

---

# Sicherheit, Strategie & Innovation

## Reihe herausgegeben von

Enrico Fels, Universität Bonn, Bonn, Deutschland

Wolfram Hilz, Universität Bonn, Bonn, Deutschland

Anna-Katharina Hornidge, German Institute of Development and Sustainability (IDOS), Bonn, Deutschland

Volker Kronenberg, Universität Bonn, Bonn, Deutschland

Maximilian Mayer, Politische Wissenschaft und Soziologie, Universität Bonn, Bonn, Deutschland

Ulrich Schlie, Politische Wissenschaft und Soziologie, Universität Bonn, Bonn, Deutschland

Der Beginn des 21. Jahrhunderts ist geprägt durch eine dynamische Systemkonkurrenz einflussreicher Staaten vor dem globalen Hintergrund politisch-wirtschaftlicher, sozio-kultureller, technisch-industrieller und ökologischer Interdependenzen. Neben besorgniserregenden konventionellen Bedrohungen wie geopolitischen Rivalitäten von Großmächten und klandestinen Terrorstrukturen erlangen vor allem globale Megatrends wie bspw. Klimawandelfolgen, disruptive technologische Innovationen, Migration und demographische Trends verstärkte sicherheitspolitische Bedeutung und erfordern strategische Berücksichtigung.

Aufbauend auf einem erweiterten Sicherheitsbegriff ist es daher Ziel der Reihe „Sicherheit, Strategie & Innovation“ für Deutschland und Europa vorausschauend drängende sicherheitspolitische Fragestellungen inter- oder transdisziplinär zu thematisieren. Dabei soll herausgearbeitet werden, welches strategische Denken und Handeln den komplexen Herausforderungen einer nach mehreren Dekaden vorangeschrittener Globalisierung eng vernetzten Welt gerecht werden kann. Beiträge für diese Reihe präsentieren ausdrücklich den methodischen und/oder konzeptionellen Austausch zwischen Disziplinen wie politikwissenschaftlichen Strategie- und Sicherheitsforschung, der Innovations- und Technologieforschung, der Friedens-, Konflikt- und Entwicklungsforschung, sowie relevante Ansätze von Anthropologie, Soziologie, Agrarwissenschaften, Geographie, Recht und Ökologie.

Die transdisziplinäre Reihe „Sicherheit, Strategie & Innovation“ soll zukunftsweisende strategische Argumentationen und Themenfelder sowie innovative konzeptionelle und methodische Ansätze in die deutsche und europäische sicherheitspolitische Debatte hineinbringen. Damit soll ein realistisches, empirisch fundiertes und praxisorientiertes Bild bedeutender sicherheitspolitisch relevanter Entwicklung und der strategisch zu bewältigenden Herausforderungen gezeichnet werden, welches sowohl für die fachwissenschaftliche Forschung einen Beitrag leistet, als auch für verantwortliche Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in sicherheitspolitischen Feldern handlungsinformierende Relevanz entfaltet.

---

Ole Donner · Oliver Gnad ·  
Randolph H. Pherson

# Klarheit im Denken

Theorie und Praxis strategischer  
Vorausschau und strukturierter  
Analysetechniken

 Springer

Ole Donner  
Strukturierte Analyse Deutschland  
Bardowick, Deutschland

Oliver Gnad  
Bureau für Zeitgeschehen (BfZ) GmbH  
Frankfurt am Main, Deutschland

Randolph H. Pherson  
Pherson Associates, LLC  
Reston, VA, USA

ISSN 2948-2046                      ISSN 2948-2054 (electronic)  
Sicherheit, Strategie & Innovation  
ISBN 978-3-031-62116-1              ISBN 978-3-031-62117-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-031-62117-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

Übersetzung der englischen Ausgabe: „Clear Thinking“ von Ole Donner et al., © The Editor(s) (if applicable) and The Author(s), under exclusive license to Springer Nature Switzerland AG 2024. Veröffentlicht durch Springer Nature Switzerland. Alle Rechte vorbehalten.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Nature Switzerland AG 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geographische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Jan Treibel  
Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Nature Switzerland AG und ist ein Teil von Springer Nature.  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Gewerbestrasse 11, 6330 Cham, Switzerland

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

*Kurz nach Fertigstellung der englischen Edition dieses Buches im Januar 2024 verstarb unser Mitautor Randolph Pherson. Bis wenige Tage vor seinem unerwarteten Tod hatte er unermüdlich die letzten Verbesserungen an der englischen Ausgabe vorgenommen. Randy war ein Vordenker auf dem Gebiet der Strukturierten Analysetechniken, ein Mentor für Generationen von Analystinnen und Analysten, und sein Vermächtnis wird die Arbeit vieler Intelligence Professionals auf der ganzen Welt über die kommenden Jahrzehnte weiter prägen. Wir verdanken Randy so viel und werden ihn schrecklich vermissen. Ohne ihn*

*würde es dieses Buch nicht geben. Danke  
Randy! Und ruhe in Frieden, Freund.*

*Bardowick/Frankfurt am Main, im  
Januar 2024  
Ole Donner, Oliver Gnad*

---

## Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

was der deutsch-schweizerische Komödiant Curt Goetz einmal so süffisant auf den Punkt gebracht hat, ist zu einem strukturellen Problem informationsübersättigter Gesellschaften geworden: „Allen ist das Denken erlaubt, vielen bleibt es erspart.“

Tagtäglich werden wir von einer Flut an Informationen, Bits und Bytes überschwemmt. Klarheit im Denken wird so zu einem fast unmöglichen Unterfangen. Wie unterscheiden wir „richtige“ von „falschen“ Informationen? Wie Wahrnehmung von Wahrheit? Was ist ein starkes Signal aus der Zukunft, was nur belangloses Hintergrundrauschen? Können wir überhaupt Entscheidungen treffen angesichts der Ungewissheit, welche Informationen relevant, verborgen oder schlichtweg falsch sind? Und dann müssen wir uns auch noch mit dem Paradoxon der „Unknown Unknowns“ auseinandersetzen – mit Dingen also, von denen wir gar nicht wissen, dass sie existieren.

Klar zu denken ist auch deshalb eine Kunst, weil wir uns weder auf unsere Intuition noch unsere Erfahrung verlassen können. Denn unser Gehirn täuscht uns permanent falsche Tatsachen vor: Es verleitet uns zur Auswahl von Informationen, die zu unseren bereits bestehenden Annahmen passen, zu Wahrnehmungen, die eingespielte Muster verstärken und es drängt uns zu Urteilen, die unseren Vorurteilen entsprechen. All diese kognitiven Verzerrungen (cognitive biases) geschehen unbewusst – und prägen doch die Mehrzahl unserer Alltagsentscheidungen.

Als würde all das nicht schon genug Verunsicherung stiften, müssen wir uns auch noch mit ständiger Veränderung herumschlagen – und die ist häufig disruptiv. Ob der Anschlag auf das New Yorker World Trade Center (2001), die weltweite Finanzkrise (2009), der Arabische Frühling (2010/11), das Flüchtlingsdrama im Mittelmeer-Raum (2015/16), die russische Annexion der Krim (2014), die Corona-Pandemie (2020/22), der Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine (2022–), der neu entflammte Konflikt im Nahen Osten (2023) – disruptive Pfadwechsel prägen unser Leben viel stärker, als uns lieb und bewusst ist. Und sie führen uns auf schmerzliche Weise die Begrenztheit unserer analytisch-prognostischen Fähigkeiten vor Augen.

Was also tun? – Die Antwort gibt der Kognitionswissenschaftler Daniel Kahneman: Wir müssen wieder lernen, langsam zu denken. Nur so können wir dem Teufelskreis von vorschnellen Urteilen, Bestätigungskulturen und Echokammern entfliehen, die verhindern, dass wir in Zeiten beschleunigten Wandels zu zukunftsrobusten Entscheidungen und abgewogenen Urteilen kommen können.

Mit unserem Band „Klarheit im Denken – Theorie und Praxis strategischer Vorausschau und strukturierter Analysetechniken (SAT)“ wollen wir einen Beitrag zur Etablierung einer neuen Kultur des klaren Denkens leisten. Dabei greifen wir u. a. auf einen Methodenkasten zurück, den die CIA bereits vor 9/11 entwickelt hat und der seitdem kontinuierlich weiterentwickelt wurde. Ein Methodenkasten, der sowohl in der geheimdienstlichen und militärischen Analyse, in Unternehmen, bei Strafverfolgungsbehörden als auch im Rahmen der strategischen Politikformulierung zur Anwendung kommt.

Dieser Methodenkasten ist befüllt mit „Strukturierten Analysetechniken“ (SATs), die wir entsprechend ihrer Leistungskerne nach fünf Methoden-Familien unterscheiden: (1) Explorationstechniken, (2) Diagnose-Techniken, (3) Reframing-Techniken, (4) Vorausschau-Techniken und (5) Techniken zur Entscheidungsunterstützung. Und weil noch so gute Analyse ihre Zielgruppe verfehlt, wenn sie nicht pointiert präsentiert wird, finden Sie in diesem Kompendium auch ein Kapitel zu effektivem Schreiben.

Lange haben wir darüber nachgedacht, ob es ein weiteres Methodenhandbuch braucht. Es ist wie mit Kochbüchern: Sie sind Inspiration und machen Appetit. Aber Kochen lernt man, indem man es tut, nicht, indem man Bücher darüber liest. So verhält es sich auch mit guter Analyse.

Und deshalb ist dieses Kompendium ein Hybrid – halb Methodenhandbuch, halb Simulationscockpit. Anhand von drei Fallstudien zeigen wir das Zusammenspiel der Methoden-Familien und ihre Leistungsfähigkeit. Während wir das Attentat auf den schwedischen Ministerpräsidenten Olaf Palme als



kriminologischen Fall nutzen, um analytische Fallstricke und Fehlschlüsse offenzulegen, wendet sich die Fallstudie „Blackout in Berlin“ einem (vermeintlichen) Cyber-Angriff auf kritische Infrastruktur zu und dem Problem des analytischen Irrwegs bzw. der bewussten Täuschung. Und wie die Zukunft der Arktis angesichts rapide fortschreitenden Klimawandels und geopolitischer Rivalität aussehen könnte, ist Gegenstand einer simulierten Übung in strategischer Vorausschau und Szenario-Planung – eine Methode, die zunehmend von Unternehmen, aber auch im öffentlichen Sektor zum Risiko-Management und zur Entwicklung von Handlungsoptionen genutzt wird.

Denn in einer Welt, die durch Fragmentierung, schwelende Interessen- und Zielkonflikte und damit zunehmende Ungewissheit geprägt ist, wird klares Denken nicht nur zu einem Wettbewerbsvorteil, sondern zu einer existentiellen Notwendigkeit.

Die gute Nachricht: Klares Denken kann erlernt werden. Dieses Buch soll einen Beitrag zu dieser Lernreise leisten – es ist gleichsam das Ticket, um diese Reise antreten zu können. Auf diese Weise wollen wir nicht nur zu einer Professionalisierung der deutschsprachigen Intelligence Community beitragen, sondern auch zur Etablierung gemeinsam geteilter Arbeitsstandards und einer verbesserten Interoperabilität mit dem englischsprachigen Raum. Denn wir befinden uns in einer Ära des Übergangs, in der der Gleichklang von Gedanken und Konzepten eine wesentliche Voraussetzung ist, um Gesellschaften und Institutionen zukunftsfähig zu machen.

Dieses Buch verdankt seine Entstehung der Unterstützung vieler. Insbesondere danken wir Anne Vargas (Blackout in Berlin) und Christoph Rosa (Terror in Stockholm, Arktis im Umbruch) für ihre Unterstützung bei der Formulierung der Fallstudien. Dr. Volker Raddatz hat die Übersetzung aus dem Englischen übernommen; Mary O’Sullivan und Friederike Bauer haben das Manuskript redaktionell überarbeitet, und Adriana Gonzalez war für die Erstellung der über 120 Grafiken verantwortlich.

Abschließend noch ein rechtlicher Hinweis: Alle Fakten und Analysen in diesem Buch basieren auf Recherchen der Autoren; Einschätzungen und Meinungen sind ebenfalls die der Autoren. Sie spiegeln keine offiziellen Positionen wider – weder amerikanischer Geheimdienste, wie der Central Intelligence Agency (CIA), anderen US-Regierungsbehörden bzw. deutschen oder europäischen Institutionen. Inhalte sollten also nicht so interpretiert werden, als ob sie offizielle Regierungspositionen widerspiegeln. Um zu verhindern, dass Verschlussachen offengelegt

werden, wurde dieses Buch vor seiner Veröffentlichung von der Central Intelligence Agency (CIA) überprüft. Die CIA hat aber keinen Einfluss auf Inhalte oder Interpretationen ausgeübt.

Bardowick  
Frankfurt am Main  
Reston/VA  
im Februar 2024

Ole Donner  
Oliver Gnad  
Randolph H. Pherson

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Klarheit im Denken</b> .....	1
1.1 Strukturierte Analysetechniken .....	4
1.2 Kapitelübersicht .....	4
<b>2 Wie wir denken: System 1 und System 2</b> .....	7
2.1 System 1 als Quelle systematischer Fehler .....	12
2.2 Wie wir uns irren: Biases, Heuristiken und Intuitive Stolperfallen .....	14
2.3 Wie wir es besser machen können: Strukturierte Analysetechniken .....	16
2.4 Die fünf Gewohnheiten eines Meisterdenkers .....	23
<b>3 Die zentrale Rolle von Fragestellungen</b> .....	27
3.1 Warum sind Fragen so wichtig? .....	27
3.2 Was sind „falsche“ Fragestellungen? .....	29
3.3 Was sind falsch gestellte Fragen? .....	31
3.4 Was hindert uns daran, mit guten Fragen zu arbeiten? .....	32
3.5 Wie können wir die richtigen Fragen richtig stellen? .....	34
<b>4 Terror in Stockholm – Die Ermordung von Olof Palme</b> .....	45
4.1 Die politischen Hintergründe zu Palmes Ermordung .....	49
4.2 Tathergang und Tatort im Detail .....	54
4.3 Das Profiling alias Operative Fallanalyse .....	60
4.4 Politische Verschwörungen und Motive .....	76

<b>5</b>	<b>Blackout in Berlin!</b> .....	89
5.1	Blackout in der deutschen Hauptstadt .....	91
5.2	Untersuchung: Was ist passiert? .....	105
5.3	Wesentliche Erkenntnisse und die wahre Geschichte .....	115
<b>6</b>	<b>Die Arktis im Umbruch</b> .....	119
6.1	Welche Treiber prägen die Zukunft der Arktis? .....	120
6.2	B. Die wichtigsten Akteure .....	142
6.3	Szenarien erstellen .....	165
6.4	Indikatoren generieren und validieren .....	171
<b>7</b>	<b>Analyseprodukte optimieren</b> .....	181
7.1	Die richtige Herangehensweise .....	183
7.2	Eine Checkliste für den Projektstart .....	186
7.3	Das Ziel des Produkts bestimmen .....	188
7.4	Ein letzter Blick .....	193
<b>8</b>	<b>Strukturierte Analysetechniken</b> .....	195
8.1	Explorationstechniken .....	195
8.2	Diagnose-Techniken .....	214
8.3	Reframing-Techniken .....	242
8.4	Vorausschau-Techniken .....	267
8.5	Techniken zur Entscheidungsunterstützung .....	288
8.6	Die Auswahl der richtigen Analysetechnik .....	306
<b>9</b>	<b>Und nun? – Anstelle eines Schlussworts</b> .....	309
	<b>Anhang A: Ausgewählte Biases, Heuristiken und Intuitive Stolperfallen</b> .....	311
	<b>Anhang B: Literaturempfehlungen</b> .....	327

---

## Über die Autoren



**Ole Donner** ist Gründer des Trainings- und Beratungsunternehmens „Strukturierte Analyse Deutschland“ und arbeitet in dieser Position als Trainer und Berater. Zu seinen Kunden zählen staatliche Institutionen wie die Kriminalpolizei, zwischenstaatliche Organisationen wie die NATO sowie nationale und internationale Wirtschaftsunternehmen. Sein Ziel lautet stets: die jeweilige Intelligence- und Analysefähigkeit zu steigern.

Ole Donner blickt auf 13 Dienstjahre bei der deutschen Bundeswehr zurück, in denen er umfangreiche Erfahrungen als Analyst, Vorgesetzter und Dozent gesammelt hat. In dieser Zeit konzipierte er die Analyseausbildung der deutschen Streitkräfte neu und setzte dabei stark auf die kompetenzorientierte Vermittlung von Strukturierten Analysetechniken (SATs). Zudem erarbeitete er Teile der Ausbildung „Intelligence Leadership“ der Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg.

Ole Donner ist Autor der ersten deutschsprachigen Website über Analyse und Strukturierte Analysetechniken ([strukturierte-analyse.de](http://strukturierte-analyse.de)) und Initiator der „German Intelligence Community Conference“ (GICC). Darüber hinaus ist er Research Fellow

am Institute for Intelligence and Security Management (I2SM) an der NBS Northern Business School Hamburg.

Ole Donner hat einen Bachelor in Politikwissenschaften und einen Master in Internationalen Beziehungen der Universität der Bundeswehr in Hamburg.



**Oliver Gnad** ist Mitbegründer und geschäftsführender Gesellschafter des „Bureau für Zeitgeschehen“, einer Denkfabrik und Strategieberatung mit Sitz in Frankfurt am Main. Er ist spezialisiert auf Trendanalysen und Methoden der strategischen Vorausschau. Oliver Gnad ist Senior Visiting Fellow des German Marshall Fund of the United States und des Stimson Center in Washington, D.C. Seit 2015 unterrichtet er Strukturierte Analysetechniken an der Hertie School in Berlin und an deutschen Universitäten. Von 2008 bis 2016 leitete er in Berlin GIZ AgenZ, eine hauseigene Agentur der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) für Public Affairs-Fragen und strategische Geschäftsentwicklung.

Davor war er fünf Jahre lang Programmleiter „Internationales und Global Governance“ der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius in Hamburg. Er ist promovierter Historiker und Politologe, Autor zahlreicher Bücher und Aufsätze zu außen- und sicherheitspolitischen Themen und Fragen nachhaltiger Entwicklung.



**Randolph H. Pherson** (†) Mitbegründer und Geschäftsführer von Pherson Associates, LLC und CEO von Globalytica, LLC. Randy Pherson hat Analytistinnen und Analysten in den meisten US-Geheimdiensten, in Fortune-100-Unternehmen und in vielen Ländern auf der ganzen Welt, darunter Großbritannien, Italien, Norwegen, Dänemark, Spanien, Rumänien, Australien, Saudi-Arabien und Hongkong, Strukturierte Analysetechniken und Fähigkeiten zum kritischen Denken vermittelt. Er ist Autor des *Handbook of Analytic Tools and Techniques*, 5th ed. (2019) und *How to Get the Right Diagnosis: 16 Tips for Navigating the Medical System* (2020). Er ist Mitautor von *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*, 3. ed. (2021); *Critical Thinking for Strategic Intelligence*, 3. ed. (2021); *Cases in Intelligence Analysis: Structured Analytic Techniques in Action*, 2. ed. (2015); *Analyst's Guide to Indicators* (2018), *Analytic Briefing Guide* (2018), *Analytic Production Guide* (2016), und *Intelligence Communication in the Digital Era: Transforming Security, Defense, and Business* (2015).

Pherson beendete im Jahr 2000 eine 28-jährige Karriere in der US Intelligence Community, bei der er zuletzt als National Intelligence Officer (NIO) für Lateinamerika tätig war. Zuvor verantwortete er bei der Central Intelligence Agency (CIA) die Koordination von Analysen. Thematisch reichten diese von globaler Instabilität bis hin zu Lateinamerika. Er gehörte dem Stab des Generalinspektors an und war Chef des Stabes für strategische Planung und Management der CIA. Für seinen Dienst als NIO wurde er mit der Distinguished Intelligence Medal und der Distinguished Career Intelligence Medal ausgezeichnet. Randolph Pherson erhielt seinen B.A. vom Dartmouth College und einen M.A.

in Internationalen Beziehungen von der Yale University.



---

# Abkürzungsverzeichnis

A5 (Arctic Five)	Kanada, Dänemark (Grönland), Norwegen, Russland, USA (Die arktischen Fünf)
A8 (Arctic Eight)	Kanada, Dänemark (Grönland), Finnland, Island, Norwegen, Russland, Schweden, USA (Die arktischen Acht)
AACA	Adaptation Action for a Changing Arctic/ Anpassungsmaßnahmen für eine sich wandelnde Arktis
AC	Arktischer Rat (Arctic Council)
ACH	Analysis of Competing Hypotheses/Analyse konkurrierender Hypothesen
AEP	American Electric Power (US-Energieversorger)
KI/AI	Künstliche Intelligenz/Artificial Intelligence
ALCOM	Alaska Command/Alaska-Kommando der US-Streitkräfte
ANC	African National Congress/Afrikanischer Nationalkongress
AWZ	Ausschließliche Wirtschaftszone
BEAC	Barents Euro-Arctic Council/Rat der europäisch-arktischen Barentssee-Region
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BKA	Bundeskriminalamt
BNetzA	Bundesnetzagentur
ChatGPT	Natural Language Processing Tool, das auf KI basiert
CIA	Central Intelligence Agency/US-Auslandsnachrichtendienst
CLCS	Commission on the Limits of the Continental Shelf/ Festlandsockelgrenzkommission (siehe FSGK)

---

EAP	Europeiska arbetarpartiet (schwedische Partei)
E.ON	Deutsches Energieunternehmen
ERC	Electric Reliability Corporation/US-Netzagentur
EU	Europäische Union
EVE	Evaluation of the Evidence/Evaluierung von Belegen und Indizien
FBI	Federal Bureau of Investigation/Oberste Strafverfolgungsbehörde der USA
FSGK	Festlandsockelgrenzkommision (siehe CLCS)
IC	Intelligence Community/informeller Verbund der US-Nachrichtendienstorganisationen
ICS	Industrial Control Systems/Industrielle Kontrollsysteme
IMO	International Maritime Organization/Internationale Seeschiffahrts-Organisation
ISIS	Islamic State in Iraq and Syria/Terrororganisation Islamischer Staat im Irak und Syrien
ISOs	Independent System Operators/Unabhängige Systembetreiber
IT	Informationstechnik
MECE	Mutually Exclusive and Comprehensively Exhaustive/sich gegenseitig ausschließend und in der Gesamtschau vollumfänglich
MHG	Multiple Hypothesis Generation/Multiple Hypothesen-Generierung
MISO	Midwest Independent System Operator/Stromnetzbetreiber im mittleren Westen der USA
MOM	Motive, Opportunity, and Means/Motive, Gelegenheiten und Möglichkeiten
MOSES	Manipulability of Sources/Manipulation von Quellen
MSG	Multiple Scenario Generation/Multiple Szenario-Generierung
NATO	North Atlantic Treaty Organization/Nordatlantikpakt
NORAD	North American Aerospace Defense Command/ Nordamerikanisches Luftverteidigungskommando
NERC	North American Electric Reliability Corporation/ US-amerikanische Netzagentur
NORTHCOM	US Regional Command for North America/Regionales Kommando der US-Streitkräfte für Nordamerika
NSR	Northern Sea Route/Nördlicher Seeweg

---

NWP	Nordwest-Passage
OFA	Operative Fallanalyse
OPEC	Organization of the Petroleum Exporting Countries/ Organisation erdölexportierender Länder
OSIF	Open Source Information/Information aus öffentlichen Quellen
PESTLE	Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental/Politische, wirtschaftliche, soziale, technologische, rechtliche und ökologische Veränderungsfaktoren
PII	Persönlich identifizierbare Informationen
PKK	Partiya Karkerên Kurdistanê/Kurdische Arbeiterpartei
PMESII	Political, Military, Economic, Social, Information, Infrastructure/Politische, militärische, wirtschaftliche, soziale, informationsbezogene, infrastrukturelle Faktoren
POP	Past Opposition Practices/Vergangene Verfahrensweisen eines Gegners/Konkurrenten
RAF	Rote Armee Fraktion (deutsche Terroristenvereinigung)
RWE	Deutsches Energieunternehmen
SAPÖ	Säkerhetspolisen (schwedischer Inlandsnachrichtendienst)
SATs	Structured Analytic Techniques/Strukturierte Analysetechniken
SCADA	Supervisory Control and Data Acquisition/Kontrolle durch Aufsichtsbehörden und Datenbeschaffung
SRÜ	UN-Seerechtsübereinkommen
STEEP	Social, Technological, Economic, Environmental, Political/ Soziale, technologische, ökonomische und politische Veränderungsfaktoren
STEMPLES+	Social, Technological, Economic, Military, Political, Legal-Regulatory, Environmental, Security, Plus Soft/ Soziale, technologische, wirtschaftliche, militärische, politische, rechtliche, ökologische, sicherheitsbezogene und weiche Veränderungsfaktoren
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats/Stärken, Schwächen, Möglichkeiten, Gefahren
UdSSR	Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken
UK	United Kingdom/Vereinigtes Königreich
UN	United Nations/Vereinte Nationen

UNCLOS	United Nations Convention on the Law of the Sea/ Seerechtsübereinkommen der Vereinten Nationen/(siehe SRÜ)
USA	United States of America/Vereinigte Staaten von Amerika
VOIP	Voice Over Internet Protocol/Übermittlung von Sprachdaten über das Internet
WMD	Weapons of Mass Destruction/Massenvernichtungswaffen
WYSIATI	What you see is all there is/Was Sie sehen, ist alles, was es gibt

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Zwei Denkkarten. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	2
Abb. 2.1	Schnelles Denken, langsames Denken. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	8
Abb. 2.2	Ambiguität .....	13
Abb. 2.3	Taxonomie analytischer Ansätze. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	18
Abb. 2.4	Die fünf Analysetechnik-Familien. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	21
Abb. 2.5	Die fünf Gewohnheiten des Meisterdenkers. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	24
Abb. 3.1	Der Produktionsprozess. (Quelle: Copyright 2024 Donner. All Rights Reserved) .....	38
Abb. 3.2	Das Analytische Spektrum. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	41
Abb. 4.1	Olof Palme .....	46
Abb. 4.2	Lisbeth und Olof Palme .....	47
Abb. 4.3	PKK-Gründer Abdullah Öcalan .....	52
Abb. 4.4	Timeline. (Quelle: Copyright 2024 Gnad. All Rights Reserved) .....	53
Abb. 4.5	Künstlerische Interpretation des Tathergangs (anonym) .....	55

Abb. 4.6	Ausschnitt der Stockholmer Altstadt. Position 1 markiert den Tatort, 2 und 3 Orte, an denen der Täter auf der Flucht gesehen wurde. Das Cinema Grand liegt in der oberen, linken Ecke der Karte .....	56
Abb. 4.7	Trauernde am Tatort am Tag nach Palmes Ermordung, 1986 .....	58
Abb. 4.8	Ein Beispiel für eine „Starmap“ unseres Falls (nicht immer machen alle der sechs Teilfragen Sinn – „was“ passiert ist, ist hier eindeutig). (Quelle: Copyright 2024 Gnad. All Rights Reserved) .....	61
Abb. 4.9	Multiple Hypothesen-Generierung: Wer, warum und was. (Quelle: Copyright 2024 Gnad. All Rights Reserved) .....	64
Abb. 4.10	Die Ermordung Palmes: Mögliche Hypothesen. (Quelle: Copyright 2024 Gnad. All Rights Reserved) .....	65
Abb. 4.11	Olof Palme mit seinen Söhnen Marten und Joakim. Das beschauliche Privatleben des Politikers spricht wohl gegen eine Beziehungstat .....	66
Abb. 4.12	Die Ermordung Palmes: Analyse konkurrierender Hypothesen. (Quelle: Copyright 2024 Gnad. All Rights Reserved) .....	68
Abb. 4.13	Gedenktafel an Olof Palme .....	69
Abb. 4.14	Akteursanalyse. (Quelle: Copyright 2024 Gnad. All Rights Reserved) .....	79
Abb. 4.15	Ein Waffensystem der Firma Bofors .....	82
Abb. 5.1	Berlin im Sommer .....	90
Abb. 5.2	Blackout Key Assumptions Check. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	96
Abb. 5.3	Blackout Mind Map. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	98
Abb. 5.4	Schwere Blackouts in Europa. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	101
Abb. 5.5	Interdependenzen des Energiesektors. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	102
Abb. 5.6	Erklärung eines europäischen Beauftragten für Cyber-Infrastruktur ( <i>Auszug</i> ). (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	104
Abb. 5.7	Priorisierung der Ermittlungen mit Starbursting. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) ....	106

---

Abb. 5.8	Vorschriften und Kontrollen für elektrische Infrastruktur ...	107
Abb. 5.9	Cluster Brainstorming zur Identifikation möglicher Ursachen. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	112
Abb. 5.10	Gruppierung von Blackout-Ursachen mit Cluster Brainstorming. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	113
Abb. 5.11	Inconsistencies Finder™ zur Identifikation der Leithypothese. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	116
Abb. 6.1	Die Zukunft der Arktis: Schlüsselannahmen. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	123
Abb. 6.2	Geschwindigkeit der Eisschmelze. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	127
Abb. 6.3	Nachfrage nach Ressourcen. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	127
Abb. 6.4	Sicherheit und rechtliche Organisation. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	128
Abb. 6.5	Disruptoren. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	128
Abb. 6.6	Cross-Impact-Matrix. (Quelle: Copyright 2024 Gnad. All Rights Reserved) .....	130
Abb. 6.7	Verteilung der unentdeckten fossilen Ressourcen in der Arktis, in Prozent. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	131
Abb. 6.8	Voraussichtliche Geschwindigkeit der Eisschmelze in der Arktis. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	134
Abb. 6.9	Arktische Schifffahrtsrouten. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	135
Abb. 6.10	„Arctic Eight“ (Arktischer Rat) und internationale Mitgliedschaften. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	138
Abb. 6.11	Bevölkerung in der Arktis. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	140
Abb. 6.12	Ressourcen in der Arktis. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	141
Abb. 6.13	Arktische Territorialgrenzen und Ansprüche. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	143

Abb. 6.14	Prognostizierte Bevölkerungsentwicklung in der Arktis. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) . . . .	144
Abb. 6.15	Arktische Eisbrecher. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) . . . . .	145
Abb. 6.16	Russlands Militarisierung der Arktis. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) . . . . .	146
Abb. 6.17	Indigene und nicht-indigene arktische Bevölkerungsgruppen. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) . . . . .	151
Abb. 6.18	Norwegens Arktis-Politik. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) . . . . .	157
Abb. 6.19	Finnland als Tor zur Arktis. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) . . . . .	161
Abb. 6.20	Vergleich des BIP der arktischen Anrainerstaaten. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) . . . .	164
Abb. 6.21	Geschwindigkeit der Eisschmelze/Nachfrage nach Ressourcen. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) . . . . .	165
Abb. 6.22	Geschwindigkeit der Eisschmelze/Sicherheit und rechtliche Organisation. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) . . . . .	166
Abb. 6.23	Geschwindigkeit der Eisschmelze/Zwei Disruptoren Matrix. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) . . . . .	166
Abb. 6.24	Nachfrage nach Ressourcen/Sicherheit und rechtliche Organisation. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) . . . . .	167
Abb. 6.25	Nachfrage nach Ressourcen/Zwei Disruptoren Matrix. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) . . . .	167
Abb. 6.26	Sicherheit und rechtliches Regime/Zwei Disruptoren Matrix. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) . . . . .	168
Abb. 6.27	Validierte Indikatoren für drei Arktis-Szenarien. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) . . . .	172
Abb. 6.28	Szenario: „Red Ice“; Handlungsempfehlung: Begrenzung der russischen Hegemonie in der Arktis. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) . . . .	177



---

Abb. 6.29	Szenario: „Corporate Coldbox“; Handlungsempfehlung: Widerstand gegen eklatante Verletzungen des Völkerrechts und der nationalen Souveränität und Ausschluss anderer Akteure aus der Region. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	178
Abb. 6.30	Szenario: „Wild, wild North“; Handlungsempfehlung: Beibehaltung des Status quo. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	179
Abb. 7.1	The Analyst’s Roadmap. (Quelle: Katja Petzold, Landeskriminalamt Hamburg) .....	182
Abb. 7.2	Neun Prinzipien für effektives Schreiben. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	183
Abb. 7.3	Adressatencheckliste. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	186
Abb. 7.4	Einstiegscheckliste. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	187
Abb. 7.5	Bewertung der Nützlichkeit von SATs zur Extraktion, Analyse und Präsentation von Daten. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	189
Abb. 7.6	Bestimmen Sie das ZIEL Ihres Analyseproduktes. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) ....	190
Abb. 8.1	Definitionen von Biases, Heuristiken und Intuitiven Stolperfallen. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	198
Abb. 8.2	Welche explorative Analysetechnik hilft gegen welche kognitive Stolperfalle? (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	199
Abb. 8.3	Circleboarding. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	204
Abb. 8.4	Starbursting. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	207
Abb. 8.5	Mind Map. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	208
Abb. 8.6	Concept Map. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	211
Abb. 8.7	Venn-Analyse. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	213

Abb. 8.8	Definitionen von Biases, Heuristiken und Intuitiven Stolperfallen. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	216
Abb. 8.9	Welche diagnostische Analysetechnik hilft gegen welche kognitive Stolperfalle? (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	217
Abb. 8.10	Beispiel einer Analyse konkurrierender Hypothesen. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) ....	227
Abb. 8.11	Definitionen von Biases, Heuristiken und Intuitiven Stolperfallen. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	244
Abb. 8.12	Welche Reframing-Technik hilft gegen welche kognitive Stolperfalle? (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	245
Abb. 8.13	Kontexterweiterndes Denken. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	248
Abb. 8.14	Zwei Arten strukturierter Analogien. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	250
Abb. 8.15	Systematik der Szenarerstellung im klassischen Quadranten-Crunching. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	257
Abb. 8.16	Annahmen umkehren. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	259
Abb. 8.17	Beispielmatrizen. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	259
Abb. 8.18	Szenarauswahl. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	260
Abb. 8.19	Beispielfragen strukturierter Selbstkritik. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	264
Abb. 8.20	Taxonomie unterschiedlicher Vorausschau-Techniken. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) ....	268
Abb. 8.21	Definitionen von Biases, Heuristiken und Intuitiven Stolperfallen. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	269
Abb. 8.22	Welche Vorausschau-Technik hilft gegen welche kognitive Stolperfalle? (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	270

---

Abb. 8.23	Die Zukunft des Ukraine-Krieges: Paarung der Schlüsseltreiber. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	278
Abb. 8.24	Die Zukunft des Ukraine-Krieges: Multiple Szenario-Generierung – Beispiel. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	279
Abb. 8.25	Die Zukunft des Ukraine-Krieges: Szenarauswahl. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) ....	280
Abb. 8.26	Definitionen von Biases, Heuristiken und Intuitiven Stolperfallen. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	290
Abb. 8.27	Welche Technik zur Entscheidungsunterstützung hilft gegen welche kognitive Stolperfalle? (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	291
Abb. 8.28	Chancen Inkubator. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	292
Abb. 8.29	SWOT-Analyse. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	295
Abb. 8.30	Einflussmatrix. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	298
Abb. 8.31	Entscheidungsmatrix. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	300
Abb. 8.32	Umfeld-Analyse. (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) .....	302
Abb. 8.33	Wobei hilft mir welche Strukturierte Analysetechnik? (Quelle: Copyright 2024 Pherson. All Rights Reserved) ....	307