

„Denn morgen wird heute schon gestern gewesen sein“

Strategische Vorausschau als Mittel zum „Unwissenheitsmanagement“

Olaf Theiler

Der ehemalige amerikanische Verteidigungsminister Donald Rumsfeld beschrieb einmal verschiedene Ungewissheiten in der Sicherheitspolitik. Er führte an, dass es Wissen gäbe, das uns in dem Moment der Entscheidung unbekannt sei (unknown knowns), sowie Unbekanntes, von dem wir wissen (known unknowns). Das gefährlichste Unbekannte aber seien die Dinge, von denen wir noch gar nicht wissen, dass wir sie nicht wissen (unknown unknowns). Als die Außen- und Sicherheitspolitik geradezu beispielhaft gleich von drei „unknown unknowns“ strategisch überrascht wurde, hat das 2014 in Deutschlands sicherheitspolitischer Community ein kleines Erdbeben ausgelöst: der Krim- und Ukraine-Krise, den IS-Eroberungen in Syrien und Irak sowie der Ebola-Epidemie in Afrika. Aber erst die für viele überraschenden Krisen der Corona-Pandemie 2020 und des russischen Überfalls auf die Ukraine 2022 haben auch in der Politik und einer breiteren Öffentlichkeit zumindest teilweise zu einem Umdenken geführt, zu dem Bemühen, neue Wege der Strategieentwicklung und auch der Politikberatung zu gehen, um nicht kontinuierlich von den Ereignissen und neuen „unknown unknowns“ überrascht zu werden. Die wissenschaftlich fundierten Methoden der Strategischen Vorausschau wurden als klassische Instrumente zum Unwissenheitsmanagement damit nicht nur bekannter, sondern auch allgemein akzeptierter.

Autor

Dr. Olaf Theiler ist Referatsleiter Zukunftsanalysen im Planungsamt der Bundeswehr, Berlin.

Strategische Vorausschau als Konzept und Methode in der Politikberatung

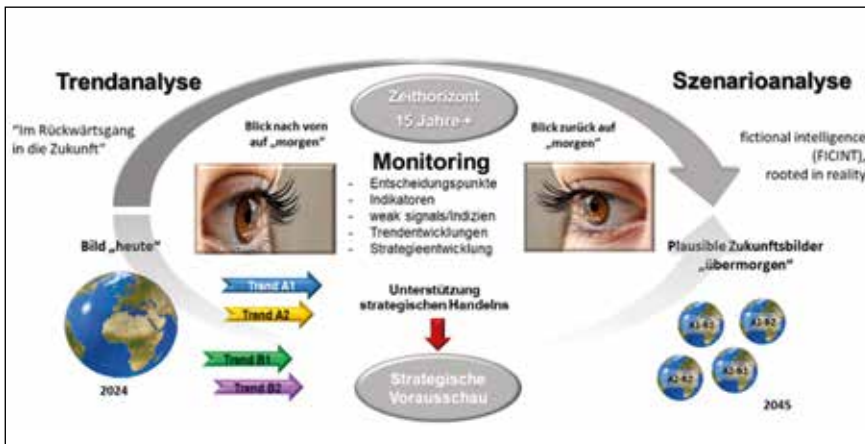
Zukunftsanalyse und Strategische Vorausschau sind im Kern Methoden zum Umgang mit Ungewissheiten. Sie bieten keine Kristallkugel, liefern keine langfristigen Vorhersagen (diese wären gerade bei langfristigen Entwicklungen höchst irrtumsanfällig), aber sie ermöglichen die Entwicklung von Strategien zum vorbeugenden Umgang mit Überraschungen und tragen damit zur Resilienz politischer Konzepte bei. Zukunftsanalyse ist dabei in erster Linie ein Prozess zur systematischen und langfristigen Beschäftigung mit möglichen zukünftigen Entwicklungen. Zentrales Element dieses Prozesses sind die an wissenschaftlichen Standards ausgerichteten Methoden der Zukunftsanalyse – insbesondere die Ansätze der Trend- und Szenarioanalyse.

Bei beiden Ansätzen geht es im Kern um das „Unwissenheitsmanagement“. Für die „bekannten Unbekannten“ bietet die strategische Vorausschau einen Ansatz zur Erarbeitung bisher nicht berücksichtigter Perspektiven im Sinne einer strategischen Vorbereitung auf die Frage: „Was wäre wenn ...?“ Im Fall der „unbekannten Unbekannten“ geht es hingegen oftmals um den Umgang mit dem Fehlen von eindeutigen und validen Antworten auf strategische Fragen, deren Formulierung an sich schon wichtiges Ergebnis der strategischen Vorausschau sein kann.

Strategische Vorausschau nähert sich diesen politischen Ungewissheiten mithilfe von „gedanklichem Probedenken“ hinsichtlich dreier Kernfragen: „Was kann passieren?“, „Wo wollen wir hin?“, und natürlich: „Was können wir bzw. wie können wir es tun?“ In dieser ausdrücklichen Abkehr von Prognosen, Vorhersagen (engl. „Forecast“) oder simplen Wenn-dann-Im-

plikationseinschätzungen unterscheidet sich der Ansatz sowohl von älteren Konzepten der Zukunftsforschung als auch von klassischen Methoden der Politikberatung. Stattdessen wird hier auf Basis der vom Auftraggeber mit einzubringenden Fachexpertise ein methodisch fundierter Prozess angeboten, sich auf zukünftige Entwicklungen mit ihren Chancen und Herausforderungen gedanklich vorzubereiten (engl. „Foresight“).

In der strategischen Vorausschau werden zunächst Trends im Sinne begründeter Richtungsansagen identifiziert und in die Zukunft fortgeschrieben. Kein Trend steht jedoch nur für sich selbst, es gibt immer andere Trends, die ihn beeinflussen, ihn beschleunigen oder bremsen können, bzw. seinen Verlauf verändern oder gar brechen können. Neben den vielen möglichen Wechselwirkungen der Trends sowie ihre Folgen geht es dabei vor allem darum, sogenannte Trendbrüche als Möglichkeit anzuerkennen und zu berücksichtigen sowie aus dem Gesamtbild dann einen schlüssigen möglichen Zukunftsraum zu entwickeln. Dieser wird durch Szenarioanalysen methodisch erschlossen, aus denen multiple alternative, in sich schlüssige Vorstellungen von Zukunft, sogenannte Zukunftsbilder entstehen. Plausibilität geht hier vor Wahrscheinlichkeit, denn keine Zukunft sollte ohne Not schon vorher ausgeschlossen werden. Denkverbote und – oft kulturell bedingte – selektive Blindheit kann hier nur schädlich sein. Zukunftsbilder werden als Narrative entwickelt und gewinnen mit durchaus plastischen und zuspitzenden Formulierungen Profil. Sie sollen die Zukunftsbilder vom „Übermorgen“ dem Leser möglichst plastisch und (be)greifbar machen, um dann den Blick zurück aufs „Morgen“ zu lenken, für das es heute bereits Entscheidungen zu treffen gilt. Denn der Blick aufs Übermorgen erlaubt



Grafik: Olaf Theiler

bleibt selbst hochkomplex, keine der beiden Seiten darf sich und ihre Rolle dabei unterschätzen.

Es sollte bereits bei dieser zwangsläufig sehr kursorischen Beschreibung klar geworden sein, dass strategische Vorausschau der Politik helfen kann, die heute anstehenden Entscheidungen auf eine rationalere Basis zu stellen und dergestalt abzusichern, dass sie zu einem späteren Zeitpunkt nicht zu bereuen sein werden. Sie kann Zukunftspotenziale sichtbar machen und Zukunftsorientierung leisten, ohne deswegen gleich in Prognosewahn oder modischen Skeptizismus zu verfallen. Eine so flexibel aufgestellte und dennoch verlässliche, langfristig orientierte Politik verdient dann wahrlich das Prädikat „zukunftsrobust“. Alles in allem stellt Strategische Vorausschau keine Konkurrenz zu den klassischen Ansätzen der Politikberatung dar. Stattdessen sollte man das Konzept als Ergänzung betrachten, ein zusätzliches Hilfsmittel, dessen besondere Stärken beim Umgang mit den gerade aktuell so drängenden „unknown-unknowns“ in der Außen- und Sicherheitspolitik liegen. Zukunftsbilder und das Denken in alternativen Zukünften, etwa in Form von Szenarien oder Simulationsmodellen können für politische Entscheidungen sehr wichtig sein. Albert Einstein soll gesagt haben: `Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben'. Die Strategische Vorausschau will den Entscheidungsträgern dabei helfen, diese aktiv selbst mit zu gestalten. ■

Strategische Vorschau als Methode

es, systematisch die Voraussetzungen für sein Entstehen zu identifizieren und einzelnen noch ausstehenden Entscheidungen und Handlungen zuzuordnen. Auf diese Weise können aus den erkennbaren Entwicklungspfaden (Backcasting) oder identifizierbaren Indikatoren (Monitoring) Erkenntnisse für strategisches und langfristiges Handeln von „Heute“ abgeleitet werden.

Strategische Vorausschau kann also idealerweise wertvolle Anhalte für mögliche Zukunftsentwicklungen liefern, die wichtigsten Indizien, An- und Vorzeichen für das rechtzeitige Erkennen der Entscheidungspunkte auf dem Weg zu diesen Entwicklungen identifizieren und konkrete Handlungsoptionen anbieten, um schon vorab so gut wie möglich auf die unterschiedlichen Zukunftsentwicklungen vorbereitet zu sein. Diese Fähigkeit,

sich in der Gegenwart bereits so flexibel aufzustellen, dass man für mehrere mögliche Zukunftsoptionen vorbereitet ist, wird in Fachkreisen „Zukunftsrobustheit“ genannt. Dieses Kriterium zu erfüllen oder zumindest Wege dorthin aufzuzeigen ist eines der erklärten Ziele der strategischen Vorausschau.

Zukunftsorientierung als Hilfestellung für Entscheidungsträger

Man darf dabei nicht vergessen, dass die Strategische Vorausschau selbst im besten und erfolgreichsten Falle keinen Ersatz für strategisches Handeln liefert, sondern nur eines von vielen Hilfsmitteln für die Entscheidungsfindung auf dem Weg dahin darstellt. Das Wechselspiel von Wissenschaft und Politik ist und

Die Gesellschaft im Netz: Blog, X, Instagram und Podcast

mitsicherheit-kontrovers.de



[X.com/GSPSipo](https://x.com/GSPSipo)



<https://open.spotify.com/show/3Z42mZ6qXNsyEefj6GhvKZ>



instagram.com/gsp_sipo

