

# Von schwarzen Schwänen und roten Teams

Die meisten Staaten rund um den Globus sind schlecht auf unerwartete Ereignisse wie die Corona-Pandemie vorbereitet.

Warum das so ist, und wie sich das ändern lässt, erläutern

**Lars Brozus und Leopold Schmertzing.**

Lars Brozus (links) ist Senior Fellow in der Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP) in Berlin, Leopold Schmertzing ist Analyst des Wissenschaftlichen Dienstes des Europäischen Parlaments und äußert seine persönliche Meinung.



EPRS, SWP/PR [M]

COVID-19 hat das politische Interesse an strategischer Vorausschau erneut geweckt. Wie nach jeder der zahlreichen „bösen Überraschungen“, die die internationale Politik in den letzten zehn Jahren durcheinander wirbelten – denken wir nur an die Euro-Krise, die Annexion der Krim durch Russland, den Brexit oder die Wahl Donald Trumps –, wird mit Blick auf die Coronakrise wieder die Frage laut: Hätte das nicht vorhergesehen werden können? Und: Warum waren wir nicht besser vorbereitet?

Immerhin, in der Politik bewegt sich etwas. So hat die EU-Kommission ihren ersten Foresight-Bericht veröffentlicht, der sich mit einer Vielzahl von denkbaren Herausforderungen in der Zukunft auseinandersetzt. Auch Berlin hat reagiert: Das Bundeskanzleramt richtete 2018 eine neue Abteilung ein, in der vorausschauende Analyse und Planung einen hohen Stellenwert haben. Um auf unerwartete Ereignisse besser vorbereitet zu sein, muss die Politik strategische Vorausschau allerdings sehr viel systematischer als bisher nutzen. Denn die Formen, in denen Überraschungen auftreten können, unterscheiden sich erheblich voneinander.

In der Zukunftsforschung wird mithilfe einer der Tierwelt entlehnten Metapher zwischen drei Typen unterschieden: weiße, graue und schwarze Schwäne. Ein weißer Schwan ist demnach ein Zukunftsereignis, das nur zwei Ausprägungen annehmen kann: ja oder nein, Mehrheit oder Minderheit, Zustimmung oder Ablehnung. Gesetzesabstimmungen, Wahlen oder internationale Abkommen gehören in diese Kategorie. Die Überraschung ist nicht das Ereignis an sich, sondern dass es einen unerwarteten Ausgang nimmt.

Beispiele dafür sind die Erfolge der Brexit-Befürworter und Donald Trumps 2016 oder die Weigerung der Ukraine, 2013 das Assoziierungsabkommen mit der EU abzuschließen, womit die Regierung in Kiew landesweite Proteste – den sogenannten Euromaidan – auslöste. Obwohl in allen Fällen nur zwei Resultate möglich waren, rechnete kaum jemand mit dem tatsächlichen Ergebnis. Entsprechend überrascht waren die politischen Entscheider.

## Sich dem vermeintlich Undenkbaren wenigstens methodisch annähern

Ein grauer Schwan gleicht dagegen einer bedingten Überraschung: ein Ereignis, das sich zwar abzeichnet, von dem aber nicht sicher ist, dass es in der nahen Zukunft eintreten wird. Meist gibt es Hinweise und Signale darauf, dass es zu diesem Ereignis kommen könnte, aber oft werden erst in der Rückschau die Zusammenhänge deutlich.

Der „Arabische Frühling“ – die Volksaufstände in Nordafrika und im Nahen Osten 2010/11 – ist ein Beispiel für einen grauen Schwan. Dass in vielen Gesellschaften der Region tiefe Unzufriedenheit über die politische, ökonomische und soziale Situation bestand, war kein Geheimnis. Dennoch überraschte der Sturz der autoritären Herrscher in Tunesien, Ägypten und Libyen selbst die Experten.

Auch COVID-19 gehört in diese Kategorie. Pandemien, wie auch Erdbeben, sind langfristig gesehen regelmäßige

ge Ereignisse, doch führen generelle Warnungen von Experten oftmals zu keiner nennenswert besseren Krisenvorsorge durch die Politik. Um die Metapher aufzugreifen: Dass ein Vogel im Anflug sein könnte, lässt sich zwar erwarten. Allerdings ist nicht klar, ob, wo und wann er schließlich landen wird.

Der schwarze Schwan schließlich ist ein nahezu komplett unerwartetes Ereignis. Auch in der Rückschau lassen sich nur wenige Hinweise finden, die vorab auf ein Eintreffen hingedeutet hätten. Daher wäre es verkürzt, in diesem Fall von einem Versagen der Vorausschau zu sprechen. Unter den zahlreichen politischen Überraschungen der letzten Dekade kommt die Annexion der Krim durch Russland im Frühjahr 2014 wohl einem schwarzen Schwan am nächsten. Glücklicherweise sind in der Politik solche Ereignisse sehr selten, denn eine gezielte Vorbereitung auf eine „echte“ Überraschung wäre natürlich ein Widerspruch in sich. Dennoch ist es nicht unmöglich, sich dem vermeintlich Undenkbaren doch wenigstens methodisch anzunähern.

Alle genannten Überraschungen hatten für die internationale Politik schwerwiegende Folgen. Nach wie vor streitet Brüssel mit London über die Modalitäten des Austritts Großbritanniens aus der EU. Die „America first“-Positionierung der USA unter Trump hat internationale Organisationen geschwächt und vorausschauende Politik etwa in Klima-, Handels- und Rüstungskontrollfragen torpediert. Im Jemen, in Libyen und Syrien dauern die militärischen Auseinandersetzungen, in die zahlreiche externe Mächte verstrickt sind, bis heute an. Zwar herrscht in der Ostukraine ein brüchiger Waffenstillstand, aber das Verhältnis zwischen dem Westen und Russland ist seit der Annexion der Krim schwer belastet. Schließlich verändert die schlechte Vorbereitung vieler Staaten auf COVID-19 die Welt weit über die Grenzen der internationalen Politik hinaus, obwohl das Risiko einer Pandemie wohl bekannt war.

Immer wieder neue Überraschungen treiben wie in einem Kaskadeneffekt den Krisenzyklus auf internationaler Ebene voran – Politik findet reaktiv und ereignisgetrieben statt. „Böse Überraschungen“ können politische Entscheider zusammenschweißen, wie sich in der Weltfinanzkrise 2008 gezeigt hat. Sie können das Misstrauen zwischen ihnen aber auch verstärken und Kooperation erschweren, was die internationalen Krisen der letzten zehn Jahre verdeutlichen. Strategische Vorausschau kann zur Früherkennung potenzieller Risiken beitragen, sodass die Politik Zeit zur Vorbereitung gewinnt – insbesondere mit Blick auf die internationale Zusammenarbeit. Je nach Typus der Überraschung, oder – um im Bild zu bleiben – nach Farbe des Vogels, unterscheiden sich die Möglichkeiten, besser vorherzusehen. Drei methodische Ansätze sind besonders gut dafür geeignet, Vorausschau systematisch zu betreiben.

Wissenschaftliche Studien zeigen, dass Forecasts eine hohe Erfolgsquote bei der Vorhersage von weißen Schwänen haben. In Forecasts wird danach gefragt, ob konkret definierte Ereignisse in der Zukunft eintreten und mit welcher Wahrscheinlichkeit: Ein Referendum kann entweder angenommen oder abgelehnt werden, ein Präsident eine politische Krise überstehen oder

nicht. Forecasts haben den Vorteil, dass sich eindeutig feststellen lässt, wer richtig mit der Vorhersage und wer falsch lag.

Die besten Ergebnisse werden bei Fragen nach politischen Ereignissen erzielt, die sich auf einen Zeitraum von bis zu zwölf Monaten beziehen. Zusammen mit Prediction Markets (Prognosemärkten), in denen Tausende Freiwillige und Experten auf zukünftige Ereignisse wetten, und mit auf Künstliche Intelligenz gestützter Big-Data-Analyse sind Forecasts eine gute Methode dafür, Ereignisse des Typus weißer Schwan genauer zu antizipieren.

## Politische Akteure setzen das Wissen der Zukunftsforscher nur unzureichend ein

Ereignisse des Typus grauer Schwan sind demgegenüber komplexer. Während der Termin einer Wahl feststeht, ist es trotz mittlerweile verfügbarer Big Data auch für Experten nach wie vor kaum möglich, den Zeitpunkt des Ausbruchs einer Pandemie oder politischer Unruhen im Voraus exakt zu bestimmen. Unter diesen Bedingungen sind Szenarien eine gute Methode, um die vielfältigen Hinweise und Signale, die auf denkbare Entwicklungen in der Zukunft hindeuten, einzufangen.

Bei ihrer Erstellung sollte darauf geachtet werden, alternative Entwicklungspfade in möglichst vielfältigen Ausprägungen abzubilden. Daher ist es sinnvoll, auf Diversität und Multiperspektivität bei der Zusammenstellung der Personen zu achten, die in Teams Szenarien erarbeiten. Kriterien für gute Szenarien sind nicht die Wahrscheinlichkeit des Ereigniseintritts, sondern Plausibilität, Konsistenz und ihre politische Relevanz.

Mit Methoden wie „Red Teaming“ lässt sich schließlich Licht auf die schwarzen Schwäne werfen. Red Teams stellen die in der Politik meist dominierende Annahme von linearen Entwicklungen und inkrementellem Fortschritt gezielt infrage. Dadurch sind sie in der Lage, die Konsequenzen von unwahrscheinlichen Trendbrüchen für die Staatenwelt, aber auch für Wirtschaft und Gesellschaft herauszuarbeiten. Solch institutionalisierter Dissens ist unbequem und undankbar, denn Regierungen sorgen sich wegen politischer Kollateralschäden: Wenn etwa bekannt würde, dass sich die Bundesregierung – vorausschauend – mit einem Bürgerkrieg in den USA oder aber – rückblickend – der Annexion der Krim durch Russland befasst (hätte), könnte beträchtlicher politischer Flurschaden entstehen. Red Teams benötigen daher Vertraulichkeit und die Rückendeckung von Entscheidern, die ihre Relevanz sichert.

Fazit: Auf dem Gebiet der Zukunftsforschung hat sich in den letzten Jahren viel getan. Leider setzen politische Akteure dieses Wissen bislang nur ungenügend ein. Bei der Effektivität der derzeitigen Vorausschau gibt es – gemessen an den vielen unerkannten Krisen – viel Luft nach oben. Wir schlagen vor, mithilfe vielfältiger Methoden den verschiedenen Typen von Überraschungen beizukommen. Die vorgestellten Beispiele bilden nur einen kleinen Ausschnitt der Möglichkeiten ab. Der Einsatz eines Methodenmixes würde strategische Vorausschau systematischer, zielgerichteter und damit auch politisch relevanter machen.