



Quelle: CC0 Creative Commons

WIE TRENDANALYSEN DIE STRATEGISCHE PLANUNG UNTERSTÜTZEN

Strategische Planer und Trendanalytiker müssen intensiver miteinander kommunizieren. Nur so meistern sie Herausforderungen wie Reurbanisierung und Klimawandel. Deshalb braucht es eine pragmatische Klassifikation von Trendanalysen und eine intensive Interpretation von Trends – und kein Trendsurfen.

Dr. Gérard Hutter

ist Projektleiter im Leibniz-Institut für ökologische Raumentwicklung e. V. (IÖR), Dresden. Strategische Planung, Resilienz und das Management von Hochwasserrisiken und von Risiken des Klimawandels zählen zu seinen Forschungsschwerpunkten.
g.hutter@ioer.de

Trendanalysen und strategische Planung – ein Rückblick

Trendaussagen sind mehr als einzelne Beobachtungen und Ereignisse. Sie beziehen sich auf einen oftmals langfristig verstandenen Zeitraum (vgl. Christian Neuhaus in diesem Heft). Auch strategische Planung geht über Einzelereignisse und Kurzfristplanungen hinaus. Sie will Orientierung in der Fülle regionaler und lokaler Ereignisse und Projekte vermitteln. Strategische Planer und Trendanalytiker haben sich vermutlich Einiges zu sagen.

Ein Blick in die Geschichte der strategischen Planung ist allerdings ernüchternd: Trendanalysen spielten in der „klassischen“ strategischen Unternehmensplanung der 1960er- bis 1980er-Jahre eine gewisse Rolle. Henry Mintzberg (1994) unterzog diese Art der Planung einer grundlegenden Kritik und verschonte dabei auch Ansätze der Trendanalyse nicht.

Aktuelle Diskussionen zur strategischen räumlichen Planung drehen sich mehr um Fragen der Beteiligung von Akteuren und um das Zusammenspiel von Governance und Strategie unter Bedingungen von Unsicherheit, Wandel und Komple-

xität (z. B. Lamker 2016). Die Kommunikation zwischen strategischen Planern und Trendanalytikern ist gegenwärtig nur schwach ausgeprägt.

1

Trendanalysen und strategische Planung wollen Orientierung vermitteln



© Robert Kneschke / Fotolia

Trendanalysen – ein pragmatischer Überblick

Dieser Beitrag möchte Kommunikation stimulieren. Dabei müssen wir allerdings unterschiedliche Formen der Trendanalyse und der strategischen Planung beachten. Trendanalysen gibt es – grob gesprochen und aus pragmatischer Sicht – in vier Formen:

- als Komponenten statistischer Zeitreihenanalysen (z. B. Herfert/Osterhage 2012),
- als qualitativ-konzeptionelle Analysen zur Raumentwicklung (z. B. Thierstein 2002),
- als Elemente der Szenario-Analyse und -Planung (z. B. Bradfield et al. 2005) und
- als Bausteine kommerzieller Trendpublikationen (z. B. Horx 2011).

Strategische Planung ist gleichfalls durch Vielfalt geprägt. Grob vereinfachend ist hier zu unterscheiden zwischen

- strategischer Planung als Unternehmenskonzept,
- strategischer räumlicher Planung mit Akzent auf normativ-analytischen Fragen (z. B. Healey 2010) und

- strategischer Planung mit vorrangig deskriptiv-analytischem Interesse (z. B. Lamker 2016).

Strategische räumliche Planung verstehe ich vorrangig als normatives Konzept, das nach empirischen Grundlagen für Handlungsorientierungen strebt. Trendanalysen können dabei nützlich sein; sie haben aber auch Nachteile.

Im Grundsatz umfasst strategische räumliche Planung mehrere zeitliche (kurz-, mittel- und langfristig) und räumliche Skalen (z. B. Schwerpunkträume mit mehreren Projekten) sowie Arten von Akteuren (z. B. öffentlich, privat und intermediär). Sie beachtet die Pluralität der Wertorientierungen und Wissenspotenziale von Akteuren. Letztere sind besonders wichtig für die Verwendung von Trendmeldungen in der strategischen Planung. Es liegt nahe, dass alle vier Formen von Trendanalysen von Bedeutung sein können:

- *Quantitative Analysen:* Statistische Studien ermöglichen zum Beispiel differenzierte Antworten auf die Frage, ob Verlautbarungen vom „Neuen Wohnen in der Stadt“

mehr sind als Trendgerade und Stadtmarketing (vgl. die typenbasierte Analyse der Reurbanisierung in Deutschland in Herfert/Osterhage 2012). Statistikbasierte Argumente mit Akzent auf die Rückschau sind allerdings für die strategische Planung nur eingeschränkt relevant.

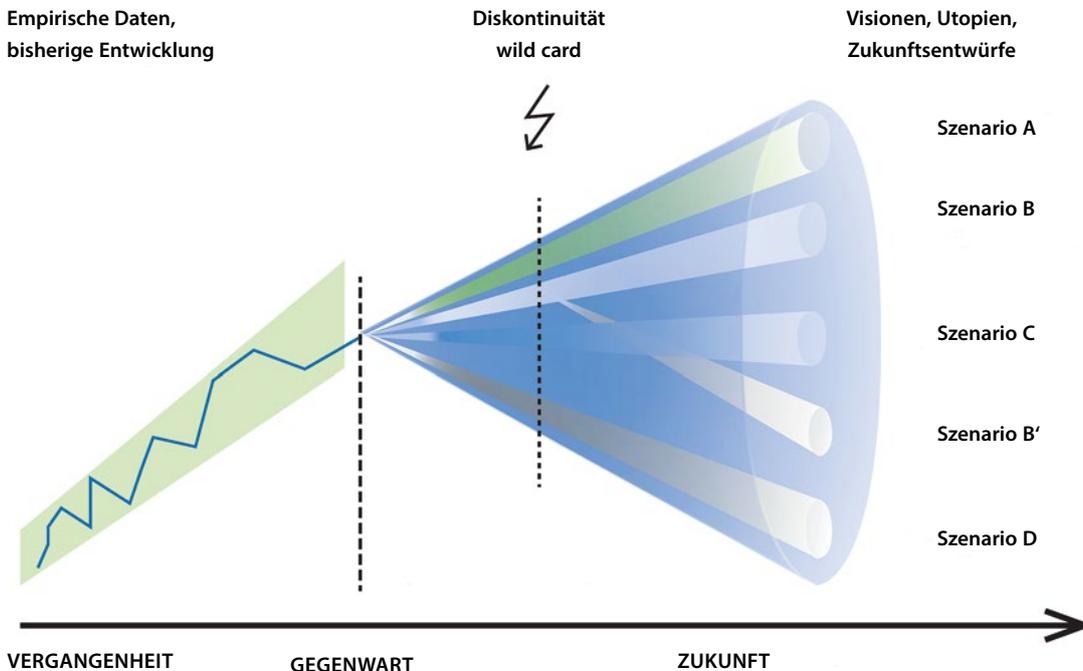
- **Qualitativ-konzeptionelle Analysen:** Stärker zukunftsorientierte Trendanalysen ergeben sich – auch ohne Einsatz aufwendiger Szenario-Analysen – durch qualitative Auswertungen der zahlreichen Wissensquellen zu Fragen strategischer Planung. Kriterien wie „Anschlussfähigkeit an etablierte Themenfelder“ und „Hohe Argumentationsqualität“ treten in den Vordergrund (z. B. explizit erklärende Analysekomponente, Aufzeigen offener Fragen).
- **Szenario-Analysen und -Planungen:** Trendanalytiker sehen sich potenziell dem Vorwurf ausgesetzt, einen Analyseansatz zu verfolgen, der nur in Zeiten mit stabilen Mustern Sinn macht. In einer Welt des Wandels, der Unsicherheiten und der Komplexität würde Trendanalyse zunehmend obsolet. Doch auch die unsicherheitsorien-

tierte Szenario-Planung verwendet nach wie vor Trendanalysen. Sie helfen, mögliche Überraschungen und sich erst bildende Muster von bekannten Regelmäßigkeiten zu unterscheiden (z. B. Mendonça et al. 2009).

- **Kommerzielle Trendpublikationen:** Die wissenschaftliche Zukunftsforschung begegnet kommerziellen Trendstudien mit großer Skepsis. Dies ist nicht überraschend, wenn man sich deren zuweilen oberflächlichen Trend- und Megatrend-Meldungen anschaut (z. B. das Kapitel zur Urbanisierung in Horx 2011). Es liegt nahe, kommerzielle Studien möglichst nicht in der strategischen Planung zu verwenden. Gleichwohl gibt es einen Verwendungszweck: Strategische räumliche Planung findet im öffentlichen Raum und unter Beteiligung von Akteuren statt, die wissenschaftlich-fachlichen Analysen auch mit Distanz begegnen können. Kommerzielle Trendpublikationen eignen sich gegebenenfalls als Inspirationsquelle und Anschauungsmaterial, um Themen der strategischen Planung (wie „ReUrbanisierung“) in einem solchen Kontext zu kommunizieren.

2

Trendanalysen sind auch für Szenario-Planungen mit „Wild Cards“ von Bedeutung. Wild Cards sind unerwartete Ereignisse, die die Zukunft wesentlich beeinflussen können



Quelle: verändert nach Graf/Klein 2003

Letzteres unterstreicht die hohe Bedeutung konkreter Situationen und Rahmenbedingungen für die strategische Planung. Sie ist wertorientiert und nutzt Formen von Trendanalysen auf pragmatische Weise. Stadtentwicklungsplaner können zum Beispiel statistische Analysen nutzen, um spezifische Positionierungsziele in Prozessen der Reurbanisierung zu begründen. Gleichzeitig können sie kommerzielle Trendanalysen verwenden, um mit privaten Akteuren zu kommunizieren (vgl. als Fallbeispiel das „Integrierte Stadtentwicklungskonzept (INSEK)“ der Landeshauptstadt Dresden, LHD 2016).

Grundsätzlich gilt, dass die Praxisakteure der strategischen Planung ihre Aussagen nur zum Teil mit Ergebnissen der Trendforschung begründen. Von hoher Bedeutung sind au-

ßerdem rechtliche Regelungen sowie politisches und lokales Wissen. Praxisakteure sollten Trendaussagen also auf ihre eigene konkrete Situation und die prioritären Ziele sowie die verfügbaren Handlungsressourcen beziehen, damit diese strategieorientiert verwendbar sind. Trendaussagen sind Ausgangspunkte der Strategieentwicklung – nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Trendanalysen haben vor allem dann Nachteile, wenn sie Planungsakteure in der Auffassung bestärken, die Stadt- und Regionalentwicklung sei nur wenig gestaltbar und weitgehend durch „von außen“ geprägte Tendenzen und Treiber geprägt. Von Trendanalysen dominierte strategische Planung ist ein Widerspruch in sich.

Trendinterpretation ist gefordert, nicht Trendsurfen

Strategieentwicklung erfordert insbesondere Synthese. Das überzeugende Zusammenfügen von Wissen, Fähigkeiten, Ressourcen und Wollen entscheidet über strategierelevante Erfolge der Raumentwicklung. Der Nettonutzen von Trendanalysen für die strategische räumliche Planung hängt deshalb davon ab, dass Akteure – zum Beispiel der Bundesraumordnung und Stadtplanung – deren Ergebnisse nicht einfach übernehmen. Stattdessen müssen sie diese über-

zeugend klassifizieren (z. B. nach Formen der Trendanalyse) und im Hinblick auf ihre Erfahrungen, Gegenwart und Ziele intensiv interpretieren. Nicht Trendsurfen, sondern gelassene intelligente Trendinterpretation ist gefordert. Der Ausdruck Trendinterpretation ist dabei in einem weiten Sinne zu verstehen. Er betont die planerische Verwendung einer vollständigen Trendaussage (vgl. Neuhaus in diesem Heft).

Literatur

Bradfield, Ron; Wright, George; Burt, George; Cairns, George; Van Der Heijden, Kees, 2005: The Origins and Evolution of Scenario Techniques in Long Range Business Planning. In: Futures, 37. Jg.: 795–812.

Graf, Hans Georg; Klein, Gereon, 2003: In die Zukunft führen. Strategieentwicklung mit Szenarien. Zürich.

Healey, Patsy, 2010: Making Better Places. The Planning Project in the Twenty-First Century. Houndmills.

Herfert, Günter; Osterhage, Frank, 2012: Wohnen in der Stadt: Gibt es eine Trendwende zur Reurbanisierung? Ein quantitativ-analytischer Ansatz. In: Brake, Klaus; Herfert, Günter (Hrsg.): Reurbanisierung. Wiesbaden: 86–112.

Horx, Matthias, 2011: Das Megatrend-Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht. München.

Lamker, Christian, 2016: Unsicherheit und Komplexität in Planungsprozessen. Planungstheoretische Perspektiven auf Regionalplanung und Klimaanpassung. Lemgo.

Landeshauptstadt Dresden (LHD) (Hrsg.), 2016: Zukunft Dresden 2025+. Integriertes Stadtentwicklungskonzept Dresden (INSEK). Dresden.

Mendonça, Sandro; Cunha, Miguel Pina e; Ruff, Frank; Kaivo-oja, Jari, 2009: Venturing into the Wilderness. Preparing for Wild Cards in the Civil Aircraft and Asset-Management Industries. In: Long Range Planning, 42. Jg.: 23–41.

Mintzberg, Henry, 1994: The Rise and Fall of Strategic Planning. New York.

Thierstein, Alain, 2002: Von der Raumordnung zur Raumentwicklung. In: disP – the Planning Review, 38. Jg.: 10–18.