

E. Die Methodik zur Analyse der Strategie der MB

Die Methodik zur Strategieanalyse besteht aus mehreren Schritten: Entwicklung von Strategieoptionen, Auswahl von Handlungsfeldern, Entwicklung von Handlungsoptionen und schließlich Bildung konsistenter Strategieoptionen.

Entwicklung von Strategieoptionen

Strenggenommen sind Strategieoptionen in der hier zur Anwendung kommenden Methode Strategieszzenarien.⁸⁷ Sie entstehen nach demselben Prinzip wie Umfeldszenarien. Letztere werden im Bereich des strategischen Frühwarn- und Risikomanagements entworfen, um mögliche Entwicklungen des sicherheitspolitischen, gesellschaftlichen, ökonomischen und technologischen Umfelds eines Akteurs zu beschreiben. Während sie aus relevanten Einflussfaktoren gebildet werden und beschreiben, wie sich das zukünftige Umfeld und die Rahmenbedingungen für die strategischen Ambitionen eines Akteurs entwickeln könnten, beruhen Strategieszzenarien auf den Handlungsfeldern, die ein strategischer Akteur – in diesem Fall die MB – aktiv nutzen kann, um die Zukunft zu gestalten.

Die Entwicklung von Strategieszzenarien ist eine zentrale Methode, um mögliche zukünftige Entwicklungen nicht nur zu antizipieren, sondern aktiv mitzugestalten. In der von SPHEERE entwickelten Methode zur Analyse der Strategieoptionen hybrider Akteure werden diese Optionen methodisch wie Strategieszzenarien erarbeitet, auch wenn sie im weiteren Verlauf als Strategieoptionen bezeichnet werden. Die Entwicklung erfolgt systematisch in drei klar definierten Schritten und wird abschließend in einer Strategie-Landkarte visualisiert.⁸⁸

Die eigentliche Szenarioentwicklung gliedert sich in vier Phasen: Strategiefeldanalyse und Auswahl von Handlungsfeldern (also jener Bereiche, in denen der Akteur – hier die MB – tatsächlich Einfluss ausüben kann), Entwicklung alternativer Handlungsoptionen innerhalb dieser Handlungs-

87 Siehe Alexander Fink, Andreas Siebe: Szenario-Management Von strategischem Vor- ausdenken zu zukunftsrobusten Entscheidungen, Frankfurt/New York, 2016, S. 57.

88 SPHEERE/method ist eine Software gestützte Methode, die vom EICTP entwickelt wurde. Sie verbindet Methoden der strategischen Zukunftsanalyse mit jenen der Konfliktanalyse und der Strategieentwicklung.

felder, Verknüpfung der Handlungsoptionen zu konsistenten Strategieoptionen und schließlich Bewertung der Strategieoptionen.⁸⁹

Auswahl der Handlungsfelder

Zunächst wird der Rahmen bestimmt, in dem die Strategie der Muslimbruderschaft analysiert werden kann, etwa ihre geografische Reichweite, die beteiligten Akteure, ihre grundlegenden Zielsetzungen sowie jene Bereiche von Staat und Gesellschaft, die im Kontext hybrider Vorgehensweisen besonders relevant sind. Dabei kann auf das Modell der Systemebenen zurückgegriffen werden, das auf verschiedenen Ebenen jene Handlungsfelder identifiziert, die für die strategische Analyse maßgeblich sind.⁹⁰ Im Zentrum stehen dabei jene Handlungsfelder, in denen die MB unmittelbar Einfluss ausüben kann. Diese gelten daher als Kernbereiche ihrer strategischen Überlegungen.

Insgesamt können elf strategische Handlungsfelder identifiziert, beschrieben und mit möglichen strategischen Zielsetzungen versehen werden.

Entwicklung von Handlungsoptionen

Anschließend werden für jedes der elf Handlungsfelder Handlungsoptionen formuliert. Diese beschreiben denkbare Optionen, mit denen im jeweiligen Handlungsfeld unter bestimmten Rahmenbedingungen Ziele realisiert werden können. Entscheidend für die Formulierung von Handlungsoptionen ist, dass sie aus Sicht der Muslimbruderschaft wünschenswerte Zielzustände, realistische Zwischenziele oder akzeptable Fortführungen des bestehenden Zustands umfassen.

Bildung konsistenter Strategieoptionen

Im letzten Schritt werden ausgewählte Handlungsoptionen zu Strategieoptionen zusammengeführt, also zu unterschiedlichen, auf die jeweilige Situation zugeschnittenen Strategien. Aus in sich konsistenten Kombinationen dieser Optionen entstehen so idealtypische Strategien, die in den einzelnen Phasen eines hybriden Konflikts eingesetzt werden können. Diese Strategien werden aus einem Strategie-Kern heraus entwickelt, der sich aus jenen Handlungsfeldern zusammensetzt, denen in der jeweiligen Phase besondere Bedeutung zukommt. Mithilfe eines morphologischen Kastens werden passende Optionen mit diesem Strategie-Kern zu vollständigen Strategien kombiniert.

89 Fink, Siebe: Szenario-Management, S. 175ff.

90 Ebd., S. 180.

Abschließend wird in einer Strategie-Landkarte visualisiert, wie und unter welchen Rahmenbedingungen sich die einzelnen Strategien in die Zukunft entwickeln können. Die Visualisierung erlaubt es, Entwicklungspfade, potentielle Strategiewechsel und Zielzustände frühzeitig zu erkennen und gezielt Gegenmaßnahmen zu planen. Berücksichtigt werden dabei insbesondere jene Strategieoptionen, die in den einzelnen Phasen des hybriden Konflikts identifiziert wurden. Die Strategie-Landkarte macht sichtbar, wie diese Optionen miteinander verknüpft sind, wo Schnittstellen und Übergänge zwischen den Phasen verlaufen und welche Pfade zu Eskalation, zur Erreichung des Endzieles oder auch zu einem Scheitern führen können.



Bild 1. Schema für die Entwicklung von Strategieoptionen (Ausschnitt aus dem Tool): rotgefärbte Kästchen sind strategische Handlungsfelder, graue Kästchen rechts davon sind Handlungsoptionen und die Kombination der eingerahmten grauen Kästchen bildet eine Strategieoption.

