Zukunftsanalyse und Sicherheit

Prof. Karl Rose, Direktor für Policy and Scenarios im World Energy Council in London, war Gastreferent des zweiten „Sicherheitspolitischen Frühstücks“ des Bundesministerium für Inneres.

Zukunftsanalyse und innere Sicherheit“ war das Thema des „Sicherheitspolitischen Frühstücks“ am 19. Mai 2011 im Festsaal des Innenministeriums in Wien. Gastreferent Prof. Karl Rose ist auch Universitätsprofessor an der Grazer Karl-Franzens-Universität für strategisches Management und angewandte Betriebswirtschaft und er war Chefstratege des Konzerns *Royal Dutch Shell*.

Zweites „Sicherheitspolitisches Frühstück im Innenministerium: Prof. Karl Rose, Gruppenleiter Wilhelm Sandrisser.

Gruppenleiter Dr. Wilhelm Sandrisser betonte einleitend, dass mit der Strategie des Innenministeriums, „*INNEN.SICHER.*“, ein proaktiver Zugang zur Sicherheit angestrebt werde. Dafür seien Analysen sowie die daraus gezogenen Ableitungen für die innere Sicherheit wichtig. Aus diesem Grund finde in regelmäßigen Abständen das „Sicherheitspolitische Frühstück“ statt. Weiters gebe es auch die Vorgabe der Hausleitung, dass sich das Innenministerium mit strategischer Zukunftsanalyse beschäftigen solle.

Die Eckpunkte des Vortrags von Prof. Karl Rose umspannten die Fragen „(Wie) kann Zukunft analysiert werden? – Was heißt strategische Planung? – Brauchen wir Szenarien? – Um welche Themen geht es? – Welche Möglichkeiten gibt es für das Innenministerium?“ Prof. Rose betonte, dass Zukunftsanalyse einem nüchternen, logisch strukturierten Ansatz folge. Zwar sei die Zukunft nicht vorhersehbar, sie könne jedoch voraus denkend gestaltet werden. Potenzielle Zukünfte würden dabei durchdacht und mögliche Maßnahmen erörtert, wobei auch einzelne Vorkehrungen getroffen werden können. Ziel sei es auf Eventualitäten vorbereitet zu sein um schneller reagieren zu können und sich eine gewisse Flexibilität zu erarbeiten in deren Rahmen man leichter mit zukünftigen Ereignissen umgehen könne. Bei der Zukunftsanalyse kämen mehrere Methoden in Frage, etwa Trendanalyse, Delphi Studien oder Szenariotechnik. Jedoch müsse man bei der Wahl der Methodik auf das Niveau der Unsicherheit Rücksicht nehmen. Als Beispiel führt Rose die Trendanalyse an, die eher einem niedrigeren Unsicherheitsniveau angemessen sei. Wichtig sei jedoch nicht nur die Risiken-, sondern auch die Chancenbewertung. Hier kommen die wirklichen Entrepreneurs zum Vorschein, die gerade in Zeiten großer Unsicherheit große Schritte nach vorne tätigen, die ihnen später einen ausschlaggebenden Vorteil im Wettbewerb verschaffen.

Notwendig für eine strategische Zukunftsanalyse seien Kernkompetenzen, gutes Personal, der „Mut zur Wahrheit“ sowie eine Führungsebene, die an diesem Prozess interessiert sei und ihn unterstütze. Eine wichtige Kernkompetenz sei etwa die Mustererkennung. Dabei handle es sich um die Fähigkeit, bereits aus wenigen Teilen ein Gesamtbild oder Muster erkennen zu können. Nur wenige Menschen hätten diese Fähigkeit in großem Maße, sie werde anscheinend bereits in frühester Kindheit geformt, und ist nicht zwingend mit einem hohen Intelligenzquotienten verbunden, erläuterte Rose.

Eine Abteilung für strategische Zukunftsanalyse müsse langsam aufgebaut werden. Durch konkrete Arbeit entstünden die nötigen Lerneffekte. Von Vorteil sei, wenn dies unter der Anleitung einer Person mit praktischer Erfahrung mit den Methoden und Techniken der Zukunftsanalyse geschehe. Denn einerseits brauche man Fachexperten für die Analyse der Zukunft, andererseits das methodische Fachwissen für die korrekte Umsetzung des Prozesses. Wichtig sei, dass der Leiter dieser Abteilung ein enges Vertrauensverhältnis zur Führung habe. Diese müsse aber auch akzeptieren können, dass die Zukunftsanalyse zu unangenehmen Ergebnissen kommen könne. Daher sei der Mut zur Wahrheit eine notwendige Voraussetzung, damit Zukunftsanalyse effektiv betrieben werden könne. Diesbezüglich müsse die Arbeit in einem sehr vertraulichen Rahmen erfolgen, um störende externe Interessen bzw. politische Agenden auszuschließen und somit objektive Ergebnisse zu erzielen. Wichtig sei es, einen Raum zu schaffen, in dem man über die Zukunft offen und ehrlich nachdenken und alles ohne negative Konsequenzen aussprechen könne. Gleichzeitig müsse man sich vor Wunschdenken und Sensationalismus hüten. Dementsprechend müsse auch die Führungsspitze mit dieser Objektivität umgehen können.

Die Experten für einen solchen Prozess müssten aus dem eigenen Betrieb stammen und sich entwickeln dürfen. Es sei nicht sinnvoll, diese Inhalte externen Beratern zu überantworten. Je kleiner das Team ist, umso vertrauter sind sich die Personen und desto schlagkräftiger werde Strategische Zukunftsanalyse sein. Allerdings müssen die nötigen Kompetenzen im Team vertreten sein.

Rose berichtete, dass bei seinem früheren Arbeitgeber Botschaften aus der Zukunftsanalyse oft in drei Ebenen ausgearbeitet wurden: Die erste Ebene war für die Öffentlichkeit bestimmt und beschäftigte sich mit Aussagen, die für die Allgemeinheit von Interesse

Foto: Egon Weissheimer

waren. Eine zweite Ebene umfasste relevante Aussagen für das operationelle Top-Management (ca. 200 Personen). Die dritte Ebene für das Kernteam (max. 20 Personen) um den Vorstandsvorsitzenden befasste sich mit strategischen Fragestellungen zur Zukunft des Konzerns und war wohl die sprachlich am deutlichsten formulierte und schonungsloseste Version.

Szenarienmethode. Rose betonte, dass das Entwickeln von Szenarien deswegen so wichtig sei, da sich jede Organisationseinheit permanent anpassen müsse. Um sich jedoch anpassen zu können, müsse man wissen, was sich ändere. Das Innenministerium müsse daher über sich selbst, die anderen Sicherheitsministerien im In- und Ausland sowie über die Makroebene Bescheid wissen. Diese könne mit der sogenannten PEST-Methode analysiert werden (political-, economical-, social- and technological analysis).

Die Szenariomethode sei kein Wunderwerkzeug. Sie könne lediglich die Makroumgebung abbilden und Diskontinuitäten herausfinden. Der Vorteil von Szenarien sei, dass sie Reduktionsmechanismen aufheben und damit einer menschlichen Eigenschaft – des Vereinfachens und Verdrängens – entgegenwirken können.

Strategische Planung beinhalte laut Rose eine Stärken- und Schwächenanalyse, sowie eine Umfeldbeobachtung und die Einbeziehung von sozialen Werten, aber auch Managementwerten. In einem nächsten Schritt müssten die Handlungsoptionen ausgearbeitet werden und messbar sein.

Die Szenariotechnik sei eine Möglichkeit, mit der das Innenministerium ohne großen Ressourcenaufwand einen klaren Mehrwert für seine Arbeit erreichen könne. Dafür müsse jedoch ein eigenes Kernteam aufgebaut werden, das sich mit solchen Prozessen beschäftigt und die nötigen Fähigkeiten erlernt. Es sei ausreichend, klein zu beginnen – im Rahmen eines Projekts – und den Prozess ergebnisoffen zu halten. Die Themen eines solchen Prozesses müssten sich an den Entscheidungsträgern und den ihnen offen stehenden Möglichkeiten orientieren. Schließlich sei der Schlüssel zum Erfolg die Bereitschaft, das Bestehende in Frage zu stellen und die Einsicht, dass man zwar Wege aufzeigen könne, aber andere ihn zu gehen hätten. *Nieves Kautny/Karl Srnec*

Mag. Sabine RAMERT
Vermögenstreuhändering – Unternehmensberaterin
Selbst. Buchhalterin (SBH) - Bilanzbuchhalterin (SBB)
Buchhaltung - Personalverrechnung
Jahresabschlüsse – Beratung
BILANZ BUCHHALTER
der Kammer der Wirtschaftstreuhänder
Friedensgasse 2, 2201 Gerasdorf bei Wien
Tel.: 02246/2167 oder 3860, Fax: 02246/2167 DW 76
E-Mail: office@ramert.net

SCHULTHESS
Schulthess Maschinen GmbH
Hetzendorfer Straße 191 • A-1130 Wien
Tel. +43 / 1 / 803 98 00 - 10
Fax: +43 / 1 / 803 98 00 - 30
E-Mail: verkauf@schulthess.at
Homepage: www.schulthess.at
WÄSCHEPFLEGE MIT KOMPETENZ