



# Foresight-Phänomene

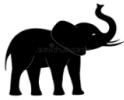



## Im Tierpark der Strategischen Vorausschau

von Sebastian Bollien

**Mit Hilfe von tierischen Metaphern, wie dem sprichwörtlichen Elefanten im Raum, dem schönen Pfau oder dem schwarzen Schwan, lassen sich Foresight-Phänomene bildhaft erläutern. Im Tierpark der Strategischen Vorausschau gibt es noch weitere Metaphern.**

Strategische Vorausschau ist alles andere als der „Blick in die Glaskugel“. Sie ist vielmehr die systematische Analyse möglicher Zukünfte. Im Gespräch über die Zukunft tauchen stets viele Fragen auf, die heute vermeintlich noch nicht beantwortet werden können, weil unbekannte Entwicklungen und plötzlich auftretende Ereignisse, die gedachte Szenarien in ganz neue Bahnen lenken, verstärken oder sogar überflüssig machen. Um über Szenarien, die zehn oder fünfzehn Jahre in der Zukunft liegen zu diskutieren, ist neben Kreativität und Abstraktion vor allem auch Vorstellungsvermögen gefragt. Hier kann ein Gang in den Tierpark der Strategischen Vorausschau helfen, um mögliche Formen der Zukunft bildhaft zu verstehen.

### Von bekanntem Wissen zum unbekanntem Unwissen

	Wissen	Unwissen
bekanntes	<p>„bekanntes Wissen“</p> 	<p>„bekanntes Unwissen“</p> 
unbekanntes	<p>„unbekanntes Wissen“</p> 	<p>„unbekanntes Unwissen“</p> 

*Die Tiermetaphern in der Wissensmatrix von Donald Rumsfeld verdeutlichen ein Spektrum von bekanntem Wissen bis zum unbekanntem Unwissen. Quelle: BAKS/Sebastian Bollien*

Ziel der systematischen Analyse und Zukunftsprojektion ist, plausible und nachvollziehbare Entwicklungen aufzuzeigen. Naheliegend ist meist die Extrapolation bekannter Trends zu denen es viele Daten gibt, wie zum Beispiel der globalen Erderwärmung oder auch gesundheitsbewussterer Ernährung. Viel Bekanntes wurde in der Vergangenheit auch bewusst in seinen Auswirkungen ignoriert, obwohl die verheerenden Möglichkeiten einer solchen Entwicklung bekannt waren – die COVID-19 Pandemie sei hier als Beispiel angeführt. Gleichzeitig gibt es aber auch unbekannt mögliche Entwicklungen, mit bekannten Auswirkungen oder bekanntes Wissen mit unbekanntem Auswirkungen. In der

inzwischen berühmten Pressekonferenz von Donald Rumsfeld am 12. Februar 2002 verdeutlichte er diese Wissensmatrix von bekanntem und unbekanntem Wissen bzw. Unwissen<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=REWeBzGuzCc>

## Im Schwanensee der Vorausschau

Der Schwanensee ist mittlerweile der größte Bereich im Tierpark der Vorausschau. Angelehnt an Talebs „schwarze Schwäne“ können weitere Ereignisse mit Ihnen in Verbindung gebracht oder aus Ihnen abgeleitet werden. Im weiteren Verlauf wird deutlich, dass es viele Nuancen bei der metaphorischen Definition von künftigen Ereignissen gibt, die sich auch mit anderen Tiermetaphern überschneiden. Die zuvor erwähnte Wissensmatrix dient jedoch als Grundlage für den Tierpark der Vorausschau.

### Die Existenz der schwarzen Schwäne „Black Swans“

Diese Tiere zeichnet vor allem die Unwahrscheinlichkeit ihres Auftretens, aber auch die unvorhergesehenen Effekte ihres Erscheinens, aus. Es handelt sich um zufällige Ereignisse, die über unser bekanntes Wissen hinausgehen und selbst durch Experten nicht vorhersagbar sind, uns aber zwingen, unsere Sicht grundlegend zu ändern. Sie haben damit eine gewisse Ähnlichkeit zu Wild Cards<sup>2</sup>. Taleb schlägt vor, diesen mit „kontrafaktischem Denken“ zu begegnen und sich somit das Unwahrscheinlichste doch bildlich vorzustellen und dessen Auswirkungen auf die Zukunft. Als klassische Beispiele dienen der Fall der Berliner Mauer, die Terroranschläge vom 11. September 2001 oder aber die kurz nach Talebs Buchveröffentlichung stattgefundenen Finanzkrise 2008 oder aber vorausdenkend eine mögliche Landung Außerirdischer auf der Erde. Allerdings ist es oft unmöglich, postulierte Black-Swan-Ereignisse auch stets mit den Kriterien „unvorhergesehen“, „zufällig auftretend“ und „nie dagewesen“ zu beschreiben.

### Graue oder „dreckige weiße“ Schwäne

Abhilfe schafft hier die Einführung von Schwänen, die weder weiß noch schwarz sind. Im Jahr 2010 haben Claudia Zeisberger und David Munro daher den Begriff der „dirty white swans“ eingeführt<sup>3</sup>. Das sind vermeintlich überraschende auftretende Ereignisse, die dennoch plausibel und durch historische Vergleiche belegbar sind und gegebenenfalls sogar vorhergesagt wurden. Diese überraschen in der Regel durch falsche Vorurteile oder Ignoranz gegenüber den möglichen Ereignissen. Unter diesen Voraussetzungen grauen auch die oben genannten Beispiele teilweise aus. Auch die Flut im Ahrtal und ihre Auswirkungen 2021 könnten somit in die Kategorie der dreckigen weißen Schwäne gehören.

Graue Schwäne gelten als Mischung von weißen und schwarzen Schwänen. Sobald in der Strategischen Vorausschau schwarze Schwäne betrachtet werden, verlieren Sie Ihre Eigenschaft als schwarze Schwäne, da Szenarien in der Regel plausibel hergeleitet werden. Sie sind also bis zu einem gewissen Grad vorhersehbar, wie zum Beispiel drohende Erdbeben.

### Rote Schwäne

Die von Gordon Woo 2011 eingeführten roten Schwäne<sup>4</sup> bezeichnen in der Vorausschau mögliche plötzlich auftretende Ereignisse, die erhebliche Auswirkungen haben könnten, aber letztendlich nicht eintreten<sup>5</sup>. Als Beispiel dient hier der „Millennium-Bug“, der für das Jahr 2000 erwartet wurde.

### Grüne Schwäne

Im Jahr 2020 veröffentlichte die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) einen Aufsatz mit dem Titel „The Green Swan“<sup>6</sup> und setzte damit das bislang letzte Tier auf dem Schwanensee aus. Dieses bezieht

---

<sup>2</sup> <https://www.baks.bund.de/de/aktuelles/methoden-zur-strategischen-vorausschau-wild-cards>

<sup>3</sup> <https://publishing.insead.edu/case/dirty-white-swans-could-unexpected-extreme-events-put-you-out-business>

<sup>4</sup> [https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/9781848167407\\_others02](https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/9781848167407_others02)

<sup>5</sup> <https://www.psd.gov.sg/challenge/ideas/feature/future-beasts-and-where-to-find-them>

<sup>6</sup> <https://www.bis.org/publ/othp31.pdf>

sich hauptsächlich auf den Klimawandel und wie schwarze Schwäne zeichnen sie sich durch große Unsicherheit und Nichtlinearität aus, die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens spiegelt sich nicht in den Daten der Vergangenheit wider, und die Möglichkeit extremer Werte kann nicht ausgeschlossen werden. Gleichzeitig deutet alles jedoch darauf hin, dass Ereignisse mit großer Auswirkung eintreffen werden, die Frage ist nur wann. Luis da Silva von der BIZ hat daher auch die COVID-19-Pandemie oder einen Meteoriteneinschlag als grünen Schwan definiert.<sup>7</sup>

### **Die schwarze Qualle „Black Jellyfish“**

Die nächste Metapher ist mit der schwarzen Qualle ein weiteres Wassertier. Es handelt sich hierbei um Ereignisse, die wir zu kennen glauben, deren Komplexität und Disruptionspotenzial wir in der Realität aber noch nicht in Ihrer Gänze verstehen, so dass hier von „*unbekanntem Wissen*“ auszugehen ist. Das Bildnis ist angelehnt an die Quallenblüten in den Meeren, die nicht zuletzt auch durch den Klimawandel begünstigt werden und teilweise überraschend stark auftreten und ungeahnte Kräfte freisetzen können. Diese Kräfte konnten im Jahr 2006 sogar den Flugzeugträger USS Ronald Reagan stoppen, als Quallen das Reaktor-kühlungssystem des Schiffes außer Gefecht setzten oder an anderer Stelle Reaktoren in Schweden, Japan oder Israel<sup>8</sup>.

Die strategische Vorausschau muss ebenso auf Ereignisse achten, die zwar allgemein bekannt sind und die bei gelegentlichem Auftreten das Geschehen wenig beeinflussen, aber dennoch im Einzelfall gefährlich für zukünftige Szenarien werden können. Ein Cyberangriff alleine hat demnach in der Regel wenig Einfluss auf ein Zukunftsbild, anders sieht es in einer „*Quallenblüte*“ aus, wenn Angriffe exponentiell zunehmen und Cyberabwehr vor große Probleme stellen kann. Ein anderes Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit könnte die Flüchtlingskrise 2015 sein<sup>9</sup> oder aber auch genetisch modifizierte Organismen (GMO). Wichtig ist hier eine kontinuierliche Trend-Beobachtung zum Beispiel mittels eines Horizon-Scanning-Prozesses.<sup>10</sup>

### **Das graue Nashorn „Grey Rhino“**

Mit dem grauen Nashorn hat Michele Wucker im Jahr 2012 ein massives Landtier beschrieben, das zwar gut sichtbar ist, aber dennoch das Risiko eines unkalkulierbaren Angriffs birgt. Die strategische Vorausschau bezeichnet dieses Phänomen als „*bekanntes Unwissen*“. Es ist eine höchst wahrscheinliche, folgenreiche, aber vernachlässigte Bedrohung. Im Gegensatz zu Schwänen und teilweise der Qualle handelt es sich um keine zufällige Überraschung, sondern tritt nach einer Reihe von Warnungen und sichtbaren Beweisen auf. Gemäß Wucker dient diese Metapher dazu, dem Offensichtlichen neue Aufmerksamkeit zu schenken, um sich bildlich klarzumachen, dass man sich von einem Nashorn tot trampeln lassen kann, ihm aus dem Weg gehen, aber auch auf den Rücken springen kann, um eine Krise für sich zu nutzen<sup>11</sup>.

Als Beispiele für solche grauen Nashörner gelten laut Michele Wucker die Finanz- und Schuldenkrise in Griechenland Ende der 2000er, die sich in ihren Vorzeichen sehr der Krise in Argentinien zu Beginn des 21. Jahrhunderts ähnelten. Aktuellere und sicherheitspolitische graue Nashörner konnten zum Beispiel an der Ukrainekrise seit 2014 beobachtet werden, aber auch in der chinesisch forcierten Taiwanfrage. Generell sieht die Wissenschaftlerin in China viele Beispiele für das Verständnis grauer Nashörner, in dem seitens der Regierung oft und viel regulatorisch in den Finanz- und Aktienmarkt eingegriffen wurde.

---

<sup>7</sup> <https://www.bis.org/speeches/sp200514.pdf>

<sup>8</sup> <https://postnormaltim.es/sites/default/files/uploads/Sweeney%20content/Sweeney%20Signs%20of%20PNT.pdf>

<sup>9</sup> <https://www.welt.de/wirtschaft/article149951255/Das-ist-das-wahre-Risiko-in-der-Fluechtlingskrise.html>

<sup>10</sup> <https://www.baks.bund.de/de/aktuelles/methoden-zur-strategischen-vorausschau-horizon-scanning>

<sup>11</sup> <https://www.marketwatch.com/story/what-is-a-gray-rhino-and-why-are-they-so-dangerous-to-investors-5-questions-for-michele-wucker-2019-01-23>

## Der schwarze Elefant „Black Elephant“

Der buchstäbliche Elefant im Raum beschreibt das „bekannte Wissen“ – etwas, das mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und großem Effekt erwartbar ist und dennoch gesellschaftlich ignoriert wird, da niemand mit etwas so Großem wie dem Elefanten umgehen möchte. Diese Art von Ereignissen tritt meist dort auf, wo angstbasierte Triebkräfte den Wunsch nach Fortschritt überwiegen. Es sind Bedrohungen, die zwar erkennbar sind, aber ignoriert werden, weil sie vielleicht zu komplex und groß erscheinen, um sie zu beeinflussen<sup>12</sup>. Wesentlich geprägt wurde diese Metapher unter anderem durch Vinay Gupta<sup>13</sup> oder Thomas L. Friedmann<sup>14</sup>.

Friedmann wählte Beispiele in Zusammenhang mit dem Klimawandel, um vor allem das „schwarze“ am Elefanten zu veranschaulichen. Verschiedene Datenmodelle und Experten zeigen bereits viele Gefahren, wie die globale Erwärmung, Entwaldung, Versauerung der Ozeane, Massenaussterben und massive Süßwasserverschmutzung. Diese prognostizierten Gefahren werden noch zu oft als „schwarzer Schwan“ wahrgenommen. In anderem Zusammenhang kann auch der Brexit als schwarzer Elefant im Raum gelten, auf den sich aber sowohl die Politik als auch die Gesellschaft bei seinem Eintreten überrascht zeigten. Der schwarze Elefant zeigt wie kein anderes Tier der Vorausschau die Kluft zwischen Expertinnen- und Expertenwissen und der öffentlichen Meinung. So wird oft auch die COVID-19-Pandemie als schwarzer Elefant wahrgenommen.

In der strategischen Vorausschau greifen unter anderem Methoden, wie die Delphi-Methode<sup>15</sup> gezielt auf das Wissen und die Einschätzung von Expertinnen und Experten zurück, um schwarze Elefanten zu identifizieren und in die Betrachtung von Zukünften einfließen zu lassen.

*Weitere tierische Bewohner des Foresight-Zoos sind:*

## Der siedende Frosch „Boiling Frog“

Der siedende Frosch dient als Metapher für einen Frosch, der wenn man ihn in heißes Wasser legt sofort herausspringt, sich aber kochen lässt, wenn das Wasser langsam erhitzt wird. Diese fragwürdige Grundhypothese ist als Phänomen auch in der Vorausschau beispielhaft. Jorgen Rander vergleicht in seinem Buch „2052 – A global forecast for the next 40 years“<sup>16</sup> diesen Effekt mit einer langsamen Degeneration ohne den einzigen katastrophalen Auslöser. Phänomene, die sich langsam aufbauen, werden gesellschaftlich oft zu schnell ignoriert. Der sich langsam verschlimmernde Klimawandel ist auch hier ein gutes Beispiel, aber auch zuvor erwähnte Radikalisierungstendenzen in einer Gesellschaft. Der kochende Frosch weist Parallelen zu anderen tierischen Erscheinungen der Vorausschau auf. Auch hier gilt, in der systematischen Auseinandersetzung mit der Zukunft bestehende Trends nicht nur als Momentaufnahme zu sehen, sondern als Teil eines umfassenden Prozesses, damit Veränderung eben nicht erst passiert, wenn es zu spät ist.

## Der Pfau „Peacock“

Der finnische Podcast „Ennakointikupla“, zu deutsch in etwa „Blase der Vorausschau“ nennt auch den Pfau im Tierpark der Vorausschau<sup>17</sup>, da diese Metapher oft ungewollt bei der Vorausschau-Arbeit auftaucht. Als farbenfrohes Wesen zieht er direkt die Aufmerksamkeit der Besucher auf sich, man redet über ihn und preist ihn an. Dadurch lenkt er von anderen Tieren ab und lässt Wesentliches oft unbeachtet.

---

<sup>12</sup> <https://www.aveneer.com/journal/futures-menagerie>

<sup>13</sup> <https://dougald.nu/black-elephants-skull-jackets-a-conversation-with-vinay-gupta/>

<sup>14</sup> <https://www.nytimes.com/2014/11/23/opinion/sunday/thomas-l-friedman-stamped-black-elephants.html>

<sup>15</sup> <https://www.baks.bund.de/de/tags/delphi-methode>

<sup>16</sup> <https://www.andyhinesight.com/the-boiling-frog-future-to-2052/>

<sup>17</sup> <https://www.ennakointikupla.fi/blog/index.php/2016/04/11/the-horizon-scanning-zoo>

Beispiele finden sich im Populismus und zum Beispiel in den vielen lautstarken Behauptungen des ehemaligen U.S.-Präsidenten Donald Trump, die medienwirksam Probleme der amerikanischen Gesellschaft oder des Klimawandels in den Hintergrund rückten.

### **Der rote Hering „Red Herring“**

Ein roter Hering bringt den Beobachter ähnlich des Pfau auf eine falsche Fährte, weil er die Aufmerksamkeit auf sich zieht. Im politischen Sprachgebrauch ist dieser bereits seit dem 19. Jahrhundert in Gebrauch<sup>18</sup> und kommt dennoch als Tier der Vorausschau in Betracht. Weil er die Aufmerksamkeit auf sich zieht, beeinflusst er auch immer die Auseinandersetzung mit der Zukunft. Dabei kämpft die Wissenschaft auch hier gegen populistische und medienwirksame Themen<sup>19</sup>. Rote Heringe finden sich ebenfalls regelmäßig im Populismus oder der modernen Argumentationsform des „Whataboutism“ und im Sinne der Vorausschau besteht die Gefahr der Ablenkung von größeren und wichtigeren Tieren und damit auch Themen im Tierpark der Strategischen Vorausschau.

### **Zusammenfassung**

Die Vorstellung der Zukunft ist umso schwerer, je weiter sie entfernt ist. Die Vorstellung mehrerer plausibler Zukünfte – und darum geht es auch bei der strategischen Vorausschau – verlangt von uns umso mehr Abstraktionsvermögen. Der Tierpark der strategischen Vorausschau kann dabei helfen, die verschiedenen Phänomene bewusst zu betrachten, Trends richtig einzuordnen und Ereignisse zu systematisieren. Dadurch sollen Fehlinterpretation möglichst vermieden werden. Das bedeutet konkret, dass schwarze Schwäne mitgedacht werden, schwarze Quallen erkannt werden, schwarze Elefanten rechtzeitig angegangen und graue Nashörner systematisch analysiert werden sollten.

Denn: In der Zukunftsbetrachtung können viele Dinge plötzlich relevant werden und andere an Wichtigkeit verlieren. So können auch weitere Tiere, wie der Schmetterling oder der Dodo<sup>20</sup> dem Zoo hinzugefügt werden. Der Schmetterlings-Effekt, der aus einem kleinen Ereignis eine Kaskade von Ereignissen produziert, kann beispielsweise nachträglich mit dem Selbstmord des tunesischen Obsthändlers Mohamad Bouazizi im Jahr 2011 den Startpunkt des arabischen Frühlings verdeutlichen. So fasst Dr. Stefanie Babst 2018 zusammen: „Radikale Veränderungen in einem Bereich führen zu radikalen Veränderungen in anderen Bereichen. Die Zeiten einfacher Wechselwirkungen und überschaubarer Dynamiken liegen definitiv hinter uns. Es sind die Komplexität des Wandels und seine unvorhersehbaren Folgen, die eine echte Herausforderung für die Entscheidungsträger darstellen“.<sup>21</sup>

Auf der anderen Seite steht der ausgestorbene Dodo für Ereignisse und Dinge, die einst entscheidend waren, aber ihren Zenit der Relevanz überschritten haben. Gleichwohl soll er uns eine Warnung sein, dass die Tierwelt der Vorausschau nicht statisch ist, sondern sich weiterentwickelt und verändern wird. Der Dodo berichtet von einer Welt, in der wir die Dinge anders priorisiert haben und lehrt uns, dass es keine Zukunft ohne Vergangenheit gibt.

*Sebastian Bollien ist an der BAKS im Kompetenzzentrum Strategische Vorausschau tätig. Der Autor gibt seine persönliche Meinung wieder.*

---

<sup>18</sup> <https://politicaldictionary.com/words/red-herring/>

<sup>19</sup> <https://berlinpolicyjournal.com/red-herring-black-swan-ground-control-to-ivory-tower/>

<sup>20</sup> <https://www.ennakointikupla.fi/blog/index.php/2016/04/11/the-horizon-scanning-zoo>

<sup>21</sup> <https://securityconference.org/news/meldung/natos-strategic-foresight-navigating-between-black-swans-butterflies-and-elephants/>