

Das Österreich-Modell des Managementclubs des Österr. Wirtschaftsbundes

Ein Bericht über den Einsatz der Delphi-Methode als Beispiel wissenschaftlicher Politikberatung

1. Die allgemeine Problematik der Zusammenarbeit zwischen Politik und Wissenschaft

In den letzten 15 Jahren (Zeitpunkt 1978 - Anm. d. Verf.) wurden in Österreich eine Reihe von Versuchen gemacht, politisches Handeln durch wissenschaftliche Beratung zu unterstützen. Auslösend für diese Entwicklung war die Ansicht, ein eher instinktiver, nicht auf operationalisierte Daten gestützter politischer Stil („*Politik mit dem Weinglas*“) enthalte zu viele Unsicherheitsfaktoren, um die komplexen Probleme der modernen Industriegesellschaft, in die auch Österreich nach dem Wiederaufbau eingetreten war, lösen zu können. Die Informationen, die an den führenden Politiker auf allen Ebenen herangetragen werden, sind ja in der Tat nicht immer so beschaffen, dass sie als Basis einer rationalen, zielgerichteten Politik dienen können. Wer Gelegenheit hat, den politischen Prozess in seiner täglichen Praxis als „Insider“ zu studieren, wird finden, dass in vielen Fällen einseitige oder unvollständige Informationen zur Grundlage politischer Entscheidungen genommen werden bzw. werden müssen.

Ob sich dieses Informationsproblem auf die (ideologische) Filterung durch Funktionäre oder Interessenvertreter, auf den Kontakt des Politikers nur mit bestimmten Bevölkerungssegmenten oder auf das Fehlen von Information überhaupt zurückführen lässt, ist im Grunde gegenstandslos: Schon vor geraumer Zeit wurde ein Mangel spürbar, dem man abzuhelfen bestrebt war. Man sucht die Zusammenarbeit mit „der“ Wissenschaft, um zu möglichst vollständigen und weniger einseitigen Entscheidungsgrundlagen zu gelangen und darauf einen neuen politischen Stil aufzubauen („*Politik mit dem Rechenschieber*“). Freilich bestand von Anfang an Einhelligkeit über die Art der Beziehung zwischen den Politikern und ihren wissenschaftlichen Beratern: die von der Wissenschaft gelieferten Daten - ob als „single choice“ oder „multiple choice“ konstruiert - sollten immer nur Empfehlung, keineswegs aber bindende Richtlinie politischen Handelns sein. Mit anderen Worten: Die Verantwortung für die tatsächlich eingeschlagene politische Linie sollte immer beim Politiker liegen. Dieser eingeschränkten Verpflichtungswirkung wissenschaftlicher Politikberatung lagen mehrere Motive zugrunde. Zunächst einmal eine - durchaus berechtigte - Skepsis hinsichtlich der Zuverlässigkeit gelieferter Daten. Nicht nur Wahlprognosen sind ja schon danebengegangen, auch viele wirtschaftswissenschaftliche Daten und Voraussagen haben sich nachträglich als unzutreffend herausgestellt: Oft war von einer prognostizierten Konjunkturabschwächung in der Praxis nichts zu merken, von der durch keinen Experten präzise vorausgesagten Erdölkrise 1973 ganz zu schweigen.

Ein zweiter Grund für die immer nur bedingt angenommene Verbindlichkeit der von der Wissenschaft eingeholten Informationen ist deren mögliche Distanz zu der programmatischen (ideologischen) Ausrichtung des die Beratung nutzenden Politikers oder Parteigremiums. Darunter sind in der Praxis nicht philosophisch-weltanschauliche Erwägungen im eigentlichen Sinn zu verstehen, sondern viel mehr die Frage nach der Durchsetzbarkeit einer vorgeschlagenen politischen Maßnahme

an der Parteibasis, gegenüber der öffentlichen Meinung oder gegenüber einer starken Interessengruppe innerhalb der eigenen Machtsphäre. So konnten/können etwa bestimmte schulpolitische Vorschläge nicht gegen die Lehrer, gewisse rechtspolitische Vorschläge nicht gegen kirchliche Verbände und gewisse wirtschaftspolitische Empfehlungen nicht gegen die Sozialpartner durchgesetzt werden. Dass diese Probleme nicht nur auf die ÖVP zutreffen, liegt auf der Hand. Der dritte und letzte Grund für die relative Unverbindlichkeit wissenschaftlich untermauerter Vorschläge liegt schließlich in der organisatorischen Unzulänglichkeit der Zusammenarbeit zwischen Politik und Wissenschaft, für die bis auf den heutigen Tag (1978) kein wirklich taugliches Modell gefunden worden ist. Vor allem fehlte es bisher an der notwendigen Kontinuität und am notwendigen Umfang der Kooperation: Wirklich brauchbare Ergebnisse können nur durch lang dauernde, vertrauensvolle Zusammenarbeit erzielt werden, der auch die für zielführende Analysen nun einmal erforderlichen materiellen Mittel zugestanden werden. Aber selbst bei Erfüllung dieser zwei Grundbedingungen gibt es noch genug Probleme.

Eines davon ist die Frage der „Vereinnahmung“ der Wissenschaftler: Wer sich als Berater einer Partei profiliert, wird alsbald derselben zugerechnet, selbst wenn er ihr als Mitglied gar nicht angehört, was zu beruflichen Nachteilen führen kann. Ein anderes Problem ist das der „Transformation“: Die Sprache der Wissenschaft, die Dichte ihrer Daten, die Form ihrer Berichte ist oft für den meist unter Druck stehenden politischen Praktiker nicht richtig konsumierbar. Die Zusammenarbeit Politik- Wissenschaft bedarf deshalb einer leistungsfähigen „Schaltstelle“, eines wissenschaftlich-politischen Stabes, der einerseits die Zusammenarbeit organisiert, andererseits die richtige Präsentation der Ergebnisse der wissenschaftlichen Beratung besorgt. Alle in den letzten 15 Jahren diesbezüglich unternommenen Versuche sind nicht zuletzt an der mangelnden Ausstattung dieser Schaltstellen gescheitert - „Einmannsekretariate“ konnten das komplizierte Organisations- und das nicht weniger schwierige Transformationsproblem nur ansatzweise lösen.

2. Konkrete Versuche der ÖVP 1965-1979

Im Bereich der ÖVP begann die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft im Jahre 1965, als nach dem Bundesparteirat vom 8. April 1965 der damalige Bundeskanzler Dr. Josef Klaus die „Aktion 20“ ins Leben rief. Diese stand unter der Parole, *„sich von der Zukunft nicht überrollen zu lassen, vorausblicken, Gefahren meistern, Chancen nützen, mehr für Österreich tun“*. Durch die Bildung von Teams von Politikern und Wissenschaftlern sollte der Blick der Partei angesichts der raschen Veränderungen in die Zukunft gerichtet werden: *„Für die Aktionen von heute müssen die nächsten zehn, ja vielleicht die nächsten zwanzig Jahre berücksichtigt werden“*¹⁾.

Die *Aktion 20* hatte also ursprünglich ausgesprochen „futurologische“ Ambitionen, die in der Praxis einer weit weniger prospektiven, eher pragmatischen Arbeitsweise Platz machten. Durch gemischte Teams aus politischen Praktikern und der Partei nahestehenden Wissenschaftlern war von vornherein ein starker Praxisbezug gegeben, was freilich nicht unbedingt als Nachteil zu sehen ist, umgekehrt aber wieder den Anteil an rein wissenschaftlichem Denken und Handeln einschränkte.

Nach Verlust der absoluten Mehrheit der ÖVP verlagerte sich die Zusammenarbeit zwischen Politik und Wissenschaft etwas in die Länder, wo sie etwa im *„Modell Steiermark“* 1972 angewandt wurde. Erst am 8. Februar 1974 wurde unter

Bundesparteiobmann Dr. Karl Schleinzer wieder der Versuch gemacht, die beiden Kräfte zu gemeinsamen Anstrengungen an einen Tisch zu bringen: Als Plattform eines lebendigen Kontaktes zwischen Politik und „Wissenschaft“ wurde die „*Zukunftskommission*“ gegründet. Über ihre genaue Aufgabenstellung, ihre Zusammensetzung und ihr Arbeitsprogramm geben die Parteitageberichte 1974/77 und 1977/80 Auskunft. Zunächst bildeten Probleme der Wirtschaftspolitik und der Forschungspolitik den Schwerpunkt, an den sich Probleme der Bildungspolitik, der Gesundheitspolitik und schließlich der Energiepolitik schlossen. Wichtigstes Ergebnis waren Publikationen über *Daten zur Lebensqualität* und die Vorbereitung von *16 Alternativkonzepten* vor der Nationalratswahl am 6. Mai 1979.

Zwischenzeitlich hatte sich im Bereich der ÖVP Salzburg ein neuartiges Modell der Zusammenarbeit zwischen Politik und Wissenschaft herausgebildet, die „*Salzburg-Kommissioner*“ die seit März 1978 tätig sind. Barbara Wicha hat darüber im Österreichischen Jahrbuch für Politik 1979 (S. 99 ff) genau berichtet. Sie hat dabei auch auf die zahlreichen Probleme hingewiesen, die bei der Zusammenarbeit von engagierten Bürgern, Wissenschaftlern, Landesbeamten und Politikern auftreten, aber auch die besondere Wirksamkeit dieser keineswegs in engen parteipolitischen Bahnen ablaufenden Teamarbeit herausgestellt.

3. Sozialdemokratie und Wissenschaft

Hatten sich also im Umfeld der ÖVP in den letzten 15 Jahren eine Reihe von zum Teil vorwiegend auf Öffentlichkeitswirksamkeit abstellenden Zusammenarbeitsformen entwickelt, veranstaltete die SPÖ nur in ihrem letzten Oppositionsjahr, also 1969, eine in großem Maßstab aufgezugene derartige Aktion: die „*1.400 Experten*“, mit denen Dr. Bruno Kreisky sein Wahlprogramm 1970 erarbeitete. Schon aus der Zahl 1.400 kann abgelesen werden, dass es sich dabei nur um eine sehr lose und keineswegs auf intensive, kontinuierliche Arbeit mit Wissenschaftlern abzielende Aktion gehandelt haben kann. Seitdem die SPÖ regiert, sind größere Expertenrunden nur ausnahmsweise - so zum Beispiel vor der Beschlussfassung über das neue Parteiprogramm zur Erstellung eines „*Problemkataloges*“ - zusammengerufen worden. Auch in diesem Fall konnte man die Probleme studieren, die sich zwischen den Positionen (sozialistischer) Gesellschaftswissenschaftler, die den Problemkatalog 1976/77 erarbeiteten, und den Parteifunktionären, die den endgültigen Text 1978 verfassten, ergaben: Ein deutlicher Zug von der Theorie zur Praxis und von der Utopie zur wirksamen Anwendung ist unverkennbar²).

Politikberatung für eine Regierungspartei ist freilich ein besonderes Kapitel, stehen den Repräsentanten einer regierenden Partei doch ganz andere Möglichkeiten offen, zu den für die Formulierung der Politik notwendigen Unterlagen und Informationen zu kommen: nicht nur der gesamte Stab der Staatsbeamten, sondern auch die Wissenschaft in offizieller Gutachterfunktion. Und geht es um die Beschaffung von Daten der Sozial- und Umfrageforschung, so bestehen zumindest keine finanziellen Probleme, da es heute auf der ganzen Welt üblich ist, die Tätigkeit der Ressorts durch Aufträge an Meinungsforschungsinstitute, Sozialforscher und andere Fachwissenschaftler abzustützen.

Gleichzeitig sollte aber hervorgehoben werden, dass in der SPÖ das Verständnis für sozialwissenschaftliche Politikberatung auch deshalb so groß ist, weil an ihren Schalthebeln Männer sitzen, die zum Teil selbst wissenschaftlich tätig waren oder

sogar noch sind: Zentralsekretär Karl Blecha war lange Jahre Leiter des ifes, eines bei aller Parteinähe äußerst qualifizierten Institutes, und Parteiobmann Heinz Fischer ist ein anerkannter Parlamentarismus-Experte. Notenbank-Generaldirektor Heinz Kienzl wiederum übte als „Forschungsmäzen“ nicht unbeträchtlichen Einfluss auf Gewerkschaftsfraktion und Partei aus. Und der Kreis junger, engagierter Sozialwissenschaftler im Ford-Institut, in der Arbeiterkammer und in diversen parteinahen Institutionen ist bei aller Distanz der heutigen Sozialdemokratie zu „linken Denkern“ doch nie ganzwirkungslos geblieben. So steht etwa fest, dass die Freigabe der Abtreibung keineswegs nur ideologischem Eifer, sondern sehr wohl auch laufenden Umfragen zuzuschreiben ist. „Gesellschaftliches Bewusstsein“ ist heute eben messbar geworden. Und wer das „soziale Barometer“ zu lesen und umzusetzen versteht, profitiert davon.

4. Grundsätzliche Denkmöglichkeiten moderner wissenschaftlicher Politikberatung

Ein praktikables Konzept für die wissenschaftliche Vorbereitung und Unterstützung politischen Entscheidens und Handelns muss sich einerseits am Möglichen, andererseits am Machbaren orientieren. Möglich, d.h. theoretisch und technisch durchführbar, ist heute vielerlei. Gerade durch die Entwicklung der elektronischen Datenverarbeitung mit ihren bislang unvorstellbaren Speicherkapazitäten, Verarbeitungsmengen und Verarbeitungsgeschwindigkeiten ist das Sammeln, Aggregieren und Durchrechnen verschiedenster politischer, wirtschaftlicher, sozialer und sozialpsychologischer Daten oder Modelle rein theoretisch kein Problem. Es gibt heute kaum eine Beschränkung bei Aufgabenstellungen wie etwa beim Vergleich von Wahlergebnissen, soziodemographischen Daten und möglichen politischen Optionen - sei dies auf lokaler, regionaler oder nationaler Ebene. -

Das Instrument der quantitativen Umfrageforschung ist ebenfalls beinahe unbeschränkt einsetzbar: Es ist grundsätzlich denkbar, die Resonanz politischen Handelns mithilfe eines breiten Bevölkerungspanels täglich zu messen. Solche Modelle scheitern in der Praxis jedoch an zwei Dingen: einerseits an zu hohen Kosten oder auch am Mangel an wissenschaftlichem und unterstützenden Personal, andererseits an dem Umstand, dass alle gewonnenen Ergebnisse vergangene Entwicklungen betreffen oder bestenfalls Augenblicksaufnahmen eines gegenwärtigen Zustandes sind, deren Extrapolation in die Zukunft immer nur beschränkt möglich ist. Freilich kann auch die Genese eines politischen Zustandes wertvolle Aufschlüsse geben. So ist etwa die Entwicklung der Parteipräferenz über längere Zeiträume hinweg in bestimmten Bevölkerungssegmenten (z.B. locker gebundene Wähler, berufstätige Frauen, junge Wähler) ein durchaus wichtiger Indikator. Dass diese relativ einfach zu gewinnenden Messergebnisse dennoch wenig Beachtung finden, ergibt sich aus den eingangs geschilderten organisatorischen oder psychologischen Schwierigkeiten zwischen den Politikern und den Wissenschaftlern.

Während die praktische Indienstnahme von *quantitativ orientierten* sozialwissenschaftlichen Instrumentarien, die effizient, aber kostenintensiv sind, geradezu umgekehrt proportional zu ihrer theoretischen Verfügbarkeit abnimmt, hat man in Politikerkreisen und unter hauptberuflichen Mitarbeitern bisher viel zu wenig Augenmerk auf die wissenschaftlich fundierten *qualitativen* Möglichkeiten gelegt. Zwar wird von Zeit zu Zeit einmal eine Motivanalyse durchgeführt, wenn es darum geht nachzuprüfen, in welchen Dimensionen etwa ein neuer Parteiführer besser oder

schlechter ankommt als sein Vorgänger. Daraus können Grundlagen für die bessere formale Präsentation einer politischen Persönlichkeit gewonnen werden. Es ist auch möglich, mithilfe qualitativer Umfragen die Problemsicht auf verschiedenen Feldern der Politik zu schärfen. Aber auch für die qualitative Forschung gilt die Regel, dass Umfragen nur den *Ist-Stand* des politischen und gesellschaftlichen Bewusstseins der Wähler ermitteln können - in den allermeisten Fällen ist dieser durch langfristig bestehende Archetypen und Vorurteile verzerrt. So werden die österreichischen Wähler auch im ausführlichen Explorationsgespräch die ÖVP eher als Partei der Selbständigen, die SPÖ eher als die Partei der Unselbständigen identifizieren. Die Anstrengungen, die die ÖVP in den letzten Jahren gemacht hat, durch Berücksichtigung der Arbeitnehmerprobleme und durch Forcierung der Arbeit des ÖAAB insbesondere in den Betrieben dieses archetypische Image abzubauen und auch als politische Heimstätte des Unselbständigen zu gelten, werden nur zaghaf, wenn überhaupt, und zumeist nur nach entsprechenden Hinweisen registriert werden. Dass unter diesen Umständen der neue zentrale Werbeslogan der ÖVP („Für den selbständigen Menschen“) kommunikationswissenschaftlich gesehen eher ein Bumerang sein mag, sei hier nur am Rande vermerkt: Durch falsche Semantik wirkt ein inhaltlich richtiges Anliegen kontraproduktiv.

Die dritte Möglichkeit, die Politik mit wissenschaftlichen Methoden zu unterstützen, ist der gezielte Einsatz von *Kreativitätstechniken*. Weder die quantitative noch die qualitative Sozialforschung setzt nämlich die einzig und allein dem menschlichen Gehirn gegebene, *produktive Assoziations- und intuitive Innovationsfähigkeit* ein. Gerade das aber wäre heute notwendig - besonders für die Opposition, die ja nur dann gewählt werden wird, wenn ihre Personen und ihre Politik eine tatsächliche und nicht nur eine angebliche Alternative zur regierenden Partei darstellen. Es müssen also Möglichkeiten gesucht werden, die es erlauben, zu neuen, ungewöhnlichen Alternativen, d.h. weiterführenden politischen Vorschlägen zu gelangen. Das ist Aufgabe und Auftrag, Schicksal und Mühsal der Opposition, weil die - staatspolitisch notwendige - Kritik- und Kontrollfunktion allein nicht genügt, um Wählervertrauen aufzubauen. (Eher führt diese ja zum Abbau von Vertrauen in die Parteien insgesamt und in die Demokratie schlechthin.)

Für die Regierungspartei böte der gezielte Einsatz von Kreativitätstechniken die Möglichkeit, die aus dem Behördenapparat stammenden und in der Regel eher am Machbaren als am wirklich Notwendigen orientierten Vorschläge noch um ein Quäntchen effizienter und zukunftsfroher zu machen.

Im Bereich von Wirtschaft und Werbewirtschaft haben sich zahllose Variationen kreativer Techniken herausgebildet, die von den verschiedensten Beratungsfirmen unter immer neuen Bezeichnungen angepriesen werden. Alle diese Varianten sind Modifikationen oder Kombinationen folgender Grundmodelle:

1. Assoziativ-intuitive Interaktion auf mündlicher Basis (z.B. Brainstorming)
2. Assoziativ-intuitive Interaktion auf schriftlicher Basis (z.B. Methode 635)
3. Kognitive Interaktion (z.B. Planspiel)
4. Kognitiv-assoziative Mehrstufenverfahren (konsekutive Interaktionen, z.B. Delphi-Studie).

Unter „**Brainstorming**“ versteht man den Versuch, ein Problem durch spontanes, ungebremstes Assoziieren in der Gruppe zu lösen. Vor einem auf höchstens ein

Dutzend beschränkter Personenkreis wird ein bestimmtes Problem zunächst kurz skizziert. Anschließend bringen die Teilnehmer intuitiv Vorschläge und neue Ideen vor, die allesamt protokolliert werden. Keine Idee, sei sie auch noch so weit hergeholt, darf zurückgewiesen werden (Verbot von „Killer-Phrasen“ wie „das haben wir nie so gemacht“, „wo denkst du hin“, „völlig unfinanzierbar“ etc.); kein Vorschlag wird näher diskutiert. Das Brainstorming ist der Ort für geistiges Abenteuerlust, straffreies Spekulieren und freie Fantasie. Die Teilnehmer zwingen sich dazu, nie „nein“ zu sagen, höchstens „das bringt mich auf die Idee“. Die Zeit für eine derartige Sitzung ist limitiert: Je nach Übung und Interesse kann ein Brainstorming auch einmal länger als eine Stunde dauern. Wichtig ist dabei vor allem eines: Die Sitzung muss in total entspannter Atmosphäre abgehalten werden - es darf weder Telefonate noch drohende Termine noch andere Störfaktoren wie Straßenlärm oder unangenehme Raumtemperatur geben. Zweckdienlich ist es auch, die Gruppe aus Personen zusammenzusetzen, die entweder keine Positionskämpfe untereinander auszutragen haben, oder die intelligent genug sind, solche auf die Dauer des Brainstormings zu sistieren. Bekanntlich gibt es bei militärischen Generalstabsbesprechungen die Regel, dass der jüngste Stabsoffizier seine Meinung als erster äußert, um nicht in die Situation zu kommen, eventuell seinem Vorgesetzten widersprechen zu müssen. Diese sinnvolle Regel legt nahe, kreativen Prozessen eine egalitäre und nicht eine hierarchische Struktur zugrunde zu legen, d.h., dass vordem Stenoblock der protokollführenden Sekretärin (bzw. dem Aufnahmegerät) alle *gleich* sind. In der Praxis werden die obengenannten Bedingungen äußerst selten erfüllt - meist mangelt es an der gerade für Politiker so notwendigen Fähigkeit, sich von Tagespolitik und Tagesordnung zu lösen und sich soweit zurückzuziehen, um ohne „Prestige-Statements“ wie „Bericht des Obmanns“, „Bericht zur politischen Lage“ etc. den Geist wehen zu lassen, wohin er wehen will.

Die **Methode 635** ist eine dem Brainstorming ähnliche Kreativtechnik, allerdings wird dabei nicht mündlich, sondern schriftlich assoziiert. Sie hat ihren Namen von der Konstruktion der Gruppe: Sechs Teilnehmer müssen jeweils drei Ideen innerhalb von fünf Minuten auf ein Blatt schreiben, das dann solange weitergereicht wird, bis es vollbeschrieben ist. Hier zeigt sich schon ein Übergang von der assoziativen zur kognitiven, von der synchronen zur konsekutiven Interaktion, wie sie für die folgenden beiden Methoden typisch sind.

Beim **Planspiel** stehen einander zwei oder mehr "Parteien" gegenüber, die eine bestimmte Aufgabenstellung gegeneinander zu lösen haben. Unter der Leitung eines Moderators werden die Schritte einer Werbekampagne, die Stufen einer politischen Strategie oder die Phasen eines wirtschaftlichen oder technischen - meist unternehmerischen - Projekts "durchgespielt". Der Spielcharakter ergibt sich aus der Notwendigkeit, vorgefasste Annahmen oder geplante Handlungsstrategien nach Bekanntwerden der Aktionen des oder der Gegner (Mitbewerber im Markt) zu überdenken und gegebenenfalls zu modifizieren. Während Planspiele mit Computersimulationen verbunden werden können, oder sich überhaupt des Mediums EDV (Speicher, Rechner, Bildschirm, Drucker) bedienen können, wäre schon viel gewonnen, wenn die Politiker und ihre Berater das Sitzfleisch aufbringen könnten, einmal einen Wahlkampf "kontrovers" zu layouten": Mithilfe von Wandtafel (magnetisches Whiteboard), Zettel und Filzstift Politik "dynamisch" zu konzipieren. Dabei würden sie lernen, den Gegner richtig einzuschätzen und die Komplexität von Argument und Gegenargument, Medium und Umsetzung, Absicht und tatsächlicher Wirkung abzuschätzen. Wahrscheinlich würde solcherart manches

Werbemittel, das Millionen kostet, ohne dass Klarheit über seine Wirkung besteht, aus der politischen Landschaft verschwinden.

Die vierte der (beispielsweise) genannten Methoden der Kreativtechnik ist die **Delphi-Methode**. Im Gegensatz zu den ersten drei Ansätzen findet hierbei die Arbeit nicht in einer Gruppe gleichzeitig anwesender Personen statt, sondern auf schriftlichem Wege zwischen Experten oder zumindest an einem Thema besonders Interessierten.

Die Delphi-Methode ist eine in drei bis vier Stufen ablaufende, schriftliche und anonyme Expertenbefragung, die hauptsächlich dann angewendet wird, wenn es um die Abschätzung zukünftiger Entwicklungen geht.

Diese Methode strebt nicht nur die Auswertung konkret vorhandener Daten und Informationen an, sondern sucht ihr Ziel durch die Zusammenführung intuitiver Auskünfte und persönlicher Schätzwerte erreichen.

Zur Geschichte des Verfahrens

Die Delphi-Methode wurde zu Beginn der 50er-Jahre im Auftrag der amerikanischen Luftwaffe entwickelt. „*Project Delphi*“ sollte helfen, mögliche Ziele sowjetischer Atombomben in den USA zu bestimmen. Erst 1964 wurde die Methode auch für zivile Zwecke angewendet. In einer Studie der RAND-Corporation (GORDON, Theodore; Olaf HELMER, Report on a Long-Range Forecasting Study. Rand Paper P-2982. 1964) wurde versucht, die künftige Entwicklung der Bereiche Wissenschaft, Bevölkerung, Automation, Raumfahrt, Verhinderung von Kriegen, Waffensysteme vorauszusagen. Seit dieser Untersuchung erfreut sich die Delphi-Methode immer größer werdender Beliebtheit. Besonders seit 1974 wurden zahlreiche Delphi-Untersuchungen sowie Arbeiten über die Delphi-Methode selbst veröffentlicht, z.B. LINSTONE, Harold; Murray TUROFF/Hrsg. *The Delphi Method - Techniques and Applications*. Addison-Wesely. Reading, Massachusetts 1975.

Die Delphi-Methode blieb aber nicht nur auf die Prognose künftiger Ereignisse beschränkt. Delphi wird zur Auswahl von Strategien, zur Identifizierung von Zielen, sowie ganz allgemein zur Lösung von Problemen und zur Entscheidungsfindung eingesetzt.

In Österreich wurde die Delphi-Methode für eine Untersuchung über den gegenwärtigen Stand und zukünftige Entwicklungen des wissenschaftlich-technischen Informations- und Dokumentationswesens verwendet (Wolf RAUCH, *wn- Delphi*, Österreichische Akademie der Wissenschaften, Wien 1978). Ein Beispiel aus der BRD ist eine Delphi-Studie zur Entwicklung der neueren Massenmedien, erschienen unter dem Titel: Gert SCHUKIES, „Kommunikation und Innovation“, Spiegel-Verlagsreihe Nr. 3, Hamburg, 1978. Vergleiche heute (2020) auch: Jandl, M., C. Hollomey, et al. (2007) "Migration and Irregular Work in Austria: Results of a Delphi Study." *International Migration Papers* 90, 64.

Im Rahmen der Politik ist dieses Verfahren in Österreich bisher nur einmal angewendet worden, und zwar für die Erstellung des **Österreich-Modells des Management Clubs des Österreichischen Wirtschaftsbundes**.

5. Das MC-Delphi

Der Management-Club des Österreichischen Wirtschaftsbundes, im Folgenden kurz MC genannt, ist ein offenes Gesprächsforum für Unternehmer und Führungskräfte aus Wirtschaft und Verwaltung, das durch fachliche und gesellschaftliche Veranstaltungen zur Weiterbildung und aktuellen Information seiner Mitglieder beitragen will.

Bei der Bundestagung des MC am 16./17. Juni 1978 in Linz wurde der Beschluss gefasst, eine geistig-fachliche Initiative zu setzen, die unter der Bezeichnung „pro Österreich“ dem politischen Leben des Landes auf die mittelfristige Zukunft gerichtete Impulse geben sollte.

In Ausführung dieses Beschlusses wurden die Mitglieder des MC im Herbst 1978 eingeladen, sich zur Mitarbeit in einem von insgesamt 10 Arbeitskreisen zu melden. Aufgabe der Arbeitskreise sollte es sein, in gemeinsamen Beratungen einen Problem- und Fragenkatalog zu erstellen, der dann in Form einer Delphi-Studie weiterbearbeitet werden sollte. Gegenstand dieser Studie war die generelle Entwicklung Österreichs bis 1990.

Beteiligung an der Delphi-Studie

Insgesamt 236 Manager nahmen aktiv an den mündlichen Beratungen und der schriftlichen Studie teil, das sind 70,5% der 335 ursprünglich für die Aktion „pro Österreich“ gemeldeten Teilnehmer.

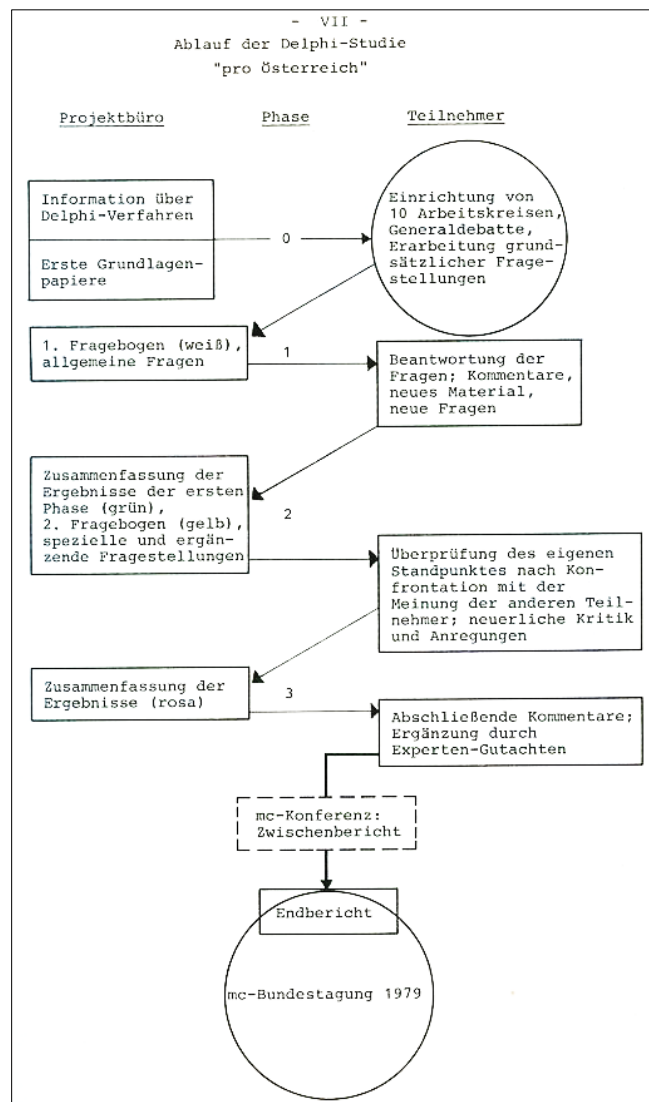
Arbeitskreise	gemeldete Teilnehmer	aktive Teilnehmer
1 Allgemeine Gesellschaftsentwicklung	30	22
2 Wirtschaft	79	42
3 Soziales	23	18
4 Energie	44	37
5 Umwelt	19	11
6 Bildung und Forschung	50	38
7 Staat und Demokratie	11	9
8 Kultur	26	20
9 Internationale Beziehungen	19	15
10 Die Rolle der Führungskräfte	34	24
	335	236

Zur Koordination der Arbeiten wurde ein Projektbüro mit zwei Mitarbeitern eingerichtet, das auch über ein kleines Sitzungszimmer zur Durchführung von Arbeitskreisen verfügte.

Zusammen mit Expertengutachten, die das Projektbüro in Auftrag gegeben hatte, wurden die Gesamtergebnisse Juni 1979 in einer insgesamt 500 Seiten umfassenden Broschüre veröffentlicht und allen Teilnehmern der Jahrestagung des MC und der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.

Das folgende Diagramm soll den Gesamtablauf der Studie verdeutlichen:

Ablauf der Delphi-Studie „pro Österreich“



Das Projektbüro informierte zunächst die gemeldeten Teilnehmer über den geplanten Ablauf, sammelte und dokumentierte relevante Daten und Fakten über die zehn Arbeitsgebiete und berief sodann die erste Sitzung der Arbeitskreise zu einer Generaldebatte (anhand eines vorgegebenen Themenkataloges) ein. Es kam zu unterschiedlich besuchten Veranstaltungen, bei der die Anwesenden in unterschiedlicher fachlicher Kompetenz - aber stets mit großem Engagement - einen Abriss ihrer Problemsicht gaben. Das Projektbüro notierte fleißig, um in Aufarbeitung der geäußerten Meinungen einen ersten Fragebogen zu erstellen. Dieser enthielt vorwiegend offene Fragestellungen. Er wurde - für jeden Arbeitskreis gesondert formuliert - an die Arbeitskreisteilnehmer (insbesondere auch an die zur Sitzung nicht erschienenen) ausgesandt. Durch genaue Verfolgung des Schriftwechsels und entsprechende Urgenzen wurde eine Beteiligungsquote von insgesamt etwa 70 Prozent sichergestellt. Nach Einlangen des ersten Fragebogens wurde dieser quantitativ und qualitativ ausgewertet. Die Ergebnisse wurden in einen ersten zusammenfassenden Bericht gegossen. Dieser wurde zusammen mit einem zweiten, modifizierten Fragebogen versandt, der im Gegensatz zum ersten nicht nur offene Fragen, sondern bereits Skalen, Prioritätenlisten und Ähnliches zur Operationalisierung der Daten enthielt. Der Bericht über die erste Welle informierte also jeden Teilnehmer über die Ansichten der übrigen Mitglieder seines Arbeitskreises, sodass eine Überprüfung des eigenen Standpunktes bei Beantwortung des zweiten Fragebogens möglich war.

Nach Auswertung der zweiten Fragebogenwelle wurde neuerlich ein zusammenfassender Bericht erstellt, der vor Endredaktion noch einmal zur Beurteilung ausgesandt wurde (dritte Welle).

Im Folgenden werden einige Ergebnisse der Studie als Tabellen wiedergegeben.

1. Entwicklung gesellschaftlicher Grundwerte

Die Teilnehmer hatten anhand der 11-stufigen Skala 0-10 anzugeben, inwieweit gesellschaftliche Grundwerte im Österreich des Jahres 1979 verwirklicht waren und 1990 verwirklicht sein würden.

Hier die Ergebnisse:

Heute erkennbare gesellschaftliche Grundwerte werden 1990 nach der Einschätzung der Delphi-Teilnehmer in höchst unterschiedlichem Maße verwirklicht werden:

Verwirklichung gesellschaftlicher Grundwerte

0 = der Grundwert ist überhaupt nicht verwirklicht
10 = der Grundwert ist voll verwirklicht

	1979	1990	"Realisierungs- Index"
Partnerschaft zwischen Industrie- und Entwicklungsländern	2,6	5,1	225
Mitbestimmung in der Wirtschaft	4,4	6,3	195
Gesellschaftliche Gleichheit	5,4	7,3	195
Sinnvolle Freizeitgestaltung	4,3	5,8	175
Partnerschaft zwischen Mann und Frau	6,0	7,3	165
Kulturelle Entfaltung des einzelnen	4,8	5,5	135
Mitbestimmung in der Politik	4,1	4,8	135
Soziale Gerechtigkeit	6,0	6,4	120
Freude an der Arbeit	5,3	5,4	105
Körperliche und seelische Gesundheit	5,2	4,9	85
Funktionieren der Rechtsordnung	7,2	6,9	85
Menschliche Geborgenheit	5,4	5,0	80
Persönliche Freiheit	6,6	6,2	80
Gesunde Umwelt, unzerstörte Natur	5,8	4,9	55
Sozialer Friede	7,9	6,7	40
Innere Sicherheit, Schutz vor Kriminalität	6,8	5,5	35

Im Durchschnitt werden die Grundwerte derzeit mit 5,5 als verwirklicht angesehen; dieser Grad steigt nach Einschätzung der Teilnehmer bis 1990 nur unwesentlich, nämlich auf 5,9 an. Keiner der angegebenen Werte scheint je voll verwirklichtbar; nur ganz wenige werden nach Meinung der Fachleute zu etwa Dreiviertel realisiert werden. Interessant ist, daß der äußere Friede (Ausgleich mit den Entwicklungsländern) nach Meinung der Teilnehmer stark zunehmen wird, während innerer Friede und innere Sicherheit stark abzunehmen drohen.

2. Die Chancen der österreichischen Wirtschaft

Aus der mehrstufigen Delphi-Befragung ergab sich folgende Prioritätenreihung für die verschiedenen Felder, in denen die **Chancen Österreichs** am besten genutzt werden können:

1. Entwicklung (Innovation)	85,7%
2. Spezialisierung	71,4%
3. Berufliche Bildung	71,4%
4. Fremdenverkehr	57,1%
5. Landschaftserhaltung	53,3%
6. Neue Energieformen	42,9%
7. Branchenmarketing	32,1%
8. Grundlagenforschung	32,1%
9. Zulieferbetriebe	17,9%
10. Diversifikation	14,3%
11. länger lebende Produkte	10,7%
12. Heimische Bodenschätze	10,7%

3. Empfohlene und erwartete sozialpolitische Vorhaben der nächsten Dekade

	1978-1990	1978-1990			1978-1990	1978-1990	
	Soll kommen	Wird kommen	Etatismus-Index		Soll kommen	Wird kommen	Etatismus-Index
1. Flexibler Übergang in den Ruhestand	78,60%	35,70%	45,4	7. Rationalisierung intensiver Form (Mikroprozessoren)	42,90%	85,70%	199,8
2. Höhere Mobilität, job-rotation, Karriereplanung	71,40%	42,90%	60,1	13. Verkürzung der Wochenarbeitszeit	14,30%	85,70%	599,3
3. Weitere Humanisierung der Arbeitswelt	64,30%	71,40%	111,0	8. Weitergehende Gleichstellung Arbeiter - Angestellte	35,70%	78,60%	220,2
4. Vermögensbeteiligung der Arbeitnehmer im Betrieb	64,30%	35,70%	55,5	3. Weitere Humanisierung der Arbeitswelt	64,30%	71,40%	111,0
5. Mehr Betriebsärzte, z.T. auf überbetrieblicher Basis	57,10%	28,60%	50,1	9. Verlängerung des Urlaubs	28,60%	71,40%	249,7
6. Neue Formen beruflicher Weiterbildung	50,00%	57,10%	114,2	10. Paritätische Mitbestimmung in Großbetrieben	21,40%	71,40%	333,6
7. Rationalisierung intensiver Form (Mikroprozessoren)	42,90%	85,70%	199,8	6. Neue Formen beruflicher Weiterbildung	50,00%	57,10%	114,2
8. Weitergehende Gleichstellung Arbeiter - Angestellte	35,70%	78,60%	220,2	11. Allgemeine Bildungsfreistellung	14,30%	50,00%	349,7
Großbetrieben	28,60%	71,40%	249,7	2. Höhere Mobilität, job-rotation, Karriereplanung	71,40%	42,90%	60,1
10. Paritätische Mitbestimmung in Großbetrieben	21,40%	71,40%	333,6	12. Vermögensbildung über zentrale Fonds	14,30%	42,90%	300,0
13. Verkürzung der Wochenarbeitszeit	14,30%	85,70%	599,3	14. Herabsetzung des Pensionsalters	7,10%	42,90%	604,2
11. Allgemeine Bildungsfreistellung	14,30%	50,00%	349,7	1. Flexibler Übergang in den Ruhestand	78,60%	35,70%	45,4
12. Vermögensbildung über zentrale Fonds	14,30%	42,90%	300,0	4. Vermögensbeteiligung der Arbeitnehmer im Betrieb	64,30%	35,70%	55,5
14. Herabsetzung des Pensionsalters	7,10%	42,90%	604,2	5. Mehr Betriebsärzte, z.T. auf überbetrieblicher Basis	57,10%	28,60%	50,1

Wie man sieht, waren die befragten Manager eher skeptisch darüber, was sich von den ihnen wichtigen Dingen im Zeitraum 1978 bis 1990 verwirklichen (lassen) würde. Besonders deutlich wird das bei *flexiblem Ruhestand* und *höherer Mobilität*. Diesbezüglich haben sie kommende Entwicklungen realistisch eingeschätzt.

	1978-1990	1978-1990	
	Soll kommen	Wird kommen	Etatismus-Index
14. Herabsetzung des Pensionsalters	7,10%	42,90%	604,2
13. Verkürzung der Wochenarbeitszeit	14,30%	85,70%	599,3
11. Allgemeine Bildungsfreistellung	14,30%	50,00%	349,7
10. Paritätische Mitbestimmung in Großbetrieben	21,40%	71,40%	333,6
12. Vermögensbildung über zentrale Fonds	14,30%	42,90%	300,0
9. Verlängerung des Urlaubs	28,60%	71,40%	249,7
8. Weitergehende Gleichstellung Arbeiter - Angestellte	35,70%	78,60%	220,2
7. Rationalisierung intensiver Form (Mikroprozessoren)	42,90%	85,70%	199,8
6. Neue Formen beruf-licher Weiterbildung	50,00%	57,10%	114,2
3. Weitere Humanisierung der Arbeitswelt	64,30%	71,40%	111,0
2. Höhere Mobilität, job-rotation, Karriereplanung	71,40%	42,90%	60,1
4. Vermögensbeteiligung der Arbeitnehmer im Betrieb	64,30%	35,70%	55,5
5. Mehr Betriebsärzte, z.T. auf überbetrieblicher Basis	57,10%	28,60%	50,1
1. Flexibler Übergang in den Ruhestand	78,60%	35,70%	45,4

Der hier gebildete „Etatismusindex“ zeigt deutlich die Interessenlage der Manager: Tendenzen zu „weniger arbeiten“, „mehr Urlaub“ und „mehr Mitbestimmung“ sind von ihnen wenig geschätzte, aber vorausgeahnte Entwicklungen.

4. Energiepolitik (Prioritätenliste)

1. Kleinkraftwerke	85,2%
2. Wärmepumpen	81,5%
3. Sonnenkollektoren	63,0%
4. Holzverbrennung	44,4%
5. Betriebskraftstationen	40,7%
6. Strohverbrennung	29,6%
7. Biogas (Gärung)	29,6%
8. Fernheizen durch Erdwärme	25,9%
9. Biomasse (Vergasung)	22,2%
10. Solarzellen	14,8%
11. Wasserstoffkatalyse	7,4%
12. Kohlevergasung vor Ort	3,7%
13. Sonnenkraftwerke	3,7%
14. Windenergie	0,0%

In der 10-Jahresschätzung der Manager spielte die Windenergie noch keine Rolle.

5. Allgemeine Gesellschaftsentwicklung

Arbeitskreis 1: Prognosen und Vorschläge

Allgemeine Gesellschaftsentwicklung

1. Die allgemeine Entwicklung der Gesellschaft bis 1990

Unter den allgemein-gesellschaftlichen Entwicklungstendenzen wird an erster Stelle eine Zunahme der Bürokratie und bürokratischer Akte genannt: der Staat zeigt Tendenzen, immer weiter vorzudringen. Damit aber steigt die Abhängigkeit des Bürgers. Die Wachstumsprobleme werden den Verteilungskampf verschärfen. Auch ein Abbau demokratischer Substanz wird nicht ausgeschlossen. Andere Kennzeichen der kommenden Gesellschaftsentwicklung werden mehr Freizeit, Automation in allen Bereichen und erhöhte Mobilität der Menschen sein.

Wahrscheinlichkeit gesellschaftlicher Entwicklungstendenzen

Zunahme der Bürokratie	93,8%
Zunahme der Freizeit	87,5%
Stärkere Abhängigkeit des Bürgers vom Staat	68,8%
Verschärfter Verteilungskampf	68,8%
Automation in allen Bereichen	50,0%
Höhere Mobilität	43,8%
Verlust an demokratischer Substanz	43,8%
Höhere Bildung	37,5%
Mehr Mitbestimmungsmöglichkeiten	37,5%
Zunahme der Privatinitiative	25,0%

Generell überwiegen die negativen Aspekte - unter den von den Teilnehmern genannten und gereihten gesellschaftlichen Trends erzielen die positiven die geringste Zahl von Nennungen.

Betrachtet man diese Einschätzungen aus der Perspektive des Jahres 2020 - also rund 40 Jahre später, so muss man zugeben, dass die mit mehr als 50% angenommenen Entwicklungen durchaus auch langfristig stattfanden.

6. Demokratiereform

2. Weiterführung der Demokratiereform			
	bis 1990 notwendige Maßnahmen	bis 1990 erreich- bare Ziele	Index
1. Innerverbandliche Demokratie	100,0%	25,0%	25,0
2. Neuverteilung der Kompetenzen Bund - Länder	75,0%	12,5%	16,7
3. Einführung der Briefwahl	50,0%	62,5%	<u>125,0</u>
4. Aufwertung des Bundesrates	50,0%	12,5%	25,0
5. Einführung von Volksbefragungen	50,0%	62,5%	<u>125,0</u>
6. Erleichterung bei Volksbegehren und Volksabstimmung	50,0%	50,0%	100,0
7. Schaffung eines Persönlichkeitswahlrechts	37,5%	25,0%	66,7
8. Totalrevision der Bundesverfassung	37,5%	0,0%	-
9. Abschaffung des Bundesrates	12,5%	0,0%	-
10. Demokratisierung der politischen Bezirke	12,5%	0,0%	-

Als notwendig gelten vor allem die Verstärkung der innerverbandlichen Demokratie und eine Neuverteilung der Kompetenzen zwischen Bund und Ländern. Diese beiden vordringlichsten Ziele sind in den Augen der Experten aber wenig realistisch. Hingegen erscheint den Fachleuten die Einführung der Briefwahl und der Volksbefragung sowohl notwendig als auch durchführbar. Auch die Persönlichkeitswahl gilt als realistisches Vorhaben, während das Schicksal des Stiefkindes des österreichischen Parlamentarismus, des Bundesrates, weiterhin ungewiß bleiben wird. Auch auf eine neue Form der Bundesverfassung wagt niemand zu hoffen.

Genau nach dem obigen „Wahrscheinlichkeitsindex“ wurde die Volksbefragung noch im Prognosezeitraum Wirklichkeit (1989); die Briefwahl musste allerdings bis 2007 warten. Die Skepsis bei den übrigen Punkten war offenbar gerechtfertigt.

Zusammenfassung

Will man die Erfahrungen mit der Delphi-Studie des MC in wenigen Worten zusammenfassen, so kann man sagen:

1. Die Methode, eine Expertenstudie über die Entwicklung Österreichs 1978 bis 1990 im Rahmen einer Mitgliederorganisation wie jener des MC durchzuführen, hatte Vorteile und Nachteile zugleich. Der Hauptvorteil bestand in der Verwirklichung eines partizipativen Modells, das praxisnahe Erfahrungen auf breiter Basis einbrachte. Daraus ergab sich aber auch der Hauptnachteil, nämlich die Heterogenität der Teilnehmer: Die Auskünfte von ersten Fachleuten auf den verschiedenen Gebieten

konnten nicht lupenrein wiedergegeben werden. Eine Auswertung aller Daten mittels EDV hätte es ermöglicht, zwischen rein fachlichen Meinungen und Meinungen von nur am Gegenstand interessierten Teilnehmern zu unterscheiden.

2. Die Durchführung einer Delphi-Studie ist mit geringen administrativen Mitteln möglich. Sie erfordert freilich die konzentrierte Befassung der Projektleitung mit dem Gegenstand für einen bestimmten Zeitraum: Nur eine kontinuierliche Betreuung der Teilnehmer kann den kreativen Prozess aufrechterhalten.

3. Verschiedene Sachgebiete eignen sich in unterschiedlicher Form für die Bearbeitung nach der Delphi-Methode. Die Qualität des Inputs (Fragestellungen, Hypothesenbildung) bestimmt naturgemäß sehr stark die Quantität und Qualität des Outputs.

4. Die Delphi-Methode lässt sich gut mit anderen Kreativitätstechniken kombinieren: Brainstorming als „Zündfunke“ in der Einleitungsphase, Szenarios als begleitende Arbeit zu Kontrollzwecken.

5. Konzentriert auf einzelne Sachgebiete und mit restriktiver Problemstellung würde sich die Delphi-Methode in die Arbeit einer politischen Partei nicht nur auf Bundesebene, sondern auch im regionalen und lokalen Bereich ohne viel zusätzliche Bürokapazität einbauen lassen. Sie würde mit Sicherheit eine sehr effiziente und produktive Form der Zusammenarbeit von Politik und Wissenschaft darstellen, da sie durch die anonyme Auswertung die Dominanz von „Kapazitäten“ mildert, zufolge ihrer vorwiegend schriftlichen Durchführung die Zahl der Sitzungstermine reduziert und weil sie schließlich die Ergebnisse eines kreativen Prozesses auch in operationalisierter Form verfügbar macht.

Anmerkungen:

- 1) Politisches Lexikon der ÖVP. Bundesparteileitung. Wien 1970.
- 2) Vgl. Peter Diem, Zu den Grundsätzen des neuen SPÖ-Programmes und seiner Genese, in: Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft 76/2, 167 ff.

Ergänzende Literatur

- GASPARI, Christof, MILLENDORFER, Hans: Prognosen für Österreich. Fakten und Formeln der Entwicklung. Verlag für Geschichte und Politik, 2. Auflage, Wien 1973
- GASPARI, Christof, MILLENDORFER, Hans: Konturen einer Wende. Strategien für die Zukunft. Verlag Styria, Graz-Wien-Köln, 1978
- DE JOUVENEL, Bertrand: Jenseits der Leistungsgesellschaft. Elemente sozialer Vorausschau und Planung, Verlag Rombach, Sammlung Rombach NF, Band 9, Freiburg 1970
- KAHN, Herrmann: Vor uns die guten Jahre. Ein realistisches Modell der Zukunft. Verlag Fritz Molden, Wien-München-Zürich-Innsbruck, 1977
- PESTEL, Eduard, BAUERSCHMIDT, Rolf, GOTTWALD, Michael, HÜBL, Lothar, MÖLLER, Peter, OEST, Wolfgang, STRÖBELE, Wolfgang: Das Deutschland Modell. Herausforderungen auf dem Weg ins 21. Jahrhundert. Deutsche Verlags-Anstalt Ges.m.b.H., Stuttgart, 1978
- Clark, Charles Brainstorming, Verlag Moderne Industrie, 1973
- Marlen Niederberger, Ortwin Renn: *Das Gruppendelphi-Verfahren* ISBN 978-3-658-18755-2
- Michael Häder (Hrsg.): *Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch*. Westdt. Verlag, Wiesbaden 2002, ISBN 3-531-13748-4

Fundstellen Wikipedia

The Delphi Method: https://en.wikipedia.org/wiki/Delphi_method

Brainstorming: <https://de.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>

Methode 365: https://de.wikipedia.org/wiki/Methode_365

Planspiel: <https://de.wikipedia.org/wiki/Planspiel>

Quelle:

Dieser Aufsatz erschien im „Handbuch für Politik 1980“ und bezog sich auf die Delphi-Studie des Management Clubs, die 1978 durchgeführt und 1979 unter dem Titel „Das Österreich-Modell des Management Clubs“ veröffentlicht wurde. Der Text wurde im August 2020 etwas erweitert.