmen hängt ja nach wie vor davon ab, dass es ihr gelingt, „langfristig angelegtes Denken mit dem kurzfristigen Handlungsbedarf in Unternehmen immer wieder in Einklang zu bringen“ (S. 23, vgl. auch S. 65, 92).

5. Es wird weiter festgestellt, dass der Etablierung der Zukunftsforschung in Unternehmen noch die Ignoranz mancher Vorstände und falsche Vorstellungen entgegenstehen, die dazu noch durch die Medien genährt werden (Glaskugel, Science-Fiction, Exotik).
6. Als wenig hilfreich für die Anerkennung in den Unternehmen wurde die „institutionalisierte Zukunftsforschung“ wahrgenommen, die bei deutschen Unternehmen (unverdientermaßen, so die Autoren) keinen guten Ruf habe. Wie es an einer Stelle heißt, winke man in deutschen Unternehmen ab, „wenn die deutsche Zukunftsforschung ins Gespräch kommt“ (vgl. S. 13, S. 48).

Kritisch wäre anzumerken, dass (1) die Sichtweisen und Meinungen der befragten Experten aus den Unternehmen von denen der Zukunftsforscher, die die Erhebung durchführten, nicht immer klar zu unterscheiden sind. Des Weiteren erscheint (2) die Belastbarkeit der Ergebnisse dadurch verringert, dass die Bezugsgrößen unscharf sind. Es ist oft nicht ersichtlich, ob man sich auf die 60 angeschriebenen Unternehmen und das Vorwissen über diese, die 26 auswertbaren Fragebogen oder die 22 Interviewpartner aus 19 Unternehmen bezieht, wenn von „den befragten Unternehmen“ die Rede ist – ganz abgesehen von der Problematik, bei Grundgesamtheiten von weit unter 100 %-Aussagen zu machen. So wissen wir nicht genau, ob z. B. die 30 % der Unternehmen, die eine eigene Abteilung für die Zukunftsforschung eingerichtet haben, 20, 16 oder vielleicht auch nur 7 Unternehmen entsprechen. Die Transparenz und damit auch Überprüfbarkeit der Studie ist zudem (3) auch dadurch gemindert, dass weder eine Liste der angeschriebenen Unternehmen noch der befragten Experten mitgeliefert wird. Das ist zu bedauern, auch wenn es den Restriktionen solcher Unternehmensuntersuchungen oder dem Umgang mit sensiblen Daten bei Z-punkt geschuldet sein mag.

Ist so der empirische Sozialforscher etwas enttäuscht, so ist es auch der TA-Forscher,

insofern die Studie nicht erkennen lässt, inwieweit industrielle TA und Zukunftsforschung sich überlappen oder als eigenständige Pfade differenziert werden müssten. Aussagen zu einer Verschiebung etwa von TA in Unternehmen zugunsten von Zukunftsforschung wären ja höchst aufschlussreich. Die Vermutung ist allerdings eher, dass in der Untersuchung „TA“ schlicht unter Zukunftsforschung subsumiert wurde. Dass die Studie „Zukunftsforschung“ einseitig zu profilieren versucht, mag man auch daran sehen, dass Arbeiten zu Technikfolgenabschätzung in der Industrie (von denen es freilich auch nur einige wenige gibt; vgl. dazu etwa den Schwerpunkt der TA-Datenbank-Nachrichten 10(2001)2, <http://www.itas.fzk.de/deu/tadn/tadn012/inhalt.htm>) ausgeklammert wurden. Dies gilt übrigens, vielleicht noch erstaunlicher, auch für empirische Untersuchungen zu „Foresight“ in Unternehmen (vgl. auch für weitere Hinweise Reger, G.: Technology Foresight in Companies: From an Indicator to a Network and Process Perspective. *Technology & Strategic Management* 13(2001)4, pp. 533-553).

Bei dieser Kritik sollte aber nicht vergessen werden, dass die vorliegende Publikation eben nicht in erster Linie an empirische Sozialforscher oder die TA-Community gerichtet ist, sondern vor allem als eine flankierende Maßnahme zur Stärkung der Zukunftsforschung in Unternehmen zu verstehen sein dürfte. Insofern ist am Schluss der Besprechung erneut zu betonen, dass diese empirische Studie viele wichtige Einsichten in die sich umstrukturierenden Unternehmen erlaubt. Zu hoffen bleibt, dass die Autoren die Ergebnisse ihrer Studie noch für ein stärker wissenschaftlich ausgerichtetes Publikum aufbereiten und veröffentlichen werden.

*Die Studie ist erhältlich bei: Z\_punkt GmbH Büro für Zukunftsgestaltung, Zeche Zollverein/Asienhaus, Bullmannaue 11, 45327 Essen, Tel.: +49 (0) 201 / 747 27 - 0, Fax: +49 (0) 201 / 747 27 - 22, E-Mail: [mailto@z-punkt.de](mailto:mailto@z-punkt.de), Internet: <http://www.z-punkt.de>.*

«