

# Analysten in politischen und betrieblichen Entscheidungsprozessen

Politikerinnen und Politiker, leitende Beamte und Unternehmensführer sind aufgrund ihres breiten Aufgabenspektrums und ihrer weit reichenden Kompetenzen oft gezwungenermassen Generalisten. Dennoch müssen sowohl öffentliche wie auch private Führungskräfte Entscheide treffen, die ein hohes Mass an Expertise erfordern. Da komplexe Entscheidungsprozesse in diesen Bereichen häufig parallel und unter Zeitdruck ablaufen, muss ein Teil der Entscheidungsvorbereitung an Spezialisten delegiert werden. Eine besonders einflussreiche Form dieser Spezialistenfunktion erfüllt – neben Beratern, Gutachtern und Stabsmitarbeitern – der so genannte Analyst.

Aufgabe von Analytistinnen und Analytisten ist es, eine neutrale und transparente Entscheidungsbasis bei komplexen Themenbereichen und Problemstellungen zu schaffen. Sie beantworten dabei Fragestellungen wie die nachfolgenden:

- Wie minimiert man die möglichen Risiken der Gentechnologie? (Technology Assessment Analyst)
- Welche Verhandlungstaktik kann bei bilateralen Abkommen angewendet werden? (Political Analyst)
- Welche Optionen haben wir, um auf Sanktionen zu reagieren? (Policy Analyst)
- Welche Folgen haben die neuen WTO-Regelungen für die Schweizer Landwirtschaft? (Economic Analyst)
- Wie reagiert man auf neue Bedrohungsszenarien, und was kennzeichnet diese? (Intelligence Analyst)
- Wie erfüllen wir die neuen rechtlichen Vorschriften? (Compliance Analyst)
- Wo (und wie) können unsere Prozesse verbessert werden? (Business Analyst / Process Analyst)
- Wie kann das Jahresbudget optimiert werden? (Budget Analyst, Planning Analyst, Fiscal Analyst)
- Wo ist unsere Organisation unzureichend bekannt und was können wir dagegen tun? (Market Analyst)
- Welches neue Informatik-System sollte unser altes ablösen? (IT Analyst)
- Wie sichern wir die Rendite unserer Finanzanlagen nachhaltig? (Financial Analyst)



**Prof. Dr. Martin J. Eppler**  
Professor für Wissenskommunikation an der Universität der italienischen Schweiz, Vize-direktor des Instituts für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität St. Gallen (MCM-HSG)



**Jeanne Mengis**  
Forschungsassistentin im Projekt «Wissenskommunikation zwischen Spezialist und Entscheidungsträger» an der Universität der italienischen Schweiz, Lugano.

Durch die Trennung von *Analyse* und *Entscheidung* sollen fundierte, aber auch pragmatische Lösungen derartiger Fragestellungen erreicht werden. Dies ist jedoch nur möglich, wenn der Analyst in der Lage ist, sein (entscheidungsrelevantes) Wissen vereinfacht an die entsprechenden Führungsgremien zu *kommunizieren*. Er oder sie muss in der Lage sein, das eigene Wissen zu verdichten, zu validieren, in einem (Entscheidungs-)Kontext zu verorten und in den Köpfen der Entscheidungsträger zu verankern. Aufgrund von unterschiedlichen fachlichen Hintergründen und Interessen, verschiedenen Problemperspektiven und Prioritäten gelingt diese Kommunikation zwischen Analyst und Entscheider jedoch nicht immer. Der Prozess der Wissenskommunikation soll deswegen im nächsten Abschnitt genauer analysiert werden.

## Interaktionsprozesse zwischen Analysten und Entscheidungsträgern

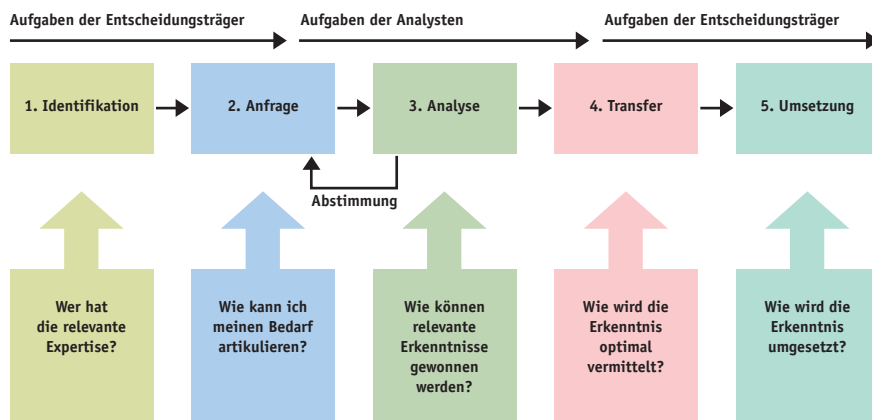
Nicht erst seit den Skandalen im Zusammenhang mit Finanzanalysten (deren Empfehlungen hohe Investitionsentscheide beeinflussen können) ist die Methodik und die Unabhängigkeit von Analysten ein zentrales Thema in der Entscheidungstheorie und -praxis. Gerade weil die Komplexität von politischen und betrieblichen Entscheiden stetig zunimmt, sollten die Rolle von Analysten in diesen Entscheidungsprozessen und die Schwierigkeiten ihrer Arbeit genauer untersucht werden. Besonders sollte dabei auf die Interaktionsprobleme zwischen Analyst und Entscheidungsträger – sozusagen auf die Schnittstelle zwischen Wissen und Entscheidung – geachtet werden.

Die Faktoren, welche den Interaktionsprozess zwischen Analyst und Entscheidungsträger bestimmen, können anhand eines vereinfachten Modells dargestellt werden. *Grafik 1* zeigt fünf generische Schritte in einem analytischen unterstützten Entscheidungsprozess sowie die entsprechenden Kernfragen aus Sicht der Entscheider.

Der Interaktionsprozess zwischen Analyst und Entscheidungsträger verdeutlicht, dass neben der Integrität eines Analysten und seinem Fachwissen vor allem die *Kommunikationsfähigkeiten* für den Erfolg der Entscheidungsvorbereitung ausschlaggebend sind. Bei der Kommunikation in diesem Prozess han-

Grafik 1

Wissenskommunikation zwischen Analysten und Entscheidungsträgern



Quelle: MCM-HSG / Die Volkswirtschaft

delt es sich nicht um den einfachen Transfer von Informationen, sondern um die Vermittlung von Wissen. Der Analyst kann nicht bloss Fakten präsentieren, sondern er muss mit den Entscheidungsträgern ein *gemeinsames Verständnis* über die Grundannahmen, die Argumentation, die Gewichtung der Fakten sowie deren Konsequenzen erarbeiten. Einige typische Probleme, die dabei ein gemeinsames Verständnis erschweren, sind in *Tabelle 1* entlang des Interaktionsprozesses aufgeführt.

Viele dieser Herausforderungen (sie basieren auf Gruppenbefragungen von rund 60 Analysten im privaten und öffentlichen Sektor im Jahr 2002) sind Kommunikationsprobleme. Die Tatsache, dass es bis heute keine Ausbildungsprogramme zur Verbesserung der kommunikativen Kompetenzen von Analysten in der Schweiz gibt, wiegt deswegen umso schwerer. Die *Analyst Academy* an der Universität St. Gallen ist als intensive *Summer School* ein erster Schritt in diese Richtung (siehe *Kasten 1*).

Tabelle 1

Herausforderungen bei der Interaktion zwischen Analysten und Entscheidungsträgern

Identifikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Interne Experten geniessen eine geringere Wertschätzung als externe.</li> <li>– Interne Analysten sind bei den Entscheidungsträgern nicht genügend bekannt.</li> </ul>
Anfrage	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entscheidungsträger erteilen ungenaue, zu wenig spezifizierte Aufträge an die Analysten.</li> <li>– Es gibt ändernde Zielvorgaben seitens der Entscheidungsträger während des Analyseprozesses (mit z.T. fehlender Abstimmung).</li> </ul>
Analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Es besteht die Gefahr einer isolierten Betrachtung des eigenen Analysten-Fachbereichs.</li> <li>– Die unregelmässige Arbeitsbelastung erschwert die Analysearbeit (z.B. Ad-hoc Analysen).</li> <li>– Es besteht die Tendenz, sich zu stark in Details zu vertiefen.</li> </ul>
Transfer	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schwierige Übersetzung der eigenen Fachsprache in die Sprache der Entscheidungsträger,</li> <li>– adäquate Komplexitätsreduktion (sodass die Entscheidungsträger die Grundlagen rasch erfassen können, diese jedoch nicht unzulässig vereinfacht werden),</li> <li>– optimale Gestaltung der informellen Kommunikationsaspekte (z.B. nicht belehrend oder arrogant wirken, Fragen ermöglichen, eine nachhaltige Vertrauensbasis schaffen),</li> <li>– fehlendes Feedback von den Entscheidungsträgern an die Analysten.</li> </ul>
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die schwierige Sicherstellung der angemessenen (und nachhaltigen) Nutzung der Analyseergebnisse durch die Entscheidungsträger.</li> </ul>

Quelle: MCM-HSG / Die Volkswirtschaft

Schlüsselfragen zur Optimierung der Analystenrolle in Entscheidungsprozessen

Entlang der Phasen der Wissenskommunikation können die Schlüsselfragen der Analystenrolle im Entscheidungsprozess strukturiert werden. Die Fragen geben Hinweise auf mögliche Probleme in der Abstimmung zwischen Generalist (Entscheider) und Spezialist (Analyst).

- 1. Identifikation** des richtigen Analysten durch die Entscheidungsträger:
  - Kennt der Entscheidungsträger die vorhandene Expertise? Kann er oder sie den richtigen Analysten ausfindig machen?
  - Ist der Analyst über aktuelle Entscheidungsprozesse informiert, sodass er gegebenenfalls von sich aus Unterstützung leisten kann?
- 2. Anfrage** an den Analysten bzw. Problemstellung:
  - Können die Entscheidungsträger ihre Bedürfnisse (Inhalt und Form der Analyse) und ihren Entscheidungskontext richtig an die Analysten vermitteln?
  - Kann der Analyst entscheiden, ob er die richtige Person für die Anfrage ist?
- 3. Recherche- und Analysearbeit** durch den Analysten:
  - Kennt der Analyst den Kontext des Entscheidungsträgers? Kann er dessen Handlungsspielraum, Präferenzen und Prioritäten beurteilen? Kann er die Analysearbeit darauf ausrichten?
  - Hat der Analyst die Möglichkeit, durch Nachfragen die Parameter einer Analyseaufgabe zu spezifizieren?
  - Können die Entscheidungsträger rasch und direkt Änderungen in ihren Bedürfnissen an den Analysten kommunizieren?
- 4. Transfer** der Erkenntnisse vom Analysten an die Entscheidungsträger:
  - Wie kann die Transfersituation optimal gestaltet werden (Zeitpunkt, Ort, Vorarbeiten etc.)
  - Kann der Analyst die Kommunikation auf die Entscheidungssituation ausrichten und die Analyse entsprechend fokussieren?
  - Wie kann die Qualität der kommunizierten Informationen gesichert bzw. gesteigert werden (z.B. durch interne Reviewprozesse, Vorlagen oder Checklisten)?
- 5. Umsetzung** der Erkenntnisse durch die Entscheidungsträger:
  - Können die Entscheidungsträger die Empfehlungen der Analysten richtig interpretieren und umsetzen? Liefert der Analyst die nötigen Umsetzungshinweise bzw. zeigt er die Konsequenzen seiner Analysen klar und nachvollziehbar auf?

- Gibt es die Möglichkeit für direkte Rückmeldungen vom Entscheidungsträger an den Analysten bezüglich der Angemessenheit der erstellten Analyse für die zu treffenden Entscheide?

Orientieren sich Entscheidungsträger und Analyst während der Zusammenarbeit an diesen Schlüsselfragen, so kann die gemeinsame Entscheidungsvorbereitung verbessert werden. Schlüsselfragen alleine können jedoch die Qualität der Wissenskommunikation kaum gewährleisten, weshalb weitere Massnahmen notwendig sind. Im nächsten Kapitel zeigen wir für den Schritt «Transfer» exemplarisch auf, wie der Analyst sein Wissen für die Entscheidungsvorbereitung aufbereiten kann.

### Verbesserungsmöglichkeiten für den Wissenstransfer

Der Wissenstransfer zwischen Analyst und Entscheidungsträger kann verbessert werden, indem Analysten auf vier spezifische Aktivitäten achten, die den Wert der Kommunikation steigern. Diese vier Aktivitäten werden von erfahrenen Analysten teilweise intuitiv, teilweise sehr bewusst eingesetzt (Eppler, 2003). Es handelt sich dabei um die *Verdichtung* der Analyseergebnisse, die *Validierung*, die *Verortung* sowie die kognitive *Verankerung* der Information beim Entscheidungsträger.

Zielsetzung der *Verdichtung* von Wissen ist es, die Analysen trotz ihrer Vollständigkeit kompakt zu gestalten. Die Komprimierung soll dazu beitragen, dass die Entscheidungsträger die Analyse besser überblicken können. Ein Beispiel für Wissensverdichtung ist die Visualisierung von Analyseergebnissen durch konzeptionelle Diagramme (wie etwa Concept Mapping, Toulmin Maps, Questmaps). Eine Informationsüberflutung (information overload) der Entscheider kann so vermieden werden.

Die *Validierung* stellt sicher, dass eine Analystenempfehlung überprüft oder zumindest überprüfbar wird. Sie umfasst Kontrollen und Angaben betreffend der Genauigkeit, der Konsistenz, der Rechtzeitigkeit und der Sicherheit. Beispiele derartiger Validierung sind die Überprüfung einer Information durch weitere Quellen oder durch einen internen Reviewprozess, bei dem mehrere Analysten eine Information vor ihrer Weiterleitung überprüfen. Das Hauptproblem, welches durch die Validierung gelöst werden soll, ist das teilweise mangelnde Vertrauen von Entscheidungsträgern in die Analystenempfehlungen.

Die *Verortung* hat zum Ziel, die Analysen in einem Kontext einzubetten. Damit wird klarer, wie die Analysen zu interpretieren und

an den Entscheidungskontext anzupassen sind. Die Verortung soll auch zeigen, wie die Analysen entstanden sind bzw. wer dafür die Verantwortung trägt. Ein Beispiel für eine derartige Kontextualisierung ist die Beschreibung der Entstehung der Analyse bzw. die Präsentation der verwendeten Methoden. Das Problem, welches durch die Verortung gelöst wird, heisst Anschlussfähigkeit: Kann eine neue Analyse mit bereits bestehendem Wissen verknüpft werden?

Die *Verankerung* schliesslich soll dazu beitragen, dass die Analyse nicht nur von den Entscheidungsträgern verstanden wird, sondern auch zur Anwendung gelangt. Hierzu muss sie bei den Entscheidungsträgern (kognitiv) verankert werden. Die Information muss anwendbar gemacht werden, indem sie den kognitiven Präferenzen der Entscheider entspricht und in ein leicht umsetzbares Format gebracht wird bzw. attraktiv gestaltet wird. Als Beispiele derartiger Verankerungen können Wiederholungen, Beispiele, Anekdoten oder konkrete Handlungsszenarien genannt werden, welche die Analyse lebendiger und leichter erinnerbar machen. Das Problem, welches durch die Verankerung gelöst werden soll, ist die schwierige Vergegenwärtigung der Analyseergebnisse in der Umsetzung aufgrund der grossen Menge an Ablenkungen.

Achtet der Analyst bei der Kommunikation seiner Analysen auf diese vier Faktoren, ermöglicht er es den Entscheidungsträgern, seine Empfehlungen besser zu überblicken, zu bewerten, zu verstehen und umzusetzen.

### Fazit

Mit steigender Problemkomplexität und schnellerem Reaktionsbedarf öffentlicher und privater Entscheidungsprozesse gewinnt eine effiziente Wissenskommunikation zwischen Analysten und Entscheidungsträgern an Bedeutung. Neben ethischen Standards und fachlicher Weiterbildung für Analysten ist deshalb auch die Schulung in Wissenskommunikation eine wichtige Voraussetzung für funktionierende, arbeitsteilige Entscheidungsprozesse in Politik und Wirtschaft. ■

#### Kasten 1

##### Analyst Academy an der Universität St. Gallen vom 9. bis 11. Juli 2003 – ein Kommunikations- und Methodenkurs für Analysten aus allen Bereichen

Zurzeit besteht in der Schweiz keine systematische Ausbildung für Analysten, welche auf die drei Kernaktivitäten dieser Funktion ausgerichtet ist, nämlich auf den Analyseprozess, auf die Organisation komplexer Information sowie auf die Wissenskommunikation (v.a. mit Entscheidungsträgern). Im dreitägigen Zertifikatskurs an der Universität St. Gallen, der in Englisch durchgeführt wird, werden die neuesten Analytischen Instrumente, die Prinzipien effizienter Informationsorganisation sowie häufige Fehler und bewährte Ansätze in der Wissenskommunikation aufgezeigt.

Mehr Informationen zum Programm sind erhältlich unter [www.analyst-academy.org](http://www.analyst-academy.org) oder [www.mcm.unisg.ch](http://www.mcm.unisg.ch).

#### Kasten 2

##### Weiter führende Literatur

Eppler, Martin J. (2003) Managing Information Quality: Increasing the Value of Information in Knowledge-intensive Products and Processes, Heidelberg/New York: Springer.