



PD-Standpunkte

***Zukunft heute wirksam verankern –
Warum die öffentliche Hand strategische
Vorausschau konsequent nutzen sollte***

Berlin, 04.09.2026



Zusammenfassung

Die strategische Vorausschau (Foresight) – die systematische Befassung mit alternativen Zukünften zur Entwicklung von strategischen Handlungsoptionen – ist im Methodenkoffer staatlichen Handelns angekommen. Gerade auf der Bundesebene existieren entsprechende Referate und Einheiten. Es finden Seminare und Veranstaltungen statt und Studien werden verfasst. Dennoch bleibt die Wirkung häufig begrenzt.

Es häufen sich unvorhergesehene Ereignisse – beispielsweise gestörte Lieferketten oder Konflikte wie der USA-Iran-Krieg –, auf die der Staat reagieren muss, mit Verzögerung und hohem Aufwand. Das zentrale Problem ist weniger der Mangel an Einzelerkenntnissen. Vielmehr werden vorhandenes Wissen und Foresight-Methoden nicht integriert und systematisch für staatliche Entscheidungen und strategische Handlungen genutzt. Anreize, Organisation und Prozesse fehlen.

Damit Vorausschau den Schritt von der Analyse bis zur Wirkung gehen kann, braucht es keine neuen Methoden, sondern eine **konsequente Verankerung im strategischen staatlichen Handeln**.

Was wir beobachten

Das staatliche Handeln der 2020er-Jahre ist in nahezu allen Bereichen geprägt vom Reagieren auf vernetzte Krisen – von geoökonomischen Handelskriegen über militärische Konflikte bis hin zu Pandemien. Das Ergebnis: Politik und Verwaltung fokussieren im permanenten Krisenmodus das Hier und Jetzt. Das bindet die Aufmerksamkeit staatlicher Entscheider:innen sowie öffentlicher Debatten und priorisiert kurzfristiges Handeln – bis zur nächsten Krise. Langfristige Perspektiven treten immer weiter in den Hintergrund.

Das Paradoxe daran ist: dass sich die Akteure in der Theorie der Unsicherheit im Umfeld bewusst sind, aber in der Praxis meist für eine stabile Zukunft planen. Foresight-Analysen liegen oftmals vor – siehe beispielsweise [Modellierungen](#) des Robert Koch-Instituts zu einer möglichen Pandemie bereits im Jahr 2017 –, spielen bei Entscheidungen jedoch kaum eine Rolle. Entscheider:innen in Politik und Verwaltung nehmen sich für die Zukunft vor, strategischer und vorausschauender zu handeln, finden in der Gegenwart aber keinen Freiraum dafür. Die strategische Vorausschau, die das Potenzial hätte, diesen Modus zu durchbrechen, bleibt unter diesen Bedingungen randständig.

Hierfür sehen wir drei Gründe:

1. **Fehlende Relevanz und Verbindlichkeit:** Strategische Vorausschau ist bislang kaum in Entscheidungs- und Steuerungsprozesse der öffentlichen Hand eingebunden – etwa in die Gesetzgebung und Haushaltsplanung, Strategieentwicklung für öffentliche Organisationen oder die Priorisierung von Policy-Maßnahmen.

Gleichzeitig fehlen institutionelle Anreize und Verbindlichkeit, um strategische Vorausschau systematisch zu nutzen. Die Folge: Vorausschau erzeugt Wissen, das nicht systematisch in Entscheidungsvorlagen übersetzt wird, während staatliche Entscheidungen zugleich ohne strukturierte Zukunftsperspektive getroffen werden.

2. **Fragmentierte Verantwortlichkeiten und fehlende Ownership:** Strategische Vorausschau verteilt sich aktuell auf einzelne Ressorts und Institutionen. Bestehende Gremien und Koordinierungsstrukturen, wie die Bundesakademie für Sicherheitspolitik, schaffen nur eine begrenzte gemeinsame Orientierung.

Auf der Ebene der Länder und Kommunen erfolgt strategische Vorausschau, wenn überhaupt, nur punktuell und anlassbezogen. Dadurch fehlt ein gemeinsames Lagebild als Grundlage für abgestimmte Prioritäten und Handlungsoptionen.

3. **Unklare Zielsetzung und Methodenverständnis:** Begriffe wie Foresight, Prognose und Trendanalyse werden häufig unscharf und synonym verwendet. Dies verstärkt die Fehlannahme, dass mit der strategischen Vorausschau präzise Vorhersagen geliefert werden müssten, anstatt alternative Zukünfte zu explorieren, Annahmen zu hinterfragen und robustere Entscheidungen zu ermöglichen.

Gleichzeitig fehlt ein gemeinsames Verständnis von Methoden und Standards. Ohne eine gemeinsame Sprache und methodische Klarheit kann strategische Vorausschau nur schwerlich institutionell verankert werden.

Was unsere Erfahrung zeigt

Damit die strategische Vorausschau Wirkung entfalten kann, braucht es eine klare Governance und einen breiten Kreis von Akteuren mit einem gemeinsamen Verständnis von Zielen und Methoden.

Entscheidend ist vor allem die **verbindliche Verankerung von Foresight in staatliche Entscheidungsprozesse und strategische Planungen**. Die strategische Vorausschau darf dabei keine punktuelle Analyse sein. Vielmehr sollten mithilfe dieses Instruments mögliche Zukünfte und ihre Auswirkungen kontinuierlich neu bewertet werden. Dabei gilt als Grundsatz: **Integration schlägt Exzellenz**. Nicht die methodische Qualität einzelner Vorausschau-Projekte ist entscheidend, sondern ihre systematische Einbindung in staatliches Handeln.

In Singapur beispielsweise gehen Strategien und Empfehlungen des staatlichen Foresight-Thinktanks „[Centre for Strategic Futures](#)“ direkt an den Premierminister und unterstützen so unmittelbar Regierungsentscheidungen.

Ebenfalls in Singapur nutzte die „Monetary Authority of Singapore“ [Technologie-Vorausschau](#) mit Fokus auf Innovationen im Finanzsektor. Im Ergebnis wurde eine zukunftsorientierte Regulierung für FinTechs aufgebaut, wodurch Singapur zwischen 2015 und 2020 über 1,1 Milliarden US-Dollar an FinTech-Investitionen angezogen hat.

Die strategische Vorausschau schafft dort den größten Mehrwert, wo politische Entscheidungen unter hoher Unsicherheit und Komplexität getroffen werden müssen.

Dazu zählen:

- die Vorbereitung strategischer Grundsatzentscheidungen entlang alternativer Handlungsoptionen,
- die Früherkennung von Risiken und Disruptionen durch kontinuierliches Scannen und Bewerten von Signalen,
- die Strukturierung komplexer Zielkonflikte durch systematisches Durchdenken zukünftiger Entwicklungen anstelle kurzfristiger Zielloptimierung sowie
- die Gestaltung partizipativer Zukunftsdialoge durch interaktive Formate und die gemeinsame Arbeit an Zukunftsbildern.

Gerade bei komplexen Herausforderungen, die nicht mit linearen Lösungsansätzen bearbeitet werden können, schafft strategische Vorausschau einen Mehrwert: Mit ihr werden **Perspektiven erweitert**, bestehende **Annahmen hinterfragt** und alternative **Handlungsoptionen sichtbar** gemacht.

Dies gilt in besonderem Maße für geoökonomische Entwicklungen.

In einer offenen Volkswirtschaft wie der deutschen überlagern sich unter geoökonomischen Rahmenbedingungen wirtschaftliche, sicherheitspolitische und technologische Fragen in neuer Intensität. Strategische Vorausschau kann helfen, diese Wechselwirkungen systematisch zu analysieren, regulatorische Handlungsbedarfe frühzeitig zu erkennen, Strategien auf ihre Robustheit zu prüfen und politische Entscheidungsräume besser zu strukturieren.

Dabei sollten Themen ressortübergreifend bearbeitet werden und die Sicherheitspolitik bewusst weit und verknüpft mit anderen Themen – wie etwa der Wirtschaftspolitik – gedacht werden.

Richtig eingesetzt, ist Technologie dabei ein entscheidender Hebel für eine wirksamere Vorausschau.

Insbesondere künstliche Intelligenz (KI) verändert die Rahmenbedingungen, indem sie ein kontinuierliches „Horizon Scanning“ – die Erkennung schwacher Signale und die Analyse großer Datenmengen – deutlich erleichtern kann. Dadurch werden Vorausschau-Prozesse skalierbarer und niedrigschwelliger als bisher.

Die strategische Interpretation dieser Informationen bleibt jedoch eine menschliche Kernaufgabe: Entscheidend ist nicht, welche Signale sichtbar werden, sondern welche Bedeutung sie für konkrete staatliche Entscheidungen haben. Technologie kann diese Bewertung vorbereiten und beschleunigen – aber nicht ersetzen.

Drei Empfehlungen für strategische Vorausschau mit Wirkung

1. **Ein gemeinsames Lagebild als Grundlage schaffen:** Strategische Vorausschau braucht ein kontinuierliches, ressortübergreifendes „Horizon Scanning“ als gemeinsame Informationsbasis für priorisierte Themen. Dieses sollte zentral – etwa im Bundeskanzleramt – koordiniert werden und als Netzwerknoten für vertiefende Analysen und strategische Prozesse dienen.

Erster Anwendungsfall sollte das geoökonomische Lagebild sein. Eine Krisenfrüherkennung sollte dabei stärker mit einer langfristigen Vorausschau verknüpft werden, um reaktive und strategische Perspektiven zusammenzuführen. Helfen kann dabei die Durchführung von Planspielen, in denen Auswirkungen auch quantifiziert werden können und so zu einer besseren Entscheidungsgrundlage beitragen.

Auch die Nutzung von „Red Teaming“ zur gezielten Identifikation von Schwachstellen sollte gestärkt werden. Der Einsatz von KI kann diese Prozesse erheblich stärken – insbesondere bei der Identifikation, Strukturierung und Bewertung neuer Entwicklungen. Es bedarf aber einer klaren Rollenverteilung zwischen technologischer Unterstützung und strategischer Interpretation.

2. **Die strategische Vorausschau verbindlich in Entscheidungsprozesse integrieren und Kompetenzen stärken:** Sie entfaltet nur dann ihre Wirkung, wenn sie systematisch in staatliche Entscheidungsprozesse eingebettet ist. Sie sollte daher **verbindlicher Bestandteil großer Strategien, Gesetzgebungsvorhaben und staatlicher Initiativen** werden – etwa durch formalisierte Vorausschau-Prüfungen oder feste Integration in bestehende Strategie- und Priorisierungsprozesse.

Gleichzeitig sollte Vorausschau stärker mit angrenzenden Steuerungsinstrumenten, wie Evaluation, Risikomanagement und Organisationsentwicklung, verzahnt werden.

Eine Wirkung setzt zudem Kompetenzen und Nachfrage voraus. Führungskräfte und Fachverantwortliche der öffentlichen Hand müssen befähigt werden, mit Unsicherheit umzugehen und Vorausschau gezielt für strategische Entscheidungen zu nutzen.

3. **Eine gemeinsame, interföderale Foresight-Governance etablieren:** Die strategische Vorausschau sollte institutionell stärker und über föderale Ebenen hinweg verankert werden. Dafür braucht es eine gemeinsame Governance-Struktur, die Bund, Länder und perspektivisch Kommunen systematisch miteinander verbindet. Ziele müssen ein konsistentes Lagebild, abgestimmte Prioritäten und eine koordinierte Ableitung von Handlungsoptionen sein.

Gleichzeitig ist ein gemeinsames Verständnis von zentralen Begriffen, Methoden und Qualitätsstandards erforderlich, um strategische Vorausschau über Ressorts und Ebenen hinweg anschlussfähig und vergleichbar zu machen. Interföderale Formate – etwa auf der Ebene der Ministerpräsidentenkonferenz oder bestehender Fachministerkonferenzen – können hierfür eine geeignete institutionelle Grundlage bieten.

Über die PD

Die PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH ist ein Inhouse-Beratungsunternehmen der öffentlichen Hand und bietet umfassende projektbezogene Beratungs- und Managementleistungen für Bund, Länder, Kommunen und sonstige öffentliche Auftraggeber zu allen Fragestellungen moderner Verwaltung und Investitionsvorhaben an. Schwerpunktmäßig berät die PD bei Strategie-, Organisations- und Investitionsvorhaben, unterstützt beim Management von Großprojekten und bei der Steuerung von Vergabeverfahren. Die PD liegt zu 100 Prozent in den Händen öffentlicher Gesellschafter.

Kontakt



Dr. Christian Grünwald
Senior Manager
M +49 172 567 65 71
Christian.Gruenwald@pd-g.de



Dr. Julian Tenorth
Principal, Leiter Strategie
M +49 152 38 46 37 43
Julian.Tenorth@pd-g.de

PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Friedrichstr. 149
10117 Berlin
pd-g.de/

