



# Kaffeesatzlesen oder unentbehrlicher Kompass?

25 Jahre Lage- und Umfeldanalysen als Instrument der strategischen Planung des Bundesrates.

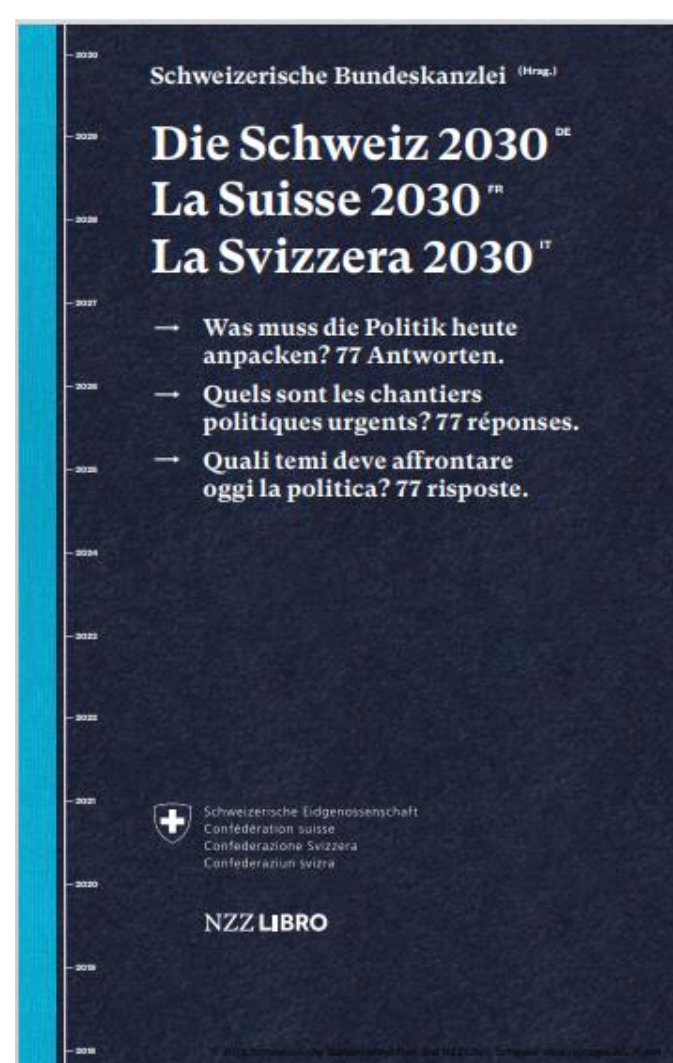


Abbildung: Lage- und Umfeldanalyse von 2018

## Der Untersuchungsgegenstand:

Wissen was die Zukunft bringt? Chancen nutzen und Risiken umgehen? Das tönt vielversprechend. Seit den späten 1990er-Jahren wird im Auftrag der Schweizer Landesregierung alle vier Jahre eine Lage- und Umfeldanalyse erstellt, deren erklärter Zweck darin besteht, dem Bundesrat als Grundlagendokument für seine strategische Planung zu dienen. Die letzte von bislang sieben Ausgaben wurde im Frühjahr 2022 publiziert. Die bisher erstellten und veröffentlichten Analysen beschäftigen sich auf insgesamt über 1'000 Seiten mit langfristigen Entwicklungen und Zukunftstrends mit dem Ziel, mögliche Folgen für die Schweiz und ihre Bevölkerung sowie möglichen Steuerungsspielraum besser einschätzen und nutzen zu können. Diese Analysen habe ich als Gegenstand meiner Maturaarbeit ausgewählt.

"Sind 2035 25 % aller CEOs der grössten Unternehmen und 50 % aller Mitglieder von Verwaltungsräten in der Schweiz Frauen?"

"Hat China 2035 die USA als globale Ordnungsmacht abgelöst?"

"Werden 2035 vollautomatisierte Autos auf den Schweizer Strassen fahren?"

## Fragestellung und Zielsetzung:

1. Da die Lage- und Umfeldanalysen noch nie Gegenstand einer Untersuchung waren, ging es zunächst darum, ihren Entstehungshintergrund und Verwendungszweck herauszuarbeiten und u.a. die Frage zu beantworten, warum eine vorausschauende strategische Planung gerade Ende der 90er-Jahre verstärkt in den Fokus politischer Exponent\*innen sowohl des rechten als auch des linken Parteienspektrums geriet.
2. Ein Vergleich der Lage- und Umfeldanalysen machte schnell deutlich, dass diese in den 25 Jahren seit ihrer Entstehung konzeptionell mehrmals stark verändert wurden. Diese Änderungen habe ich hinsichtlich Berichtstitel, Bezugszeitraum, Mitwirkenden, Anspruch und Methodik unter die Lupe genommen, wobei es mir nicht nur um die Veränderungen an sich ging, sondern darum, welche Absicht diese verfolgten.
3. Abschliessend habe ich die Rezeption der Berichte auf Bundesebene untersucht: Wie werden die Berichte von zentralen Exponenten auf Bundesebene (Bundeskanzlei, Generalsekretariate der Bundesdepartemente, Bundesratsparteien) genutzt? Erfüllen sie ihre Zweckbestimmung?

"Arbeiten wir 2035 bis 70 Jahre?"

## Methodik:

Methodisch stützt sich meine Arbeit zur Hauptsache auf die *Analyse von Quellen*, da die strategisch-politische Steuerung der Schweizer Exekutive bislang kaum erforscht ist. Die Erkenntnisse zur konzeptionellen Gestaltung der Lage- und Umfeldanalysen stützen sich *schwer*gewichtig auf deren *vergleichende Untersuchung*. Um Antworten auf die Fragen zur Rezeption zu erhalten, führte ich insgesamt 13 *Interviews mit Schlüsselpersonen* auf Bundesebene durch.

## Ergebnisse:

- Die Lage- und Umfeldanalysen entstanden als Reaktion auf das zunehmend infrage gestellte Primat der Politik über die Wirtschaft (Stichwort: Globalisierung und machtpolitische Umwälzungen im Gefolge des Endes des Kalten Krieges). Auch die Konsensfindung in einer zunehmend polarisierten Gesellschaft ist ein wichtiges Thema.
- Die Lage- und Umfeldanalysen wurden als Grundlagepapier für die strategisch-politische Planung der Schweizer Exekutive geschaffen, vermögen diesem Anspruch aber trotz wiederholter konzeptioneller Anpassungen bis heute nicht zu genügen. Das politische System der Schweiz, d.h. Konkordanz, Föderalismus und Konsensdemokratie, erschwert aufgrund seiner Aushandlungs- und Kompromisszwänge eine längerfristige strategische Planung und lässt kaum Raum für Visionäres, bietet dafür aber Stabilität.
- Verbesserungspotential: Die überdepartementale Optik erneut stärken, um das Verständnis über die einzelnen Politikfelder hinweg in der Verwaltung zu fördern; Die Berichte vermehrt in den öffentlichen Diskurs einbringen und damit den "Zukunftsdialog" anregen und breiter abstützen; Die Wissenschaft und die Erfahrungen und Überlegungen anderer Staaten stärker berücksichtigen.