

Im Überblick

Blick durch die Wirtschaft

Probleme im Umgang mit „schwachen Signalen“

Erfahrungen aus der Verwirklichung einer Strategischen Frühaufklärung / Von Dr. Günther Müller

Die Sensibilisierung gegenüber Entwicklungen im Umfeld der Unternehmung ist zu einer zentralen Aufgabe des Managements geworden. Doch einem sachgerechten Umgang mit solchen „schwachen Signalen“ stehen viele Hindernisse entgegen. Der Autor stellt in seinem Buch zur „Strategischen Suchfeldanalyse“ (Gabler Verlag, 1986) Erfahrungen aus Projekten auf diesem Thema vor und geht im folgenden ein auf Möglichkeiten zu ihrer Überwindung ein.

Die Redaktion.

In der Literatur zum Strategischen Management ist man sich darüber einig, daß Unternehmen in turbulenten Branchenumfeldern systematisch und kontinuierlich nach sogenannten „schwachen Signalen“ Ausschau zu halten hätten. Dies sind noch äußerst schlecht strukturierte Informationen zu möglichen, zukünftigen Ereignissen oder Entwicklungen. Man versucht bewußt, solche Gefahren und Gelegenheiten möglichst frühzeitig auszusparen, um sich für Reaktionsmaßnahmen einzustellen. Auch wenn es bereits eine ganze Reihe erfolgreicher Anwendungsfälle gibt, so besteht in der Praxis im allgemeinen doch noch eine erhebliche Skepsis hinsichtlich der Möglichkeiten zur Verwirklichung einer solchen Strategischen Frühaufklärung. Im folgenden wurden die Erfahrungen aus mehreren Projekten zur organisatorischen Institutionalisierung einer Strategischen Frühaufklärung sowohl auf betrieblichen als auch auf einer überbetrieblichen Basis zusammengetragen. Es wurden dabei häufig auftretende Hindernisse genannt und besprochen, so daß Probleme dieser Art bei zukünftigen Projekten vermieden werden können und manche Sackgassen im vornherein umgehbar sind.

Ein erstes Problem ist bereits die Frage danach, was ein „schwaches Signal“ ist. Genaue gesagt wird gefragt, ob denn die zu einem möglichen zukünftigen Ereignis identifizierte Information XY nun ein schwaches oder ein starkes Signal sei? Leider kann diese Frage nur auf einer allgemeinen Basis dahingehend beantwortet werden, daß es sich bei einem schwachen Signal um eine äußerst schlechter strukturierte Information handelt, hinsichtlich derer der Empfänger in einem hohen Stadium der Ignoranz befindet. Nun agiert aber der Empfänger im allgemeinen in einem ganz spezifischen Umfeld, auf welches dann auch das Stadium der Ignoranz zu beziehen ist. Es kann also durchaus sein, daß eine Information für einen Empfänger im Umfeld A ein schwaches Signal ist, während man die Entwicklung im Umfeld B bereits als relativ erhellend betrachtet. Wie schwach ein Signal ist, kann also immer nur vor dem Hintergrund eines Empfängers in einem bestimmten Umfeld konkret beantwortet werden.

Können „Trendsetter“ auf Zeitungen verzichten?

Bei einem der Projektpartner bestand teilweise die Auffassung, daß man in der Branche Trendsetter sein sollte. Man dachte, daß es sich um ein Signal handelte, das man nicht ignorieren sollte. Diese Information wurde aber nicht in die eigene Informationspolitik aufgenommen, sondern nur als Konkurrenzberichterstattung angesehen. Hier ist folgendes zu bemerken: Die Informationspolitik eines Unternehmens ist ein zentraler Bestandteil seiner Identität. Wenn man sich für eine Information interessiert, dann ist es auch seine Aufgabe, diese Information zu verarbeiten und zu kommunizieren. Wenn man sich für eine Information interessiert, dann ist es auch seine Aufgabe, diese Information zu verarbeiten und zu kommunizieren. Wenn man sich für eine Information interessiert, dann ist es auch seine Aufgabe, diese Information zu verarbeiten und zu kommunizieren.

Hinzu kommt aber ein genereller Mangel an Akzeptanz neuer Informationen, da diese wiederum nur neue Informationen mit sich bringen und der einzelne so einem hohen „Information overload“ unterliegt.

Diese Verdrängung neuer Informationen vollzieht man besonders gerne dann, wenn es sich um zukünftige Informationen handelt, denn deren Bearbeitung scheint nicht so dringlich zu sein. Dieser Punkt kann auch auf einer allgemeineren Basis formuliert werden: Trendmeldungen bieten selten etwas Neues. Sicherlich werden es nicht Dutzende relevanter Trends sein, die in einem Quartal das Un-

ternehmensumfeld verändern. Neu sind sie aber oft deshalb nicht, weil der „Späher“ anfangs nicht berichtet ist, „um die Ecke“ zu denken. Er filtert oft nur Meldungen heraus, die direkte Auswirkungen auf sein Arbeitsfeld signalisieren und ihm deshalb auch vertraut sind. Selten wird aber ein Artikel ausgefiltert, der nur Hinweise auf indirekte Auswirkungen gibt. Der Späher ist hier ein Artikel aus der Zeitschrift „Dada“ über „Die Veränderung der Bedeutung des gedruckten Wortes“ aus dem Jahr 1981. Hieraus sind nicht nur Informationen für die Druckindustrie zu erkennen, sondern zum Beispiel auch Frühwarnsignale für Werbebeileger. Die Ursache dieses Problems ist unter anderem darin zu sehen, daß zwischen Wahrnehmung eines neuen Potentials und der Interpretation desselben als „Gefährdung“ oder „Chance“ ein oft nicht unbedeutender kreativer Schritt zurückzulegen ist. Gelingt es, die Bereitschaft zum unkonventionellen Denken im Unternehmen zu fördern, so ist zu erwarten, daß der Neugiergrad der entdeckten schwachen Signale- und allerdings auch für Stadium der Ignoranz – zunehmen werden.

Ein Randproblem kann sich aber daraus ergeben, daß eine Strategische Frühaufklärung in einer Fachabteilung und nicht auf Unternehmens-ebene gestartet wird. Dann nämlich fehlt es zu einem wiederum an der Sensibilität gegenüber: Entwicklungen außerhalb des eigenen Bereichs, die das Interesse eines Technikers für mögliche Entwicklungen in der Gesetzgebung zu seinem Bereich zu gewinnen. Zum anderen verbindet aber oft auch das Ressort-Denken eine bereichsübergreifende Frühaufklärung. Man hält Informationen bewußt zurück, oder aber ein Techniker legt keinen Wert auf die Diskussion technischer Entwicklungen und deren Implikationen mit Nicht-Technikern. Doch auch die Aufnahme von Signalen geringerer Ignoranz hat oft noch Sinn. Damit ist die Verankerung des Werts der Kommunikation angesprochen. Eine implementierte Strategische Frühaufklärung ist mehr als nur ein Strategisches Informations- und Dokumentationssystem. Es ist ein Netzwerk: ein Netzwerk der am Suchprozeß nach schwachen Signalen Beteiligten und ihrer Informationsquellen. Methoden wie zum Beispiel die Delphi-Technik oder die Diskonituitätsbefragung vermögen die Kommunikation im Netzwerk zu fördern und zu strukturieren sowie verteilte Analysen anzustellen. Denn oft ist es so, daß zwar manche sich ankündigenden Trendänderungen im Unternehmen in irgendeiner möglichen Grundtendenz bekannt und bewußt sind, aber in den seltensten Fällen wurden sie auch versucht, das Stadium der Ignoranz (Komplexität, Unsicherheit, ...) durch eine konzeptionell gestützte Vorgehensweise gemeinsam im Kreis der Beteiligten und Betroffenen zu vermindern. Sicher werden in jedem neuen Anwendungsfall neue Probleme auftauchen, da diese doch meist sehr situationspezifisch sind. Deshalb ist es auch wichtig, eine Strategische Frühaufklärung nicht nur als ein System zu betrachten, sondern auch als einen Prozeß, dessen Kernelemente durchaus abstrahierbar sind und damit auf andere Organisationen übertragbar sind.

Wie bereits angeklungen, kann es durchaus als sinnvoll erachtet werden, das „Späher-Netzwerk“ im Betrieb zu institutionalisieren oder an überbetriebliche Netzwerke anzukoppeln, um Probleme ein-

ner betrieblichen Informationssuche und der hierarchischen Eingetragtheit des Standpunktes der „Späher“ zumindest etwas zu umgehen.

Es fehlt an den benötigten Ressourcen und Potentialen zum Betreiben einer Strategischen Frühaufklärung. So kann es äußerst schwierig sein, qualifizierte „Späher“ in Unternehmen zu finden. Dies führt allerdings wiederum dazu, daß es bislang keine Ausbildung für sie gibt. So wäre es wünschenswert, die – in den siebziger Jahren etwas in Vergessenheit – Zukunftsforschung auf einer „seriösen“ Basis als Teildisziplin in eine angewandte Führungslehre aufzunehmen.

Neben diesem fehlenden Interesse und den mangelnden Möglichkeiten zur inhaltlichen und methodischen Beschäftigung mit der Zukunft kommt noch eine geringe Bereitschaft des traditionellen Managements zum Umgang mit schwachen Signalen hinzu. Gefordert werden harte Fakten und vor allem Zahlen. Auch hier kann nur über einen langfristigen Überzeugungsprozeß eine veränderte Mentalität geschaffen werden. Dieser Überzeugungsprozeß ist deshalb besonders schwierig zu führen, weil es nahezu keine Möglichkeiten der Erfolgsrechnung zu Aktivitäten einer Strategischen Frühaufklärung gibt. Man kann also meist nur jemanden von der Idee überzeugen, aber kaum Beweise für ihren Nutzen führen (sieht man einmal von empirischen Untersuchungen zum Beispiel zum Zusammenhang von „Ausmaß an Frühaufklärungsaktivitäten“ und „Return on Investment“ einer Organisation ab).

Was können Theorien und Methoden leisten?

Die Verwirklichung eines Ansatzes ist um so unproblematischer, je eindeutiger und alternativenreicher die handlungsleitenden Methodenvorschriften und theoretischen Grundlagen sind. Beides kann eine Strategische Frühaufklärung nicht bieten: zum einen deshalb, weil es noch an gesicherten theoretischen Erkenntnissen und umfassend erprobten und bewährten Methoden fehlt, zum anderen aber auch deshalb, weil im Umgang mit schwachen Signalen die erwünschte „Methoden- und Theoriensicherheit“ im herkömmlichen Sinn nicht erreichbar ist.

Das Problem stellt sich hier also eher im Sinne folgender beispielhaft genannter Fragestellungen: Wie verändert man beim Benutzer die Erwartungshaltung hinsichtlich der Einsatzmöglichkeiten von Theorien und Methoden? Was können Theorien und Methoden in diesem Fall genau leisten? Wie lassen sich zusätzliche Methoden und Theorien generieren?

Sehr weit verbreitet ist der Glaube, daß das Problem einer Strategischen Frühaufklärung nur ein Problem der noch nicht genügend ausgereiften Computerisierung und Mathematisierung sei. Man müsse nur einmal die geeigneten Dokumentationsmittel und Abrufsysteme sowie noch leistungsfähigere statistische und ökonomische Prognoseverfahren besitzen, dann stelle sich auch der Erfolg ein. Genau das Gegenteil dürfte aber der Fall sein: Gerade die enormen Fortschritte in der elektronischen Datenbanktechnik zeigen, daß aufgrund der Vereinheitlichung der computerisierbaren Information der Bedarf an qualitativen Informationen, persönlichen Werturteilen, subjektiven Einschätzungen, Vermutungen und ähnlichem wachsen wird. Sie erst können politisch spezifisch aufbereiten und interpretieren.

Für die Prognoseverfahren gilt, daß sie willkommen Instrumente für überraschungsreiche „Voraus-schaun“ darstellen. Von strategischer Relevanz sind aber erst die Spekulationen über die Auswir-

kungen von zu erwartenden neuartigen Prozessen auf die mathematisch errechneten „Referenzlinien“. Was hier mehr interessiert sind Trendbrüche, weniger die Trends.

Eine Strategische Frühaufklärung ist also weit mehr als nur eine gut funktionierende, Zeiteinsparungsschnittstelle, oder volkswirtschaftliche Prognoseabteilung, als was sie nicht selten falsch verstanden wird.

Natürlich ist eine Strategische Frühaufklärung vor dem Hintergrund des „Dreiklangs“ von Daten, Interpretationen, politischen Interessen und persönlichen „Weltanschauungen“ keineswegs mehr wertfrei. Daraus ergibt sich in direkter Konsequenz die Notwendigkeit, daß sie keine an den Assistenten delegierbare unliebsame Aufgabe des Top-Managements sein darf, sondern, um eine politische Arena zu bilden, durch dieses selbst wahrzunehmen ist.

Die Erkenntnisfähigkeit einer Strategischen Frühaufklärung scheitert nicht selten daran, daß man die Vielfältigkeit der einbezogenen Persönlichkeiten „unter einen Hut bringen“ möchte. Genau diese Vielfältigkeit ist aber wünschenswert und sollte auch gefördert werden: Vielfältigkeit in den Prozeßrollen (Fachpromotor, Prozeßmanager, Machtpromotor, „Späher“, „Katalysator“) sowie Vielfältigkeit in Beurteilung und Wahrnehmung und dem Wissenserwerb. Akzeptiert man diese Vielfalt der beteiligten Personen und Situationen, so ist es naheliegend, daß es nicht den Prozeß der Strategischen Frühaufklärung geben kann, sondern daß eine sehr große Menge empirischer Prozeßtypen prinzipiell vorstellbar ist. Hier sollten der fallspezifischen Kreativität keine Grenzen gesetzt sein.

Besondere Vorbehalte bestehen noch gegenüber einer überbetrieblichen, Strategischen Frühaufklärung, das heißt, daß sich mehrere Unternehmen – zum Beispiel die Mitglieder eines Verbandes – zur Wahrnehmung der Frühaufklärungsfunktion zusammenschließen. Dies läuft im allgemeinen so ab, daß „Späher“ sowohl auf betrieblicher als auch auf überbetrieblicher Ebene nach schwachen Signalen Ausschau halten. Ausgefiltert und diskutiert werden sie in einem überbetrieblichen Gremium. Die Skepsis gegenüber dieser Art der Frühaufklärung äußert sich vor allem in dem Argument, daß man diese strategisch wichtige Tätigkeit doch nicht zusammen mit der Konkurrenz betreiben

Dem ist folgendes entgegenzuhalten: Der Informationsinhalt schwacher Signale ist noch sehr weit vom betrieblichen Anwendungsbezug entfernt. Zudem erfordert man im überbetrieblichen Kreis auch nicht die Auswirkungen auf das eigene Unternehmen, sondern auf die Branchenevolution. Der Wert, eine Diskussion zu der ganze Branche betreffenden strategischen Problemen mit kompetenten Gesprächspartnern (die man zum Beispiel im eigenen mittelständischen Unternehmen oft nicht findet) führen zu können, ist erheblich höher einzuschätzen, als die Gefahr, daß der Konkurrenz etwas verloren werde. Es hindert einen ja nichts daran, dann auf einer betrieblichen Ebene die Umsetzung der Ergebnisse an den überbetrieblichen Aktivitäten zu bewerkstelligen. Zudem haben überbetriebliche Frühaufklärungsaktivitäten noch eine Reihe weiterer positiver Nebeneffekte: sie vermindern die „Betriebsblindheit“, sie teilen die Arbeit der Informations-suche, sie teilen die Kosten eventuell notwendiger Vertiefungsstudien zu neuen Entwicklungen usw.

Diese Barrieren haben – wie bereits erwähnt – größtenteils nichts mit einer generellen Skepsis gegenüber der Idee einer Strategischen Frühaufklärung zu tun. Ihre mangelnde Beachtung kann jedoch erheblich ihren Erfolg und ihre Qualität beeinträchtigen.

(Blick durch die Wirtschaft, 30. 1. 1987)