

Barrieren bei der Implementierung von Corporate Foresight im Unternehmen und im Strategischen Management

Zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

(Dr. rer. pol.)

von der Fakultät für
Wirtschaftswissenschaften
der Universität Karlsruhe (TH)

genehmigte

DISSERTATION

von

Dipl.-Inform.Wirtin Andrea Davis

Tag der mündlichen Prüfung:18.07.2008.....

Referent:Prof. Dr. Grupp.....

Korreferent:Prof. Dr. Lindstädt.....

Karlsruhe18.07.2008.....

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich die hier vorliegende Arbeit selbstständig angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Karlsruhe, den Unterschrift:

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis	9
Abkürzungsverzeichnis	10
1 Einleitung	11
1.1 Zielsetzung der Arbeit	16
1.2 Fokus und Studie	20
1.3 Aufbau der Arbeit	21
2 Strategisches Management als Implementierungskontext	24
2.1 Definition und Herausforderungen des Strategischen Managements.....	24
2.2 Strategischer Prozess nach dem aktuellen Managementverständnis.....	33
2.2.1 Strategische Zielsetzung	35
2.2.2 Strategische Analyse	40
2.2.3 Strategieformulierung	45
2.3 Institutionale Sicht	49
2.4 Neuformulierung der strategischen Perspektive.....	54
3 Corporate Foresight als Implementierungsobjekt	60
3.1 Definition und Abgrenzung	60
3.2 Entwicklung.....	65
3.3 Wissenschaftlichkeit.....	71
3.4 Bezugsrahmen Implementierungsobjekt	73
3.4.1 Funktionale Sicht mit strategischem Schwerpunkt	74
3.4.2 Prozessuale Sicht	78
3.4.3 Institutionale Sicht.....	92
4 Implementierung	100
4.1 Begriffserklärung.....	100
4.2 Implementierungserfolg	104
4.3 Rollenmodelle in der Implementierung.....	106
4.4 Barrieren	108

4.4.1 Wahrnehmung, Entstehung und Identifikation.....	109
4.4.2 Klassifikation.....	113
4.5 Erfolgsfaktoren.....	127
4.6 Implementierung von Corporate Foresight.....	134
5 Hypothesen	139
6 Empirischer Teil	146
6.1 Qualitative Sozialforschung.....	147
6.2 Qualitatives Interview.....	150
6.3 Leitfaden.....	154
6.4 Qualitative Inhaltsanalyse.....	157
7 Barrieren	160
7.1 Image.....	160
7.2 Organisation.....	163
7.3 Kommunikation.....	167
7.4 Kultur.....	170
7.5 Mensch.....	175
7.6 Ressourcen.....	187
7.7 Prozess.....	190
7.8 Barrieren und Nutzen im Kontext der Strategieentwicklung.....	198
8 Auswertung	204
8.1 Überprüfung der Hypothesen.....	204
8.2 Ursachen.....	207
8.2.1 Konzeptgebundene Ursachen.....	207
8.2.2 Kontextgebundene Ursachen.....	212
8.3 Kausalzusammenhänge.....	221
8.4 Hintergründe berücksichtigen.....	226
9 Umgang mit Barrieren - Resümee - Ausblick	230
9.1 Umgang mit Barrieren.....	230
9.2 Resümee.....	243
9.3 Ausblick.....	245
Literaturverzeichnis.....	248
Anhang A – Statistische Interviewauswertung.....	271

Anhang B – Extraktionsregeln	278
Anhang C – Interviewleitfaden	280

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1: Aufbau der Arbeit.....	23
Abb. 2.1: Fünf Bedeutungen und Definitionen von Strategie.....	25
Abb. 2.2: Strategischer Prozess.....	33
Abb. 2.3: Zielhierarchie.....	39
Abb. 2.4: Strategietypen.....	46
Abb. 2.5: Allgemeine Techniken zur Strategieformulierung.....	47
Abb. 3.1: Wissenschaftliche Klassifikation der Zukunftsforschung.....	63
Abb. 3.2: Entwicklungsphasen des Corporate Foresight.....	70
Abb. 3.3: Elemente des Strategic Foresight.....	75
Abb. 3.4: Supportfunktionen des Corporate Foresight.....	78
Abb. 3.5: Stufen eines umfassenden Foresight-Projekts.....	79
Abb. 3.6: Beteiligung an der Umsetzung von Ergebnissen der Zukunftsforschung.....	91
Abb. 3.7: Verhältnis der wichtigsten Methoden und der zentralen Einsatzfelder.....	93
Abb. 3.8: Formen der Institutionalisierung von Corporate Foresight.....	95
Abb. 4.1: Konzept für einen Implementierungsansatz.....	102
Abb. 4.2: Implementierung als wechselseitige Abstimmung von Konzept und Kontext.....	103
Abb. 4.3: Implementierungserfolg.....	105
Abb. 4.4: Wahrnehmung von Barrieren nach Piatier.....	110
Abb. 4.5: Entstehung von Widerstand.....	111
Abb. 4.6: Widerstände gegen Wandel und ihre zugrundeliegenden Defizite.....	120
Abb. 4.7 Zielgrößen der Implementierung.....	131
Abb. 4.8: Relevante Foresight-Probleme.....	135
Abb. 5.1: Einflussfaktoren bei der Implementierung von Corporate Foresight.....	140
Abb. 6.1: Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse im Rahmen dieser Arbeit.....	159
Abb. 7.1: Übersicht Barrierefeld Image.....	161
Abb. 7.2: Übersicht Barrierefeld Organisation.....	164
Abb. 7.3: Übersicht Barrierefeld Kommunikation.....	168
Abb. 7.4: Übersicht Barrierefeld Kultur.....	172
Abb. 7.5: Übersicht Barrierefeld Mensch.....	176

Abb. 7.6: Beteiligung an der Umsetzung von Ergebnissen der Zukunftsforschung	184
Abb. 7.7: Übersicht Barrierefeld Qualifikation	186
Abb. 7.8: Übersicht Barrierefeld Ressourcen	188
Abb. 7.9: Übersicht Barrierefeld Foresightprozess	192
Abb. 7.10: Übersicht Barrierefeld Strategisches Management	199
Abb. 8.1: Die ausgeprägtesten Kausalzusammenhänge	225
Abb. 9.1: Implementierungsinstrumente nach Gruppen	232
Abb. A.1: Mitarbeiterverteilung der interviewten Unternehmen	271
Abb. A.2: Umsatzverteilung der interviewten Unternehmen	272
Abb. A.3: Branchenverteilung der interviewten Unternehmen	274
Abb. A.4: Interviewdauer aller geführten Interviews	275
Abb. A.5: Anzahl der Foresight-Mitarbeiter im Unternehmen	276
Abb. A.6: Position der Interviewteilnehmer innerhalb des Unternehmens	277

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1: Drei Formen der zukunftsorientierten Entscheidung in Unternehmen	56
Tab. 3.1: Unterschiede zwischen traditioneller Prognosetätigkeit und Foresight	68
Tab. 3.2: Metaziele und strategische Ziele, die durch Corporate Foresight verfolgt werden	82
Tab. 3.3: Charakteristiken der Forschungsperspektive	84
Tab. 4.1: Abhängigkeit von Partizipation und Veränderungsempfinden	106
Tab. 4.2: Wissens-, Willens- und Fähigkeitsbarrieren	117
Tab. 4.3: Generische Implementierungsstrategien	129
Tab. 5.1: Unvollständige Aufzählung möglicher Barrierefaktoren, ihrer Auswirkungen und Kausalzusammenhänge	143
Tab. 8.1: Kausalzusammenhänge der einzelnen Barrierefaktoren	223
Tab. A.1: Branchenzuordnung der interviewten Unternehmen.....	273

Abkürzungsverzeichnis

Aufl. – Auflage

Bd. – Band

BfuP – Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis

bearb. – bearbeitete

bspw. – beispielsweise

bzgl. – bezüglich

bzw. – beziehungsweise

CF – Corporate Foresight

etc. – und so weiter

et al. – und andere

Hrsg. – Herausgeber

i.d.S. – in diesem Sinne

i.e.S. – im engeren Sinne

i.w.S. – im weiteren Sinne

Nr. – Nummer

PIMS – Profit Impact of Market Strategies - Gewinnauswirkung von Marktstrategien

SE – Strategieentwicklung

SM – Strategisches Management

STEEP – Sociological (sozio-kulturell), Technological (technologisch),

Environmental (ökologisch), Economical (ökonomisch) and Political (politisch)

SWOT – Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen)

und Threats (Gefahren)

u.a. – unter anderem

überarb. – überarbeitete

usw. – und so weiter

u.U. – unter Umständen

Vol. – Volumen

z.B. – zum Beispiel

Die Zukunft hat viele Namen. Für die Schwachen ist sie das Unerreichbare.

Für die Furchtsamen ist sie das Unbekannte.

Für die Mutigen ist sie die Chance.

Victor Hugo (1802-85)

1 Einleitung

„What is knowledge if it does not include the future?“¹ Die Auseinandersetzung mit möglichen zukünftigen Entwicklungen gilt als ein oder sogar *das* Hauptziel sozialwissenschaftlicher Arbeit². Als Teilgebiet der Sozialwissenschaften gilt das Strategische Management seit fast einem halben Jahrhundert als eigenständige, wissenschaftliche Disziplin. Es orientiert sich an Problemstellungen aus der Praxis und versucht die Existenz- und Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen aktiv zu sichern und zu fördern³. Dabei findet mittels einer systematischen Analyse und Bewertung eine gedankliche Vorwegnahme und Auseinandersetzung mit zukünftigen Ereignissen und deren Konsequenzen statt⁴. Auf Grundlage dieser Konsequenzen werden Strategien entworfen und Entscheidungen getroffen⁵. Mehr und mehr reifte in den letzten Jahren jedoch die Erkenntnis, dass die Auswirkungen zukünftiger Entwicklungen nur noch unzureichend strategisch berücksichtigt wurden. Die Gründe dafür liegen einerseits im Umfeld der Unternehmen, das eine enorme Steigerung der Komplexität und Dynamik sowie Beschleunigung erfahren hat. Dies impliziert Unvorhersehbarkeit und damit eine erhöhte Unsicherheit bzw. Orientierungslosigkeit des Unternehmens in seiner Umwelt⁶. Andererseits steht diesem Wandel oftmals ein traditionelles, klassisch-rationales Unternehmens- und

¹ zitiert von Hans Reichenbach in: Bell / Olick 1989, S. 118

² Bell / Olick 1989, S. 118

³ Hungenberg / Wulf 2003, S. 167; Wheelen / Hunger 2004, S. 2; Kolks 1990, S. 24; Camphausen 2003, S. 25; weitere Unterziele siehe Klaus 1987, S. 57f. sowie Wheelen / Hunger 2004, S. 4

⁴ Galbraith / Merrill 1996, S. 38; Neuhaus 2001, S. 43; Helmer 1983, S. 194; Schwarz 2006, S. 22

⁵ Kolks 1990, S. 28

⁶ Hinterhuber 1996, S. 49: „Komplexität bedeutet Instabilität und somit Unvorhersehbarkeit.“; vgl. außerdem Ringland, G. 2002; Wheelen / Hunger 2004, S. 52 und Camphausen 2003, S. 38, die die Wahrnehmung und Berücksichtigung von Unsicherheit im strategischen Managementprozess fordern; Neuhaus 2006, S. 278ff. mit detaillierten Ausführungen zur Ungewissheit, Unsicherheit

Planungsverständnis gegenüber⁷. So verwundert es nicht, dass „traditional strategic planning models are increasingly viewed as not producing strategy that can deal with complexity, uncertainty and rapid change in the external environment.“⁸

Der Umgang mit dem Wandel der Unternehmensumwelt ist jedoch nicht neu. Tatsächlich beschäftigt sich die Menschheit bereits seit über 5000 Jahren aktiv mit Frage, wie und warum sich die Welt wandelt. Eine allgemeine Theorie des Wandels – z.B. als Grundlage der unternehmerischen Zukunftsforschung⁹ – konnte dabei nicht aufgestellt werden¹⁰. Innerhalb der Unternehmen hat sich stattdessen seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts das Management von Wandel – auch Change Management genannt – etabliert. Die Notwendigkeit und das Bewusstsein für Change Management entwickelte sich dabei in mehreren Schritten. Ausgehend von der Feststellung, dass Wandel nicht mehr als Ausnahme, sondern als Regelausprägung im unternehmerischen Kontext auftritt, erfuhr das Management des Wandels eine beträchtliche Aufwertung gegenüber dem Tagesgeschäft. Parallel dazu gewann das strategische Denken¹¹ an Bedeutung, wobei beide Ansätze sich in der Praxis stets im Spannungsfeld zwischen strategischer Wichtigkeit und operativer Dringlichkeit behaupten müssen. „Schließlich sind die Potenziale zu Veränderung und Wandel zum zentralen Erfolgsfaktor im Wirtschaftsleben avanciert.“¹²

Prozesse des Wandels treten jedoch nicht nur auf unternehmerischer, sondern auch auf persönlicher und gesellschaftlicher Ebene auf¹³, wobei sich die Ebenen untereinander beeinflussen. Dieser Einfluss führt dazu, dass sowohl gesellschaftliche Phänomene – wie der demographische Wandel oder der Wandel zur Informations-, Dienstleistungs- oder Freizeitgesellschaft – als auch individuelle Veränderungen beim unternehmerischen Umgang mit dem Wandel eine steigende Relevanz einnehmen¹⁴. Als Resultat verschiebt sich derzeit im Strategischen Management der Schwerpunkt auf das Finden robuster Erfolgsstrategien, die Betonung der

⁷ siehe Neuhaus 2006 und Kapitel 2 für weitere Details

⁸ Conway 2004, S. 1

⁹ Micic 2006, S. 34ff.

¹⁰ Reiß 1997a, S. 20

¹¹ das eine gedankliche Vorwegnahme und Auseinandersetzung mit zukünftigen Ereignissen und deren Konsequenzen und den daraus resultierenden zukünftigen strategischen Entscheidungsoptionen zusammenfasst, vgl. Conway 2004, S. 2, Mintzberg 1994, Hirshfield 2001, S. 69

¹² Reiß 1997a, S. 6

¹³ Hines 2002, S. 342

¹⁴ Reiß 1997a, S. 7

organisatorischen Flexibilität und die Stärkung der Lern- und Innovationsfähigkeit im Unternehmen.

„Organizational foresight is change.“¹⁵ Die Erforschung der Zukunft enthält viele Elemente der Erforschung des Wandels. Sie beschäftigt sich mit langfristigen gesellschaftlichen, technologischen, ökonomischen und ökologischen Entwicklungen und Diskontinuitäten, aber auch mit deren vernetzten Kontexten und der damit einhergehenden Komplexität¹⁶ und Unsicherheit von Umweltbedingungen. Zukunft wird im Rahmen dieser Arbeit aber nicht nur eine thematisch-antizipierende¹⁷ Komponente zugewiesen. Mit der Implementierung der unternehmerischen Zukunftsforschung in der Organisation wird auch ihre Funktion innerhalb des unternehmerischen bzw. strategischen Wandels angesprochen. Sie ist diesem Wandel insofern verpflichtet, dass sie sowohl den „inner shift in people’s values, aspirations, and behaviours“ als auch die „outer shifts in process, strategy, practices, and systems“ berücksichtigen und fördern muss¹⁸. Ein Zusammenhang von Corporate Foresight und dem Wandel im Unternehmen lässt sich auch anhand der Konzepte des organisationalen Lernens und der Innovationsentwicklung aufzeigen. Ersteres versteht unter Wandel eine Verbesserung der Wissensbasis im Unternehmen¹⁹, das in etwa dem Verständnis von Burmeister et al. entspricht, die unter Corporate Foresight eine wissensbasierte Dienstleistung zur Vorbereitung und Unterstützung des strategischen Zukunftshandelns verstehen²⁰. Dies wird auch in folgender Aussage deutlich: „Corporate Foresight sollte ein kontinuierlicher Lernprozess werden, in dem sich das Unternehmen immer wieder mit dem Wandel und seinen Implikationen auseinandersetzt.“²¹

¹⁵ Karp 2004, S. 17; „Futures Studies is really about understanding change.“ Zitat nach Peter Bishop in Hines 2002, S. 342

¹⁶ Ulrich / Probst 1991, S. 57ff., die Komplexität als Zusammenführung von Kompliziertheit und Dynamik definieren. Kompliziertheit beschreibt in diesem Zusammenhang die zunehmende Variantenvielfalt und Systemlösungen sowie die Koordination weltweit verteilter Standorte und Märkte in verschiedenen politischen Systemen. Dynamik betrifft die Veränderungsgeschwindigkeit – und Häufigkeit, die sich z.B. in der Verkürzung von Produktlebenszyklen oder dem schnelleren Auftreten und Verschwinden von Wettbewerbern zeigt. vgl. hierzu auch Baisch 2000, S. 1

¹⁷ zum antizipativen, organisatorischem Wandel siehe Mohr 1997, S. 35

¹⁸ Karp 2004, S. 17

¹⁹ Reiß 1997a, S. 10

²⁰ Burmeister et al. 2002, S. 13

²¹ Burmeister et al. 2004, S. 104

Eine Analogie zur Innovationsthematik ergibt sich aus zahlreichen Literaturquellen²². So argumentiert Nowotny: „It is impossible to imagine the future without referring to the concept of innovation.“²³ Auch Burmeister et al. belegen einen sehr engen Zusammenhang beider Bereiche, indem aus der Sicht vieler Unternehmen die unternehmerische Zukunftsforschung sogar mit der Fähigkeit zur Innovation gleichzusetzen ist²⁴. Dies mag in der Praxis so erscheinen, in der Theorie muss diese Aussage korrigiert werden. So ordnen Gruber et al.²⁵ Corporate Foresight im Rahmen des Innovationsprozesses eindeutig der Inventionsphase zu. In dieser Anfangsphase eines Innovationsprozesses erfolgt eine erste Problemerkennung und Wahrnehmung von Chancen und Möglichkeiten. Um die Wahrnehmungsfähigkeit für innovativ umsetzbare Chancen zu erhöhen, „sollte jedes Unternehmen bewusst, kritisch und aufmerksam alle Trends, Entwicklungen oder Strukturveränderungen in seinen relevanten Umweltbereichen verfolgen, analysieren und im Hinblick auf die eigene Interessenlage interpretieren [...] sich innovativ zu verhalten bedeutet zu allererst, nach außen wie nach innen offen für Informationen aller Art zu sein, um wesentliche zukünftige Entwicklungen zu erfassen und in den technischen, organisatorischen und sozialen Planungen zu berücksichtigen.“²⁶

Corporate Foresight²⁷ liefert somit eine wichtige Informationsgrundlage bei der Ideengenerierung, deren Bewertung, Akzeptanz und Auswahl²⁸. Die Funktion als methodisch und inhaltlicher Initiator und Begleiter von Innovationsprozessen, z.B. bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, wird auch anderweitig vertreten²⁹. Als wichtiger Lernprozess, der an der kontinuierlichen Entwicklung von Innovationen beteiligt ist, wird die unternehmerische, strategische Zukunftsarbeit bei Constanzo beschrieben³⁰.

²² vgl. van der Duin 2006, der sich in seine Dissertation ausgiebig mit dem Thema „Qualitative Futures Research for Innovation“ befasst; Burmeister et al. 2004, S. 107ff.

²³ Nowotny, H. 2006, S. 1

²⁴ Burmeister et al. 2004, S. 109, die mit dieser Aussage vor allem auf den viel zu starken technologischen Fokus beider Disziplinen aufmerksam machen.

²⁵ Gruber et al. 2003

²⁶ Schlicksupp 1999, S. 13f.

²⁷ eine exakte Begriffserklärung folgt in Kapitel 3

²⁸ Gruber et al. 2003, S. 285f.

²⁹ Jung 1999, S. 67ff.; Kreibich 1991, S. 137; Burmeister et al. 2002, S. 61 u. S. 133

³⁰ Alsan 2008, S. 48 mit Bezug auf Costanzo 2004

Im Gegensatz zu anderen Unternehmensbereichen ist die Innovationsentwicklung weiterhin durch eine inhärente hohe Neuheit, Unsicherheit, Unstrukturiertheit, Variabilität sowie Komplexität und Konflikthaltigkeit gekennzeichnet³¹. Neuhaus bescheinigt Innovationsprozessen außerdem einen hohen, irreversiblen Ressourceneinsatz mit großer Zukunftsungewissheit und langen Rückmeldefristen, die somit wiederum zu einem Musterbeispiel für strategische Prozesse werden³². Neben einer klaren Verwandtschaft von Corporate Foresight und Innovation können aber vor allem mögliche Synergien zwischen beiden Ansätzen ausgemacht werden. So wird argumentiert, dass Foresight den sozioökonomischen Entwicklungen wesentlich mehr Beachtung schenkt, als es die Innovationsforschung bisher tut. Ein zweiter Grund für eine bessere Zusammenarbeit ist aus der prozessualen Perspektive auszumachen. Die Anforderungen und der Erfolg beider Prozesse basieren auf Kommunikation und Unterstützung aller Beteiligten und Betroffenen³³. Schließlich weist das IFO Institut noch darauf hin, dass ca. drei Viertel aller Innovationstätigkeiten³⁴ sich nicht aus dem traditionellen Erzeugnisschwerpunkt des Unternehmens hinauswagen. Doch nur der Blick über den Tellerrand und die dazu passende Strategie ermöglicht ein Verlassen von stagnierenden Märkten und eröffnet neue Chancen. Als interessanten Zusatz erwähnt das IFO-Institut³⁵, dass über die Hälfte der Unternehmen in ihren Innovationsaktivitäten behindert wurden und sogar 10 Prozent aufgrund von Hemmnissen ihre Innovationsaktivitäten vollständig einstellten. Das Innovationsthema scheint also auch im Hinblick auf Implementierungsbarrieren einige interessante Aspekte zu enthalten.

Das Konzept, das hinter all diesen Entwicklungen steht, kann auch als „foresight capacity“ bezeichnet werden³⁶. Der Aufbau einer solchen Zukunftskompetenz sollte sich im Unternehmen jedoch nicht nur auf die Auswahl einzelner Foresight-Methoden – wie der Szenariomethode – und deren Einsatz in einzelnen Unternehmensbereichen beschränken, sondern darüber hinaus einen umfassenden,

³¹ Domsch / Gerpott 1995, S. 370f.

³² Neuhaus 2006, S. 328

³³ Becker 2002, S. 7

³⁴ im Jahr 2004

³⁵ IFO 2005

³⁶ Conway 2004, S. 2

systematischen Blick in die Zukunft des gesamten Unternehmens mit all seinen Veränderungen ermöglichen.

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Im Rahmen der gestiegenen Wahrnehmung des Wandels und der damit einhergehenden Aufwertung der Zukunft, kann derzeit eine steigende Bedeutung der unternehmerischen Zukunftsforschung verzeichnet werden³⁷. Diese manifestiert sich bspw. in einer zunehmenden Anzahl an Publikationen³⁸ und Konferenzen³⁹ zum Thema Corporate Foresight. Trotz dieser zunehmenden Bedeutung können die aktuellen unternehmerischen Ansätze zum Umgang mit der Zukunft größtenteils als ungenügend bezeichnet werden⁴⁰. Neben einem praktischen Mangel an Erfahrung und Anwendungswissen⁴¹ weist Corporate Foresight auch in der Theorie bisher nur wenig aussagekräftige Literatur auf⁴². So können zum aktuellen Stand der Forschung auf diesem Gebiet lediglich vier interviewbasierte Studien für den deutschsprachigen und europäischen Raum erwähnt werden. Einen allgemein-explorativen Ansatz, dessen Ziel ein erster Überblick über die Anwendung von Corporate Foresight in Unternehmen ist, haben Burmeister et al. und Becker⁴³ gewählt. Auch die Delphi-Studie von Schwarz⁴⁴, die die Zukunft der Zukunftsforschung im deutschen Management untersucht hat, enthält viele allgemeine Aussagen über eine positive zukünftige funktionale und institutionale Bedeutung von Corporate Foresight. Letztlich sei noch auf eine kommende Dissertation von Müller⁴⁵ verwiesen, die sich auf den strategischen Foresight-Prozess konzentriert. Alle genannten Studien kommen nun zu der Aussage, dass Corporate Foresight im Rahmen des Strategischen

³⁷ Coates 2001, S. 5; Alsan 2008, S. 47; Ruff 2006

³⁸ Neef / Daheim 2005

³⁹ Schwarz 2006

⁴⁰ Hines 2002, S. 344: „Current organizational approaches to futures thinking are inadequate – that organizations do a poor job about the future.“

⁴¹ Gruber et al. 2003, S. 285

⁴² Coates 2001, S. 5; Schwarz 2006, S. 2

⁴³ Becker 2002; Burmeister et al. 2002; es wurden bspw. die angewandten Zeit- und Themenhorizonte, Instrumente und Methoden sowie die allgemeine Funktion, Institutionalisierung und Motivation der unternehmerischen Zukunftsforschung erfragt.

⁴⁴ Schwarz 2006

⁴⁵ Müller 2008

Managements eine immer wichtigere Rolle spielen wird⁴⁶. Dies impliziert einerseits nochmal die steigende Bedeutung, andererseits aber auch einen aktuellen Mangel des Einsatzes von Corporate Foresight⁴⁷. Diesen erklären Gruber et al. damit, „dass es sich bei diesen strategischen Bereichen um einen für den zukünftigen Unternehmenserfolg äußerst wichtigen und damit sehr sensiblen, schwer zugänglichen Forschungsbereich handelt.“⁴⁸ Nach Schwarz ist die Begründung für eine Vernachlässigung von Corporate Foresight im unternehmerischen Kontext jedoch eindeutig bei deren Implementierung anzusiedeln⁴⁹. Vor dem Hintergrund der langen geschichtlichen Entwicklung der Zukunftsforschung⁵⁰, die zudem zahlreiche Methoden und Instrumente hervorgebracht hat, kann also von einer Implementierungslücke des Corporate Foresight im unternehmerischen und insbesondere im strategischen Kontext⁵¹ gesprochen werden.

Ziel dieser Arbeit ist es daher, Barrieren bei der Implementierung von Zukunftsforschung in Unternehmen und insbesondere im Strategischen Management mit Hilfe von qualitativen Experten-Interviews aufzudecken.

Der Erforschung dieser Implementierungslücke widmet sich diese Arbeit. Dabei können sowohl aus der Implementierungsforschung⁵² als auch aus den bisherigen praktischen Erfahrungen mit Corporate Foresight Barrieren abgeleitet werden, die als grundlegende Hindernisse auf dem Weg zu einer erfolgreichen Implementierung auftreten können. Als Voraussetzung für die Implementierung von Corporate Foresight, muss zusätzlich nicht nur die unternehmerische Zukunftsforschung selbst,

⁴⁶ Becker 2002, S. 9; Schwarz 2006, S. 33; Burmeister et al. 2002, S. 17, 85, 104, 107f.; Daheim / Uerz 2006, S. 9

⁴⁷ der einerseits damit begründet werden kann, dass bisher lediglich 50 Unternehmen in Deutschland Corporate Foresight betreiben: vgl. Schwarz 2006, S. 1, S. 24 mit Verweis auf Werner 2004; andererseits durch die Aussage von Dießl 2006, S. 15: „Grundsätzlich mangelt es in der unternehmerischen Praxis an einer verbindlichen, organisatorischen Einbettung von Corporate Foresight in bestehende Strategie-, Innovations- und Entscheidungsprozesse.“

⁴⁸ Gruber et al. 2003, S. 285; Coates 2001, S. 5

⁴⁹ Schwarz 2006, passim

⁵⁰ Siehe Kapitel 3

⁵¹ Der Bedarf zur Implementierung von Corporate Foresight im Strategischen Management wird nochmals detailliert in Kapitel 2 aufgezeigt.

⁵² Die Implementierungsforschung gilt als ein Kernprozess im Change Management: vgl. Reiß 1997a, S. 24

sondern vor allem die Kenntnis über den aktuellen Stand im Strategischen Management aufgebaut werden.

Zugrunde gelegt wird daher ein weites Verständnis von Implementierung⁵³, das sich auf die beiden zentralen Elemente

- Implementierungskonzept bzw. -objekt \implies Corporate Foresight sowie den
- Implementierungskontext \implies Unternehmen / Strategisches Management konzentriert.

Sowohl das Konzept als auch der Kontext müssen transparent dargestellt werden, um die auftretenden Barrieren und den Handlungsbedarf bei der Implementierung offenlegen zu können. Bei der gegenseitigen Anpassung des Implementierungsobjekts an den Implementierungskontext kommt es häufig zu Reibungen, die zu ernsthaften Implementierungsbarrieren werden und bei Nichtbeachtung sogar zum Scheitern des Vorhabens führen können. Diese Barrieren, die an den Schnittstellen zwischen Corporate Foresight und dem Unternehmen bzw. der Strategieentwicklung entstehen, gilt die Aufmerksamkeit der vorliegenden Arbeit. Bei der Wahrnehmung und der Identifikation dieser Barrieren sollte grundsätzlich zwischen Symptomen und Ursachen unterschieden werden. Diese Unterscheidung ist in der Praxis jedoch nicht immer einfach zu vollziehen, da u.a. die größte Quelle für den Erfolg oder das Scheitern einer Implementierung der Faktor Mensch ist⁵⁴. Daher spielen qualitative Aussagen bei der Suche nach Implementierungsbarrieren eine herausragende Rolle. Hinzu kommt, dass Entscheidungsträger in strategischen Entwicklungsprozessen nicht nur von ihrer eigenen Persönlichkeit und Handlungsmöglichkeiten geleitet, sondern auch von ihrem sozioökonomischen Umfeld und dem unternehmensspezifischen Kontext beeinflusst werden⁵⁵. Letzterer ist durch seinen kulturellen und ressourcenbasierten Rahmen sowie durch organisatorische Gegebenheiten, die sich wiederum in den Hierarchie- und Kommunikationsstrukturen auswirken, gekennzeichnet. Neben dem

⁵³ Clauss 1989, S. 9ff.; S. 272; Oppelland 1998, S. 666

⁵⁴ Hamel 2001, S. 144ff.; Rohe 1999, S. 17; dies gilt auch mit Bezug auf das Innovationsmanagement, Rohrbeck et al. 2007, S. 5: „In recent years, the individual actor has become the focal point of innovation management research. [...] This research has shown that the actions of a few individuals, rather than the innovation system itself, are crucial to the success of innovations.”

⁵⁵ Keil 1996, S. 3

Faktor *Mensch* und den auf *Kontextfaktoren* beruhenden Barrieren kommt noch ein drittes Element als Ursachenquelle für Schwierigkeiten bei der Implementierung in Betracht. Das *Implementierungsobjekt* selbst bzw. dessen Konzeption im jeweiligen Unternehmenskontext kann bereits im Frühstadium der Implementierung zu Hindernissen führen⁵⁶. Durch eine Untersuchung dieser drei Problemfelder werden Barrieren bei der Implementierung von Corporate Foresight identifiziert, die wiederum als Basis zu deren Wahrnehmung und Beseitigung und damit zu einer erfolgreichen Implementierung führen können. Dabei kann nur eine langfristige und tiefgreifende Verankerung von Corporate Foresight im Unternehmen als hinreichender Erfolg für dessen Implementierung gewertet werden⁵⁷.

Die Identifizierung von Implementierungsbarrieren des Corporate Foresight wurde bisher nur am Rande der vorgestellten Studien vorgenommen. Es fehlte jedoch eine qualitative, systematische und umfassende Herangehensweise, die auch die tieferliegenden Motive, Ursachen und deren Zusammenhänge ermittelte. Diese Lücke soll mit dieser Arbeit geschlossen werden, um eine Weiterentwicklung und einen vermehrten Einsatz von Corporate Foresight zu unterstützen und voranzutreiben. Sie soll weiterhin dazu dienen, die wissenschaftliche Basis der unternehmerischen Zukunftsforschung auszubauen und die qualitative Evolution des Strategischen Managements zu unterstützen. Als übergeordnetes Ziel wird der Aufbau einer Zukunftskompetenz im Unternehmen verfolgt, die offen und proaktiv den Umgang mit einer unsicheren und diskontinuierlichen Zukunft verlangt. Dabei zielt sie konkret auf einen Wandel der Denkhaltung im Unternehmen ab, der einer „fundamental reconceptualisation of the strategic planning model“⁵⁸ gleichkommt und somit das gesamte traditionelle Organisations- und Strategieverständnis hinterfragt⁵⁹.

⁵⁶ Gruber fordert hier bspw. eine Einordnung von Corporate Foresight in den Gesamtprozess des Unternehmens und damit eine Ausrichtung auf dessen übergeordnete strategische Ziele und Erfolgsgrößen: vgl. Gruber et al. 2003, S. 286

⁵⁷ Baisch 2000; Burmeister et al. 2004, S. 57, schon allein als Investitionsschutz, denn ohne Kontinuität geht wertvolles Wissen verloren

⁵⁸ Conway 2004, S. 2

⁵⁹ Neuhaus 2006

1.2 Fokus und Studie

Innerhalb dieser Arbeit und der durchgeführten Studie wurden mehrere Abgrenzungen vorgenommen. Im theoretischen Teil wurde der Fokus explizit auf die Implementierungsforschung gelegt. Als Teilgebiet⁶⁰ des Change Managements darf sie aber nicht mit den tiefgreifenden Prozessen der Reorganisation und der Organisationsentwicklung, für die der Begriff des Change Managements steht, gleichgestellt werden. Desweiteren wurde die Implementierungsumgebung weitestgehend auf den Bereich des Strategischen Managements beschränkt⁶¹. Dies folgt aus der Annahme, dass das größte Anwendungsgebiet von Corporate Foresight innerhalb des Unternehmens strategischer Natur ist⁶².

Als weitere Eingrenzung wurde bei der Interviewdurchführung der geographische Fokus auf den deutschsprachigen Raum gelegt. Diese Einschränkung ist insofern vertretbar, da Deutschland im internationalen Vergleich die drittgrößte Anzahl an Institutionen aufweist, die sich mit strategischer Zukunftsforschung befassen⁶³. Daher können die Ergebnisse dieser Studie sicherlich übertragbar oder zumindest hilfreich für andere hoch industrialisierte Staaten sein. Weiterhin kann die Autorin auf ihre bisherigen Erfahrungen und Kenntnisse im deutschsprachigen „Zukunftsraum“ zurückgreifen. Ein letzter Aspekt, der diesem Fokus entgegenkommt, ist sicherlich auch die eingeschränkte Anzahl der Teilnehmer, die an einem Experteninterview teilnehmen können.

Die Durchführung der Studie erfolgte unter Anwendung von mündlichen Experteninterviews. Insgesamt wurden 20 Interviewteilnehmer aus deutschsprachigen Großunternehmen⁶⁴ interviewt. Der Umfang der empirischen Untersuchung scheint also die bisher größte Sammlung explorativer Experteninterviews auf dem Gebiet der unternehmerischen Zukunftsforschung in Europa zu sein. Dabei darf natürlich dennoch nicht die Gesamtheit der Befragungen

⁶⁰ Reiß 1997b, S. 92: unter Implementierung kann hier der „handwerkliche“ Teil des Change Managements bezeichnet werden

⁶¹ Eine ausführliche Einführung zur Problematik des Strategischen Managements folgt separat in Kapitel 2.1

⁶² Slaughter 2002, S. 1; Daheim 2007, S. 14; Rohrbeck et al. 2007, S. 4; Graf 2003, S. 361; Berkhout / Hertin 2002, S. 39; Burmeister et al. 2002, S. 48

⁶³ HenleyCenter 2001, S. 4

⁶⁴ Großunternehmen: über 500 Mitarbeiter und Umsatz über 500 Mio. Euro

im Vordergrund stehen, sondern ausschließlich der qualitative Gehalt. Die Auswertung der Interviews erfolgte anhand der qualitativen Inhaltsanalyse.

1.3 Aufbau der Arbeit

Wie bereits erwähnt, müssen in einem ersten Schritt das Implementierungsobjekt und die -umgebung transparent dargestellt werden. Beginnend mit dem Kontext werden in Kapitel 2 die Herausforderungen des Strategischen Managements vorgestellt⁶⁵ und eine Neuformulierung des strategischen bzw. planerischen Problems vorgenommen. Ziel dieses Kapitels ist es, Kritik am klassisch-rationalen Verständnis des Strategischen Managements zu üben, um eine Grundlage und Motivation für die Implementierung von Corporate Foresight aufzubauen. Ein kleiner Exkurs in das rationale Entscheidungsprinzip sowie eine Darstellung des Strategischen Managements aus einer prozessualen und institutionalen Sicht runden dieses Kapitel ab.

In Kapitel 3 erfolgt eine Vorstellung der Zukunftsforschung mit Schwerpunkt auf der unternehmerischen Perspektive – dem Corporate Foresight. Dabei wird kurz auf die geschichtliche Entwicklung eingegangen und eine Diskussion zur Wissenschaftlichkeit von Zukunftsforschung aufgegriffen. Der Hauptbestandteil dieses Kapitels liegt jedoch in der Erstellung eines Bezugsrahmens für Corporate Foresight als Implementierungsobjekt. Dieser Rahmen wird ebenfalls aus einer funktionalen, prozessualen und institutionalen Perspektive beleuchtet.

Kapitel 4 wird sich im Anschluss umfangreich mit der Implementierungsforschung auseinandersetzen. Im Zentrum stehen dabei die Barrieren und Erfolgsfaktoren, die den Erfolg oder Misserfolg einer Implementierung ausmachen. Die Identifikation kontext- und konzeptgebundener Implementierungsbarrieren legt dabei einen deutlichen Schwerpunkt auf personelle Barrieren.

Den Übergang vom theoretischen zum empirischen Teil der Arbeit bildet Kapitel 5. Hier werden die Grundlagen zur Aufstellung der Hypothesen gelegt. Dabei werden basierend auf den vorangegangenen Kapiteln Einflussfaktoren ermittelt, die als

⁶⁵ Hirshfeld 2001, S. 69

mögliche Barrieren bei der Implementierung von Corporate Foresight im Unternehmen und im Strategischen Management auftreten können.

Kapitel 6 eröffnet den empirischen Teil der Arbeit und befasst sich kurz mit dem wissenschaftlichen Hintergrund der qualitativen Sozialforschung und bereitet dann den Weg zum Leitfadenaufbau und zur Interviewumsetzung vor. Dabei wird insbesondere das qualitative Experteninterview vorgestellt, das aufbauend auf den Ergebnissen der Implementierungsforschung eine Verifikation und Exploration der theoretisch ermittelten Barrieren ermöglicht. Offene, nicht-standardisierte und persönlich geführte Interviews tragen dem qualitativen Charakter der Thematik Rechnung und ermöglichen den Befragten sich relativ offen zum Thema zu äußern, aber dennoch gezielt auf verschiedene Schwerpunkte einzugehen. Ziel ist es, möglichst umfassend und detailliert Implementierungsbarrieren aus Sicht der Unternehmen zu bestimmen bzw. die aus der Theorie abgeleiteten Hypothesen für das Scheitern von Corporate Foresight in Unternehmen auf ihre Relevanz zu prüfen. Die Extraktion, Auswertung und Interpretation der Experteninterviews erfolgt mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse.

Kapitel 7 bildet das Herzstück dieser Arbeit. Hier werden alle zugrundeliegenden Hypothesen nochmals detailliert beschrieben und direkt mit den Interviewergebnissen konfrontiert. Die Auswertung dieser Gegenüberstellung erfolgt im sich anschließenden Kapitel 8. Dort wird eine prägnante Prüfung der Hypothesen vorgenommen sowie deren tieferliegende Ursachen und Abhängigkeiten bestimmt. Es findet also der Übergang von den in den Interviews beschriebenen Symptomen zu deren zugrundeliegenden Ursachen statt, wobei die aktuelle Literatur jeweils bestmöglich reflektiert wird.

Den inhaltlichen Abschluss der Arbeit liefert Kapitel 9. Hier werden mögliche Ansätze zum Umgang bzw. Abbau von Barrieren diskutiert sowie ein Ausblick über die weiteren Forschungsmöglichkeiten zum Thema der Arbeit gegeben. Im Anhang befinden sich die statistische Auswertung der Studie sowie der Interviewleitfaden und die aufgestellten Extraktionsregeln. Auf die Veröffentlichung der detaillierten Extraktionstabellen oder gar der Interviewprotokolle muss aufgrund des Datenschutzes und der zugesicherten Anonymisierung gegenüber den

Interviewteilnehmern verzichtet werden. Einen zusammenfassenden Überblick über den theoretischen und empirischen Ablauf der Arbeit zeigt Abbildung 1.1.

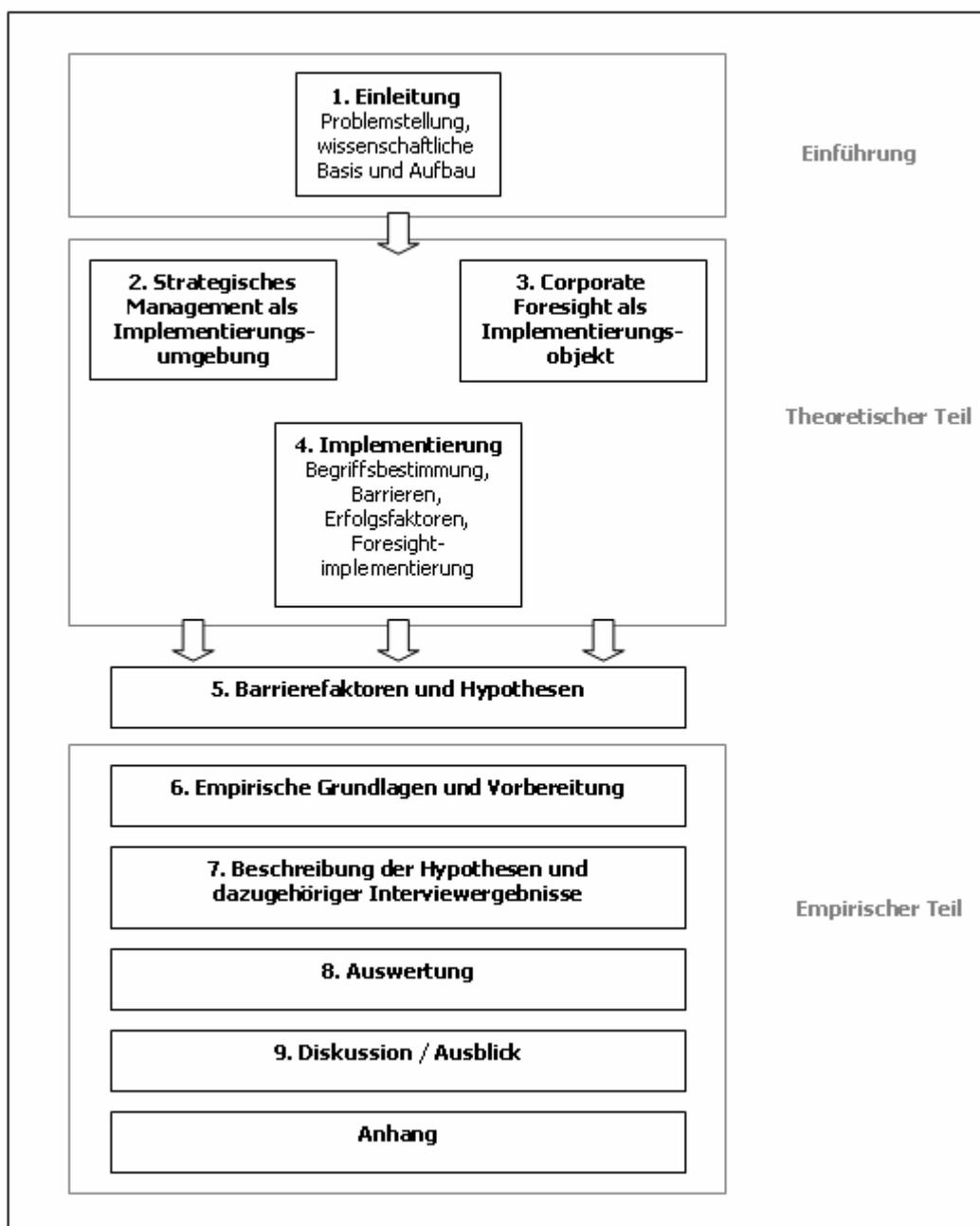


Abb. 1.1: Aufbau der Arbeit

2 Strategisches Management als Implementierungskontext

Im Folgenden werden die grundlegenden Anforderungen an das Strategische Management beim Umgang mit der Zukunft herausgearbeitet. Als wesentliche Faktoren werden dabei die Komplexität und Dynamik der Umwelt und die Indeterminiertheit der Zukunft angesehen. Der Umgang mit diesen Faktoren wird innerhalb des Strategischen Managements durch die immer noch vorherrschende klassisch-rationale Denkhaltung erschwert. Die Zielsetzung dieses Kapitels besteht daher in einer Darstellung dieser Denkhaltung anhand des strategischen Prozesses, ihrer Mängel und der daraus resultierenden Herausforderungen. Als Resultat wird das Strategische Management als Implementierungskontext für das Corporate Foresight vorbereitet.

2.1 Definition und Herausforderungen des Strategischen Managements

Die Abgrenzung von Strategie, strategischer Planung und Strategischem Management wird dadurch erschwert, dass es sich hier um die meistgebrauchtesten aber auch diffusesten Begriffe der Managementliteratur handelt.⁶⁶ Eine Vielzahl von Definitionsversuchen hat sogar dazu geführt, dass das strategische Feld in wissenschaftlicher und praktischer Hinsicht sehr verschwommen ist⁶⁷. Generell darf angenommen werden, dass Strategien Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs sind, die sich mit gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklungen im Umfeld eines Unternehmens beschäftigen und finanzielle sowie menschliche Ressourcen festlegen⁶⁸. Der Strategie eines Unternehmens wird weiterhin eine Wettbewerbsfunktion zugeschrieben, die die Stärken und Schwächen eines Unternehmens berücksichtigt und somit zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führt⁶⁹.

⁶⁶ Godet 2001, S. 1

⁶⁷ Klaus 1987, S. 50; Klay 1988, S. 50

⁶⁸ Camphausen 2003, S. 15; Malaska / Holtius 1999, S. 354

⁶⁹ Burgelman 2002, S. 4; Camphausen 2003, S. 25

Sie kann auch als das verbindende Element zwischen der strategischen Entscheidung und deren Ausführung angesehen werden⁷⁰. Viele weitere Definitionen ließen sich an dieser Stelle aufzählen⁷¹, und doch werden sie immer unterschiedliche Perspektiven und Denkschulen vertreten. Eine Übersicht der verschiedenen Strategieverständnisse liefert Mintzberg in der folgenden Abbildung 2.1.

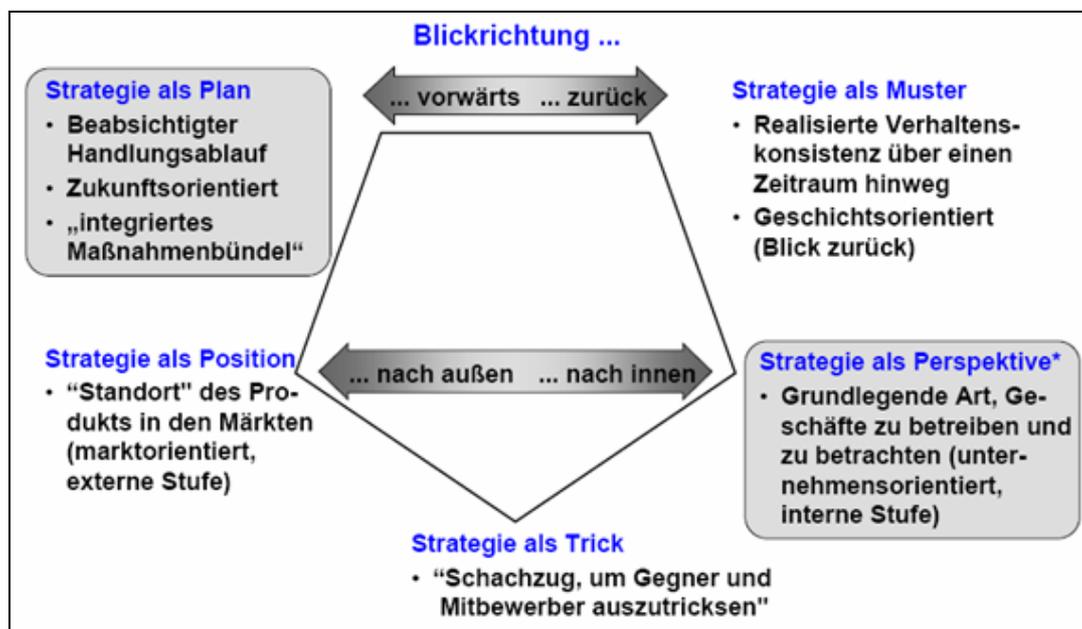


Abb. 2.1: Fünf Bedeutungen und Definitionen von Strategie⁷²

Oftmals wird unter einer Strategie also ein Plan verstanden. Das Aufstellen eines solchen Plans erfolgt mittels der strategischen Planung⁷³. Sie enthält i.e.S. die Analyse und Formalisierung der strategischen Implementierung, d.h. wie die Aktionen in der Praxis umgesetzt werden⁷⁴. In anderen Definitionen wird unter dem klassischen Begriff der Planung der gesamte strategische Prozess verstanden, der sowohl den Entscheidungsakt als auch dessen Umsetzung in die Planung

⁷⁰ Ansoff 1965, S. 94ff.: „the common thread of decisions and actions“

⁷¹ stellvertretend siehe Micic 2007, S. 265ff., der fast vier Seiten mit möglichen Definitionen von „Strategy“ füllt

⁷² Mintzberg 1994, S. 23ff., Darstellung übernommen von IBU 2006

⁷³ vgl. auch Conway 2004, S. 1: „Strategic planning is about developing a plan to implement strategy.“

⁷⁴ Voros 2003, S. 11ff.; Mintzberg 1994, S. 108; zum qualitativen Charakter der strategischen Konzepte siehe auch Keil 1996

miteinbezieht⁷⁵. Unter dem Strategischen Management wird hingegen die Steuerung, Beobachtung und Gestaltung dieser strategischen Prozesse im Unternehmen verstanden⁷⁶.

Die klassisch-rationale Entscheidung als Grundlage des Strategischen Managements

Das klassische Planungsmodell⁷⁷ basiert grundsätzlich auf dem rationalen Entscheidungsprinzip. Dieses Prinzip geht davon aus, dass die Zukunft sicher vorhergesehen wird, sodass alle zukünftigen Ziele und deren Erreichungsbeiträge sowie Alternativen und Informationen über die interne und externe Unternehmensumwelt als bekannt vorausgesetzt werden⁷⁸. Dieses Vorwissen impliziert Vorherwissbarkeit, die insbesondere im Hinblick auf die zukünftige Umwelt von zentraler Bedeutung ist. Denn ohne Prognosen über zukünftige Umweltzustände wird weder das Aufstellen zukünftiger Ziele und Handlungswirkungen noch deren planerische Realisierung möglich⁷⁹. Ähnlich formuliert es Hinterhuber mit den Worten „Der eigentliche strategische Planungsprozess beginnt mit der Analyse und Prognose der Umweltbedingungen und -trends.“⁸⁰ Es bleibt jedoch weitestgehend ungeklärt, wie diese Herstellung von Prognosen bzw. Vorauswissen oder gar ein Verständnis derselben bewerkstelligt wird. In diesem Zusammenhang bemerkt auch Conway: „The crucial issue is that the part about understanding the future is the least understood or analysed element of strategic planning.“⁸¹

Das klassisch-rationale Entscheidungskonzept⁸² basiert also auf einer verlässlich vorhersehbaren Zukunft. Die Umsetzung oder der „Schauplatz“ der klassischen

⁷⁵ vgl. Conway 2004, S. 2: „Strategic planning“ is usually defined as including all three steps of strategy formation, decision making and implementation – thinking about future strategy options, deciding on options, and implementing those options.“ ; Keil 1996, S. 4

⁷⁶ als ein Beispiel von vielen siehe Neuhaus 2006, S. 483

⁷⁷ Hungenberg / Wulf 2003, S. 172f.

⁷⁸ Neuhaus 2006, S. 103; Ansoff 1975, S. 22; Malaska / Holtius 1999, S. 354, die dieses Entscheidungsprinzip als rein opportunistisch bezeichnen

⁷⁹ Neuhaus 2006, S. 44ff.; ähnlich Jouvenel 1967, S. 17f.

⁸⁰ Hinterhuber 1989, S. 76f.

⁸¹ Conway 2004, S. 3

⁸² das hier in Anlehnung an Neuhaus 2006, S. 50ff. beschrieben wird, der sich in seinen Ausführungen auf Schreyögg, Luhmann, Mitzberg, Bretzke, Noss, Bäcker u.a. bezieht.

Rationalität ist die Entscheidung bzw. die Planung⁸³. Das Entscheidungskonzept ist in der klassischen Theorie von mehreren Merkmalen geprägt. Erstens wird strikt zwischen Willensbildung – d.h. der Entscheidung – und Willensausführung unterschieden. Bei der Trennung von Entscheidung und Ausführung wird Ersterer eine absolute Vorrangstellung eingeräumt. Dem Primat der Planung müssen sich dann die weiteren Managementfunktionen, wie Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle im Managementprozess unterordnen. Kurz gefasst, „lautet das Managementverständnis der klassischen Theorie: Management ist Entscheiden.“⁸⁴ Die herausragende Stellung der Entscheidungsfunktion wirft aber auch einen kritischen Blick auf die Frage nach der „richtigen“ Willensbildung im Vorfeld der Entscheidung.

Ein weiteres Merkmal bezieht sich auf die Zentralisierung des Entscheidens, die nach der klassischen Theorie in der Organisationsleitung stattfindet als zentraler Handlungsentwurf wird dabei die Unternehmensstrategie angesehen, auf die sich alle anderen Unternehmenseinheiten ausrichten. Weiterhin ist diesem Konzept eine Universalrationalität zuzuschreiben. Diese basiert auf dem Prinzip, dass alle Entscheidungen – unabhängig davon auf welchem Anwendungsgebiet sie auftreten – demselben Entscheidungsverständnis unterworfen werden. Die Universalrationalität rechtfertigt ihre Umsetzung aus dem entscheidungstheoretischen Grundsatz der rationalen Wahl, die somit vom individuellen Bezugsfall auf unternehmensweite Entscheidungsprobleme übertragen wurde. Die optimale, rationale Wahl bildet das Grundkonzept der gesamten klassischen Theorie und beschreibt die „ziel-optimale Wahl eines Individuums zwischen verschiedenen, gegebenen Alternativen.“⁸⁵ Dabei wird vorausgesetzt, dass ein konsistentes Zielsystem und alle relevanten Informationen zur Verfügung stehen. Diese Voraussetzungen werden unter Berücksichtigung von zwei Annahmen auf die Organisation übertragen. Zum einen wird angenommen, dass alle an der Entscheidung Beteiligten dieselben Ziele, Alternativen und Wirkungserwartungen haben. Zum anderen wird davon ausgegangen, dass bei der Entscheidungsausführung keinerlei Reibungen entstehen.

⁸³ im Folgenden werden diese beiden Begriffe synonym verstanden

⁸⁴ Neuhaus 2006, S. 53

⁸⁵ Neuhaus 2006, S. 55

An dieser Stelle wird das Hauptproblem der klassischen Theorie sichtbar. Sie „negiert mit ihrem Entscheidungskonzept den Organisationscharakter von Organisationen [...] Organisationen sind keine Individuen.“⁸⁶ Ein zweites Problem bezieht sich auf die Annahme der Gegebenheit von Problemen, Zielen und Alternativen, die gerade in strategischen Entscheidungen spürbar wird. In Bezug auf die Zukunft wird also eine „postulierte Kenntnis der zukünftig verfügbaren und zukünftig zweckmäßigen Handlungsoptionen einschließlich ihrer zukünftigen Wirkungen“⁸⁷ angenommen. Eine dritte Problematik der klassischen Theorie erwächst aus der Optimalitätsforderung, die die Ziele und Handlungsoptionen in ein eindeutiges, quantitatives Verhältnis zueinander setzt. Ziele und Maßnahmen werden also in eine Zweck-Mittel-Relation zueinander gebracht, die einfachen nomologischen Regeln gehorcht. Diese Wenn-Dann-Beziehungen werden nicht nur auf die Organisation, sondern auch auf die Umwelt angewendet, was beiden Gebieten einen maschinellen, programmierbaren Charakter verleiht. Dieser Charakter wirkt sich wiederum bei der Bewertung der Alternativen als auch bei deren Umsetzung aus. Der Entscheidungsausführung liegt damit ein strikter Plan zugrunde, der keinerlei Modifikationen während der Ausführung – z.B. aufgrund von Implementierungsproblemen – zulässt. Abschließend soll noch auf das Problem der Zeitlosigkeit im klassischen Entscheidungskonzept hingewiesen werden. Der Wahl der optimalen Alternative geht eine umfassende Analyse voraus, die in der Theorie keinen zeitlichen, ressourcen- und komplexitätsbedingten Restriktionen unterliegt. Zusätzlich sollte beachtet werden, dass diese Wahl von Menschen getroffen wird, die definitiv mit einer eingeschränkten Informationsverarbeitungskapazität entscheiden. Diese begrenzte Rationalität⁸⁸ – „bounded rationality“ – führt demnach zu befriedigenden, aber nicht mehr optimalen Lösungen.

Das rationale Entscheidungskonzept wird idealerweise in der klassischen Organisation umgesetzt. Unter Organisation wird dabei ein willenloses Instrument verstanden, das nur als Mittel zur reibungslosen Umsetzung der Entscheidung dient.

⁸⁶ Neuhaus 2006, S. 56

⁸⁷ Neuhaus 2006, S. 57

⁸⁸ Begrenzte Rationalität bezeichnet die Tatsache, dass Entscheidungsprozesse aufgrund von Einschränkungen der kognitiven Fähigkeiten des Menschen immer nur begrenzt rational getroffen werden. [...] Vollständig rationales Verhalten ist unmöglich., vgl. mit weiteren Details: Wikipedia 2008

Die maschinelle Organisation tritt damit hinter der Entscheidung zurück, die isoliert von ihrer Umwelt oder sogar ihren Mitarbeitern an der sofortigen, reibungsfreien Umsetzung der Entscheidung arbeitet. Verzögerungen, wie z.B. Reaktions- und Lernzeiten oder die Zeit für Akzeptanz sind nicht vorgesehen. Außerdem wird eine vollständige Transparenz der Organisation und ihrer Informations- und Kommunikationsprozesse vorausgesetzt. Zusammenfassend resultiert aus der klassischen Organisation als Instrument der optimalen Entscheidung eine konzeptionelle Linie, die in der klassisch-transparenten und gegebenen Zukunft mündet.

Herausforderungen an das Strategische Management

Dem klassisch-rationalen Entscheidungskonzept liegt also ein transparentes und wissbares Zukunftsverständnis zugrunde⁸⁹. Ein Wandel dieses Zukunftsverständnisses im Unternehmen führt unweigerlich zu Änderungen im Entscheidungsverständnis derselben. Anders ausgedrückt, richtet sich eine Kritik am klassisch-rationalen Zukunftsverständnis gleichermaßen gegen das klassisch-rationale Entscheidungsprinzip⁹⁰.

Dass eine solche Kritik berechtigt und notwendig ist, zeigt allein der Verweis auf das oben genannte Konzept des Wandels. Es ist einerseits durch seinen radikalen und unvorhersehbaren Charakter sowie durch seine rasante Geschwindigkeit geprägt⁹¹. Andererseits steht es stellvertretend für eine hohe Umfeldkomplexität und dynamische Strukturveränderungen in allen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Systemen.

Komplexität führt zu Unvorhersehbarkeit und damit zu Ungewissheit und Unsicherheit⁹². Umgekehrt kann man folgern, dass Ungewissheit aus der Dynamik

⁸⁹ Neuhaus 2006, S. 49

⁹⁰ Neuhaus 2006, S. 50

⁹¹ Conway 2004, S. 4; Ulrich 1994, S. 7 führt dazu an, „dass sich in unserer Zeit die Änderungsgeschwindigkeit zahlloser gesellschaftlicher Phänomene tatsächlich in „noch nie dagewesener Weise“ erhöht hat, und alles deutet darauf hin, dass diese Beschleunigung des Wandels auch in der absehbaren Zukunft andauern wird.“

⁹² Hinterhuber 1996, S. 49: „Komplexität bedeutet Instabilität und somit Unvorhersehbarkeit.“; vgl. außerdem Ringland, G. 2002, Wheelen / Hunger 2004, S. 52 und Camphausen 2003, S. 38, die die

und Komplexität der Umwelt entsteht und als bewusstes, beobachterabhängiges Nicht-Wissen über zukünftige Sachverhalte verstanden werden kann⁹³. Unsicherheit hingegen bezieht sich auf individueller und organisationaler Ebene auf eine allgemeine Orientierungslosigkeit, die sich motivations- und handlungshemmend auswirkt⁹⁴. Beide Faktoren steigen mit ihrer Reichweite, Langfristigkeit und Vielfalt der beteiligten Akteure an und erschweren somit strategische Entscheidungssituationen⁹⁵.

Neben dieser Außenorientierung haben sich aber auch die nach innen gerichteten Anforderungen verschärft. So hat sich bspw. der zeitliche Ablauf der Strategiearbeit verkürzt. Worüber sich die Unternehmensführung früher etwa einmal im Jahr Gedanken machte, das geschieht heute monatlich. Strategische Diskussionen haben an Konzentration und Verbreitung zugenommen⁹⁶. Doch gerade diese wahrgenommene Verbreitung und Beschleunigung sowie die allgemeine Komplexitätssteigerung lassen die strategische Ausrichtung eines Unternehmens immer wieder auf kurzfristige Unternehmenserfolge und auf das operative Tagesgeschäft zurückfallen.

Als weitere Herausforderungen an das Strategische Management stehen neben einem Anstieg an Innovationsfähigkeit und -bereitschaft vor allem die Erhöhung der Kreativität und Flexibilität im Vordergrund⁹⁷. Flexibilität kann dabei als eine Art Versicherung verstanden werden, die die Strategie eines Unternehmens im Falle von unerwarteten externen Entwicklungen ändern oder sogar neu ausrichten kann⁹⁸. Conway macht in diesem Zusammenhang jedoch zwei wichtige Feststellungen:

„While describing the need to be flexible to deal with future change, there is no discussion of how that flexibility is to be developed. [...] The idea that a plan could include an assessment of what such unexpected events might be, how the organisation might respond, what information the organisation needs to be able to

Wahrnehmung und Berücksichtigung von Unsicherheit im strategischen Managementprozess fordern; Neuhaus 2006, S. 278ff. mit detaillierten Ausführungen zur Ungewissheit, Unsicherheit

⁹³ vgl. Neuhaus 2006, S. 281

⁹⁴ vgl. Neuhaus 2006, S. 287

⁹⁵ Graf 2002, S. 25

⁹⁶ Burmeister et al. 2002, S. 32f.

⁹⁷ Bea / Haas 1997, S. 10

⁹⁸ Conway 2004, S. 4

judge when those possible events appear to becoming a reality, and incorporating those strategies into the plan from beginning is not part of the traditional strategic planning worldview.”⁹⁹

Eine der größten Anforderungen an das Strategische Management lautet daher, eine Umsetzungsmöglichkeit sowie eine Balance zu finden zwischen dieser Flexibilität und der planungsbedingten Stabilität. Letztere wird während der tatsächlichen Entwicklung von Strategien als feste Basis benötigt; ein gewisses Maß an Instabilität wird hingegen zur stetigen Anpassung der Strategie an dynamische Umweltveränderungen verlangt¹⁰⁰. Mintzberg bemängelt in diesem Zusammenhang die immer noch dominierende Stellung der Stabilität in strategischen Prozessen. Anders ist es seiner Meinung nach nicht zu erklären, dass diese Prozesse während ihrer Entwicklungs- und Implementierungsphasen von einem Stillstand der Welt ausgehen und Strategien mit exakten Terminvorgaben versehen¹⁰¹.

Ein weiteres internes Problem ist die strikte Vergangenheits- oder Gegenwartsorientierung der klassischen strategischen Planung¹⁰². Sie basiert einerseits auf den positiven Erinnerungen bzw. Erfahrungen des Entscheidungsträgers, der in der Vergangenheit seinen beruflichen Aufstieg hatte. Frühere Zeiten erscheinen somit oftmals positiver, sicherer und vertrauter. In der Gegenwart gilt es den operativen Alltag zu überleben, man befindet sich aber dennoch in bekannten Gewässern. Die Zukunft ist hingegen „a scary place for organizational executives.“¹⁰³ Unsicherheit im Erfolg, neue Herausforderungen und ein starker Wettbewerb kennzeichnen dieses feindliche und unbekannte Gebiet. Für eine Vielzahl von Entscheidungsträgern und Unternehmen stellt der Spagat zwischen Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftsorientierung demnach eine große Hürde dar. Dabei spielt es keine Rolle auf welche zeitliche Perspektive sich das Unternehmen konzentriert, da jede einzelne bei einer zu starken Beachtung Nachteile aufweist¹⁰⁴. Eine zu starke Vergangenheitsorientierung arbeitet mit

⁹⁹ Conway 2004, S. 4

¹⁰⁰ Lindgren / Bandhold 2003, S. 7

¹⁰¹ Mintzberg 1994, S. 110

¹⁰² Maddox et al. 1987, S. 118ff.; Berthel 1984, S. 10: „Eine schlecht vorhersehbare Welt des Wandels ist nicht mit Instrumenten für eine beherrschbare stabile Welt zu bewältigen.“

¹⁰³ vgl. Hines, A. 2002, S. 339

¹⁰⁴ Introduction 2004, S. 139

festgefahrenen kognitiven Kategorien. Diese Perspektive ist meist in sehr formalen Organisationen zu Hause, die alle aktuellen Informationen und Erkenntnisse in vorgefertigte Kategorien einordnen die sie bereits aus der Vergangenheit gewohnt sind¹⁰⁵. Eine übermäßige Gegenwartsorientierung, d.h. die Konzentration auf das Tagesgeschäft, macht das Unternehmen hingegen blind für die kleinen Veränderungen im weiteren Umfeld. Die Konzentration auf die Gegenwart führt außerdem zu einem Verharren in den existierenden Geschäftsstrukturen und bewirkt eine Strategiegleichförmigkeit der Unternehmen¹⁰⁶. Letztlich kann aber auch eine zu starke Zukunftsorientierung hinderlich sein, da sie das Unternehmen zwingt immer den neusten Trends und Entwicklungen hinterherzulaufen.

Abschließend seien noch drei Herausforderungen erwähnt, die die bisherige strategische Planung mit einem Mangel an Proaktivität, einer zu geringen Partizipation sowie einer zu starken Formalisierung konfrontieren. Erstere empfiehlt dem Strategischen Management einen generellen Wechsel vom problemorientierten und reaktiven Ansatz auf eine proaktive, chancenorientierte Sichtweise¹⁰⁷. Der Mangel an Partizipation wird ersichtlich, seitdem die Strategieentwicklung bis in die 80er Jahre hinein nur etwas für Theoretiker in den Führungseliten war. Die Mitarbeiter eines Unternehmens konnten sich weder mit der Strategie identifizieren noch wurden sie an ihrer Erstellung beteiligt oder konnten sie gar in irgendeiner Weise beeinflussen¹⁰⁸. Aber auch in der heutigen Strategieentwicklung werden die Mitarbeiter höchstens dazu aufgefordert, ihre Meinung sowie ihre quantitativen Erfolgsmessungen zu bereits bestehenden Strategien beizutragen. Sie werden weder nach ihren Emotionen, Hoffnungen und ihrem Glauben an eine Strategie noch nach ihren Wünschen oder Werten für die Zukunft gefragt. Somit entstehen immer noch einseitige und beschränkte Zukunftsvorstellungen, die lediglich die eine wünschenswerte Unternehmenszukunft des Top-Managements darstellen¹⁰⁹.

Die finale Herausforderung wirft dem Strategischen Planungsprozess eine zu strikte Formalisierung vor: „Formal procedures will never be able to forecast discontinuities

¹⁰⁵ Tsoukas / Shepherd 2004, S. 9

¹⁰⁶ Sommerlatte 1987, S. 4f., der sich auf Perlitz beruft

¹⁰⁷ Malaska / Holtius 1999, S. 355; Macharzina 1999, S. 490ff.; Das 2004

¹⁰⁸ Burmeister et al. 2002, S. 32f.

¹⁰⁹ Conway 2004, S. 6

[...] or create novel strategies.“¹¹⁰ Hinzu kommt, dass formalisiertes Systemdenken sogar das tatsächliche menschliche Denken unterdrücken kann¹¹¹. Ein besonders eindrückliches Beispiel, das den Hang zur Formalisierung verdeutlicht, ist der Prozess des Strategischen Managements.

2.2 Strategischer Prozess nach dem aktuellen Managementverständnis

Das Einsatzgebiet von Corporate Foresight, auf dem im Rahmen dieser Arbeit der engere Fokus liegt, sind strategische Prozesse und insbesondere die Strategieentwicklung. Ein grundlegendes Verständnis des Aufbaus und der Funktionsweise dieser Prozesse ist daher unabdingbar¹¹². Strategische Prozesse lassen sich in der Theorie in drei oder mehr Stufen unterteilen. Sie umfassen mindestens die Phasen der Strategieentwicklung, der Entscheidung und der Implementierung¹¹³. Erstere kann auch als strategisches Denken bezeichnet werden und umfasst die strategische Zielsetzung, die externe und interne Umweltanalyse sowie die Strategieformulierung. Deren anschließender Bewertung und der Entscheidung folgt die Strategieimplementierung sowie eine Kontrolle¹¹⁴.

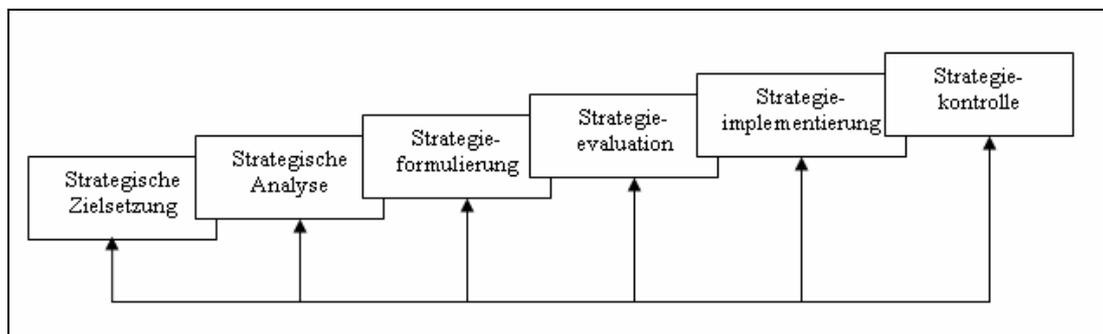


Abb. 2.2: Strategischer Prozess¹¹⁵

¹¹⁰ Mintzberg 1994, S. 111

¹¹¹ Mintzberg 1994, S. 114

¹¹² König 2001, S. 1, die den Erfolg des Strategischen Managements und damit die Flexibilität zur Anpassung an die Unternehmensumwelt weitestgehend auf die Bedeutung und das Verständnis von Strategieprozessen zurückführt

¹¹³ Conway 2004, S. 2, vgl. dazu auch Mintzberg 1994, S. 114: „Strategy making is not an isolated process.“

¹¹⁴ Wheelen / Hunger 2004, S. 2

¹¹⁵ In Anlehnung an Wheelen / Hunger 2004 und IBU 2006

Es wird häufig angenommen, dieser Prozess ist ein „defined and well understood planning process, which results in the production of written plans that are then implemented by staff across an organisation. The purpose and role of each stage in the overall process, [...] is, however, often not clear.“¹¹⁶ In der praktischen Umsetzung gestaltet sich dieser Prozess somit eher interaktiv und komplex¹¹⁷. Es existiert kein linearer Ablauf, sondern zeitliche und inhaltliche Überlagerungen sowie Vor- und Rückkopplungen zwischen den Phasen. Als gedanklicher Bezugsrahmen enthält er jedoch alle notwendigen Elemente und Teilschritte des Strategischen-Management-Prozesses und dient damit als praktikable Leitlinie für das Unternehmen¹¹⁸. Neben der Funktion als Bezugsrahmen enthält er angeblich weitere Vorteile, die bei der Durchführung des Prozesses auftreten sollten. Ein strategischer Prozess¹¹⁹:

- fördert den Dialog über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens,
- führt zu einem rationalen Handeln,
- ist ein ständiger Lernprozess,
- ist Voraussetzung für eine langfristige Erfolgssicherung,
- verschafft Wettbewerbsvorteile,
- stellt gewohnte Denk- und Verhaltensweisen in Frage und
- reduziert Unsicherheit.

Ein zukünftiger Prozessablauf, der bereits den Einsatz von Corporate Foresight im Rahmen von Szenarien integriert hat, könnte nach Fink¹²⁰ die folgenden vier Stadien umfassen. Als Anfangsphase nennt auch er die Strategieanalyse, deren Umsetzung mit den klassischen strategischen Methoden – wie der Portfolio- oder SWOT-Analyse – erfolgt. Die zweite Phase wird zwar als Szenariokreation

¹¹⁶ Conway 2004, S. 2

¹¹⁷ Rothwell 1992, S. 230

¹¹⁸ Kolks 1990

¹¹⁹ Camphausen 2003, S. 16

¹²⁰ Fink 2002, S. 167ff.

betitelt, umfasst aber die generelle Berücksichtigung von Unsicherheit, Komplexität sowie aller möglichen Zukunftsentwicklungen, die sich auf das Unternehmen auswirken können. In der dritten Phase findet die eigentliche Strategieentwicklung statt, die aufbauend auf der vorangegangenen Phase zukunftsrobuste Strategien entwerfen soll. Phase vier beinhaltet – um wieder den Anschluss an den obigen Prozess zu zeigen – die Strategieformulierung. Fink erläutert außerdem drei mögliche Strategietypen, die als Ergebnis aus diesem Prozess entstehen können. Der erste Strategietyp wird als planungsorientiert bezeichnet und fokussiert auf die wahrscheinlichsten Zukünfte und damit auf risikoarme Strategien. Als reaktive oder präventive Strategien legt der zweite Typ seinen Schwerpunkt auf die Flexibilität der Strategie. Letztlich fokussiert die proaktive Strategie auf die wünschenswerteste Zukunft mit den größten Erfolgchancen¹²¹.

Die weiteren Ausführungen dieser Arbeit beschränken sich auf die „Denkebene“ und umfassen die ersten drei Phasen in Abbildung 2.2. Die Phase der Strategiebewertung bzw. -evaluation sowie die weiteren Stufen des Prozesses werden ausgeklammert. Diese Beschränkung ist damit zu begründen, dass sich das hauptsächliche Einsatzgebiet von Corporate Foresight in diesen drei Stufen befindet¹²² und dass der Fokus dieser Arbeit auf die Barrieren bei der Einführung von Corporate Foresight gelegt wird. Ginge es hingegen um eine langfristige Bewertung von Corporate Foresight, so sollten auch die restlichen Phasen Beachtung finden. Hier wird es in Zukunft ein interessantes Forschungspotenzial geben, da nach einer erfolgreichen Einbettung von Corporate Foresight im Strategischen Management, dessen Erfolg umso mehr von dem einer erfolgreichen Strategieimplementierung abhängen wird.

2.2.1 Strategische Zielsetzung

Oftmals werden die ersten beiden Phasen des Strategieprozesses zusammengefasst, da inhaltlich eine sehr enge Verknüpfung zwischen beiden besteht. Denn eine strategische Zielsetzung ist erst möglich, wenn der Ist-Zustand des Unternehmens analysiert worden ist. Erst dann können Vorstellungen über den Soll- oder

¹²¹ Fink 2002, S. 167ff.

¹²² Conway 2004, S. 2

Planzustand formuliert werden¹²³. Diese Auffassung wird auch von Wheelen / Hunger vertreten, die den strategischen Entscheidungsprozess mit einer Evaluation der aktuellen Leistung des Unternehmens und des Top-Managements, seinen bisherigen Zielen, Strategien und der derzeitigen Mission beginnen lassen¹²⁴. Kirsch fordert hingegen eine wesentlich offenere Herangehensweise an den Prozess des Strategischen Managements, da er fürchtet, dass durch zweckgerichtete strategische Analysen der Blick bereits bei der Zielsetzung zu sehr auf das erwartete Ergebnis fällt. Er fügt an den Anfang des Prozesses also eine Phase der Exploration, die ungerichtete, tendenziell zweckfreie und wenig strukturierte Untersuchungen zum Ziel haben soll und damit für mehr Offenheit in der Aufklärung von zukünftigen Entwicklungen sorgt¹²⁵. Dennoch existiert die „planerische“ Notwendigkeit den zukünftigen Zustand des Unternehmens in normative Zielvorstellungen zu überführen. Das Formulieren von Zielen – als eine der Grundfunktionen des Managements – besonders für die langfristige Entwicklung des Unternehmens spielt eine große Rolle im Strategischen Management. Dabei erfüllt die Zielsetzung folgende Funktionen¹²⁶:

Selektionsfunktion: Ziele kennzeichnen Handlungspräferenzen für das Strategische Management und ermöglichen damit erst eine bewusste Auswahlentscheidung für eine Strategie.

Orientierungsfunktion: Jede Strategieplanung und unternehmerische Tätigkeit kann und muss sich an den verabschiedeten Zielen orientieren, die damit einem festen Rahmen für Handlungen und Entscheidungen entsprechen.

Steuerungsfunktion: Übergeordnete Ziele bzw. Sollvorgaben ermöglichen eine Steuerung von Verhaltensweisen, die nicht mehr im Einzelnen detailliert dargestellt werden müssen.

Koordinationsfunktion: Ziele passen die verschiedensten Aktivitäten einander an und harmonisieren sie.

¹²³ Camphausen 2003, S. 18ff.

¹²⁴ Wheelen / Hunger 2004, S. 20f.

¹²⁵ Kirsch 1981, S. 335f.

¹²⁶ Welge / Al-Laham 2003, S. 111f.

Motivations- und Anreizfunktion: Ziele können einen Leistungsanreiz darstellen und Unternehmensmitglieder zur Leistungssteigerung veranlassen.

Bewertungsfunktion: Handlungsalternativen bzw. Strategien können nur im Hinblick auf ihren Beitrag zur Zielerreichung bewertet werden.

Kontrollfunktion: Ziele stellen Sollvorgaben dar, die den erreichten Ergebnissen, z.B. nach der Strategieumsetzung, gegenübergestellt werden.

Die tatsächliche Bildung von Unternehmenszielen erfolgt nun anhand eines kooperativen, formal strukturierten Zielbildungsprozesses, an dem sowohl unternehmensinterne als auch externe Interessengruppen mit unterschiedlicher Intensität und Interessenorientierung teilnehmen können. Dieser Prozess gliedert sich in die folgenden Stufen¹²⁷:

Zielsuche: umfasst die Suche und Auswahl von Zielen aus der Fülle denkbar möglicher Ziele, die z.B. in Zielkatalogen vorerst ohne Gewichtung dargestellt werden¹²⁸.

Operationalisierung der Ziele: Ziele müssen hinreichend präzise formuliert werden, um später den Zielerreichungsgrad zu messen. Dafür müssen der Zielinhalt, das Zielausmaß sowie der zeitliche, räumliche und personelle Bezug hinreichend detailliert festgelegt werden.

Zielanalyse und -ordnung: Alle Einzelziele werden in dieser Stufe auf ihre Beziehungen untereinander analysiert und in eine für das Unternehmen sinnvolle Rangfolge gebracht. Das so entstandene Zielsystem kann als Ordnungskriterien Prioritäten, Rang, Zielwirksamkeitsbeziehungen, Zuordnungsbereich und Fristigkeit enthalten.

Prüfung auf Realisierbarkeit: Auf dieser Stufe wird die realistische Festlegung des Anspruchsniveaus und des Zielausmaßes geprüft. Darunter fallen z.B. das Verhältnis Leistungspotenzial und Kompetenzen sowie die Prüfung auf einen zeitgerechten Ressourceneinsatz oder weitere Zielkonflikte.

¹²⁷ Welge / Al-Laham 2003, S. 112ff; Wild 1982, S. 36ff.

¹²⁸ Beispiele eines Zielkatalogs siehe Ulrich / Fluri 1995, S. 97 und Welge / Al-Laham 2003, S. 116

Zielentscheidung: Um bei der Zielentscheidung sicherzugehen, müsste man auf Informationen der nachfolgenden Phasen aufbauen. Dieser Umstand wird auch als „Dilemma der Zielplanung“ bezeichnet. Da diese jedoch noch nicht zur Verfügung stehen, muss an dieser Stelle eine Entscheidung für gewisse Ausgangsziele bzw. generelle Absichten¹²⁹ fallen, die erst in der Phase der Strategieformulierung ihre endgültige Gestalt annehmen.

Durchsetzung der Ziele: Um eine erfolgreiche Durchsetzung der Ziele zu gewährleisten, müssen diese zielgenau kommuniziert werden, sodass sich die Betroffenen mit ihnen identifizieren können, was die Voraussetzung für eine Motivation schafft. Weiterhin sind dafür eine gewisse Qualifikation der Mitarbeiter sowie eine Ausstattung mit Ressourcen und Kompetenzen nötig.

Zielüberprüfung und -revision: Im Rahmen eines Zielcontrollings können Soll-Ist-Abweichungen sowie veränderte Unternehmens- und Umweltbedingungen berücksichtigt werden

Zusammenfassend wird festgestellt, dass Ziele aufgrund ihres hohen Aggregationsniveaus vorerst nur sehr vage und qualitativ in Form von Absichten formuliert werden können¹³⁰. Dennoch existieren Anforderungen, die sie zu erfüllen haben¹³¹. Zu diesen gehören – wie bereits erwähnt – Operationalität bezüglich der Präzision des Zielinhalts, des Zeitraums und des unternehmerischen Geltungsbereichs sowie eine gewisse Realistik bezogen auf die Erreichbarkeit und Konsistenz der Ziele untereinander. Diese Eigenschaften, auch SMART-Goals¹³² genannt, beziehen sich auf die unterschiedlichsten Zielausprägungen. Sie reichen von Wertzielen über Sozialzielen bis hin zu qualitativen Sachzielen, die letztlich Aussagen über die Einstellung des Unternehmens, seinen Zweck sowie über die Art und Richtung der Unternehmensziele machen¹³³.

Weiterhin sind Ziele an die soziokulturelle Umwelt, an den unternehmensspezifischen Kontext sowie oft auch an die Persönlichkeit und die

¹²⁹ Kreikebaum 1997, S. 53ff.

¹³⁰ Kreikebaum 1997, S. 54ff.

¹³¹ Keil 1996, S. 4f.

¹³² vgl. Camphausen 2003, S. 18ff.: dabei steht „S“ für specific – spezifisch; „M“ für measurable – messbar; „A“ für achievable – erreichbar; „R“ für realistic – realistisch; „T“ für time frame – zeitlich befristet

¹³³ Wheelen / Hunger 2004, S. 11f.

Handlungsmöglichkeiten des jeweiligen Entscheidungsträgers im Funktionsbereich gebunden¹³⁴. Letzteres führt zu einer weiteren Strukturierungsmöglichkeit der strategischen Zielsetzung, die sich anhand einer Zielhierarchie darstellen lässt.

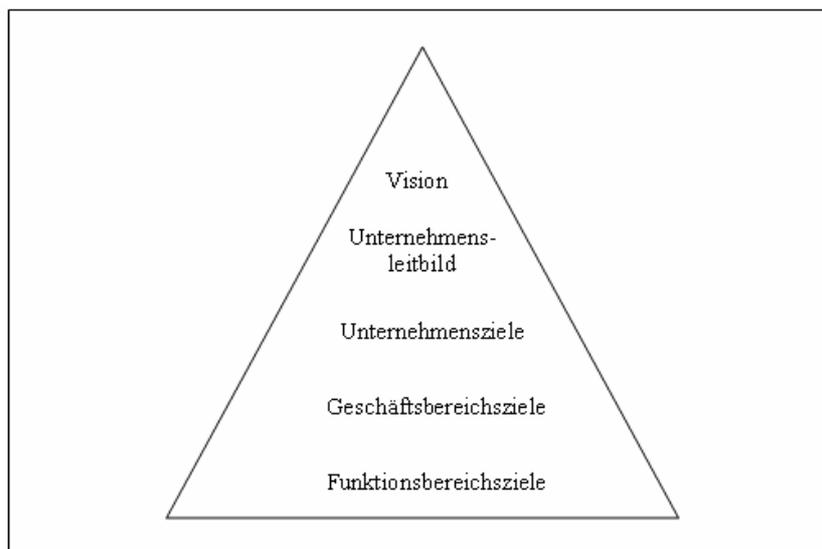


Abb. 2.3: Zielhierarchie¹³⁵

Ähnlich dieser Hierarchie kommen auch Welge und Al-Laham zu dem Ergebnis, dass die Phase der strategischen Zielplanung nicht nur das eigentliche Aufstellen und Festlegen der Ziele beinhaltet, sondern dass diese zu einem großen Teil auf dem Unternehmensleitbild und der Unternehmenspolitik aufbauen¹³⁶. Letztere entspricht nach ihrem Verständnis der Unternehmensphilosophie¹³⁷ und bezieht sich auf das Verhältnis zwischen der Unternehmung selbst und den Interessengruppen ihrer Umwelt. Die Bedeutung, die der Unternehmenspolitik in diesem Zusammenhang zukommt, basiert vor allem auf den sozialen, ethischen, globalen ökonomischen, ökologischen sowie politischen Herausforderungen unserer Zeit¹³⁸. Mit dieser Vielzahl von Einflüssen muss sich das Unternehmen arrangieren und mit dem Ziel positionieren, eine Unternehmenspolitik zu definieren und in einem Leitbild zu kommunizieren. Als Elemente einer solchen Unternehmenspolitik nennen Welge /

¹³⁴ Keil 1996, S. 3

¹³⁵ Camphausen 2003, S. 18ff.

¹³⁶ Welge / Al-Laham 2003, S. 98; Kreikebaum 1997, S. 39

¹³⁷ Kreikebaum 1997, S. 54

¹³⁸ Welge / Al-Laham 2003, S. 103ff.

Al-Laham¹³⁹ zum einen den Grundzweck der Unternehmenstätigkeit sowie die obersten Unternehmensziele und Verhaltensgrundsätze gegenüber den Stakeholdern¹⁴⁰. Werden diese Elemente nun in einem Unternehmensleitbild – auch „mission statement“ genannt – berücksichtigt, so üben sie auf die nachgelagerten strategischen Entscheidungen eine Reihe interner und externer Funktionen aus. Sie dienen aus funktionaler Sicht zur Steuerung der nachgeordneten Zielsetzungen und Strategien. Aus einer übergeordneten Sicht dienen sie weiterhin zur Entscheidungskoordination und Erhöhung ihrer -effizienz sowie zur Schaffung einer einheitlichen Grundauffassung. Einem gemeinsam getragenen Grundverständnis wird wiederum eine Motivations- und Kommunikationsfunktion zugeschrieben, die sowohl intern als auch extern wirkt, sofern das Leitbild nach außen kommuniziert wird¹⁴¹.

Ziel dieser ersten Phase des Strategischen Managementprozesses ist der Aufbau und die Verinnerlichung eines gemeinsamen Zielverständnisses. Ohne ein solches Zielsystem „als Ergebnis der strategischen Zielsetzung können Strategien als alternative Maßnahmen nicht gefunden und beurteilt werden. Das Zielsystem übernimmt damit die Funktion einer Leitlinie bei der Suche nach geeigneten Strategien. Eine Strategie bringt dann zum Ausdruck, wie die strategischen Ziele erreicht werden sollen.“¹⁴² Abschließend ist anzumerken, dass Ziele im Allgemeinen nicht nur zu Beginn des Prozesses aufgestellt werden, sondern dass Zielbildungsaktivitäten über die gesamte Dauer des Prozesses verteilt auftreten¹⁴³.

2.2.2 Strategische Analyse

Diese Phase wird auch „Strategische Analyse und Prognose“¹⁴⁴ genannt und spaltet sich in zwei Aufgabenbereiche. Auf der einen Seite wird eine Umweltanalyse – externe Analyse – durchgeführt, die Chancen und Risiken im Unternehmensumfeld aufdecken soll. Auf der anderen Seite wird eine Unternehmensanalyse – interne

¹³⁹ in Anlehnung an Ulrich / Fluri 1995

¹⁴⁰ Welge / Al-Laham 2003, S. 106 und Ulrich / Fluri 1995, S. 80

¹⁴¹ Welge / Al-Laham 2003, S. 108f.

¹⁴² Kolks 1990

¹⁴³ Keil 1996, S. 4f.

¹⁴⁴ Welge / Al-Laham

Analyse – zur Identifikation von Stärken und Schwächen des Unternehmens herangezogen. Ziel dieses klassischen SWOT-Ansatzes ist es, die informationelle Grundlage für die Formulierung der Unternehmensstrategie zu schaffen¹⁴⁵. „Beide Aufgabenbereiche sind durch eine systematische Prognose und Frühaufklärung zu ergänzen“¹⁴⁶. Diese Idee findet sich auch bei Kreikebaum, der die strategische Prognose und Frühaufklärung gleichberechtigt und als unumgängliche Ergänzung zur internen und externen Analyse sieht¹⁴⁷. Auch Wheelen / Hunger vertreten die Ansicht, dass eine reine strategische Analyse nicht ausreicht, sondern um eine Bewertung zukünftiger Entwicklungen und eine effektive Kommunikation erweitert werden muss¹⁴⁸.

Externe Analyse

Die Analyse der Unternehmensumwelt ist keine einmalige Aktion, sondern muss kontinuierlich vom Unternehmen durchgeführt werden. „Ziel des Strategischen Managements muss es daher sein, mit Hilfe einer geeigneten Strategie eine möglichst weitreichende Anpassung – „Fit“ – der Unternehmung an die Umwelt zu ermöglichen¹⁴⁹ oder aber relevante Umweltsegmente im Sinne der unternehmerischen Zielsetzung zu beeinflussen¹⁵⁰. Aufgabe der Umweltanalyse ist es, der Unternehmensführung möglichst vollständige, sichere und genaue Informationen über das betriebliche Umfeld zur Verfügung zu stellen. [...] Eine wesentliche Aufgabe der Umweltanalyse ist es demzufolge, aus der prinzipiell unüberschaubaren Fülle von Einflussfaktoren die wichtigsten herauszufiltern.“¹⁵¹ Dafür muss zunächst der Fokus der Einflussfaktoren genauer bestimmt werden. Grundsätzlich wird zwischen dem „macro environment“, das generelle und globale Umweltbedingungen enthält, und dem „task environment“ unterschieden, das einen

¹⁴⁵ Kreikebaum 1997, S. 40: bezeichnet die Ergebnisse dieser Analyse auch als Rohstoffe für strategische Entscheidungen

¹⁴⁶ Welge / Al-Laham 2003, S. 187

¹⁴⁷ Kreikebaum 1997, S. 53

¹⁴⁸ Wheelen / Hunger 2004, S. 9

¹⁴⁹ dazu kritisiert Conway 2004, S. 1: „While understanding the external environment and then determining strategy to enable the best `fit` in that environment is acknowledged as a primary reason for planning, traditional models are decreasing in effectiveness.“

¹⁵⁰ vgl. Baisch 2000, S. 2, der darauf hinweist, dass dieser Einfluss meist den Großunternehmen und ihren entsprechenden Machtpositionen vorbehalten bleibt.

¹⁵¹ Welge / Al-Laham 2003, S. 187; ähnlich auch Wheelen / Hunger 2004, S. 52 und Andrews 1971

direkten Bezug zur Unternehmensaufgabe besitzt¹⁵². Ersteres beschäftigt sich also mit der Frage nach den dominierenden Trends in der globalen Umwelt, die oft in politisch-rechtliche, ökonomische, soziokulturelle und technologische Bereiche differenziert werden¹⁵³. Die spezifische Unternehmensumwelt ist stärker auf die Wettbewerbsstruktur der jeweiligen Branche und auf deren Wettbewerbsdynamik fokussiert. Ein weit verbreiteter Ansatz von Porter untersucht das „task environment“ anhand von fünf Einflussfaktoren – Porters Five Forces¹⁵⁴ –, zu denen die Gefahr neuer Marktteilnehmer, die Rivalität unter bestehenden Firmen sowie die Gefahr der Substitution von Produkten und Services, der direkten Einfluss der Käufer und Zulieferer und letztlich der relative Einfluss anderer Stakeholder gehören. Je größer die Macht eines dieser Einflussfaktoren ist, desto eher entsteht an dieser Stelle eine Gefahr für das Unternehmen, oder je schwächer deren Einfluss, desto eher lassen sich daraus Chancen entwickeln¹⁵⁵.

Eine wichtige Erweiterung der Umweltanalyse stellt das Konzept der Strategischen Gruppe dar. Denn durch die Einteilung der Unternehmen in strategische Gruppen wird deren Strategie diskutiert, das Gewinnpotenzial der Branche und der Gruppen analysiert und die einzelnen Faktoren der Wettbewerbsintensität offengelegt¹⁵⁶. Insgesamt werden vier Aufgabenbereiche zur Durchführung der externen Umweltanalyse unterschieden:

Environmental Scanning: Beim Abtasten der globalen Umwelt werden systematisch sämtliche Segmente auf relevante Trends oder Veränderungen hin abgesucht. Hier besteht eine enge Verwandtschaft zur strategischen Frühwarnung.

Environmental Monitoring: Darunter wird das Verfolgen und Interpretieren von Umweltentwicklungen verstanden, indem Informationen zu bestimmten Trendbereichen kontinuierlich aufgezeichnet werden. Das Sammeln der Daten erfolgt hier schon wesentlich fokussierter und beinhaltet erste

¹⁵² Welge / Al-Laham 2003, S. 188

¹⁵³ Camphausen 2003, S. 36f.; Wheelen / Hunger 2004, S. 52; Welge / Al-Laham 2003, S. 189ff.

¹⁵⁴ Porter 1980

¹⁵⁵ Wheelen / Hunger 2004, S. 60; Camphausen 2003, S. 38ff.; Welge / Al-Laham 2003, S. 197ff.

¹⁵⁶ Camphausen 2003, S. 52, Scholz 1987, S. 173

Bewertungskriterien bzgl. der Zuverlässigkeit der Datenquellen oder der Relevanz der Daten.

Environmental Forecasting: Die Prognose beinhaltet den Entwurf eines Zukunftsbildes bzgl. der Richtung, des Ausmaßes und der Geschwindigkeit der Veränderung der Umweltsegmente. Hier ist jedoch Vorsicht geboten, um keine falschen Annahmen als Basis dieser Prognose zu machen¹⁵⁷.

Environmental Assessment: Diese abschließende Phase enthält die Einschätzungen der Auswirkungen der erhobenen Umweltentwicklungen. Dabei wird hinterfragt in welcher Weise und in welchem Ausmaß der Umwelttrend das Unternehmen beeinflussen wird, wie hoch die Wahrscheinlichkeit für seinen Eintritt ist und wann dieser sein wird.

Interne Analyse

Die Analyse und Prognose von Unternehmensmerkmalen auf ihre Stärken und Schwächen bildet das Hauptziel der Unternehmensanalyse. Voraussetzung dafür ist das Wissen und das Verständnis um die eigene Wertschöpfungskette und die unternehmensindividuellen Ressourcen. Die dabei entstehende Informationsflut muss in einem ersten Schritt geordnet, selektiert und verdichtet werden, sodass vorerst nur quantitative und qualitative Daten unterschieden werden können. Erstere beziehen sich allerdings nur auf die Vergangenheit oder Gegenwart, wobei letztere z.B. Aussagen über das Leistungspotenzial des Unternehmens machen können und daher geeigneter für strategische Entscheidungen sind. Letztlich kommt es darauf an, dass ein Unternehmen seine eigenen unverwechselbaren Ressourcen kennenlernt und diese gezielt im Wettbewerb ausschöpft. Dies gilt insbesondere: „Wenn das externe Umfeld schnellen Veränderungen unterliegt, bieten interne Ressourcen und Fähigkeiten eine sicherere Basis für die Strategie als der Marktfokus. Ressourcen und

¹⁵⁷ Wheelen / Hunger 2004, S. 72f.: „Faulty underlying assumptions are the most frequent cause of forecasting errors. Nevertheless many managers who formulate and implement strategic plans rarely consider that their success is based on a series of assumptions. Many long-range plans are simply based on projections of the current situation. [...] a study of nearly 500 of the world's largest corporations revealed trend extrapolation to be the most widely practiced form of forecasting – over 70% use this technique either occasionally or frequently”

Fähigkeiten sind die primäre Quelle für Profitabilität.“¹⁵⁸ Unter Ressourcen wird in diesem Sinne jeglicher Bestand an Kompetenzen, Fähigkeiten und Wissen verstanden, der vom Unternehmen kontrolliert wird. Eine Ressource entspricht einer Stärke, wenn das Unternehmen aus ihr einen Wettbewerbsvorteil erzielen kann. Im Gegenzug kann sie eine Schwäche darstellen, falls das Unternehmen die Ressource im Gegensatz zu ihren Wettbewerbern nicht oder nur schlecht beherrscht¹⁵⁹. In der Literatur existieren verschiedene Ansätze zur Strukturierung von Ressourcen. So unterscheiden Hofer und Schendel fünf Typen von Ressourcen, die sie finanzielle, physikalische, technologische, organisationale sowie Human- und Fähigkeitsressourcen nennen¹⁶⁰. Andere Quellen kommen mit drei Gruppen von Ressourcen aus, die in materielle – d.h. von der Bilanz ablesbare, wie z.B. Technologien, Patente, Markenrechte, etc. – immaterielle – nicht käuflich erworbene Werte wie Image, Marken, Vertriebswege, Technologien etc. – und Humanressourcen – das sind z.B. Mitarbeiter mit ihren Fähigkeiten, Know-how und ihrer Motivation etc. – unterteilt werden¹⁶¹. Der Prozess der strategischen Unternehmensanalyse setzt sich nun aus drei Schritten zusammen¹⁶²: (1) Ermittlung von Stärken und Schwächen; (2) Vergleich und Bewertung der Stärken und Schwächen; (3) Erstellung des Stärken-Schwächen-Profiles. Dabei konzentriert sich der Hauptteil der Analyse auf die erste Stufe, auf der insgesamt drei Ansätze zur Ermittlung strategischer Stärken und Schwächen in Frage kommen. Der klassische Ansatz basiert auf einem Ist-Vergleich mit Vergangenheitswerten und untersucht lediglich die Potenziale in den Funktionsbereichen oder das bestehende Produktprogramm auf Stärken und Schwächen¹⁶³. Der Wertkettenansatz analysiert das Unternehmen im Kontext seiner übergeordneten Wertkette, und stellt es selbst als eine Kette von wertsteigernden Aktivitäten dar¹⁶⁴. Drittens legt der ressourcen- und kompetenzorientierte Ansatz die strategischen Stärken und Schwächen anhand

¹⁵⁸ IBU 2006, S. 36

¹⁵⁹ Wheelen / Hunger 2004, S. 237

¹⁶⁰ Hofer / Schendel 1987, S. 145

¹⁶¹ Welge / Al-Laham 2003, S. 258; Camphausen 2003, S. 67ff.

¹⁶² Welge / Al-Laham 2003, S. 236

¹⁶³ Welge / Al-Laham 2003, S. 235f.; Kreikebaum 1997, S. 139

¹⁶⁴ Kreikebaum 1997, S. 137; Welge / Al-Laham 2003, S. 242; Wheelen / Hunger 2004, S. 84ff.

bestimmter Ressourcen, Fähigkeiten oder „Kernkompetenzen“ eines Unternehmens offen¹⁶⁵.

2.2.3 Strategieformulierung

Die Frage nach dem Inhalt der Strategieformulierung wird in der Literatur nicht immer eindeutig beantwortet. Nach Kolks¹⁶⁶ umfasst sie sowohl die Suche, Präzisierung und Bewertung von Strategien als auch die Entscheidung für eine Strategiealternative. An anderer Stelle wird das Aufstellen der Unternehmensmission und übergeordneter Ziele dieser Phase zugeordnet¹⁶⁷. Unter der Strategieformulierung im engeren Sinne wird jedoch meist nur das tatsächliche Entwickeln bzw. Ausformulieren von Strategien verstanden, mit denen die festgelegten strategischen Ziele zu erreichen sind. Dieses Maßnahmenprogramm beinhaltet strategische Alternativen, die beschreiben „Wie“ und „Wo“ bzw. „Wann“ und „Gegen wen“ das Unternehmen in Zukunft konkurrieren will. Die Konkretisierung dieser Maßnahmen ist die Voraussetzung für die sich anschließende Phase der Strategiebewertung. Sie liegt hier zwar nicht mehr im Fokus der Arbeit, liefert aber dennoch Anforderungen an die Strategieformulierung. So ist es z.B. bei der späteren Ermittlung relativer Vor- und Nachteile von Interesse, inwiefern die strategischen Ziele, deren Durchsetzbarkeit, Flexibilität oder Konsistenz bei der Formulierung berücksichtigt wurden. Weiterhin sollte besonders der prognostizierten Zielwirksamkeit in diesem Zusammenhang Aufmerksamkeit¹⁶⁸ und Kritik¹⁶⁹ geschenkt werden.

Der Ablauf der Strategieformulierung gestaltet sich ebenfalls nicht ganz simpel. Einerseits herrscht Einigkeit bei den beiden Ausgangspunkten, die entweder den Aufbau von Stärken – als ressourcenbasierter Strategiefokus – oder den Abbau von Schwächen – auch marktbasierter Strategiefokus – zum Ziel haben¹⁷⁰. Andererseits

¹⁶⁵ Welge / Al-Laham 2003, S. 236; Wheelen / Hunger 2004, S. 82

¹⁶⁶ Kolks 1990

¹⁶⁷ Wheelen / Hunger 2004, S. 10

¹⁶⁸ Kolks 1990

¹⁶⁹ Neuhaus 2006, S. 44ff.

¹⁷⁰ Camphausen 2003, S. 33; siehe hierzu auch Welge / Al-Laham 2004, S. 317ff.

verläuft der Prozess der Strategieformulierung weder regulär noch kontinuierlich oder systematisch¹⁷¹.

Strategietypen

Zu den eingangs erwähnten Strategietypen von Fink entwickelte auch Mintzberg eine Reihe interessanter und vor allem praxisrelevanter Strategietypen. Er unterscheidet ausgehend von der geplanten eine nicht verwirklichte Strategie, die zwar beabsichtigt, aber nicht realisiert worden ist; eine verwirklichte Strategie, die sowohl beabsichtigt und realisiert wurde sowie eine entstehende Strategie, die im Gegensatz zwar realisiert aber nicht beabsichtigt war. Als Auslöser für die Übergänge dieser Strategietypen macht er den Einfluss von Umwelt und Organisation verantwortlich¹⁷².

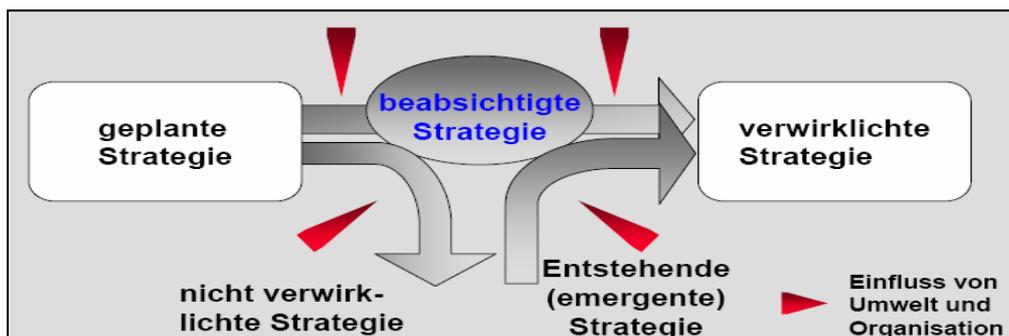


Abb. 2.4: Strategietypen¹⁷³

Hinzu kommt nach Klaus noch ein vierter Typ – die intendierte Strategie, von der das Unternehmen behauptet, dass sie verfolgt wird. Aus der Sicht in die Praxis ist noch anzumerken, dass viele Unternehmen überhaupt keine explizite Strategie haben bzw. verfolgen¹⁷⁴.

¹⁷¹ Wheelen / Hunger 2004, S. 16f.; vgl. auch Welge / Al-Laham 2004, S. 75f.: weitere Prozessmerkmale sind: Rückkopplungen, starker Informations- und Kommunikationscharakter, Strategieformulierung- und umsetzung verlaufen parallel zueinander etc.

¹⁷² Klaus 1987, S. 56; Camphausen 2003, S. 26; Mintzberg 1978, S. 945

¹⁷³ IBU 2006, S. 10

¹⁷⁴ Klaus 1987, S. 56

Zusätzlich zu diesen übergeordneten Strategietypen existieren in der Literatur ganze Typologien von Strategien, die sie entweder nach ihrem Gegenstand¹⁷⁵, nach ihrer primären Orientierung¹⁷⁶ oder nach der Ebene des Planungssystems¹⁷⁷ – als Unternehmens-, Geschäftsbereichs- oder Funktionsbereichsstrategien – beurteilen.

Techniken zur Strategieformulierung

Mit einem erweiterten Blick auf die Strategieformulierung differenziert Scholz drei Gruppen von Methoden, die er als allgemeine Techniken¹⁷⁸, Vereinfachungstechniken und strategische Techniken benennt. Dabei zählen zu den allgemeinen Techniken u.a. die Delphi-Technik oder die Szenariotechnik. Eine weitere Unterteilung dieser Methoden und Techniken kann anhand ihres quantitativen oder qualitativen Charakters erfolgen:

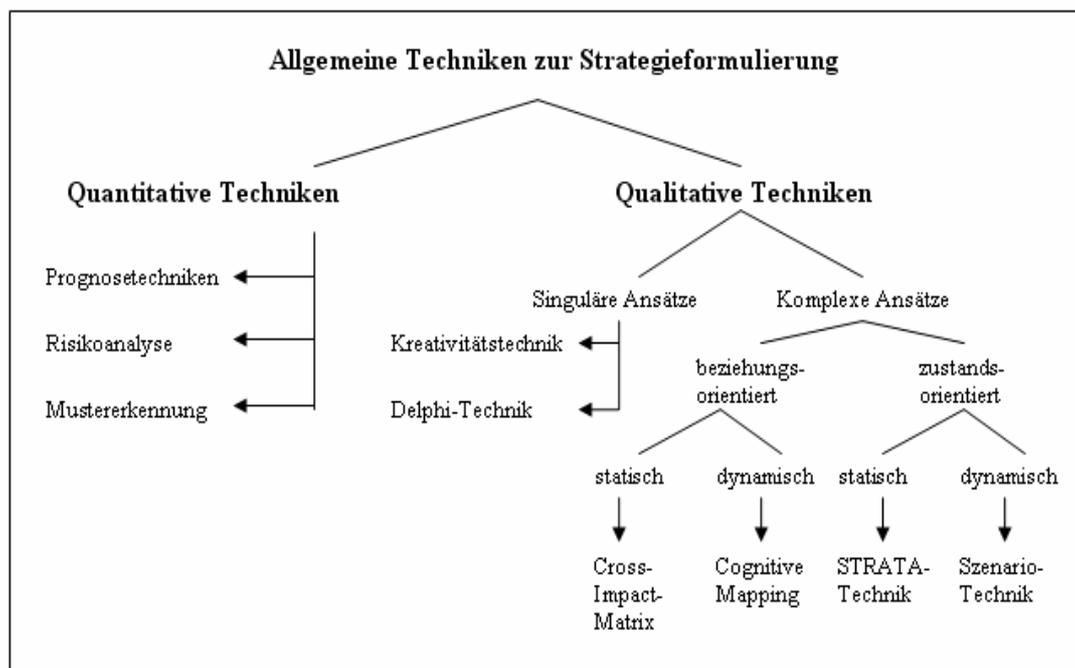


Abb. 2.5: Allgemeine Techniken zur Strategieformulierung¹⁷⁹

¹⁷⁵ Wheelen / Hunger 2004, S. 326

¹⁷⁶ Kolks 1990

¹⁷⁷ Bea / Haas 1997, S. 157

¹⁷⁸ siehe Abbildung 2.5

¹⁷⁹ Scholz 1987, S. 169

Die zweite Gruppe der Vereinfachungstechniken umfasst die Bildung strategischer Geschäftseinheiten und strategischer Gruppen, die der Vereinfachung bzgl. der Entscheidungsvorbereitung dienen. Letztlich beinhaltet die Gruppe der strategischen Techniken z.B. Produktlebenskurven sowie Portfolio-Matrizen oder das Erfahrungskurvenkonzept, also Methoden, die explizite oder implizite Entscheidungsregeln vorgeben. Die Ziele dieser drei Methodengruppen sind eine Unterstützung bzw. Verbesserung der Analyse, Prognose und Zielplanung¹⁸⁰. Aufgrund der Aufgabenstellung dieser Arbeit interessieren uns in diesem Zusammenhang lediglich die allgemeinen Techniken, da hier die Methoden des Corporate Foresight angesiedelt sind. Im Falle der Delphi-Methode existieren dabei nach Scholz fünf Einsatzmöglichkeiten innerhalb der Strategieformulierung¹⁸¹:

- „Im *Prognose-Delphi* machen Experten unterschiedlicher Fachrichtungen und Herkunft Angaben über die Zukunft, wobei externe Diskontinuitäten (nicht aber interne Strategieänderungen) in das Urteil eingehen.
- Im *Problemlösungs-Delphi* werden Probleme definiert und erste Lösungsvorschläge generiert.
- Im *Beurteilungs-Delphi* erhalten die Experten eine genaue Spezifikation des jeweiligen Problems sowie mehrere Alternativen, die (auch) im Hinblick auf vorgegebene Effektivitätskriterien zu bewerten sind.
- Im *Zielbildungs-Delphi* werden Kriterien bestimmt und damit dann Alternativen bewertet.
- Beim *Ideen-Delphi* sollen die Teilnehmer in einer ersten Runde möglichst viele Ideen entwickeln, um darauf aufbauend in den weiteren Runden Anschlussideen zu generieren.“

Bezogen auf die Ziele, die mit der Anwendung dieser allgemeinen Techniken erreicht werden sollen, kann festgestellt werden, dass sich die Delphi-Technik sowohl für die Prognose als auch für die Analyse und die Zielplanung eignet. Im Gegensatz kommt

¹⁸⁰ Scholz 1987, S. 158

¹⁸¹ Scholz 1987, S. 162f.

die Szenariotechnik lediglich für den Einsatz zur Unterstützung der Zielplanung in Frage, „indem die zu formulierende Strategie vor dem Hintergrund verschiedener Szenarien beurteilt wird.“ Sie eignet sich jedoch nicht zur Prognose, da ihr primäres Ziel nicht die wahrscheinlichsten Zukunftsentwicklungen, sondern eher zwei weiter auseinanderliegende Alternativen umfasst¹⁸².

2.3 Institutionale Sicht

Neben einer reinen prozessualen oder funktionalen Sicht auf das Strategische Management spielt vor allem die sie umgebende Infrastruktur eine große Rolle für den Erfolg einer Implementierung. In Anlehnung an Bea / Haas¹⁸³ werden darunter die Organisation selbst, die Unternehmenskultur, die Unternehmensträger sowie der Begriff der strategischen Information verstanden. Die Ergänzung der prozessualen Perspektive um diese Faktoren beruht auf der Erkenntnis, dass hier im weiteren Verlauf der Arbeit noch einiges Potenzial bezüglich der Implementierungsbarrieren zu finden ist. Zusätzlich soll die Bedeutung der strategischen Information hervorgehoben werden, da sie sowohl im Strategischen Management als auch im Corporate Foresight eine Schlüsselrolle einnimmt¹⁸⁴.

Organisation

Hinter dem Begriff der Organisation verbirgt sich eine Vielzahl von Definitionsversuchen, die letztlich alle im Kern eine zielorientierte ganzheitliche Strukturierung sozio-technischer Systeme meinen¹⁸⁵. Im Zusammenhang mit Strategischen Management dient die Organisation der Erreichung der strategischen Ziele der Unternehmung einerseits, ist aber auf der anderen Seite von ihnen sowie von weiteren internen und externen Bedingungen abhängig¹⁸⁶. Dieses interdependente Verhältnis ist charakterisierend für die Beziehung von Organisation und Strategie und wird in folgenderweise umschrieben: „Strategien dienen dem

¹⁸² Scholz 1987, S. 165

¹⁸³ Kolks 1990 S. 18f.; Bea / Haas 1997, S. VIII und S. 233ff.

¹⁸⁴ Bea / Haas 1997, S. 233

¹⁸⁵ Bea / Haas 1997, S. 352f.

¹⁸⁶ Bea / Haas 1997, S. 347 und S. 354

Aufbau und der Sicherung langfristiger Erfolgspotenziale der Unternehmung. Somit ist die Entwicklung der Organisation selbst Gegenstand des Strategischen Managements. Andererseits bildet die Organisation den strukturellen Rahmen, in dem sich Strategieentwicklung und -implementierung vollziehen. [...] Organisation im instrumentalen Sinne stellt auch hier eine Art Rahmen dar, der die Entwicklung von Werten und Normen innerhalb der Unternehmung beeinflusst.“¹⁸⁷ Zwischen Strategie und Organisationsstruktur kann es prinzipiell vier Arten von Beziehungen geben unter der Anmerkung, dass Letztgenannte allgemein ausgeschlossen werden kann:

- Strategie und Struktur sind interdependent.
- Die Struktur determiniert die Strategie – „strategy follows structure“.
- Die Strategie bestimmt die Struktur – „structure follows strategy“.
- Strategie und Struktur sind unabhängig voneinander.

Es wurde lange wissenschaftlich diskutiert, welcher Ansatz vorgezogen werden soll. Zu einem befriedigenden Ergebnis kam man nie, aber dafür zu der Erkenntnis, dass in dieser Beziehung von Strategie und Struktur auch noch andere Elemente eine Rolle spielen, so z.B. die Umwelt, die Technologie und die Unternehmenskultur¹⁸⁸.

Unternehmenskultur

Der „Charakter eines Unternehmens“ ist oft schwer zu beschreiben, da er individuell und nicht (be-)greifbar ist. Dennoch kann er durch sichtbare und unsichtbare Ausprägungen näher beschrieben werden. Zu der ersten Merkmalsgruppe gehören offene Verhaltensmuster – wie z.B. die Umgangsformen oder die Sprache – sowie explizite Richtlinien, aber auch Gebäude oder Einrichtungen. Zu den unsichtbaren Ausprägungen zählen hingegen implizite Richtlinien, individuelle Werte bzw. persönliche Einstellungen oder das Gedächtnis des Unternehmens, das sich in Form seiner Geschichten oder Mythen zeigt. Aber auch die wahrgenommene Atmosphäre

¹⁸⁷ Bea / Haas 1997, S. 355

¹⁸⁸ Bea / Haas 1997, S. 369ff.

im Unternehmen, seine Rituale oder die Corporate Identity gehören zu den beschreibenden Elementen der Unternehmenskultur¹⁸⁹. Zur weiteren Durchdringung dieses Themas eignen sich die Typologien und eine hierarchische Darstellung der verschiedenen Ebenen der Unternehmenskultur nach Bea / Haas¹⁹⁰. Hier wird auch eine eingängige Definition für den Begriff der Unternehmenskultur aufgestellt:

„Unternehmenskultur ist die Gesamtheit von im Laufe der Zeit in einer Unternehmung entstandenen und akzeptierten Werten und Normen, die über bestimmte Denk- und Verhaltensmuster das Entscheiden und Handeln der Mitglieder der Unternehmung prägen.“¹⁹¹

Weiterhin findet sich an dieser Stelle eine Gegenüberstellung der positiven und negativen Auswirkungen der Unternehmenskultur. So wird ihr im positiven Sinne u.a. eine Verbesserung der Koordination, der Integration sowie der Motivation zugesprochen. Negative Auswirkungen können zu Selbstüberschätzung, einer reduzierten Umweltsensibilität, einer Wahrnehmungsfälschung oder auch zur Behinderung von strategischer Neuorientierung, Innovation und dem organisationalen Lernen führen¹⁹².

Der Zusammenhang von Strategie und Unternehmenskultur gestaltet sich ähnlich dem Verhältnis zur Organisation. Einerseits wirken sich strategische Entscheidungen und ihr Erfolg oder Misserfolg auf das kulturelle Bewusstsein des Unternehmens aus¹⁹³. Andererseits hat das im Unternehmen tief verankerte Normen- und Wertesystem wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung der strategischen Ziele. Dies zeigt sich z.B. am Grad der Partizipation beim Zielbildungsprozess, der je nach kulturellem Einfluss entweder „von oben“ vorgegeben wird oder durch eine hohe Teilnahme auf sämtlichen hierarchischen Ebenen stattfinden kann. Die Frage nach dem Partizipationsgrad ist eine Frage nach der Menge der am Prozess beteiligten Individuen, die alle ihre eigenen individuellen Ziele miteinbringen wollen. Im ersten Fall, d.h. bei der Zielvorgabe von oben, wird das Zielsystem von der Kultur des oberen Managements geprägt. „Akzeptanz und damit Implementierbarkeit des

¹⁸⁹ Kolks 1990; Bea / Haas 1997, S. 469

¹⁹⁰ Bea / Haas 1997, S. 469ff.

¹⁹¹ Bea / Haas 1997, S. 467

¹⁹² Bea / Haas 1997, S. 486

¹⁹³ Bea / Haas 1997, S. 482

Zielsystems hängen dann entscheidend davon ab, inwieweit es der Führung gelingt, ihr Wertesystem unternehmensweit zu verankern.¹⁹⁴ Bei einer hohen Anzahl von Beteiligten ist zwar eine erhöhte Akzeptanz festzustellen, aber auch ein erhöhter Aufwand und ein höheres Konfliktpotenzial¹⁹⁵.

Im Rahmen der Strategiewahl kann ebenfalls der kulturelle Einfluss „gemessen“ werden, denn „ob strategische Entscheidungen unter Einbezug quantitativer Bewertungsverfahren getroffen werden oder ob sie sich als subjektiv-intuitive Entscheidung vollziehen, ist im Wesentlichen eine Frage der Unternehmenskultur.“¹⁹⁶ So kann weiterhin davon ausgegangen werden, dass die Entscheidung für eine strategische Alternative in großem Maße von kulturellen Faktoren – wie z.B. globales und vernetztes Denken, soziale Kompetenz oder Risikobereitschaft – determiniert wird. Diese kulturelle Abhängigkeit geht beim Faktor der Risikobereitschaft sogar soweit, dass sie die strategische Grundhaltung des Unternehmens festlegt¹⁹⁷. Zusammenfassend charakterisieren Bea / Haas das Verhältnis von Strategie und Unternehmenskultur mit dem Begriff „strategy follows culture“¹⁹⁸.

Strategische Information

Die Beachtung von Informationen spielt sowohl in der strategischen Planung als auch im Corporate Foresight eine große Rolle, da es sich bei beiden um informationsverarbeitende Prozesse handelt. Daher kann der Informationsprozess als begleitender Prozess zum jeweiligen übergeordneten Verarbeitungsprozess verstanden werden, der damit auch dessen Anforderungen in den verschiedenen Phasen erfüllen muss¹⁹⁹. Dies bedeutet für den Prozess des Strategischen Managements, dass parallel zuerst der Informationsbedarf ermittelt wird, der dann nachfolgend mit einer Informationsbeschaffung und deren -verarbeitung endet. Der Informationsbedarf bezieht sich also auf die strategischen Ziele bzw. auf die

¹⁹⁴ Bea / Haas 1997, S. 488

¹⁹⁵ Bea / Haas 1997, S. 487f.

¹⁹⁶ Bea / Haas 1997, S. 489

¹⁹⁷ Bea / Haas 1997, S. 492, zu strategischen Grundhaltungen siehe Modell von Miles / Snow 1987

¹⁹⁸ Bea / Haas 1997, S. 492

¹⁹⁹ siehe bspw. Prozess nach Horten 1999

erforderliche Gesamtheit der Informationen, die benötigt wird, um diese Ziele zu erfüllen²⁰⁰. Sachliche Kennzeichnungen für einen Informationsbedarf, der dem jeweiligen Unternehmen angepasst sein soll, sind die Relevanz, die Differenziertheit sowie die Operationalität bzw. Präzision der Informationen. Aber auch der Grad der Sicherheit und der Aktualität und Exklusivität sind wichtige Kriterien bei der Bestimmung des Informationsbedarfs²⁰¹. Ist dieser Bedarf geregelt, so erfolgt die Informationsbeschaffung. Dies kann grundsätzlich auf drei Weisen erfolgen, erstens anhand eigener Aktivitäten, zweitens durch Fremdbezug oder drittens als Kombination aus den ersten beiden. Weiterhin kann unterschieden werden, ob die Informationsbeschaffung gerichtet oder ungerichtet erfolgt. Der erste Fall tritt meist in Verbindung mit routinemäßiger Beschaffung auf und beinhaltet Befragungen, Dokumentenanalyse oder auch Fallstudien und Unternehmensplanspiele zu festen Themen, die oft von Marktforschungsabteilungen durchgeführt werden. Zur ungerichteten Informationsbeschaffung zählen hingegen die Szenarioanalyse und Früherkennungssysteme, die die Nachteile der routinemäßigen gerichteten Beschaffung beheben sollen. Als letzter Schritt im Informationsprozess wird die Informationsverarbeitung durchgeführt, die zur Reduktion, Analyse, Abstimmung, Zusammenführung und Präsentation der beschafften Informationen dienen soll²⁰². Um diese Informationen nun gemäß den Anforderungen des strategischen Prozesses für das jeweilige Unternehmen zu nutzen, bedarf es eines strategischen Informationsmanagements²⁰³.

Unternehmensträger

Laut Definition werden unter dem Begriff Unternehmensträger alle Personen und Gruppen verstanden, die maßgeblichen Einfluss auf strategische Entscheidungen haben. Dazu sind zum einen Führungskräfte auf verschiedenen Ebenen²⁰⁴ zu zählen, die eine gewisse Qualifikation, Motivation sowie eine passende Persönlichkeit und

²⁰⁰ Bea / Haas 1997, S. 239

²⁰¹ Bea / Haas 1997, S. 239ff.

²⁰² Bea / Haas 1997, S. 245ff.

²⁰³ Bea / Haas 1007, S. 233ff.

²⁰⁴ Mittleres Management, Unternehmensleitung, Planungsstäbe oder nach Bea / Haas 1997, S. 56 corporate, functional, business level

Führungsverhalten mitbringen sollten. Zum anderen haben auch Aufsichtsratsmitglieder, Anteilseigner, Arbeitnehmer, Beiratsmitglieder oder Betriebsräte einen möglichen Einfluss auf strategische Entscheidungen. Für das Strategische Management ist hier einerseits die personelle Zusammensetzung der Räte wichtig, andererseits auch ihre durch die Unternehmensverfassung vorgegebenen Bedingungen, die die internen Einflussmöglichkeiten regeln. Aber auch die unternehmensexternen Einflussmöglichkeiten der Anteilseigner sind hier zu berücksichtigen. Letztlich existieren noch faktische Einflüsse; darunter sind Personen bzw. Gruppen zu verstehen, die zwar zur Einflussnahme nicht legitimiert sind, aber dennoch einen nicht zu unterschätzenden Druck auf strategische Entscheidungen ausüben (z.B. Umweltschutzorganisationen, politische Gruppen, etc.)²⁰⁵.

2.4 Neuformulierung der strategischen Perspektive

„In einer sich ändernden Welt sind der Primat der Planung, der Grundsatz der Rationalität und die Existenz einer objektiven Wirklichkeit als Grundprinzipien des klassischen Führungsprozesses [...] nicht haltbar.“²⁰⁶

Diese Aussage schafft neben den dargestellten Herausforderungen in Kapitel 2.2. die Grundlage für die Evolution und Implementierung einer neuen, erweiterten und problemadäquaten Wahrnehmung und Denkweise im Strategischen Management²⁰⁷. Sie steht stellvertretend für „die sukzessive Neuausrichtung der Planungslehre und dem sich wandelnden Verständnis von ungewisser Zukunft in betriebswirtschaftlichen Entscheidungsmodellen.“²⁰⁸ Hamel und Prahalad sprechen in diesem Zusammenhang von einem Wandel der strategischen Planung zu einer „strategischen Architektur“. Diese basiert nach ihrer Auffassung auf Erforschung, Erkundung, Beteiligung²⁰⁹, Kompetenz und Kreativität²¹⁰, und wird mit anderen Worten auch als Kultur des Vorausblicks und der erweiterten Chancenhorizonte

²⁰⁵ Kolks 1990

²⁰⁶ Hinterhuber 1996, S. 49

²⁰⁷ Malaska / Holstius 1999, S. 354; Mintzberg 1994, Vester 2000, S. 18, Ansoff 1975, S. 21; Ulrich / Probst 1991, S. 12; Jonda 2004, S. 17 mit diversen Quellenangaben zu diesem Thema

²⁰⁸ Schreyögg 2006, S. I

²⁰⁹ von einer Demokratisierung der strategischen Planung sprechen auch Burmeister et al. 2002, S. 32f.

²¹⁰ Bea / Haas 1997, S. 10

benannt²¹¹. Ein kultureller Hintergrund darf auch dem folgenden Zitat zugesprochen werden. „Strategic Management is, first, a management mentality.“²¹² Diese Mentalität beschreibt Klaus anhand von vier Merkmalen, die er als Fähigkeiten zur Selbstreferenz, zum kritischen Lernen sowie zum Wechsel der Denkweisen und zur Koexistenz mit Diskontinuität und Konflikt bezeichnet²¹³. Als Voraussetzung zur Veränderung der mentalen Denkmodelle kann eine systematische Loslösung von Vergangenheitsstrukturen angesehen werden²¹⁴. Eine völlige Missachtung der Vergangenheit und der an sie gebundenen Planungsstrukturen und -instrumente sollte jedoch nicht erfolgen. Tsoukas / Shepherd kommentieren diese Idee mit folgender Aussage: „Knowing thyself" is as important as "dare to be different".“²¹⁵ Außerdem bedarf ein strategischer Prozess unweigerlich eines dynamischen Perspektivenwechsels zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft²¹⁶. Die Wahrnehmung dieser drei „Zeitzonen“ der Entscheidungsfindung findet sich anderweitig, z.B. bei der Idee des Visionary Managements²¹⁷ wieder. Die Unterschiede der visionären zur operationalen bzw. opportunistischen und zur strategischen Entscheidung können dabei wie folgt zusammengefasst werden:

Determinant of Decision	Opportunistic / Operational Decision-Making	Strategic Decision-Making	Visionary Decision-Making
<i>Situation</i>	Known	Uncertain but predictable	Discontinuous and unpredictable, emergent
<i>Purpose and Objectives</i>	Maximise profit and cash flow, short-run interests	Adaption, ROI, growth, middle run strategic interests	Excellence of performance, long-term survival, findung new options

²¹¹ Hamel / Prahalad 1995b; S. 415ff.

²¹² Klaus 1987, S. 60, der sich bei diesem Zitat auf Ansoff 1984 bezieht

²¹³ Klaus 1989, S. 60ff.

²¹⁴ Hinterhuber / Popp 1994, S. 108, Drucker 1997, S. 50

²¹⁵ Tsoukas / Shepherd 2004, S. 10

²¹⁶ Neuhaus 2006, S. 251; Kaivo-oja 2004, S. 530; Malaska / Holtius 1999, S. 354; Heinzen 2002, S. 91ff., die diesen Zusammenhang auch als „Tyrannei der Gegenwart“ bezeichnet

²¹⁷ Malaska / Holtius 1999; Kaivo-oja et al. 2004

<i>Means and Resources</i>	Fixed	Reallocation of available and attainable resources	New skills, reframing of business, envisioning, creating new capabilities
<i>Management by</i>	Control	Reallocation	Visionary renewal

Tab. 2.1: Drei Formen der zukunftsorientierten Entscheidung in Unternehmen²¹⁸

Das Ziel einer jeden Strategieentwicklung sollte es daher sein, Fähigkeiten zu entwickeln, die spontan und jederzeit vergangene Entwicklung mit der Gegenwart und der Zukunft verknüpfen, um daraus sinnvolle Strategien für das jeweilige Unternehmen zu entwerfen. Auch nach Graf „geht [es] vielmehr um die zweckmäßige Kombination derartiger [Foresight-]Instrumente unter Ausnutzung der jeweiligen Stärken, damit die Möglichkeiten und Grenzen zukunftsgerichteter Aussagen, welche weiterhin zur Gestaltung der planerischen Aufgaben unabweislich erforderlich sind, eine Erweiterung erfahren können.“²¹⁹

Als eine solche Erweiterung oder Komplement zur formalen strategischen Planung²²⁰ – wie sie im vorangegangenen Prozess auszugswise beschrieben wurde – kann nun die unternehmerische Zukunftsforschung angesehen werden. Sie will ein Bewusstsein für die Dynamik und Komplexität der Umwelt, dem rasanten und turbulenten Wandel sowie für den Umgang mit Unsicherheit²²¹ schaffen. Die Befassung mit der Zukunft aus unternehmerischer Sicht kann dazu beitragen, eine bessere Wahrnehmung, ein aktives Bewusstsein und einen gewissen Kenntnisstand bezüglich komplexer, vernetzter Zukunftskontexte zu erlangen²²². Es kann auch

²¹⁸ Kaivo-oja et al. 2004, S. 530

²¹⁹ Graf 1999, S. 14

²²⁰ Angermeyer-Naumann 1984, S. 90

²²¹ der die Voraussetzung für eine erfolgreiche, strategische Entscheidungsfindung darstellt: Malaska / Holtius 1999, S. 356: „It has already become a precondition for good decision making to take increasing uncertainty into account.“

²²² Der Kontextbezug ist im Strategischen Management nicht neu. Als interpretative Sichtweise bezeichnet, umfasst er die Gestaltung, Entwicklung und Transformation von Kontexten, die der Verständigungsfähigkeit, Handlungsfähigkeit, und damit der Überlebensfähigkeit des Unternehmens in komplexen sozialen Gefügen dienen. Ziel ist es u.a. aus den etablierten Denkwelten auszubrechen, aber vor allem Kontextinterpretationen zu liefern vgl. Klaus, 1989, S. 52ff.

verstanden werden „als einen Weg, um Zeit zu kaufen. Um Gefahren aufzuspüren, bevor sie unhandhabbar werden und um die Gelegenheit zu erfassen, bevor sie verloren ist.“²²³ Es geht also im Kern um eine Erweiterung der reaktiven Sicht des Strategischen Managements um eine proaktive Perspektive, die Chancen und Risiken frühzeitig identifiziert, interpretiert und umsetzt bzw. vermeidet²²⁴. Die Auseinandersetzung mit der Zukunft erfolgt dabei als Vorausdenken verschiedener künftiger Entwicklungen und deren Konsequenzen, die wiederum die strategischen Handlungsoptionen, deren Rahmenbedingungen und Wirkungen leiten. Gausemeier und Fink bezeichnen dieses Vorgehen auch als „Wettlauf um die Zukunft“ und erheben es zur Königsdisziplin in der strategischen Unternehmensführung²²⁵. Manch einer versteht Corporate Foresight nicht nur als Komplement, sondern setzt beide Ansätze gleich wie ein Zitat von Joseph Huber beweist: „Im Bereich der Wirtschaft und Unternehmen ist die Zukunftsforschung eigentlich stärker denn je, aber nicht unter dem Label Zukunftsforschung, sondern unter dem Label ‚strategische Planung‘.“²²⁶ Noch einen Schritt weiter geht Slaughter mit der Idee, dass Strategic Foresight die nächste Entwicklungsstufe des Strategischen Managements darstellt²²⁷. Festzuhalten ist, „dass sich die moderne Zukunftsforschung [...] vom traditionellen Denkansatz der strategischen Planung unterscheiden muss.“²²⁸

Aber es gibt auch kritische Stimmen, die dem Einsatz von Corporate Foresight im Strategischen Management ablehnend gegenüber stehen. So wird oft angeführt, dass der Strategieprozess innerhalb der ersten Phasen sehr wohl einen analytischen Blick in die Zukunft des Unternehmens wirft. Vielfach wird dieser Fokus auch in den aktuellen Planungsdefinitionen hervorgehoben. In der Praxis wird jedoch gern das Aufstellen einer Strategie bzw. eines Plan allein schon als Rechtfertigung für eine

²²³ Wilson 1983, S. 9

²²⁴ Neuhaus 2006, S. 250; Dies wird auch durch eine bereits 1981 erscheinende Studie unterstrichen, die 16.000 Firmenzusammenbrüche in den USA untersuchte. Bei fast der Hälfte aller Fälle wurde die Inkompetenz des Managements als Ursache genannt, deren häufigster Grund wiederum bei der Insensibilität des Managements lag, dass nicht in der Lage war, zukünftige Umweltentwicklungen und deren Auswirkungen auf das Unternehmen frühzeitig zu erkennen: Meyer-Schönherr 1992, S. 5, siehe auch Kolks 1990, S. 66, der als ein Ursachenfeld für das Scheitern von Strategien mangelhafte strategievorbereitenden Umweltanalysen ansieht

²²⁵ Gausemeier / Fink 1996, S. 73, ähnlich bezeichnen Burmeister / Neef 2007, S. 4: „Corporate Foresight als Kernkompetenz von Unternehmen im 21. Jahrhundert“

²²⁶ Canzler 1991, S. 165f.

²²⁷ Slaughter 2004, S. 184, ähnliche Aussagen finden sich zum „visionary management“ von Malaska / Holstius 1999 oder Kaivo-oja et al. 2004

²²⁸ Jung 1999, S. 80

ausreichende Berücksichtigung der Zukunft angebracht. Tatsache ist, dass zwar viel über die Zukunft nachgedacht und geschrieben wurde, sie aber keineswegs systematisch untersucht worden ist²²⁹.

Als weiterer Grund, der sich gegen die Implementierung der unternehmerischen Zukunftsforschung erhebt, kann die vorherrschende Stellung des Strategischen Managements im Unternehmen angesehen werden, dass immerhin auf seine historische Bedeutung seit den 50er Jahren verweisen kann²³⁰. Dem gegenüber steht keine besonders selbstbewusste unternehmerische Zukunftsforschung, die sich selbst im Weg steht aufgrund ihres (nicht vorhandenen) Selbstverständnisses²³¹ und einer angeblichen mangelhaften wissenschaftstheoretischen Basis²³². Klay formulierte das Verhältnis von Zukunftsforschung und strategischer Entscheidungsfindung treffend mit den Worten: „In its relationship to organizational decision making, futures research is like the youth who is both afraid to dance and afraid of not being asked to dance.“²³³ Ein zweiter Grund wirft der unternehmerischen Zukunftsforschung paradoxerweise eine zu starke Theoriegeleitetheit vor mit den Worten: „The Futurist may fail to recognize that theorizing about strategy is not the same as running a business.“²³⁴ Schließlich wird als weitere ernstzunehmende Ursache das Aufeinanderprallen von zukunftsgerichteter Stimulation und organisationaler Trägheit angesehen²³⁵. Der Konflikt zwischen der etablierten Strategiearbeit und Corporate Foresight kann schließlich etwas entschärft werden, wenn die Verantwortlichkeiten klar abgegrenzt werden und die unternehmerische Zukunftsforschung als sinnvolle und wichtige Ergänzung begriffen wird, die die strategische Entscheidungsfindung zwar qualitativ verbessern, aber niemals vereinfachen oder gar ablösen kann²³⁶. Vor diesem Hintergrund fasst Wilson zusammen: „However good our futures research may be, we shall never be able to

²²⁹ Conway 2004, S. 3

²³⁰ Jonda 2004, S. 18

²³¹ vgl. Marien 1996, S. 364: „Future studies lack a shared understanding of what it is and a shared vision of what it ought to be.“

²³² zur Wissenschaftlichkeit der Zukunftsforschung siehe Kapitel 3.3

²³³ Klay 1988, S. 49

²³⁴ Williams 1996, S. 875

²³⁵ Edmunds 1982, S. 41

²³⁶ Neuhaus 2001, S. 51; Burmeister et al. 2002, S. 12f.

escape from the ultimate dilemma that all our knowledge is about the past, and all our decisions are about the future.”²³⁷

²³⁷ Wilson 2000, S. 24

3 Corporate Foresight als Implementierungsobjekt

3.1 Definition und Abgrenzung

„Foresight is about saying something about the future.“²³⁸ Dieses Zitat verweist in prägnanter Weise auf die Interdisziplinarität und die daraus resultierenden Begriffsvielfalt der Zukunftsforschung – auch „Futures Research“, „Futures Studies“, „Futurism“, „Futuribles“ oder „Futurologie“²³⁹ genannt. Weiterhin wird der Zukunftsforschung eine theoretische und praktische Problemvielfalt nachgesagt, die sich in einem unzureichenden gemeinsamen (Ziel-)Verständnis sowie einer hohen Unschärfe bzgl. ihrer Akteure, Gegenstände, Methoden, Prozesse, Institutionen und literarischen Basis widerspiegelt²⁴⁰. Die angebotene Palette von Definitionen unterstreicht dieses begriffliche Dilemma:

- „Foresight [...] is about thinking, debating and shaping the future. [...] [It] should be understood as a participatory, future intelligence gathering and medium-to-long-term vision-building process that systematically attempts to look into the future of science, the economy and society in order to support present-day decision-making and to mobilise joint forces to realise them.“²⁴¹
- „Foresight [...] describes a more open perspective on futuristic thinking. Foresights focus on the identification of possible futures, potential issues, tendencies, and uncertainties [...]“²⁴²
- „Futures research is the interdisciplinary discovery and study of possible, plausible, probable, preferable and creatable long term futures.“²⁴³
- „Foresight is the process of developing a range of views of possible ways in which the future could develop, and understanding these sufficiently well to

²³⁸ van der Heijden 2004, S. 206

²³⁹ Zur geschichtlichen Entwicklung des Zukunftsbegriffs vgl. McHale 1978, zur Entwicklung der Futurologie vgl. Kreibich 1995

²⁴⁰ Neuhaus 2006, S. 72; Daheim / Uerz 2006, S. 8f.

²⁴¹ Becker 2002, S. 6f.

²⁴² Lindgren / Bandhold 2003, S. 165

²⁴³ Micic 2007, S. 15

be able to decide what decisions can be taken today to create the best possible tomorrow. „²⁴⁴

- „Future research is a systematic approach to help a decision maker choose a course of action by investigating his full problem, searching out objectives and alternatives, and comparing them in the light of their consequences, using an appropriate framework – insofar as possible analytic – to bring experts judgment and intuition to bear the problem.“²⁴⁵

Um der Entscheidung für oder gegen eine Definition zu entgehen, lohnt sich ein Blick auf deren Gemeinsamkeiten. So betonen die meisten Foresight-Definitionen die Entscheidungsrelevanz, die mittel- bis langfristige Zukunftsorientierung sowie das Erarbeiten und Verstehen von multiplen, alternativen Zukünften. Vielfach wird implizit ein organisatorischer Zusammenhang zugrunde gelegt. Dennoch reichen diese Charakterisierungsversuche kaum aus, um ein umfassendes Bild oder gar eine Systematisierung der Zukunftsforschung zu geben. Daher sollen hier in Kürze die verschiedenen Dimensionen, mit denen sich der Raum der Zukunftsforschung abgrenzen lässt, vorgestellt werden²⁴⁶ :

- *Unternehmensorientierung*: Wie bereits an einzelnen Definitionen sichtbar wurde, kann sich Zukunftsforschung auf die unternehmerische Ebene beziehen. Aber es ist auch eine regionale, nationale oder weltumspannende Perspektive möglich.
- *Breite und Schwerpunkt des Themenspektrums*: Die inhaltliche Ebene der Zukunftsforschung befasst sich mit technologischen, ökonomischen, gesellschaftlichen, ökologischen und sozialen Entwicklungen. Je nach Ausrichtung und Anwendungsgebiet werden unterschiedliche Schwerpunkte und Foki gewählt.
- *Geographischer Themenbezug*: Ebenfalls muss differenziert werden, ob sich diese Themen auf regionale, nationale oder globale Entwicklungen beziehen.

²⁴⁴ Horten 1999, S. 5

²⁴⁵ Spies 1982, S. 2

²⁴⁶ Dimensionen in Anlehnung an Coates / Jarrat 1989, S. 25ff.

- *Zukunftshorizont*: Der zeitliche Bezug der Zukunftsforschung kann sich von der Beurteilung aktueller Entwicklungen bis ins nächste Jahrhundert erstrecken.
- *Grundhaltung*²⁴⁷: Die flankierende Grundhaltung der Zukunftsforschung kennzeichnet ihre Zuversichtlichkeit, ob sich die Welt zum Guten oder zum Schlechten wendet. Generell kann zwischen einer optimistischen und einer pessimistischen Sicht auf die Zukunft ausgegangen werden.
- *Zielsetzung*²⁴⁸: Die verfolgten Zielrichtungen der Zukunftsforschung können in mögliche, wahrscheinliche, wünschenswerte und gestaltbare Zukünfte unterschieden werden. Zwei weitere übergeordnete Ziele umfassen die Selbstreflexion der Zukunftsforschung sowie das Bemühen um eine ganzheitliche, kontextübergreifende Zukunftsbetrachtung.

Corporate Foresight

Das erste Mal, dass Foresight im unternehmerischen Kontext genannt wurde, geht auf die 30er Jahre des letzten Jahrhunderts zurück. Damals – im Jahr 1931 – identifizierte Alfred North Whitehead mit den Worten „foresight as a crucial feature of the competent business mind“²⁴⁹ ihre Bedeutung. Das erste Mal, dass Foresight im strategischen Kontext beachtet wurde, dauerte danach aber nochmals über ein halbes Jahrhundert²⁵⁰. In Anlehnung an den allgemeinen Foresight-Begriff ist auch die Zukunftsforschung im unternehmerischen Kontext – auch „Corporate, Strategic oder Organizational Foresight“ genannt – durch unterschiedliche Terminologien und große Freiheitsgrade geprägt²⁵¹.

Obwohl es nun aus der wissenschaftlichen Perspektive keine „feststehende wissenschaftliche Definition für Aufgaben und Inhalte der `Zukunftsforschung in Unternehmen`“²⁵² gibt, kann eine Abgrenzung der Zukunftsforschung und ihrer

²⁴⁷ Masini 1993, S. 13f.

²⁴⁸ Marien 2002, S. 269ff.; Flechtheim 1990, S. 40

²⁴⁹ Introduction 2004, S. 137

²⁵⁰ Karp 2004, S. 8, der damit auf die Veröffentlichung des Bestsellers „Competing for the Future“ von Hamel und Prahalad 1994 verweist

²⁵¹ van der Heijden 2004, S. 204

²⁵² Kreibich 2002, S. 7

unternehmerischen Ausprägung anhand der folgenden Klassifikation skizziert werden:

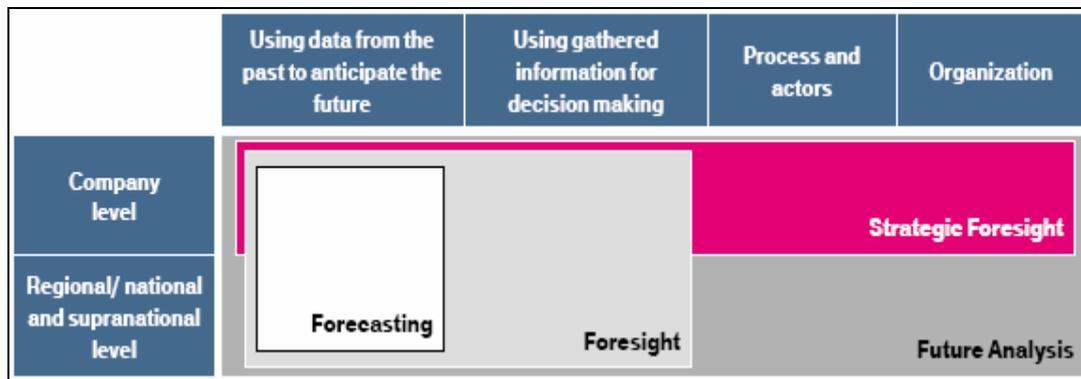


Abb. 3.1: Wissenschaftliche Klassifikation der Zukunftsforschung²⁵³

Demnach wird ersichtlich, dass Corporate bzw. Strategic Foresight sich explizit auf den unternehmerischen Kontext bezieht und als Ergänzung zum allgemeinen Foresight-Begriff sich explizit auf die Prozesse und beteiligten Akteure ausrichten muss²⁵⁴. Dabei muss Corporate Foresight sowohl in als auch von dem jeweiligen Unternehmen integriert werden²⁵⁵. Auch Neuhaus nähert sich auf wissenschaftlich-theoretischer Ebene dem Umgang mit Zukunft in Organisationen. Er benennt zwei Formen, in denen Zukunft in Unternehmen auftritt. In einer inhaltlichen Form – auch Zukunftsbild genannt – wird sie als Repräsentation zukünftiger Sachverhalte und Geschehnisse verstanden. Die zweite Form – Zukunftskonzept genannt – ist metakonzeptioneller Art und setzt sich als zukunftsbezogene Grundannahme vor allem mit dem Grad der Vorherwissbarkeit der Zukunft auseinander²⁵⁶.

In der aktuellen Literatur wird nun weniger die Abgrenzung als die funktionale Bedeutung von Corporate Foresight veranschaulicht:

- „Strategic Foresight is the ability to create and maintain a high-quality, coherent and functional forward view and to use the insights arising in

²⁵³ Rohrbeck et al. 2007, S. 3

²⁵⁴ „When discussing future studies on a macro level it is also easy to forget that organizations are populated with people.“ Karp 2004, S. 10; Hines 2002, S. 341

²⁵⁵ Gruber et al. 2003, S. 286

²⁵⁶ Neuhaus 2006, S. 217f.; eine umfassende Ausarbeitung zum organisationalem Umgang mit der Zukunft liefert Neuhaus 2006, S. 217ff.

organisationally useful ways; for example: to detect adverse conditions, guide policy, shape strategy; to explore new markets, products and services. It represents a fusion of futures methods with those of strategic management.²⁵⁷

- Nach Karp beinhaltet Organizational Foresight das „concept of strategy, adding elements of organizational learning, future thinking and organizational behaviour“²⁵⁸
- Daheim beschreibt Corporate Foresight mit den Stichworten: „multi-layered communication process; a systematic, continuous approach; medium to long-term oriented work on strategies, innovation and visions; a participatory process“²⁵⁹
- „Strategic Foresight deals with the identification, assessment and usage of weak signals to recognize and give warning about threats and opportunities at an early stage. Sources of weak signals are the political, socio-cultural and competitive environments as well as science and technology. Strategic Foresight defines the methods, the actors, the process and the system needed to enhance the competitive position of a company.“²⁶⁰
- „Die Zukunftsforschung will also einen Beitrag zur Verbesserung der Entscheidungsgrundlagen liefern, wobei aus wirtschaftlicher Optik die strategisch / normative Entscheidungsebene im Vordergrund steht.“²⁶¹
- Berkhout und Hertin nennen den Sinn des Corporate Foresight „to explore future trends and potential discontinuities to inform decision-making“²⁶²
- „The practice of strategic foresight is more of an art²⁶³ than a science. It combines elements of analysis, judgment, intuition etc. with a range of methods to extend our collective view forward into the nearterm future.“²⁶⁴

²⁵⁷ Slaughter 2002, S. 1, sehr ähnlich Hines / Bishop 2006, S. V

²⁵⁸ Karp 2004, S. 5

²⁵⁹ Daheim 2007, S. 14

²⁶⁰ Rohrbeck et al. 2007, S. 4

²⁶¹ Graf 2003, S. 361

²⁶² Berkhout / Hertin 2002, S. 39

²⁶³ diese Idee wurde auch bei Micic 2007, S. 433 und Schwartz 1991 aufgegriffen, der Corporate Foresight als Kunst mit den Worten „the art of the long view“ umschreibt

Ähnlich der ersten Definitionsmisere kann auch hier vorgegangen werden, indem diese Begriffserklärungen auf ihre häufigsten Stichworte reduziert werden. Demnach hängt Corporate Foresight intensiv mit der Strategie des Unternehmens bzw. dessen strategischen Entscheidungsprozessen zusammen und beschäftigt sich „mit mittel- bis langfristigen Unternehmens- und Umfeldentwicklungen [...] Das Spektrum reicht von der strategischen Frühaufklärung über die Analyse und Interpretation von Umfeldentwicklungen bis hin zur Strategieentwicklung. Es umfasst Teile der Unternehmensstrategie, der Unternehmensplanung, des Innovationsmanagements und des strategieorientierten Marketings. Und es reicht bis hin zu zukunftsorientierten Entscheidungen, ihrer Kommunikation im Unternehmen selbst und in die Unternehmensumfelder hinein.“²⁶⁵

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird der Begriff des Corporate Foresight verwendet. Er verkörpert nach Meinung der Autorin in bester und prägnantester Form die unternehmerische Zukunftsforschung. Der übergeordnete Unternehmensbezug wird dabei dem eingeschränkten Strategiebezug vorgezogen.

3.2 Entwicklung

„Mit Versuchen, die Zukunft zu prophezeien, muss der Mensch schon begonnen haben, als er merkte, dass er die Gabe zur Sprache besitzt.“ [Prinz Phillip von England]²⁶⁶

Die Entwicklung der Zukunftsforschung wurde vielfach untersucht und beschrieben²⁶⁷. Dabei reicht der geschichtliche Betrachtungszeitraum bis in die Anfänge der Menschheit zurück²⁶⁸. Relevant für unser heutiges Foresight-Verständnis sind allerdings nur drei nähere Betrachtungszeiträume, die die frühe, klassische und aktuelle Zukunftsforschung umfassen. Die frühe Form der Zukunftsforschung erstreckt sich vom Ende des Neunzehnten bis in die 30er Jahre des letzten Jahrhunderts und ist gekennzeichnet durch populäre „literarisch-fiktionale Zukunftsbeschreibungen, die aktuelle, vorwiegend technische, aber auch

²⁶⁴ Slaughter 2002, S. 9

²⁶⁵ Burmeister et al. 2002, S. 48

²⁶⁶ Ulrich 1986, S. 134

²⁶⁷ Schüll 2006, S. 5ff., Burmeister et al. 2002, S. 24ff., Burmeister et al. 2004, S. 35

²⁶⁸ McHale 1978, S. 5f.; Schüll 2006, S. 6f.; Bell 1997b, S. 3; Minois 1998, S. 26ff.

gesellschaftliche Entwicklungen aufgreifen und in kühnen Extrapolationen und Kombinationen auf einen Zukunftshorizont von typischerweise 50-100 Jahren projizieren.²⁶⁹ Die bekanntesten Vertreter dieser Zeit sind Jules Verne, Aldous Huxley und H.G. Wells. Die frühe Zukunftsforschung ist geprägt durch eine extrapolative und technikzentrierte Vorgehensweise, deren Methodik weitestgehend undurchsichtig bleibt²⁷⁰. Die klassische Form der Zukunftsforschung setzt dann erst wieder in den 60er und 70er Jahren des 20. Jahrhunderts an²⁷¹. Sie präsentiert sich mit einem wissenschaftlich-methodischem Selbstbewusstsein, dass von der „zeitgenössischen Vorstellung einer rationalen Durchdringbarkeit, Planbarkeit und Gestaltbarkeit aller Lebensbereiche“²⁷² geprägt ist. Als Teilbereich der klassischen Zukunftsforschung entwickelten sich seit den 60er Jahren unter Wagenführ erste Ansätze zur wirtschaftlichen Zukunftsforschung. In Zusammenarbeit mit Wickert gab Wagenführ²⁷³ bspw. bereits ab 1957 die `Zeitschrift für Markt-, Meinungs- und Zukunftsforschung` heraus. Wagenführ erkannte als einer der ersten, dass „Zukunftsdenken [...] bis zu einem gewissen Grade auch strategisches Denken“ ist und zitiert weiterhin General Andre Beaufre, der Strategie schlechthin als „Wissenschaft im Vorausdenken“ bezeichnet²⁷⁴. Die unternehmensbezogene Zukunftsforschung kommt in den Folgejahren in Deutschland jedoch nicht zu ihrer Entfaltung²⁷⁵. Stattdessen breitet sie sich in den USA, Japan und in der Schweiz aus. In Deutschland gründeten sich erst in den 70er Jahren privatwirtschaftliche und akademische Einrichtungen wie das „Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung“. Ursache dafür war laut Burmeister et al. „der gestiegene Orientierungs- und Beratungsbedarf in Wirtschaft, Politik und Verwaltung aufgrund

²⁶⁹ Neuhaus 2006, S. 77, ausführlicher auch Schüll 2006, S. 7ff.

²⁷⁰ Neuhaus 2006, S. 77f.

²⁷¹ die Gründe für das Verschwinden der Zukunftsforschung in der Zwischenzeit wird u.a. der Weltwirtschaftskrise, dem zweiten Weltkrieg und dem Kalten Krieg zugeschrieben. Die Beschäftigung mit existenziellen Bedrohungen richtet die Aufmerksamkeit des öffentlichen Interesses vollends auf die Gegenwart, so dass fernere Zukunftshorizonte irrelevant werden: vgl. Neuhaus 2006, S. 78f., der sich auf Meadows 1972, S. 17f. und Hölscher 2001, S. 10ff. bezieht, ausführlicher auch Schüll 2006, S. 14ff.; Steinmüller 1997, S. 6ff.

²⁷² Neuhaus 2006, S. 79, Steinmüller 2000, S. 40, Burmeister et al. 2002, S. 24

²⁷³ Wagenführ 1969

²⁷⁴ Wagenführ 1969, S. 5ff.

²⁷⁵ Burmeister et al. 2002, S. 25 der auf Kreibich 1991, S. 77f. verweist: „Rolf Kreibich führt dies zurück auf die feindselige Haltung der etablierten Wirtschaftswissenschaften, der tradierten Unternehmen wie auch der offiziellen Politik gegenüber perspektivischer strategischer Planung oder gar einer visionär-innovativen Gestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft.“

von rasanten technologischen Entwicklungen, der Entspannungspolitik und einer Vielzahl von reformpolitischen Vorhaben.²⁷⁶

Aus funktionaler Sicht etablierte sich mit dem Aufkommen der klassischen Zukunftsforschung die Prognose bzw. das Forecasting²⁷⁷, das die Zukunft anhand von vergangenheitsbezogenen Daten vorhersagen wollte. Aufgrund von Finanzierungsproblemen und gravierenden Fehlprognosen der Wirtschaftsforschungseinrichtungen erfuhr die Zukunftsforschung Ende der 70er Jahre einen (institutionellen) Rückschlag²⁷⁸. Aufwind bekam die aktuelle Zukunftsforschung erst wieder Ende der 80er und Anfang der 90er Jahre. Der Begriff des Foresight erweiterte das beschränkte Zukunftsverständnis der Prognose um einen offenen, qualitativen, nicht-deterministischen und ganzheitlichen Ansatz. Die Unterschiede zwischen der traditionellen Prognose und Foresight sind in Anlehnung an Godet in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

	Prognose Forecasting	Vorausschau Foresight
Perspektive	partiell „alles andere ist gleich“	global „nichts anderes bleibt gleich“
Variablen	quantitativ, objektiv, bekannt	qualitativ, nicht notwendigerweise quantifizierbar, subjektiv, bekannt oder unbekannt
Wechsel- beziehungen	statisch, feste Strukturen	dynamisch, evolvierende Strukturen
Erklärung	Zukunft wird durch Vergangenheit erklärt	Zukunft ist Existenzweck der Gegenwart

²⁷⁶ Burmeister et al. 2002, S. 26

²⁷⁷ das von Jantsch als „a probabilistic statement on a relatively high confidence level about the future“ definiert wurde. Zu unterscheiden sei an dieser Stelle auch die Vorhersage als „a non-probabilistic statement on an absolute confidence level about the future“ vgl. Jantsch 1967, S. 15; Burmeister et al. 2002, S. 25

²⁷⁸ Burmeister et al. 2002, S. 26f.

Methode	deterministische und quantitative Modelle	qualitative Modelle
Haltung zur Zukunft	passiv oder reaktiv	präaktiv und proaktiv

Tab. 3.1: Unterschiede zwischen traditioneller Prognosetätigkeit und Foresight²⁷⁹

Gleichzeitig kann die Landschaft der aktuellen Zukunftsforschung als diffus und komplex beschrieben werden²⁸⁰. Auch der unternehmensbezogene Zweig der Zukunftsforschung baute sich wieder auf und zeigt Anfang der 90er Jahre einige internationale Unternehmen, die Corporate Foresight²⁸¹ bereits institutionalisiert haben²⁸². Obwohl Ewing bereits 1979 das erste Mal den Begriff des „Corporate Futurists“²⁸³ erwähnte, konnte sich die unternehmerische Zukunftsforschung also erst in den letzten zwei Jahrzehnten voll entfalten²⁸⁴. Insbesondere die deutschen und europäischen Unternehmen profitierten diesmal von diesem Foresight-Boom²⁸⁵ und durften in den letzten Jahren eine gesteigerte Relevanz und Umsetzung von Foresight-Aktivitäten verzeichnen²⁸⁶. Diese Aussage kann durch eine erhöhte Anzahl an Publikationen und Konferenzen auf diesem Gebiet²⁸⁷ untermauert werden. Ein aktuelles Ereignis war bspw. die erste europäische Konferenz für Strategic Foresight, die Ende 2007 in Berlin stattfand²⁸⁸. Es wird geschätzt, dass in Deutschland rund 50 Unternehmen und etwa 500 Zukunftsforscher Corporate Foresight anwenden; und ihre Zahl steigt kontinuierlich an²⁸⁹. So rangiert Deutschland im europäischen Vergleich bereits auf dem dritten Rang was organisatorische Foresight-Aktivitäten

²⁷⁹ Godet 1997, S. 124; Godet 1993, S. 36

²⁸⁰ Neuhaus 2006, S. 84, der in diesem Zusammenhang auf die aktuelle Kontroverse zwischen Marien und Bell verweist

²⁸¹ Rohrbeck et al. 2007, S. 3; Karp 2004, S. 5ff.

²⁸² Kreibich 1991, S. 80 nennt hier bspw. Siemens, Daimler-Benz, Bayer, BASF und Bosch

²⁸³ Ewing 1979, S. 15

²⁸⁴ Coates 2001, S. 5; Alsan 2008, S. 47; Ruff 2006

²⁸⁵ van der Heijden 2004, S. 206

²⁸⁶ Daheim 2007, S. 9; van der Heijden 2004, S. 204; Schwarz 2006, S. 1

²⁸⁷ Schwarz 2006, S. 1; Neef / Daheim 2005

²⁸⁸ 1st European Conference on Strategic Foresight has been held in Berlin, Germany on 13-14 December 2007: <http://www.eurosf.org/>

²⁸⁹ Schwarz 2006, S. 1 und S. 24, Werner 2004

betrifft²⁹⁰. Auch innerhalb der Unternehmen ist diese Tendenz zu verzeichnen. Die Aussagen einer aktuellen Studie von Müller bestätigen diesen Sachverhalt. So gaben 70 Prozent der Befragten an, dass Foresight in ihren jeweiligen Unternehmen in den letzten fünf Jahren deutlich an Relevanz gewonnen hat. 60 Prozent bescheinigten der unternehmerischen Zukunftsforschung sogar einen gesamtwirtschaftlichen Bedeutungszuwachs²⁹¹.

Parallel zur „quantitativen“ Entwicklung und Ausbreitung von Corporate Foresight in der Praxis fand eine funktionale Entwicklung statt. Diese beschreibt anhand eines Phasenmodells die sich weiterentwickelnden Schwerpunkte seit Mitte der 70er Jahre. Anfangs ähnelte Corporate Foresight – wie oben bereits erwähnt – eher einem strikten Prognoseansatz, der davon ausging, dass die Zukunft vorhergesehen werden kann, wenn man nur genügend Daten oder Expertenmeinungen einholte²⁹². Dieser Ansatz war jedoch bald überholt und wurde durch eine modellbasierte Denkweise abgelöst. Diese zweite Phase ging sogar davon aus, dass die Zukunft mit Hilfe von computergestützten mathematischen Modellen annähernd errechnet werden könnte. Diese beiden ersten Phasen verlagerten sich mittlerweile von einer sehr quantitativen auf eine eher qualitativ-geprägte und trendbasierte Sicht. Diese legt den Schwerpunkt auf das Verstehen von zukünftigen Trends bzw. deren Auswirkungen auf die Kunden und die unternehmensrelevanten Märkte. In dieser Phase manifestiert sich auch eine grundlegende Fragestellung des Corporate Foresight: Soll ein Unternehmen, das Foresight anwendet, reaktiv auf beobachtete Trends antworten oder soll es den proaktiven Weg gehen, selber Trends in Bewegung setzen und die unternehmerische Zukunft selbst gestalten? Die Antwort auf diese Frage könnte „Open Foresight“ heißen. Sie wird in dem hier vorgestellten Phasenmodell als letzte und noch nicht erreichte Entwicklungsstufe beschrieben. Open Foresight basiert auf der Annahme, dass Unternehmen durchaus in der Lage sind, Einfluss auf zukünftige Märkte und Kontexte zu nehmen. Voraussetzung dafür ist Transparenz, methodische Vielfalt, Partizipation und eine starke Kontextorientierung, um die dynamischen Beziehungen zwischen technologischen, sozialen und ökonomischen Faktoren gebührend zu berücksichtigen. Der Begriff der Offenheit bezieht sich in diesem Zusammenhang

²⁹⁰ Henley Center 2001, S. 4

²⁹¹ Daheim / Uerz 2006, S. 8

²⁹² diese Phase wird bei Daheim / Uerz 2006 als „expert-based“ bezeichnet

auf eine offene Kommunikation und Partizipation zu und von den externen und internen Stakeholdern. Weiterhin sollte das unternehmerische Umfeld nicht branchenspezifisch eingeeignet, sondern offen einer Betrachtung unterzogen werden. Als dritte Forderung nennen Daheim und Uerz die interne Offenheit und Kontinuität von Corporate Foresight im Unternehmen.²⁹³

Abbildung 3.2 veranschaulicht die Abgrenzung und Überlagerungen der vorgestellten funktionalen Entwicklungsphasen.

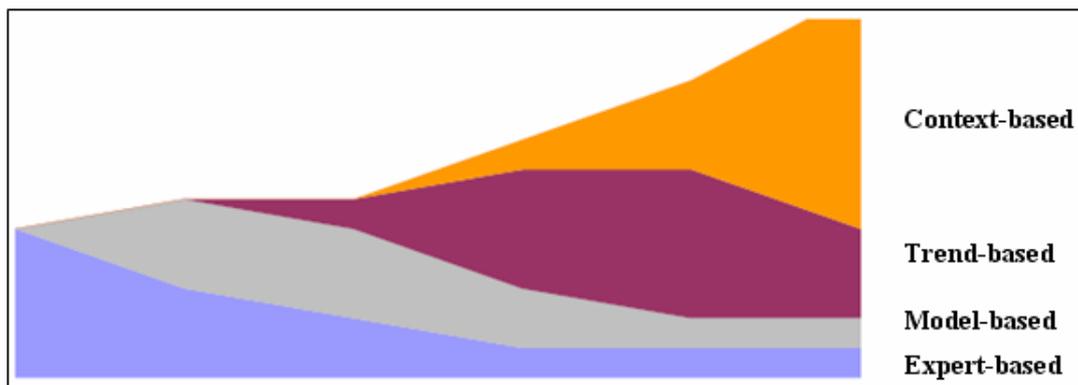


Abb. 3.2: Entwicklungsphasen des Corporate Foresight²⁹⁴

Der Bedeutung von Open Foresight kommt im Rahmen dieser Arbeit eine besondere Rolle zu. Denn die funktionale Entwicklung von Corporate Foresight und die damit einhergehenden unterschiedlichen Ansätze zur Bewältigung der Zukunft in Unternehmen führen oft zu Reibereien während des Foresight-Prozesses. Insbesondere bei der Konzepterstellung und Implementierung von Foresight im Unternehmen treffen die unterschiedlichen Denk- und Herangehensweisen direkt aufeinander. Dieses Aufeinandertreffen führt unweigerlich zu Widerständen und Konflikten bei den jeweiligen Vertretern. Open Foresight bildet daher nicht nur eine weitere Entwicklungsstufe, sondern kann durch offene Dialoge im internen und externen Unternehmensumfeld einen Abbau dieser Barrieren vorantreiben²⁹⁵.

²⁹³ Daheim / Uerz 2006, S. 12ff.

²⁹⁴ Daheim / Uerz 2006, S. 12

²⁹⁵ Daheim / Uerz 2006, S. 12ff.

3.3 Wissenschaftlichkeit

Die wissenschaftliche Anerkennung der Zukunftsforschung ist umstritten²⁹⁶. So beschreibt sie Burmeister als Wissenschaft, die doch keine ist – zumindest keine klassische Wissenschaftsdisziplin im traditionellen Sinne. Aus dieser Sicht mangelt es der Zukunftsforschung nämlich an einer klaren Distanz zur Praxis und einer eindeutigen disziplinären Orientierung²⁹⁷. Die Interdisziplinarität führt wiederum zu einer starken Fragmentierung und dem Fehlen eines gemeinsamen methodischen Hintergrunds²⁹⁸. Ein weiteres Kriterium, mit welchem die Wissenschaftlichkeit der Zukunftsforschung angezweifelt wird, ist ihr Mangel an Beweisbarkeit. Diese Anschuldigung darf auf weite Teile der Sozialwissenschaften oder der Philosophie ausgeweitet werden. Der Umstand, dass die Zukunft noch nicht existiert und eine praktische Forschung daher undenkbar ist, stellt einen weiteren Stolperstein auf dem Weg zu einer wissenschaftlichen Anerkennung dar. Auch dieses Argument kann ausgeräumt werden, da (leider) ein Großteil der Daten, die von Zukunftsforschern verwendet werden, vergangenheitsbasiert ist. Als letztes muss sich die Zukunftsforschung mit dem Gedanken auseinandersetzen, dass sie oftmals als Kunst bezeichnet wird. Dieser Idee widerspricht die Tatsache, dass sie es als ihre Pflicht ansieht, die Wahrheit über die Zukunft mit seriösem und zuverlässigem Wissen zu erforschen. Diese Eigenschaft lässt sich nun eher einem Wissenschaftler als einem Künstler zuordnen²⁹⁹. Auch aus der Praxis mehren sich die Stimmen, dass endlich der Wissenschaftlichkeit der Zukunftsforschung zugestimmt werden soll. So gaben nach einer Studie von Schwarz fast 70 Prozent der Befragten an, dass ein Lehrstuhl für Zukunftsforschung an einer deutschen Universität aufgebaut werden sollte. Dieser

²⁹⁶ Slaughter 1993, S. 312ff.; Flechtheim 1970, S. 233 der hier von der „Würde“ einer Wissenschaft spricht; Bell 1997a; den umfassendsten Beitrag im deutschsprachigen Raum hat Schüll in seinem Buch „Zur Wissenschaftlichkeit von Zukunftsforschung“ veröffentlicht – vgl. Schüll 2006; siehe auch Kreibich 1991, S. 60f., der den übergreifenden, vernetzenden, gesellschaftsbezogenen und normativ-spekulativen Charakter der Zukunftsforschung für ihre fehlende wissenschaftliche Anerkennung verantwortlich macht.

²⁹⁷ Flechtheim 1970, S. 246f.; Burmeister et al. 2002, S. 10, S. 13, S. 49

²⁹⁸ Dazu schreibt Flechtheim 1970, S. 266f.: Fast alle Wissenschaften, insbesondere aber die Sozialwissenschaften verfügen über „keine ureigene spezifische Methode“, sondern wenden viele Methoden nebeneinander an.

²⁹⁹ vgl. hierzu auch Micic 2007, S. 16f.

Lehrstuhl sollte sich jedoch insbesondere auf die angewandte Zukunftsforschung und im speziellen auf Strategic Foresight konzentrieren³⁰⁰.

Als weitere Gegenargumente aus Sicht der Zukunftsforschung, die ihren wissenschaftlichen Charakter begründen, können aufgezeigt werden³⁰¹:

- Eine große Gemeinschaft von Zukunftsforschern, die sich auf gemeinsame Methoden und Anwendungsregeln verständigt hat.
- Die Vielzahl an verfügbarer Literatur, die als spezialisierte Wissensbasis fungiert.
- Eine stetige und harte Diskussion über die Zukunft sowie eine Selbstreflexion der Zukunftsforschung³⁰².
- Einheitliche Theorien über das Zustandekommen und die Geschichte der Zukunftsforschung.

Weiterhin sieht sich die Zukunftsforschung den allgemeinen Qualitätskriterien unterworfen, die in der Wissenschaft an Forschungsvorhaben, Methoden und Ergebnisse gestellt werden. Dies sind: Verständlichkeit in Bezug auf Klarheit, Prägnanz, Angemessenheit und Zusammenhang; Glaubwürdigkeit in Bezug auf ihre Konsistenz, Plausibilität, Vollständigkeit und Erfassung aller Systemzusammenhänge; Wissenschaftlichkeit bezüglich der wissenschaftlichen Begründung und Anerkennung sowie Nützlichkeit, die sich auf das Informationsangebot, die Komplexitätsreduzierung, die Klärung von Zielen und die Verdeutlichung von Abläufen bezieht³⁰³.

³⁰⁰ Schwarz 2006, S. 49

³⁰¹ Bell 1997b, S. 169

³⁰² Das meint wohl auch Robert Jungk, wenn er schreibt, die Zukunftsforschung dürfe sich „wissenschaftlich“ nennen, „seit sie anfängt sich selbst in Frage zu stellen, ihre eigenen Grenzen zu erkennen und nur noch Hypothesen über künftige Entwicklungen vorzuschlagen, statt eherne Gesetze zu postulieren“ vgl. Flechtheim 1970 S. 246f.

³⁰³ Jung 1999, S. 100ff.

3.4 Bezugsrahmen Implementierungsobjekt

Als Implementierungsobjekt trat Corporate Foresight in der bisherigen Literatur wenig in Erscheinung. Dennoch wird ihre Integration immer öfter gefordert und diskutiert. So bescheinigen Lindgren und Bandhold: „Corporations increasingly need what we would call a futures integration [...] this is a prerequisite for future excellence.“³⁰⁴ Ein weiterer Ansatz fordert zunehmend die Berücksichtigung der Individuen und Akteure bei der Implementierung von Corporate Foresight³⁰⁵.

Zum weiteren Vorgehen in dieser Arbeit ist die Erstellung eines Bezugsrahmens für das Implementierungsobjekt „Zukunftsforschung im Unternehmen“ bzw. „Corporate Foresight“ notwendig. Er ermöglicht eine strukturierte Darstellung und Einordnung bestehender Inhalte zum Thema und unterstützt die Konkretisierung des Implementierungsobjektes in funktionaler, prozessualer und institutionaler Hinsicht.

Betrachtet man das Corporate Foresight aus funktionaler Perspektive, so interessiert, welche Aufgaben und Zielsetzungen im Corporate Foresight unterschieden werden können. Weiterhin wird untersucht, welchen Zweck diese Funktionen erfüllen wie sie bei einer Implementierung berücksichtigt werden können sowie welcher sachliche Zusammenhang zwischen ihnen besteht. Die Zusammenhänge bestimmen den sachlogischen Ablauf der Aufgaben und führen zu einer prozessualen Betrachtung des Corporate Foresight. Als dritte Perspektive wird das Corporate Foresight unter dem institutionalen Blickwinkel vorgestellt. Dabei wird analysiert wer, wo, welche Aufgabe zu welchem Zeitpunkt übernimmt. So werden die Voraussetzungen für die tatsächliche Realisierung der zuvor ermittelten Aufgaben geschaffen.

Eine strikte Trennung dieser Perspektiven – zumindest in der Praxis – ist nicht möglich und kaum wünschenswert. Erst ein ständiger Wechsel der verschiedenen Blickwinkel garantiert eine integrative, ganzheitliche Betrachtung, die auch bei der Implementierung von Corporate Foresight berücksichtigt werden sollte.

³⁰⁴ Lindgren / Bandhold 2003, S. 28

³⁰⁵ siehe Konzept des Open Foresight sowie Rohrbeck et al. 2007, S. 3; Slaughter 1996, Karp 2004, S. 25

3.4.1 Funktionale Sicht mit strategischem Schwerpunkt

Mehrere Studien der letzten Jahre in Deutschland und Europa³⁰⁶ haben die Funktionen und Ziele des Corporate Foresight untersucht. Da nicht alle Studienergebnisse gebührend dargestellt werden können, sei an dieser Stelle eine Zusammenfassung der meist genannten Funktionen des Corporate Foresight gegeben.

Die Ziele, die Corporate Foresight im Rahmen des Strategischen Managements erfüllen soll, können auf verschiedenen Ebenen diskutiert werden. Auf der Metaebene sind übergeordnete Zielvorstellungen anzusiedeln. Generell gilt es, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens durch Exploration einerseits und die strategische Entscheidungsfindung³⁰⁷ andererseits zu verbessern. Beide Metaziele verhalten sich komplementär zueinander. So zielt die Entscheidungsfindung auf eine handlungsorientierten Funktion ab und die Exploration eher auf die erkenntnisorientierte Informationsfunktion³⁰⁸.

Weitere Kernelemente des Strategic Foresight haben Rohrbeck et al. identifiziert. Sie beziehen die unternehmerische Zukunftsforschung eher auf die klassischen strategischen Managementfelder und beschreiben vier Grundelemente – siehe Abbildung 3.3 –, die die technologische, politische, wettbewerbs³⁰⁹- und kundenorientierte Perspektive des Corporate Foresight umfassen.

³⁰⁶ u.a. Becker 2002, Burmeister et al. 2002, Schwarz 2006 oder Müller 2008

³⁰⁷ Slaughter 1993, S. 290; Berkhout / Hertin 2002, S. 38, Hines 2002, S. 339; Becker 2002, S. 9; Coates / Jarrat 1989, S. 3f.; Angermeyer-Naumann 1984, S. 307ff.

³⁰⁸ Oppenländer 1995, S. 193

³⁰⁹ siehe auch Garland 2006, S. 34, Hamel / Prahalad 1994, S. 51

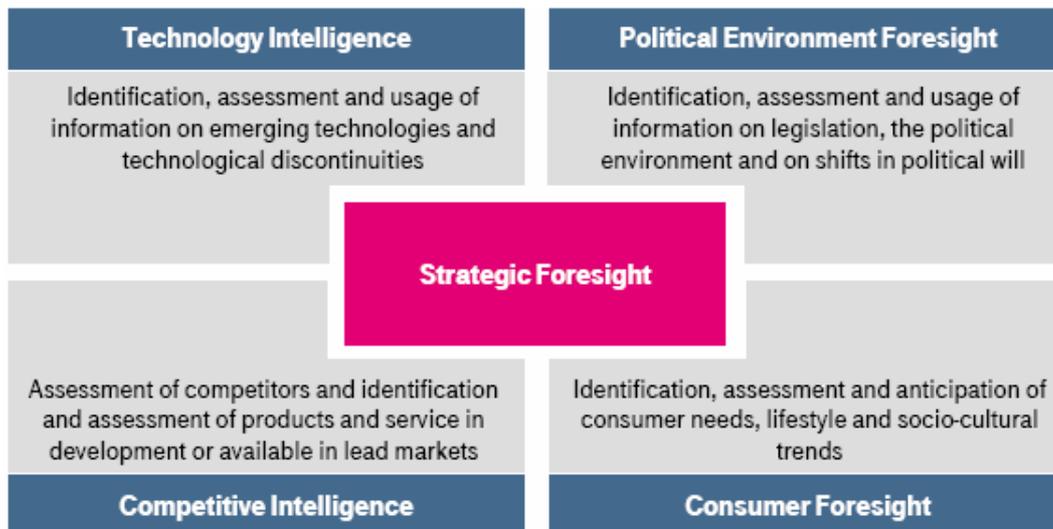


Abb. 3.3: Elemente des Strategic Foresight³¹⁰

Neben diesen Metazielen enthält die Literatur eine Vielzahl von Unterzielen, die den unmittelbaren funktionalen Einfluss für das jeweilige Unternehmen und dessen Strategiearbeit beschreiben. Die am häufigsten genannten strategischen Ziele des Corporate Foresight werden im Folgenden kurz erläutert.

Inputfunktion: Beim Einsatz von Corporate Foresight herrscht Einigkeit darüber, dass es vor allem als Inputfunktion einen großen Nutzen im Strategischen Management stiften kann³¹¹. Als Impulsgeber im strategischen Diskurs³¹² oder als wertvolle Hintergrundinformationen³¹³ konnte sich die unternehmerische Zukunftsforschung bereits erfolgreich bewähren.

Frühaufklärungsfunktion: Auch bei der Identifikation von schwachen Signalen ist Foresight heutzutage nicht mehr wegzudenken³¹⁴. Vor dem Hintergrund, dass die strategische Frühaufklärung klar dem Strategischen Management zugeordnet werden kann³¹⁵, ist weiterhin eine hohe Ähnlichkeit von Foresight-Prozessen zu strategischen Frühwarnsystemen festzustellen³¹⁶.

³¹⁰ Rohrbeck et al. 2007, S. 4

³¹¹ Conway / Voros 2002; S. 5; Burmeister 2002, S. 104f.

³¹² Burmeister et al. 2004, S. 82f.

³¹³ Becker 2002, S. 9

³¹⁴ Angermeyer-Naumann 1984, S. 307ff.; Becker 2002, S. 9; Daheim 2007, S. 8

³¹⁵ Liebl 1996, S. 18

³¹⁶ Schwarz 2006, S. 18ff., Horton 1999, Baisch 2000

Antizipationsfähigkeit / Annahmen identifizieren: Die Berücksichtigung der zum Teil unbewussten Zukunftsannahmen der strategischen Entscheidungsträger ist ein weiteres Betätigungsfeld des Corporate Foresight. Die Identifikation dieser „blind spots“ und das Infragestellen der eigenen persönlichen Annahmen über die Zukunft können zu neuen Einsichten und Denkweisen führen. Dies ermöglicht wiederum einen Blick über den Tellerrand auf neue Chancen und Gefahren, die essenziell wichtig sind für die Strategiearbeit³¹⁷.

Strategieentwicklung: Der direkte und indirekte Einsatz von Corporate Foresight bei der Strategieentwicklung gilt als Voraussetzung für einen robusten Strategieprozess³¹⁸. Dabei kann es eine passive oder aktive Rolle einnehmen. Foresight kann als Berater oder Richtlinie für die Unternehmensstrategie sowie aktiv bei der Strategieformulierung und -implementierung teilnehmen³¹⁹.

Verringerung von Komplexität: Zur Reduzierung und Handhabung von Komplexität im strategischen Planungsprozess wird Corporate Foresight ebenfalls oft benannt³²⁰. Der unternehmerische Kontext, Entwicklungen auf Makro- und Mikroebene sowie deren Beziehungen untereinander führen zu komplexen strategischen Informationen. Diesen kann mithilfe von Corporate Foresight begegnet werden oder wie Edmund es bereits 1982 in diesem Zusammenhang ausdrückte: „futures studies can help business strategy become a game of chance with better odds.“³²¹

Umgang mit Unsicherheit³²²: Corporate Foresight hat ein zwiegespaltenes Verhältnis zum Begriff der Unsicherheit. Zum einen soll es die Unsicherheit für Entscheidungsträger verringern bzw. die Planungssicherheit stärken³²³. Zum anderen ist es selbst charakteristisch mit einer hohen Unsicherheit in den

³¹⁷ Garland 2006, S. 31; Karp 2004, S. 25; Coates / Jarrat 1989, S. 3f.

³¹⁸ Chabert 2004, S. 10

³¹⁹ Chabert 2004, S. 2; Schwarz 2006, S. 23; Becker 2002, S. 9f.; Burmeister et al. 2002, S. 17; Coates / Jarrat 1989, S. 3f.; Daheim 2007, S. 8

³²⁰ Wack 1985, S. 150; Oppenländer 1995, S. 195

³²¹ Edmunds 1982, S. 45

³²² Dem Umgang mit Ungewissheit und Unsicherheit im (strategischen) Management hat Neuhaus kürzlich ein ganzes Buch gewidmet vgl. Neuhaus 2006

³²³ Wack 1985, S. 150; Burmeister et al. 2002, S. 61

Ergebnissen behaftet. Dem Vorwurf, dass „future studies are unavoidable speculative.“³²⁴ sind, kann jedoch mit dem Argument³²⁵ begegnet werden, dass exakt diese Berücksichtigung von Unsicherheit das Erfolgsgeheimnis von Corporate Foresight ist. So bemerkte Wack bereits 1985, dass Foresight aufgrund ihres Umgangs mit Wandel, Komplexität und Unsicherheit den ursprünglichen Unternehmergeist widerspiegelt³²⁶. Aus der persönlichen Sicht eines Entscheidungsträgers stellt sich aber dennoch die Frage „Wer gibt schon gerne zu, unsicher zu sein oder bei einer Entscheidung Angst zu haben?“³²⁷

Improvisation / Reaktionsfähigkeit stärken: Schließlich wird Corporate Foresight eine Verbesserung der Reaktionsfähigkeit nachgesagt. Als Infrastruktur und Grundlage der strategischen Improvisation, entfaltet es seine Wirkung, wenn auf unvorhergesehene Chancen und Bedrohungen reagiert werden muss³²⁸. Diese Fähigkeit scheint umso mehr an Bedeutung zu gewinnen, da „Strategy emerging from such traditional planning processes has been shown to be vulnerable to rapid and unforeseen changes in the external environment, with organisations simply unprepared to deal with that change.“³²⁹

Die Bewertung und Gewichtung der einzelnen Funktionen von Corporate Foresight gelingt freilich nur schwer. Je nach individuellem Einsatz im Unternehmen, unterscheiden sich die Schwerpunkte und Ziele, für die es im strategischen Kontext eingesetzt wird. Eine aktuelle Studie von Müller³³⁰ veranschaulicht ein mögliches Ranking dieser Funktionen. Die Hauptfunktion, die Corporate Foresight in europäischen Unternehmen ausübt, liegt demnach in der generellen Unterstützung der strategischen Entscheidungsfindung. In zweiter und dritter Funktion soll es an der strategischen Langzeitplanung und Frühwarnung beteiligt sein. Weiterhin werden auch die Unterstützung von Innovationsprozessen und die schnellere Reaktion auf

³²⁴ Williams 1996, S. 876

³²⁵ Außerdem bemerkten Burmeister et al. 2002, S. 100, dass generell „nicht selten selbst weitreichende Entscheidungen in Unternehmen eher spontan und ohne solides Fundament getroffen werden.“

³²⁶ Wack 1985, S. 150, Conway 2005

³²⁷ Burmeister 2002, S. 108

³²⁸ Gaspar, J. (o.J.); Burmeister et al. 2002, S. 17, Daheim 2007, S. 8

³²⁹ Conway 2004, S. 3

³³⁰ Müller 2008

Umfeldveränderungen sowie Antizipationsfähigkeit als wichtige Zielkriterien beim Einsatz von Corporate Foresight genannt.

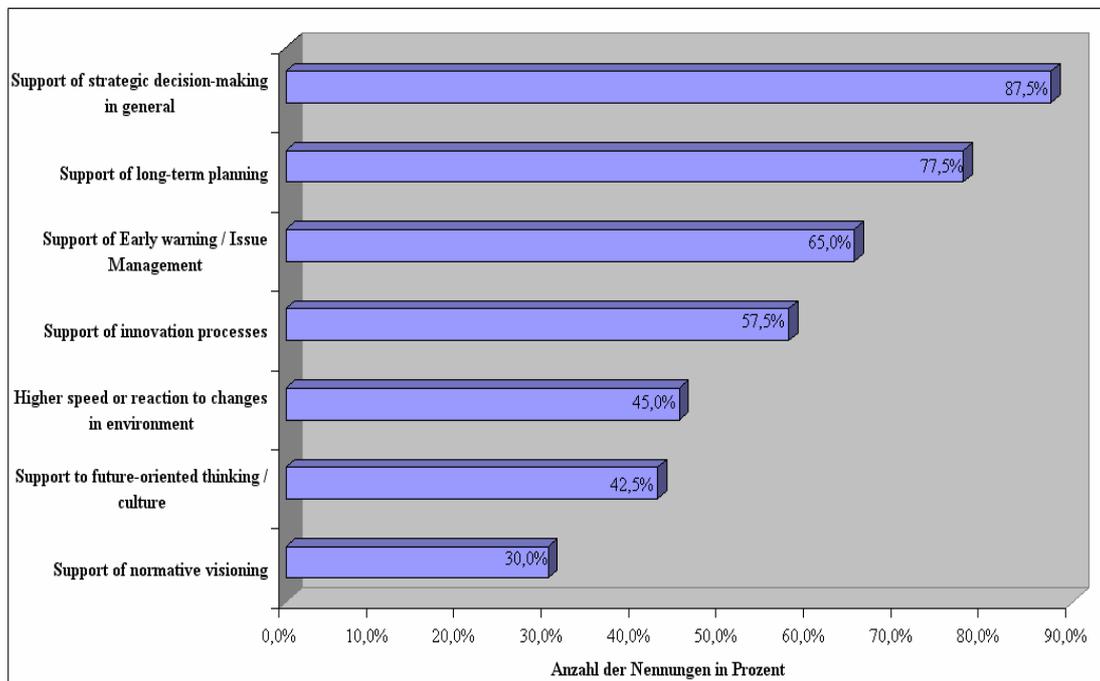


Abb. 3.4: Supportfunktionen des Corporate Foresight³³¹

3.4.2 Prozessuale Sicht

Es existiert eine Vielzahl von Prozessansätzen in der Literatur. Wie sich die einzelnen Phasen gestalten, hängt vom Detailgrad und dem Schwerpunkt des jeweiligen Foresight-Prozesses ab. Zum Einstieg eignet sich der Foresight-Prozess von Horten³³² sehr gut. Er besteht aus drei Kernphasen, einer Input-, Foresight- und einer Output- bzw. Aktionsphase. Der Schwerpunkt dieses Prozesses liegt auf der Foresight-Phase, deren Herzstück wiederum die Interpretation des Zukunftswissens bildet. Auch wenn die Foresight-Funktion hier eher als „Blackbox“ gezeigt wird, reicht dieser Foresight-Prozess schon relativ weit in die tatsächliche Implementierung von Foresight im Unternehmen hinein. So beinhaltet nämlich die Outputphase neben dem üblichen Foresight-Output auch die abgeleiteten Aktionen.

³³¹ Daheim 2007, S. 8

³³² Horten 1999

Der Prozess nach Becker³³³ zeigt seine Stärken in einer detaillierten Ausführung der Startphasen. Er unterscheidet vier Phasen, die die Formulierung der Researchfrage, die Auswahl der Informationsquellen, die Datenanalyse und die Entscheidungsvorbereitung sowie deren Implementierung umfassen. Letztere dient insbesondere der Schnittstellengestaltung bezüglich des strategischen Entscheidungsprozesses. Auf einen reibungslosen Anschluss an den strategischen Prozess zielen auch die Ansätze von Micić, Hines und Bishop et al. ab, die den Foresight-Prozess aus der Perspektive des Strategischen Managements aufbauen³³⁴. Sie unterscheiden mindestens sechs Prozessphasen, die beginnend mit einer Framing- und Scanningphase auch eine Annahmenanalyse sowie eine Chancen- und Visionsentwicklung beinhalten. Auf den weiteren Stufen erfolgen eine Diskontinuitätenanalyse sowie die handlungsorientierte Strategieentwicklung mit anschließender Institutionalisierung des Corporate Foresight. Zum detaillierten Inhalt der einzelnen Stufen siehe bspw. Abbildung 3.5.³³⁵

Table I A generic approach to a comprehensive foresight project		
<i>Step</i>	<i>Description</i>	<i>Product</i>
Framing	Scoping the project: attitude, audience, work environment, rationale, purpose, objectives, and teams	Project plan
Scanning	Collecting information: the system, history and context of the issue and how to scan for information regarding the future of the issue	Information
Forecasting	Describing baseline and alternative futures: drivers and uncertainties, implications, and outcomes	Baseline and alternative futures (scenarios)
Visioning	Choosing a preferred future: envisioning the best outcomes, goal-setting, performance measures	Preferred future (goals)
Planning	Organizing the resources: strategy, options, and plans	Strategic plan (strategies)
Acting	Implementing the plan: communicating the results, developing action agendas, and institutionalizing strategic thinking and intelligence systems	Action plan (initiatives)

Abb. 3.5: Stufen eines umfassenden Foresight-Projekts³³⁶

Burmeister et al. entwickelten weiterhin einen Institutionalisierungsprozess, der explizit auf die feste und kontinuierliche Implementierung von Foresight im Unternehmen abzielt. Dieser Prozess enthält kurz gefasst die folgenden Phasen³³⁷:

³³³ Becker 2002

³³⁴ Micić 2007; Bishop et al. 2007, S. 7, Hines / Bishop 2006

³³⁵ zur Annahmen-, Chancen- und Diskontinuitätenanalyse siehe explizit Micić 2007

³³⁶ Bishop et al. 2007, S. 7, für sehr detaillierte Informationen siehe unbedingt Hines / Bishop 2006

Initialisierung: Das Management und die Adressaten müssen im Vorfeld sensibilisiert werden; vor Beginn jedes Projekts ist daher die Ressourcenfrage eingehend zu prüfen.

Partnering: Zu einer erfolgreichen Institutionalisierung gehört das Finden und Einbeziehen von externen und internen Mitspielern, um eine ganzheitliche Expertise aufzubauen.

Research: Der Forschungsbereich des Corporate Foresight enthält die eigentlichen Foresight-Aktivitäten, wie sie bei Horton oder Becker zu finden sind, inklusive der Aufbereitung der Ergebnisse.

Community: Darunter wird bei Burmeister eine lebendige Wissensbasis verstanden, die einen kontinuierlichen Zukunftsdialog unterhalten soll.

Verstetigung: Corporate Foresight wird als kontinuierlicher Lernprozess weitergeführt, der Zukunftswissen für das Unternehmen dauerhaft nutzbar macht.

Zwar fehlt diesem Ansatz die iterative Herangehensweise, er enthält aber dennoch einige interessante Aspekte, die bei der Implementierung von Corporate Foresight im Unternehmen nützlich sind.

Die jeweiligen Prozessansätze können bei ihrer Anwendung in der Unternehmenspraxis stark variieren. Je nach Unternehmenskontext werden unterschiedliche Schwerpunkte gelegt oder Phasen vor- oder nachgezogen. Es ist also kein linearer Ablauf vorgegeben. Weiterhin können die einzelnen Phasen nicht eindeutig voneinander abgegrenzt werden; sie überschneiden sich und folgen manchmal sogar einer parallelen Abfolge. Dennoch soll für die spätere Identifikation und Einordnung von Implementierungsbarrieren der Versuch unternommen werden, einen allgemeingültigen Foresight-Prozess zu erstellen³³⁸.

³³⁷ Burmeister et al. 2004, S. 14f.

³³⁸ siehe bspw. auch van der Duin 2006, S. 46f.

I Initialisierung – Framing – Researchfrage

Je mehr ein Unternehmen sich im Vorfeld über die tatsächlichen Ziele bzw. die Researchfrage des Corporate Foresight im Klaren ist, desto mehr wirkt es sich für die späteren Phasen positiv aus. Missverständnisse werden aufgrund unterschiedlicher Anforderungen oder Erwartungen bezüglich des Prozesses von Anfang an geklärt und beseitigt. Das verhindert wiederum die Verschwendung zeitlicher oder personeller Ressourcen, die sich oft auf „falsche“ Projekte bzw. auf die verkehrten Problemstellungen³³⁹ konzentrieren.

Vorerst gilt es also, das Management und die weiteren Adressaten³⁴⁰ zu sensibilisieren und sie über die Möglichkeiten von Strategic Foresight aufzuklären. Es muss klar gemacht werden, dass die unternehmerische Zukunftsforschung vor allem mit weichen statt harten Faktoren arbeitet und dass sie gegenüber anderen strategischen Daten einen hohen Unsicherheitsgrad aufweist. Weiterhin gilt es, den Grad der Formalisierung³⁴¹ bzw. die Freiheitsgrade des Corporate Foresight im jeweiligen Unternehmen festzulegen. Die Höhe des Grades sagt aus, wie groß das Vertrauen in die Intuition und Eigenverantwortung der Mitarbeiter im Unternehmen ist³⁴².

Die erste Stufe des Foresight-Prozesses enthält neben der Sensibilisierung und Identifikation der Adressaten nun vor allem die Bestimmung der Ziele des Corporate Foresight. Diese können grundsätzlich in Metaziele und in weitere strategische Unterziele differenziert werden. Die folgende Tabelle zeigt nochmals anschaulich aber sicher nicht vollständig eine mögliche Aufschlüsselung dieser beiden Zieltypen.

³³⁹ vgl. zur Wahrnehmung von Problemstellungen Simmonds 1977, S. 15ff.

³⁴⁰ Adressaten werden im nächsten Kapitel der Ressourcen vertieft

³⁴¹ siehe dazu Mintzberg 1994, S. 114, der in diesem Zusammenhang der strategischen Planung eine viel zu starke Formalisierung vorwirft

³⁴² Burmeister et al. 2002, S. 65

Metaziele	Strategieziele
Planungssicherheit	Strategische Entscheidungen vorbereiten und konsolidieren
Innovationspotenzial stärken	Strategieformulierung
Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und Verbesserung der Wettbewerbssituation	Zukünftige Geschäftsfelder entdecken
Motivation fördern	Zielvorgaben für Unternehmensstrategie
Kostenreduzierung	Prioritäten für strategische Entscheidungen festlegen
Zukunftsfähige Unternehmensentwicklung	Innovationen beurteilen bzw. filtern
Existenzsicherung	Einbindung weicher und qualitativer Faktoren
Umsatzerhöhung	Überwindung technikzentrierter Sichtweisen
Unternehmen für Zukunftsfragen sensibilisieren (Antizipationsfähigkeit)	Ideen/ Konzepte für neue Produkte und Dienstleistungen
Umgang mit Unsicherheit und Komplexität	Trends und deren strategische Auswirkung identifizieren
Breite Wissensbasis	Frühaufklärungsfunktion ausüben
Reaktionsfähigkeit stärken	Vorausschauende Intelligenz aufbauen

Tab. 3.2: Metaziele und strategische Ziele, die durch Corporate Foresight verfolgt werden³⁴³

Als Anmerkung sei noch hinzuzufügen, dass zusätzliche Unterziele existieren, denen sich das Unternehmen meist nicht bewusst ist. Beispielsweise erwartet man von Foresight-Aktivitäten implizit, dass sie die mentalen Modelle von Entscheidungsträgern informativ beeinflussen.

Hines differenziert die Funktionen des Corporate Foresight in diesem Zusammenhang in strategische, kreative und bildende Segmente. Ersteres hat ein

³⁴³ eigene Darstellung mit Inhalten aus Burmeister et al. 2002, Micic 2007, Becker 2002, Müller 2008

besseres Verständnis für die Zukunft zum Ziel, wird an aktuellen strategischen Entscheidungen ausgerichtet und konzentriert sich auf das Kerngeschäft des Unternehmens. Die kreative Funktion soll frisches Denken ins Unternehmen bringen, um neue Ideen und Geschäftschancen zu entdecken. Mit bildenden oder erzieherischen Maßnahmen soll schließlich das Zukunftsdenken im Unternehmen und in den Köpfen der Mitarbeiter verankert werden, um wiederum die strategischen und kreativen Ziele zu unterstützen³⁴⁴.

Um die allgemeinen Ziele und Anforderungen, die ein Unternehmen an seine Foresight-Aktivitäten hat, gerecht zu werden, muss eine konkrete Researchfrage formuliert werden, die die theoretischen Zielvorstellungen in konkrete Maßnahmen überführt. Dabei müssen verschiedene Fragen vor und während der Formulierung beantwortet werden. Je nach Organisation und Freiheitsgrad kann die Formulierung bottom-up oder top-down erfolgen. Desweiteren muss die Forschungsperspektive festgelegt werden. Sie kann entweder einem ressourcenbasierten Ansatz folgen und inside-out ausgerichtet sein; oder sie verfolgt die outside-in-Perspektive und greift dafür auf einen marktbasieren Ansatz zurück. In der Praxis sind Mischformen möglich und wünschenswert.

Der Umfang der Forschungsperspektive ist eng mit den strategischen Zielen und dem Wissensfokus des Corporate Foresight verbunden. Unter Umfang wird in diesem Zusammenhang die allgemeine Sicht des Unternehmens auf Zukunftsthemen verstanden; sie kann entweder ganzheitlich oder auf dem Makro-, Meso- oder Mikro-Level erfolgen. Ihre Charakteristiken sind in Tabelle 3.3 dargestellt.

³⁴⁴ Hines 2003, S. 25, die Idee des pädagogischen Charakters geht ursprünglich auf Flechtheim zurück, der diesen Faktor der Futuristik zuordnet, die wiederum zusammen mit der Prognostik und Planung das Feld der Futurologie bildet. vgl. Flechtheim 1990, 1968, 1970

Umfang	Charakteristika	Strategisches Ziel	Wissensfokus
Ganzheitlich	umfasst das komplette Spektrum der Wissenschaft und Gesellschaft; sieht die Welt als Ganzes	Handlungsoptionen	Vorauswissen
Makro-Level	umfasst eine noch recht große Anzahl Disziplinen / Themen; sieht die Welt aus Sicht von (Anwendungs-) Kontexten	Marktpotenziale	Orientierungswissen
Meso-Level	umfasst ein einzelnes Wissenschaftsfeld, eine Technologie oder einen Produktbereich	Marktpositionierung	Entscheidungswissen
Mikro-Level	umfasst Foresight Aktivitäten für ein spezifisches Projekt oder Produkt	Neue Produktentwicklungen	Detailwissen

Tab. 3.3: Charakteristiken der Forschungsperspektive³⁴⁵

In diesem Zusammenhang sollten auch die spezifischen Themenfelder abgesteckt werden und eventuell mit gewissen Prioritäten belegt werden. Dabei existiert unternehmensweit bereits ein relativ einheitliches Bild. An erster Stelle – betreffend die Relevanz der Themen – wird das technologische und innovationsorientierte Feld genannt. Gefolgt von den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Themen rangieren die Felder 'Umwelt' und 'Politik & Recht' auf den hinteren Rängen³⁴⁶.

Als zusätzliches Element kann noch der Zeithorizont für das jeweilige Forschungsthema festgelegt werden. Dieser kann jedoch stark variieren zwischen zwei und dreißig Jahren. Die spezifischen Foresight-Projekte haben hingegen oftmals eine Laufzeit zwischen drei Monaten und einem Jahr. Beträgt die Laufzeit weniger als 3 Monate, geht es vor allem um schnelle Informationen, die zu drängenden Entscheidungen benötigt werden, was sich wiederum negativ auf die Qualität der

³⁴⁵ eigene erweiterte Darstellung mit Inhalten von Burmeister et al. 2002, S. 73f.

³⁴⁶ Burmeister et al. 2002, S. 56; Becker 2002, S. 15

Ergebnisse auswirkt. Bei einer Projektdauer von 3-12 Monaten kann man hingegen schon von einem guten methodologischen Ansatz sprechen. Projekte, deren Laufzeit länger als ein Jahr beträgt, können als kontinuierliche Prozess bezeichnet werden. Sie dienen vor allem dazu, bereits durchgeführte Analysen immer wieder zu aktualisieren und verfügen dafür meist über ein sehr hochentwickeltes methodisches Spektrum³⁴⁷.

Die Kompetenzen und die Rollenverteilung³⁴⁸ im Corporate-Foresight-Team sind weitere wichtige Kriterien bei der Beschreibung des Foresight-Prozesses. Im Hinblick auf die Kompetenzfrage ist zu prüfen, ob das Foresight-Team genügend Methoden-, Content- / Themen- und Prozesskompetenz besitzt. Neben diesen drei Basiskompetenzen erwähnen Burmeister et al.³⁴⁹ noch die folgenden vier Faktoren als Kompetenzen des Foresight-Prozesses: Kreativität, Kommunikation, Kooperation und Kontinuität, die sowohl den Prozess an sich als auch die individuellen Fähigkeiten des Foresight-Teams charakterisieren.

Bei Hines³⁵⁰ findet sich eine ähnliche Auflistung, die jedoch auf die Zeitverwendung bzw. den Arbeitsaufwand des Foresight-Teams abzielt. Er unterscheidet Contentarbeit, Prozessarbeit und Kultur- bzw. Mentalitätsarbeit, die sich prozentual wie folgt in der Praxis verteilt: Etwa 80 Prozent entfallen auf Contentarbeit, d.h. die Generierung von Wissen und Erkenntnissen über zukünftige Entwicklungen. Nur 10 Prozent kann die Prozessarbeit für sich in Anspruch nehmen, um Ansätze, Methoden und Techniken innerhalb des Foresight-Prozesses anzuwenden. Die restlichen Prozente entfallen auf die Kultur- und Mentalitätsarbeit, die schließlich das Sensibilisieren und Beeinflussen der Unternehmenskultur und der Denkweisen der jeweiligen Mitarbeiter zum Ziel haben. Eine Umkehrung dieser Arbeitsverteilung wäre wünschenswert: „organizational futurist role should be primarily about process rather than content.“³⁵¹ Weiterhin sollte noch der Grad der Erfahrung des Foresight-Teams berücksichtigt werden, denn dieser kann zwischen ein paar Monaten und 20 Jahren schwanken³⁵². Abschließend beleuchten Hines und Bishop die Qualität der

³⁴⁷ Becker 2002, S. 14ff.

³⁴⁸ Zur Rollenverteilung siehe Unterkapitel der Ressourcen

³⁴⁹ Burmeister et al. 2004, S. 53ff.

³⁵⁰ Hines 2003

³⁵¹ Hines 2003, S. 21

³⁵² Becker 2002, S. 12; eigene empirische Untersuchung

Arbeitsumgebung, die nach ihrer Ansicht eher frei, offen und locker anstatt streng und an feste Organisationsmuster gebunden sein soll³⁵³.

II Informationsquellen – Scanning

An die Initialisierungsphase schließt sich die Phase des Scannings an, die das interne und externe Unternehmensumfeld nach relevanten Informationen und deren Kontext absucht. Im Vorfeld sollte jedoch eine Identifikation der jeweiligen Researchelemente und Informationsquellen erfolgen. Es ist sowohl ein breiter als auch ein tiefer, detaillierterer Foresight-Ansatz notwendig. Dies garantiert einerseits die nötige Informationsbreite – z.B. anhand von Makrotrends – und andererseits die tiefen Einblicke, um mögliche Auswirkungen schneller und kreativer als die Wettbewerber zu nutzen³⁵⁴. Charakteristisch für diese Phase ist ihr komplexes Informationsvolumen und die sich teilweise überlagernden oder konkurrierenden Informationen³⁵⁵.

Als Informationsquellen werden vier Klassen differenziert, die sich je nach Unternehmensstruktur und Formalisierungsgrad unterscheiden. So kann entweder das interne oder externe Netzwerk als Informationsquelle genutzt werden. Ersteres basiert auf einer starken internen, impliziten Kommunikation und ist besonders häufig in dezentralisierten und multinationalen Unternehmen anzutreffen. Ziel der internen Analyse ist die Identifikation der bisherigen Erfahrungen und Kompetenzen sowie der Einstellung gegenüber Corporate Foresight und relevanten Zukunftsthemen. Bei der Verwendung des externen Netzwerks entgeht man einer allzu engen Anbindung an das operative Geschäft und erhofft sich durch den Einsatz von externen Beratern oder Partnern neue Impulse und einen neutraleren und erweiterten Blick auf das Geschäftsfeld³⁵⁶. Als weitere Informationsquelle können die Stakeholder des Unternehmens dienen, auch wenn man diese bei einer sehr weiten Begriffsfassung auch dem externen Netzwerk zuordnen kann. Die letzte

³⁵³ Hines / Bishop 2006, S. 48

³⁵⁴ Hines / Bishop 2006, S. 55: „Breath + Depth = Foresight with Insight“

³⁵⁵ Horten 1999, S. 6

³⁵⁶ Burmeister et al. 2002, S. 64

Klasse stellen formalisierte Informationsquellen dar, die öffentlich zugänglich sind und zukunftsrelevante Informationen enthalten³⁵⁷.

Die angewendeten Informationen können nun – wie oben bereits erwähnt – weiter als implizites informales Wissen und explizites formales Wissen beschrieben werden. Letzteres wird entweder aus externen Daten, wie Fachartikeln, Studien, Büchern, dem Internet, oder internen Daten gebildet³⁵⁸. Im Allgemeinen dominierten informale oder persönliche Informationen gegenüber den frei zugänglichen formalen Informationsquellen, gleichwohl bewertet die Mehrheit der Unternehmen das externe Wissen als nützlicher für die Foresight-Arbeit als die intern generierten Informationen³⁵⁹.

Weitere sinnvolle Aktivitäten, die diese Foresight-Phase beinhalten soll, umfassen bspw. auch einen kritischen Blick in die Vergangenheit oder die systematische Abbildung der jeweiligen relevanten Zukunftsthemen. Hier ist eine globale Perspektive vorzuziehen, auch wenn das Unternehmen verständlicherweise eher branchenspezifische Informationen verlangt³⁶⁰.

III Research – Analyse – Chancenentwicklung

Nach dem Identifizieren und Sammeln der verschiedensten Informationen erfolgt nun deren Strukturierung, Zusammenfassung und Aufbereitung für die Adressaten³⁶¹. Dabei ist jedoch Vorsicht geboten, damit bei der einhergehenden Reduktion nicht vermeintlich unwichtige Informationen aussortiert werden.

Ziel dieser Phase ist die Entwicklung von alternativen Zukünften. Damit soll der Horizont des Unternehmens und die Anzahl neuer Möglichkeiten bzw. Chancen erweitert werden. Es wird nicht das Ziel verfolgt, einen detaillierten Plan zu entwerfen, sondern die Ergebnisse aus der vorhergehenden Scanningphase auf Schlüsselfaktoren zu untersuchen und zu reduzieren³⁶². Charakteristisch ist in diesem

³⁵⁷ Becker 2002

³⁵⁸ Burmeister et al. 2002, S. 64; Becker 2002

³⁵⁹ Becker 2002, S. 15f.

³⁶⁰ Hines / Bishop 2006, S. 57f.

³⁶¹ Horten 1999

³⁶² Hines / Bishop 2006, S. 87ff.

Zusammenhang der Balanceakt zwischen der kreativen Horizonterweiterung und dem operationalem Nutzen während der Entwicklung der alternativen Zukünfte³⁶³.

Diese Phase adressiert weiterhin das Thema der Ungewissheit in der strategischen Entscheidungsfindung, denn „decisions can be improved and uncertainty reduced by widening the ability to read the strategic environment [...] Residual uncertainty is the uncertainty left over after collecting, collating, and analyzing relevant, available information from internal and external sources.“³⁶⁴

IV Interpretation – Visionsentwicklung

Dem Sammeln, Priorisieren und der Aufbereitung alternativer Zukünfte schließt sich die Phase mit dem größten Nutzensgewinn durch Corporate Foresight an. Es folgt die Interpretation der Ergebnisse, sie bildet das Herzstück des Foresight-Prozesses. Hier werden mögliche Auswirkungen der verschiedenen Zukünfte für das jeweilige Unternehmen diskutiert und identifiziert. Das Verständnis über mögliche zukünftige Entwicklungen muss transferiert und in aktuelle Handlungsoptionen umgesetzt werden oder wie Horten es formuliert: „Interpretation is all about teasing out the implications of the various possible future views for a particular organization.“³⁶⁵

Zu dieser Phase gehört aber auch die eigene Reflexion, d.h. die bisherigen Annahmen in Frage zu stellen und zu überprüfen, in welcher Weise sie in die alternative Zukunftsgestaltung eingeflossen sind³⁶⁶. Als Endprodukt bzw. Output sollte eine strategische Vision³⁶⁷ entwickelt werden, die ein positives und erreichbares Zukunftsziel beinhaltet. Sie kann der Organisation außerdem als Modell oder interpretativer Bezugsrahmen dienen, um Mitarbeitern sowohl im Tagesgeschäft als auch in Krisenzeiten einen motivierenden Fokus zu bieten. Aber es ist auch anzumerken, dass eine strategische Vision ohne den Glauben und die Unterstützung der Mitarbeiter weder angestrebt wird noch gute Arbeitsergebnisse liefert³⁶⁸.

³⁶³ Hines / Bishop 2006, S. 86

³⁶⁴ Hines / Bishop 2006, S. 95

³⁶⁵ Horten 1999, S. 7

³⁶⁶ Hines / Bishop 2006, S. 149ff.

³⁶⁷ Hines / Bishop 2006, S. 158: „Peter Senge [...] defines a vision as „a picture of the future you seek to create, described in the present tense as if it were happening now.““

³⁶⁸ Hines / Bishop 2006, S. 159

V Implementierung – Planung – Acting

Diese letzte Phase enthält die Implementierung im engeren Sinne, d.h. die Umsetzung der Handlungsoptionen in tatsächliche Aktionen. Die Brücke von den noch visionären Zukünften hin zu handfesten Handlungen bildet die Planung³⁶⁹. Ein weiterer wichtiger Aspekt dieser letzten Phase ist der durch die Implementierung eingeleitete Wandel im Unternehmen³⁷⁰. Hier spielt die Kommunikation bzw. die Informationsverbreitung der Foresight-Ergebnisse eine entscheidende Rolle, denn ohne die Unterstützung des gesamten Unternehmens wird die beste Strategie nicht in die gewünschte Zukunft führen.

Eine strategische Analyse zwischen den möglichen und wünschenswerten Zukünften öffnet den Blick auf die Lücke zwischen diesen beiden Zukunftsbereichen. Ihre Evaluierung bildet die entscheidungsvorbereitende Grundlage für die Strategieformulierung. Je größer der Abstand zu den visionären / wünschenswerten Zukünften ist, desto mehr Arbeit und Aufwand muss von Seiten des Unternehmens in die Überbrückung investiert werden.

Vorerst dienen die Foresight-Ergebnisse als Input in den Strategieprozess, dennoch kann hier von Strategieformulierung gesprochen werden i.d.S., dass nach der Stufe der Entscheidungsvorbereitung auch eine gewisse Formalisierung der strategischen Optionen erfolgen muss. Die Verwendung von mehreren optionalen Strategiesträngen trägt dem Charakter der Unsicherheit von Foresight-Ergebnissen Rechnung. Dadurch kann letztlich eine robuste und dauerhaft flexible Strategie entworfen werden³⁷¹. Als letzter Schritt wird bei der Strategieformulierung eine Agenda mit operationalen Schritten entworfen, die auf zwei Ziele ausgerichtet ist: Zum einen unerwünschte Zukünfte durch entsprechende Gegenmaßnahmen zu begegnen, und zum anderen Meilensteine auf dem Weg zur gewünschten Zukunft festzulegen.

Parallel zum strategischen Strang dieser Phase muss eine möglichst breite und verständliche Kommunikation der Foresight-Ergebnisse erfolgen. Die Gründe dafür

³⁶⁹ Hines / Bishop 2006, S. 171ff.

³⁷⁰ Baisch 2000, S. 10

³⁷¹ Hines / Bishop 2006, S. 181ff.

sind vielfältig, haben aber Bedingungscharakter. Wie bereits oben erwähnt, ist eine Unterstützung der entwickelten Foresight-Strategie auf allen Ebenen des Unternehmens unabdingbar. Es muss jederzeit der Nutzen bezüglich Effizienz, Effektivität und Operationalität des Corporate Foresight erkennbar sein. Die Umsetzung der Kommunikation ist vielfältig und erfolgt je nach Zugangskontrolle oder verschiedenen Vermittlungsformen. Unter Zugangskontrolle wird in diesem Zusammenhang gesprochen, wenn ein geschlossener oder restriktiver Zugang zu den Foresight-Ergebnissen vorliegt. Dies kann der Fall sein, da es sich oft um sehr sensible und wettbewerbsrelevante Daten handelt. Meist wird daher auch ein unternehmensintern begrenzter oder verzögerter Zugang zu diesen Ergebnissen gewährt. Aber auch ein offener Zugang innerhalb des Unternehmens via Intranet oder sogar nach außen im Sinne des Stakeholderansatzes sind denkbar³⁷². Die Vermittlungsformen rangieren nach folgender Aufstellung. An oberster Stelle werden nach Burmeister et al. Präsentationen genannt, gefolgt von Reports, Besprechungen, Workshops oder der informalen Vermittlung innerhalb strategischer Arbeitsgruppen³⁷³.

Interessant gestaltet sich das auch das Teilnehmerbild, das sich an der Umsetzung der Foresight-Ergebnisse beteiligt. So identifizierten Burmeister et al. hier folgende Personen(gruppen):

³⁷² Becker 2002, S. 13f.

³⁷³ Burmeister et al. 2002, S. 106

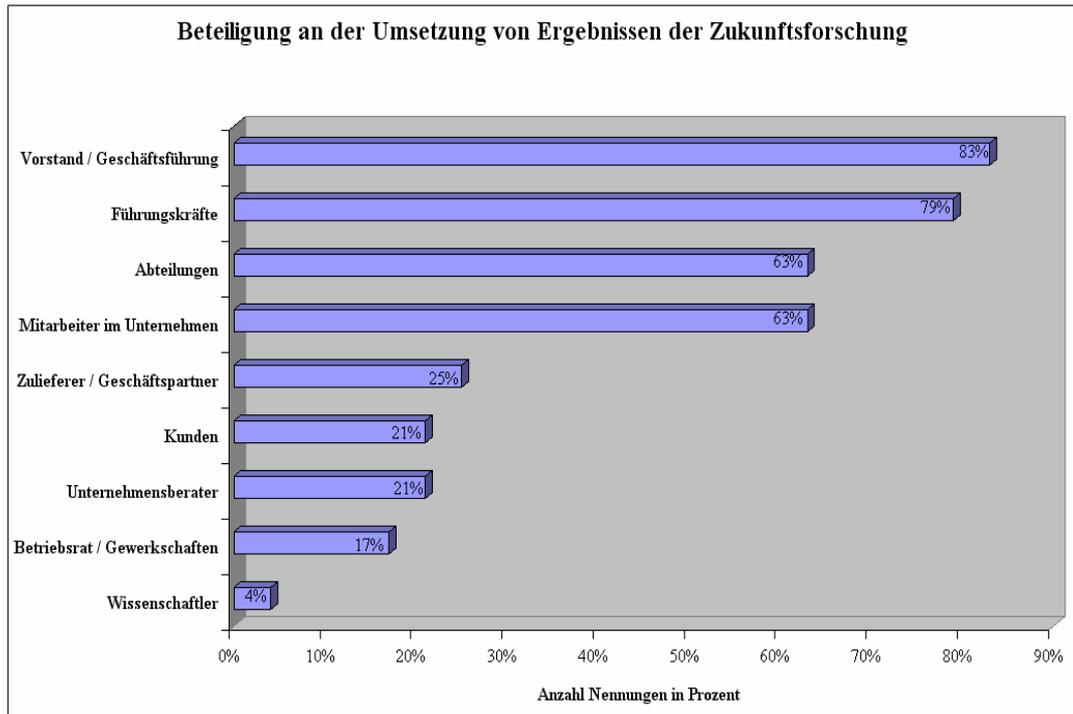


Abb. 3.6: Beteiligung an der Umsetzung von Ergebnissen der Zukunftsforschung³⁷⁴

Ein letzter und entscheidender Teil dieser Implementierungsphase widmet sich der ganzheitlichen Institutionalisierung, die den oben bereits genannten Wandel im Unternehmen unterstützt. Dazu sollte ein intelligentes System entworfen werden, das Foresight in das Unternehmen einbettet – ähnlich einer Finanz- oder Buchhaltungsabteilung. Nur solch ein System, das feste Ressourcen besitzt, ermöglicht das permanente Scannen der Unternehmensumwelt³⁷⁵ und die Erhaltung einer robusten und flexiblen Strategieentwicklung. Die Autonomie des Foresight-Prozesses ist auch bei Salo et al. das wesentliche Ziel. Dafür wird nach ihrer Ansicht eine gewisse Autorität, gemeinsam getragene Visionen, das Commitment zu gemeinsam entworfenen Aktionsplänen sowie ein Stakeholderkonsens benötigt³⁷⁶.

³⁷⁴ Burmeister et al. 2002, S. 99

³⁷⁵ Hines / Bishop 2006, S. 220ff.

³⁷⁶ Salo et al. 2004, S. 80

3.4.3 Institutionale Sicht

Die institutionale Betrachtung von Corporate Foresight konzentriert sich auf die Frage nach den notwendigen Instrumenten zur Unterstützung der funktionalen und prozessualen Perspektive. Außerdem ist zu klären, welche Personen diese Instrumente anwenden. Zur Optimierung der eingesetzten Ressourcen muss zusätzlich deren Effektivität und Effizienz geprüft werden. Die Vorgehensweise wurde in Anlehnung an Baisch³⁷⁷ mit Bezug auf das Corporate Foresight angepasst. Er betont in diesem Zusammenhang außerdem die Existenz von Metakzepten³⁷⁸. Diese bilden eine übergeordnete Komponente in der institutionalen Sicht auf das Corporate Foresight. Sie beinhaltet die unternehmensindividuelle Foresight-Philosophie sowie Vorstellungen über den Ablauf von Corporate Foresight und die jeweils bevorzugten Methoden. Das Metakzept stellt damit eine wichtige Leitlinie für die Auswahl der weiteren Komponenten und das Verhalten – z.B. die Akzeptanz – der Mitarbeiter bereit. Seinen Ursprung findet das Metakzept in den Annahmen der Mitarbeiter über die Zukunft des Unternehmens und dessen notwendige Anpassungen³⁷⁹. Es spiegelt sich in der auf das Corporate Foresight gerichteten Denkhaltung wider. Das Metakzept trägt weiterhin dazu bei, die noch sehr unterschiedlichen Corporate-Foresight-Ansätze – wie sie in der Praxis existieren in ihrer Vielfalt und Individualität zu berücksichtigen³⁸⁰.

Instrumente / Methoden

Die methodische Herangehensweise von Corporate Foresight wurde schon vielfach untersucht³⁸¹. Ein sehr guter Überblick über die bestehenden Methodenklassifikationen findet sich bei Däneke³⁸². Er beschreibt erstens die Klassifikationen der „Future Research Methodology“, die die Foresight-Methoden

³⁷⁷ Baisch 2000, S. 75ff., der die institutionale Sicht bereits anhand der Früherkennung aufzeigte

³⁷⁸ Baisch 2000, S. 66

³⁷⁹ Siehe dazu auch Zukunftskonzept bei Neuhaus 2006

³⁸⁰ Nicht einmal die Hälfte aller Unternehmen, die Corporate Foresight einsetzen, weisen z.B. einen Foresight-Prozess auf vgl. Becker 2002 und eigene empirische Untersuchungen

³⁸¹ Massini, 1993; Lindgren / Bandhold, 2003; Cornish 2004

³⁸² Däneke 2005, S. 5ff.; Im Rahmen dieser Arbeit soll ausdrücklich darauf verzichtet werden, die einzelnen Methoden vorzustellen. Einerseits würde es den Rahmen dieser Arbeit sprengen und andererseits schließt sich die Autorin den Worten Hines 2002, S. 343 an: „Futures Studies is something of a „way of life“ or a „way of thinking“ and this is more important than any specific tools or techniques we use.“

nach ihrem qualitativen und quantitativen sowie normativen und explorativen Charakter bewertet³⁸³. Als weitere Quelle wurde May's Methodenklassifikation untersucht. Sie differenziert die Methodenvielfalt anhand ihres primären Einsatzgebiets und unterscheidet in Vorhersage-, Management- und Gestaltungsmethoden³⁸⁴, wobei die strategische Planung und Entscheidungsfindung sowie die Strategieformulierung letzteren zugeordnet wird. Schließlich wurden noch die Klassifikationen nach Armstrong und Coates vorgestellt. Zusammenfassend beurteilt Däneke diese Systematisierungen zwar als Methodologien der traditionellen Zukunftsforschung, denen es aber an Übertragbarkeit zum Strategischen Management mangelt³⁸⁵.

Einen ersten Ansatz, um die verschiedenen Methoden aus der strategischen Perspektive zu beurteilen, liefern uns Burmeister et al. und Schwarz³⁸⁶. Das Verhältnis der wichtigsten Methoden und deren Einsatzfelder in der Unternehmenspraxis zeigt Abbildung 3.7:

Ranking: Verhältnis der wichtigsten Methoden und der zentralen Einsatzfelder					
Einsatzfelder	Strategieentwicklung/ strategische Planung	Planungs- prozesse	Innovations- management	Unternehmens- kommunikation	Marketing
Methoden					
Szenarietechnik	● ● ●	● ●	●	● ●	●
Expertenbefragung	●	●	●	● ●	●
Brainstorming	●	● ●	● ● ●	● ●	●
Umfeldanalyse	● ●	●	●		●
Publikationsanalyse	●	●		●	●
Trendextrapolation	●	● ●			●
Delphi-Methode			●	●	
Simulationstechnik	●	● ●	●	●	●

Abb. 3.7: Verhältnis der wichtigsten Methoden und der zentralen Einsatzfelder³⁸⁷

³⁸³ Gorden / Glenn 2003

³⁸⁴ May 1996, S. 112

³⁸⁵ Däneke 2005, S. 11

³⁸⁶ Burmeister et al. 2002, Schwarz 2006, S. 10ff.

³⁸⁷ Burmeister et al. 2002, S. 85

Im Hinblick auf die prozessuale Sichtweise spielt auch die Input-Output-Beziehung der verschiedenen Methoden eine interessante Rolle. So sollte im Idealfall der Output der einen Phase den Input für die nachfolgende Phase darstellen. Auch der Einführungsaufwand für die Verankerung des Instruments muss hier Erwähnung finden. Die Dauer der Einführung, der notwendige Partizipationsgrad und der jeweilige Schulungsaufwand sind in diesem Zusammenhang wichtige Kriterien, denn sie haben einen direkten Einfluss auf die Implementierungskosten des Corporate Foresight³⁸⁸.

Organisationsstrukturen

Die organisatorischen und strukturellen Möglichkeiten für die Realisierung des Corporate Foresight im Unternehmen sind sehr flexibel. Vertieft man das strukturelle Element, so liegt ihre Aufgabe in der Verteilung von Aufgaben und Ressourcen sowie von Rechten und Pflichten. Die allgemeinere Absicht, die mit der Strukturierung sozialer Systeme verfolgt wird, liegt in der Stabilisierung von Prozessen der Kommunikation und der Informationsverarbeitung. In Organisationen als besondere Ausprägung sozialer Systeme dienen Strukturen dazu, das Verhalten der Mitarbeiter so zu lenken, dass Handlungsweisen, die für das Unternehmen positiv sind, verstärkt und negative unterdrückt werden. Je nachdem, ob merkmalsgleiche Tätigkeiten an einer zentralen Stelle zusammengefasst oder an getrennter Stelle erledigt werden, wird weiter in zentrale oder dezentrale Strukturen unterschieden. Diese Differenzierung gilt auch für die Institutionalisierung von Corporate Foresight³⁸⁹. Weiterhin werden in der Literatur mehrere Möglichkeiten für die organisatorische Umsetzung genannt³⁹⁰. Abbildung 3.8 gibt einen Überblick über die bereits identifizierten Formen und deren Charakteristiken.

³⁸⁸ Baisch 2000, S. 76ff.

³⁸⁹ Burmeister et al. 2002, S. 95f.

³⁹⁰ Becker 2002, S. 12f.; Burmeister et al. 2002, S. 102

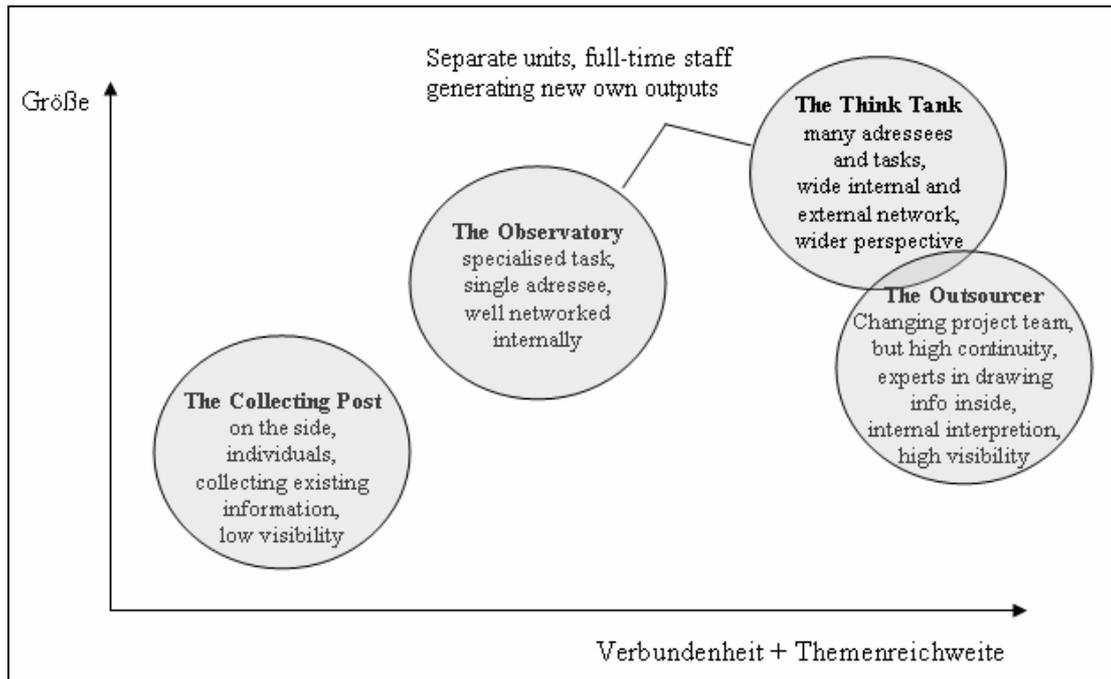


Abb. 3.8: Formen der Institutionalisierung von Corporate Foresight³⁹¹

Ressourcen

Ressourcen ermöglichen die Anwendung der Instrumente zur Erfüllung der Aufgaben und Ziele von Corporate Foresight. Daher muss frühzeitig die Verfügbarkeit und Qualität der erforderlichen Ressourcen gesichert werden. Eine weitere Bedingung ist der effiziente und effektive Einsatz der Ressourcen. Eine mögliche und sinnvolle Ressourcenklassifizierung ist aus Sicht des Corporate Foresight die Unterscheidung in personelle und finanzielle Ressourcen.

Finanzielle Ressourcen: Corporate Foresight verbraucht finanzielle Ressourcen. Darunter fallen beispielsweise Aufwände für den Personaleinsatz, monetäre Anreize, Räumlichkeiten, Honorare für Dienstleister und externe Experten, kostenpflichtige Datenbankabfragen, Zeitschriftenabos, kostenpflichtige Informationen von wissenschaftlichen Institutionen, Verbänden, Zukunftsforschungsinstituten etc. Die Bereitstellung finanzieller Mittel dient als Voraussetzung für die Beschaffung aller anderen Ressourcen und setzt ihre

³⁹¹ Daheim 2007, S. 7; Becker 2002, S. 12f.

Planung und Genehmigung voraus³⁹². Als Nebeneffekt muss sich das Corporate Foresight – wie auch alle anderen Aufgaben im Unternehmen – anhand der aufgewendeten Ressourcen messen und bewerten lassen³⁹³. Dabei schwankt der finanzielle Rahmen, der derzeit in Unternehmen für Foresight-Aktivitäten zur Verfügung steht zwischen 0 und 10 Mio. Euro³⁹⁴.

Personelle Ressourcen: Der Mensch gilt mit seinen Fähigkeiten und Denkweisen als zentrale Ressource des Corporate Foresight. Aus organisationaler Sicht hängen personelle Ressourcen lediglich von den jeweiligen Kontextfaktoren des Unternehmens ab, wie z.B. dessen Größe. Davon ist auch oft abhängig, ob ein Unternehmen sich eine eigene Foresight-Abteilung leisten kann oder eher auf externe Berater zurückgreift. Aus der individuellen Sicht des Mitarbeiters kann sowohl dessen Einstellung als auch dessen Funktion für die unternehmerische Zukunftsforschung anhand von verschiedenen Rollen demonstriert werden. Abbildung 3.9 zeigt vier funktionale Gruppen:

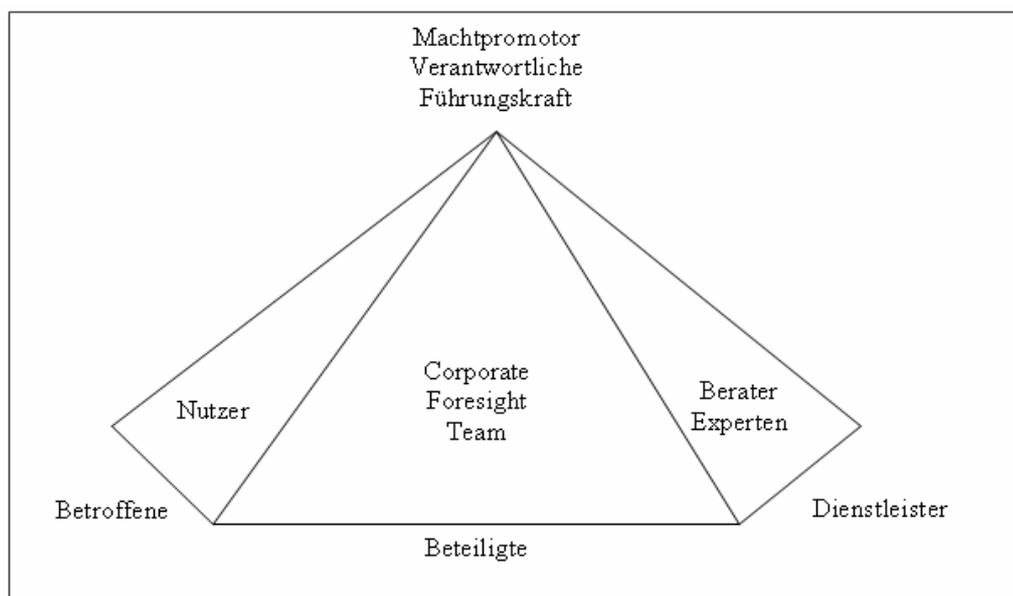


Abb. 3.9: Rollenverteilung im Foresight-Prozess³⁹⁵

³⁹² Baisch 2000, S. 96f.

³⁹³ Pfeiffer 1992, S. 277

³⁹⁴ Becker 2002, S. 12

³⁹⁵ in Anlehnung an Baisch 2000, S. 99

Neben den am Foresight-Prozess Beteiligten und von ihm Betroffenen nehmen Dienstleister und Machtpromotoren weitere Rollen ein. Die erwähnten Gruppen weisen folgende Profile aus:

Beteiligte – Corporate-Foresight-Team: Wie bereits in der prozessualen Betrachtung erwähnt, sollten Menschen, die aktiv am Foresight-Prozess beteiligt sind, vor allem Prozess-, Methoden- und Themenkompetenz besitzen. Desweiteren ist ein gewisses Maß an Kreativität, Kooperations- und Kommunikationsverhalten sowie gute intuitive Fähigkeiten und eine ganzheitliche Betrachtungsweise sinnvoll. Gefordert wird die Bereitschaft disziplinübergreifend zu denken und bezüglich der Verstetigung von Corporate Foresight eine kontinuierliche Zuverlässigkeit und analytische Fähigkeiten zu besitzen. Die Zahl der voll- oder teilzeitbeschäftigten Foresight-Mitarbeiter kann in der Praxis stark variieren und liegt meist zwischen 1 und 30 Mitarbeitern, was eigene empirische Untersuchungen sowie eine Studie von Becker³⁹⁶ belegen. Der Kopf des Foresight-Teams sollte eine hohe Prozesskompetenz aufweisen, die er für die Entwicklung und Koordination des gesamten Foresight-Prozesses benötigt. Außerdem ist er der Repräsentant der Zukunftsforschung im Unternehmen und steht mit seiner Person für die Foresight-Idee und deren Erfolg ein.

Dienstleister: Wie eingangs erwähnt, kann es für ein Unternehmen hilfreich oder auch erforderlich sein, das Wissen und die Methoden- oder Prozesskompetenz von externen Dienstleistern einzuholen. Externe Berater und Experten bringen oftmals eine objektivere Sicht und frischen Wind in eingefahrenen Geschäftsroutinen. Andererseits mangelt es ihnen an einer internen und detaillierten Perspektive auf das Unternehmen und seine Branche.

Betroffene – Nutzer – Adressaten: Die Adressaten im Foresight-Prozess stammen aus dem Top- und mittleren Management. Es zählen aber auch individuelle Nutzer dazu, die nach dem Stakeholderansatz auch Kunden oder Lieferanten umfassen³⁹⁷. Nach und während der Nutzung der Foresight-Ergebnisse sollte idealerweise eine Feedbackfunktion von den Nutzern ausgeübt werden. Diese

³⁹⁶ Becker 2002, S. 12

³⁹⁷ Becker 2002, S. 13

gibt den Beteiligten und Verantwortlichen im Foresight-Prozess eine Antwort auf die Qualität ihrer Arbeit. Parallel dazu fördert eine Feedbackfunktion die Motivation der Foresight-Mitarbeiter und eine produktive Weiterentwicklung des Foresight-Ansatzes³⁹⁸.

Machtpromotoren: Aus funktionaler Sicht bedarf es weiterhin eines Machtpromotors bzw. einer direkten Unterstützung aus dem Top-Management. Diese Unterstützung sichert dem Corporate Foresight die benötigte Aufmerksamkeit und die Bereitstellung von Ressourcen. Weitere Funktionen des Machtpromotors bei der Implementierung aber auch im Foresight-Alltag beziehen sich auf die Motivation der Mitarbeiter und den Nutzen des Corporate Foresight. Da ein Erfolgsnachweis, d.h. der quantitative Nutzen von Corporate Foresight nur schwer aufzeigbar ist, bedarf es einer hochrangigen Person im Unternehmen, die dessen Notwendigkeit betont und langfristig sichert³⁹⁹.

Hines⁴⁰⁰ charakterisiert vier weitere Gruppen von Beteiligten, die nun nach ihrer Einstellung gegenüber dem Corporate Foresight unterschieden werden. Die erste Gruppe bilden die „true believers“; sie vertrauen den Aussagen der Foresight-Experten blind. An zweiter Stelle seien die Brückenbauer – „bridge builders“ – erwähnt. Sie sind 'amphibisch' veranlagt und finden sich sowohl auf dem Land des Strategischen Managements als auch auf dem Wasser der Foresight-Arbeit zurecht. Die dritte Gruppe von Personen ist eher indifferent und wird daher als Zaungäste – „fence-sitters“ – angesehen. Sie stimmen der Foresight-Arbeit zu, falls diese erfolgreich ist; fördern andererseits aber auch ihren Untergang, falls eine negative Richtung bzw. das Scheitern des Foresight-Prozesses erkennbar ist. Abschließend benennt Hines noch die Gruppe der Miesmacher – „laggards“. Sie stimmen der Foresight-Idee generell nicht zu und warten nur darauf, dass der Foresight-Prozess misslingt.

³⁹⁸ Baisch 2000, S. 101

³⁹⁹ Baisch 2000, S. 101f.

⁴⁰⁰ Hines 2003, S. 26

Neben der Bereitstellung von Ressourcen muss auch deren Verwendung unter den Gesichtspunkten der Effizienz und der Effektivität⁴⁰¹ betrachtet werden. Nach Baisch geht es dabei vereinfacht um die Bewertung von Corporate Foresight unter Kosten-Nutzen Aspekten⁴⁰². Zwar können anhand der aufgewendeten finanziellen Ressourcen die Kosten ermittelt werden; auf der Nutzenseite mangelt es jedoch an messbaren oder quantifizierbaren Ergebnissen⁴⁰³. Diese Unsicherheit über den tatsächlichen Nutzen von Corporate Foresight führt wiederum zu geringeren finanziellen Ressourcen, die entsprechend kleinere Projekte und mangelhafte Ergebnisse nach sich ziehen⁴⁰⁴.

⁴⁰¹ Ulrich / Fluri 1995, S. 133

⁴⁰² Baisch 2000, S. 102

⁴⁰³ Becker 2002, S. 18, Burmeister et al. 2002, S. 110f.; Schwarz 2006, S. 38ff.

⁴⁰⁴ Burmeister et al. 2004, S. 80

4 Implementierung

Das Feld der Implementierungsforschung gibt den engeren wissenschaftlichen Rahmen für diese Arbeit vor. Dafür muss es in seinen verschiedenen Facetten analysiert werden. Dazu gehört u.a. die begriffliche Beschreibung sowie die Benennung der allgemeinen Erfolgsfaktoren und der Barrieren, die für eine erfolgreiche oder erfolglose Implementierung verantwortlich sind.

4.1 Begriffserklärung

Eine einheitliche Definition des Begriffs der Implementierung – es wird auch von Implementation, Realisation, Einführung, Umsetzung oder Promotion gesprochen⁴⁰⁵ – ist in der Literatur nicht zu finden. Stattdessen existiert eine Vielzahl von Anwendungsfeldern⁴⁰⁶, die überall dort, wo es um die Gestaltung von Veränderungen oder die Einführung von Neuerungen geht, den Terminus der Implementierung verwenden. Auch die Implementierung von Corporate Foresight kann als eine Neuerung betrachtet werden, denn es bedarf einer neuen Denkhaltung und Sichtweisen sowie teilweise neuer Instrumente, Methoden und Strukturen und neuer Fähigkeiten auf Seiten der (Human-)Ressourcen.

„Implementation is ubiquitous“⁴⁰⁷ – dieses Zitat charakterisiert treffend die Heterogenität der Anwendung und des Verständnisses von Implementierung. Jenseits der technischen Umsetzung von Implementierung wird hier das Verständnis der Organisations- und Managementtheorie zugrunde gelegt. Diese versteht unter Implementierung die Integration von anwendbaren Elementen, Konzepten, Maßnahmen und Plänen in ein bestehendes System, in dem sie zum Einsatz kommen sollen⁴⁰⁸. Die Implementierung wird dann als erfolgreich betrachtet, wenn sich der angestrebte Anwendungsgrad im System bzw. in der Implementierungsumgebung

⁴⁰⁵ Reiß 1993, S. 551; Steinle 1995, Reiß 1995, S. 292

⁴⁰⁶ Beispiele sind das Change Management, das Konzept des geplanten Wandels, das organisationale Lernen oder auch der Innovationsprozess: Nutt 1986, S. 233, Reiß 1995, S. 292

⁴⁰⁷ Nutt 1986, S. 233

⁴⁰⁸ Kolks 1990, S. 77

einstellt⁴⁰⁹. Zeyer und Hammond kennzeichnen die Implementierung als eine gewollte und geplante Veränderung eines Ist- Zustands in einen Soll- Zustand durch die Einführung eines bekannten Implementierungsobjektes⁴¹⁰. Die Implementierungsumgebung stellt den Ist-Zustand dar, der einerseits die Rahmenbedingungen für die Implementierung des Konzepts vorgibt, andererseits durch dasselbe verändert werden soll. Der Implementierungskontext kann beliebig weit oder eng gefasst werden. In einer weiten Begriffsfassung bezieht er sich auf die Gesamtheit der betroffenen Unternehmensgebiete; eine engere Abgrenzung des Kontexts betrachtet lediglich einzelne Teile der Unternehmung – auch Implementierungsbereiche genannt⁴¹¹.

Ebenso können zwei unterschiedlich weite Begriffsfassungen der Implementierung unterschieden werden. Implementierung im engeren Sinne bezieht sich ausschließlich auf die konstruktivistische Durchsetzung bzw. Einführung des gegebenen Konzepts. Hingegen verfolgt eine erweiterte Implementierung einen evolutionären Ansatz und umfasst den gesamten Änderungsprozess einschließlich der Konzepterstellung und der Wahrnehmung und Erfüllung des auftretenden Anpassungsbedarfs⁴¹². Dieses erweiterte Begriffsverständnis ist darauf zurückzuführen, dass die Implementierung i.e.S. und deren Erfolg im wesentlichen von den vorgelagerten Tätigkeiten der Zielbildung und der Konzepterstellung abhängig sind. Bei der Ausdehnung des Implementierungsbegriffs werden bspw. bereits im Konzept Gestaltungsfaktoren berücksichtigt, die bei der späteren Einführung relevant sind. Weiterhin ist eine frühzeitige Information, Qualifikation, Motivation und Partizipation der Beteiligten von großer Bedeutung für die spätere Umsetzung und die Überwindung von Barrieren, die so schon frühzeitig identifiziert und beseitigt werden können⁴¹³. Diese Idee wird auch als „design for implementation“⁴¹⁴ bezeichnet und fördert außerdem die Sozialisierung und Entwicklung wechselseitiger Verständigungsfähigkeit und -bereitschaft während der Implementierung⁴¹⁵. Oppelland fügt noch hinzu, dass die

⁴⁰⁹ Bauermann 1988, S. 18

⁴¹⁰ Zeyer 1996, S. 7

⁴¹¹ Zeyer 1996, S. 8

⁴¹² Clauss 1989, S. 9ff. und S. 272; Oppelland 1989, S. 666

⁴¹³ Baisch 2000, S. 119; Zeyer 1996, S. 82: Nicht umsonst gilt für Implementierungen die Aussage: „frühe Fehler wiegen schwer“.

⁴¹⁴ Grimmeisen 1998, S. 8

⁴¹⁵ Clauss 1989, S. 94f.

Art des Implementierungsobjektes wesentlichen Einfluss darauf hat, ob es zu einer Implementierung i.e.S. oder i.w.S. kommt⁴¹⁶.

Eine Zusammenfassung der Zustände und der einzelnen Implementierungsschritte zeigt Abbildung 4.1:

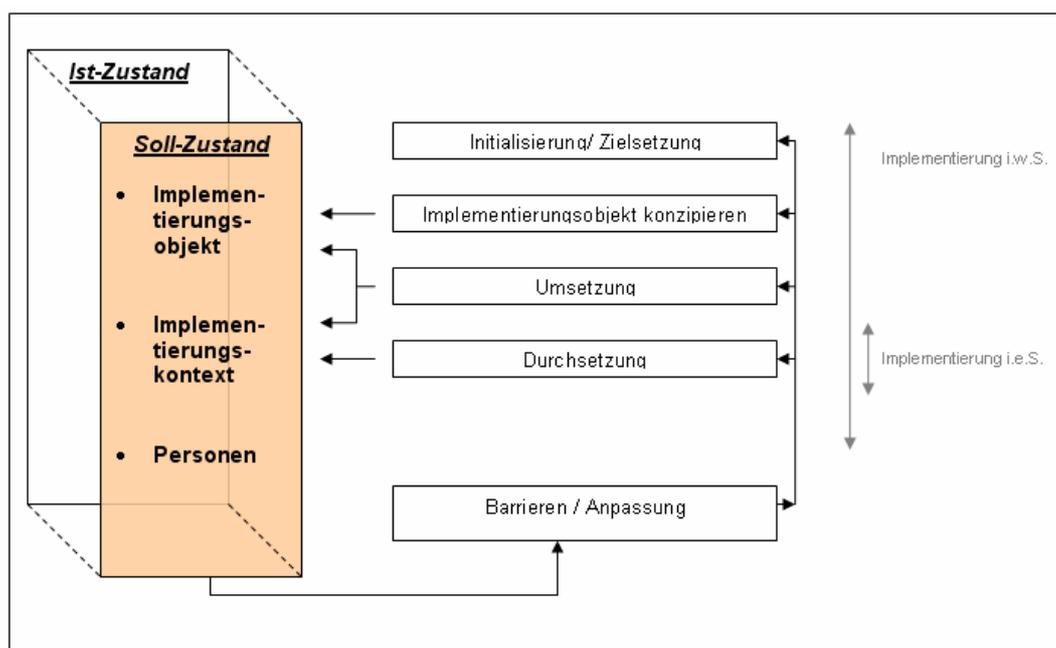


Abb. 4.1: Konzept für einen Implementierungsansatz⁴¹⁷

Hammond betont in diesem Zusammenhang noch insbesondere den Faktor Mensch, der hier mit all seinen Eigenschaften – Fähigkeiten, Kenntnissen, persönlichen Interessen am Implementierungsobjekt etc. – Einfluss nimmt⁴¹⁸. Die an der Implementierung beteiligten Personen können grundsätzlich in Beteiligte und Betroffene unterteilt werden. Von beiden Personengruppen gehen Anforderungen an das Implementierungsobjekt und an den Soll-Zustand aus, die sowohl komplementärer als auch konfliktärer Art sein können. Aus Letzterer ergibt sich ein Anpassungsbedarf, der in einem interaktiven Prozess wahrgenommen und bewältigt werden muss. Dieser Prozess verkörpert nach Clauss den Inhalt der

⁴¹⁶ Oppelland 1989, S. 666

⁴¹⁷ eigene Darstellung in Anlehnung an Hammond 1979; Witte 1989, S. 660 und Zeyer 1996

⁴¹⁸ Witte 1989, S. 660

Implementierung⁴¹⁹. Der prozessuale Charakter der Implementierung darf allerdings nicht überbewertet werden und gilt nur bedingt in der Praxis. Reiß beschreibt Implementierung weniger als Prozess, sondern eher als einen Koordinationsvorgang zwischen Anpassung des Konzepts und Anpassung des Kontexts⁴²⁰.

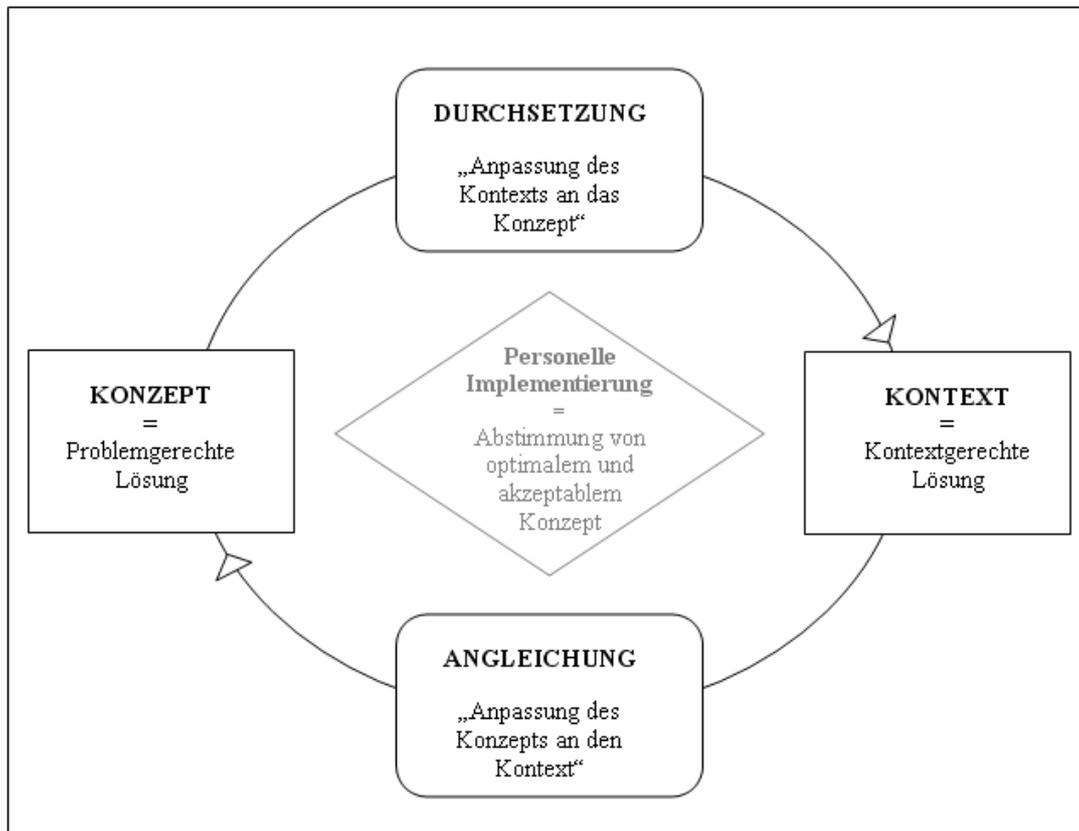


Abb. 4.2: Implementierung als wechselseitige Abstimmung von Konzept und Kontext⁴²¹

Diese Anpassung vollzieht sich generell in drei Stufen. Nach der bereits oben genannten Erstellung des Idealkonzepts erfolgt eine Anpassung des Implementierungsobjekts an Randbedingungen, die sich aus dem Kontext ergeben. Dabei wird das Konzept so angepasst, dass eine kontextgerechte Lösung entsteht. Diese Verformung des ursprünglichen Konzepts geht jedoch oft mit Abstrichen

⁴¹⁹ Clauss 1989, S. 40

⁴²⁰ siehe Abbildung 4.2 und Reiß 1995, S. 294f.; Grimmeisen 1998, S. 7

⁴²¹ Reiß 1997a, S. 25

hinsichtlich eines optimalen Grads der Zielerfüllung einher⁴²². Damit das ursprüngliche Ziel bzw. der Problemlösungsbeitrag, der mit der Implementierung verfolgt wird, nicht verloren geht, kommt es zur dritten Anpassungsstufe. Hier wird untersucht, inwieweit der Kontext an das Konzept anzupassen ist. Die Schaffung eines lösungsgerechten Kontextes wird durch den Aufbau oder die Anpassung einer Infrastruktur erreicht⁴²³. Diese letzte Stufe entspricht dem klassischen (engen) Verständnis von Implementierung als tatsächliche Durchsetzung. Implementierungsbarrieren können nun auf allen drei Anpassungsstufen auftreten, wobei bei der Durchsetzung mit dem höchsten Aufkommen von Widerständen zu rechnen ist⁴²⁴.

4.2 Implementierungserfolg

Eine erfolgreiche Implementierung basiert einerseits auf der Berücksichtigung der Beteiligten und Betroffenen und andererseits auf der Identifizierung, Analyse und Bewältigung von Erfolgs- und Störfaktoren⁴²⁵. Ein erstes anschauliches Modell dafür liefert Rohe, der den Aufbau von Motivation einerseits und den Abbau von Ängsten andererseits sowie einige weitere Erfolgsfaktoren als grundlegende Voraussetzung für den Implementierungserfolg sieht.

⁴²² Baisch 2000, S. 121

⁴²³ Reiß 1995, S. 294

⁴²⁴ Zeyer 1996, S. 84

⁴²⁵ Oppelland 1989, S. 666

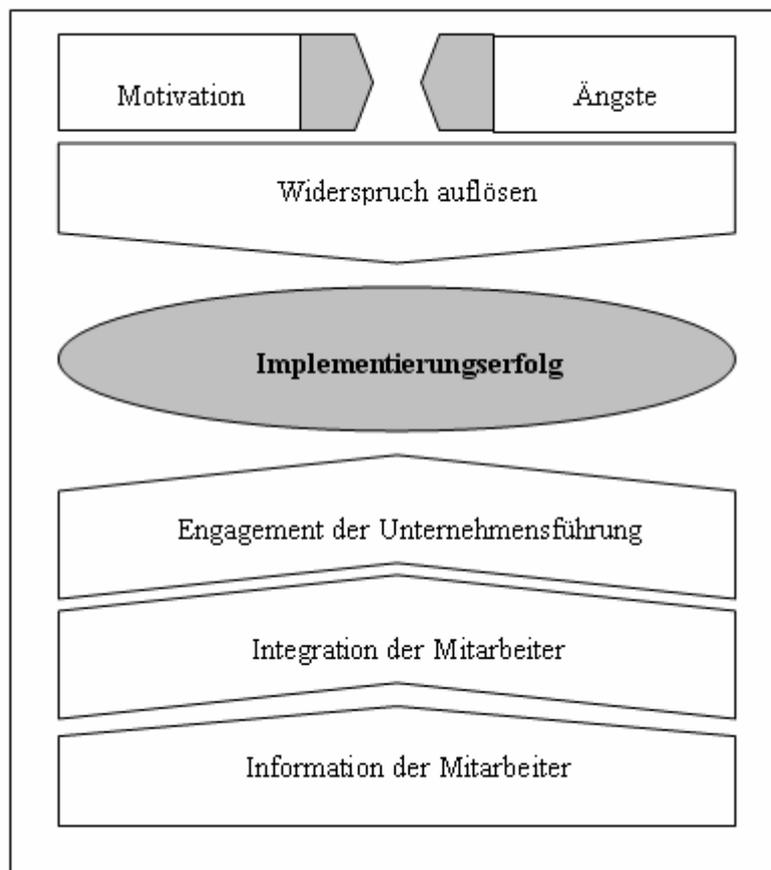


Abb. 4.3: Implementierungserfolg⁴²⁶

Sicherlich ist diese Darstellung weder besonders detailliert oder vollständig, aber sie vermittelt dem Betrachter einen ersten Eindruck der Vielschichtigkeit und Heterogenität des Implementierungserfolgs. Dieser hängt nun also zu einem Großteil von den Mitarbeitern, der Unternehmensführung sowie von der Wahrnehmung und Berücksichtigung von Ängsten bzw. den daraus resultierenden Implementierungsbarrieren ab. Diese treten überall dort auf, wo sich aufgrund der einsetzenden Veränderungen Widerstand formiert. Dem erweiterten Begriffsverständnis der Implementierung folgend, können diese Barrieren bereits während der Zielbildungs- und Konzeptionsphase zu nachhaltigen Störungen führen. Dennoch kann anhand von Untersuchungen aufgezeigt werden, dass Widerstand in ca. 90 Prozent der Fälle nicht am Implementierungsobjekt, sondern bei dessen Integration in den Kontext geleistet wird. Die Hauptursache für das Scheitern von

⁴²⁶ Rohe 1999, S. 19

Implementierungsaktivitäten basiert jedoch auf personellen Barrieren, die aus der Vernachlässigung der Beteiligten und Betroffenen entstehen⁴²⁷. Bevor eine genauere Untersuchung und Benennung der Implementierungsbarrieren erfolgt, soll die Rolle des Menschen und der Begriff der Barriere sowie ihr kontext- und konzeptgebundenes Auftreten näher bestimmt werden.

4.3 Rollenmodelle in der Implementierung

In der Literatur existieren viele Rollenmodelle, die sich auf verschiedene Sichtweisen bezüglich der Implementierung beziehen. Wie bereits erwähnt, wird bei Veränderungsprozessen zwischen „Betroffenen“ und „Beteiligten“ differenziert⁴²⁸. Letztere sind dadurch gekennzeichnet, dass sie die Implementierung aktiv mitgestalten. Die Betroffenen sind hingegen sprichwörtlich „betroffen“ von der Veränderung; sie haben jedoch per Definition keine Mitgestaltungsmacht. Je nach Grad der Partizipation und dem Empfinden der Veränderung können die Betroffenen folgende Rollen – siehe Tabelle 4.1 – im Implementierungsprozess einnehmen⁴²⁹.

<i>Veränderung/ Partizipation</i>	<i>ja</i>	<i>nein</i>
<i>gut</i>	Gewinner	Glückspilz
<i>schlecht</i>	Schuldiger	Opfer

Tab. 4.1: Abhängigkeit von Partizipation und Veränderungsempfinden⁴³⁰

Das Promotorenmodell – eines der meist genannten und erweiterten Rollenmodelle –, das ursprünglich auf Witte⁴³¹ zurückgeht, bezieht sich in seiner Grundaussage auf drei „humane“ Erfolgsfaktoren, deren Zusammenspiel höchste Implementierungseffizienz verspricht. Diese Faktoren bezeichnet Witte als Macht-, Prozess- und Fachpromotoren, wobei kritisch anzumerken ist, dass sie sich in der Praxis eher auf implementierungsrelevanten Kompetenzen beziehen, und selten

⁴²⁷ Rohe 1999, S. 16f.

⁴²⁸ Zeyer 1996, S. 16

⁴²⁹ Zeyer 1996, S. 12

⁴³⁰ Cevey / Prange 1999, S. 124

⁴³¹ Witte 1973, S. 14ff.

personengebunden in dieser Form auftreten⁴³². Das negative Gegenstück zu den Promotoren bilden die Opponenten⁴³³. Sie werden in aufrechte Gegner, verdeckt agierende Gegner bzw. Widerstandskämpfer und Emigranten unterschieden⁴³⁴. In der Praxis gibt es schließlich eine dritte Gruppe von Personen, die als „Indifferente“ bezeichnet werden. Sie sind dadurch charakterisiert, dass sie sich weder für noch gegen die Implementierungsidee aussprechen. Die Verteilung der Betroffenen auf diese drei Personengruppen liefert aus Sicht der Unternehmen ein recht einheitliches Bild. So liegt der prozentuale Wert der Opponenten bei etwa 10 Prozent; die restlichen 90 Prozent verteilen sich in etwa gleichmäßig auf die beiden anderen Gruppen der Promotoren und der Indifferenten⁴³⁵.

Neben den bereits erwähnten Personengruppen existiert im angelsächsischen Raum noch der Begriff des „change agent“. Ihm wird die Funktion als Vorbild und Treiber aber auch als Psychologe und Sozialarbeiter der Implementierung zugeschrieben⁴³⁶. Er hebt sich von den Beteiligten dadurch ab, dass er eher neutral zum Ausgleich von Interessen⁴³⁷ und zur Hilfe beim Sinneswandel der Betroffenen eingesetzt wird⁴³⁸. Das Interessante an diesem „Hilfsarbeiter der Implementierung“ ist die Idee, dass personelle Barrieren durch ihn – ob als Einzelperson, als Team oder in Form einer Beratungsgesellschaft – überwunden werden können⁴³⁹.

Neben dieser recht statischen Sicht auf die Rollenmodelle dürfen die Beziehungen der Beteiligten untereinander nicht vernachlässigt werden. Nach Connor / Clements⁴⁴⁰ werden autodestruktive, statische und synergistische Beziehungstypen unterschieden. Ersterer legt ein negatives Verhalten an den Tag, das durch Fehlkommunikation, Abwehrhaltungen und Vorwürfe zustande kommt. Demgegenüber bezeichnen synergistische Beziehungen ein positives Verhalten, das durch die motivierte Mitarbeit jedes Einzelnen zu einer optimalen und äußerst produktiven Teamarbeit führt. Das Mittelmaß zwischen negativem Verhalten

⁴³² Hauschildt / Chakrabarti 1988, S. 378 und 382f.; siehe auch Connor / Clements 1999, S. 39 und Zeyer 1992, S. 14f.

⁴³³ Witte 1973 S. 17f.

⁴³⁴ Krebsbach-Gnath 1992, S. 39f.

⁴³⁵ Zeyer 1996, S. 92

⁴³⁶ Witte 1973, S. 13, Connor / Clements 1999, S. 61f.

⁴³⁷ Zeyer 1996, S. 12

⁴³⁸ Witte 1973, S. 13

⁴³⁹ Witte 1973, S. 14

⁴⁴⁰ Connor / Clements 1999, S. 45

einerseits und produktiver, teamorientierter Arbeit andererseits wird hier als statische bzw. neutrale Beziehung aufgefasst.

4.4 Barrieren

Unter einer Barriere wird nach Witte *ein hemmendes, aber überwindbares Hindernis verstanden. Sie stellt keine fest verankerte Schranke dar, sondern eher einen graduellen Widerstand, der mehr oder weniger überwunden werden kann*⁴⁴¹.

Im Zusammenhang mit dieser Arbeit wird unter einer Barriere ein Faktor verstanden werden, der sich negativ auf die Implementierung von Corporate Foresight im Unternehmen und speziell in der Strategieentwicklung auswirkt.

Es liegt in der Natur von Barrieren, dass sie dynamisch und evolutionär sind. Ein zweites Merkmal sind ihre gegenseitigen Abhängigkeiten. Barrieren wirken also nicht isoliert, sondern verstärken einander oder schließen sich gegenseitig aus⁴⁴². Um weitere Charakteristiken zu verstehen, sollten zuvor verschiedene Annahmen des Barriereansatzes geklärt werden:

- Oft wird generell und implizit angenommen, dass Corporate Foresight etwas Positives und jeglicher Widerstand von Seiten der Mitarbeiter oder dem Management, der eine Barriere bildet, sei etwas Negatives. Dies ist nicht immer der Fall, da Widerstand oder Skepsis – solange sie gut begründet sind – auch einen positiven Effekt auf das Unternehmen haben können.
- Weiterhin wird selbstverständlich angenommen, dass die Beseitigung von Barrieren die unternehmerische Zukunftsforschung vorantreibt. Auch diese Annahme kann so nicht stengelassen werden, denn jede Implementierung stellt einen außergewöhnlichen Aufwand dar, der eine hohe Motivation, Toleranz sowie eine gute Koordination von vielen Akteuren voraussetzt. Das Beseitigen von Barrieren scheint daher eine notwendige, aber nicht

⁴⁴¹ Witte 1973, S. 6

⁴⁴² Hadjimanolis, A. 2003, S. 564, Reiß 1997a, S. 17; siehe auch Schwarz 2005, S. 28 in Bezug auf die strategische Früherkennung

ausreichende Bedingung für die Umsetzung von Corporate Foresight zu sein⁴⁴³.

- Als dritte Annahme wird oft schon die einfache Existenz von Barrieren als etwas Negatives angesehen, das auf jeden Fall beseitigt werden muss. Auch dies gilt zwar in vielen, aber nicht in allen Fällen. Denn Barrieren können manchmal auch in Erfolgsfaktoren gewandelt werden oder zumindest als Erfahrung verbucht werden⁴⁴⁴.
- Eine letzte falsche Annahme besteht darin, dass man sich nicht nur auf die Beseitigung von Barrieren, sondern vor allem auch auf die Unterstützung der Erfolgsfaktoren konzentrieren sollte. Beides ist notwendig und komplementär⁴⁴⁵.

Mit diesem Hintergrundwissen ausgestattet, kann man nun zur Wahrnehmung und Identifikation von Barrieren übergehen.

4.4.1 Wahrnehmung, Entstehung und Identifikation

„Researching barriers is a difficult undertaking.“⁴⁴⁶ Dieses Zitat verdeutlicht die Probleme bei der Erforschung der Thematik und insbesondere bei deren Wahrnehmung und Identifikation.

Bei der Wahrnehmung von Barrieren sind einige Grundsätze zu berücksichtigen. So kann man davon ausgehen, dass Barrieren oft nur subjektiv wahrgenommen werden. Dies hat zur Folge, dass eigene Fehler oder mangelnde Fähigkeiten – gern auch unbewusst – verschwiegen und im Gegenzug externe Faktoren überbewertet werden. Außerdem steht die Erkenntnis von Barrieren in starker Relation zu dem existierenden Wissen über ein Themengebiet. Je geringer also das Wissen über die Implementierungsidee, desto weniger Barrieren werden wahrgenommen. Piatier entwarf dazu einen „Wahrnehmungskreis für Barrieren“, der folgendermaßen abläuft:

⁴⁴³ van der Heijden 2002, S. 82

⁴⁴⁴ zu weiteren positiven Effekten von Barrieren siehe auch Hauschildt / Salomo, S. 2007, S. 182f.

⁴⁴⁵ in Anlehnung an Hadjimanolis 2003, S. 560ff.

⁴⁴⁶ Hadjimanolis 2003, S. 569

Anfangs wird das Problem nicht erkannt; es wird unterschätzt oder sogar geleugnet. In einem zweiten Schritt wird das Problem überbewertet. Danach erfolgt erst die tatsächliche wahre Bewertung. In einem letzten Schritt wird es dann überwunden – vgl. Abbildung 4.4.

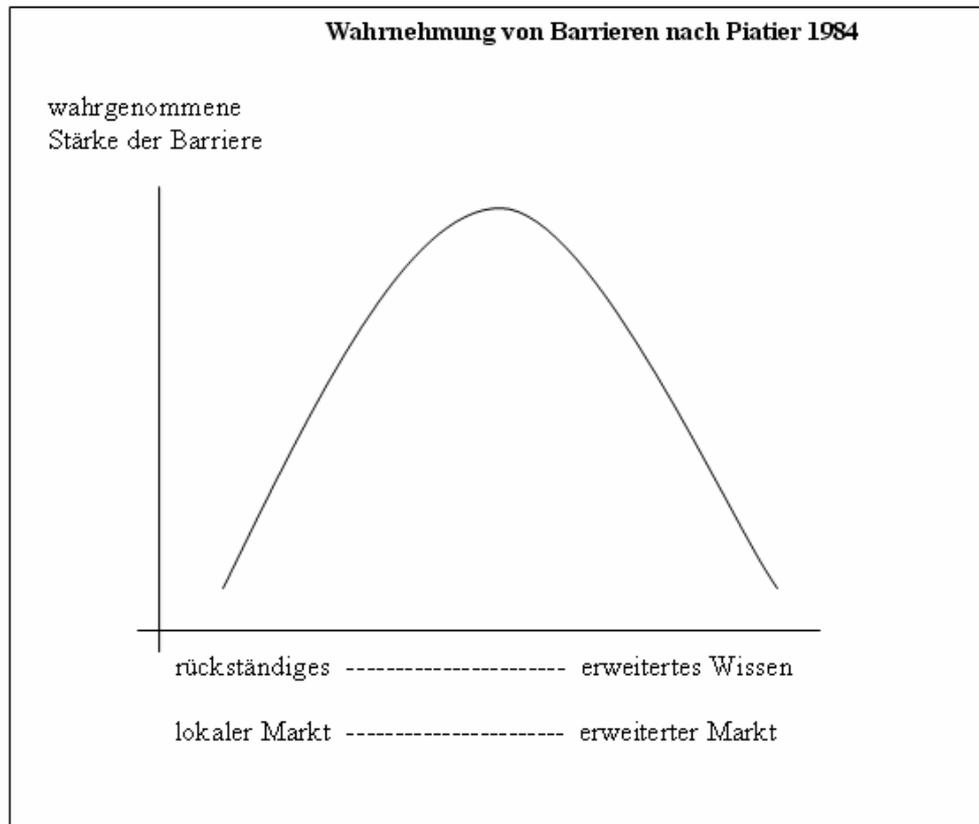


Abb. 4.4: Wahrnehmung von Barrieren nach Piatier⁴⁴⁷

Wahrnehmung bezeichnet auch einen Prozess, den ein handelndes Individuum durchläuft, um zu seiner subjektiven Weltansicht zu gelangen. Diese Perspektive bildet die Grundlage aller individuellen Entscheidungen und ist daher auch kennzeichnend für die begrenzte Rationalität des Menschen.

Der Prozess der Wahrnehmung nimmt erheblichen Einfluss auf die Einstellung, Bewertung, Entscheidungen und Handlungen des Mitarbeiters gegenüber dem Corporate Foresight. Er gliedert sich in mehrere Phasen, die von der sensorischen Wahrnehmung über die Prognose und Bewertung von Konsequenzen letztlich das

⁴⁴⁷ Piatier 1984, S. 149

subjektive Empfinden und das Verhalten gegenüber der Implementierungsidee ausdrücken. Dieses Verhalten kann sich in der Entstehung von Barrieren ausdrücken⁴⁴⁸.

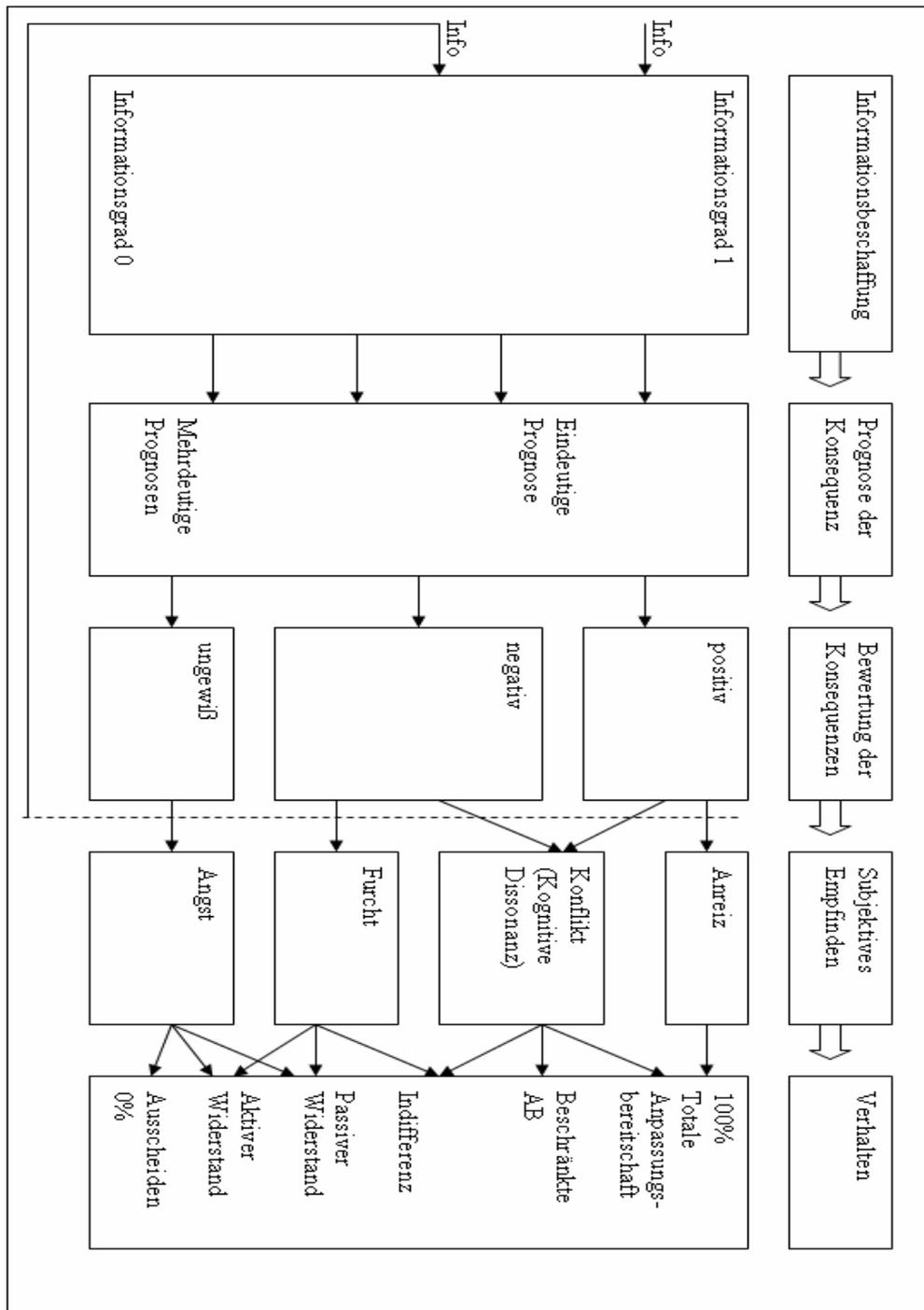


Abb. 4.5: Entstehung von Widerstand⁴⁴⁹

⁴⁴⁸ Gussmann 1988, S. 61; siehe auch Gelbmann et al. 2004, S. 268, Picot et al. 1999, S. 51

Wahrnehmungsbarrieren beeinflussen nach dem methodologischen Individualismus – nach dem alle sozialen Prozesse und Institutionen das Ergebnis individueller Handlungen und Entscheidungen sind – auch jede Veränderung in einer Organisation⁴⁵⁰. Dies drückt sich auch in folgender Aussage aus: „Management von Wandel bedeutet Management von Menschen.“⁴⁵¹ Eine Implementierung sollte also nur unter Berücksichtigung der individuellen Interessen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter durchgeführt werden. Diese Aussage kann auch durch die Theorie der kognitiven Dissonanz von Festinger⁴⁵² gestützt werden. Kognitive Dissonanzen treten auf, wenn individuelle Zielsetzungen nicht mit den Zielen des Unternehmens übereinstimmen. Sie bewirken eine selektive Wahrnehmung und Bewertung von Informationen, die wiederum zu einer ablehnenden Haltung und einer mangelnden Einsicht in die Notwendigkeit der Implementierung von Corporate Foresight führen⁴⁵³.

Nach der Wahrnehmung und dem Zustandekommen von Barrieren, gilt es diese zu benennen und zu identifizieren. Da es im Zusammenhang mit der unternehmerischen Zukunftsforschung noch kaum Erkenntnisse zur Forschungsfrage gibt⁴⁵⁴, darf bei der Identifikation von Implementierungsbarrieren auf die Ergebnisse der Innovationsforschung und Früherkennung zurückgegriffen werden. Dies begründet sich zum einen durch Gruber et al., die Corporate Foresight als integrierten Bestandteil der ersten Phasen des Innovationsprozesses ansehen⁴⁵⁵. Zum anderen benennen Bitzer und Poppe sowie Hadjimanolis exakt diese Frühphasen des Innovationsprozesses als kritisch in Bezug auf mögliche Barrieren⁴⁵⁶. Die Anlehnung an die Thematik der Früherkennung ergibt sich aus der funktional engen

⁴⁴⁹ Gussmann 1988, S. 61

⁴⁵⁰ Picot et al. 1999, S. 19

⁴⁵¹ Picot et al. 1999, S. 2 Ein Unternehmen wird nach Picot et al. 1999, S. 19 aus den individuellen Interessen, Entscheidungen, Verhaltensweisen und Zielen aller Mitglieder erklärt.

⁴⁵² Festinger 1957

⁴⁵³ Jung 1999, S. 75

⁴⁵⁴ Barrieren bzgl. Corporate Foresight wurden in den folgenden Studien allenfalls am Rande erwähnt oder diskutiert: Burmeister et al. 2002, Becker 2002, Schwarz 2006, Müller 2008

⁴⁵⁵ Gruber et al. 2003

⁴⁵⁶ Bitzer / Poppe 1993; Hadjimanolis 2003, S. 564: „of particular interest is the role of barriers during the initial stages of the innovation process“ vgl. auch Zwick 2003, S. 46

Verwandtschaft mit dem Corporate Foresight und aus der Aussage von Baisch, der den Begriff des Foresight sogar mit dem der Früherkennung gleichsetzt⁴⁵⁷.

Als generelle Empfehlung sollte weiterhin eine Unterscheidung zwischen Ursachen und Symptomen erfolgen, damit Maßnahmen zur Beseitigung von Implementierungsbarrieren nicht fehlgeleitet werden. Nicht das Kurieren der Symptome, sondern die Behandlung der zugrunde liegenden Ursachen ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung⁴⁵⁸.

4.4.2 Klassifikation

Barrieren treten in den verschiedensten wissenschaftlichen Disziplinen auf und wurden daher u.a. aus wirtschaftlicher, soziologischer und psychologischer Perspektive untersucht⁴⁵⁹. Die Vielfalt der in der Literatur dadurch bereits vorhandenen Klassifizierungsversuche ist jedoch mit Vorsicht zu genießen. Bei dem Versuch Barrieren zu clustern bleiben oftmals ihre Beziehungen untereinander unberücksichtigt. Desweiteren sagen Kategorien nichts darüber aus, warum Barrieren entstehen und welche Faktoren ihre Entstehung begünstigen. Auch die Dynamik und der evolutionäre Charakter von Barrieren bleiben außer Acht⁴⁶⁰. Dennoch liefert eine Unterscheidung verschiedener Barrieretypen erste Anhaltspunkte und eine grobe Orientierung im thematischen Rahmen.

So differenzierte bereits Schumpeter vor fast 100 Jahren zwei Gruppen von Widerständen, die nach ihrer jeweiligen Quelle in externe und in interne Barrieren unterschieden werden können⁴⁶¹. Erstere haben ihren Ursprung im Unternehmensumfeld und können nicht beeinflusst werden. Interne Barrieren sind hingegen überwindbar. Eine weitere Klassifikation liefert Klöter⁴⁶², der mögliche Widerstandstypen nach fünf deskriptiven Kriterien differenziert:

⁴⁵⁷ Baisch 2000, S. 15

⁴⁵⁸ Reiß 1997b, S. 98

⁴⁵⁹ Hadjimanolis 2003, S. 566ff.

⁴⁶⁰ Hadjimanolis 2003, S. 569

⁴⁶¹ Schumpeter 1912, S. 118ff.

⁴⁶² Hauschildt / Salomo 2007, S. 181 mit Verweis auf Klöter 1977 (Buch nicht auffindbar)

- nach dem Aktivitätsniveau des Widerstands, das sich entweder durch aktives Handeln oder durch passives Unterlassen auszeichnet;
- nach der Manifestation des Widerstands, d.h. ob er offen artikuliert oder eher verdeckt und in Verschwiegenheit praktiziert wird;
- nach der Wirkung, die im destruktiven Sinne eine Verhinderung, Verzögerung oder Verformung bzw. konstruktive Verbesserung beinhaltet;
- nach der Vorgehensweise des Widerstands, die sich entweder direkt und unmittelbar oder indirekt über Umwege auswirkt;
- und nach der Legitimationsbasis des Widerstands, die entweder auf die Verteidigung der unternehmerischen Interessen oder rein opportunistisch, auf die individuellen Nutzensvorstellungen der Gegner ausgerichtet ist.

Das Auftreten von Implementierungsbarrieren haben auch Bea und Haas im Rahmen des Diskontinuitätenmanagements untersucht⁴⁶³. Sie gliedern die beobachteten Widerstände in die drei Bereiche der systembezogenen, organisatorischen und personellen Barrieren. Erstere beziehen sich weitestgehend auf das Implementierungskonzept, dem Methoden- und Theorieprobleme bei der Interpretation von Informationen vorgeworfen werden. Kontextgebundene oder „organisatorische Probleme resultieren [nach ihrer Ansicht] aus einem Mangel an Zuständigkeit für [Corporate Foresight] sowie aus Versickerungseffekten in der Hierarchie und Lethargie, hervorgerufen durch schlechte Erfahrungen. Personelle Aspekte betreffen den Mangel an Umfeldsensibilität, die ausschließliche Orientierung an hard facts sowie eine Überheblichkeit gegenüber drohenden Gefahren.“⁴⁶⁴

In direktem Bezug zur Implementierung werden ebenfalls kontext- und konzeptgebundene Barrieren unterschieden werden, wobei hier gewisse Abhängigkeiten zu beachten sind. Kontextbasierte Barrieren sind sehr eng mit den personellen und konzeptbasierten Barrieren verbunden, d.h. Fehler im

⁴⁶³ Bea / Haas 1995, S. 289f.

⁴⁶⁴ Baisch 2000, S. 6

Implementierungsobjekt und Verhaltens- und Denkweisen von Akteuren haben starke Auswirkungen bei der Implementierung in den Kontext. Die kontextorientierte Implementierung – auch als „Akkomodation“ oder „Durchsetzung“ bezeichnet – bestimmt die vorzunehmende Anpassungsarbeit des Kontextes an das Konzept. Darunter werden generell alle Bemühungen verstanden, die eine Ausrichtung von Strategie, Struktur, Prozessen, Technologien und Menschen zum Ziel haben⁴⁶⁵.

Die konzeptbasierte Identifikation von Implementierungsbarrieren basiert auf der Idee, dass es andererseits auch während der Anpassung des Konzepts an den Kontext – auch „Assimilation“ genannt⁴⁶⁶ – immer wieder zu Hindernissen kommt. Durch das Einpassen in den Kontext wird das Implementierungsobjekt oftmals stark verändert. Es werden immer wieder Schnittstellen offengelegt, an denen das Konzept sich auf den Kontext ausrichten muss. Diese Schnittstellen gilt es bei der Identifikation der konzeptbasierten Barrieren zu beachten.

Neben diesen gegenseitigen Anpassungsbarrieren können auch Barrieren innerhalb des Implementierungsobjektes selbst existieren. So kann eine fehlerhafte oder unpassende Konzeption für ein bestimmtes Unternehmen z.B. auf falsche, unklare oder überhöhte Ziele, einen unpassenden Methodeneinsatz, verkehrte Strukturen oder auf eine ungenügende Ressourcenbereitstellung zurückzuführen sein. Hier gilt es schon während der Konzeption eine möglichst gute Partizipation der Mitarbeiter zu ermöglichen. Letztlich lassen sich keine generellen Aussagen zur konzeptorientierten Anpassung machen, da diese individuell und unternehmensspezifisch angeglichen werden müssen⁴⁶⁷. Es lässt sich lediglich die Forderung nach der Berücksichtigung der allgemeinen Anforderungen bzw. Erfolgsfaktoren aufstellen⁴⁶⁸.

Im Folgenden werden daher die wichtigsten internen und kontextgebundenen Barrieren vorgestellt. Sie sind einerseits beeinflussbar und stellen außerdem die bedeutendste Gruppe von Barrieren dar⁴⁶⁹.

⁴⁶⁵ Reiß 1995, S. 295f.

⁴⁶⁶ Reiß 1995, S. 295

⁴⁶⁷ Reiß 1997b, S. 92

⁴⁶⁸ Reiß 1995, S. 298; die benannten Anforderungen und Erfolgsfaktoren sind in Kapitel 4.5 aufgeführt

⁴⁶⁹ Rohe 1999, S. 16f.; Reiß 1997b, S. 92, der sich in diesem Zusammenhang insbesondere auf die personellen Implementierungsbarrieren bezieht

I. Personelle Barrieren

Barrieren erfahren oftmals eine starke Personalisierung⁴⁷⁰. Zudem werden „Widerstände der Betroffenen als die zentrale Herausforderung für das Management des Wandels betrachtet.“⁴⁷¹ Dabei sind die Richtung und der Bezug des Widerstands nicht immer einfach zu bestimmen. Neben einer direkten Ablehnung der Implementierungsidee – oder des -objekts, ist es beispielsweise möglich, dass der Betroffene die geplante Veränderung begrüßt, nicht jedoch die Art und Weise, in der sie eingeführt wird. Erfolgshemmende Ursachen in der Vorgehensweise der Implementierung beziehen sich z.B. auf die Art und Weise, wie die Erarbeitung der Ziele abläuft und wie sie kommuniziert werden. Auch treten oft Hindernisse im Zusammenhang mit dem Management der Implementierung auf, wenn dieses dem Betroffenen eine falsche Rolle im Implementierungsprozess zuordnet⁴⁷². Eine unzureichende Kommunikation über den Sinn und Zweck der Implementierung führt zusätzlich leicht zu Missverständnissen und Meinungsverschiedenheiten⁴⁷³.

a) Wissen-, Willens- und Fähigkeitsbarrieren

Obwohl der Mensch ein natürliches Streben nach Veränderung besitzt, entwickelt er gleichzeitig Ängste gegen die ungewissen Folgen des Wandels⁴⁷⁴. Dieser tief im Unterbewusstsein verankerte Schutzmechanismus und die daraus resultierenden Widerstände gilt es aufzudecken und ernst zu nehmen⁴⁷⁵. Die Ursachen für personelle Barrieren sind vielfältig. So sind sie u.a. darauf zurückzuführen, dass während der Implementierung Lernprozesse bei den beteiligten und betroffenen Personen ablaufen, die oft komplex und langwierig sind⁴⁷⁶. Diese Lernprozesse führen einerseits zu einer Anpassung der Verhaltensmuster und des Kenntnisstandes, andererseits treffen sie auf Ängste, Gewohnheiten, Besitzstände und soziale Barrieren⁴⁷⁷.

⁴⁷⁰ Hauschildt / Salomo 2007, S. 178f.

⁴⁷¹ Reiß 1997a, S. 17

⁴⁷² Krebsbach-Gnath 1992, S. 42f.

⁴⁷³ Nutt 1986, S. 230

⁴⁷⁴ Witte 1973, S. 6

⁴⁷⁵ Rohe 1999, S. 16ff.

⁴⁷⁶ Grimmeisen 1998, S. 31

⁴⁷⁷ Staehle 1999, S. 977; Nippa / Scharfenberg 1997, S. 37f.

Neben einer eindeutigen Zustimmung, d.h. dem Wollen der Veränderung, wird auch ein gewisses Maß an Verständnis und Qualifikation in Form von Wissen und Fähigkeiten gefordert. In der deutschsprachigen Literatur hat sich Müller-Stewens in Bezug auf die Früherkennung dieses Modells angenommen. Er differenziert Wissensbarrieren, Willensbarrieren und Fähigkeitsbarrieren, die jeweils auf Unternehmensebene, Projektteamebene und individueller Ebene auftreten können⁴⁷⁸.

Ebene	Wissensbarrieren	Willensbarrieren	Fähigkeitsbarrieren
Unternehmen	dominierende Expertenkulturen; übertriebene Expertengläubigkeit; fehlende Fachkompetenz; fehlende Allgemeinbildung	Interessenkollision; Ressortegoismus; Hard-Facts-Gläubigkeit; Informationsüberladung; Bevorzugen beständigen Wissens; Selbstüberschätzung	Unzureichende(s) <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationserfahrung; • Erfahrung mit schlecht strukturierter Information; • Klima der Dringlichkeit
Projektteam	Unzureichendes <ul style="list-style-type: none"> • Prozesswissen • Methodenwissen • Projektmanagementwissen 	Zweifel an richtiger Rollenverteilung; Fehlende politische Rückendeckung; Schwieriger Erfolgsnachweis; Expertenarroganz	Unzureichende <ul style="list-style-type: none"> • Projekterfahrung • Überzeugungskraft • Erfüllung der Nutzenerwartungen • Teamfähigkeit
Individuum	Unzureichendes <ul style="list-style-type: none"> • Prozesswissen • Methodenwissen • Projektmanagementwissen 	Ungünstige Anreiz-Beitrags-Relation; Unzureichende Identifikationspotenziale mit dem Projekt	Unzureichende <ul style="list-style-type: none"> • Lernfähigkeit • Kommunikationsfähigkeit • Fähigkeit zum systemischen Denken

Tab. 4.2: Wissens-, Willens- und Fähigkeitsbarrieren⁴⁷⁹

⁴⁷⁸ Krystek / Müller-Stewens 1993, S. 269

⁴⁷⁹ Krystek / Müller-Stewens 1993, S. 269

Der Mangel an Prozess-, Macht- und Fachkompetenz wird in ähnlicher Form auch von Krüger bestätigt, der implementierungsbezogene Anforderungen an Führungskräfte in fachliche, politische und konzeptionelle Fähigkeiten aufteilt. Zusätzlich benennt er noch soziale Kompetenzen als eine wichtige Fähigkeit für den Erfolg der Implementierung⁴⁸⁰. Auch Witte und andere betonen in ihren Ausführungen die Existenz von Willens- und Fähigkeitsbarrieren⁴⁸¹. Willensbarrieren beruhen nach seiner Idee auf Beharrungskräften, die den Status quo sichern wollen. Ähnlich einem Gleichgewichtszustand in der Mechanik, der nur durch Energieaufwand in einen neuen Zustand überführt werden kann, kann dieser Status quo verstanden und überwunden werden. Je größer die Gegenkräfte – Opponenten –, die den alten Zustand erhalten wollen, desto mehr Energie wird benötigt, um in den neuen Zustand zu gelangen⁴⁸². Dabei basiert das Nicht-Wollen auf den Charaktereigenschaften und Gefühlen von Managern und Mitarbeitern, die sich wiederum auf weltanschauliche, sachliche, machtpolitische oder individuelle Gründe stützen. Diesen Barrieren werden zwar bewusst wahrgenommen, können aber nicht mit rationalen Argumenten beseitigt werden⁴⁸³. Auch die unbewusst wahrgenommenen Barrieren neigen dazu, ungelöst zu bleiben. Sie beinhalten die tieferen Ursachen des Widerstands, die entweder auf naturgegebenen oder gelernten Regelungsmechanismen basieren, wie z.B. Vorurteile, gelernte Sorglosigkeit oder traditionelle Verhaltensweisen. Andererseits können sie auch durch konservative Vorprägungen und festgefahrene Einstellungen hervorgerufen werden⁴⁸⁴.

Der Begriff der Fähigkeitsbarrieren basiert auf der Natur von Implementierungsprozessen, die bekanntlich den Status quo in einen neuen, ungewissen Soll-Zustand überführen sollen und damit Lernprozesse in Gang setzen. Es müssen neues Wissen, neue Fähigkeiten und Fertigkeiten erlernt werden, die das

⁴⁸⁰ Krüger 1994, S. 199ff.

⁴⁸¹ Witte 1973 S. 6; Hadjimanolis 2003, S. 562; Hauschildt / Salomo 2007, S. 190f.; Piatier 1984, S. 115; Thom 1980, S. 365; Reiß 1997a, S. 17f.; von Rosenstiel 1997, S. 201f.

⁴⁸² der Gleichgewichtsgedanke geht auf Kurt Lewin zurück: vgl. Schein 2001

⁴⁸³ Hauschildt / Salomo 2007, S. 191f.

⁴⁸⁴ Hauschildt / Salomo 2007, S. 192f.

Implementierungsobjekt selbst und dessen Nutzung betreffen. Daher spielt es keine unwesentliche Rolle, wie komplex das Implementierungsobjekt gestaltet ist⁴⁸⁵.

Es liegt also in der Natur des Wandels, dass er mehr Zeit, Aufmerksamkeit und Energie verbraucht als bereits eingespielte Routinen. Hinzu kommt, dass sich die Betroffenen oft inkompetent fühlen, wenn sie einen Richtungswechsel in ihren Tätigkeiten und Denkweisen vollziehen sollen. Letztlich schlägt noch der Zeitfaktor zu, der jede Art von Veränderung zu einem stressigen Akt werden lässt, da die Zeit für die Implementierung meist zur regulären Arbeit hinzukommt⁴⁸⁶. Wenn dann noch eine unzureichende Kommunikation bezüglich der Ziele und Vorteile der Implementierung stattfindet, wird der Implementierungserfolg immer unwahrscheinlicher. Dennoch ist die fehlende Veränderungsbereitschaft nicht immer auf eine individuelle und grundsätzliche Verweigerungshaltung zurückzuführen. Das Nicht-Wollen ist oft das Ergebnis von äußeren Einflüssen, die z.B. auf Barrieren im organisatorischen Kontext, auf Konzeptionsfehler im Implementierungsobjekt oder schlechte Implementierungsbedingungen zurückzuführen ist. Gelbmann et al.⁴⁸⁷ machen in diesem Zusammenhang auf Sinn- und Transferbarrieren aufmerksam. Erstere entstehen, wenn der Sinn und Zweck einer Tätigkeit nicht ausreichend vermittelt wird, wobei Großunternehmen besonders anfällig für diese Art von Barrieren sind. Transferbarrieren bezeichnen das Problem, dass oftmals alle Neuerungen, die von außen kommen, von Mitarbeitern abgelehnt werden. Für diese Art von Barrieren kann das Normengefüge in einem Unternehmen verantwortlich sein. Dieses Gefüge fußt auf einem normativen Prinzip, das sich wiederum auf ausgesprochene und unausgesprochene Selbstverständlichkeiten bezieht, die festlegen, ob „man“ etwas tun oder lassen soll bzw. darf⁴⁸⁸. Aber auch das Arbeitsumfeld hat erheblichen Einfluss auf die Kreativität und Motivation von Mitarbeitern. So wurde bspw. häufig ein zu hoher Leistungs- und Zeitdruck als Implementierungshindernis angeführt⁴⁸⁹. Aus organisatorischer Sicht steht hier also

⁴⁸⁵ Witte 1973, S. 8

⁴⁸⁶ Carr 1992, S. 44

⁴⁸⁷ Gelbmann et al. 2004, S. 256ff.

⁴⁸⁸ von Rosenstiel 1997, S. 201f.

⁴⁸⁹ Nippa / Scharfenberg 1997, S. 39ff.

die situative Ermöglichung im Vordergrund. Diese umfasst weiterhin die materiellen Rahmenbedingungen, d.h. die Verfügbarkeit von Ressourcen⁴⁹⁰.

Generell hat sich in der Theorie eine Unterscheidung der personellen Implementierungsbarrieren in Fähigkeitsbarrieren und Bereitschafts- bzw. Willensbarrieren durchgesetzt⁴⁹¹. Diese können nun zusammengefasst und anhand ihrer Defizitsituationen beschrieben werden:

- „Nicht-Kennen“: Unkenntnis wird durch Informationsdefizite hervorgerufen.
- „Nicht-Können“: Eine Überforderung der Betroffenen kommt zustande, wenn diese Qualifikationsdefizite aufweisen.
- „Nicht-Wollen“: Diese Barriere kann auch als Schlechterstellung angesehen werden, die vor allem aus einem Motivationsdefizit erwächst.
- „Nicht-Dürfen“: Das letzte Ursachenfeld kann als Ohnmacht der Betroffenen verstanden werden, die auf schwerwiegenden Organisationsdefiziten zurückzuführen sind.

Abbildung 4.6 ordnet die einzelnen Defizitsituationen den beiden Barrierekategorien zu und veranschaulicht insbesondere die Abhängigkeiten zwischen beiden Feldern.

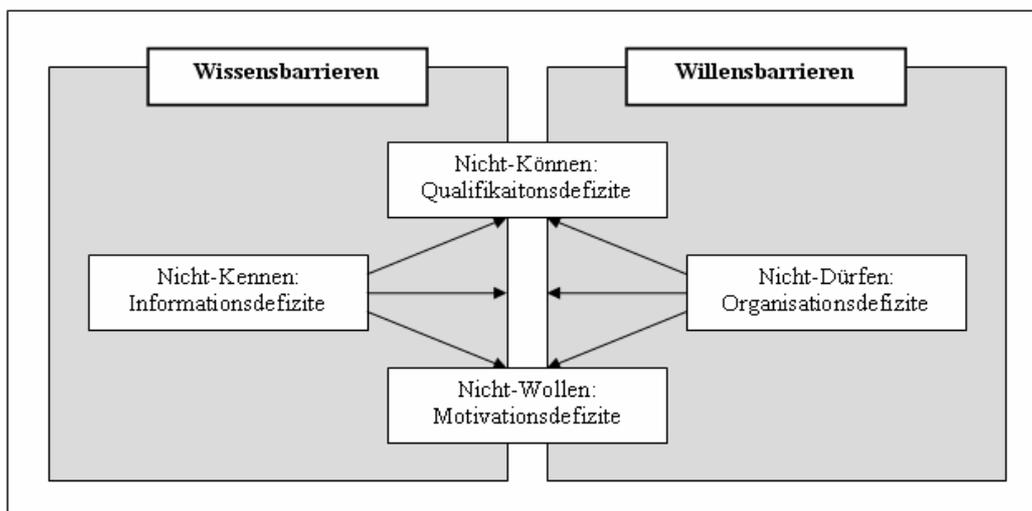


Abb. 4.6: Widerstände gegen Wandel und ihre zugrundeliegenden Defizite⁴⁹²

⁴⁹⁰ von Rosenstiel 1997, S. 201f.

⁴⁹¹ Reiß 1997a, S. 17

⁴⁹² Reiß 1997a, S. 17; ähnlich auch von Rosenstiel 1997, S. 201f.

b) Partizipation

Ein Mangel an Partizipation nimmt als personeller Barrierefaktor eine weitere gewichtige Position ein⁴⁹³. Partizipation besagt generell, in welcher Form Betroffene Einfluss auf die Implementierung ausüben können. Partizipation i.e.S. bedeutet, dass Betroffene die Möglichkeit besitzen, eigene Interessen direkt selbst zu vertreten. Im erweiterten Sinne gilt jede Form der Implementierung als partizipativ, die die Interessen der Betroffenen auch indirekt berücksichtigt und in implementierungsbezogene Entscheidungen einbezieht⁴⁹⁴. Inwiefern eine partizipative Implementierung im jeweiligen Unternehmen eingesetzt werden kann, ist einerseits abhängig vom Aufbau – z.B. räumlich getrennte Implementierungsbereiche – und den Umweltbedingungen – z.B. Infrastruktur, Personalangebot, rechtliche Bedingungen etc. – des Unternehmens sowie andererseits von dessen Führungsstil⁴⁹⁵. Generell stellt sich nicht mehr die Frage, ob Partizipation betrieben wird, sondern nur noch in welchem Grad die Beteiligung der Mitarbeiter an der Implementierung angestrebt wird⁴⁹⁶. Daher muss bei einer maximalen, der Aufgabe angemessenen sowie inhaltlichen Beteiligung der Stakeholder ein Abwägen zwischen Partizipation und Fortschritt stattfinden⁴⁹⁷. Werden zu wenige Personen im Implementierungsprozess beteiligt, besteht nach Gelinas „die Gefahr, dass die wirklichen Probleme übersehen werden, dass unpassende Lösungen entwickelt werden und dass die Implementierung scheitert, weil die Mitarbeiter die vorgeschlagenen Veränderungen nicht verstehen und erst recht nicht unterstützen.“⁴⁹⁸ Andererseits führt eine aktive Miteinbeziehung zu vieler Personen zu Komplexitätsproblemen (z.B. bei der Abstimmung bzgl. der Interessen aller Mitarbeiter), einem erhöhtem Widerstand (da z.B. zusätzlich Interessen aktiviert werden – „schlafende Hunde wecken“)⁴⁹⁹ und zur Verlangsamung des gesamten

⁴⁹³ Nippa / Scharfenberg 1997, S. 39ff.; Baisch 2000, S. 126

⁴⁹⁴ siehe Fußnote Nr. 11 in Zeyer 1996, S. 69

⁴⁹⁵ Zeyer 1996, S. 69f.

⁴⁹⁶ Zeyer 1996, S. 69

⁴⁹⁷ Gelinas et al. 1999, S. 67ff.; Oppelland 1989, S. 666

⁴⁹⁸ Gelinas et al. 1999, S. 67

⁴⁹⁹ Zeyer 1996, S. 71

Implementierungsprozesses⁵⁰⁰. Es gilt also abzuwägen zwischen Partizipation und Implementierungsfortschritt. Wieviele Mitarbeiter letztlich produktiv und zielführend an der Implementierung beteiligt werden, hängt davon ab, wie hoch die kritische Masse derer ist, die für die Unterstützung der Implementierung nötig sind⁵⁰¹. Einige Vorteile, die sich aus einem angemessenen Partizipationsgrad ergeben, sind Akzeptanzsteigerung, eine erhöhte Motivation, geringerer Widerstand, eine gesteigerte Flexibilität, eine Verbesserung der Kommunikation und des Unternehmensklimas sowie das frühere Erkennen von Problemen⁵⁰². Aber auch Partizipation ist abhängig von der freiwilligen und motivierten Teilnahme der Betroffenen. Ist dies nicht der Fall, kann eine Beteiligung der Mitarbeiter u.U. auch zur Erhöhung von Implementierungsbarrieren führen⁵⁰³.

c) Akzeptanz, Motivation und Commitment

Die persönliche Einstellung zur Implementierung kann bestimmte Phasen durchlaufen⁵⁰⁴. Der erste Kontakt zur Implementierungsidee entsteht meist in der Vorbereitungsphase, die entweder bewusst oder unbewusst wahrgenommen wird. Mögliche Ergebnisse sind ein erstes Verständnis oder eine anfängliche Verwirrung gegenüber der Implementierung. Zeyer formuliert den Sinn dieser Phase als Aufbau des Problembewusstseins gegenüber der Implementierung⁵⁰⁵.

Der Begriff der **Akzeptanz** kennzeichnet die erste Stufe des Prozesses, auf der man die Intention und die Beschaffenheit der Implementierung wahrgenommen hat. Diese Wahrnehmung kann in eine negative als auch in eine positive Richtung erfolgen. Erstere äußert sich als Widerstand und fehlende Unterstützung. Eine positive Wahrnehmung kann hingegen zu einer echten Unterstützung der Implementierungsidee führen. Es ist jedoch zu differenzieren, ob man der Implementierung lediglich positiv zustimmt, oder ob man bereit ist, Entscheidungen und eigene Ressourcen darin zu investieren. Im Gegensatz zur Motivation, die die

⁵⁰⁰ Gelinas et al. 1999, S. 67

⁵⁰¹ Gelinas et al. 1999, S. 67

⁵⁰² Zeyer 1996, S. 71

⁵⁰³ Zeyer 1996, S. 72

⁵⁰⁴ siehe auch Abbildung 4.5

⁵⁰⁵ Zeyer 1996, S. 83

aktivierte Verhaltensbereitschaft von Individuen auf definierte Ziele umschreibt⁵⁰⁶, bleibt beim Begriff der Akzeptanz das Engagement und die Einstellung der Beteiligten zur Implementierung unberücksichtigt. Unter Akzeptanz wird lediglich der Bezug zu gewissen Entscheidungen und Aktionen verstanden, d.h. die Zustimmung oder Ablehnung der Implementierung⁵⁰⁷. Um einen hinreichenden Implementierungserfolg zu verzeichnen, reicht die reine Akzeptanz jedoch nicht mehr aus. Stattdessen wird heutzutage die Identifikation mit der Implementierungsidee gefordert, die einer hohen Motivation gleichkommt. Diese Motivation beschreibt Zeyer auch als ein Kontinuum zwischen Opposition und Promotion⁵⁰⁸. Ein Mangel an **Motivation**⁵⁰⁹, bei der die Mitarbeiter mehr Nachteile als Vorteile für ihre eigene Position befürchten, kann bis zur „mentalen Zentralverriegelung“ führen. Symptome sind Gleichgültigkeit, Unlust, passiver und aktiver Widerstand oder sogar Sabotage. Die Betroffenen und Beteiligten müssen also für die Ziele der Implementierung und deren Umsetzung gewonnen werden⁵¹⁰.

In der letzten Phase soll nun die eigentliche Implementierung mit Hilfe des Engagements aller Beteiligten erfolgen. Dabei werden vier nachgeordnete Stufen unterschieden. Die Stufe der Einführung, der Annahme, der Institutionalisierung und der Verinnerlichung. Die ersten beiden Stufen bilden dabei eine Art Testphase, in der das Implementierungsprojekt bei der Feststellung von Unverträglichkeit mit dem Unternehmen⁵¹¹ immer noch annulliert werden kann. Bei der darauf folgenden institutionalisierten Verankerung des Implementierungsobjekts ist das Ziel dessen routinemäßiger Einsatz. Dabei passt sich auch die Implementierungsumgebung an das Konzept an. Diese Anpassung kann jedoch immer noch ohne die Überzeugung der Beteiligten ablaufen. Eine endgültige Verinnerlichung ist also erst dann gegeben, wenn sich die Mitarbeiter aus der eigenen inneren Motivation heraus für die Implementierung stark machen⁵¹². Das **Commitment** erweitert damit die Sichtweise der Motivation, die sich wiederum nur auf die Einstellung der Person zur

⁵⁰⁶ Hentze 1995, S. 28; Ackermann / Reber 1981; Zeyer 1996

⁵⁰⁷ Zeyer 1996, S. 91f.; Reiß 1997c, S. 92

⁵⁰⁸ Zeyer 1996, S. 92

⁵⁰⁹ Baisch 2000, S. 126

⁵¹⁰ Spalink 1999, S. 15

⁵¹¹ siehe hierzu Connor / Clements 1999, S. 58

⁵¹² Connor / Clements 1999, S. 52ff.

Implementierung bezieht. Allein der Wille reicht aber bekanntlich nicht aus, es müssen auch Taten, Handlungen bzw. Aktionen folgen. Commitment bezeichnet also die Selbstverpflichtung aller Beteiligten und Betroffenen für die Umsetzung und Durchsetzung der Implementierung. Es wird nicht nur eine positive Einstellung gefordert, sondern auch ein konkretes und konsequentes Handeln hinsichtlich der Ziele der Implementierung. Nach Meinung von Reiß⁵¹³ stehen Kompetenz und Commitment, die zusammen die Akzeptanz sichern, sogar im Zentrum einer erfolgreichen Implementierung auf personeller Ebene. Ein unzureichendes oder sogar fehlendes Commitment, das sich z.B. in der Inkonsistenz von Aussagen und Handlungen der Machtpromotoren zeigt, stellt eine Hauptstolperfalle für den Prozess der Implementierung dar⁵¹⁴. Das uneingeschränkte Engagement zur erfolgreichen Umsetzung der Implementierung muss also vom Top- Management bzw. den wichtigen Entscheidungsträgern an alle relevanten Hierarchieebenen weitergereicht werden, um sich der Unterstützung aller Beteiligten und Betroffenen am Implementierungsprozess zu versichern⁵¹⁵. Dabei werden drei Funktionen von der Unternehmensführung erfüllt. Zum einen ist sie der ständige Motivator, der den Implementierungsprozess immer wieder erneut antreiben muss. Das Mobilisieren und Aufrechterhalten eines gemeinsamen Interesses am kurzfristigen und vor allem am langfristigen Erfolg der Implementierung äußert sich auch in folgender Aussage: „Aufmerksamkeit ist eine sehr begrenzte Ressource.“⁵¹⁶ Die zweite Funktion der Unternehmensführung besteht darin, die auftretenden Widerstände ernst zu nehmen und abzubauen⁵¹⁷. Drittens sollten die Implementierungsziele und -ergebnisse permanent überprüft werden⁵¹⁸ hinsichtlich ihrer Verträglichkeit mit der Kultur und Strategie des Unternehmens⁵¹⁹.

Eine ähnlich hohe Bedeutung messen auch Gelinas et al. dem Commitment der Unternehmensleitung bei⁵²⁰. Sie fordern aber zusätzlich einen angemessenen Grad der Partizipation. Diese beiden Erfolgsfaktoren stehen in einem starken

⁵¹³ Reiß 1995, S. 296

⁵¹⁴ Zeyer 1996, S. 75; Groth / Kammel 1993, S. 118; Connor / Clements 1999, S. 51f.

⁵¹⁵ Connor / Clements 1999, S. 52; Gelinas et al. 1999, S. 68

⁵¹⁶ Verfasser nicht mehr auffindbar

⁵¹⁷ Oppelland 1989, S. 666

⁵¹⁸ Oppelland 1989, S. 666

⁵¹⁹ Rohe 1999, S. 18f.

⁵²⁰ Gelinas et al. 1999, S. 68

Abhängigkeitsverhältnis zueinander, denn je höher die Beteiligung der Betroffenen und Beteiligten ausfällt, desto weniger Überzeugungsarbeit wird benötigt. „Es gibt keinen Ersatz für die Beteiligung der Mitarbeiter, wenn echte Akzeptanz und Commitment erzeugt werden soll, und es gibt auch keinen Ersatz für das Commitment. Es ist die Schlüsseleigenschaft für eine erfolgreiche Implementierung.“⁵²¹

II. Kulturelle Barrieren

Wie bereits bei den personellen Barrieren angesprochen, existieren kulturelle Barrieren, die als Ursachen persönlicher Implementierungsaversion in Frage kommen. Kulturelle Barrieren entstehen, wenn die geteilten Werte und Normen in einem Unternehmen unverträglich sind mit der Implementierungsidee. Eine Differenzierung nach der Ebene, auf der kulturelle Barrieren entstehen, findet sich bei Krüger⁵²². Er unterscheidet – ähnlich den Ebenen bei Krystek / Müller-Stewens – in unternehmensweite Barrieren, Managementbarrieren und individuelle Mitarbeiterbarrieren, betont aber insbesondere den kulturellen Faktor auf allen Ebenen. So entstehen unternehmensweite KulturbARRIEREN durch Werte und Einstellungen in der Unternehmenskultur und damit auch in der obersten Führungsebene insofern sie das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen. Managementbarrieren haben ihren Ursprung in starren Verhaltensweisen, die sich strikt gegen jegliche Implementierungsmaßnahmen richten. Beispiele sind die eindeutige Fokussierung auf das Tagesgeschäft oder der Rückgriff auf bereits bewährte und ehemals erfolgreiche Strategien. Kulturelle Mitarbeiterbarrieren basieren letztlich auf der Angst vor Fehlern, vor Verantwortung oder generell vor negativen Folgen der Veränderung. Sie sind individuell und verschiedenartig der jeweiligen betroffenen Person zuzuordnen. Beispiele sind unterschiedliche Werthaltungen und Denkweisen von Technikern und Managern⁵²³. Kulturelle Barrieren sind weiterhin eng mit Motivation und Bestrafungs- bzw. Anreizsystemen verknüpft. Wenn es nun zu großen Unterschieden in der bestehenden Kultur, d.h. bei

⁵²¹ Gelinas et al. 1999, S. 73

⁵²² Krüger 1999

⁵²³ Kolks 1990, S. 121

den Überzeugungen, Verhaltensweisen und Annahmen kommt, kann ein Implementierungskonzept kaum erfolgreich eingeführt werden. Hier sind also eine Anpassung des Konzepts und der Ziele der Implementierung hinsichtlich der Kultur bzw. ein Verstehen und eine Modifikation der bestehenden Kultur an das Implementierungsobjekt nötig⁵²⁴. Ist die Diskrepanz zu groß, wird meist die Kultur gewinnen und die Implementierung scheitern⁵²⁵.

III. Organisatorische und Strategische Barrieren

Neben personellen und kulturellen Hindernissen existieren auch strukturelle⁵²⁶ und strategiebasierte Barrieren⁵²⁷. Erstere beeinflussen das Verhalten der Mitarbeiter und begrenzen die Problemlösungskapazität eines Unternehmens, indem sie durch eine hierarchische Organisation Kommunikationswege, Anreizsysteme oder die Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen behindern. In diesem Zusammenhang erwähnt Zwick, dass der Widerstand gegen Veränderungen in großen Firmen größer ist als in kleinen Unternehmen⁵²⁸. Die dabei auftretende strukturelle Trägheit – auch Konzept der organisationalen Trägheit genannt – ist dadurch gekennzeichnet, dass sie aufgrund fester Machtstrukturen und eingefahrener Routinen der Implementierung von neuen Ideen und Ansätzen entgegenwirkt. Strukturelle Barrieren werden oftmals von politischen Spielen und kultureller Trägheit begleitet.

Als letzte Ausprägung interner Barrieren werden strategiebasierte Hindernisse angesehen. Dabei ist die Unkenntnis und ein mangelhaftes gemeinsames Verständnis von strategischen Langfristzielen eine Ursache. Weiterhin spielen Risikoaversion und eine hohe Zufriedenheit mit dem Status quo im Vergleich zu einer unsicheren Zukunft eine große Rolle⁵²⁹. Als besondere Herausforderung gilt es permanent eine strategische Balance zu finden zwischen Kontinuität und Veränderung⁵³⁰. Schließlich ist das Auftreten verschiedener Barrieren auch eine Frage der jeweiligen Größe des

⁵²⁴ Connor / Clements 1999, S. 60f.; Gelinas et al. 1999, S. 69

⁵²⁵ Connor / Clements 1999, S. 45

⁵²⁶ Gelbmann et al. 2004, S. 256ff. nennen dieses Hindernis auch Systembarrieren

⁵²⁷ van der Heijden 2002, S. 38

⁵²⁸ Zwick 2003, S. 55

⁵²⁹ Thom 1980, S. 365

⁵³⁰ van der Heijden 2002, S. 82

Unternehmens, der Branche, des Ortes und der aktuellen konjunkturellen Lage. An dieser Stelle sei nochmals betont, dass die Existenz und Bedeutung aller Barrieren auf deren Wahrnehmung durch die Mitarbeiter des Unternehmens beruhen⁵³¹.

4.5 Erfolgsfaktoren

Zusammenfassend können nun anhand der hier aufgezeigten Implementierungsbarrieren die jeweiligen Erfolgsfaktoren ermittelt werden. Für die Überwindung der personellen Implementierungsbarrieren ist es dabei von Nutzen, den Informationsfaktor zu berücksichtigen. Die Betroffenen sollten ausreichend informiert sein über die Ziele und Gründe der Implementierung. Andererseits werden sie nicht gewillt sein, die Veränderungen aktiv mitzugestalten, da sie weder den Sinn der Veränderung kennen noch ihn verstehen⁵³². Zugleich sollte eine Qualifikation der Betroffenen Mitarbeiter erfolgen, damit sie über das notwendige Wissen und Können verfügen, um die Veränderungen zu unterstützen⁵³³. Mit Wissen sind in diesem Zusammenhang nicht nur die jeweiligen Kenntnisse der Betroffenen und Beteiligten gemeint, sondern vor allem das Wissen um die Natur und den Prozess der Implementierung. Dabei kommt besonders der Kultur, der Rollenverteilung, der Bereitschaft zur Annahme der Implementierung sowie dem Widerstand eine hohe Bedeutung zu. Kenntnisse in diesen Bereichen dienen als Schlüsselindikatoren für die Qualität der Implementierung und helfen allen Akteuren mit der grundlegenden Dynamik von Implementierungsprozessen umzugehen⁵³⁴.

Implementierungsstrategien

Der Erfolg der Implementierung hängt also von der Information / Kommunikation, Qualifikation, Motivation und Organisation der betroffenen Mitarbeiter ab⁵³⁵. Diese Tätigkeiten müssen aufeinander abgestimmt und koordiniert werden. Dieser Vorgang

⁵³¹ Hadjimanolis 2003, S. 560ff.

⁵³² Baisch 2000, S. 126; Connor / Clements 1999, S. 64; Gelinas et al.1999; Rohe 1999, S. 18f.

⁵³³ Baisch 2000, S. 126; Rohe 1999, S. 17

⁵³⁴ Connor / Clements 1999, S. 37

⁵³⁵ Reiß 1997c, S. 94

bzw. dessen Umsetzung erfolgt anhand von Implementierungsstrategien⁵³⁶. Das zentrale Unterscheidungskriterium dabei ist der Veränderungsmechanismus, der sich im Speziellen auf den Abbau von Barrieren und die Schaffung der Mitarbeiterakzeptanz bezieht. Baisch gibt in diesem Zusammenhang einen Überblick über die in der Literatur vorkommenden Ansätze und benennt fünf generische Implementierungsstrategien⁵³⁷. Im Zentrum seiner Beschreibung stehen die verschiedenen Veränderungsmechanismen, die sich jeweils auf die Situation der Betroffenen und deren Akzeptanz auswirken. Je nach Strategietyp werden verschiedene Annahmen über die Betroffenen zugrunde gelegt, die der Implementierung damit entweder machtlos, aufgeschlossen rational und lernfähig oder mit politischen Hintergedanken begegnen. Auch der Partizipationsgrad steht in einem engen Verhältnis zur Implementierungsstrategie. Er bezieht sich im Wesentlichen auf die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen bzw. auf deren Einfluss bei der Implementierung.

Name und Typ der Strategie	Implementierungsmechanismus	Situation der Betroffenen	Akzeptanz	Grad der Partizipation	Implementierungsrichtung
Macht- / Bombenwurfstrategie	Macht, Zwang	machtlos	wird nicht angestrebt	Voller Ausschluss ohne Interessenberücksichtigung	Top-Down
Aufklärungsstrategie	Information bzw. einseitige Kommunikation ⁵³⁸ der Vorteile	rational handeln	durch eine umfassende Aufklärung über die Vorteile der Implementierung hofft man auf die Einsicht der Betroffenen	Voller Ausschluss mit Interessenberücksichtigung	Top-Down
Wandel- und Interventionsstrategien	mit politischen Mitteln Mehrheiten für die Implementierung zu	politisch handeln	durch Qualität der Lösung, Marketing und die Orientierung an höheren Zielen;	Voller Ausschluss mit Interessenberücksichtigung oder	Top-Down Gegenstrom

⁵³⁶ von Rosenstiel 1997, S. 196ff.

⁵³⁷ Baisch 2000, S. 128f.

⁵³⁸ vom Entscheidungsträger zu den Betroffenen

	gewinnen		nicht die Akzeptanz des Einzelnen, sondern die der Gruppe wird angestrebt	Teilinvolverung	
Lern- und Kulturentwicklungsstrategie	Kulturentwicklung und Lernprozesse bzgl. Einstellungen und Werten	lernfähig	durch kulturellen Fit, d.h. Denk- und Verhaltensweisen passen sich an	Teilinvolverung – geringer Einfluss der Betroffenen	Gegenstrom
Partizipationsstrategie	Partizipation	Eigeninitiative und selbstverantwortliches Handeln	durch Selbstverpflichtung, indem man Betroffene zu Beteiligten macht	Vollinvolverung und Eigeninitiative – hoher Einfluss der Betroffenen	Bottom-Up

Tab. 4.3: Generische Implementierungsstrategien⁵³⁹

Allgemeine Erfolgsfaktoren

In der Literatur konnten zwei weitere Gruppen von Erfolgsfaktoren oder Prinzipien⁵⁴⁰ für eine gelungene und qualitativ herausragende Umsetzung und Durchführung der Implementierung identifiziert werden. An erster Stelle seien in diesem Zusammenhang die Implementierungsziele genannt⁵⁴¹, die in weitere Unterziele zerlegt werden können. Neben System- und Vorgehenszielen, die über das jeweilige WAS und das WIE der Implementierung Auskunft geben⁵⁴², können weitere qualitative Erfolgs- bzw. Zielfaktoren identifiziert werden⁵⁴³:

- **Effektivität:** Dieser Gruppe werden Akzeptanz, Kompatibilität und Qualität zugeordnet. Dabei steht die individuelle und organisatorische Akzeptanz⁵⁴⁴ für eine positive Grundeinstellung zum Implementierungsobjekt. Sie wird als Schlüsselgröße zur Bewertung von Implementierungsbemühungen angesehen,

⁵³⁹ zusammenfassende Darstellung in Anlehnung an Baisch 2000, S. 128f. und Zeyer 1999, S. 72

⁵⁴⁰ Gelinas et al. 1999

⁵⁴¹ siehe bspw. Tabelle 3.2

⁵⁴² Kolks 1990, S. 108f.

⁵⁴³ Grimmeisen 1998, S. 29ff.; Nippa / Scharfenberg 1997, S. 39ff.

⁵⁴⁴ Oppelland 1989, S. 666

da sie als Gegenkraft zum Widerstand fungiert⁵⁴⁵. Unter Kompatibilität wird hier vor allem die organisatorische Stimmigkeit verstanden. Das Zielkriterium der Qualität kann in zwei Dimensionen betrachtet oder „gemessen“ werden – effektseitig und aktionsseitig, wobei die erste Betrachtungsweise auf den ökonomischen Nutzen zielt, während unter aktionsseitiger Perspektive der Fortschritt der Umsetzung – d.h. die Höhe der geplanten und erreichten Veränderungen – verstanden wird⁵⁴⁶.

- **Effizienz:** Unter der effizienten Implementierungsbetrachtung kommen der Kosten- und der Zeitaufwand zum Tragen. Diese eng miteinander verbundenen Kriterien sind die einzigen „fast messbaren“ Ziele. Kosten im Sinne von Aufwendungen können weiterhin in einmalige und laufende unterteilt werden. Beispiele für einmalig anfallende Kosten sind Beraterkosten oder Contenteinkauf. Unter laufenden Kosten fallen dann z.B. Informations- und Qualifikationsmaßnahmen. Der Zeitaufwand lässt sich relativ eindeutig an der Geschwindigkeit des Implementierungsfortschritts erfassen⁵⁴⁷.
- **Flexibilität:** Die dritte Gruppe der Zielkriterien bezieht sich auf die Dynamik der Implementierung⁵⁴⁸. Es werden zeitliche Puffer und ein Überhang an Ressourcen eingeplant, um mögliche Rückkopplungen und Planänderungen während der Implementierung zu ermöglichen. Eine weitere Idee zur Steigerung der Dynamik und Flexibilität ist die Definition und der Einsatz von Meilensteinen⁵⁴⁹. Auch Connor und Clements⁵⁵⁰ sowie Gelinis et al.⁵⁵¹ betonen in ihren Ausarbeitungen den Faktor Flexibilität. Diesem wird eine Schlüsselrolle für die erfolgreiche Implementierung zugeschrieben⁵⁵². Flexibilität berücksichtigt nach ihrer Ansicht jedoch weniger die dynamische organisatorische Perspektive, sondern konzentriert sich vor allem auf die individuelle Flexibilität, die durch eine flexible Denk- und Arbeitsweise,

⁵⁴⁵ Grimmeisen 1998, S. 30

⁵⁴⁶ Zeyer 1996, S. 135ff.

⁵⁴⁷ Zeyer 1996, S. 139f.

⁵⁴⁸ Zeyer 1996, S. 114

⁵⁴⁹ Baisch 2000, S. 122

⁵⁵⁰ Connor / Clements 1999

⁵⁵¹ Gelinis et al. 1999, S. 79

⁵⁵² Connor / Clements 1999, S. 27

Konzentrations- und Organisationsfähigkeit sowie eine proaktive Sicht auf die Implementierung gekennzeichnet ist. Weiterhin fördert auch eine positive Einstellung zur Welt und zu sich selbst die jeweilige persönliche Flexibilität⁵⁵³.

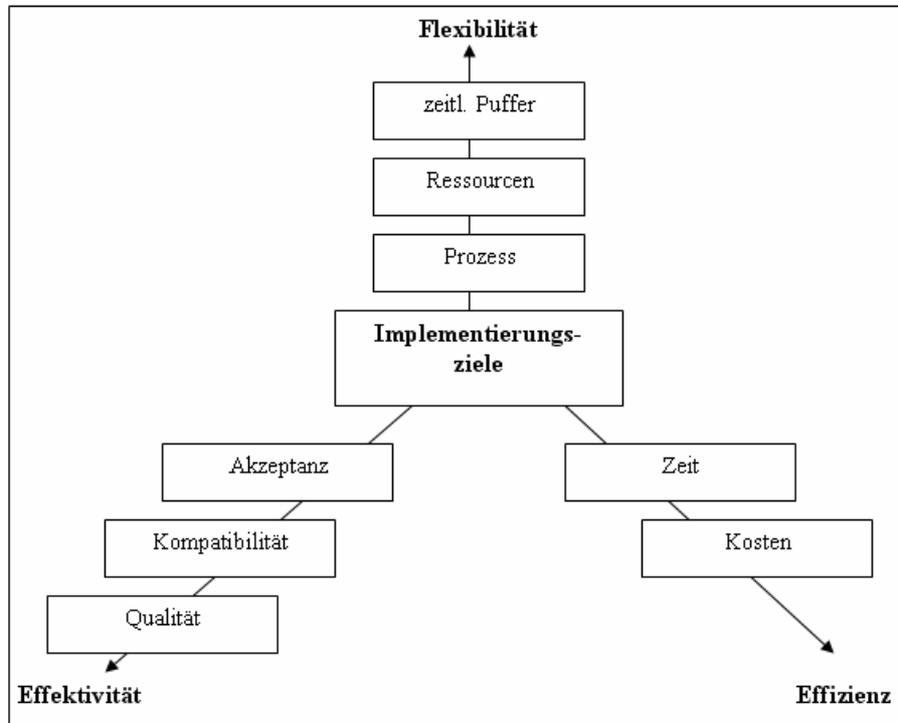


Abb.4.7 Zielgrößen der Implementierung⁵⁵⁴

Die zweite Gruppe von Erfolgsfaktoren enthält allgemeingültige Anforderungen an Lösungsbeiträge zur Überwindung der Implementierungsbarrieren. Dabei wurden folgende Anforderungen selektiert⁵⁵⁵:

- **Ganzheitlichkeit:** Die Forderung nach einem ganzheitlichen Implementierungsansatz beruht auf zwei Ideen. Zum einen kann jegliche Implementierung in den organisatorischen Kontext als Komplexitätsproblem aufgefasst werden, das in sich einen ganzheitlichen Implementierungsansatz fordert⁵⁵⁶. Andererseits weist das Implementierungsobjekt – Corporate

⁵⁵³ Connor / Clements 1999, S. 29

⁵⁵⁴ Baisch 2000, S. 123

⁵⁵⁵ in Anlehnung an Baisch 2000, S. 8f.

⁵⁵⁶ Zeyer 1996, S. 1f.

Foresight – selbst eine hohe Komplexität auf, der nur mit einer ganzheitlichen Sichtweise begegnet werden kann⁵⁵⁷.

- **Handhabbarkeit:** Um die Einführung und den späteren Einsatz von Corporate Foresight zu sichern, muss die Komplexität dennoch beherrschbar gemacht werden. Die Forderung nach einem benutzergerechten und verständlichen Design des Implementierungsobjekts und dessen Einbindung in den Kontext hat oberste Priorität⁵⁵⁸. Denn es nützt die beste Intention nichts, wenn die Implementierungs-idee nicht praktikabel ist. In Bezug auf Corporate Foresight bedeutet das, situativ angemessenen Einsatzmöglichkeiten der Methoden zu schaffen und konkrete Maßnahmen bei dessen Einführung zu benennen⁵⁵⁹. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist eine einheitliche Sprache, die durch die Interdisziplinarität der Zukunftsforschung im Zusammenspiel mit den Managern oder Technikern im Unternehmen eine große Herausforderung darstellt. Handhabbarkeit appelliert weiterhin an eine Berücksichtigung der Lern- und Aufnahmefähigkeiten der Betroffenen, die nicht überfordert werden dürfen⁵⁶⁰.
- **Spezifität:** Eine wesentliche Voraussetzung für den Implementierungserfolg ist dessen individuelle Anpassung an den jeweiligen Unternehmenskontext⁵⁶¹. Diese Anpassung – auch Maßschneiderei oder Spezifität genannt – ist das Schlüsselement, das den Konflikt zwischen Ganzheitlichkeit und Handhabbarkeit auflöst⁵⁶². Die Vernachlässigung unternehmensindividueller Erfordernisse benennen auch Groth und Kammel im Zusammenhang mit Lean Management als einen wichtigen Stolperstein⁵⁶³.
- **Personenfokussierung:** Diese generellen Anforderungen an die Form der Implementierung müssen noch ergänzt werden um den Fokus auf die beteiligten und betroffenen Personen. Ohne eine solche

⁵⁵⁷ Reiß 1995, S. 298

⁵⁵⁸ Gelinas et al. 1999, S. 78

⁵⁵⁹ Haag 1993, S. 265

⁵⁶⁰ Schwaninger 1994, S. 301

⁵⁶¹ Bea / Haas 1997, S. 293; Georghiou (o.J.) mit Bezug auf das Corporate Foresight: „Process and implementation of foresight must both be constructed in the light of the [...] company strategic processes it seeks to influence.“

⁵⁶² Baisch 2000, S. 9

⁵⁶³ Groth / Kammel 1993, S. 118

Personenfokussierung, die sich z.B. auf die Akzeptanz und Motivation der Beteiligten und Betroffenen bezieht und vor allem den Aufbau einer gewissen Denkhaltung erfordert⁵⁶⁴, ist das Scheitern einer Implementierung gesichert⁵⁶⁵. Diese Sichtweise teilen auch andere Quellen, die immer wieder personelle Probleme als Hauptursache für einen fehlgeschlagenen Implementierungserfolg verantwortlich machen⁵⁶⁶. Ein oft genanntes Defizit in diesem Zusammenhang ist die relativ einseitige Konzentration auf die Betroffenen ohne Führungskompetenz. Die restlichen Beteiligten – wie z.B. externe Dienstleister – und vor allem betroffene Führungskräfte werden vernachlässigt⁵⁶⁷, obwohl es letztlich von ihrem Denken und Handeln abhängt, ob ein Implementierungsprojekt erfolgreich durchgeführt werden kann⁵⁶⁸. Zwei Aussagen unterstützen nochmals die genannte Relevanz einer Personenfokussierung: „Wirksam ist nur eine Veränderung von innen heraus, selbst gewollt, ohne äußeren Druck.“⁵⁶⁹ In Bezug auf eine erfolgreiche Verwirklichung von Corporate Foresight kann man die These von Krystek und Müller-Stewens anpassen, die darunter letztlich „weniger ein methodisches, denn ein 'menschliches' Problem“ verstehen.⁵⁷⁰

Bei einem detaillierteren Blick auf die Beziehungen zwischen den einzelnen Barrieren und Erfolgsfaktoren, werden gegenseitige Abhängigkeiten klar. So weisen personelle, kulturelle aber auch organisatorische und strategiebasierte Barrieren viele Verbindungen und Parallelen auf. Einen möglichen Bezugsrahmen für diese Relationen zeigen die Implementierungsstrategien auf. Besonders konfliktreiche Beziehungen bestehen auch unter den allgemeinen Erfolgsfaktoren. So bekämpfen sich u.a. die Ziele der Effektivität und Effizienz⁵⁷¹. Das führt wiederum zu Optimierungsproblemen hinsichtlich der übergeordneten Zielsetzung und zu Barrieren im Rahmen ihrer Umsetzung.

⁵⁶⁴ Baisch 2000, S. 9

⁵⁶⁵ Rohe 1999, S. 17

⁵⁶⁶ Bea / Haas 1997, S. 291

⁵⁶⁷ Groth / Kammel 1993, S. 121

⁵⁶⁸ Zeyer 1996, S. 3

⁵⁶⁹ Zeyer 1996, S. 76 mit Verweis auf Meyersen 1992

⁵⁷⁰ Krystek / Müller- Stewens 1993, S. 232

⁵⁷¹ Grimmeisen 1998, S. 29

4.6 Implementierung von Corporate Foresight

Als Implementierungsobjekt lässt sich Corporate Foresight auf den ersten Blick als komplex, unsicher, neu- oder sogar fremdartig beschreiben⁵⁷². Der Implementierungskontext, auf den es trifft kann als ebenso komplex beschrieben werden. Eine erfolgreiche Implementierung von Corporate Foresight im Unternehmen und speziell im strategischen Entscheidungsprozess stellt somit einige Herausforderungen. Dennoch darf daran erinnert werden, dass „futures research can improve [the quality of⁵⁷³] business decision processes significantly“⁵⁷⁴ Dies führt dazu dass, „the importance of thinking about the future in a strategic context will rise“⁵⁷⁵.

Inwiefern Corporate Foresight bereits heute im Strategischen Management eine Rolle spielt, kann nur grob abgeschätzt werden⁵⁷⁶. Fest steht nach der neuesten Studie von Müller, dass es auf der einen Seite ein enormes Potenzial birgt⁵⁷⁷, aber auf der anderen Seite die institutionalisierte Einbindung der Zukunftsforschung im Strategischen Management bei vielen Unternehmen immer noch in den Anfängen steckt⁵⁷⁸. Um diese Aussage etwas detaillierter zu verstehen, haben Burmeister et al. anhand von Aussagen in ihrer Studie verschiedenen Stufen der Einbindung von Corporate Foresight im strategischen Entscheidungsprozess identifiziert⁵⁷⁹. Auf der untersten Stufe wird angenommen, dass Zukunftsforschung keinerlei Einfluss auf strategische Entscheidungen ausübt. Die nächst höhere Stufe geht davon aus, dass Corporate Foresight durch persönliche Kontakte einen indirekten Einfluss auf den Strategieprozess nimmt. Auf der dritten Stufe kann bereits ein gesteigerter Einfluss nachgewiesen werden, der aber neben vielen anderen Inputinformationen eher unsystematisch und keinesfalls regelmäßig in den Entscheidungsprozess einfließt. Die vierte Stufe geht von einer allgemeinen Anerkennung und einer unmittelbar

⁵⁷² „The future is an ill-structured problem“ vgl. Mendell 1978, S. 149f.; Simmonds 1977

⁵⁷³ Hines 2002, S. 339

⁵⁷⁴ Neuhaus 2001, S. 51

⁵⁷⁵ Schwarz 2006, S. 33

⁵⁷⁶ Becker 2002, S. 9f.; Burmeister et al. 2002, S. 43ff.

⁵⁷⁷ Daheim 2007, S. 8; Dießl 2006, S. 14

⁵⁷⁸ Burmeister et al. 2002, S. 100; Dießl 2006, S. 14; Daheim / Uerz 2006, S. 9; Burmeister et al. 2004, S. 33

⁵⁷⁹ Burmeister et al. 2002, S. 101

systematischen Beteiligung der unternehmerischen Zukunftsforschung an strategischen Prozessabläufen aus.

Eine Studie zum Stellenwert und zur Zukunft der Zukunftsforschung im Management⁵⁸⁰ hat weiterhin ergeben, dass die Bedeutung und der Umfang der Implementierung von Corporate Foresight vielfach unterschätzt werden. Die Existenz sowie eine erste Einordnung des Einflusses und der Stärke bestimmter Barrieren konnte Müller nachweisen. Neben organisationalen und politischen Barrieren wurden finanzielle, zeitliche, nutzenorientierte oder auch kommunikative Barrieren als Ergebnis seiner Befragung von 30 Unternehmen genannt⁵⁸¹. Interessanterweise werden keinerlei personenbezogene Barrieren erwähnt. Diese Tatsache unterstreicht nochmals die Sensibilität des Themas und lässt vermuten, dass das Ausweichen auf andere Faktoren ein gängiges – bewusstes oder unbewusstes – Mittel bei der Wahrnehmung von Barrieren darstellt.

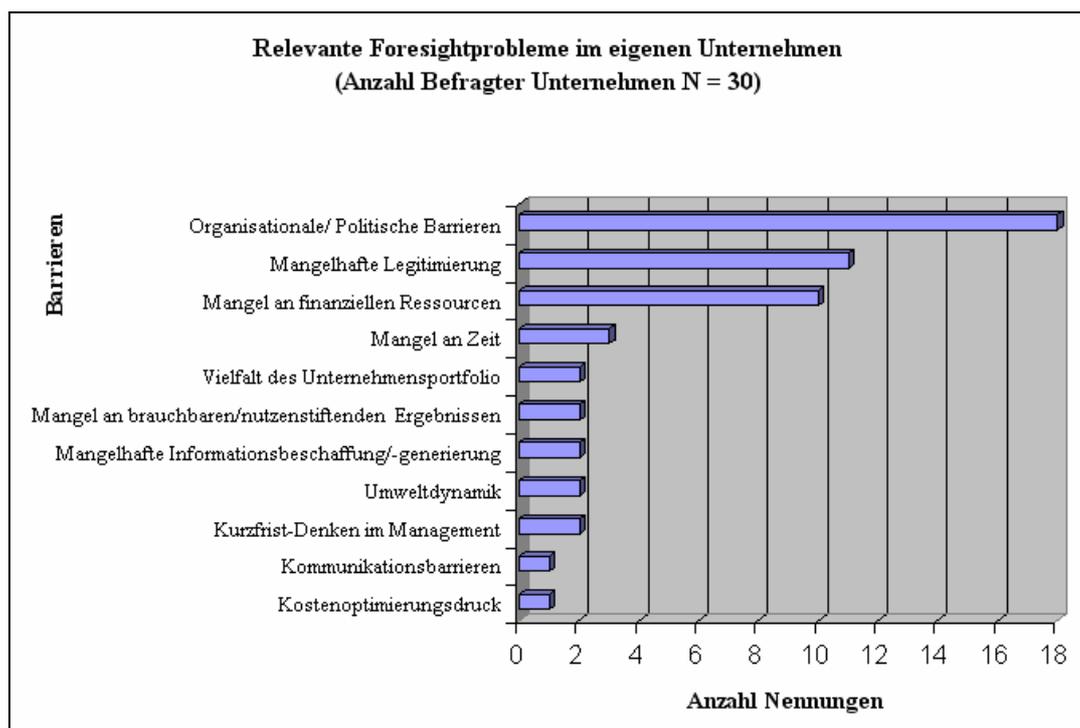


Abb. 4.8: Relevante Foresight-Probleme⁵⁸²

⁵⁸⁰ Schwarz 2006

⁵⁸¹ Siehe Abbildung 4.8

⁵⁸² in Anlehnung an Daheim / Uerz 2006, S. 10

Diesen Barrieren steht inzwischen eine kleine Sammlung von Erfolgsfaktoren gegenüber, die die Implementierung der unternehmerischen Zukunftsforschung unterstützen sollen⁵⁸³:

- Methodische und operationale Kernkompetenzen
- Kreativität
- (Offene) Kommunikation und Marketing
- Kooperation
- Kontinuität
- Effektive und transparent-strukturierte Prozesse
- Unterstützung des Top-Managements
- Partizipation
- Motivation
- Forschungsziel [possible, plausible, probable, creatable or preferred future]
- Forschungscharakter [pragmatic, progressive or civilisational]
- Methodologische Vielfalt und Komplexität
- Training, Qualifikation, Vorbereitung zur Änderung von Denkhaltungen
- Vergrößerung des Foresight-Teams

Erfolgsfaktoren können sich bei ihrer Nicht-Beachtung aber auch negativ auf die Implementierung in Form von Widerständen, Hindernissen oder Barrieren manifestieren. Bei der folgenden Identifikation von Implementierungsbarrieren ist also nicht nur die Kenntnis über bestehende Barrieren, sondern auch die Möglichkeit der negativen Auswirkungen von Erfolgsfaktoren ausschlaggebend.

Inwieweit es gelingt diese Barrieren bzw. Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen, kann später an der Höhe und Form des Anwendungsgrades von Corporate Foresight innerhalb der Strategieentwicklung als Implementierungserfolg „gemessen“ werden.

⁵⁸³ in Anlehnung an Alsan 2008, S. 49, der sich auf eine Vielzahl weiterer Quellen beruft

Von einer hinreichenden Zukunftsorientierung kann also gesprochen werden, wenn sich das Denken und Handeln innerhalb der Implementierungsumgebung auf die Zukunft ausgerichtet hat. Das Denken⁵⁸⁴ bezieht sich dabei auf das Erreichen von Akzeptanz, Motivation und Commitment gegenüber der unternehmerischen Zukunftsforschung. Das Handeln dient der Sicherstellung der Umsetzung. Denn „weder eine ausschließliche Akzeptanz ohne eine Änderung des Handelns, noch ein erzwungenes Handeln stellen einen hinreichenden Zielerreichungsgrad dar. Beide Teilziele sind zu erreichen, um die Implementierung als `erfolgreich durchgeführt` ansehen zu können.“⁵⁸⁵

Um von Seiten der Betroffenen und Beteiligten eine positive und engagierte Einstellung gegenüber Corporate Foresight zu bekommen, sind zweierlei Dinge unerlässlich. Zum einen muss das Implementierungsobjekt von sich aus handhabbar, verständlich, nicht zu komplex und vor allem sinnvoll für die jeweilige Person erscheinen und zum anderen müssen die Mitarbeiter für dessen Implementierung `gewonnen` werden. Dabei spielt die Vermittlung von Visionen und Identifikation mit den Zielen von Corporate Foresight im Rahmen der Implementierungsstrategie eine große Rolle.

Da Corporate Foresight nicht nur von Nutzen für das Unternehmen sondern auch für seine Umwelt sein kann, sollten mögliche Zukunftsvisionen und Unternehmensentwicklungen auch nach außen getragen werden. Ziel ist es, nicht nur die eigenen Mitarbeiter, sondern auch die Zulieferer, Kunden und sonstigen Dienstleister emotional am Foresight-Prozess teilhaben zu lassen. Dazu bedarf es einer zweigleisigen Zukunftskommunikation und einer individuellen Anpassung des Partizipationsgrades⁵⁸⁶. Die Anforderungen an diese vielseitige und interaktive Kommunikation sind hoch. Letztlich liegt es in ihrer Hand, ob es gelingt die Foresight-Ergebnisse ins Unternehmen zu transportieren und damit zur Basis für die Strategieentwicklung werden zu lassen.

⁵⁸⁴ Karp 2004, S. 25: „The need for foresight in business is greater than ever but, for foresight to be of business use in the coming decade, foresight exercises must switch focus from simply monitoring trend in the external environment and forecasting, to delivering the organizational changes necessary [...] Successful organizational foresight will mean working on an invisible, often subconscious, level by challenging organizational members` mental models, underlying assumptions and „theories-in-use“.”

⁵⁸⁵ Kolks 1990, S. 79

⁵⁸⁶ Burmeister et al. 2002, S. 99

Bei der Implementierung von Corporate Foresight in die Strategieentwicklung kommt jedoch noch ein anderer Aspekt zum Tragen, da es sich hier quasi um ein bereits „besiedeltes“ Gebiet handelt, das bisher unter Anwendung von SWOT- oder STEEP-Analysen auch ganz gut ohne Corporate Foresight auskam. Um Akzeptanz oder sogar Commitment für den Einsatz von Corporate Foresight zu erreichen, muss dessen Nutzen explizit klar und deutlich aufgezeigt werden⁵⁸⁷. Neben der langfristigen Eignung steht hier besonders die Idee der operativen Anwendung im Vordergrund⁵⁸⁸ oder anders formuliert: Welchen Nutzen bringt uns Corporate Foresight schon heute? Das operative Geschäft weiterzuführen, parallel dazu das operative Geschäft zu verbessern und für die Zukunft zu planen bedarf jedoch oftmals der Fähigkeiten eines Jongleurs⁵⁸⁹.

Die Problematik der Implementierung von Corporate Foresight ist sehr vielschichtig und kann von verschiedenen Sichtweisen aus analysiert werden. Voraussetzung dafür sind die in Kapitel 2 und 3 gegebenen transparenten Darstellungen des Implementierungsobjekts und seiner -umgebung. Das Kapitel der Implementierungsforschung hat nun den wissenschaftlichen und praxisrelevanten Rahmen für die Zusammenführung beider Gebiete geschaffen. Auf dieser Grundlage – ausgestattet mit ersten Ansätzen zur Identifikation von Barrieren – werden im Folgenden die theoretischen und praktischen Erfahrungen zu Hypothesen bzgl. möglicher Implementierungsbarrieren geformt.

⁵⁸⁷ Burmeister et al. 2002, S. 99ff.

⁵⁸⁸ Burmeister et al. 2002, S. 43: „Bei der Zukunftsforschung im strategischen Kontext geht es um einen Mix aus Gegenwartsorientierung und einer hinreichenden Aufmerksamkeit für mittel- bis langfristige Unternehmens- und Umfeldentwicklungen.“

⁵⁸⁹ Gelinas et al. 1999, S. 66

5 Hypothesen

Das aus den theoretischen Vorüberlegungen gesammelte Wissen muss nun in einem nächsten Schritt so organisiert werden, dass es die folgende empirische Untersuchung bestmöglich unterstützt⁵⁹⁰. Dies kann anhand von Hypothesen erfolgen, die eine Vermutung über einen bestehenden Sachverhalt offenlegen⁵⁹¹. Dieses Vorgehen ist jedoch in der qualitativen Sozialforschung umstritten, da der Begriff der Hypothese aus der Statistik stammt und dort zur Prüfung von Zusammenhängen zwischen statistischen Variablen verwendet wird⁵⁹². Ob eine Hypothese bestätigt oder widerlegt wird, ist bei statistischen Untersuchungen mit einem gewissen Umfang klar ersichtlich. Bei interviewbasierten Untersuchungen, die durch ihren qualitativen Charakter kaum eine repräsentative Größe erreichen können, ist dies fraglich⁵⁹³. Dennoch können Hypothesen dazu dienen, das Vorwissen und die impliziten Annahmen des Forschers strukturiert darzustellen⁵⁹⁴. Die Forschungsfrage bzw. das Erkenntnisinteresse werden detailliert aufgeführt und unterstützen damit die empirische Untersuchung selbst und deren Auswertung⁵⁹⁵. Hinzu kommt, dass die Thematik Corporate Foresight in der bisherigen wissenschaftlichen Forschung noch recht wenig vertreten ist, sodass hier keine spezifische Theorie des Gegenstandsbereiches existiert. In diesem Fall ist es möglich, die Strukturierung des Vorwissens mithilfe von Einflussfaktoren vorzunehmen. Sie beschreiben relevante Gegenstandsbereiche, deren Zusammenhang und Dimensionen jedoch noch unklar sind und somit nicht in den Kontext einer Theorie eingegliedert werden können⁵⁹⁶. Dabei ist weiterhin zu berücksichtigen, dass das Implementierungsobjekt eine hohe Komplexität und Dynamik aufweist. Erstere ergibt sich aus der Vielfalt der möglichen strukturellen, methodischen und prozessualen Kombinationen innerhalb

⁵⁹⁰ Gläser / Laudel 2006, S. 76

⁵⁹¹ Diekmann 1997, S. 107ff.

⁵⁹² Meinefeld 1997

⁵⁹³ Kelle 1996

⁵⁹⁴ Gläser / Laudel 2006 S. 29

⁵⁹⁵ Gläser / Laudel 2006, S. 77

⁵⁹⁶ Gläser / Laudel 2006, S. 84f.

des Corporate Foresight. Andererseits erschwert auch die Dynamik zwischen diesen Komponenten und ihre Abhängigkeiten untereinander⁵⁹⁷ eine reibungslose Identifikation von Barrieren. Aufbauend auf den Vorüberlegungen aus dem theoretischen Teil⁵⁹⁸ wurden nun vorerst folgende Einflussfaktoren abgeleitet:

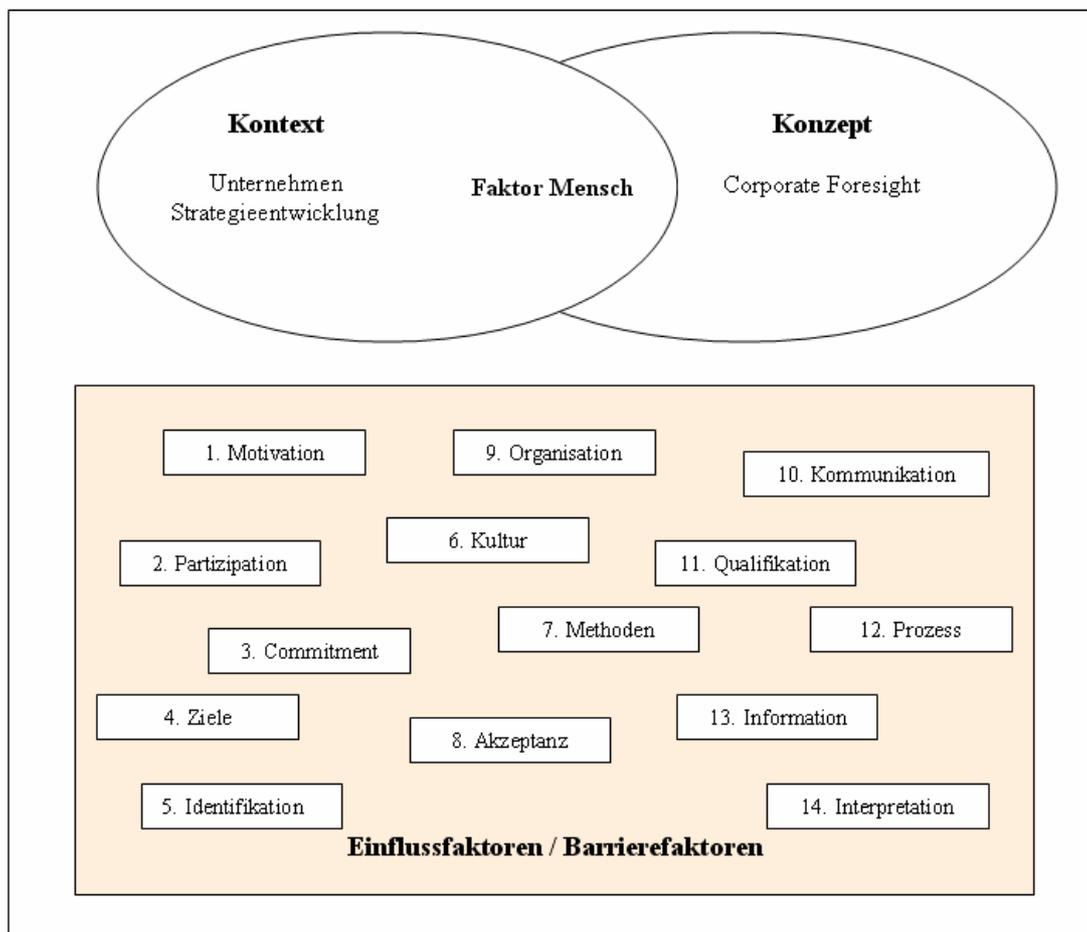


Abb. 5.1: Einflussfaktoren bei der Implementierung von Corporate Foresight⁵⁹⁹

Die Vielzahl der Einflussfaktoren repräsentiert die gesammelten Faktoren, die eine Auswirkung auf die Implementierung von Corporate Foresight im Allgemeinen und im Speziellen haben können. Die Zuordnung der einzelnen Einflussfaktoren zum Kontext bzw. zum Konzept wird nun erschwert durch die eben beschriebene Komplexität und Dynamik. So ist bspw. die Akzeptanz, das Commitment oder die

⁵⁹⁷ Baisch 2000, S. 114

⁵⁹⁸ siehe bspw. die Klassifikation der Barrieren in Kapitel 4.4.2 oder 4.6 und die darin von Alsan aufgeführten Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Implementierung von Corporate Foresight

⁵⁹⁹ eigene Überlegungen / Darstellung

Motivation gegenüber Corporate Foresight abhängig von den beteiligten und betroffenen Personen. Ein Mangel an einem dieser Faktoren kann also zu einer personellen Barriere führen. Entsprechend verhält es sich mit den Zielen, Methoden oder dem Foresight-Prozess, der in direkter Relation zum Implementierungskonzept steht. Einige Einflussfaktoren können aber auch auf mehrere Felder bezogen werden. Darunter fallen die Kultur des Unternehmens oder die Partizipation und Information. Erstere kann sowohl dem Kontext als auch dem Faktor Mensch zugeordnet werden und wirkt sich sogar auf die Konzepterstellung aus. Ebenso verhält es sich mit der Partizipation, die wiederum von der Kultur geprägt werden kann. Die Bedeutung und Handhabung von Informationen stehen u.a. in Beziehung zur Kommunikation, den Zielen des Foresight-Prozesses oder auch der Motivation von Mitarbeitern.

Zur Festlegung der Hypothesen und zum Aufbau bzw. zur Benutzung des Leitfadens – der seinerseits nicht unübersichtlich und überladen sein sollte – mussten die Einflussfaktoren weiter zusammengefasst und strukturiert werden. Dazu eignen sich die bereits vorgestellten Klassifikationen nach Bea / Haas und Reiß. So wurden in einem ersten Schritt alle oben aufgeführten Einflussfaktoren in einer Tabelle gesammelt und auf ihre Relevanz sowie auf mögliche Kausalzusammenhänge in anderen Literaturquellen geprüft. Ein kleiner und in Stichworten zusammengefasster Auszug aus dieser Tabelle ist im Folgenden zu sehen:

Barrierefaktor	Beispiele aus der Literatur⁶⁰⁰	Hypothesen / Kausalzusammenhänge (KaZu)
Kommunikation	fehlende Interaktion; keine organisierte und formalisierte Kommunikation bzw. Weitergabe der Ergebnisse in den Strategiebereich; Vielfalt an Sprachen (technisch, administrativ, ökologisch etc.); Unternehmensrelevante Informationen sind meist Hard Facts, zukunftsbezogene Daten sind immer unsicher und oft Soft Facts – dies gilt es bei der Kommunikation zu berücksichtigen; mehr auf die Bedürfnisse der Adressaten eingehen; der Foresight-Manager sollte nicht isoliert agieren, sondern Netzwerke, Koalitionen und Interessengruppen aufbauen [...]	mangelnde Vermittlung der Ergebnisse mangelnde Beteiligung an Netzwerken KaZu: Kommunikation – Organisation [...]

⁶⁰⁰ ohne nähere Quellenangaben, da sie die Übersichtlichkeit der Tabelle zu sehr einschränken

<p>Organisation</p>	<p>Verantwortliche Personen werden oft ausgewechselt; Foresight-Manager sind oft isoliert (persönlich und innerhalb der Organisation); oft abgeschottete Abteilungen ohne direkten Input an andere Funktionsbereiche Mangel an Zuständigkeit; Versickerungseffekte in der Hierarchie; begrenzte Institutionalisierung bzw. Delegierbarkeit; Corporate Foresight oft zu fragmentiert und zu segmentiert; keine festen Ansprechpartner oder Teams; Widerstände gegen die Einführung von Corporate Foresight treten z.B. bei traditionellen, hierarchischen und arbeitsteiligen Organisationen mit ihren entsprechenden kulturellen Ausprägungen auf; zu geringe zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen [...]</p>	<p>Isolation der Foresight-Manager</p> <p>Zu hohe Fragmentierung von Foresight-Aufgaben in der Organisation</p> <p>Ressourcenmangel</p> <p>KaZu: Organisation-Kultur [...]</p>
<p>Prozess</p>	<p>keine organisierte Weitergabe der Foresight-Ergebnisse; es existiert oft eine Trennung zwischen der „Lieferung“ von Foresight-Ergebnissen und deren anschließende Verwendung, dabei zeigt sich der Wert der Foresight-Ergebnisse aber erst bei ihrer Anwendung im strategischen Kontext; nicht durchgeführte Analysen bezüglich der verschiedenen Anforderungen an Corporate Foresight führen im Verlauf des Prozesses zu Desinteresse, und einem Mangel an Partizipation und Interaktion was wiederum zur Isolation der Foresight-Managers führt; langsames Feedbackverhalten, was in der Natur von Foresight-Prozessen liegt, da sie meist sehr langfristig sind; Missachtung der Schnittstellen zu anderen Managementsystemen; Fully integrating the process and the objects of thought to support a process from collecting information, analyzing it, perceiving opportunities, forming a vision and goals, deriving a strategy, preparing eventual strategies to control its implementation. It is crucial that the data, information and knowledge can be processed through all the process steps with not more than minor transformations [...]</p>	<p>Ein unsystematischer Prozess führt zu Nichterkennung relevanter Trends und Entwicklungen.</p> <p>Fehlende Kontinuität/Verstetigung</p> <p>fehlerhafte interne Verzahnung</p> <p>KaZu: Prozess Partizipation – Motivation</p> <p>KaZu: Prozess – Kommunikation</p> <p>[...]</p>
<p>Interpretation</p>	<p>Trends sind interessant, aber oft begreifen Manager nicht die möglichen Auswirkungen auf ihr Unternehmen; cross-funktionale Identifizierung der Auswirkungen fehlt; Auswirkungen kann man nur identifizieren, wenn man einen tiefen Einblick in das Wissen des Unternehmens und damit dessen Herausforderungen kennt – dies ist sehr schwer für Außenstehende; von den Ergebnissen zur Interpretation im Unternehmenskontext ist es oft ein langer Weg, Corporate Foresight sollte daher</p>	<p>Es existieren zu wenig Methoden/Techniken zur Interpretation.</p> <p>Kontexte und cross-funktionale Auswirkungen</p>

	Übersetzungsschritte bzw. -stufen entwickeln; es muss gleichzeitig strategisch und kreativ analysiert und interpretiert werden; interpretation, the most crucial step in the whole process, is poorly understood, and has few theoretical techniques; important is a clear perception of trends and their interrelationships; In order to ease the implementation of Futures Studies it is essential that the results of Futures Studies are adaptable for an organization to be of use for those interested. [...]	bleiben meist unberücksichtigt KaZu: Interpretation – Methoden [...]
Kultur	ein Zukunftsmanager sollte in eine Organisationskultur eingegliedert sein, die Verständnis dafür hat, dass Foresight-Ergebnisse niemals absolut sicher oder bewiesen sind; das Unternehmen muss Zukunft wollen und keine Angst vor Veränderung haben; Foresight-Manager sollten einer Organisation keine Zukünfte oder wilde Ideen aufzwingen, sondern eher das Temperament des Unternehmens berücksichtigen [...]	Fehlende Partizipation begünstigt das Verharren auf alten Strukturen und Denkweisen. KaZu: Kultur – Partizipation [...]
Partizipation	die potenziellen Nutzer von Foresight-Ergebnissen sollten möglichst früh in die Implementierung von Corporate Foresight eingebunden werden; Manager sind sehr beschäftigt und sehr schwer in solch einen Prozess mit einzubinden; fehlende inhaltliche und prozessuale Beteiligung der Mitarbeiter [...]	Keine ausreichende Partizipation von Managern Fehlende Beteiligung aller Mitarbeiter

Tab. 5.1: Unvollständige Aufzählung möglicher Barrierefaktoren, ihrer Auswirkungen und Kausalzusammenhänge⁶⁰¹

In einem zweiten Schritt wurden die Barrierefaktoren aus der Tabelle auf inhaltliche und funktionale Überschneidungen überprüft. So konnten bspw. die Informationen, Methoden und die Interpretation der Foresight-Ergebnisse aus funktionaler Sicht dem Foresight-Prozess zugeordnet werden. Der Konsens über die Ziele des Corporate Foresight lässt sich auch als Zielverständnis interpretieren, das wiederum ein enges Verhältnis zum Gesamtimage und zu den Erwartungen gegenüber Zukunftsforschung im Unternehmen aufweist. Als Überbegriff wurde hier der Image-Begriff gewählt. Commitment, Motivation, Akzeptanz, Identifikation, Partizipation und Qualifikation konnten eindeutig unter dem Oberbegriff der personellen Barrieren zusammengefasst

⁶⁰¹ eigene Darstellung

werden. Eine Zuordnung des kulturellen und organisatorischen Barrierefaktors war nicht möglich und auch nicht sinnvoll. Sie bleiben als eigenständige Barrierefaktoren bzw. Hypothesen erhalten.

Die Liste mit den komprimierten und systematisierten Barrierefaktoren bildet nun die Ausgangslage der empirischen Untersuchung. Sie können als Hypothesen betrachtet werden, die in Kapitel 7 einer detaillierten Beschreibung und Überprüfung unterzogen werden.

- Image
- Organisation
- Kommunikation
- Kultur
- Mensch
- Ressourcen
- Prozess

Der Fokus dieser Hypothesen liegt vorerst auf der weiteren Implementierungsumgebung, d.h. der Organisation als Ganzes. Mit Bezug zum Strategischen Management wurde also vorerst nur die institutionale Sicht berücksichtigt. Inwieweit sich Corporate Foresight in den strategischen Prozessablauf implementieren lässt, ist vor allem von seinem Nutzen und Einfluss abhängig. Bspw. wurde der unternehmerischen Zukunftsforschung in diesem Zusammenhang eine fehlende Messbarkeit⁶⁰² und damit finanzielle Bewertungsprobleme des Nutzens⁶⁰³ vorgeworfen. Auch andere Aussagen kommen immer wieder zur Frage nach der nutzenstiftenden Wirkung von Foresight: „In order to ease the implementation of Future Studies it is essential that the results of Future Studies are adaptable for an organization to be of use for those interested.“⁶⁰⁴ Die gesamte theoretische Diskussion befindet sich also immer noch auf einem übergeordneten Level.

⁶⁰² Burmeister et al. 2002, S. 111

⁶⁰³ Baisch 2000, S. 157

⁶⁰⁴ Schwarz 2006, S. 33

Einerseits wird der Nutzen von Corporate Foresight betont, andererseits stets in Frage gestellt. Fakt ist, dass es bisher kein Foresight-Prozess zu einer umfassenden Integration im Strategischen Management geschafft hat⁶⁰⁵. Dies wirft wiederum die Frage auf, ob man Corporate Foresight überhaupt in einen bestehenden Managementprozess einbinden kann. In Anlehnung an die Kritik zum klassischen Strategieverständnis von Neuhaus⁶⁰⁶ könnte gefolgert werden, dass eine Implementierung des nicht-klassischen Zukunftsverständnisses – das multipel, unvorhersagbar und mit hoher Unsicherheit behaftet ist – gar unmöglich ist.

Als letzte Hypothese kann also definitiv angenommen werden, dass Barrieren bei der Implementierung von Corporate Foresight in das Strategische Management existieren. Welchen Umfang und welche Ausprägungen diese Barrieren haben, wird im nun folgenden empirischen Teil der Arbeit geklärt.

⁶⁰⁵ Micic 2007, S. 31: „Bishop [...] and many practitioners state that there is no really integrated process for future management in the field.“; anzumerken ist hier, dass es aber durchaus erfolgreiche Foresight-Ansätze in deutschen Großunternehmen gibt

⁶⁰⁶ Neuhaus 2006, S. 50

6 Empirischer Teil

Das klassische Ziel wissenschaftlicher Arbeit ist es, neue Faktoren und deren Zusammenhänge bezüglich eines Forschungsgegenstandes zu identifizieren. Der dazu entwickelte Untersuchungsplan – auch Forschungskonzeption oder Design genannt – enthält das Forschungsziel, den Untersuchungsablauf und gibt weitere Rahmenbedingungen vor.

Forschungsziel

Ziel dieser Arbeit ist es, Barrieren bei der Implementierung von Zukunftsforschung in Unternehmen und insbesondere im Strategischen Management mithilfe von leitfadengestützten Experteninterviews aufzudecken. Die grundsätzliche Annahme, die dieser Arbeit dabei zugrunde liegt, geht davon aus, dass es essenzielle Probleme bei der Implementierung von Zukunftsforschung im Unternehmen und im Strategischen Management gibt⁶⁰⁷. Die Hypothesen, die sich wiederum auf diese Annahme stützen, beziehen sich nun im Einzelnen auf diese Barrieren. Diese gilt es im empirischen Teil dieser Arbeit auf ihre Gültigkeit und Relevanz zu überprüfen.

Ablauf und Charakterisierung der empirischen Untersuchung

Forschungsprozesse gehen im Allgemeinen von existierendem Wissen aus und wollen dieses um neues Wissen erweitern. Daher bauen auch das Forschungsziel und die Hypothesen auf theoretischen Vorüberlegungen auf. Diese Vorüberlegungen beruhen auf dem Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens⁶⁰⁸, das an die bisherigen wissenschaftlichen Erfahrungen anknüpft und diese mit dem Ziel eines Erkenntnisfortschritts weiterführt⁶⁰⁹. Der Analyse von möglichen Implementierungsbarrieren in der Theorie folgt nun eine Verifikation mittels explorativen Experteninterviews in der Praxis. Im Vorfeld werden dazu Hypothesen

⁶⁰⁷ Schwarz 2006

⁶⁰⁸ Gläser / Laudel 2006, S. 31f. sowie Unterkapitel zur qualitativen Sozialforschung

⁶⁰⁹ Mayring 1993, S. 48

aufgestellt, die die einzelnen Barrieren benennen und deren Zusammenhänge aufzeigen. Aufbauend auf diesen Hypothesen wurde ein Leitfaden entwickelt. Der eigentlichen Befragung ging weiterhin eine Expertensuche⁶¹⁰ in den Unternehmen voraus. Anhand von Teilnehmerlisten aus Konferenzen sowie persönlichen und digitalen Netzwerken konnten entsprechende Fachleute ausfindig gemacht und um ihre Teilnahme an der Befragung gebeten werden. Der Pretest des Interviews erfolgte anhand von zwei Testläufen in der Praxis und mit Hilfe der Durchsicht des Leitfadens von zwei Fachleuten auf diesem Gebiet. Die tatsächliche Befragung startete im Dezember 2006 und dauerte bis einschließlich April 2007. Insgesamt wurden 20 deutschsprachige Großunternehmen – über 500 Mitarbeiter, Umsatz über 500 Mio. Euro – interviewt, von denen knapp die Hälfte im Dax 30 notiert ist⁶¹¹. Die Interviews wurden alle von der Autorin persönlich und vor Ort geführt, dauerten zwischen einer und zweieinhalb Stunden und wurden in Stichworten während des Interviews festgehalten⁶¹². Vor der Befragung wurde den Teilnehmern eine Anonymisierung ihrer Daten zugesichert, um von vornherein eine Vertrauensbasis zu schaffen, die einer möglichen Befangenheit des Interviewten entgegenwirken und ihm soziale Folgenlosigkeit garantieren soll. Eine detailliertere Ausarbeitung und Rekapitulation erfolgte im sofortigen Anschluss an das jeweilige Interview. Die Analyse des Datenmaterials, d.h. die Extraktion, Auswertung und Interpretation der Experteninterviews, wurde mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring und Gläser / Laudel durchgeführt.

6.1 Qualitative Sozialforschung

Der empirische Teil der Arbeit basiert auf einem qualitativen Forschungsverständnis. Dieses Verständnis hat den Anspruch den Forschungsgegenstand aus einer internen

⁶¹⁰ Burmeister et al. 2002, S. 51: „Entsprechende Fachleute waren nicht einfach zu finden, weil sie sehr unterschiedlichen Unternehmensbereichen zugeordnet sind und weil man in einer ganzen Reihe von Abteilungen für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bisher wenig bis gar nichts von langfristigen Planungen und entsprechenden Umfeldanalysen des Unternehmens gehört hatte – und nun mühsam herausfinden musste, wo die entsprechenden Experten sitzen.“

⁶¹¹ die Branchenverteilung und weitere statistische Daten entnehmen Sie bitte dem Anhang

⁶¹² 1. der Mitschnitt von Tonbandaufzeichnungen wurde von mehreren Teilnehmern abgelehnt aufgrund der Sensibilität der Daten; 2. Ein Tonbandprotokoll mit anschließender Transkription ist aufgrund der angewendeten Auswertungsmethode nicht erforderlich

Perspektive der beteiligten und betroffenen Menschen zu beschreiben⁶¹³. Weitere Aspekte der qualitativen Forschung beziehen sich auf deren Gegenstandsangemessenheit, auf Kontextualität, auf das Verständnis als Erkenntnisprinzip sowie die Reflexibilität des Forschers etc.⁶¹⁴ Innerhalb eines qualitativen Forschungsprozesses sollen weiterhin stets drei methodologische Grundprinzipien beachtet werden. An erster Stelle sei hier das Prinzip der Offenheit genannt, das eine grundsätzlich offene Haltung gegenüber unerwarteten Informationen während des gesamten Prozesses gewährleisten soll. Andererseits ist das Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens zu berücksichtigen, das das Vorhandensein und die Anwendung des theoretischen Vorwissens bzgl. des Forschungsgegenstandes in den Vordergrund stellt. Hier gilt es nun eine Balance zwischen den beiden Prinzipien zu finden, um einen größtmöglichen Erkenntnisgewinn zu erzielen⁶¹⁵. Als drittes Prinzip soll das regelgeleitete Vorgehen während der Wissensproduktion betont werden. Neben diesen drei wesentlichen Grundprinzipien gelten für die qualitative Sozialwissenschaft weitere Grundsätze, die sich z.B. auf die situations- und personenabhängige Interpretation in der Sozialforschung beziehen⁶¹⁶. Auch bei Mayring finden sich zahlreiche Ausführungen zum qualitativen Denken und Analysieren. Im Zusammenspiel mit den bereits genannten Prinzipien entwickelte er die 13 Säulen qualitativen Denkens, bei denen eine starke Orientierung am Subjekt, eine ausführliche und offene Deskription sowie die Interpretation und ein regelbasiertes Vorgehen bei Verallgemeinerungen im Zentrum stehen⁶¹⁷. Werden alle 13 Säulen im qualitativen Forschungsprozess beachtet, gilt dieser als ausreichend qualitativ abgesichert⁶¹⁸.

Die Umsetzung der methodologischen Grundprinzipien erfolgt sowohl im theoretischen Teil einer Forschungsarbeit als auch im empirisch-technischen Teil derselben. Daher sollen an dieser Stelle die verschiedenen Techniken, die in der

⁶¹³ Flick et al. 2005, S. 14

⁶¹⁴ Flick et al. 2005, S. 24

⁶¹⁵ Flick et al. 2005, S. 22ff.; Mayring 1993, S. 48

⁶¹⁶ Gläser / Laudel 2005, S. 29

⁶¹⁷ Mayring 1990, S. 12ff.; oder siehe auch Flick et al. 2005, S. 24, der an dieser Stelle 12 Kennzeichen der qualitativen Forschungspraxis benennt

⁶¹⁸ Mayring 1990, S. 25, S. 104

qualitativen Sozialforschung und teilweise auch in dieser Studie angewendet werden, in groben Zügen vorgestellt werden.

Generell werden drei Kategorien von Techniken unterschieden: Zum einen seien hier Erhebungstechniken genannt, deren alleiniger Zweck der Materialsammlung dient. Aus funktionaler Sicht schließen sich nun die Aufbereitungstechniken an, die das gesammelte Material sichern und vorstrukturieren. Letztlich wird die eigentliche Analyse des Materials mit Hilfe von Auswertungstechniken vorgenommen. So klar diese Unterscheidung in der Theorie ist, desto schwieriger wird deren Anwendung in der Praxis⁶¹⁹. So kann bspw. im Zusammenhang mit den Erhebungstechniken nicht mehr von „dem“ qualitativen Interview gesprochen werden, sondern eher von einem Dutzend Interviewvarianten, die sich je nach Anwendungsbereich, Auswertungsstrategie oder der Umsetzung der o.g. Grundprinzipien unterscheiden. Da hier nicht weiter auf die detaillierte Beschreibung der einzelnen Interviewformen eingegangen werden soll, sei auf eine entsprechende Übersicht von Helfferich verwiesen⁶²⁰.

Auch bei den Aufbereitungstechniken stellt sich die Frage nach der Angemessenheit des Verfahrens. Neben geeigneten Darstellungsmitteln muss vor allem die Protokollierungstechnik mit Bedacht gewählt werden. Wörtliche oder kommentierte Transkriptionen stellen zwar den häufigsten Fall dar, sind aber in dieser Arbeit nicht zwingend erforderlich. Da hier vorwiegend die inhaltlich-thematische Seite des Materials von Interesse ist, wurde als Aufbereitungsverfahren das zusammenfassende Protokoll angewendet⁶²¹. Der Grundgedanke dieser inhaltsanalytischen Methode ist, „dass Allgemeinheitsniveau des Materials erst zu vereinheitlichen und dann schrittweise höher zu setzen. Mit steigendem Abstraktionsniveau verringert sich der Materialumfang, denn einzelne Bedeutungseinheiten werden integriert, gebündelt, können fallengelassen werden, da sie im allgemeineren Text schon aufgefangen sind.“⁶²² Parallel wurde ein zweites Aufbereitungsverfahren umgesetzt, in dem die Konstruktion deskriptiver Systeme stattfand. Mit ihrer Hilfe wurde das Datenmaterial unterschiedlichen Kategorien zugeordnet. Die Konstruktion dieser Kategorien steht

⁶¹⁹ Mayring 1990, S. 44

⁶²⁰ Helfferich 2005, S. 24f.

⁶²¹ Mayring 1990, S. 68f. und S. 72

⁶²² Mayring 1990, S. 68

nun im Spannungsverhältnis zwischen Theorie und Empirie, denn entweder werden sie aus den theoretischen Vorüberlegungen abgeleitet oder bauen direkt auf dem empirischen Datenmaterial auf⁶²³. Als Auswertungsverfahren, das sich der vorhergehenden Wahl anschließt, wurde die qualitative Inhaltsanalyse bestimmt. Auch sie basiert grundsätzlich auf einem theoriegeleiteten Kategoriensystem, das durch die schrittweise Bearbeitung des Materials angepasst wird. Die Stärke der qualitativen Inhaltsanalyse liegt in ihrer methodisch kontrollierten Vorgehensweise, die ebenfalls durch Zusammenfassung das Datenmaterial reduziert, aber dennoch alle wesentlichen Inhalte konserviert.

6.2 Qualitatives Interview

„Bei qualitativen Methoden geht es um das Beschreiben, Interpretieren und Verstehen von Zusammenhängen, die Aufstellung von Klassifikationen oder Typologien und die Generierung von Hypothesen. Das qualitative Interview zeichnet sich durch eine unverzerrte, nicht prädestinierte und sehr umfassende Informationen liefernde Herangehensweise an den Untersuchungsgegenstand aus und ist hierdurch überall dort geeignet, wo man eine differenzierte und ausführliche Beschreibung individueller Meinungen und Eindrücke benötigt. Insbesondere zur Sammlung von detaillierten Verbesserungsvorschlägen, zur Erkundung von Ursachen (für Sachverhalte wie beispielsweise Unzufriedenheit) und zur Erstellung von Typologisierungen sind qualitative Methoden ideal. Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich die relevanten Beurteilungskriterien für den fraglichen Sachverhalt und intervenierende Folgemaßnahmen ableiten.“ (Lamnek)

Das qualitative Interview existiert in den unterschiedlichsten Ausführungen⁶²⁴. Bei einer genaueren Gegenüberstellung dieser Interviewformen wurde jedoch schnell ersichtlich, welche Form für diese Arbeit am geeignetesten ist. Das narrative Interview kam nicht in Frage, da keine lebensgeschichtlichen oder autobiographischen Fragestellungen bearbeitet wurden. Ebenso unpassend erscheinen

⁶²³ Mayring 1990, S. 74f.

⁶²⁴ Helfferich 2005, S. 24f.; Lamnek 2005, S. 356ff.

das fokussierte oder das diskursive Interview, da hier weder ein Stimulusanreiz noch ein diskursiver Charakter der Forschungsfrage gegeben ist. Letztlich fiel auch das Tiefeninterview durch, da die Untersuchung keine Erforschung unbewusster Motive und Einstellungen durch psychologische Gesprächstechniken zum Ziel hat. Das problemzentrierte Interview schien anfangs hingegen als geeignet, da es speziell die Problemthematik in den Vordergrund stellt. Ein zweiter Blick auf diese Interviewform ergab jedoch auch hier grobe Unstimmigkeiten mit der Forschungsfrage. Zum einen sollen keine „individuelle und kollektive Handlungsstrukturen und Verarbeitungsmuster gesellschaftlicher Realität“⁶²⁵ untersucht werden; und zum anderen soll auch nicht auf ein bereits bestehendes wissenschaftliches Konzept aufgebaut werden⁶²⁶. Da sich diese Arbeit hingegen auf relativ unbekanntem und theoretisch schlecht befestigtem Terrain bewegt und zusätzlich der explorative Charakter im Vordergrund steht, kam auch das problemzentrierte Interview nicht zur Anwendung⁶²⁷.

Die Interviewform, die schließlich angewendet wurde, ist das Experteninterview. Sie trägt dem explorativen Charakter der Untersuchung Rechnung und zielt auf eine umfassende und vollständige Sammlung themenbezogener Informationen⁶²⁸. Es wurden also Experten mit einem sachlichen Interesse zum Forschungsthema in einem konstruktiven Gespräch befragt. Hopf bezeichnet das Experteninterview auch als „Durchschnittstypus des qualitativen Interviews, das wenig strukturiert und von lockeren Hypothesen angeleitet, der Exploration eines bestimmten, wissenschaftlich wenig erschlossenen Forschungsfeldes dienen soll.“⁶²⁹ Auch Liebold und Trinczek benennen das Experteninterview als eines der am häufigsten genutzten Verfahren in der empirischen Sozialforschung. Sie bemängeln aber auch seine starke Diskrepanz zwischen forschungspraktischer Relevanz und mangelnder Beachtung in der methodologischen Diskussion. Als bestimmenden Faktor für das Experteninterview kennzeichnen sie weiterhin den Einsatz eines Leitfadens⁶³⁰. Neben der Orientierung an einem Leitfaden, bei dem die Reihenfolge und Gestaltung der Fragen flexibel

⁶²⁵ Witzel 1982, S. 67

⁶²⁶ Lamnek 1993, S. 74

⁶²⁷ Mayring 1990, S. 49

⁶²⁸ Bei Lamnek wird es daher auch den informatorischen Interviews zugeordnet: Lamnek 2005, S. 334

⁶²⁹ Hopf 1978, S. 99

⁶³⁰ Liebold / Trinczek 2005

gehandhabt wird, sind auch die offene Befragung der Teilnehmer zu einem festgelegten Themengebiet und deren unbeschränkte Antwortmöglichkeiten charakteristisch für das Experteninterview. In diesem Zusammenhang sei auch der Grad der Standardisierung erwähnt, der im Falle des leitfadengestützten Experteninterviews als `nicht-standardisiert` angegeben werden kann⁶³¹. Die Dauer des Interviews kann zwischen 30 Minuten und mehreren Stunden betragen. Die Stichprobengröße ist abhängig von der konkreten Fragestellung, sollte aber ca. 20-200 Personen umfassen. Hierbei sind die theoretische Sättigung und die Stichprobenszusammensetzung zu beachten. Letzteres orientiert sich am Prinzip des `theoretical sampling` und sollte der Fragestellung angepasst, heterogen und möglichst typische Vertreter beinhalten⁶³².

Die Merkmale eines Experteninterviews müssen auch den allgemeinen Anforderungen bzw. Anspruchsdimensionen an das qualitative Interview entsprechen. Darunter werden u.a. die Reichweite, eine angemessene Spezifität und Tiefe sowie die Berücksichtigung des personalen Kontextes, in dem das Interview entsteht, verstanden⁶³³. Werden diese Anforderungen berücksichtigt, kann das qualitative Interview viele Vorteile aufweisen. So führt bspw. die offene Gestaltung der Interviewsituation zu einer erhöhten Motivation der Teilnehmer. Die Fokussierung auf die für den Teilnehmer relevanten Sachverhalte und freie Antwortmöglichkeiten führen weiterhin zu einer wahren und vollständigen Information der subjektiven Sicht der Gesprächspartner. Außerdem besteht die Möglichkeit nach Hintergründen zu fragen, Unklarheiten zu beseitigen und neue, unbekannte Sachverhalte zu entdecken. Auf der anderen Seite stehen eine zeit- und kostenaufwendige Auswertung, ein Mangel an Quantifizierbarkeit und hohe Anforderungen seitens des Interviewers⁶³⁴.

⁶³¹ Gläser / Laudel 2004, S. 39

⁶³² Lamnek 1993, S. 92

⁶³³ Merton et al. 1956; Hopf 1987, S. 99f.; weitere Prinzipien siehe Helfferich 2005, S. 19ff.

⁶³⁴ Lamnek 1995

Das leitfadengestützte Experteninterview im Rahmen dieser Arbeit

Sowohl im Strategischen Management als auch im Bereich des Corporate Foresight herrscht eine terminologische Vielfalt. Daraus haben sich in Wissenschaft und Praxis sogar eigene Begriffskataloge entwickelt⁶³⁵. Diese Tatsache erschwert oder verhindert die Umsetzung einer schriftlichen, standardisierten oder gar geschlossenen Befragung. Der Einsatz einer nicht-standardisierten Interviewform, die eine wechselseitige Verständigung ermöglicht und keine Antwortkategorien vorgibt, ist daher vorzuziehen. Eine mündliche und persönliche Befragung hat weiterhin den Vorteil, dass Unklarheiten und Verständigungsprobleme während des Interviews ausgeräumt werden können. Innerhalb dieser Arbeit musste bspw. zu Beginn jedes Interviews geklärt werden, was der jeweilige Befragte unter dem Begriff Corporate Foresight versteht. Eine gemeinsame Verständigungsebene führte somit von Anfang an zu einer konstruktiven und aktiven Interviewteilnahme. Diese gesteigerte Aktivität diente wiederum der Vertiefung und damit der Qualität des zu erforschenden Themas. Die Anwendung eines Interviewleitfadens begrenzt hingegen in einem sinnvollen Maß eine mögliche Entgleisung des Interviews. Der Befragte kann einerseits flexibel zwischen den einzelnen Fragenkategorien navigieren und individuelle Schwerpunkte setzen. Andererseits sichert die grobe Orientierung an einem Leitfaden eine sorgfältige Bearbeitung der wichtigsten Themengebiete. Ein weiterer Aspekt, der die Anwendung von Experteninterviews unterstützt, ist dessen explorativer Charakter. Denn sowohl das Corporate Foresight als auch das Strategische Management sind als Bezugsrahmen und zur Identifizierung von zu lösenden Praxisproblemen nicht ausreichend strukturiert⁶³⁶.

Das explorative, leitfadengestützte Experteninterview berücksichtigt nun all diese Anforderungen. Im Rahmen dieser Arbeit wurden daher Expertengespräche mit Unternehmensträgern und Abteilungsleitern geführt. Als Experte wurde demnach angesehen, wer sowohl auf dem Gebiet des Strategischen Managements als auch mit der unternehmerischen Zukunftsforschung vertraut – und innerhalb des Unternehmens betraut – war.

⁶³⁵ Klaus 1987

⁶³⁶ Kolks 1990, S. 5ff.

Hinsichtlich der Auswahl und Anzahl der befragten Unternehmen kam es zu folgenden Einschränkungen. Der Fokus der Untersuchung richtet sich auf deutschsprachige Unternehmen, d.h. Unternehmen, die in Deutschland oder der Schweiz ansässig sind. Dies begründet sich zum einen aus dem persönlichen und geschäftlichen Hintergrund der Autorin. Zum anderen limitiert dieser Fokus zugleich die Anzahl der relevanten Unternehmen, die im Hinblick auf den hohen Zeit- und Kostenaufwand für Experteninterviews sowieso eingegrenzt werden musste. Der Stichprobenumfang von 20 interviewten Unternehmen erfordert außerdem die Anmerkung einer beschränkten Repräsentativität der Daten gegenüber der Grundgesamtheit. Andererseits steht in der qualitativen Sozialforschung auch nicht die Ziehung repräsentativer Stichproben im Vordergrund, sondern die (vergleichende) Analyse des Einzelfalls auf eventuell vorhandene Grundmuster⁶³⁷. Eine sorgfältige Zusammenfassung jedes Interviews sowie dessen exakte Dokumentation während der weiteren Aufbereitungs- und Analyseschritte ermöglicht jedoch eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit.

6.3 Leitfaden

Unter einem Leitfaden für ein Experteninterview ist nicht ein fest vorgegebener und strukturierter Fragebogen zu verstehen, sondern eher eine Liste von Forschungsinteressen, die als Orientierungsrahmen und Gedächtnisstütze für den Interviewer fungieren. Er bildet also das Hintergrundwissen des Forschers anhand thematischer Fragebereiche ab. Ein Interviewleitfaden dient weiterhin der Unterstützung von Erzählsequenzen seitens des Befragten⁶³⁸. Bei dieser Unterstützung oder einer zu strengen Orientierung am Leitfaden ist jedoch Vorsicht geboten. Die Handhabung des Leitfadens wird daher oft mit einem Balanceakt verglichen. Einerseits darf sich der Interviewer nicht zu fest an den Leitfaden klammern⁶³⁹, andererseits darf er sich auch nicht beliebig frei über ihn hinwegsetzen⁶⁴⁰. Weitere Anforderungen an einen Leitfaden beinhalten nach

⁶³⁷ Lamnek 1993, S. 92; Mayring 2003, S. 18

⁶³⁸ Witzel 1989 S. 236

⁶³⁹ wobei diese Gefahr in der Praxis überwiegt: siehe Hopf 1987, S. 101; Merton et al. 1956, S. 43ff.

⁶⁴⁰ Hopf 1987, S. 101f.: Das Dilemma der „Leitfadenbürokratie“ wird durch folgende strukturelle Bedingungen unterstrichen. Zum einen erfüllt der Interviewleitfaden für den Interviewer eine gewisse

Helfferrich die Orientierung an den Grundprinzipien der qualitativen Forschung. Unter formalen Gesichtspunkten darf er nicht überladen oder unübersichtlich wirken, sondern soll gut handhabbar sein. Es sollten keine zu großen und abrupten gedanklichen und thematischen Sprünge stattfinden, sondern ein natürlicher Erinnerungs- oder Argumentationsfluss eingehalten werden⁶⁴¹.

Aufbau und Inhalt des Leitfadens

Der Weg zum Leitfaden kann grob in drei Schritte unterteilt werden. Zu allererst wurde eine umfassende Fragesammlung, die möglichst vielen Aspekte der Forschungsfrage abdeckt, durchgeführt. Als Ergebnis kamen 50 Fragen heraus. In einem zweiten Schritt wurde diese Liste durchgearbeitet unter den Aspekten des Vorwissens und der Offenheit. Das Resultat waren noch 30 Fragen, die gezielt den Fragen nachgingen, „Was interessiert mich wirklich?“ und „Was weiß ich noch nicht?“. Als letzter Schritt auf dem Weg zu einem Leitfaden wurde die aktualisierte Liste unter Aspekten der methodischen Eignung in Bezug auf den Forschungsgegenstand und auf theoretische Zusammenhänge überprüft. Die Anzahl der Themenbereiche bestand nun noch aus 24 Fragen und unterteilte sich in drei Blöcke.

1. Block: Dieser Block enthält Fragen zu Charakteristiken und Barrieren bezüglich des Corporate Foresight. Ziel war es als Einstieg in das Interview mögliche begriffliche und thematische Schwierigkeiten zu entschärfen. Weiterhin sollte dem Befragten die Möglichkeit gegeben werden, sich relativ frei über das Thema der Zukunftsforschung in seinem Unternehmen zu äußern. Eine erste Beschreibung des strukturellen, personellen und prozessorientierten Status quo war zudem ein neutraler Einstieg und erleichterte dem Interviewer die Einordnung der unternehmensindividuellen Zukunftsarbeit. Zugleich wurde

Schutzfunktion bei der Bewältigung situationsbedingter Verhaltensprobleme, wie z.B. die Verunsicherung, die durch eine sehr offene und unklare Gesprächssituation entsteht. Andererseits sichert er dem Interviewer die Loyalität gegenüber den eigenen Forschungszielen und entschärft das problematische Verhältnis zwischen Zeit- und Informationsinteressen während des Interviews. Diese Bedingungen können zu einer strikten Bindung an den Leitfaden führen, wobei aber erst dann von einer schwerwiegenden „Leitfadenbürokratie“ gesprochen wird, wenn der Leitfaden sich von einem Instrument der Informationsgewinnung zu einem Mittel der Informationsblockierung entwickelt.

⁶⁴¹ Helfferrich 2004, S. 159ff.

aber auch explizit nach aktuellen Problemen und Barrierefeldern Ausschau gehalten. Insgesamt untergliedert sich dieser Block in 13 Fragen, die sich u.a. auf das Image, die Organisation, die Kommunikation, den Prozess, die Ressourcen oder auch auf die Qualifikation, das Team und weitere personelle Barrieren beziehen⁶⁴².

2. Block: Der zweite Block konzentriert sich auf die zukunftsorientierte Strategieentwicklung des Unternehmens. Hier soll insbesondere der Zusammenhang, d.h. der Einfluss und Nutzen des Corporate Foresight auf das Strategische Management untersucht werden. Aber auch die Einordnung des Corporate Foresight in den Strategieprozess und die angewendeten Methoden werden nach Barrieren abgesucht.

3. Block: Der dritte und letzte Teil des Leitfadens enthält Verbesserungs- und Bewertungsfragen. Barrieren sollen hier auf ihre tatsächliche Wahrnehmung seitens des Befragten und Relevanz geprüft werden. Verbesserungsvorschläge und die persönliche Einstellung zur Thematik bilden den Abschluss des Interviewleitfadens.

Insgesamt erscheint der Weg zum Leitfaden recht mühsam. Aber er lohnt sich, da er gleichzeitig hilft, die eigenen Vorannahmen zu überprüfen und nicht in rekursive Fragetechniken zu verfallen. Die weitere Entwicklung des Interviewleitfadens nach dem Pretest betraf vor allem die Formulierung der Fragen. Der als sehr negativ aufgefasste Begriff der „Barriere“ wurde entschärft und als Hilfestellung für den Interviewer wurden weitere mögliche Nachfragen formuliert. Um Missverständnisse durch eine unterschiedliche Interpretation der Fragen auszuschließen, wurden manche Fragen noch prägnanter und eindeutiger formuliert. Die Entstehung und Auswertung der einzelnen Fragebereiche wird im nächsten Kapitel anhand der dort behandelten Hypothesen aufgezeigt. Der endgültige und angewendete Leitfaden ist im Anhang zu finden.

⁶⁴² siehe Kapitel 5

6.4 Qualitative Inhaltsanalyse

Die qualitative Inhaltsanalyse ist nach Mayring schwer zu definieren⁶⁴³. Dennoch besteht Einigkeit darüber, dass sie sich mit der Analyse von Kommunikationsmaterial befasst. Das übergeordnete Ziel, das sich aus der Analyse ergibt, ist das Ziehen von Rückschlüssen auf bestimmte Aspekte der Kommunikation. Dabei dient das Informationsmaterial – d.h. die protokollierte und fixierte Kommunikation – explizit als Informationsträger und nicht als Gegenstand des Forschungsinteresses. Als systematisches und regelgeleitetes Verfahren soll die qualitative Inhaltsanalyse Sachverhalte in ihrer Komplexität ergründen und die Dinge „verstehen“, die außerhalb des Textes liegen⁶⁴⁴. Bei der Auswertung der Texte werden also mithilfe eines Analyserasters systematisch Informationen entnommen. Diese extrahierten Informationen werden weiter den Kategorien des Analyserasters zugeordnet und damit fast unabhängig vom ursprünglichen Text weiterverarbeitet. Der Bezug zum Text bleibt lediglich über eine Quellenangabe erhalten⁶⁴⁵. Im Zusammenhang mit dem erwähnten Kategoriensystem wird nun ein weiterer Aspekt der qualitativen Inhaltsanalyse verdeutlicht – nämlich ihr theoriegeleitetes Vorgehen. Das Kommunikationsmaterial wird also unter Berücksichtigung der theoretischen Vorüberlegungen analysiert. Aus dem bereits existierenden Wissen über den Forschungsgegenstand werden Variablen abgeleitet, die unmittelbar als Grundlage für die Auswertungskategorien dienen. Durch ein ex ante feststehendes Kategoriensystem wird jedoch dem Prinzip der Offenheit zu wenig Beachtung geschenkt. Die Lösung dieses Dilemmas liegt in der Handhabung des Kategoriensystems. Dieses darf während der Extraktion⁶⁴⁶ verändert werden. Neue Kategorien dürfen ergänzt und Dimensionen existierender Kategorien können verändert werden. Um sicherzustellen, dass die theoretischen Vorüberlegungen nicht aus der Auswertung verschwinden, dürfen jedoch keine bestehenden Kategorien entfernt werden. Weiterhin sollen vorab keine Merkmalsausprägungen festgelegt werden. Dieses Vorgehen entschärft also den Konflikt zwischen dem Prinzip der Offenheit und dem theoriegeleiteten Vorgehen. Es verhindert außerdem das Problem,

⁶⁴³ Mayring 2003, S. 11

⁶⁴⁴ Mayring 2003, S. 18; Gläser / Laudel 2006, S. 197

⁶⁴⁵ Gläser / Laudel 2006, S. 44

⁶⁴⁶ zum Begriff der Extraktion siehe Gläser / Laudel 2006, S. 193

dass die empirischen Befunde nicht mit dem theoretischen Vorwissen übereinstimmen⁶⁴⁷. Extraktion ist im Wesentlichen Interpretation. Sie bedeutet „den Text zu lesen und zu entscheiden, welche der in ihm enthaltenen Informationen für die Untersuchung relevant sind.“⁶⁴⁸ Dieses Zitat verdeutlicht weiterhin die hohe Individualität und Subjektivität, mit denen der Auswertungsprozess behaftet ist. Auch die nachfolgenden Schritte der Aufbereitung und der Auswertung enthalten Interpretationen. So ist es zu einem gewissen Grad sicherlich eine Frage des individuellen Verständnisses, ob Informationen während der Aufbereitung als redundant angesehen und dementsprechend weiterverarbeitet werden oder nicht⁶⁴⁹. Da die Ergebnisse jedes Interpretationsschrittes nun separat festgehalten werden, kann jederzeit nachvollzogen werden, welche Interpretationen den Auswertungsprozess in welcher Weise beeinflusst haben⁶⁵⁰. Als Abschluss erfolgt an dieser Stelle nochmal eine anschauliche Darstellung der qualitativen Inhaltsanalyse und ihres Ablaufs in dieser Studie.

⁶⁴⁷ Gläser / Laudel 2006, S. 199

⁶⁴⁸ vgl. Gläser / Laudel 2006, S. 194

⁶⁴⁹ Gläser / Laudel 2006, S. 196

⁶⁵⁰ Gläser / Laudel 2004, S. 199

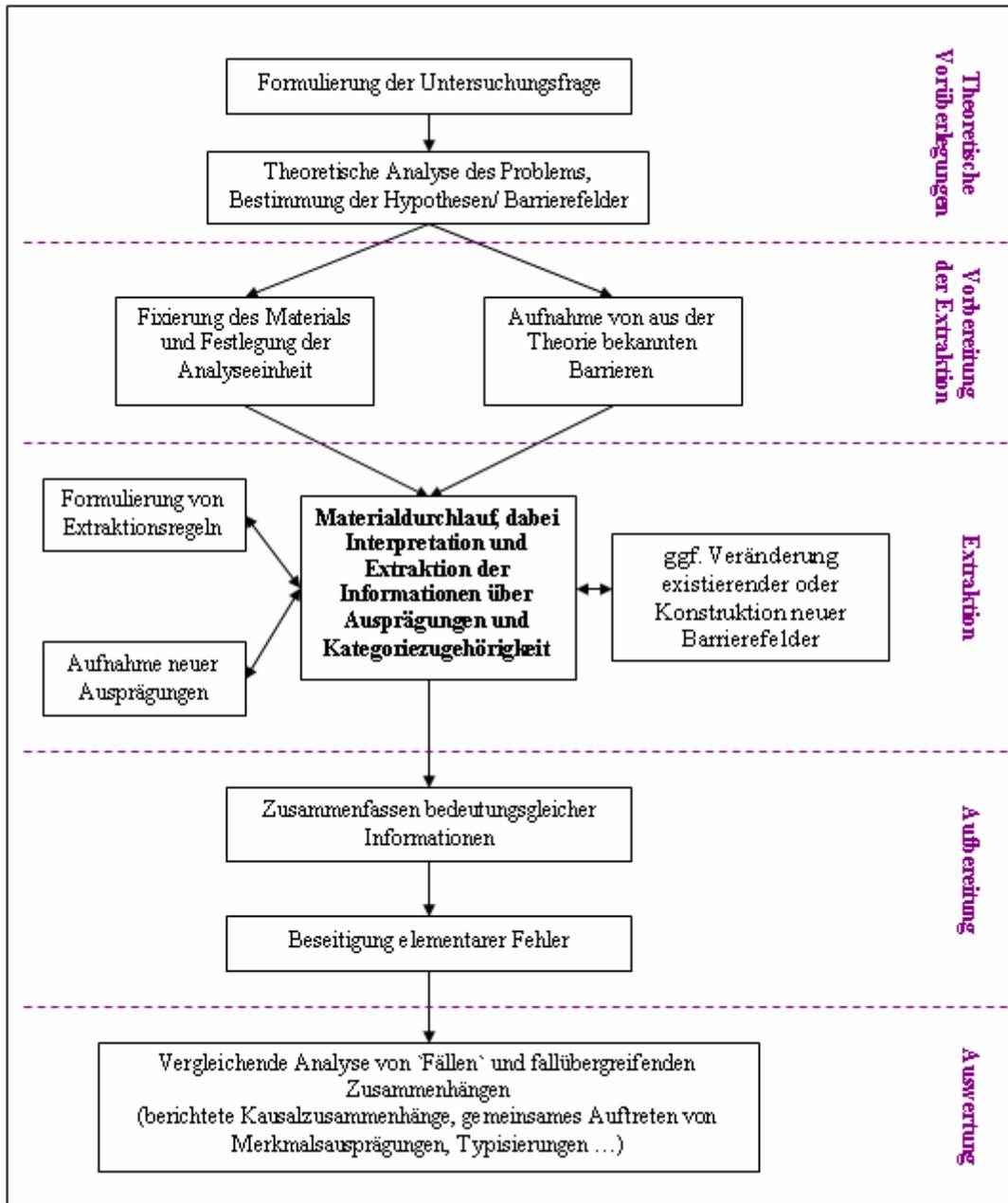


Abb. 6.1: Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse im Rahmen dieser Arbeit⁶⁵¹

⁶⁵¹ In Anlehnung an Gläser / Laudel 2006, S. 197

7 Barrieren

„Die modernste Unternehmung hat einen Beharrungswiderstand gegen Veränderungen.“⁶⁵². Diese Aussage von Schumpeter hat bisher nichts an Aktualität eingebüßt und wird von Hauschildt und Salomo sogar als „unendliche Geschichte des Widerstandes“⁶⁵³ bezeichnet. Der Fort- oder Beschreibung dieser Geschichte widmet sich nun insbesondere dieses Kapitel. Es erläutert die einzelnen Barrierefaktoren, die aus den theoretischen Vorüberlegungen schließlich in Kapitel 5 zu Hypothesen geformt wurden. Als übergeordnete Hypothese wird festgehalten, dass Barrieren bei der Implementierung von Corporate Foresight im Unternehmen und speziell in der Strategieentwicklung existieren. Der Postulation der Hypothese folgt deren Beschreibung und Entstehungshintergrund. Im direkten Anschluss werden die jeweiligen extrahierten und ausgewerteten Interviewergebnisse mit der Anzahl der ihnen zugrundeliegenden Quellen vorgestellt. So kann jede Hypothese unmittelbar auf ihr Zutreffen, auf ihre Ausprägung sowie auf ihre Relevanz hin untersucht werden. Die Interviewergebnisse selbst wurden jedoch noch nicht einer expliziten Unterscheidung nach Symptomen und Ursachen unterzogen. Eine umfassende Auswertung der Ursachen und Abhängigkeiten sowie die Prüfung der Hypothesen erfolgt im nächsten Kapitel.

7.1 *Image*

Hypothese 1: Das Image von Corporate Foresight weist sowohl intern – im Unternehmen und bei den Mitarbeitern – als auch extern Schwachstellen auf.

Unter einem Image werden in diesem Zusammenhang einerseits die Stimmung, das Ansehen und die Atmosphäre verstanden, die Corporate Foresight innerhalb des Unternehmens umgibt. Aus Sicht der Mitarbeiter interessiert, ob sie der unternehmerischen Zukunftsforschung neutral, positiv oder negativ gegenüber

⁶⁵² Schumpeter 1912, S. 108f.

⁶⁵³ Hauschildt / Salomo 2007, S. 178f.

eingestellt sind und welche Kommentare und Meinungen zur Zukunftsthematik im Unternehmen kursieren. Dieses Barrierefeld umschließt auch die Frage nach einem gemeinsamen Verständnis von den Zielen und Möglichkeiten des Corporate Foresight⁶⁵⁴ und fragt in diesem Zusammenhang ab, ob und in welchem Grad Mitarbeiter im Unternehmen mit dem Begriff des Corporate Foresight vertraut sind⁶⁵⁵. Dass es hier zu Barrieren kommen kann, belegen Schwarz⁶⁵⁶, Baisch⁶⁵⁷ sowie Micic. Der Hintergrund für diesen Barrierefaktor beinhaltet auch die Frage nach einem Konsens unter den Beteiligten und Betroffenen. Dieser basiert auf der Idee, dass das Denken über die Zukunft einen sozialen Prozess darstellt. Dieser Prozess hat Auswirkungen auf das Handeln und auf das Zustandekommen der Zukunft, wenn er genügend Mitarbeiter involvieren und zu einem gemeinsamen Verständnis bewegen kann⁶⁵⁸. Auf der anderen Seite werden auch Schwächen im externen Image von Corporate Foresight⁶⁵⁹ untersucht.

Interviewergebnisse

Während der Interviews wurden ausschließlich Angaben zum internen Foresight Image gemacht. Daher beschränkt sich die Interviewauswertung ebenfalls auf das interne Verständnis von Corporate Foresight, das sich anhand von drei Charakteristiken beschreiben lässt:

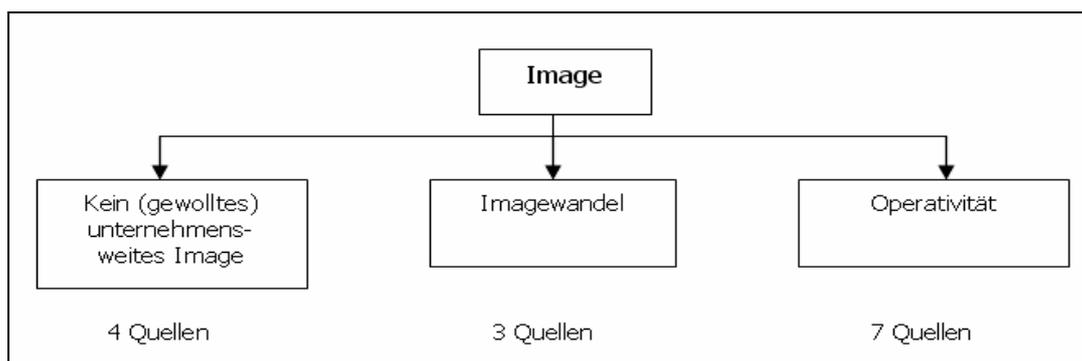


Abb. 7.1: Übersicht Barrierefeld Image

⁶⁵⁴ Daheim / Uerz 2006 S. 10

⁶⁵⁵ Schwarz 2006, S. 38ff.

⁶⁵⁶ Schwarz 2006, S. 33f.; Schwarz 2005, S. 26f. mit Bezug auf die strategische Früherkennung

⁶⁵⁷ Baisch S. 146f.

⁶⁵⁸ Berkhout / Hertin 2002, S. 51; Salo et al. 2004, S. 80

⁶⁵⁹ Burmeister et al. 2002, S. 112

Kein unternehmensweites Image: In jedem fünften Unternehmen war kein unternehmensweites Image von Corporate Foresight vorhanden. Dennoch gab es auf höherer Konzernebene und bei einzelnen Mitarbeitern im Top-Management oft einen guten Bekanntheitsgrad. Als Ursachen für ein mangelndes unternehmensweites Image wurden Kommunikationsbarrieren und die relative Neuartigkeit von Corporate Foresight im Unternehmen genannt. Ein Unternehmen machte sogar deutlich, dass sich die Idee des Corporate Foresight gar nicht bei den Mitarbeitern verbreiten soll. Man wollte explizit eine „Sozialisierung der Verantwortung“ unterbinden, da die Verantwortung für die Zukunft letztlich allein von der Unternehmensführung getragen werden muss.

Imagewandel: Der Imagewandel beschreibt die Entwicklung des Foresight-Images aus zwei chronologischen Perspektiven. Dabei wandelt sich das Image von einer anfänglichen Euphorie oder Skepsis in das jeweilige Gegenteil im Laufe der Implementierung. Gründe für ein letztlich negatives Image sind das Ende bzw. das Scheitern eines Foresight-Projekts. Zu anfänglichen Schwierigkeiten bei der Implementierung kommt es hingegen aufgrund von neuen internen Dienstverhältnissen, die sich erst im „laufenden Betrieb beweisen“ müssen. Generell wurde festgestellt, dass je operativer eine Abteilung ausgerichtet ist, desto länger dauert die Akzeptanzphase für die unternehmerische Zukunftsforschung und umso später wandelt sich dessen Bild in ein positives Image.

Operativität: Die wichtigste Imagebarriere basiert jedoch auf der fehlenden oder mangelhaften Operativität des Corporate Foresight. Der operativ-strategische Dualismus ist durch budgetgetriebene Mitarbeiter, falsche Erwartungen an das Corporate Foresight und die mangelnde Unterstützung durch das Top-Management gekennzeichnet. Oftmals herrscht sogar ein hohes Interesse an der unternehmerischen Zukunftsforschung, die langfristige Erfolg- und Ergebnislosigkeit lassen jedoch jegliche Ambitionen im Laufe der Zeit schwinden. Besonders das betriebswirtschaftliche Image, das das aufgewendete Foresight-Budget in direktem Zusammenhang mit seinem nicht erkennbaren Nutzen und gleichzeitiger Bindung finanzieller und humaner Ressourcen stellt, hat stark gelitten. Die Fragen nach dem

finanziellen Sinn und Zweck sowie die Forderung nach einer verbesserten Messbarkeit und ein Mangel an Motivation bei den Mitarbeitern sind wiederum die Auswirkungen dieser operativen Imagebarriere.

Weitere Aspekte der Auswertung: Insgesamt konnten bei drei Unternehmen keine Imagebarrieren festgestellt werden, da sie eine ausgeprägte und aufwendige Kommunikation betrieben oder durch ein frühzeitiges Erfolgserlebnis von Anfang an ein positives Image der Zukunftsarbeit im Unternehmen aufweisen konnten. Weitere zwei Befragte gaben an, dass sie das Image – falls vorhanden – nur schwer oder gar nicht einschätzen können.

7.2 Organisation

Hypothese 2: Die strukturellen Gegebenheiten und organisatorischen Rahmenbedingungen eines Unternehmens üben einen negativen Einfluss auf die Umsetzung von Corporate Foresight aus.

Unter dem Oberbegriff der Organisation wird hier die institutionelle Sicht der Betriebswirtschaft auf ein Unternehmen verstanden. Daher werden vor allem organisatorisch formale Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens in Bezug zum Corporate Foresight auf mögliche Barrieren untersucht. Wie im Einführungsteil bereits geschildert, geht man davon aus, dass die Struktur eines Unternehmens das Verhalten der Mitarbeiter maßgeblich beeinflusst⁶⁶⁰. Ein wichtiges Unterscheidungskriterium dabei ist der Grad der zentralen oder dezentralen Verankerung von Corporate Foresight im Unternehmen. So kann sowohl eine zu starke Fragmentierung und Segmentierung⁶⁶¹ als auch eine zu strikte Zentralisierung⁶⁶² zu Problemen führen. Weiterhin kann es aufgrund einer starken Hierarchiegebundenheit sowie eines spezialisierten Zuschnitts von Kompetenzen, Verantwortung und Kommunikationsstrukturen zu Konflikten bei der Implementierung kommen. Negative Effekte sind ungeklärte Zuständigkeiten oder

⁶⁶⁰ Hadjimanolis 2003, S. 563

⁶⁶¹ Becker 2002, S. 18f.; Hauschildt / Salomo 2007, S. 201

⁶⁶² Hadjimanolis 2003, S. 563; Schwarz 2005, S. 26

Filtereffekte bei der Informationsverarbeitung⁶⁶³. Als mögliche Ursache werden die Struktur der Machtverteilung im Unternehmen und verschiedene Schnittstellen, die zwischen und auf den Hierarchieebenen existieren, angenommen. An jeder Schnittstelle kann es zu einem Kommunikationsproblem zwischen Sender und Empfänger oder zu Versickerungseffekten kommen⁶⁶⁴. Generell kann davon ausgegangen werden, dass die Veränderung bestehender Strukturen zwangsläufig Widerstand hervorruft, da Machtpositionen verändert werden⁶⁶⁵.

Interviewergebnisse

In den Interviews und der anschließenden Auswertung wurden fünf organisationale Barrierecluster herausgearbeitet:

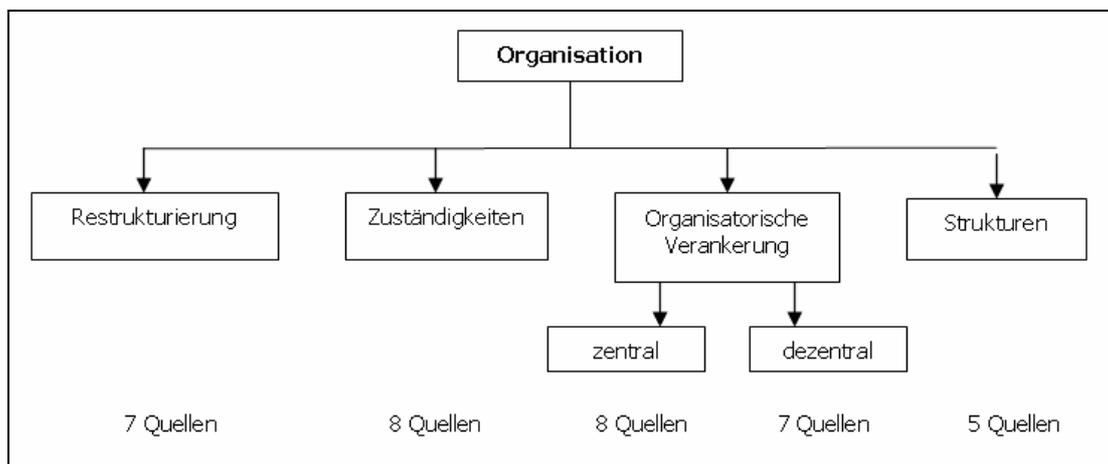


Abb. 7.2: Übersicht Barrierefeld Organisation

Restrukturierung: Durch erforderliche oder bereits umgesetzte organisatorisch-strukturelle und strategische Konzernumbrüche kam es bei den Mitarbeitern zunehmend zu einem Unsicherheitsgefühl, das sowohl die allgemeine Arbeitsweise, als auch im Speziellen den Einsatz von Corporate Foresight beeinträchtigte. Ursachen für die Restrukturierung des Unternehmens und der unternehmensweiten

⁶⁶³ Hauschildt / Salomo 2007, S. 199ff.; siehe auch Baisch 2000, S. 152f. zu strukturellen Informationspathologien

⁶⁶⁴ Bea / Haas 1997, S. 291; vgl. hierzu auch Bleicher 1990, S. 20, der die Überwindung von Schnittstellen in den meisten Unternehmen als ein hochaktuelles Problem einstuft

⁶⁶⁵ Baisch 2000, S. 152f.

Foresight-Aktivitäten – oder der Forderung nach einer solchen – waren zu viele unkoordinierte, unpassende und unkommunikative Schnittstellen sowie Hierarchiekonflikte. Dadurch kam es einerseits zu Auseinandersetzungen zwischen Abteilungen, die auf dem gleichen Hierarchielevel standen. Andererseits konnte die Entstehung der Schnittstellenprobleme auf das normale, aber oft unstrukturierte Wachstum eines Unternehmens zurückgeführt werden. Ein Unternehmen belegte sogar konkret, dass durch die zunehmenden hierarchischen Rangeleien und das Austragen von Meinungsverschiedenheiten einfach keine Zeit und keine Energie mehr blieb, um Corporate Foresight umzusetzen. Ein weiterer Befragter erkannte aber auch den positiven Nutzen von Foresight gerade für Restrukturierungsprojekte im Unternehmen. Nach seiner Ansicht ist eine ganzheitliche Sicht auf die Zukunft eine zwingende Voraussetzung und ein Anstoß für eine Neupositionierung des gesamten Unternehmens.

Organisatorische Verankerung: Die institutionelle Implementierung des Corporate Foresight in den Unternehmen erfolgt sowohl zentral als auch dezentral. Beide Institutionalierungsformen weisen Nachteile bzw. Barrieren auf.

Zentral: Ist das Corporate Foresight zentral in einer Stabsstelle verankert, kann es zu einer so genannten „Stabslinienbarriere“ kommen. Dabei wird einerseits angenommen, dass Stäbe keinen richtigen Einfluss im Unternehmen haben. Auf der anderen Seite sind Stäbe aus Sicht der meisten Mitarbeiter im Unternehmen ein unerreichbares, isoliertes Unternehmenskonstrukt, bei dem niemand so genau weiß, welche Funktion und Entscheidungsgewalt sie ausüben. Diese Unsicherheit und der fehlende messbare Nutzen einer Stabsstelle können in Krisensituationen schnell zu einer Schließung derselben führen. Oft ist das Corporate Foresight jedoch in anderen Geschäftsbereichen verankert, die historisch bereits über eingefahrene Charakteristiken und Arbeitsweisen verfügen, die bspw. eine hohe Risikoaversion, Effizienz und ein starkes Kostenbewusstsein aufweisen. Letzteres spielt auch eine große Rolle, wenn das Corporate Foresight innerhalb des Unternehmens in einer Holdingstruktur verankert ist, da hier immer die Budgetfrage im Vordergrund steht. Eine letzte Barriere, die im Zusammenhang mit der zentralen Institutionalierung erwähnt werden muss, ist die Bindung des Corporate Foresight an eine einzelne

(hochrangige) Person. Hier besteht immer die Gefahr der Isolation des Foresight-Verantwortlichen und des Verschwindens aller Foresight-Aktivitäten mit dieser Person. Aber es wurden auch Vorteile einer zentralen Institutionalisierung genannt, der ein geringerer Kommunikationsaufwand und schnellere Entscheidungen nachgesagt wurden.

Dezentral: Bevorzugte Barrieren bei der dezentralen Verankerung von Corporate Foresight im Unternehmen sind ein erhöhter Kommunikationsaufwand, eine meist ineffektivere Zusammenarbeit und die Gefahr von Doppelarbeit. Durch eine unternehmensweite Umsetzung kommt es außerdem zu Problemen hinsichtlich der Operativität von Corporate Foresight und – laut Aussage eines weiteren Befragten – zu der Gefahr, dass der „unique selling point“ der Foresight-Abteilung verloren geht. Generell werden bei dieser Form der Implementierung aber mehr Vorteile als Nachteile gesehen. So verspricht man sich ein unternehmensweites Verständnis und eine höhere Qualität der Zukunftsarbeit sowie eine direktere Umsetzung innerhalb der einzelnen Geschäftsbereiche. Ein gemeinsamer Konsens gewinnt auch damit an Bedeutung, dass wichtige Entscheidungen, z.B. die Ressourcenverteilung, von ihm abhängig sind. Ein Interviewter sah in einer dezentralen Verankerung sogar die einzige Möglichkeit, das Corporate Foresight auf Dauer im Unternehmen zu sichern; allerdings auf Kosten einer ineffektiveren Arbeitsweise.

Zuständigkeiten: Aufgrund der Aktualität und des Querschnittscharakters von Foresight-Aktivitäten kommt es innerhalb des Unternehmens oft zu Konkurrenz-, Macht- und Dominanzkonflikten. Unklare Abgrenzungen und eine mangelhafte Regelung von Zuständigkeiten und Machtverhältnissen führen wiederum zu Doppelarbeit und Respektproblemen bei den Mitarbeitern oder zum Scheitern der gesamten konzernübergreifenden Zukunftsarbeit. Ein Befragter sah die Zuständigkeitsfrage unter dem Gesichtspunkt der Delegierbarkeit. Demnach darf Zukunftsarbeit im Unternehmen generell nicht delegiert werden, da diese verantwortungsvolle Aufgabe immer vom Unternehmensführer selbst übernommen werden soll und muss.

Strukturen: Veraltete funktionale, hierarchiegebundene und starre Strukturen erschweren vor allem in Großunternehmen jegliche Art der Implementierung. Manche Abteilungen müssen aufgrund ihrer Stellung und Funktion nie miteinander sprechen. Auswirkungen solcher starren Strukturen sind fehlende Freiräume, eine eingeschränkte Mentalitätsarbeit und Kommunikation sowie ein erhöhter Aufwand für alle Tätigkeiten, die nicht in den Regelprozess passen.

7.3 Kommunikation

Hypothese 3: Bei der externen und internen Kommunikation von zukunftsrelevanten Themen treten Hindernisse auf.

Der Begriff der Kommunikation umfasst hier nicht nur die Unternehmenskommunikation, sondern vor allem die verbale und nonverbale zwischenmenschliche Kommunikation⁶⁶⁶. Interaktion, Koordination, Identifikation, Verständigung und gemeinschaftliches Problemlösen stehen im Mittelpunkt. Grundsätzlich wird zwischen der externen Kommunikation, die zwischen einem Unternehmen und seiner Umwelt stattfindet, und der internen Kommunikation, d.h. dem zwischenmenschlichen Informationsaustausch innerhalb des Unternehmens, unterschieden⁶⁶⁷. Kommunikationsprobleme wurden bereits im Zusammenhang mit dem organisatorischen Barrierefeld erwähnt⁶⁶⁸. Nach einer Studie von Gierschner⁶⁶⁹ spielt die Kommunikation von Informationen eine entscheidende Rolle bei der Implementierung von Innovationsprozessen. Im Zusammenhang mit dem Corporate Foresight formulierten Burmeister et al. folgenden Slogan: „communication beats content.“⁶⁷⁰. Diese Ansicht vertritt auch Amara, der die Konzentration auf Methoden, Techniken oder Schemata des Corporate Foresight längst dem übergeordneten Ziel der Kommunikation unterwirft⁶⁷¹. So lautet eine weitere Empfehlung, dass etwa die Hälfte des gesamten Foresight-Prozesses auf Kommunikation verwendet werden

⁶⁶⁶ Neuhaus 2006, S. 480

⁶⁶⁷ Neuhaus 2006, S. 239 differenziert hier weiter in eine offizielle interne und in eine inoffizielle interne Kommunikation

⁶⁶⁸ Hadjimanolis 2003, S. 563; Picot 1999; Schwarz 2005, S. 26

⁶⁶⁹ Gierschner 1991

⁶⁷⁰ Burmeister et al. 2004, S. 82

⁶⁷¹ Coates 2001, S. 8

sollte, um einen ausreichenden Grad an Konsens und Commitment zu erreichen⁶⁷². Kommunikation setzt weiterhin eine von allen verstandene Sprache bzw. ein einheitliches Vokabular voraus⁶⁷³, das in der Praxis nicht immer der Fall ist⁶⁷⁴. Zudem existieren technische Kommunikationsprobleme, die sich bspw. in fehlenden Newslettern, Kommunikationsforen oder anderen Feedbackkanälen offenbart⁶⁷⁵. Neben diesem sachlichen und rationalen Verständnis von Kommunikation nehmen aber vor allem die echte Vermittlung und ein emotionaler Zugang zu komplexen Zusammenhängen eine gewichtige Position ein. Nur so kann es auf Seiten der Mitarbeiter zu einer ganzheitlichen Perspektive und einem tiefen Verständnis für die unternehmerische Zukunft kommen⁶⁷⁶. Neben der beschriebenen inneren Kommunikation kann es auch im externen Bereich zu Hindernissen kommen, bspw. wenn Ressourcen fehlen zum Aufbau oder zur Beteiligung an Netzwerken oder Konferenzen.

Interviewergebnisse

Folgende kommunikationsbedingte Barrierefelder konnten nach der Befragung identifiziert werden, wobei sie sich vom Allgemeinen zum Speziellen entwickeln:

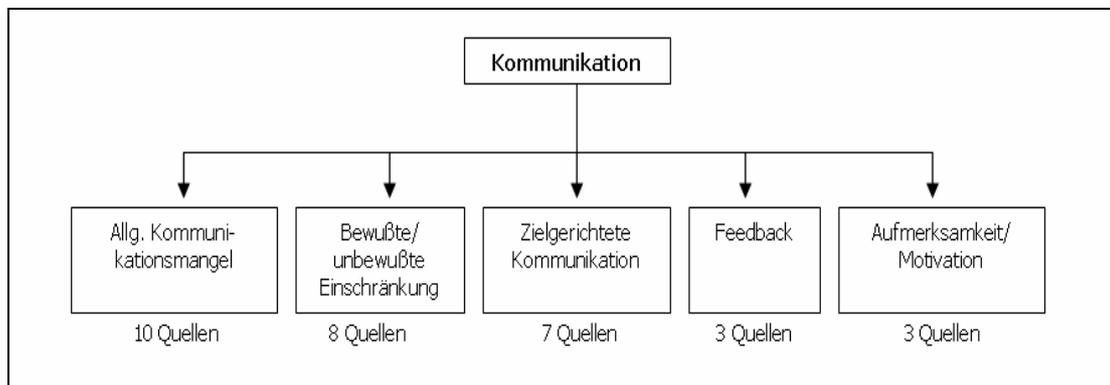


Abb. 7.3: Übersicht Barrierefeld Kommunikation

⁶⁷² Steinmüller o.J., S. 6

⁶⁷³ Voros 2003, S. 11f.

⁶⁷⁴ Baisch 2000, S. 146f.

⁶⁷⁵ Burmeister et al. 2002, S. 106

⁶⁷⁶ Burmeister et al. 2002, S. 47

Allgemeiner Kommunikationsmangel: „Kommunikation ist immer ein Engpass!“ Diese Aussage eines Interviewten verdeutlicht die Zeitlosigkeit und Allgegenwärtigkeit von Kommunikationsmängeln. Viele Unternehmen bemängelten, dass sowohl die interne als auch die externe Kommunikation zu wenig offensiv ist und auf einem viel zu niedrigen Level betrieben wird. Explizit wurde darauf hingewiesen, dass gerade die Kommunikation zwischen dem Corporate Foresight und der Strategieentwicklung sich verbessern sollte. Als Ursachen dafür wurden die Unausgereiftheit der Foresight-Ergebnisse und die hohe Sensibilität der Informationen genannt. Auch wurde einfach kein Mehrwert darin gesehen, die Idee des Corporate Foresight im Unternehmen zu verbreiten. Als negativen Nebeneffekt betonte ein Befragter noch, dass ohne Kommunikation auch keine Mentalitätsarbeit möglich ist.

Bewusste / unbewusste Einschränkung: Zu einem allgemeinen Kommunikationsmangel gesellen sich die bewusste und unbewusste Einschränkung der Kommunikation. Erstere basiert auf traditionellen und kulturellen Rahmenbedingungen, die die interne und externe Kommunikation absichtlich einschränken. So werden gerade Foresight-Informationen oft nur in stark vereinfachter Form an die Mitarbeiter weitergegeben oder lediglich am Rande öffentlich diskutiert. Zu manchen Foresight-Themen ist explizit keine interne Kommunikation erwünscht. Auch die externe Kommunikation wird bewusst von manchen Unternehmen verhindert, da das Unternehmen z.B. per se in der Öffentlichkeit steht. Weiterhin herrscht mancherorts ein fehlendes indirektes Bewusstsein für Kommunikation, da gerade die zwischenmenschliche nonverbale Kommunikation auf einer anderen Wahrnehmungs- und Kommunikationsebene stattfindet. Ein anderes Mittel, das indirekt die Kommunikation erschwert, sind Jobrotationen. So klagte ein Befragter, dass er durch häufigen Personalwechsel permanent Aufbauarbeit für neue Kontakte betreiben muss, was wiederum einen hohen Kommunikationsaufwand bedeutet.

Zielgerichtete Kommunikation: Eine weiteres Hindernis, dass von einigen Unternehmen während des Interviews angesprochen wurde, ist der Mangel an zielgerichteter Kommunikation. Interne Zielgruppenorientierung, fehlende Kommunikationspläne und ein Mangel an verbindlicher und durchdachter interner

Kommunikation sind zu verzeichnen. Generell herrscht eine große Unsicherheit darüber, ob der/die „Richtige“ die Informationen bekommt. Gründe dafür sind einerseits wieder die Beschaffenheit, d.h. die hohe Sensibilität der Daten, aber vor allem eine zu hohe Zahl an Schnittstellen und Beteiligten, die berücksichtigt werden wollen. Aber es gab auch ein positives Unternehmensbeispiel, das parallel zur Realisierung der Foresight-Ergebnisse einen Kommunikationsplan zu deren Unterstützung ablaufen ließ. Zwei weitere Unternehmen hielten zur Verbesserung der internen bzw. externen Kommunikation einen Innovationstag bzw. eine Analystenkonferenz ab.

Feedback: Die Berücksichtigung diverser Shareholder und Schnittstellen erschwert eine effiziente Rückkopplung auf die unternehmerische Zukunftsarbeit. Als Barrieren konnten daher ein fehlendes Feedback und Rückkopplungsverhalten festgestellt werden, dass auch bei der Identifikation der Kunden und Mitarbeiter mit dem Unternehmen eine immer wichtigere Rolle spielt. Ein fehlendes Feedback erschwert die dezentrale Umsetzung von Corporate Foresight.

Aufmerksamkeit / Motivation: Kommunikationsbarrieren treten auch im Zusammenhang mit menschlichen Anreizen und Motiven auf. Sie betreffen vor allem das Top-Management, das den Mitarbeitern mehr Aufmerksamkeit schenken und eine wesentlich motivationsförderndere Kommunikation betreiben soll.

7.4 Kultur

Hypothese 4: Die Unternehmenskultur behindert die Implementierung von Corporate Foresight.

Eine einheitliche Definition des unternehmerischen Kulturbegriffs existiert nicht, obwohl die Kultur alle Aktivitäten des Unternehmens beeinflusst. Werte und Denkweisen, ein internes und externes Unternehmensverständnis sowie die Stärke der Kultur bestimmen letztlich das gesamtorganisatorische Verhalten. Ein bekanntes Modell zerlegt die Organisationskultur in drei Schichten, die von sichtbaren Organisationsstrukturen und -prozessen, über Strategien, Ziele und festen

Einstellungen bis zur Schicht der individuellen Basisannahmen reicht⁶⁷⁷. Diese unterste Schicht verkörpert die Gefühle, Gedanken und unterbewussten Wahrnehmungen der einzelnen Mitarbeiter und wird daher auch als „Kultur-DNA“ des Unternehmens bezeichnet⁶⁷⁸. Eine Einwirkung auf diese Basisannahmen ist extrem schwer oder fast undenkbar, da sie als selbstverständlich angenommen und weder angezweifelt noch reflektiert werden. Ein weiterer Grund für ihre Standfestigkeit ist das menschliche Bedürfnis nach kognitiver Stabilität, das jeden Angriff auf die individuellen Basisannahmen vehement abwehrt⁶⁷⁹.

Unternehmenskulturelle Barrieren drücken sich meist in mangelnder Antizipationsfähigkeit und Kommunikation, einer Priorisierung des kurzfristigen Tagesgeschäfts, einer hohen Regelungsdichte sowie in mangelhafter Führung der Mitarbeiter durch Vorgesetzte aus. Eine Atmosphäre der Offenheit fördert hingegen den Umgang mit Unsicherheit und ein hohes Maß an Aufgeschlossenheit gegenüber unkonventionellen Ideen⁶⁸⁰. Diese Aufgeschlossenheit wird auch als Antizipationsfähigkeit⁶⁸¹ bezeichnet. Ein Mangel an Antizipationsfähigkeit kann sowohl unternehmensintern als auch nach außen gerichtet sein. Die interne Perspektive bezeichnet dabei fehlende Erkenntnis gegenüber internen Widerständen⁶⁸². Wesentlich häufiger versteht man unter Antizipationsfähigkeit jedoch eine nach außen gerichtete Denkhaltung, die sich konstruktiv mit den Veränderungen in der Zukunft auseinandersetzt. Dies setzt voraus, dass eine grundsätzlich positive Einstellung – d.h. ein Wollen – zur Erkundung und Interpretation der Zukunft gegeben ist⁶⁸³. Diese Voraussetzung wird leider oft verfehlt⁶⁸⁴. Aber auch der Einsatz der menschlichen Intuition und die ständige Bereitschaft, sich auf neue Ideen, Sichtweisen und Denkhaltungen einzulassen, charakterisieren die Antizipationsfähigkeit eines Individuums. Weiterhin ist diese Denkhaltung eng mit dem strategischen Denken verknüpft, doch leider sind es oft die

⁶⁷⁷ Schein 2004, S. 26

⁶⁷⁸ Schein 2004, S. 21

⁶⁷⁹ Schein 2004, S. 31f.

⁶⁸⁰ Jung 1999, S. 74f.; Dror 1973, S. 540

⁶⁸¹ Antizipationsfähigkeit ist nach Coates 2001, S. 8: „a willingness to explore the future and to see what comes of it“

⁶⁸² Klay 1988, S. 54f.

⁶⁸³ Coates 2001, S. 8

⁶⁸⁴ Baisch 2000, S. 146f.; Bea / Haas 1997, S. 291

Entscheidungsträger, denen es an dieser Fähigkeit mangelt⁶⁸⁵. Das Einbinden von Corporate Foresight in die Unternehmenskultur kann nun zu weiteren Hindernissen führen. Einerseits wird für eine stärkere Integration plädiert⁶⁸⁶. Andererseits wird betont, dass gerade mit einer erfolgreichen Umsetzung der unternehmerischen Zukunftsarbeit oftmals eine Zerstörung oder zumindest ein Wandel der bestehenden Unternehmenswerte einhergeht⁶⁸⁷. Eine erfolgreiche Veränderung der Unternehmenskultur stört sich jedoch an mehreren Annahmen. Zum einen können fest verankerte Orientierungsmuster nicht beliebig aufgelöst oder ersetzt werden. Zum Zweiten reduziert jeder Wechsel die Handlungssicherheit des Unternehmens, was im Gegenzug zu einer Abwehr der Veränderung führt. In diesem Zusammenhang ist auch zu berücksichtigen, dass kulturelle Werte sich direkt auf die Machtverteilung auswirken. Aus dem Kulturwandel formt sich somit ein Machtwandel, dessen potenzielle Verlierer um die Aufrechterhaltung des Status quo kämpfen. Abschließend ist zu bedenken, dass Kultur ein gewachsener, komplexer Prozess ist, der nicht beliebig wiederholt oder geplant werden kann, zumal nicht von gesicherten Wirkungen ausgegangen werden kann⁶⁸⁸.

Interviewergebnisse

Unternehmen haben ein heterogenes Verständnis vom Kulturbegriff, dass sich u.a. in der Vielzahl der festgestellten kulturellen Barrieren widerspiegelt. Insgesamt konnten sechs Dimensionen des kulturellen Barrierefeldes ausgewertet werden.

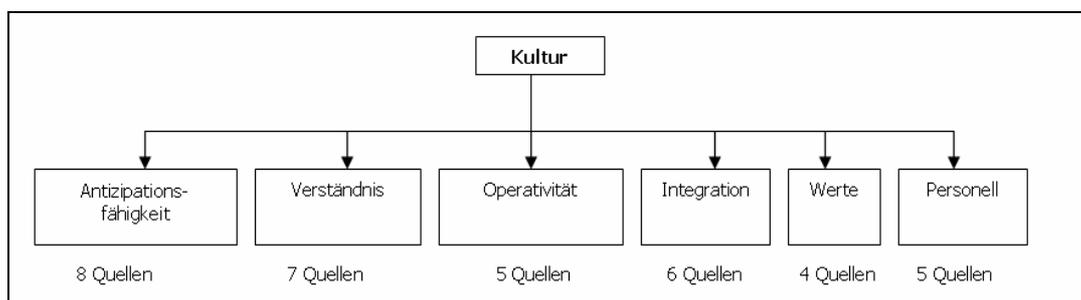


Abb. 7.4: Übersicht Barrierefeld Kultur

⁶⁸⁵ Godet 2001, S. 2; Hamel / Prahalad 1992, S. 55; Berth 2003, S. 17ff.

⁶⁸⁶ Becker 2002, S. 18f.

⁶⁸⁷ Buchen 2005, S. 4; Berkhout / Hertin 2002, S. 51; Dror 1973, S. 540; Angermeyer-Naumann 1984, S. 280

⁶⁸⁸ Schreyögg 1991, S. 208ff.

Antizipationsfähigkeit: Probleme bei der konstruktiven Auseinandersetzung mit der Zukunft haben oftmals ihren Ursprung in der Kultur eines Unternehmens. Kennzeichnend dafür ist eine innovationsfeindliche Kultur, eine traditionelle Risikoaversion oder die Erkenntnis, dass ein Wandel im Denken und große Innovationen in Zukunft nicht zu erwarten sind. Desweiteren ist es von hoher Bedeutung in welchem Teil der „Stresskurve“ sich ein Unternehmen befindet. Sind die Zukunftsaussichten positiv und das Unternehmen hat keinerlei sonstige Probleme, besteht keine Notwendigkeit Corporate Foresight anzuwenden. Kommt das Unternehmen jedoch in eine Krise, so steigt der Bedarf nach Antizipationsfähigkeit. Befindet sich das Unternehmen jedoch in einer existenziellen Krise, fehlen oft die Zeit und das Geld sich über die Zukunft Gedanken zu machen. Einen interessanten Aspekt beleuchtete ein Interviewpartner, indem er zwar eine hohe Antizipations- und Innovationsfähigkeit seines Unternehmens bescheinigte, dabei aber keinen Zusammenhang zum Corporate Foresight sehen konnte. Die Ursachen, die eine mangelnde Antizipationsfähigkeit begünstigen, liegen in der vorgeprägten Kultur des Unternehmens. Diese kann sehr operativ, konservativ, ingenieur oder kaufmännisch geprägt sein. Aber auch allein die Größe des Unternehmens kann eine kulturelle Barriere darstellen, wenn sie stets nur das Bestehende verbessert und keine echte Antizipationsfähigkeit entwickelt. Zudem kann die erfolgreiche Auseinandersetzung mit der Zukunft – laut einem Befragten – nur langsam erlernt werden.

Verständnis: Ein gemeinsames Verständnis für die Zukunft ist zwar wünschenswert, aber oft ein sehr aufwendiger kommunikativer Prozess. Einerseits sollte die Unternehmenskultur ein Verständnis für die „Natur der Zukunft“ und damit auch für die Unsicherheit der Foresight-Ergebnisse haben. Andererseits muss das Corporate Foresight auch das Temperament des Unternehmens berücksichtigen. Der Grad dieser Berücksichtigung darf aber nicht zu steil gewählt werden, sodass weder zu negative noch zu positive Foresight-Ergebnisse entstehen. Eine weitere Ursache für ein mangelhaftes Verständnis sind falsche oder einseitige Erwartungen der Mitarbeiter. Ein Unternehmen bemängelte in diesem Zusammenhang die viel zu technologische Ausrichtung des Corporate Foresight. Ein anderer Interviewpartner äußerte sich hingegen durchaus positiv, als sein Unternehmen zwar nie das

gemeinsame Verständnis anzweifelte, sondern eher dessen gemeinsam getragene Umsetzung.

Operativität: Wie bereits bei der fehlenden Antizipationsfähigkeit erwähnt, hat eine starke Bindung an das operative Geschäft auch kulturelle Auswirkungen. Sie beeinflusst oftmals das gesamte Denken und Verhalten der Mitarbeiter auf längere Sicht und führt zu einer rein leistungsgetriebenen Kultur, die permanent in Konkurrenz zur eher langfristig strategisch geprägten Foresight-Arbeit steht. Als Ursache ist lediglich eine sehr zahlengetriebene Einstellung im Unternehmen und bei den Mitarbeitern bekannt.

Integration: In einem engen Zusammenhang zum gemeinsamen Zukunftsverständnis steht die kulturelle Barriere der Integration von Corporate Foresight. Anfangs wird der Kultur im Unternehmen zu wenig Beachtung geschenkt. Später führt dies zu allgemeinen Schwierigkeiten beim Zusammenspiel von Kultur und „Unternehmensmechanik“, sodass auch Probleme bei der Integration von Corporate Foresight in die Unternehmenskultur auftreten. Letztlich besteht Unsicherheit darüber, ob Zukunftsforschung von oben oder von unten in die Organisationskultur eingefädelt werden soll. Grundsätzlich bilden fehlende kulturelle Rahmenbedingungen die Basis dieser Probleme.

Werte: Die unberücksichtigt bleibenden Werte in einem Unternehmen und bei dessen Mitarbeitern führen zu einer weiteren kulturellen Problematik. So erschwert insbesondere die Mentalität einzelner Mitarbeiter eine kunden- und serviceorientierte Arbeitsweise. Aber auch der kulturelle Wertewandel einer ganzen Branche und die technik- und ingenieursgeprägte Unternehmenskultur können ein ernsthaftes Hindernis darstellen.

Personell: Eine letzte kulturelle Barriere soll nochmals auf die Wichtigkeit der eingebundenen Mitarbeiter hinweisen. Ihre Unsicherheit und der zunehmende Verlust der Identifikation und Bindung zum Unternehmen beeinträchtigen die tägliche Arbeit und Unternehmenskultur in großem Maße. Gründe sind meist eine Unternehmenskrise, Entlassungen oder die damit verbundene Angst vor dem Arbeitsplatzverlust. Kurz gefasst erklärte ein Interviewpartner: „Personalentwicklung ist eine kulturelle Sache!“ Die Lösung dieser personellen Probleme konnten einige

Unternehmen bereits selbst erfahren, indem bspw. ein junger Vorstand oder die Beteiligung junger Kollegen ein zukunftsfähiges Klima im Unternehmen geschaffen haben.

7.5 Mensch

Hypothese 5: Der Barrierefaktor Mensch umfasst Probleme aufgrund mangelnder Akzeptanz, Motivation und Commitment gegenüber dem Corporate Foresight. Weitere personelle Unzulänglichkeiten ergeben sich u.a. aus einem Mangel an Fähigkeiten und Wissen sowie einer unangemessenen Partizipation.

Eine Definition des Menschen macht an dieser Stelle wenig Sinn. Von Interesse sind im Rahmen dieser Arbeit stattdessen alle menschlichen Aktivitäten in einem Unternehmen, d.h. die Zusammenarbeit unter Kollegen, der Umgang mit Vorgesetzten, aber auch die Berücksichtigung der individuellen Werte und der jeweiligen Mentalität der Mitarbeiter. Die Liste der personellen Barrierefaktoren gestaltet sich so heterogen und vielfältig wie die Unternehmen selbst und deren Mitarbeiter. Eine ausführliche Vorstellung erfolgte bereits im Kapitel 4.3.2. Dabei wurden aus Sicht der Implementierungsforschung ein besonderes Augenmerk auf Willens-, Wissens- bzw. Fähigkeitsbarrieren sowie auf Barrieren im Zusammenhang mit der Partizipation und dem Motivationsgrad der Betroffenen und Beteiligten gelegt. Es wurde aber auch darauf hingewiesen⁶⁸⁹, dass eine Identifikation von personellen Implementierungsbarrieren einen erhöhten Schwierigkeitsgrad aufweist. Die persönliche Betroffenheit und das Nicht-Eingestehen oder die Wahrnehmung eigener Fehler spielen hier eine besondere Rolle.

Im Folgenden werden erst die allgemeinen Interviewergebnisse vorgestellt, bevor drei Unterhypothesen zu den aus der Implementierungsforschung bekannten personellen Barrieren bearbeitet werden.

⁶⁸⁹ siehe Kapitel 4.6, Abbildung 4.8

Interviewergebnisse

Eine Übersicht aller und eine Schilderung der weiteren personellen Barrieren finden sich nun in Abbildung 7.5 und den folgenden Zeilen.

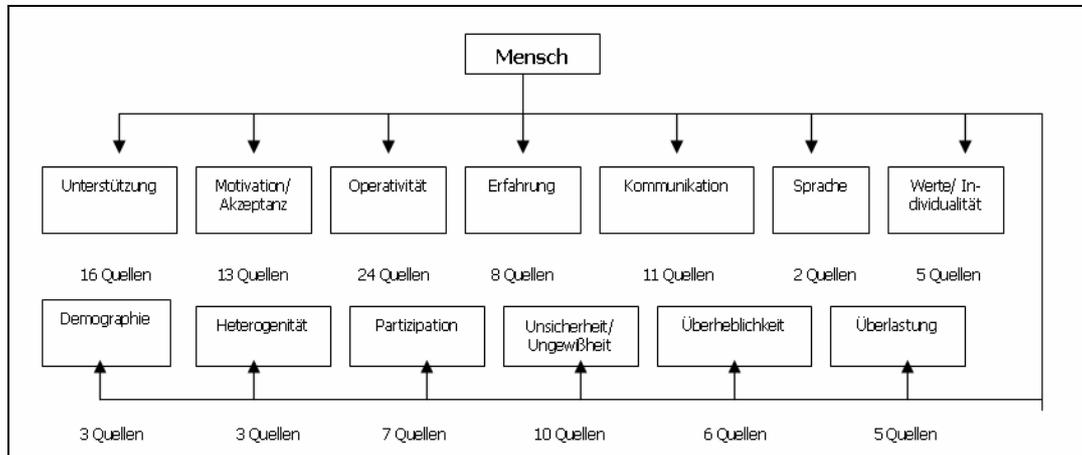


Abb. 7.5: Übersicht Barrierefeld Mensch

Operativität: Die Orientierung an Hard Facts und der stetige Rückfall in alte Denkstrukturen und in das operative Geschäft sind zwei der ausgeprägtesten personellen Hindernisse bei der Implementierung von Corporate Foresight. Menschen neigen dazu, sich mit kurzen, nahen Zeithorizonten und unmittelbaren Themen zu beschäftigen. Hinzu kommt eine starke Risikoaversion und Abneigung gegen Veränderungen, die im operativen Alltag keinen monetären Nutzen bringen. Viele Mitarbeiter – insbesondere Entscheidungsträger – sind zahlengläubig und nur mit quantitativen Argumenten zufriedenzustellen. Eine starke Kapitalmarktorientierung und existenziell schwere Zeiten verhindern so eine strategische und zukunftsorientierte Denkweise. Ein Grund dafür ist bestenfalls ein zu starker Druck, um operativ und strategisch gleich gute Leistungen zu erbringen. Weitaus häufiger wurden jedoch die gesamtunternehmerische Orientierung am Finanzmarkt, die technisch- und ingenieursgeprägte Ausbildung der Mitarbeiter oder deren zahlengetriebene Arbeitsweise erwähnt. Die Repräsentativität der Daten oder das Controlling der Foresight-Maßnahmen kann nach Meinung anderer Interviewpartner nur mit quantitativen Daten erreicht werden. Desweiteren existieren falsche Erwartungen und mentale Barrieren bei Mitarbeitern und speziell im

Managementteam, das z.T. desillusioniert und unfähig ist, sich der starken Dynamik im Markt anzupassen. Als Resultat dieses operativen Barrierefaktors kann festgehalten werden, dass die Einstellung der Mitarbeiter von einer quantitativen auf eine qualitative Sicht nur schwer zu ändern ist. Dies wiederum verhindert, dass Corporate Foresight tatsächlich ins Bewusstsein dieser Mitarbeiter und ihrer Unternehmen rückt. Die falschen (operativen) Erwartungen – bspw. klare Voraussagen für die Zukunft – führen ihrerseits zu Ernüchterung und Desillusionierung, aus der wiederum eine fehlende Notwendigkeit für die unternehmerische Zukunftsarbeit abgeleitet wird.

Erfahrung: Ein Mangel an Foresight-Erfahrung wird häufig einem guten Verständnis von Wertschöpfungsketten, einer strukturierteren Arbeitsweise sowie Kenntnissen aus dem Marketing und aus der Forschung untergeordnet. Hinzukommt eine generelle Mangelerscheinung von Erfahrungswerten, da Mitarbeiter oft nicht mehr lang genug an einen Arbeitsplatz gebunden sind, um ein echtes Verständnis und damit eine gewisse Erfahrung für den Markt oder den Unternehmensbereich zu bekommen. Aber auch ein zu großer Erfahrungsschatz birgt Hindernisse für die Implementierung von Corporate Foresight. Viele alteingessene Mitarbeiter sind sehr emotional mit der Unternehmensthematik oder dem Markt verbunden, sodass sie zum Teil veraltete Vorstellung von der eigenen Branche und den Zielen ihrer Arbeit haben. Hier fehlen die Fähigkeit zur distanzierten Selbstreflexion und das Eingeständnis, dass manche Mitarbeiter mental nicht mehr in der Lage sind, sich auf das veränderte Unternehmensbewusstsein einzulassen. Offensichtliche Gründe für einen Mangel oder einen Überschuss an Erfahrung lassen sich im Alter der Mitarbeiter oder deren Wissensstand finden. Desweiteren besteht heutzutage ein Zielkonflikt, bei dem ein schneller Karriereaufstieg oft für das Unterbrechen von Lernprozessen verantwortlich ist, die wiederum einen Mangel an Erfahrung zur Bewältigung komplexer Zusammenhänge begünstigen. Als Konsequenz daraus nützen die besten Methoden nichts, wenn Erfahrungswissen und damit ein gewisser Bewertungsmaßstab fehlen.

Kommunikation: Kommunikationskonflikte und ein Mangel an motivationsfördernder Kommunikationskompetenz sind gängige personelle Barrieren. Noch prägnanter hat dies ein Interviewpartner beschrieben mit der

Aussage, dass personelle Barrieren eine Frage der Kommunikation seien. Weitere Hindernisse stellen die personelle Besetzung von Schnittstellen oder das Aufrechterhalten von Kontakten dar, das wiederum stark von der persönlichen Sympathie beeinflusst wird. Ernsthafte Kommunikationsprobleme treten auch dann auf, wenn Mitarbeiter Informationen vorenthalten, um sie als Machtinstrument zu missbrauchen. Die Hintergründe für die genannten Barrieren sind Jobrotationen und die personelle Neubesetzung von Schnittstellen. Als Auswirkungen sind ein erhöhter Kommunikationsaufwand, das Ausspielen von Machtverhältnissen oder eine ständige „Aufbauarbeit“ für neue Kontakte zu nennen.

Sprache: Eine simple aber ernstzunehmende Barriere sind Sprachschwierigkeiten. Hier wurden sowohl Schwächen im Umgang mit der englischen Sprache als auch mit der Terminologie des Corporate Foresight eingeräumt. Die Lösung des Problems kann lediglich durch das Üben dieser Terminologien besonders in der Anfangsphase der Implementierung eintreten.

Werte / Individualität: Tiefergreifende personelle Schwierigkeiten ergeben sich durch individuelle Wertvorstellungen der Mitarbeiter. Hier liegt laut Aussage eines Interviewpartners sogar das Hauptproblem bei der Implementierung von Corporate Foresight; denn nur wenn Foresight eine echte Bedeutung für den jeweiligen Mitarbeiter bekommt, kann es erfolgreich und dauerhaft umgesetzt werden. Voraussetzung dafür ist, dass Mitarbeiter ihre persönlichen Zukunftsannahmen und Hintergedanken explizit darstellen. Außerdem fehlt manchen Mitarbeiter die Sicht auf das, was sie individuell im Unternehmen oder z.B. am Produkt geleistet haben. Ein Mangel an Akzeptanz für Mentalitätsunterschiede, alte Gewohnheiten und ein starres Verwaltungsdenken in wertneutralen Unternehmensorganismen verstärken diesen Barrierefaktor.

Heterogenität: Als Übermenge zur Individualität stellt auch die Heterogenität der Mitarbeiter ein Hindernis dar. Zwar wurde sie in den meisten Fällen bewusst und gezielt bei der Personalauswahl gefördert, um eine gesunde Produktivität und einen lebendigen Zukunftsprozess mit möglichst viel Reibung zu erzeugen. Dennoch wirkt sich eine sehr heterogene Mischung der Foresight-Mitarbeiter auch negativ bezüglich

des Arbeitsprozesses aus, dessen Nachteile dann aufwendige und nicht nur inhaltliche Diskussionen sind.

Demographie: Wie bereits beim Barrierefaktor Erfahrung angesprochen, kann die Altersverteilung der Beteiligten und Betroffenen zu personellen Barrieren führen. So können bspw. ein junger Vorstand und junge Kollegen das zukunftsfähige Klima im Unternehmen fördern, auch wenn ihnen manchmal ein Mangel an Erfahrung und ein „handgestricktes Vorgehen“ im Umgang mit Corporate Foresight vorgeworfen wird. Im Gegenteil kann die Überalterung des Vorstandes dazu führen, dass keine Veränderungen in der verbleibenden Amtszeit umgesetzt werden, was wiederum zu Stagnation und Demotivation der Mitarbeiter führt.

Unsicherheit / Ungewissheit: Die unbewusste Vermeidung von Unsicherheit ist ein typisch menschliches Verlangen. Daher werden Vergangenheitswerte gern geradewegs in die Zukunft extrapoliert und unter verschiedenen Zukünften diejenigen favorisiert, die am besten in die persönlichen Vorstellungen passen. Dieses natürliche Verhalten begründet sich im menschlichen Bedürfnis nach Eindeutigkeit und Sicherheit. Ungewisse und unsichere Umstände werden aber vor allem vom Unternehmen selbst bei den Mitarbeitern erzeugt, wenn z.B. die Zukunftsabteilung nie sicher sein kann, wie lange das Management sie noch unterstützt. Es herrschen Ängste und eine abwartende Haltung, in der die Mitarbeiter wie in einem „Vakuum mit großer Unsicherheit“ arbeiten. Dies ist häufig der Fall, wenn das Unternehmen in einer Krise steckt oder große strukturelle Veränderungen bevorstehen. Aber auch das negative Image einer gesamten Branche und ein falsches oder mangelhaftes Wissen über Corporate Foresight führen zu Unsicherheiten bei den Mitarbeitern. Als Resultat geht oft die Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen verloren.

Überheblichkeit: Eine weitere personelle Barriere stellen die Überheblichkeit gegenüber drohenden Gefahren und der Mangel an Umfeldsensibilität dar. Bequeme und komfortable Denkweisen führen dazu, dass wichtige technologische Entwicklungen verschlafen oder übersehen werden, obwohl Foresight-Mitarbeiter seit Jahren darauf hingewiesen hatten. Die Aussage eines Interviewpartner verdeutlicht dieses Dilemma: „Es gibt ja keine echten Innovationen in unserer

Branche, die plötzlich durchbrechen.“ Desweiteren fehlt Mitarbeitern in Großunternehmen oft der „Unternehmergeist“. Als Ursache wurden eindeutig zu positive Zukunftsaussichten festgestellt, die ihrerseits das Desinteresse an Corporate Foresight fördern⁶⁹⁰.

Überlastung: Als letztes wahrgenommenes personelles Hindernis sei hier die Überlastung der Mitarbeiter erwähnt. Manche leiden unter der Konzernpolitik, aber häufiger sind sie von zu viel Zukunftsarbeit überlastet. Einerseits sollen sie kreative Ideen und zukunftsfähige Projekte am laufenden Band produzieren und andererseits müssen sich Foresight-Mitarbeiter immer wieder von Neuem aufdrängen und einbringen. Verantwortlich dafür ist der Druck die strategische und operative Arbeits- und Denkweise gleich gut zu beherrschen. Auf Dauer kann sich jedoch kein Mensch solchen anstrengenden und ermüdenden Arbeitsbedingungen aussetzen.

Hypothese 5a: Mangel an Akzeptanz, Motivation und Commitment für das Corporate Foresight

Das Akzeptanzproblem kann im Zusammenhang mit Corporate Foresight auf mehreren Stufen auftreten. Auf der obersten Stufe kann generell von einer geringen Akzeptanz gegenüber der unternehmerischen Zukunftsforschung gesprochen werden, obwohl diese in jüngster Zeit zugenommen hat⁶⁹¹. Auf der nächsten Ebene kann sich Akzeptanz auch auf das Annehmen von neuen Ideen beziehen, das erfahrungsgemäß viele Jahre dauern kann⁶⁹². Auf der untersten Stufe stehen Akzeptanzprobleme des Individuums. Sie beziehen sich auf das Akzeptieren von Gefühlen, Visionen, der menschlichen Intuition sowie der Würdigung und der Annahme von divergierenden Meinungen und unterschiedlichem Wissen⁶⁹³.

Unter dem Begriff der Motivation „versteht man eine momentane, situative Gerichtetheit auf ein Handlungsziel, welche durch die Aktivierung eines Motivs, also einer latenten Verhaltensbereitschaft, durch einen Anreiz hervorgerufen wird.“⁶⁹⁴

⁶⁹⁰ siehe hierzu auch „Stresskurve“ des Unternehmens

⁶⁹¹ Schwarz 2006, S. 49

⁶⁹² Heinzen 2002, S. 95f.

⁶⁹³ Angermeyer-Naumann 1984, S. 280; Schlicksupp 1999, S. 20ff.

⁶⁹⁴ Jung 1999, S. 51 in Anlehnung an Heckhausen 1989

Motivationsbarrieren⁶⁹⁵ resultieren also aus einem mangelnden Interesse und Anreiz gegenüber Corporate Foresight. Sie beziehen sich hauptsächlich auf das (Top-) Management⁶⁹⁶, dem ein Mangel an Ermutigung und Honorierung gegenüber seinen Mitarbeitern vorgeworfen wird⁶⁹⁷. Motivationsprobleme können weiterhin durch Unsicherheit entstehen, der eine motivations- und handlungshemmende Wirkung auf das organisationale Handeln vorgeworfen wird⁶⁹⁸. Auf der individuellen Ebene können Glauben, Wissen und Meinungen gegenüber anderen oder dem Unternehmensumfeld zu Motivationshindernissen führen⁶⁹⁹. Generell kann festgehalten werden, dass die Bedeutung der Motivation im Zusammenhang mit der unternehmerischen Zukunftsforschung noch unterbewertet ist⁷⁰⁰.

Einer erfolgreichen Implementierung von Corporate Foresight kann letztlich auch ein Mangel an Identifikation, an Engagement bzw. Commitment entgegenstehen⁷⁰¹. Auch hier wird in Kombination mit einer guten Führung ein klarer Fokus auf die Unterstützung durch das Top- Management gelegt⁷⁰². Nur mit einem gewissen Grad an Commitment und Vertrauen können Entscheidungs- und Foresight-Prozesse erfolgreich durchlaufen werden⁷⁰³. Voraussetzung dafür ist wiederum eine bessere Kundenorientiertheit, d.h. eine bessere Vermittlung gegenüber den Zielgruppen des Corporate Foresight⁷⁰⁴.

Interviewergebnisse

Ein Mangel an Commitment für Corporate Foresight wird ausschließlich dem oberen Management angelastet. Dabei existieren verschiedene Level der fehlenden Unterstützung. Von Demotivation über die neutrale Duldung von Foresight bis zu einer fehlenden Vorbildfunktion reichen die Beschreibungen des

⁶⁹⁵ Hadjimanolis 2003, S. 562

⁶⁹⁶ Schwarz 2005, S. 25; Schlicksupp 1999, S. 20ff.

⁶⁹⁷ Slaughter 2002., S. 10

⁶⁹⁸ Brunsson 1985, S. 41ff.

⁶⁹⁹ Festinger 1957, S. 3

⁷⁰⁰ van der Heijden 2004, S. 211

⁷⁰¹ Salo et al. 2004, S. 80; Klay 1988, S. 54f.; Berkhout / Hertin 2002, S. 48

⁷⁰² Hadjimanolis 2003, S. 562; Coates 2001, S. 8; Hamel / Prahalad 1992, S. 55; Hirshfeld 2001, S. 77;

van der Panne et al. 2003, S. 321; Hyland / Beckett 2004, S. 44

⁷⁰³ Brunsson 1985, S. 45; Collins / Porras 1996, S. 75

⁷⁰⁴ Neuhaus 2001, S. 43; Becker 2002, S. 18f.

Commitmentmangels. Aber es gab auch den Fall, dass eine zu starke Unterstützung der Zukunftsarbeit vorlag. Dies war darauf zurückzuführen, dass der Leiter des Foresight-Projektes gleichzeitig der Unternehmensleiter war. Die sonstigen Ursachen für ein fehlendes Commitment sind eine zu starke Verhaftung des Managements im operativen Geschäft, persönliche und veraltete Einstellungen der Vorstandsmitglieder oder ein Führungswechsel. Dies hat wiederum Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter und führt im schlimmsten Fall zu permanenter Resignation und Stagnation.

Mangelndes Interesse, Motivation und Akzeptanz für Corporate Foresight sind typische personelle Barrieren, auch wenn die Interviewpartner meist keine Trennung dieser beiden Begriffe vornehmen konnten. Dabei entscheiden insbesondere die persönliche Betroffenheit und Mentalität, das individuelle Wollen, Können und die Stellung im Unternehmen über den Grad der Mitarbeit in der unternehmerischen Zukunftsforschung. Weiterhin werden positive Erfolgs- und Anwendungsbeispiele sowie Incentivemaßnahmen bei einzelnen Unternehmen vermisst. Gründe für eine fehlende Motivation und Akzeptanz liegen meist in der „Natur“ des Corporate Foresight. Mangelnde Messbarkeit, Nutzen, Operativität, Notwendigkeit oder Ergebnisqualität sind einige der genannten Begründungen. Aber auch kulturelle Werte wie zu unterschiedliche Mentalitäten oder ein konservatives Unternehmen werden als Ursachen angeführt. Letztlich wurde eine mangelhafte Motivationsförderung von Seiten der Foresight-Dienstleister gegenüber den Entscheidungsträgern im Unternehmen festgestellt. Weiterführende Auswirkungen sind oft unnötige, d.h. nicht inhaltliche Diskussionen, keine gegenseitige Akzeptanz unter Kollegen und der Bedarf nach klaren Anreizsystemen für Zukunftsarbeit.

Hypothese 5b: Es herrscht ein Mangel an Partizipation bei den Mitarbeitern und vor allem bei den Entscheidungsträgern.

Neben einer generellen Forderung nach mehr Partizipation⁷⁰⁵, gilt insbesondere die Beteiligung des Top-Managements an der Implementierung von Corporate Foresight als kritischer Erfolgsfaktor. Die bisherigen Erfahrungen zeigen eine längere

⁷⁰⁵ Burmeister et al. 2002, S. 32; Prather / Turrell 2002, S. 13; Schwarz 2005, S. 26f.

Kontinuität und einen größeren Einfluss von Corporate Foresight, wenn es zu einer direkten Partizipation der Entscheidungsträger speziell im Strategischen Management kommt⁷⁰⁶. Die Beteiligung weiterer Stakeholder legitimiert andererseits den Foresight-Prozess als Ganzes⁷⁰⁷ und die daraus resultierenden strategischen Entscheidungen. Zusätzliche Vorteile entstehen aus einer gesteigerten Akzeptanz und dem verfügbaren Wissen, dass bei einer hohen Partizipation entsprechend maximiert werden kann⁷⁰⁸. Kann dieses Wissen verschiedene wissenschaftliche, kulturelle und regionale Perspektiven in einem lebendigen Austausch vereinen, nimmt auch die Qualität des zukunftsorientierten Denkens und die Anwendbarkeit der Inhalte zu⁷⁰⁹. Die Auswirkungen einer gesteigerten Akzeptanz können aber nicht nur gegenüber dem Corporate Foresight, sondern vor allem bei der Implementierung der daraus resultierenden strategischen Ziele behilflich sein. Ein weiterer positiver Effekt des partizipativen Managements umfasst eine gesteigerte Aufmerksamkeit, Kommunikation und Offenheit zwischen dem Management und den Mitarbeitern⁷¹⁰. Wer tatsächlich und in welchem Umfang derzeit in der Unternehmenspraxis an der Umsetzung der Foresight-Ergebnisse beteiligt wird, zeigt folgende Darstellung:

⁷⁰⁶ Daheim / Uerz 2006, S. 7f.; Klay 1988, S. 57

⁷⁰⁷ Klay begründet dies mit den Worten, dass diejenigen, die in der Zukunft leben, auch ein Recht darauf haben diese mitzuerkunden und mitzugestalten: vgl. Klay 1988, S. 54f.

⁷⁰⁸ Gaspar o.J.

⁷⁰⁹ Ruff 2006, S. 292; Neuhaus 2001, S. 49

⁷¹⁰ Forrester 2000, S. 67

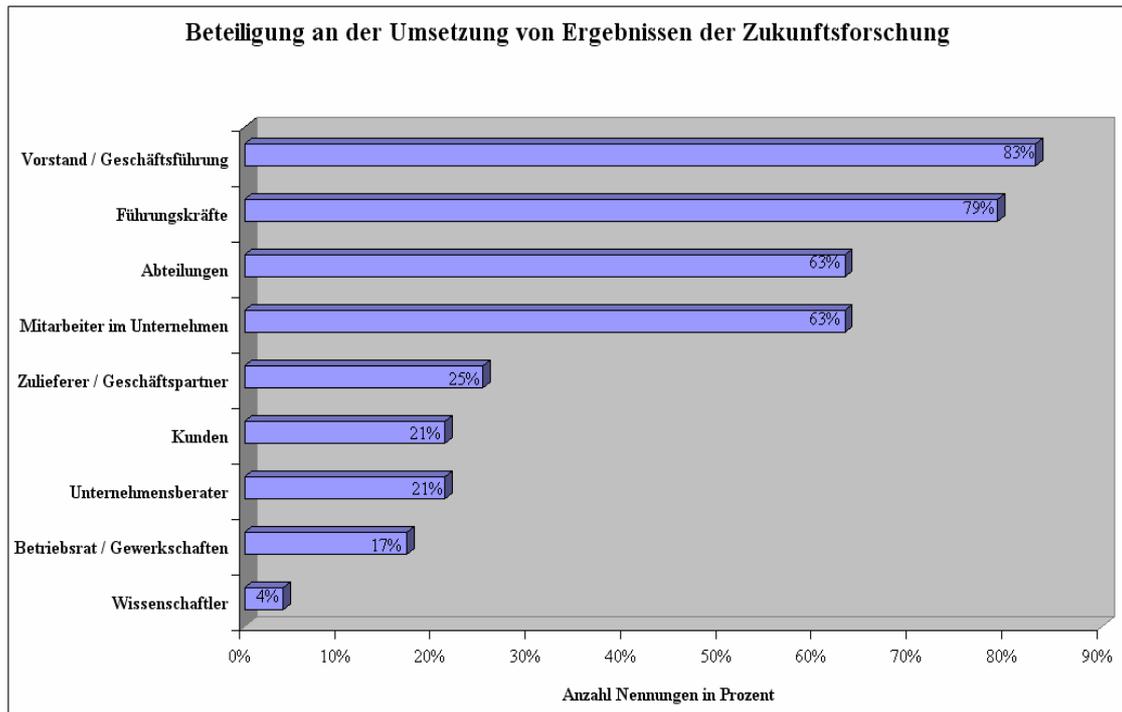


Abb. 7.6: Beteiligung an der Umsetzung von Ergebnissen der Zukunftsforschung⁷¹¹

Interviewergebnisse

Der Grad der Partizipation ist bei der Implementierung von Foresight im Unternehmen von hoher Bedeutung. Eine zu hohe Partizipation, d.h. die Einbindung zu vieler Entscheidungsträger, behindert die Komplexitätsverarbeitung und führt zu einem zu hohen Aggregationslevel, dem u.U. wichtige Informationen bzw. Details fehlen. Weitaus häufiger kommt es aber zu einer Unterbesetzung und mangelnder Teilnahme an Foresight-Projekten. Entweder ist es zu schwierig, alle relevanten und auch sekundär betroffenen Entscheidungsträger einzubinden, oder sie bleiben regelmäßigen Foresight-Treffen einfach fern. Verantwortlich dafür sind fehlende Motivation und Interesse in den oberen Führungsebenen sowie ein nicht erkennbarer wirtschaftlicher Nutzen und Notwendigkeit von Corporate Foresight. Dies führt wiederum zu einem mangelnden Bedürfnis nach Foresight oder zu der Forderung nach einem Anreizsystem. Ein Mangel an Partizipation hat gravierende Konsequenzen. So wird jedes noch so gute Zukunftsprojekt erfolglos bleiben, wenn

⁷¹¹ Burmeister et al. 2002, S. 99

die relevanten Entscheidungsträger die Teilnahme verweigern oder zu einem späteren Zeitpunkt nur als „showstopper“ in Erscheinung treten.

Hypothese 5c: Es existiert eine mangelnde Qualifikation der Betroffenen und Beteiligten.

Die Frage der Qualifikation ist nicht nur den Foresight-Beauftragten im Unternehmen, sondern auch den externen Dienstleistern und den betroffenen Mitarbeitern zu stellen. Neben fehlender Methoden-, Themen- oder Prozesskompetenz bezüglich des Corporate Foresight sollten auch allgemeine Fähigkeiten berücksichtigt werden. Dazu gehören Kreativität, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit sowie einfache technische Kompetenzen oder eine allgemeine Lernfähigkeit⁷¹². Problematisch wird es vor allem, wenn man das Angebot an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Bereich der unternehmerischen Zukunftsforschung betrachtet. Hier existiert zumindest im deutschsprachigen Raum immer noch kein explizites Angebot, keine übersichtliche Literatur, kein Lehrstuhl und damit keine Studienmöglichkeit⁷¹³. Obwohl ein hohes Bedürfnis nach zertifiziertem Wissen in diesem Bereich besteht⁷¹⁴, steht in der Praxis immer noch das persönlich motivierte Selbststudium im Vordergrund. Als weitere Folgen dieses Qualifikationsdilemmas nennen Burmeister et al. Unsicherheiten im Methodeneinsatz und Argumentationsnöte gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern⁷¹⁵. Aber auch ganz banale Barrieren können der Implementierung von Corporate Foresight im Wege stehen. Dies drückt sich bspw. oft in einer fehlenden verständlichen und gemeinsamen Sprachebene aus. Dies rührt zum einen aus der relativen Neuartigkeit von Corporate Foresight im Unternehmenskontext und zum anderen aus ihrer charakteristischen Interdisziplinarität. Oft treffen soziologische, technologische, wirtschaftliche oder ökologische Begriffe aufeinander. Die Kenntnisse dieser Terminologien können nicht bei allen Mitarbeitern vorausgesetzt werden, und somit wird die Sprache zur Quelle von Missverständnissen und Frustrationen⁷¹⁶. Letztlich

⁷¹² Burmeister et al. 2004, S. 13; Burmeister et al. 2002, S. 106

⁷¹³ Burmeister et al. 2002, S. 84

⁷¹⁴ Schwarz 2006, S. 35

⁷¹⁵ Burmeister et al. 2002, S. 84

⁷¹⁶ Baisch 2000, S. 150

darf von einem allgemeinen Mangel an Zukunftswissen ausgegangen werden, dessen Wahrnehmungen gepaart mit Ignoranz das größte Qualifikationshindernis darstellt⁷¹⁷.

Interviewergebnisse

Im Zusammenhang mit Corporate Foresight konnten vier Kompetenz- bzw. Qualifikationsfelder unterschieden werden, die hier nach Barrieren untersucht worden sind.

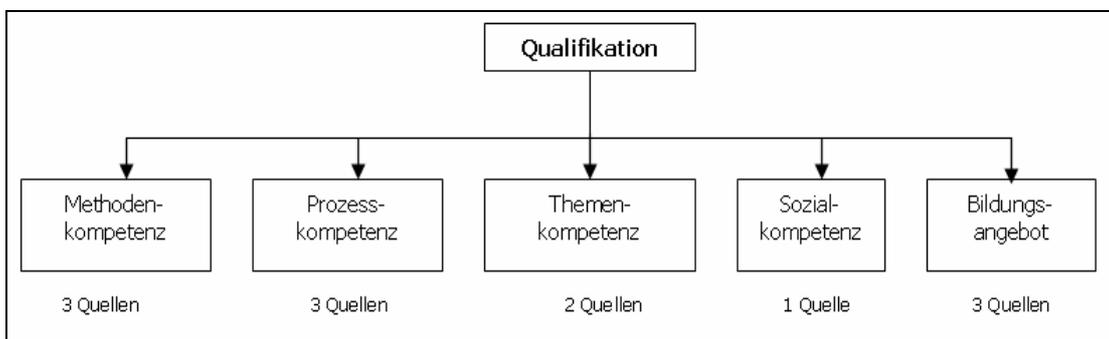


Abb. 7.7: Übersicht Barrierefeld Qualifikation

Methodenkompetenz: Im Umgang mit Foresight-Methoden existieren derzeit noch große Mängel, die nur teilweise von externen Dienstleistern behoben werden können. Bei einem Unternehmen wurden bspw. nur quantitative Methoden angewendet mit der Begründung der Repräsentativität der Daten und bei anderen werden qualitative Foresight-Methoden beliebig angepasst. Dabei werden vor allem die Passfähigkeit von Foresight-Methoden und die schlechte Methodenliteratur bemängelt. Letzterer fehlen der Anschluss zur üblichen Vorgehensweise im Unternehmen und vor allem Beiträge zur Auswirkungsanalyse, was wiederum eine riesige Transferleistung des Unternehmens nach sich zieht. Andererseits sahen einige Interviewpartner in einer interdisziplinären, stufenweisen und transparenten Arbeitsweise einen wesentlich größeren Gewinn als in einer guten Foresight-Methodik. Sie sehen einen Praktiker, der die Sicht in das Unternehmen hat, als geeigneter an als einen Methodiker. Weitere Qualifikationsprobleme ergaben sich innerhalb der einzelnen

⁷¹⁷ Heinzen 2002, S. 97

Geschäftsbereiche aufgrund der dezentralen Implementierung von Corporate Foresight.

Prozesskompetenz: Fehlende Fähigkeiten bei der Erstellung und Betreuung eines Foresight-Prozesses konnten nur vereinzelt nachgewiesen werden. So kam es bspw. zu der Aussage eines Interviewpartners, dass Foresight einfach irgendwie nach einer logischen Arbeitsweise abläuft. Die Hintergründe sind ebenfalls unspektakulär, da es sich meist um Unternehmen handelte, die Foresight bisher nur sporadisch und sehr locker betrieben haben. Dennoch wurde ein hoher Beratungsbedarf diagnostiziert.

Themenkompetenz: Eine mangelhafte Themenkompetenz konnte keinem Unternehmen vorgeworfen werden. Im Gegenteil wurde den Foresight-Dienstleistern ein mangelndes Branchen- und Detailwissen angelastet.

Sozialkompetenz: Ohne explizit auf bestimmte Barrieren einzugehen wurde von einem Interviewpartner ein größeres Maß an Offenheit, Mut und Interesse zum Thema Corporate Foresight gefordert.

Bildungsangebot: Externe Qualifikationsangebote sind derzeit entweder zu quantitativ, zu unscharf oder zu branchenfremd ausgerichtet. Daher sollten Bildungsangebote direkt aus der jeweiligen Industrie kommen und eine bessere Fokussierung aufweisen. Weiterhin sollte Corporate Foresight als Kernkompetenz in alle Studiengänge eingebunden werden.

7.6 Ressourcen

Hypothese 6: Der Implementierung von Corporate Foresight steht oft ein finanzieller, personeller und / oder zeitlicher Ressourcenmangel im Weg.

Der volkswirtschaftliche Begriff der Ressource bezieht sich meist auf die Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital, Boden und Umwelt. Da es sich hier jedoch um die Erstellung bzw. Implementierung von Corporate Foresight – und damit um eine Wissensdienstleistung handelt –, wurden diese Faktoren auf die ersten beiden beschränkt und weiter in eine finanzielle, personelle und zeitliche Dimension unterteilt. Eine Studie von Hamel und Prahalad belegt ein zeitliches Ressourcendefizit bei Top-Managern, die in manchen Unternehmen nicht einmal ein

Prozent ihrer Arbeitszeit auf die Zukunft verwenden⁷¹⁸. Eine zu geringe Personalkapazität oder zu hohe Personalkosten werden ebenfalls in der Literatur angeprangert⁷¹⁹. Schließlich werden finanzielle Aspekte als meistgenannte ressourcenbasierte Barrieren hervorgehoben⁷²⁰.

Interviewergebnisse

Neben der reinen Feststellung und Aufzählung von finanziellen, personellen oder zeitlichen Unzulänglichkeiten argumentierten die meisten Interviewpartner eher auf einem übergeordneten Level. So konnten neben der Beschreibung der allgemeinen Manglerscheinungen folgende vier ressourcenbasierte Ursachenfelder identifiziert werden:

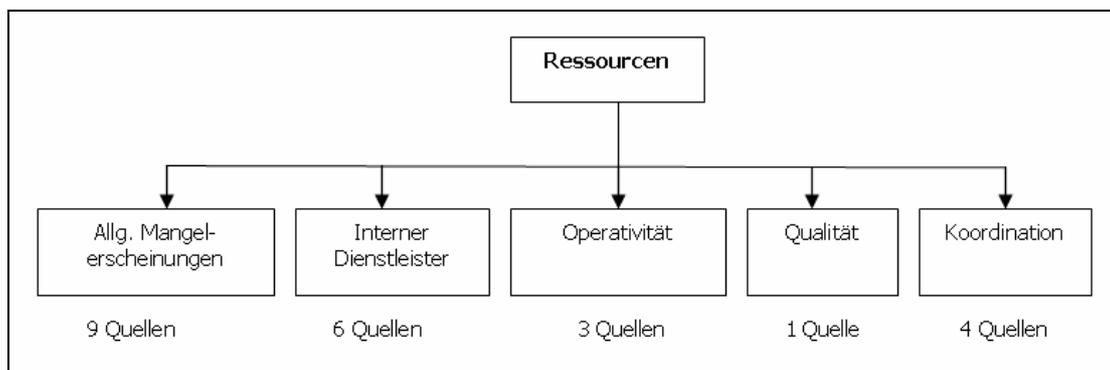


Abb. 7.8: Übersicht Barrierefeld Ressourcen

Allgemeine Manglerscheinungen: Generell wurden stets leichte Ressourcenkonflikte und ein leichter Mangel an finanziellen Ressourcen beklagt – oft jedoch mit dem Hintergedanken „mehr ist immer besser!“ – denn nur ohne finanziellen Druck kann eine objektive Betrachtung der Zukunft erfolgen. Desweiteren gibt es zu wenig Mitarbeiter und damit einen Mangel an mentalen Ressourcen für das Foresight-Thema. Als einzige Ursache kann hier eine allgemeine Restriktion der Foresight-Aktivitäten genannt werden. Dies führt wiederum zu einer

⁷¹⁸ Hamel / Prahalad 1995a, S. 37

⁷¹⁹ Burmeister et al. 2004, S. 79; Gelbmann et al. 2004, S. 267; Schlicksupp 1999, S. 20ff.

⁷²⁰ Burmeister et al. 2002, S. 111; Hollins 2000, S. 140ff.; Slaughter 2004, S. 220f.

„low cost“ Forschung, der mangelhafter Content und eine fehlende externe Sichtweise angelastet werden.

Interner Dienstleister: Die größten finanziellen Barrieren ergeben sich aus den internen Dienstleistungsverhältnissen, in denen Foresight-Abteilungen oft zum Unternehmen stehen. Dadurch müssen sie sich selbst durch interne Aufträge von den Geschäftsbereichen oder öffentliche Fördergelder finanzieren. Dabei arbeiten sie stets unter restriktiven Bedingungen, da sie oft in Vorleistung gehen ohne finanziell ausreichend ausgestattet zu sein. Der finanzielle Mangel führt u.U. zu einem Mangel an Humanressourcen. Einerseits werden die so auftretenden personellen Engpässe durch den Einsatz von externen Think Tanks kompensiert. Andererseits lassen sich mit fehlenden Finanzressourcen kaum externe Dienstleister bezahlen. Zusätzlich ist ein erheblicher Aufwand für Marketing und Überzeugungsarbeit im eigenen Unternehmen notwendig.

Operativität: Der operative Druck ist auch beim Thema Ressourcen zu spüren. So führt er bspw. zu dem Dilemma, dass operativ Kosten eingespart werden sollen, aber die Foresight-Abteilung soll im Gegensatz für langfristige Innovationen finanziert werden. Bei den personellen Ressourcen führt eine sehr operative Sicht dazu, dass jeder Mitarbeiter sich nur so viel Foresight-Arbeit schafft, wie er neben dem Alltagsgeschäft auch erledigen kann. Der operative Druck strategisch und operativ gleich gute Leistungen zu erbringen, wird im Bezug zu den zeitlichen Ressourcen nochmal besonders deutlich. Hier ist der Ressourcenmangel oft zu groß, um in Ruhe und mit Weitsicht über Zukunftsthemen nachzudenken zu können. Auswirkungen dieses Konkurrenzkampfes sind Reibereien bei der Zusammenarbeit mit anderen Geschäftsbereichen. Als weiterer Nachteil für die beteiligten Mitarbeiter wurde erwähnt, dass Corporate Foresight oft in der Freizeit „erledigt“ wird.

Qualität: Eine sehr interessante Barriere stellt die Frage der Qualität von Humanressourcen dar. Hier stellte ein Interviewpartner klar, dass es zwar keinen quantitativen Ressourcenmangel gibt, wohl aber einen qualitativen Engpass, da oft unerfahrene Leute wie z.B. Praktikanten für das Bearbeiten von Zukunftsthemen angestellt werden.

Koordination: Aber nicht nur bei der Qualität, sondern vor allem bei der Koordination von Ressourcen gab es Hindernisse. So wurde u.a. beanstandet, dass die vorhandenen Ressourcen zu unflexibel und alle Aktivitäten straffer und fokussierter ablaufen sollten. Auch hier stellte nicht die Höhe der Humanressourcen ein Problem dar, sondern deren optimaler Einsatz, der möglichst nah an den jeweiligen Geschäftsbereichen stattfinden soll. Nur so kann eine enge und produktive Zusammenarbeit gewährleistet werden, die letztlich sogar indirekt die Foresight-Arbeit anhand der Kundenzufriedenheit der Geschäftsbereiche messbar machen kann.

7.7 Prozess

Hypothese 7: Innerhalb des Foresight-Prozesses treten Implementierungsbarrieren auf.

Foresight-Prozesse in Unternehmen gestalten sich sehr unterschiedlich in ihrem Aufbau, ihren Zielen und ihrem Ablauf. Daher ist kein idealtypischer Prozess im Vorfeld zu identifizieren. Zu Beginn sollte jedoch geklärt sein, ob überhaupt ein solcher Prozess existiert⁷²¹. Ist dies der Fall, kommt es darauf an, die Betroffenen und Beteiligten am Foresight-Prozess zu sensibilisieren und aufzuklären⁷²². Einerseits müssen Annahmen offengelegt und berücksichtigt werden⁷²³. Andererseits sollten auch die Ziele des jeweiligen Corporate Foresight klar festgelegt werden. Nur so kann von vornherein vermieden werden, dass die Ergebnisse auf ein zu hohes Makrolevel fokussieren. Stattdessen sind Manager eher an branchenspezifischen Informationen interessiert, die jedoch oftmals von Dienstleistern der Zukunftsforschung nicht erbracht werden können. Ihnen mangelt es an einer detaillierten Branchensicht und damit in die jeweiligen Wertschöpfungsketten, Technologien oder Kundensegmente. Bei der Festlegung des Zeithorizonts sollte bedacht werden, dass er für die Zukunftsforschung mindestens 10 Jahre beträgt. In vielen Unternehmen wird jedoch meist nur 5 Jahre im Voraus geplant⁷²⁴. Während

⁷²¹ Schlicksupp 1999, S. 20ff.

⁷²² Burmeister et al. 2004, S. 13

⁷²³ Slaughter 2004, S. 212ff.; Burmeister et al. 2002, S. 121

⁷²⁴ Schwarz 2006, S. 33

der Datensammlung und -erhebung kommt es nun oft zum Einsatz von unsystematisierten Verfahren. Dieses unformalisierte Vorgehen spiegelt deutlich die losen Strukturen der Umfeldwahrnehmung wider, die damit auch die Nichterkennung relevanter Trends und Entwicklungen in Kauf nimmt⁷²⁵. Außerdem sollte stets – mit Hilfe einer Feedbackfunktion – überprüft werden, ob und welche Mitarbeiter die gewonnenen Informationen tatsächlich benutzen. Ein weiteres Hauptproblem, das bei der Datenerhebung auftreten kann, liegt in der Bewältigung ihrer hohen Komplexität. Ein Fehler, der an dieser Stelle gemacht wird, ist ein zu frühzeitiges Bewerten von Informationen, die nur auf den ersten Blick uninteressant erscheinen⁷²⁶. Hier spielen auch psychologische Informationspathologien eine Rolle, nach denen Menschen manche Informationen einfach ignorieren oder falsch interpretieren, wenn sie sie mit ihrem Weltbild nicht vereinbaren können⁷²⁷. Weiterhin konnten Mängel im Umgang mit zukunftsrelevanten Informationen beobachtet werden⁷²⁸. Mit Bezug auf den Innovationsprozess stellt Schlicksupp fest, dass nur 45 Prozent der innovationsbezogenen Informationen gespeichert und nur 40 Prozent ausgewertet werden⁷²⁹.

Aber auch eine ordentliche Analyse und Interpretation kann Probleme aufweisen. Die Ergebnisse der Analyse werden oft zu langweilig oder zu komplex aufbereitet⁷³⁰. Die Interpretation hingegen ist für Außenstehende kaum machbar, da sie nicht das Wissen und den Einblick ins Unternehmen haben. Andererseits ist sie aber selbst für die Manager des jeweiligen Unternehmens oftmals problematisch. Viele können oder wollen die tatsächlichen Auswirkungen einer zukünftigen Entwicklung und ihrem größeren Kontext nicht begreifen⁷³¹. Hinzukommt ein Mangel an sinnvollen Methoden oder Techniken zur Interpretation der Foresight-Ergebnisse⁷³². Ein weiteres Manko stellen die verschiedenen Sichtweisen auf die Zukunft dar. Hier sollte in jeder Phase des Prozesses eindeutig bestimmt werden, ob sich der Fokus auf mögliche, wünschenswerte, wahrscheinliche, eher überraschende oder gestaltbare

⁷²⁵ Becker 2002, S. 18f.; Burmeister et al. 2002, S. 64

⁷²⁶ Horten 1999, S. 7

⁷²⁷ Baisch 2000, S. 154

⁷²⁸ Lindgren / Bandhold 2003 S. 96ff.

⁷²⁹ Schlicksupp 1999, S. 20ff.

⁷³⁰ Burmeister et al. 2004, S. 13

⁷³¹ Burmeister et al. 2002, S. 106

⁷³² Horten 1999, S. 7

Zukünfte bezieht⁷³³. Als letzte Implementierungsbarriere wurde in der Literatur eine fehlende Kontinuität und Verstetigung des Foresight-Prozesses diagnostiziert⁷³⁴.

Interviewergebnisse

Die prozessualen Hindernisse, die im Zusammenhang mit diesen Prozessphasen und mit dem Gesamtprozess gefunden wurden, sind nun von folgenden Barrierefaktoren geprägt:

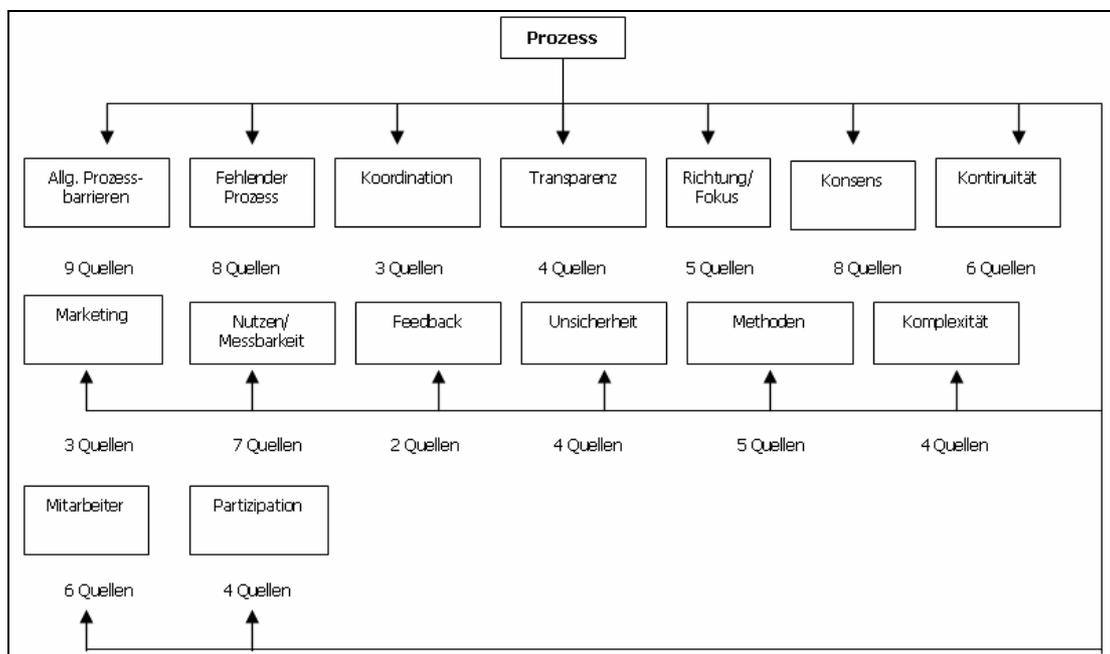


Abb. 7.9: Übersicht Barrierefeld Foresight-Prozess

Allgemeine Prozessbarrieren: Generell wird ein Prozess für sinnvoll und notwendig angesehen, da in Großunternehmen meist viele Mitarbeiter systematisch und strukturiert am Prozess beteiligt und eingebunden werden müssen. Dennoch wird vor einer Übertreibung bzw. einer zu strikten Anlehnung an prozessuale Strukturen gewarnt. Weiterhin sollte die Definition von Prozessabläufen und die dazugehörigen Zukunftsstrategien ständig verbessert und kritisch hinterfragt werden. Um mittels

⁷³³ Micic 2007, S. 31

⁷³⁴ Burmeister et al. 2004, S. 13, Micic 2007, S. 34

eines Foresight-Prozesses tatsächlich etwas zu erreichen, muss dieser Prozess einen gewissen Freiheitsgrad aufweisen und stets neue Methoden, Instrumente und Ideen ausprobieren. Außerdem sollte der Zukunftsprozess, insbesondere das kontinuierliche Erfassen von relevanten Informationen, geübt werden. Als Adressaten dieser Forderungen sind vor allem Großunternehmen angesprochen, die sich zu sehr auf ihr bestehendes Portfolio konzentrieren und oft keine echten Veränderungen mehr anstoßen. Hier kommt es auch oft zu politischen Problemen, da prozessuale Schwierigkeiten meist eng verknüpft sind mit der unternehmensinternen Machtverteilung.

Fehlender Prozess: Die einfachste Lösung, um prozessualen Hindernissen aus dem Weg zu gehen, liegt in der Idee, erst gar keinen Foresight-Prozess zu entwerfen. So gaben einige interviewte Unternehmen an, dass sie keinen Zukunftsprozess haben, aber dafür ein generelles Vorgehen, ein rechnergestütztes Marktmodell, ein paar gute Methoden, einen Ideenprozess oder einfach nur eine logische Arbeitsweise. Leider findet dabei weder eine systematische Analyse und Interpretation noch eine direkte oder bewusste Implementierung von Corporate Foresight in der Strategieentwicklung statt. Ein Unternehmen wollte hingegen bewusst keinen starren bürokratischen Prozess umsetzen, sondern verfolgt das Prinzip des „Zukunft-on-demand“. Dabei möchte es explizit „weg von reinen Analysen – hin zum Verstehen“ der Zukunft.

Koordination: Oft gibt es Probleme aufgrund vieler uneinheitlicher Prozesse im Unternehmen. Eine zentrale Projektsteuerung und ein umfassender Zukunftsprozess, der sowohl das Marketing als auch die Strategieentwicklung umfasst, werden gefordert. Ursache und Wirkung dieser Barriere zeigen sich anhand fehlender standardisierter Vorgaben und einer nur mangelhaft vorgelebten Innovationsfähigkeit.

Transparenz: Die Forderung nach mehr Transparenz im Foresight-Prozess bezieht sich auf eine verbesserte Visualisierung, Verständlichkeit und Stringenz. Weiterhin soll sie eine effizientere Unterstützung der einzelnen Prozessphasen gewährleisten, um bspw. Doppelarbeit zu vermeiden. Da die Teilnahme am Foresight-Prozess z.T. auf freiwilliger Basis beruht, kann Motivation und eine dauerhaft aktive Partizipation nur durch eine überzeugende Gesamtdarstellung erreicht werden.

Richtung / Fokus: Barrieren bezüglich der Forschungsrichtung und des Schwerpunktes der Foresight-Aktivitäten sind vielfältig. Dem einen Unternehmen ist die gesamte Forschungsrichtung viel zu intern und zu technologisch orientiert, das andere bemängelt hingegen eine zu übergeordnete Sichtweise auf das Unternehmen. Letzteres wird vor allem in der Analysephase problematisch, wenn aus Megatrends Kunden- und Branchentrends abgeleitet werden, denen jedoch produktbezogene und regionale Details fehlen. Eine dritte Barriere bezieht sich auf die sehr passive Perspektive von Corporate Foresight, die viele Ansätze zum Thema „Zukunft erkennen“ aber nur wenige zum Thema „Zukunft gestalten“ anbietet.

Kontinuität: Ein Mangel an Kontinuität in der Zukunftsarbeit kann durch Reibereien mit bereits etablierten Vorgehensweisen in anderen Geschäftsbereichen zustande kommen. Desweiteren bedarf es eines Motivators, der das Zukunftsthema immer wieder ins unternehmerische Bewusstsein bringt und z.B. periodisch in den Strategieprozess einplant. Das eigentliche Ziel des Prozesses ist es, eine eigene Kontinuität aufzuweisen, die aus sich heraus Impulse liefert. Dies muss jedoch ohne die Hilfe externer Dienstleister erfolgen. Die einzig genannte Ursache für einen Mangel an Kontinuität ist das zu geringe Alter der Foresight-Abteilung.

Marketing: In der Implementierungsphase kommt es vor allem darauf an, die Foresight-Ergebnisse im Unternehmen gut zu „verkaufen“. Hier treten Schwächen auf, die durch ein besseres Foresight-Marketing gegenüber den Geschäftsbereichen behoben werden müssen.

Nutzen / Messbarkeit: Generell werden bessere Bewertungskriterien zur Messbarkeit des monetären Nutzens und der Machbarkeit von Corporate Foresight gewünscht. Besonders in der letzten Prozessphase gab es Probleme, da nach Analyse und Interpretation kein klarer Nutzen, keine Orientierung und vor allem keine konkreten Auswirkungen erkennbar waren. Eine starke Ernüchterung trat bei den Mitarbeitern ein, die letztlich zum Rückgang der gesamten Foresight-Aktivitäten führte. Damit die Foresight-Ergebnisse nicht zu abstrakt oder gar uninteressant werden, sollten frühzeitig quantitative Bewertungskriterien festgelegt werden. Nur so kann der Erfolg und die Qualität des Prozesses anhand von Stellgrößen, Maßnahmen und erreichten Zielen „gemessen“ werden. Vor allem müssen die Ergebnisse des

Zukunftsprozesses aber eine echte Bedeutung für die Mitarbeiter haben. Hier liegt nach Aussage eines Unternehmens die größte Barriere bei der Implementierung von Corporate Foresight. Denn in der Wertkette der Zukunftsarbeit, genauer zwischen der Analyse und dem Verbreiten der Foresight-Ergebnisse, muss einerseits Aufmerksamkeit erlangt und andererseits ein Mehrwert geschaffen werden, der die Prozessergebnisse entscheidungsrelevant macht. Nur wenn der Prozess einen Output liefert, der dem nächsten Prozessschritt als Input dient, kann eine routinemäßige Sicherung der Zukunftsarbeit im Unternehmen erfolgen.

Feedback: Oft steht und arbeitet die Foresight-Abteilung etwas isoliert im Unternehmen. Daher kommt es zu mangelndem Feedback- oder auch Inputverhalten. Letzteres hat eine negative Auswirkung auf die Qualität der Zukunftsarbeit, wenn kein Input aus den Geschäftsbereichen geliefert wird. Denn nur so können genaue Anforderungen und Sichtweisen der internen „Kunden“ berücksichtigt werden. Aber leider kommt es auch oft beim Output, d.h. nach dem „Verkauf“ einer Idee an einen Geschäftsbereich, zu Problemen aufgrund fehlender Monitoring- bzw. Feedbackmechanismen.

Unsicherheit: Unsicherheit tritt innerhalb des Foresight-Prozesses in allen Phasen auf. Generell herrschen eine gewisse Unsicherheit und damit ein Beratungsbedarf zur Implementierung des Prozesses. Dann kommt es in der Inputphase zu dem Problem, dass ein Unternehmen nicht genau weiß, wie der Input weiter verarbeitet werden soll. Während der Analyse und Interpretation des Foresight-Inputs werden oft Experten konsultiert, deren Auswahl wiederum nur unter Unsicherheit getroffen werden kann. Letztlich stellt sich in der Outputphase nicht die Frage, ob Corporate Foresight implementiert werden soll, sondern auf welche Art und Weise und wie stark reagiert werden soll.

Methoden: Methodisch wurden vereinzelt Nachteile der Szenariomethode offengelegt. Generell ist sie zu langwierig, aufwendig und zu wenig ergebnisorientiert. Es genügt auch nicht, einmalig einen Szenarioprozess zu durchlaufen, hier fehlt es häufig an Kontinuität und vor allem an einer konsequenten Weiterverarbeitung der Szenarien. Hier treffen sie jedoch auf einen Mangel an Akzeptanz für Szenarien. Eine allgemeinere Barriere entsteht beim Gebrauch von

Standardmethoden, die nach Aussage eines Interviewpartners meist nur zu einer Scheinlösung von Problemen führen.

Externe Dienstleister: Externe Dienstleister sind wichtige Berater und Inputlieferanten bei der Implementierung eines Foresight-Prozesses. Da sie ein Unternehmen oder die dazugehörige Branche jedoch nur aus einer externen Perspektive kennen, kommt es oft zu folgenden Barrieren. Zum einen beschränken sich externe Dienstleister zu sehr auf die reine Contentlieferung, der es oft an einem gewissen Detailgrad und Branchenwissen mangelt. Zum anderen sorgen ungenaue, unzuverlässige und nicht zufriedenstellende Informationen sowie das Fehlen expliziter Auswirkungen für ein Unternehmen für weitere negative Kritiken. Insgesamt wird mehr Beratungsarbeit gefordert besonders bei der Implementierung von Foresight-Prozessen und der Darstellung positiver Anwendungsbeispiele. Operativere Inhalte und mehr Professionalität sollen zu einer Verbesserung des Inputs beitragen. Ursachen werden schlicht einem Qualifikationsmangel der Foresight-Dienstleister und den fehlenden Branchenkenntnissen zugeschrieben.

Konsens: Ein wichtiges Hindernis stellt das fehlende gemeinsame Verständnis von Corporate Foresight dar. Hier stehen jedoch die individuellen Anforderungen der einzelnen Geschäftsbereiche oft im Weg. Einerseits wird ein Konsens gefordert, andererseits muss dem Foresight-Prozess ein gewisser Freiheitsgrad zugestanden werden, um sich an die jeweiligen Kundenbedürfnisse anzupassen. Vor allem in der Analysephase treten aufgrund der vielen zu berücksichtigenden Sichtweisen Probleme auf. Sowohl funktionale, geographische und geschäftliche Perspektiven als auch sekundär betroffene Unternehmensbereiche müssen stets bedacht und „bedient“ werden. Aufgrund dieser Vielschichtigkeit ist es oft sehr mühsam einen Konsens oder gar eine Verknüpfung von Zukunftsideen zu realisieren. Als Ursachen müssen emotionale Barrieren, Widersprüche und „showstopper“ vermieden werden. Eskalationsfunktionen und Methoden, die emotionale Hindernisse beseitigen, sind sinnvolle Lösungen.

Komplexität: Damit der Foresight-Prozess auf einer sachlichen Ebene vorangetrieben wird, muss eine zu hohe Komplexität in allen Phasen des Prozesses vermieden werden. Grundsätzlich sollte die Wissenschaftlichkeit der

Zukunftsforschung abgebaut werden, um ein „Black- Box-Feeling“ der Mitarbeiter zu verhindern. In der Inputphase unterliegen die eingebrachten Ideen oft einer sehr großen Schwankung in ihrer Aussageschärfe. Die Komplexität dieser Daten erschwert in der Analysephase wiederum die Auswertung. Letztlich muss in der Outputphase nochmals die Komplexität der Foresight-Ergebnisse heruntergebrochen werden.

Mitarbeiter: Mitarbeiter nehmen bei der Umsetzung des Zukunftsprozesses eine besondere Funktion auch als Barriere ein. So kommt es in der ersten Phase manchmal zu Problemen, wenn Mitarbeiter wichtige Informationen besitzen, sie aber als Input für den Prozess verweigern. Auch in der Outputphase treten Restriktionen auf, die diesmal jedoch auf Kosten der Mitarbeiter gehen, da Foresight-Ergebnisse oft nicht allen Mitarbeitern im Unternehmen zugänglich sein sollen. Aber auch die Schaffung kultureller Grundlagen und eines ehrlichen Interesses sowie eine echte Motivation für den Prozess sind für die erfolgreiche Implementierung erforderlich. Hierzu werden mehr Mut zu Fehleinschätzungen und die Förderung der Verantwortlichkeit und Identifikation mit dem Zukunftsprozess verlangt. Als weitere Barrieren werden die fehlende Anerkennung für Ideen und die Gefahr einer „selffulfilling phrophecy“ gesehen. Letztere beinhaltet ein blindes Vertrauen zu Experten, die durch ihre Teilnahme am Prozess zwar die Aufmerksamkeit des Managements aber auch zuviel Einfluss bekommen.

Partizipation: Partizipation und Akzeptanz für den Foresight-Prozess liegen eng beieinander. Oft führt die mangelhafte persönliche Betroffenheit der Mitarbeiter zu einer geringen Partizipation und umgekehrt. So sollten Manager mehr aktive Partizipation zeigen und subjektive Perspektiven der Mitarbeiter besser berücksichtigt werden. Letztere führen zwar automatisch zu einer größeren Identifikation mit dem Prozess, können aber auch zu stark bedacht werden.

7.8 Barrieren und Nutzen von Foresight im Kontext der Strategieentwicklung

Hypothese 8: Bei der Implementierung von Corporate Foresight in die Strategieentwicklung treten Barrieren auf.

Die Notwendigkeit und Motivation zum Einsatz von Corporate Foresight in strategischen Entscheidungsprozessen wurde im theoretischen Teil dieser Arbeit verdeutlicht. Die strategische Auseinandersetzung mit der Zukunft ist zwingend aber auch anspruchsvoll und zeitaufwendig⁷³⁵. Die Anforderungen an eine erfolgreiche Implementierung von Corporate Foresight bestehen darin, alle strategischen Fragen bezüglich der Zukunft umfassend zu beantworten. Die Defizite der bisherigen (Szenario-)Ansätze lassen sich nach Micic in mehreren Punkten formulieren. Ein simples aber gewichtiges Problem besteht dabei in der unzulänglichen Trennung einer aktiven und passiven Sicht auf die Zukunft. Als zweite Herausforderung wird eine klare Chancenentwicklung angesehen, die nach Angaben von Top-Managern das zentrale Ziel von Corporate Foresight im strategischen Kontext darstellen sollte. Als dritte Anforderung wird eine Unterstützung bei der Abgrenzung zum Wettbewerbsumfeld erwartet. Weitere Bedingungen beziehen sich auf die Kontinuität, eine umfassendere Integration von Foresight⁷³⁶ sowie eine klare Verbindung zum Tagesgeschäft⁷³⁷.

Bei der Umsetzung dieser Forderungen sind weitere Aspekte zu berücksichtigen. So betonen viele Literaturquellen die Entscheidungsrelevanz der Foresight-Ergebnisse⁷³⁸. In Vorfeld muss in diesem Zusammenhang eine Transferleistung erbracht werden, die die typischen Foresight-Ergebnisse herunterbricht und in entscheidungsrelevante und aktuelle Informationen übersetzt⁷³⁹. Hier treten die größten Implementierungshindernisse auf. Das Transformationsproblem – auch „Transformationskrise“⁷⁴⁰ genannt – wurde zwar schon vor fast 25 Jahren erkannt, bildet aber immer noch die größte Hürde bei der erfolgreichen Implementierung von Zukunftswissen. Die Beschreibung von langfristigen weltpolitischen,

⁷³⁵ Kneschaurek 1983, S. 312ff.

⁷³⁶ Micic 2007, S. 31, der sich auf Interviews mit Bishop bezieht: “Bishop (...) and many practitioners state that there is no really integrated process for future management in the field.”

⁷³⁷ Micic 2007, S. 30ff.

⁷³⁸ Schwartz 2006, S. 33; Becker 2002, S. 18; Burmeister et al. 2002, S. 110

⁷³⁹ Becker 2002, S. 18; Jung 1999, S. 80

⁷⁴⁰ Kneschaurek / Graf 1984, S. 5

gesellschaftlichen, technologischen, demographischen und ökologischen Entwicklungen liefert dem Strategischen Management zwar interessante und wertvolle Denkanstöße, es mangelt ihr jedoch an konkreten Auswirkungenanalysen, die als Basis zur Strategieformulierung dienen. Als tieferliegende Ursache wird der qualitative und „weiche“ Charakter der Foresight-Informationen benannt, der sich wiederum auf den Unsicherheitsgedanken zurückführen lässt⁷⁴¹. Als dem Transformationsproblem übergeordnete Barriere sei die generelle Missachtung von Schnittstellen zu anderen Managementsystemen genannt⁷⁴². Einen weiteren Beitrag zur Transformationskrise liefert die unzureichende Partizipation von Entscheidungsträgern bereits im Foresight-Prozess. Denn zu einer richtigen Übermittlung der Foresight-Informationen bedarf es nach Kneschaurek eines permanenten Dialogs zwischen „Produzenten“ und „Konsumenten“. Stattdessen endet der Foresight-Prozess meist mit der Abgabe der zusammengefassten Ergebnisse. Die nachfolgende strategische Verarbeitung durch die Entscheidungsträger entzieht sich meist jeder Kenntnis oder Teilnahme der Foresight-Mitarbeiter⁷⁴³.

Interviewergebnisse

Als Merkmal zur Differenzierung der verschiedenen Strategiebarrieren wurde der Einfluss von Corporate Foresight zugrunde gelegt. Je nach Ausprägung und Intensität dieses Einflusses können drei Barrierecluster unterschieden werden.

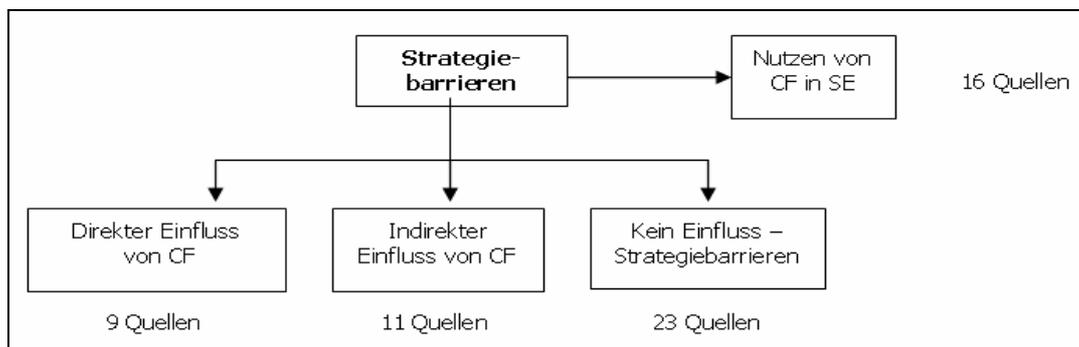


Abb. 7.10: Übersicht Barrierefeld Strategisches Management

⁷⁴¹ Kneschaurek 1983, S. 320

⁷⁴² Baisch 2000, S. 152

⁷⁴³ Kneschaurek 1983, S. 321

Direkter Einfluss: Dieser liegt vor, wenn Corporate Foresight einen direkten und kontinuierlichen Einfluss im Denken der Entscheidungsträger hat und somit zu konkreten strategischen Entscheidungen führt. Auch als klassische Inputfunktion, die zu Beginn eines jeden Innovationsprozesses auftritt oder als Ratgeber, dessen Empfehlungen ernst genommen und gefolgt werden, tritt Foresight im Unternehmen auf. Weiterhin liegt ein unmittelbarer Einfluss vor, wenn die Foresight-Abteilung bzw. -mitarbeiter innerhalb der einzelnen Geschäftsbereiche an der Strategieentwicklung mitwirken. Die Nachteile, die ein direkter Einfluss von Corporate Foresight mit sich bringt, sind dessen fehlende Messbarkeit und Umsetzung. So wird oft von einem hohen direkten Einfluss ausgegangen, der sich aber in der Praxis zugunsten der Strategieebene verringert, da alle wesentlichen Entscheidungen dort immer noch isoliert getroffen werden. Einen „besseren Schulterschluss“ zwischen Corporate Foresight und der Strategieentwicklung wünschten sich daher mehrere Interviewpartner.

Indirekter Einfluss: Von einem indirekten Einfluss kann gesprochen werden, wenn Foresight nicht zu konkreten Entscheidungen führt, dafür aber ein gewisses Zukunftsdenken, Bewusstsein oder ein „Gefühl“ für die Zukunft entsteht. Als indirekter Inputlieferant für langfristige Geschäfts- oder Produktentwicklungen und Hintergrundinformationen hat sich Corporate Foresight im Unternehmen etabliert. Die Aussage eines Interviewpartners, dass Foresight meist „irgendwie“ als Input in die Strategieentwicklung einfließt, verdeutlicht diese nicht greifbare oder näher zu bestimmende Funktion. Hier werden auch die grundsätzlichen Nachteile einer indirekten Einflussnahme bereits erwähnt. Auch hier wird das Messbarkeitskriterium nicht erfüllt, was oft zu einer Unterschätzung des indirekten Foresight-Einflusses führt. Einige Interviewpartner wünschen sich eine wesentlich direktere Einflussnahme.

Kein Einfluss: Neben den foresightabhängigen Nachteilen wurden in den Interviews vielfach rein strategische Barrieren hervorgehoben. So gab es auch hier *personelle Barrieren* unter den Mitarbeitern, die darauf zurückzuführen sind, dass das

Strategieteam entweder zu jung oder dass der Grad der Anforderung bzw. der Über- und Unterforderung an die Mitarbeiter noch ungeklärt war.

Die prozessuale Sichtweise offenbart weitere Barrieren, die bspw. keinen erkennbaren Entwicklungsablauf, fehlende vernetzte Prozesse oder einen zu hohen Arbeitsaufwand für den Strategieprozess enthielten.

Kritik wurde auch an den standardisierten **Methoden** des Strategischen Managements geübt. Zwar seien sie einerseits auf Produkt-, Markt- oder Länderebene unverzichtbar; andererseits ist der Grad der Standardisierung zu hoch und der Grad der Zukunftsfähigkeit zu niedrig. Bisherige strategische Planungsinstrumente gehen stets evolutiv von der Vergangenheit aus und verlängern diese geradewegs in die Zukunft. Die Annahmen über die Zukunft werden damit implizit vorgegeben. Jedoch ist es – laut Aussage eines Interviewpartners – immens wichtig geworden, völlig unkritisch und visionär in die Zukunft zu schauen.

Die **Operativitätsbarriere** findet sich auch innerhalb der Strategiebarrieren wieder. Die Orientierung an Hard Facts, eine sehr zahlenorientierte Sichtweise, aufwendige quantitative Analysen und eine Kurz- bis Mittelfristorientierung, die lediglich reaktive Aktionen ermöglicht, sind dafür die wichtigsten Indikatoren. Aber es gab auch eine gegenteilige Meinung, die der Strategieentwicklung sogar einen Mangel an Operativität vorwarf. Nach dieser Ansicht kann es nur bei aktuellen, operativen Strategiethemen zu einem echten Interesse und Commitment der Mitarbeiter kommen. Selbst bei gegensätzlichen Meinungen steht fest, dass der Grad der Operativität nur von „oben“ erkannt und geändert werden kann.

Als vorletzter Unterpunkt steht die **Rückkopplung** hier im Fokus der Strategiebarrieren. Dass das strategisch Gewollte sich nicht immer mit der strategischen Umsetzung deckt, ist ein bekanntes Problem im Strategischen Management. Das Herunterbrechen von Richtlinien in Unterstrategien und -maßnahmen ist oft an Kommunikationsprobleme gekoppelt. Aber es wirft auch die Frage auf, inwieweit das Corporate Foresight an dieser Rückkopplung beteiligt werden kann oder soll.

Letztlich sind hier noch die restlichen Strategiebarrieren aufgeführt, die keiner der oberen Kategorien zugeordnet werden konnten. So wurde oftmals von

Scheingenauigkeit und fehlender Entscheidungsrelevanz in der strategischen Planung gesprochen. Strategie sollte flexibler und losgelöst von den gegenwärtigen organisatorischen Strukturen sein. Desweiteren kam es zu Problemen durch verschiedene geographische Sichtweisen und aufgrund von top-down Strategieentwicklungen.

Nutzen

Neben diesen mehr oder weniger beeinflussten Strategiebarrieren wurde in diesem Interviewteil auch der mögliche und tatsächliche Nutzen von Corporate Foresight auf die Strategieentwicklung hinterfragt. Folgende Antworten bzw. Anregungen wurden von den Interviewteilnehmern gegeben:

Generell hatten alle Interviewteilnehmer eine sehr offene und positive Einstellung zum Thema, sodass vielfach die Notwendigkeit und der Nutzen von Corporate Foresight in der Strategieentwicklung erkannt und hervorgehoben wurde. Diese fünf nutzenstiftenden Funktionen wurden dabei identifiziert:

- **Horizontenerweiterung:** Zum einen ermöglicht Corporate Foresight eine transparente und umfangreiche Darstellung der bisherigen impliziten Zukunftsannahmen. Zum anderen erweitert es den eingeschränkten strategischen Horizont und hilft dem Unternehmen so, sich besser auf die Zukunft vorzubereiten und zu sensibilisieren. Corporate Foresight soll das Strategische Management weiterhin weg von einer evolutorischen zu einer revolutorischen Sichtweise führen.
- **Einflussfaktoren:** Corporate Foresight bringt neue Einflussfaktoren in die Strategieentwicklung ein bzw. berücksichtigt andere Gewichte und Möglichkeiten (z.B. Diskontinuitäten, implizite Zukunftsannahmen, Intuition).
- **Qualitativ:** Der Einsatz qualitativer Informationen führt weg von quantitativen Analysen hin zu einem echten Verständnis der Märkte und der Welt.

- Fokussierung: Corporate Foresight ermöglicht eine bessere Fokussierung der Strategie, indem sie ihre „Ränder schärft“ bzw. als „Leitplanken“ dient. Auf diesem Weg können robuste Strategien entworfen werden.
- Vernetzung: Corporate Foresight fördert die ganzheitliche und stark vernetzte Betrachtung verschiedener Geschäftsbereiche.

Der aufgezeigte Nutzen von Corporate Foresight kann jedoch nur eintreten, wenn folgende Voraussetzungen bzw. potenzielle Barrieren berücksichtigt werden. Das gegenseitige Verständnis zwischen der strategischen und der zukunftsorientierten Sicht muss aufgebaut werden. Dazu sollte das Corporate Foresight die Probleme bei der Strategieentwicklung besser verstehen und diese zusammen mit dem Strategieteam analysieren und herunterbrechen. Voraussetzung ist wiederum das gegenseitige sprachliche Verständnis, das durch die Erklärung der verschiedenen Terminologien erreicht werden kann. Ist dieses Verständnis erreicht, sollte sich das Corporate Foresight direkt an den Strategieproblemen orientieren und Ergebnisse liefern, die eine Synergie zwischen beiden Lagern fördert. Weiterhin wurde festgestellt, dass das Corporate Foresight dennoch immer ein „Fremdkörper“ im Projektportfolio bleiben wird, da es stets schwer sein wird mit qualitativen Daten zu argumentieren. Verbesserungswürdig sind auch das interne Foresight-Marketing sowie die Strukturierung der Zukunftsarbeit innerhalb der Strategieentwicklung. Letztlich muss permanent eine Balance gehalten werden zwischen der operativ-strategischen und der zukunftsorientierten Perspektive.

8 Auswertung

Im vorangegangenen Kapitel wurde eine Gegenüberstellung der in der Literatur erwähnten und der in den Interviews ermittelten Implementierungsbarrieren vorgenommen. Die eigentliche Prüfung der Hypothesen und die Identifikation der zugrundeliegenden Ursachen sowie deren Abhängigkeiten stellen den logisch nächsten Schritt dar. Das übergeordnete Ziel, das sich der Identifikation und deren Auswertung anschließt, ist das Aufzeigen von Lösungsansätzen zur Überwindung bzw. zum Umgang mit Implementierungsbarrieren.

8.1 Überprüfung der Hypothesen

Zur Überprüfung der Hypothesen müssen nun einige Anmerkungen gemacht werden. Zum einen handelt es sich – wie bereits beschrieben im Kapitel zur Hypothesengenerierung bereits beschrieben – nicht um Hypothesen im statistischen Sinne. Eine Eindeutigkeit ihres Zutreffens oder ihrer Widerlegung ist daher kaum möglich. Zum zweiten trägt diese Arbeit einen starken qualitativen und explorativen Charakter. Aufgrund dieser Eigenschaften konnten bei der Hypothesengenerierung keine detaillierten Inhalte berücksichtigt werden. Das hätte einerseits den Prinzipien der qualitativen Forschung widersprochen und andererseits die weitere Exploration der Thematik eingeschränkt. Die im vorangegangenen Kapitel aufgestellten Hypothesen dienten also in erster Linie der Strukturierung des Vorwissens. Ein weiterer Punkt, der bei ihrer Erstellung berücksichtigt wurde, war ihre Eignung zur Umsetzung im Interviewleitfaden. Unter diesen Annahmen kann also nur eine grobe Überprüfung der Hypothesen bzw. eine Zusammenfassung der bisherigen empirischen Ergebnisse erfolgen.

Hypothese 1: Das Image von Corporate Foresight weist sowohl intern – im Unternehmen und bei den Mitarbeitern – als auch externe Schwachstellen auf. Diese Hypothese konnte nur teilweise bestätigt werden. Einerseits konnten keine Aussagen zu Barrieren bzgl. des externen Images von Corporate Foresight gemacht

werden. Andererseits war es einigen Unternehmen nicht möglich eine Beschreibung des internen Images aufgrund von Wahrnehmungsdefiziten zu geben. Drei weitere Unternehmen gaben explizit an, keinerlei Barrieren im Bezug auf das interne Foresight-Image aufzuweisen. Wiederum andere Interviewpartner stellten fest, dass erst gar kein Image vorhanden war. Begreift man nicht vorhandenes Foresight-Image als Barriere, so mag diese Hypothese z.T. zutreffen. Im Gegenzug machte ein Unternehmen klar, dass es gar kein internes Image anstrebt. Dennoch konnten unter den Aspekten der Operativität und des Imagewandels bei einigen Firmen Imagebarrieren festgestellt werden.

Hypothese 2: Die strukturellen Gegebenheiten und organisatorischen Rahmenbedingungen eines Unternehmens üben einen negativen Einfluss auf die Umsetzung von Corporate Foresight aus. Diese Hypothese wurde bestätigt. Obwohl es bei der Institutionalisierung von Corporate Foresight in den Unternehmen enorme Unterschiede gab, konnten zahlreiche Barrieren identifiziert werden. Als zugrundeliegende Themen wurden organisatorische Barrieren anhand ihrer Strukturen, ihrer organisationalen Verankerung sowie bzgl. ihrer Zuständigkeits- und Restrukturierungsmängel kritisiert.

Hypothese 3: Bei der externen und internen Kommunikation von zukunftsrelevanten Themen treten Hindernisse auf. Auch diese Hypothese darf bestätigt werden. Neben einem allgemeinen Kommunikationsmangel beziehen sich kommunikationsbezogene Barrieren hauptsächlich auf die Art und Weise der Kommunikation. Verschiedene Aspekte der bewussten oder unbewussten Einschränkung sowie der Zielgerichtetheit oder der motivationsfördernden Wirkung von Kommunikation wurden von den Befragten hervorgehoben.

Hypothese 4: Die Unternehmenskultur behindert die Implementierung von Corporate Foresight. Kulturelle Barrieren wurden in vielfältiger Form und mit verschiedensten Auswirkungen beschrieben. Als zusammengefasste Aussage dieser Beschreibungen kann auch hier von einer Bestätigung der Hypothese ausgegangen

werden. Dabei wurden insbesondere auf die kulturellen Rahmenbedingungen hingewiesen, die sowohl die unternehmensweite Denkhaltung beeinflussen als auch die des individuellen Mitarbeiters.

Hypothese 5a-c: Der Barrierefaktor Mensch postuliert Probleme aufgrund von mangelnder Akzeptanz, Motivation und Commitment gegenüber Corporate Foresight. Weitere personelle Unzulänglichkeiten ergeben sich u.a. aus einem Mangel an Fähigkeiten und Wissen sowie einer unangemessenen Partizipation.

Die Hypothesen 5a⁷⁴⁴ und 5b⁷⁴⁵ konnten zwar größtenteils bestätigt werden, jedoch nicht in dem erhofften Umfang und Detailgrad. Besonders in Bezug auf die Qualifikation⁷⁴⁶ konnten nur geringe Hindernisse festgestellt werden. Beispielsweise konnten nur vereinzelt wahrgenommene Mängel an der Prozess- und Sozialkompetenz belegt werden. Hinsichtlich der Themenkompetenz der Foresight-Mitarbeiter wurden überhaupt keine Missstände offenbart. Stattdessen wurden zahlreiche weitere personelle Barrieren von den Interviewpartnern benannt.

Hypothese 6: Der Implementierung von Corporate Foresight steht oft ein finanzieller, personeller und / oder zeitlicher Ressourcenmangel im Weg.

Ähnlich der vorangegangenen Hypothese konnte zwar ein leichter Ressourcenmangel diagnostiziert werden; dieser wurde jedoch weniger in finanzieller, personeller oder zeitlicher Hinsicht beschrieben, sondern aus organisatorischer, operativer oder qualitativer Perspektive.

Hypothese 7: Innerhalb des Foresight-Prozesses können weitere Barrieren identifiziert werden.

Auch diese Hypothese trifft aus Sicht der interviewten Unternehmen zu, obwohl sie sehr allgemein gehalten wurde. Als Ergebnis konnten dadurch eine Vielzahl an Fehlerquellen innerhalb des Foresight-Prozesses identifiziert werden. Diese können entweder allgemeinen Prozessmängeln

⁷⁴⁴ Mangel an Akzeptanz, Motivation und Commitment

⁷⁴⁵ Mangel an Partizipation

⁷⁴⁶ Hypothese 5c

zugeschrieben werden, wie bspw. ein Mangel an Transparenz, Koordination oder Kontinuität. Andere ablaufbedingte Barrieren beruhen hingegen auf Hindernissen, die durch die Thematik der unternehmerischen Zukunftsforschung entstehen.

Hypothese 8: Bei der Implementierung von Corporate Foresight in die Strategieentwicklung treten Barrieren auf. Diese Hypothese konnte kaum bestätigt werden. Lediglich die Messbarkeit und der fehlende erkennbare Nutzen von Corporate Foresight wurden im Rahmen der Strategieentwicklung bemängelt. Ansonsten konnte anhand des Einflussgrades zwar oftmals der Wunsch für eine bessere Foresight-Implementierung vernommen werden; Barrieren wurde aber diesbezüglich nicht genannt. Stattdessen wurden von den meisten Interviewteilnehmern die Schwächen und Missstände der aktuell angewendeten Strategiearbeit hervorgehoben.

8.2 Ursachen

Nach der Aufstellung und Prüfung der Hypothesen kann nun eine Beschreibung der tieferliegenden Ursachen und Barrierequellen erfolgen. Dabei werden die Interviewergebnisse mit der vorliegenden Literatur zum Thema verknüpft, bestätigt und erklärt. Als übergeordnete Ursachenfelder werden der unternehmerische und strategische Kontext sowie das Foresight-Konzept angewendet. Die Zuordnung der einzelnen Ursachen erfolgte nach einem subjektiven aber möglichst logischen Verständnis. Zusätzlich sollten immer die Dynamik und die Abhängigkeiten der einzelnen Ursachen bedacht werden.

8.2.1 Konzeptgebundene Ursachen

Abstraktes Problem: Corporate Foresight wird aufgrund seines abstrakten Charakters oft unterbewertet. Einher geht eine generelle Abwertung der Zukunft in der unternehmerischen Praxis⁷⁴⁷. Dies basiert auf einem Mangel an Tatsachen und

⁷⁴⁷ Diese Feststellung ist nicht neu und wurde bereits bei über 30 Jahren von Linstone und Simmonds getroffen: vgl. Simmonds 1977, S. 23

einem Verständnis, das die Zukunft als weniger wichtig ansieht als die gegenwärtigen Geschehnisse. An dieser Stelle kann auch das Kriterium der fehlenden Messbarkeit für zukünftige Entwicklungen hinzugefügt⁷⁴⁸. Was empirisch nicht bewertbar ist, wird als weniger wichtig empfunden. Als Resultat fühlen sich die Betroffenen und Beteiligten oft entmachtet, da sie die Zukunft weder greifen noch begreifen können, und sich damit in eine passive Rolle begeben⁷⁴⁹. Diese Passivität überträgt sich auch auf das Unternehmen, das durch den Verzicht auf Corporate Foresight keine wahrnehmbaren Probleme sieht. Unternehmenskrisen sind nicht auf einen Mangel an Corporate Foresight zurückzuführen, sondern auf falsche oder fehlende Aktivitäten sowie entgangene Chancen und Risiken⁷⁵⁰. Corporate Foresight dient also bestenfalls der Aufrechterhaltung der Reaktionsfähigkeit. Die sich daraus ergebenden Handlungen sind meist nicht mehr Teil der unternehmerischen Zukunftsforschung. Corporate Foresight wirkt sich daher nur indirekt auf den Fortbestand des Unternehmens aus⁷⁵¹. Ein weiterer Aspekt, der das abstrakte Niveau unterstützt, sind die langfristigen Betrachtungszeiträume. Hier stößt die menschliche Vorstellungskraft an ihre Grenzen, was wiederum darauf zurückzuführen ist, dass die Beschäftigung mit zukünftigen Sachverhalten mit deren zeitlicher Entfernung abnimmt⁷⁵². Tiefere Ursachen liegen diesbezüglich in der Funktion der Zeitspanne zwischen dem eigenen Handeln und dem daraus resultierenden Feedback aus der Umwelt, die aus Sicht der Mitarbeiter möglichst kurz gehalten wird. Denn je weiter die betrachtete Zukunft entfernt liegt, desto weniger kann diese erkannt, verändert oder beeinflusst werden. Letztlich kommen hier auch eine erhöhte Unvorhersehbarkeit, Ungewissheit und damit Unsicherheit zum Tragen⁷⁵³.

Unsicherheit / Ungewissheit: Die Ungewissheit und Unsicherheit von Umweltentwicklungen wurde bereits in den unterschiedlichsten Kontexten der

⁷⁴⁸ Simmonds 1977 ergänzte den Zusammenhang zwischen der Abstraktheit des Problems und dem damit einhergehenden Mangel an Messbarkeit zusätzlich um die schlechte Voraussetzung zur Kommunikation von Zukunftsthemen

⁷⁴⁹ Slaughter 2004, S. 212ff.

⁷⁵⁰ Krystek / Müller Stewens 1993, S. 27 sprechen in diesem Zusammenhang von einem komplementären Verhältnis zwischen der Früherkennung und Unternehmenskrisen: je ausgeprägter die Aktivitäten der Früherkennung, desto geringer ist die Anzahl der akuten Krisen und das Ausmaß der damit einhergehenden Wirkungen

⁷⁵¹ Baisch 2000, S. 147f.

⁷⁵² Neuhaus 2006, S. 314; Burmeister et al. 2004, S. 82

⁷⁵³ Neuhaus 2006, S. 315

Entscheidungs-, Organisations- und Managementforschung untersucht. Unter Ersterer wird im Allgemeinen beobachterabhängige bzw. subjektive Zukunfts-Ungewissheit verstanden. Diese entsteht durch die Dynamik und Komplexität der Umwelt, die ihrerseits ein Ungewissheitsgefühl beim jeweiligen Beobachter entstehen lässt. Diese gefühlte Ungewissheit entfaltet nun sowohl beim Individuum als auch bei der Organisation eine motivations- und handlungshemmende Wirkung. Ähnlich negativ wirkt sich auch Unsicherheit auf die Handlungsfähigkeit aus. Sie kann als allgemeine Orientierungslosigkeit verstanden werden und tritt ebenfalls auf individueller und organisatorischer Ebene auf. Beim Individuum lässt sie sich in einen Komplex von Kognitionen und Emotionen einordnen, der letztlich die Motivation, das Commitment und die persönlichen Erwartungen lenkt⁷⁵⁴. Wenn im Unternehmen Orientierungslosigkeit herrscht, kann von Kommunikationsproblemen, einer ungenügenden Komplexitätsreduktion sowie einem Unverständnis der eigenen Situation ausgegangen werden⁷⁵⁵. Corporate Foresight, das in der Mittlerposition zwischen der ungewissen Zukunft und dem Unternehmen steht, wird nun oft zur Verantwortung für die entstehende Ungewissheit und Unsicherheit gezogen. Diese spiegeln sich in den Informationen bzw. Foresight-Ergebnissen wider⁷⁵⁶, die mit steigender Ausrichtung auf die Zukunft keine quantitativen, vollständigen oder gar sicheren Fakten mehr beinhalten. Als Konsequenz kommt es zu Schwierigkeiten bei der Nutzung dieser Informationen im strategischen Entscheidungsprozess⁷⁵⁷. Der Umgang mit Ungewissheit und Unsicherheit muss in den Unternehmen erst erlernt werden, wobei im Zusammenhang mit dieser Untersuchung vor allem kulturelle Rahmenbedingungen eine wichtige Basis bilden.

Qualitativität: Foresight-Ergebnisse enthalten – wie gerade erwähnt – anstelle von harten wesentlich mehr weiche, qualitative Informationen⁷⁵⁸, was sich wiederum aus der Natur ihres Forschungsgegenstandes, der Zukunft, ergibt. Neben Problemen beim Umgang mit qualitativen Daten wurde von einigen befragten Unternehmen vor allem der daraus resultierende Mangel an Messbarkeit des Foresight-Nutzens bedauert. Insbesondere bei der Implementierung in die Strategieentwicklung wünschten sich

⁷⁵⁴ Brunsson 1985, S. 41ff.

⁷⁵⁵ Neuhaus 2006, S. 277ff.

⁷⁵⁶ Lindgren / Bandhold 2003, S. 30

⁷⁵⁷ Slaughter 2004, S. 220f.

⁷⁵⁸ Lindgren / Bandhold 2003, S. 30

viele Interviewteilnehmer mehr Transparenz darüber, welchen Nutzen und tatsächlichen Einfluss Corporate Foresight auf strategische Entscheidungen nehmen⁷⁵⁹. Diese Ungewissheit stellt für den Erfolg einer Implementierung eine große Hürde dar, da sie Foresight-Projekte in ihrer Größe beschränken und dadurch wiederum ihren möglichen Nutzen unterbinden⁷⁶⁰. Qualitative Bewertungsprobleme wirken sich zusätzlich negativ auf die Motivation der Mitarbeiter aus⁷⁶¹.

Prozessbasierte Ursachen: In einen Foresight-Prozess fließen viele ungeprüfte, subjektive und unbewusste Annahmen über die Zukunft ein. Ein scheinbar rationales Verhalten bei der Durchführung des Prozesses hat also ihren Ursprung auf irrationalen, verschiedenartigen oder sogar unhaltbaren Annahmen⁷⁶². Die Input- und Analysephase ist weiterhin durch eine hohe Unsicherheit und Komplexität geprägt, da die eingebrachten Informationen und deren Bearbeitung einer hohen Schwankung in Qualität und Aussageschärfe unterliegen. Dies kann u.a. aus der Beteiligung externer Dienstleister entstehen, da insbesondere solchen Beratern ein fehlendes Branchen- und Unternehmenswissen nachgesagt wird. Aber auch interne Mitarbeiter können diese ersten Prozessphasen behindern, indem sie wichtige Informationen als Input vorenthalten. Die häufigste und schwerwiegendste Ursache ist jedoch das Transferproblem⁷⁶³, dass sich auf die Interpretation bzw. die Übersetzung der Foresight-Ergebnisse in unternehmens- und entscheidungsrelevante Informationen bezieht. Als tieferliegende Gründe wurden eine fehlende Problemorientierung⁷⁶⁴ sowie ein Mangel an Aufmerksamkeit, erkennbarem Nutzen und Mehrwert genannt. Diese Ursachen sind wiederum auf ein schlechtes Marketing und eine unbefriedigende Transparenz im gesamten Prozess zurückzuführen. In einem größeren Zusammenhang sind hier auch die Partizipation und Akzeptanz während des Prozesses zu berücksichtigen. Allgemeinere Forderungen beziehen sich auf eine Verbesserung der Input-Output-Relationen und die Berücksichtigung gewisser Freiheitsgrade bei der Implementierung des Foresight-Prozesses. Seitens der Akteure, die im Prozess beteiligt und von ihm betroffen sind, mangelt es an konstruktivem

⁷⁵⁹ Becker 2002, S. 18; Burmeister et al. 2002, S. 111

⁷⁶⁰ Burmeister et al. 2004, S. 80

⁷⁶¹ Baisch 2000, S. 157

⁷⁶² Slaughter 2004, S. 212ff.

⁷⁶³ Angermeyer-Naumann 1984, 267ff.

⁷⁶⁴ Schwarz 2006, S. 33

Feedback⁷⁶⁵, was sich wiederum negativ auf die Qualität der Zukunftsarbeit auswirkt. Aus der Sicht dieser Nutzer fehlt es Corporate Foresight hingegen an Kundenfreundlichkeit und Zielgruppenorientierung. Es kommt also insbesondere an der Schnittstelle der Foresight-„Lieferanten“ und deren „Kunden“ zu Implementierungsproblemen. Innerhalb des Prozesses sollten daher alle Einzelaktivitäten zielgerichtet und aufeinander abgestimmt sein sowie eine gute Anschlussfähigkeit an die vorhandenen Strategie- und Entscheidungsprozesse aufweisen⁷⁶⁶.

Eine weitere Ursache liegt in der nicht vorhandenen Bindung von Corporate Foresight an unternehmerische Anreizsysteme. Als Resultat ergibt sich die Anforderung und ein hoher Aufwand für die Synchronisation der verschiedenen Schnittstellen⁷⁶⁷. Das Transferproblem kann auch aus einer übergeordneten kontextgebundenen Sicht betrachtet werden, bei der eine Übersetzungsleistung bezüglich verschiedener Kontexte innerhalb des Gesamtunternehmens erbracht wird. Hier gilt es zwischen persönlichen, sozialen, ökonomischen und organisatorischen Anwendungszusammenhängen zu vermitteln⁷⁶⁸.

Als dauerhafte Implementierungsbarriere kann ein Mangel an Kontinuität, d.h. die andauernde Fortführung des Foresight-Prozesses angesehen werden. Als Hintergründe sind hier sicherlich das Transferproblem und der neuartige und qualitative Charakter von Corporate Foresight, aber auch eine mangelnde Unterstützung vom Top-Management sowie eine allgemeine Passivität des Prozesses anzuführen. Bis auf wenige Einzelfälle ist es laut Aussage dieser Untersuchung und der Studie von Burmeister et al. bisher nicht zu einer dauerhaften Implementierung von Corporate Foresight gekommen⁷⁶⁹. Dies mag auch auf den Umgang mit und die Anwendung von Foresight-Methoden zurückzuführen sein. Wo Baisch einerseits eine Überfrachtung mit solchen Methoden als Ursache nennt, so kann vor allem ihr begrenzter Nutzen ausschlaggebend für einen eher oberflächlichen Methodeneinsatz

⁷⁶⁵ Becker 2002, S. 18

⁷⁶⁶ Burmeister et al. 2004, S. 13

⁷⁶⁷ Baisch 2000, S. 152

⁷⁶⁸ Burmeister et al. 2002 S. 123f.

⁷⁶⁹ Burmeister et al. 2002, S. 103

sein⁷⁷⁰. Die Interviewteilnehmer sagten weiter aus, dass methodische Probleme aufgrund ihrer langfristigen, aufwendigen und wenig ergebnisorientierten Anwendung entstehen. Anschließend gäbe es keine konsequente Weiterverarbeitung. Zwiespältig wurde die Standardisierung der Methoden gesehen. Einerseits mangelt es vielen Befragten an einer gewissen Standardisierung andererseits führt der Gebrauch von Standardmethoden oftmals nur zu einer Scheinlösung von Problemen. Die Abneigung gegenüber standardisierten Vorgaben und Abläufen geht bei manchen Unternehmen sogar soweit, den Foresight-Prozess generell in Frage zu stellen. Sie sehen den starren, bürokratischen Prozessablauf selbst als Ursache für ein Scheitern der Implementierung. In diesem Zusammenhang sei noch erwähnt, dass prozessuale Schwierigkeiten oft von internen, politischen Machtverhältnissen abhängig sind.

8.2.2 Kontextgebundene Ursachen

Übergeordnete Ziele und falsche Erwartungen: Den Übergang zu den kontextbasierten Ursachen bilden die Erwartungen und Ziele, die an das Corporate Foresight gestellt werden. Vielfach wurde eine Diskrepanz zwischen dem, was Zukunftsforscher anbieten und leisten können, und falschen Erwartungen seitens des Unternehmens festgestellt⁷⁷¹. Einige Unternehmen überschätzen dabei die Möglichkeit der Kontrolle von zukünftigen Entwicklungen⁷⁷². Dies führt zu unrealistische Vorgaben der internen Auftraggeber, die wiederum durch ihr Nichterfüllen für das Scheitern von Foresight-Projekten verantwortlich sind⁷⁷³. Unklare Ziele zeichnen sich durch verschwommene und vage Researchfragen aus⁷⁷⁴, die sich ihrerseits zu weiteren Problemen z.B. beim Foresight-Image manifestieren. Die tieferliegenden Ursachen liegen hier bei der Funktion, die Ziele auf ein Implementierungsvorhaben ausüben. Diese können motivierender oder generell erfolgsfördernder Natur sein. Voraussetzung dafür ist ein gutes Maß an Verständlichkeit, Vollständigkeit und Angemessenheit. Ein Mangel dieser Anforderungen kann zu unrealistisch empfundenen Zielen seitens der Beteiligten und

⁷⁷⁰ Baisch 2000, S. 151; Slaughter 2004, S. 212ff.

⁷⁷¹ Burmeister et al. 2002, S. 112

⁷⁷² Heinzen 2000, S. 92

⁷⁷³ Burmeister et al. 2004, S. 79

⁷⁷⁴ Lindgren / Bandhold 2003, S. 96ff.

Betroffenen führen, die sich schlimmstenfalls zu psychologischen Barrieren verhärten. Ein zusätzliches Hindernis kann die Kompatibilität dieser Ziele darstellen⁷⁷⁵.

Komplexität: Die Komplexität von Umweltentwicklungen wurde bereits im Rahmen der konzeptbasierten Barrieren angesprochen. Aber gerade bei der Integration in den Kontext sind die Auswirkungen komplexer Vorbedingungen zu spüren. Denn auch das Corporate Foresight selbst kann als Problem mit unbekanntem Konturen und Strukturen beschrieben werden. Das führt zu weiteren Konflikten, bei denen die Komplexität wie eine Barriere in Entscheidungssituationen wirkt⁷⁷⁶. Es scheint also alles auf das Individuum als Schlüssel zum Umgang mit Komplexität hinauszulaufen. Oder wie Hegel es ausdrückt: „the individual who can hold conflicting world views together at the same time, and act, and live, and that his or her life is enriched by that capability – not weakened by it.[...] That is complexity, that is really complexity!“⁷⁷⁷

Operativität: Die am häufigsten genannte Ursache ist die Operativität des Kontextes. Diese drückt sich in kurzfristigen Denkweisen⁷⁷⁸ und einem Mangel an strategischer Relevanz der Foresight-Ergebnisse aus⁷⁷⁹. Einer Messbarkeit der Ergebnisse oder des Nutzens von Corporate Foresight steht jedoch ganz klar deren qualitativer Charakter entgegen⁷⁸⁰. Unter der strategischen Relevanz lässt sich außerdem ein Mangel an Problemorientiertheit ausmachen⁷⁸¹. Diese betrifft vor allem den Fokus von Corporate Foresight, der aus Sicht der Unternehmen wesentlich mehr auf aktuelle Themen oder spezielle Sektoren zugeschnitten sein sollte. In diesem Zusammenhang ist auch die fehlende Übereinstimmung der verschiedenen Zeithorizonte hervorzuheben. Hier trifft wiederum langfristiges auf kurzfristiges Denken. Diese Einstellung fordert außerdem eine Vereinfachung des Foresight-Prozesses und der angewendeten Methoden, da die bisherige Anwendung zu viel Zeit

⁷⁷⁵ Baisch 2000, S. 148f.

⁷⁷⁶ Hauschildt / Salomo 2007, S. 41f.

⁷⁷⁷ Churchman 1977, S. 90, ähnlich bemerkte auch Churchman 1977, S. 88 in Anlehnung an Kant „Two things fill my heart with neverending awe: the complexity of the total social system forever, and the self within.“

⁷⁷⁸ Becker 2002, S. 18f.; Slaughter 2004, S. 212ff.; Alsan 2008, S. 51f.

⁷⁷⁹ Burmeister et al. 2002, S. 110

⁷⁸⁰ Schwarz 2006, S. 38ff.

⁷⁸¹ Becker 2002, S. 18

kostet⁷⁸². Operativität wird aus der Sicht des Unternehmenskontexts oft unbewusst gefördert. Dies erkannte auch Heinzen, als sie von der „Tyrannei der Gegenwart“ sprach. Dahinter verbirgt sich die Annahme, dass der Blick in die Zukunft sich stets an aktuellen Ereignissen und Erfahrungen messen lassen muss⁷⁸³. Nehmen diese Ereignisse eine übermächtige Position ein – das Unternehmen ist zu beschäftigt mit dem Überleben in der Gegenwart⁷⁸⁴ – kommt es zu kurzfristigem Effizienz- und Kostendenken. Die Unternehmen und insbesondere strategische Entscheidungsprozesse leiden dann unter einer zu starken Zahlen-, Gegenwarts- und Vergangenheitsorientierung⁷⁸⁵. Auch hier können tieferliegende Ursachen identifiziert werden. Auf organisationaler Ebene kann es auf eine Betriebsblindheit zurückgeführt werden, die durch eine zu enge Orientierung der Unternehmen an operativen Geschäftstätigkeiten entsteht⁷⁸⁶. Auf der individuellen Ebene mag die Verdrängung zukunftsrelevanter Fragen im Wesen der Manager begründet sein. Diese ziehen operative Entscheidungsprobleme vor, da sie weniger komplex, abstrakt und mit einer geringeren Unsicherheit belastet sind. Sie lassen sich oftmals besser in das dem Mitarbeiter bekannte, tägliche Aufgabenspektrum einpassen. „Darüber hinaus stellt sich der mögliche Erfolg operativer Entscheidungen und Maßnahmen sehr viel schneller ein und ist einfacher zu quantifizieren, was letztlich nicht nur auf die Motivation des Mitarbeiters, sondern auch auf dessen berufliche Chancen Einfluss nimmt. Insofern erscheint die Priorisierung der operativen Problemstellungen aus der Perspektive des Einzelnen, kurzfristig gesehen, rational.“⁷⁸⁷ Im Rahmen der Implementierung kommt hinzu, dass oftmals völlig neue Situationen, Anforderungen oder Aufgaben an den einzelnen Mitarbeiter gestellt werden. Diese wirken auf den ersten Blick undurchsichtig, bedrohlich oder gefährlich, während das gewohnte Tagesgeschäft eher eine bequeme Routinetätigkeit darstellt⁷⁸⁸.

⁷⁸² Schwarz 2006, S. 38ff.

⁷⁸³ Heinzen 2002, S. 91; siehe auch McHale 1977, S. 32

⁷⁸⁴ Hollins 2000, S. 140ff.

⁷⁸⁵ Burmeister et al. 2002, S. 37 und S. 45; Gausemeier et al. 1995, S. 14; Hadjimanolis 2003, S. 562; Schlicksupp 1999, S. 20ff.

⁷⁸⁶ Burmeister et al. 2002, S. 38

⁷⁸⁷ Jung, K.P. 1999, S. 6

⁷⁸⁸ Zimmermann 1983, S. 74

Organisatorische Ursachen: Strukturelle Barrieren entstehen durch Schnittstellen- und Hierarchiekonflikte. Diese haben ihren Ursprung in starren und veralteten funktionalen, hierarchiegebundenen Strukturen oder einfach auch in einem langjährigen unstrukturierten Unternehmenswachstum. Konkurrenz-, Macht- und Dominanzkonflikte sowie ungeklärte Zuständigkeiten, Kommunikationsprobleme und Restrukturierungsmaßnahmen sind weitere allgemeine Auswirkungen. Das Problem der Zuständigkeit wurde bereits im Zusammenhang mit der Früherkennung erkannt. Sie beinhaltet die verbindliche Festlegung von Zielen und stellenspezifischen Aufgaben der Foresight-Mitarbeiter. Nur so kann eine kontinuierliche Institutionalisierung gewährleistet werden⁷⁸⁹. In direktem Bezug zur Implementierung von Corporate Foresight steht die Frage nach der zentralen oder dezentralen Verankerung. Die eine wie die andere Variante weisen Nachteile auf. So kommt es bei der zentralen Institutionalisierung zu Barrieren aufgrund der Einbettung in historisch und strukturell vorgeprägte Geschäftsbereiche oder durch Isolation des Foresight-Verantwortlichen. Bei der dezentralen Verankerung sind die Ursachen im erhöhten Kommunikationsaufwand, einer ineffektiveren Zusammenarbeit bzw. der Gefahr der Doppelarbeit zu sehen. Außerdem trägt der interdisziplinäre Querschnittscharakter von Foresight zu einer Intensivierung der Ursachen bei. Verständigungsprobleme auf sprachlicher oder terminologischer Ebene sind auf unterschiedliche berufliche Denkkategorien der Beteiligten und Betroffenen zurückzuführen. Im Gegenzug wirken gerade diese beschränkten Denkhaltungen sich nachteilig auf die Qualität von Corporate Foresight aus, die von einer sinnvollen Vernetzung der unterschiedlichen Wissensgebiete abhängig ist⁷⁹⁰. Als weitere individuelle Auswirkungen sind Unsicherheit und eine eingeschränkte Mentalitätsarbeit bei den Mitarbeitern zu verzeichnen. In starren Strukturen fehlt es außerdem an individuellen Freiräumen, die für ein zukunftsorientiertes Denken unerlässlich sind.

Ursachen in der Kommunikation: Wie bereits angedeutet ist die Kommunikation in einem Unternehmen stark an dessen strukturelle aber auch kulturelle Rahmenbedingungen geknüpft. Sie wird jedoch erschwert durch die Unausgereiftheit

⁷⁸⁹ Baisch 2000, S. 153f.

⁷⁹⁰ Krystek / Müller-Stewens in Bezug auf die Früherkennung 1993, S. 266

der Foresight-Ergebnisse und die hohe Sensibilität der Informationen. Diese schwächen das bereits mangelhafte Bewusstsein für Kommunikation bei den Mitarbeitern weiter⁷⁹¹. Neben einer unbewussten Einschränkung ergaben die Interviewergebnisse somit vor allem eine bewusste Einschränkung der Kommunikation, da einfach kein Mehrwert in der Verbreitung der Foresight-Ergebnisse gesehen wurde. Ein mangelndes Feedback und Rückkopplungsverhalten von seiten der Foresight-Nutzer sind weitere Ursachen für Kommunikationsbarrieren bei der Implementierung. Sie sind wiederum auf strukturelle Gegebenheiten bzw. die Berücksichtigung zu vieler Schnittstellen zurückzuführen.

Die tieferliegenden Ursachen enthalten ebenfalls den Umgang und die Gestaltung der Kommunikation. Sie wurde oftmals als viel zu unverbindlich und nicht durchdacht beschrieben. Der internen Kommunikation mangelt es außerdem an einer festen Zielgruppenorientierung. Das Resultat sind Aufmerksamkeits- und Motivationsdefizite sowie eine schlechte Mentalitätsarbeit bei den Mitarbeitern.

Ressourcenbasierte Ursachen: Die Befragung zum Thema von ressourcenbasierten Barrieren ergab erstaunlich tiefgründige Ergebnisse. Anstatt lediglich einen Mangel anzugeben, kamen viele Interviewteilnehmer gleich zu den zugrundeliegenden Ursachen. Erstens wurde die organisationale Verankerung von Corporate Foresight angeprangert i.d.S., dass es aufgrund von internen Dienstleistungsverhältnissen vermehrt zu finanziellem und personellem Ressourcenmangel gekommen ist. Zweitens führt der operative Druck zu zeitlichen Engpässen⁷⁹². Als weitere Ursache wurde die mangelhafte Qualität der personellen Ressourcen bewertet. Schließlich war oftmals nicht ein Mangel der Ressource selbst, sondern eine fehlerhafte Koordination und Flexibilität beim Umgang mit der Ressource verantwortlich.

Kulturelle Ursachen: Kulturelle Barrieren existieren sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene. Die Hintergründe aus Sicht des einzelnen Mitarbeiters umfassen die persönliche Mentalität und Werte und basieren auf der Angst vor negativen Folgen der Foresight-Implementierung. Aber auch die Unsicherheit und der zunehmende Verlust der Identifikation und Bindung zum Unternehmen führen zu kulturellen Hindernissen. Verantwortlich für diese Art von

⁷⁹¹ Neuhaus 2006

⁷⁹² Heinzen 2002, S. 94f.; Lindgren / Bandhold 2003 S. 30

Barrieren sind verschiedene Merkmale, die Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft der Betroffenen haben. So führen Marr / Kötting beispielsweise soziodemographische Merkmale, Persönlichkeitsmerkmale, die kognitive Charakteristik sowie Einstellungen und Wahrnehmungen der jeweiligen Person an⁷⁹³. Die Veränderungsbereitschaft und die konstruktive Auseinandersetzung mit der Zukunft wird auf organisationaler Ebene auch Antizipationsfähigkeit genannt. Sie gilt laut den Befragten als einer der Hauptgründe für kulturelle Barrieren. Ursachen sind in der vorgeprägten Unternehmenskultur zu finden, die z.B. eine traditionelle Risikoaversion oder einfach zu positive Zukunftsaussichten aufweist. Vor allem bei sehr großen, konservativen, operativ oder kaufmännisch- und ingenieursgeprägten Unternehmen kommt es zu einem Mangel an Antizipationsfähigkeit.

Als weitere Ursache konnten Unstimmigkeiten im gegenseitigen Verständnis und bei der Integration von Corporate Foresight und dem Unternehmen identifiziert werden. Ebenso darf hier noch die Operativität erwähnt werden, die durch eine zahlengetriebene Einstellung im Unternehmen und bei einzelnen Mitarbeitern zu kulturellen Barrieren führt.

Personelle Ursachen: Personelle Ursachen gehören konsequenterweise zu den kontextgebundenen Barrierequellen, sind jedoch in ihrer Bedeutung und in ihren Ausprägungen hervorzuheben. Ausgangsbasis waren die Hypothesen bezüglich der Partizipation sowie der Akzeptanz, Motivation und dem Commitment gegenüber Corporate Foresight. Die Interviewergebnisse beleuchten jedoch einen weitaus größeren Zusammenhang der personellen Barrieren. In ihnen spiegeln sich in kompakter Weise fast alle vorhergegangenen Barrierefelder wider. So wurden innerhalb der Aussagen zum Barrierefaktor Mensch kulturelle Hindernisse, Kommunikations- und Operativitätsbarrieren sowie die Auswirkungen von Unsicherheit auf personeller Ebene beschrieben. Der Fokus richtet sich dabei vor allem auf die Denkhaltungen, die von diesen Barrierefeldern beeinflusst werden. Als Ursachen für eine operative, d.h. kurzfristige, quantitative oder den Alltag bestimmende Denkhaltung, wurden eine gesamtunternehmerische Kapitalmarktorientierung oder die technisch- und ingenieursgeprägte Ausbildung vieler Mitarbeiter angesehen. Aber auch falsche operative Erwartungen an Corporate

⁷⁹³ Marr / Kötting 1992, S. 830ff.

Foresight und die bessere Repräsentativität von quantitativen Daten wurde betont. Die Konzentration auf das operative Geschäft kann andererseits auch zu einer Überlastung der Mitarbeiter führen, die dem doppelten strategisch-operativen Druck auf Dauer nicht standhalten können. Die Quellen für personelle Kommunikationsschwierigkeiten ergeben sich aus Jobrotationen und der Neubesetzung von Schnittstellen. Kulturelle Auslöser manifestieren sich in den individuellen Wertvorstellungen der Mitarbeiter und einem Aufeinandertreffen derselben. Ein weiteres Hautproblem besteht darin, jedem Einzelnen, der von der Implementierung betroffen oder an ihr beteiligt ist, die Bedeutung und den Nutzen von Corporate Foresight zu verinnerlichen.

Die Vernachlässigung oder das Rütteln an den individuellen Werten hat soziale Auswirkungen und verursacht Unsicherheit. Diese wird jedoch durch das menschliche Bedürfnis nach Eindeutigkeit und Sicherheit unbewusst vermieden. Als Resultat wird der Wahrnehmungshorizont eines Individuums stark auf das interne Unternehmensumfeld eingegrenzt. Diese begrenzte Rationalität⁷⁹⁴ bezieht sich in einem größeren Zusammenhang auf sämtliche Unzulänglichkeiten des konventionellen Denkens. Vor allem Zukunftsinformationen können weder in feste Zeit- und Raumperspektiven noch in die Denkkategorien „wahr“ oder „falsch“ eingeordnet werden⁷⁹⁵. Das Ausmaß einer solchen eingeschränkten Rationalität zeigt sich weiterhin in der Überheblichkeit gegenüber drohenden Gefahren und einem allgemeinen Mangel an Umfeldsensibilität. Nach Heinzen liegen die Ursachen für personelle Barrieren auch in einem gewissen Gruppenzwang, der in vielen hierarchisch strukturierten Unternehmen immer noch auf Gehorsam und Gleichförmigkeit aufbaut⁷⁹⁶. Innerhalb der Foresight-Gruppe spielt daher insbesondere ihre Zusammensetzung eine gewichtige Rolle. So ergaben sich aus den Interviewergebnissen Mängel aufgrund der Heterogenität und der demographischen Zusammensetzung des Foresight-Teams. Erstere kann sich negativ auswirken, wenn sehr heterogene Wert- und Denkhaltungen aufeinandertreffen und anstatt eine produktive eine destruktive Zusammenarbeit begünstigen. Hier sind oftmals auch sprachliche Barrieren anzutreffen, da gleichzeitig verschiedenste Terminologien

⁷⁹⁴ „Bounded Rationality“

⁷⁹⁵ Slaughter 2004, S. 212ff.

⁷⁹⁶ Heinzen 2002, S. 96

aufeinanderprallen⁷⁹⁷. Die Demographie der Betroffenen und Beteiligten kann insofern als Ursache betrachtet werden, wenn zu viele ältere Mitarbeiter sich zukunftsunfähig verhalten. Das Alter ist jedoch nicht per se als Ursache für Implementierungsbarrieren anzusehen. Denn ein zukunftsfähiges Denken erfordert auch Selbstreflexion und eine gewisse Erfahrung zur Bewältigung komplexer Zusammenhänge. Die gesammelte Erfahrung älterer Mitarbeiter kann sich jedoch auch negativ auswirken, wenn sich veraltete Vorstellungen von der Branche oder den eigenen Zielen festgesetzt haben. Diese veralteten Vorstellungen gepaart mit einem Hang zum operativen Geschäft haben – laut Aussagen im Interview – schließlich auch zu einem Mangel an Commitment beim Top-Management geführt. Akzeptanz- und Motivationsbarrieren resultieren hingegen aus einer Vielzahl der bereits beschriebenen Ursachen. Sie sind abhängig von der persönlichen Betroffenheit und der Bedeutung, die Corporate Foresight von jedem einzelnen Mitarbeiter zuerkannt wird.

Weiterhin entscheiden das individuelle Wollen und Können sowie die Stellung im Unternehmen über eine ablehnende Haltung gegenüber der unternehmerischen Zukunftsforschung. Ein motivationshemmendes Manko stellt auch das Fehlen von positiven Abwendungs- und Erfolgsgeschichten dar. Ansonsten reicht die Palette der genannten Ursachen von mangelnder Messbarkeit und Nutzen über eine zu hohe Operativität bis hin zu fehlenden kulturellen Rahmenbedingungen und einem Mangel an Notwendigkeit oder Ergebnisqualität von Corporate Foresight.

Als vorletzte Barriere sollen nun Ursachen für einen Mangel an Partizipation dargestellt werden. Diese lassen sich aus den gerade erläuterten Bedingungen für einen Akzeptanz- und Motivationsmangel ableiten. Hinzukommt lediglich die Forderung nach einem Anreizsystem. Das letzte personelle Barrierefeld beschäftigte sich mit der Qualifikation der Betroffenen und Beteiligten. Die Identifikation von zugrundeliegenden Ursachen wurde jedoch aufgrund der Heterogenität des Foresight-Teams und des Querschnittscharakters von Corporate Foresight erschwert. So konnten kaum direkte Kompetenzmängel nachgewiesen werden. In indirekter Weise wurden jedoch Probleme beim Umgang und der Passgenauigkeit von Foresight-Methoden offenbart. Ein mangelhaftes Bildungsangebot und fehlende

⁷⁹⁷ Baisch 2000, S. 150

Sozialkompetenz, die sich in zu wenig Offenheit, Mut und Interesse zum Thema Corporate Foresight manifestiert, wurden ebenfalls angeprangert.

Ursachen für Barrieren bei der Implementierung von Corporate Foresight in die Strategieentwicklung

Wie bereits bei der Hypothesenprüfung erwähnt, konnten kaum Barrieren oder Ursachen für Implementierungshürden zur genannten Thematik festgestellt werden. Dies mag einerseits darauf zurückzuführen sein, dass es keine Probleme gibt oder andererseits, dass keine bewusste Wahrnehmung für solche Barrieren bei den Interviewteilnehmern stattfand. Auf indirekte Weise wurden viele Aussagen zu generellen Strategiebarrieren gemacht und im gleichen Zusammenhang der Nutzen und die Notwendigkeit von Corporate Foresight hervorgehoben. Dies führt zu der Annahme, dass es zwar zu einer unbewussten Wahrnehmung von Barrieren gekommen ist, die sich aber noch nicht anhand von Barrieren oder tieferliegenden Ursachen manifestiert hat. Weiterhin liegt die Vermutung nahe, dass es in vielen Unternehmen noch gar nicht zu einer Implementierung von Corporate Foresight gekommen ist, weshalb sich viele Aussagen auch auf übergeordnete oder vorgelagerte Barrieren beziehen. Beispielsweise wurde selbst bei einem direkten Einfluss von Corporate Foresight klargestellt, dass die wesentlichen strategischen Entscheidungen dennoch isoliert getroffen werden. Bei einem indirekten Einfluss konnte nicht einmal mehr bestimmt werden, wie und an welchen Stellen bei der Strategieentwicklung eine Implementierung stattfindet. Die einzige Ursache, die für die mangelhafte direkte oder indirekte Anwendung von Corporate Foresight genannt wurde, ist deren fehlende Messbarkeit bzgl. des Nutzens und des Einflusses, den es auf die Strategieentwicklung hat. Weitere vorgelagerte Barrieren basieren auf einem möglichen Mangel an gegenseitigem Verständnis. Damit ist sowohl aus strategischer Sicht als auch aus der Foresight-Perspektive eine Verständigung hinsichtlich der verschiedenen angewandten Terminologien zu verstehen. Aber auch ein Konsens, der auf den jeweiligen Anforderungen und Möglichkeiten der beiden Felder aufbaut und so zu einem gegenseitigen Problemverständnis führt, muss angestrebt werden. Insbesondere wurde dabei betont, dass Foresight zusammen mit dem Strategieteam

dessen Probleme analysieren, verstehen, herunterbrechen und Lösungen erarbeiten sollte. Eine enge Zusammenarbeit steht jedoch vor der Herausforderung, mit den qualitativen Daten des Corporate Foresight umgehen zu müssen und permanent das Gleichgewicht zwischen der operativ-strategischen und der Zukunftsperspektive zu halten.

8.3 Kausalzusammenhänge

Die Abhängigkeit der einzelnen Ursachen wurde ansatzmäßig in der vorhergehenden Beschreibung derselben dargestellt. Ein umfassendes Bild der Relationen ist jedoch kaum zu zeichnen. Dennoch wurde der Versuch unternommen, die Barrierekategorien bzw. Hypothesen der Interviewergebnisse einander gegenüberzustellen und aus den Beschreibungen jedes Interviews einen Ursachen-Wirkungs-Zusammenhang zu ermitteln. Als Ergebnis ergibt sich folgendes zweidimensionales Gebilde, das in Stichworten den jeweiligen Zusammenhang umschreibt. Die weißen Flächen kennzeichnen eindeutige Abhängigkeiten, während bei den grau hinterlegten Feldern kein Zusammenhang aufgezeigt werden konnte. Die Zweidimensionalität der Tabelle kann natürlich in keiner Weise die Dynamik und die Entwicklung verschiedener Barrieren nachzeichnen. Die Ermittlung des Ursachen-Wirkungszusammenhangs bei der Implementierung von Corporate Foresight trägt dennoch dazu bei, die besonders ausgeprägten Schnittstellen zwischen den einzelnen Barrierefeldern zu identifizieren und die Implementierung damit transparenter und besser fokussiert zu gestalten.⁷⁹⁸

⁷⁹⁸ eine Hauptursache für Probleme sahen die Teilnehmer einer Delphistudie von Schwarz in ihrer zu komplizierten Implementierung von Corporate Foresight vgl. Schwarz 2006, S. 55

Ursache/Wirkung	Image	Ressourcen	Organisation	Prozess	Mensch	Kommunikation	Qualifikation	Kultur
Image		CF-Budget verteidigen	Zuständigkeiten		Motivation: Sinn & Zweckfrage; Messbarkeit/ Operativität; negatives Branchenimage			
Ressourcen	CF bindet finanzielle und humane Ressourcen	finanzielle Abhängigkeit; finanzieller Mangel führt zu Mangel an humanen Ressourcen	Operativität	Content; externe Sicht; Koordination	Motivation; Operativität Unsicherheit; Isolation; Arbeitsweise; Verständnis; Respektprobleme; Doppelarbeit; Mentitätsarbeit; Jobrotationen; staatliches Unternehmen; Unternehmenskrise; Umstrukturierung			
Organisation	Dienstleistungs- verhältnis; Zuständigkeiten	Dienstleistungs- verhältnis; Budgetfrage	Konflikte; Transformation/ Neupositionierung; Stäbe ohne Einfluss/Nutzen; Zuständigkeit; Schnittstellen; Abteilung im Aufbau; Strukturen; Freiräume	Organisationsbreite hat Einfluss auf Detailgrad des Input; Qualität; Zukunftsarbeit geschwächt		Entscheidungs- masse	dezentrale Implementierung	Unternehmenskrise
Prozess	Beendigung/Scheitern eines CF-Projektes	Messbarkeit		unbewußter Informationsfluss; CF im Aufbau; strikter Prozess funktioniert nicht; Richtung/Fokus; Kontinuität; Messbarkeit; externe Dienstleister; Feedback; Methoden; Eskalationsfunktion;	Motivation, Akzeptanz, Aufmerksamkeit und Teilnahme nur durch Transparenz; Doppelarbeit; Ergebnisse zu abstrakt/ bedeutungslos; Ernüchterung; Mangel an Akzeptanz für Methoden; Konsens; Zielsetzung	Informations- verteilung eingeschränkt; Rückkopplung/ Feedback	CF wird sporadisch, dezentral betrieben	kulturelle Grundlagen schaffen; negative Szenarien; CF zu technologisch

Mensch	Operativität; Akzeptanz; Nutzen; Unterstützung; falsche Erwartungen		Unternehmensbindung geht verloren	viele Mitarbeiter; freiwillige Teilnahme; geringe Innovations- Mitarbeiterbelastung; blindes Vertrauen; Partizipation; persönliche Betroffenheit; hebendiger Zukunftspraxis	Machverhältnisse; Antizipationsfähigkeit; Operativität; Personalunion; Motivation; Mentalitäten; Akzeptanz; Nutzen; falsche Erwartungen; junges Team; wissenschaftliche Heterogenität; Erfahrungsmangel; Partizipation; Sicherheit; Arbeitsbedingungen	Wahrnehmung; andere Kommunikations- ebene; Kommunikations- aufwand	Praktiker wird Methodiker vorgezogen; Unterbrechung von Lernprozessen	[Angst vor] Entlassungen; Denkwieselformulation; Antizipationsfähigkeit; Operativität; falsche Erwartungen; Verständnis; Wissensmangel
Kommunikation	Kommunikations- mangel		Schnittstellen- koordination; direkte Kommunikation von unten; Zusammenarbeit	Unausgereiftheit der CF-Ergebnisse; externe Dienstleister keine Hilfe; Prozesswissen austauschen;	Aufmerksamkeit; Zielgenauigkeit Kommunikation; Mentalitätsarbeit	Kommunikations- konzept; sensible Daten	Selbststudium; internes Trainingsprogramm	Innovationskultur- bzw. Klima: Antizipationsfähigkeit; konservatives Großunternehmen; Unternehmenskrise; kulturelle Rahmenbedingungen; Kontinuität
Qualifikation				flexible Methoden; Beratung durch Consultants; Transferleistung	kein Erfahrungswissen			
Kultur		Finanzierung			junge Mitarbeiter; Erfolgsgeschichte; Mentalitätsarbeit; transparente Strekkultur			

Tab. 8.1: Kausalzusammenhänge der einzelnen Barrierefaktoren

Ohne den qualitativen Charakter dieser Untersuchung zu gefährden, kann nun anhand der Anzahl der Stichwörter ein ungefähres Gewicht der einzelnen Relationen bestimmt werden⁷⁹⁹. Besonders auffallend sind demnach die Relationen:

- **Mensch – Mensch:** Es wurde belegt, dass viele personelle Barrieren von den am Implementierungsprozess Beteiligten und Betroffenen selbst verursacht werden. Daher sollte dem Faktor Mensch beim Implementierungsprozess besondere Beachtung geschenkt werden.
- **Organisation – Mensch:** Die strukturellen Rahmenbedingungen haben scheinbar große Auswirkungen auf personelle Barrieren, weswegen dem Unternehmensaufbau und der Verankerung von Corporate Foresight im Hinblick auf die Implementierung mehr Aufmerksamkeit zukommen sollte.
- **Prozess – Mensch:** Weitere herausragende Ursachen für personelle Hindernisse sind im Foresight-Prozess verankert. Der Aufbau und der Ablauf sowie die Funktionen und der Einsatz der Methoden sollten wesentlich mehr auf die am Prozess beteiligten Mitarbeiter und ihre Anforderungen zugeschnitten sein.
- **Organisation – Organisation:** Die Institutionalisierung von Corporate Foresight und die organisatorische Umgebung bedingen und stören sich gegenseitig. Bei Implementierungsvorhaben sollten also explizit die strukturellen Voraussetzungen geklärt sein, sodass keinerlei Zuständigkeits- oder Schnittstellenprobleme auftreten.
- **Prozess – Prozess:** Der Foresight-Prozess scheint nicht nur personelle Barrieren zu begünstigen, sondern steht sich durch ungeklärte Prozesseigenschaften selbst im Weg. Es bedarf also eines gut konzipierten und transparenten Zukunftsprozess, dessen Akteure, Funktionen und Ergebnisse aufeinander abgestimmt sind.

⁷⁹⁹ In der Originaltabelle enthält jedes einzelne Stichwort eine Aufzählung der Quellen, die wiederum eindeutig auf die zugrundeliegenden Auswertungstabellen bzw. Interviews verweist. Diese Quellenangaben wurden nur übersichtshalber entfernt.

- **Mensch – Prozess:** Schließlich resultieren Barrieren im Foresight-Prozess aus personellen Ursachen, wenn Anforderungen oder der Grad der Partizipation innerhalb des Prozesses vernachlässigt werden.

Als Übersicht dieser Kausalbeziehungen ergibt sich folgendes Dreieck, das beim Abbau und beim Umgang von Implementierungsbarrieren bzw. bereits bei der Implementierungsidee besonders berücksichtigt werden sollte.

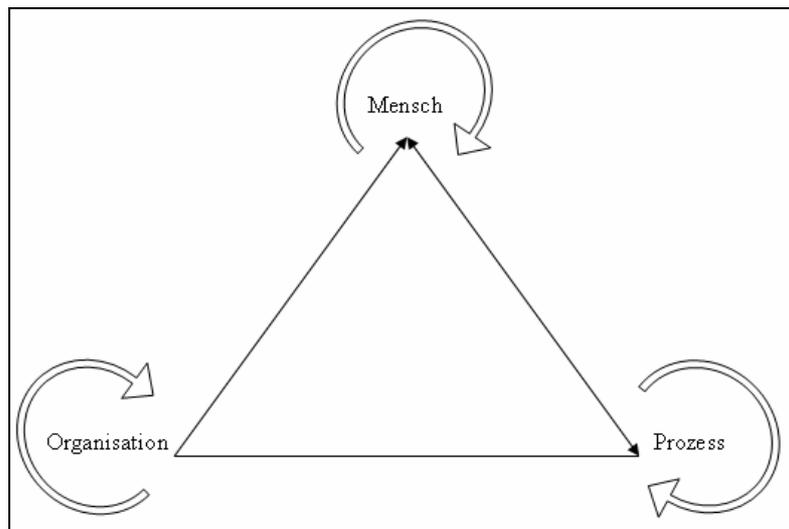


Abb. 8.1: Die ausgeprägtesten Kausalzusammenhänge

Vollständigkeitshalber sind natürlich unbedingt die restlichen Abhängigkeiten nicht zu vernachlässigen. So wurden zwar die Schwerpunkte in Abbildung 8.1 besonders gut von den Interviewteilnehmern identifiziert und beschrieben. Es muss aber auch hier auf die Unzulänglichkeit der menschlichen Wahrnehmung hingewiesen werden, die die unbewussten Ursachen, die vor allem den organisatorischen und menschlichen Barrieren zugrunde liegen, nicht aufführen. Insbesondere ist in diesem Zusammenhang auf die kulturelle Grundlage zu verweisen.

8.4 Hintergründe berücksichtigen

So aufschlussreich und interessant die Kausalzusammenhänge zwischen den einzelnen Barrierenfaktoren auch sein mögen, müssen sie dennoch vor ihrem Entstehungshintergrund betrachtet werden⁸⁰⁰. Der unternehmensindividuelle Hintergrund setzt sich dabei zusammen aus der Anzahl der Foresight-Mitarbeiter, der Verankerung (z.B. als Stabsstelle, als Abteilung oder einzelne Mitarbeiter), der Dauer der Existenz von Corporate Foresight im Unternehmen oder auch der Unternehmensgröße sowie der Branche. Als überraschendes Ergebnis scheint die Anzahl der Mitarbeiter sowie die institutionelle Einbettung der unternehmerischen Zukunftsforschung keine offensichtlichen Zusammenhänge zu den anderen Hintergrund- oder Barrierefaktoren zu haben⁸⁰¹. Eindeutiger konnten der **Existenzdauer** von Corporate Foresight folgende Auswirkungen nachgewiesen werden:

- *Prozess*: Je länger Corporate Foresight in einem Unternehmen existiert desto ausgeprägter ist der Foresight-Prozess. Viele jüngere Foresight-Abteilungen wiesen oft keinen oder nur erste Prozessansätze auf. Allerdings gab es auch den Fall, dass sich der Prozess aufgrund der langen Beschäftigung mit Corporate Foresight aufgelöst hat, in dem Sinne, dass er in die Denkmodelle der Mitarbeiter übergegangen ist. Die Abschaffung des Prozesses folgte dem Prinzip: Weg von Prozess und Analysen – hin zum Denken und Verstehen!
- *Arbeitsschwerpunkte*: Je älter das Corporate Foresight, desto mehr verlagern sich die Arbeitsschwerpunkte zugunsten der Prozess- und Mentalitätsarbeit. Umgekehrt kann davon ausgegangen werden, dass eine geringe Existenzdauer mit mehr Content- und Prozessaufbauarbeit einhergeht. Handelt es sich um eine große Foresight-Abteilung im Unternehmen, ändern sich die Arbeitsschwerpunkte je nach Position innerhalb der Abteilung, d.h. je höher ein Mitarbeiter gestellt ist, desto mehr Prozessarbeit verrichtet er. Auch hier gab es Ausnahmen. So legten zwei Unternehmen von vornherein den

⁸⁰⁰ Schwarz 2006, S. 53

⁸⁰¹ Aussagen zu diesen Parametern finden sich in Anhang A – Statistische Interviewauswertung

Schwerpunkt auf die Mentalitätsarbeit, um schon bei der Erstimplementierung von Corporate Foresight von Beginn an Interesse, Motivation, Akzeptanz und Commitment zu schaffen.

- *Organisation:* Je kürzer das Corporate Foresight bereits im Unternehmen verankert ist, desto schlechter sind die Zuständigkeiten und Schnittstellen zu anderen Abteilungen bereits geklärt.
- *Kommunikation:* Als Konsequenz der schlechten Schnittstellensituation ergibt sich außerdem eine vermehrte Kommunikationsaufbauarbeit mit diesen Schnittstellen. Eine kurze Existenzdauer zieht also oft auch eine anfänglich schlechtergestellte Kommunikation nach sich.
- *Commitment:* Je jünger das Corporate Foresight, desto geringer ist die Unterstützung von anderen Abteilungen, da sich Corporate Foresight – z.B. als interner Dienstleister – erst noch „beweisen“ muss. Umgekehrt existiert auch der Fall, dass eine Erstimplementierung im Management ein höheres Commitment erfährt, da es vom Neuartigkeitsbonus profitiert.

Als weiterer Hintergrundfaktor konnte die **Branche** des jeweiligen Unternehmens ausgemacht werden:

- *Quantität:* So wurde ausgesagt, dass in manchen Branchen mehr Quantität der Foresight-Ergebnisse gefordert wird.
- *Kultur:* Gewisse Branchen weisen lange Innovationszyklen auf, die wiederum zu einer innovationsfeindlichen Kultur führen.
- *Technologie-Unternehmen:* In Technologieunternehmen ist ein Wandel der Denkmodelle oder eine Ausrichtung dieser auf die Zukunft kaum möglich. Viele dieser traditionsreichen, alteingesessenen, konservativen oder sogar ehemals staatlichen Unternehmen geben sich völlig damit zufrieden, dass die (technologischen) Innovationen gut sind. Aber es wurden auch gegenteilige Erfahrungen in solch einem Unternehmen gemacht.
- *Heterogenität der Branche:* Der Wandel einer Branche oder ihre hohe Verschiedenartigkeit führen dazu, dass zu viele verschiedene Stakeholder und

zeitliche sowie geographische Horizonte im Corporate Foresight berücksichtigt werden müssen.

- *Negatives Branchenimage:* Ein negatives Branchenimage hat Auswirkungen⁸⁰² auf die Mitarbeiter.

Auch dem *Zustand eines Unternehmens*, in diesem Fall die Unternehmenskrise, konnten eindeutige Kausalzusammenhänge nachgewiesen werden. So führt eine ernsthafte Unternehmenskrise einerseits zu Unsicherheit und Bindungsverlust bei den Mitarbeitern zum Unternehmen. Andererseits verringert sich die Bereitschaft strategisch bzw. zukunftsorientiert zu denken. Aber auch mit einfachen Unternehmensveränderungen, die z.B. durch ein verändertes Unternehmensbewusstsein hervorgerufen wurden, können Menschen – in diesem Fall das Managementteam – nicht umgehen, da sie mental unfähig sind, sich auf permanenten Wandel und Dynamik einzustellen.

Als letzten Hintergrundaspekt sind die *Größe und der Aufbau eines Unternehmens* zu nennen. So dürfen sich Großunternehmen damit rühmen, dass sie oftmals Mitarbeiter beschäftigen, denen es klar an Unternehmergeist mangelt und die somit auch der Zukunft zu wenig offensiv gegenüberstehen. Hinzukommen eine zu starke Kapitalmarktorientierung sowie Machtspiele, die bspw. die Informationsweitergabe innerhalb des Corporate Foresight beeinträchtigen. Internationale Unternehmen haben – ähnlich spezifischen Branchen – öfter Probleme, die vielen geographischen Perspektiven in angemessener Form zu berücksichtigen. Wieder andere Unternehmen erfahren ein rapides Wachstum, das zu einer Transformationskrise und somit zu strukturellen Problemen führen kann. Internationale Unternehmen sind weiterhin durch unternehmensübergreifende Netzwerke und Partnerschaften geprägt, die ein Unternehmen dazu zwingen, sich mit der Zukunft zu beschäftigen, da die „Partner“ das vom jeweiligen Unternehmen erwarten. Letztlich zeigt auch der veraltete funktionale Aufbau von Unternehmen, bei denen manche Abteilungen nie miteinander Kontakt haben, einen Zusammenhang zu Corporate Foresight bzw. explizit zu Schwierigkeiten beim Input und bei der Kommunikation der Foresight-

⁸⁰² die an dieser Stelle vom Interviewteilnehmer leider nicht weiter erklärt wurden

Ergebnisse auf. Als letzten Aspekt beleuchtet ein Interviewpartner die Tatsache, dass der Unternehmensorganismus in großen alten Unternehmen sehr starr und wertneutral funktioniert – auch gegenüber der unternehmerischen Zukunftsforschung.

Bei der Verwendung dieser Kausalzusammenhänge sei nun unbedingt zu beachten, dass es sich hier um Aussagen der Interviewpartner handelt. „Es handelt sich also nicht um einen Bericht darüber, ‚wie es wirklich war‘, sondern um die Interpretation eines Beteiligten.“⁸⁰³. Idealerweise sollte also an dieser Stelle eine weitere Ebene eingefügt werden, die die beschriebenen Zusammenhänge aus einer objektiveren Sichtweise untersucht. Dazu wäre jedoch eine Einzelfallanalyse eines jeden Interviews nötig. Bei der Planung der Untersuchung wurde jedoch schon im Vorfeld entschieden, dass statt Einzelfallanalysen eine vergleichende Studie⁸⁰⁴ durchgeführt werden soll. Diese hat den Vorteil, dass sie den Informationsgehalt mehrerer Fälle berücksichtigt, um Zusammenhänge zwischen bestimmten Merkmalsausprägungen – in diesem Fall Implementierungsbarrieren – zu bestimmen. Daraus konnten dann umfangreiche Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge⁸⁰⁵ und deren Geltungsbereich bzw. die Ursachen⁸⁰⁶ der Barrieren abgeleitet werden.

⁸⁰³ Gläser / Laudel 2006, S. 241

⁸⁰⁴ zum Unterschied zwischen vergleichenden und Einzelfallstudien siehe Gläser / Laudel 2006, S. 91f.

⁸⁰⁵ siehe Kapitel 8.4

⁸⁰⁶ siehe Kapitel 8.3

9 Umgang mit Barrieren – Resümee – Ausblick

Der einzelne Mitarbeiter stellt den Ausgangs- und Zielpunkt einer erfolgreichen Implementierung dar⁸⁰⁷.

9.1 Umgang mit Barrieren

Nach unserem rationalen und sachlogischem Verständnis müsste nun ein Kapitel zum Abbau bzw. zur Beseitigung der Implementierungsbarrieren folgen. Diese Erwartung kann jedoch nur teilweise erfüllt werden. Denn einerseits ist die Autorin kein Beratungsunternehmen, das ein hübsches Problemlösungspaket anbietet, andererseits ist das auch nicht das Ziel der vorliegenden Arbeit. Der Sinn und Zweck der Identifizierung von Implementierungsbarrieren liegt vielmehr in einem tieferen Verständnis bzw. einem Lerneffekt der zugrundeliegenden Ursachen und ihren Abhängigkeiten. An dieser Stelle sei nochmals auf die Annahmen in Kapitel 4.3. verwiesen, nach denen Barrieren nicht nur etwas Negatives darstellen, das umgehend beseitigt werden muss, sondern in erster Linie einen Lerneffekt initiieren. Weiterhin darf nicht angenommen werden, dass allein die Beseitigung der Barrieren ausreicht, um eine erfolgreiche Implementierung der unternehmerischen Zukunftsforschung zu garantieren. Die Berücksichtigung dieser Annahmen wird nun in dreifacher Weise vollzogen. Erstens werden Implementierungsinstrumente vorgestellt, die bereits beim Entwurf der Implementierungsidee als proaktive Gegenkräfte zu möglichen Widerständen fungieren. Zweitens werden Verbesserungsvorschläge und Erfolgsfaktoren aus der Literatur und den Interviewergebnissen eingearbeitet. Und drittens werden fünf Strategien – in Anlehnung an Buchen⁸⁰⁸ – präsentiert, die den Einsatz von Zukunft(-sforschung) in Unternehmen langfristig sichern.

⁸⁰⁷ Picot et al. 1999, S. 19

⁸⁰⁸ Buchen 2005

Implementierungsinstrumente

Implementierungsinstrumente verkörpern die offensive und proaktive Herangehensweise an spezifische Implementierungsbarrieren⁸⁰⁹. Sie dienen vor allem der erfolgreichen personellen Anpassung des Kontexts an das Konzept – oder anders ausgedrückt – dem Entgegenwirken personeller Barrieren. Der Schwerpunkt dieser Instrumente liegt eindeutig auf der Motivations- und Akzeptanzförderung⁸¹⁰, die eine positive Einstellung gegenüber dem Corporate Foresight zum Ziel hat. Wie bereits in Kapitel 4 erwähnt, müssen Informations- bzw. Kommunikations-, Qualifikations-, Motivations- und Organisationsmaßnahmen⁸¹¹ ergriffen werden, die entsprechend den Defizitsituationen des Nicht-Kennen, -Sollen, -Dürfen und -Wollen entgegenwirken⁸¹². Zusätzlich sollte eine Diagnose durchgeführt werden, die der richtigen Bestimmung des Implementierungsbedarfs im Vorfeld dient. Es existiert also eine Vielzahl an Maßnahmen, die situations- und barrierenbedingt eingesetzt werden können. Einige Beispiele sind in Abbildung 9.1 zu sehen.

⁸⁰⁹ Reiß 1997c, S. 92ff.

⁸¹⁰ dazu kommentiert Neuhaus 2006, S. 427: „Wenn etwas an Sinn und Akzeptanz gewinnt, erhöht es seine Realisierungswahrscheinlichkeit.“

⁸¹¹ Reiß 1997c, S. 94

⁸¹² vgl. Abbildung 4.6

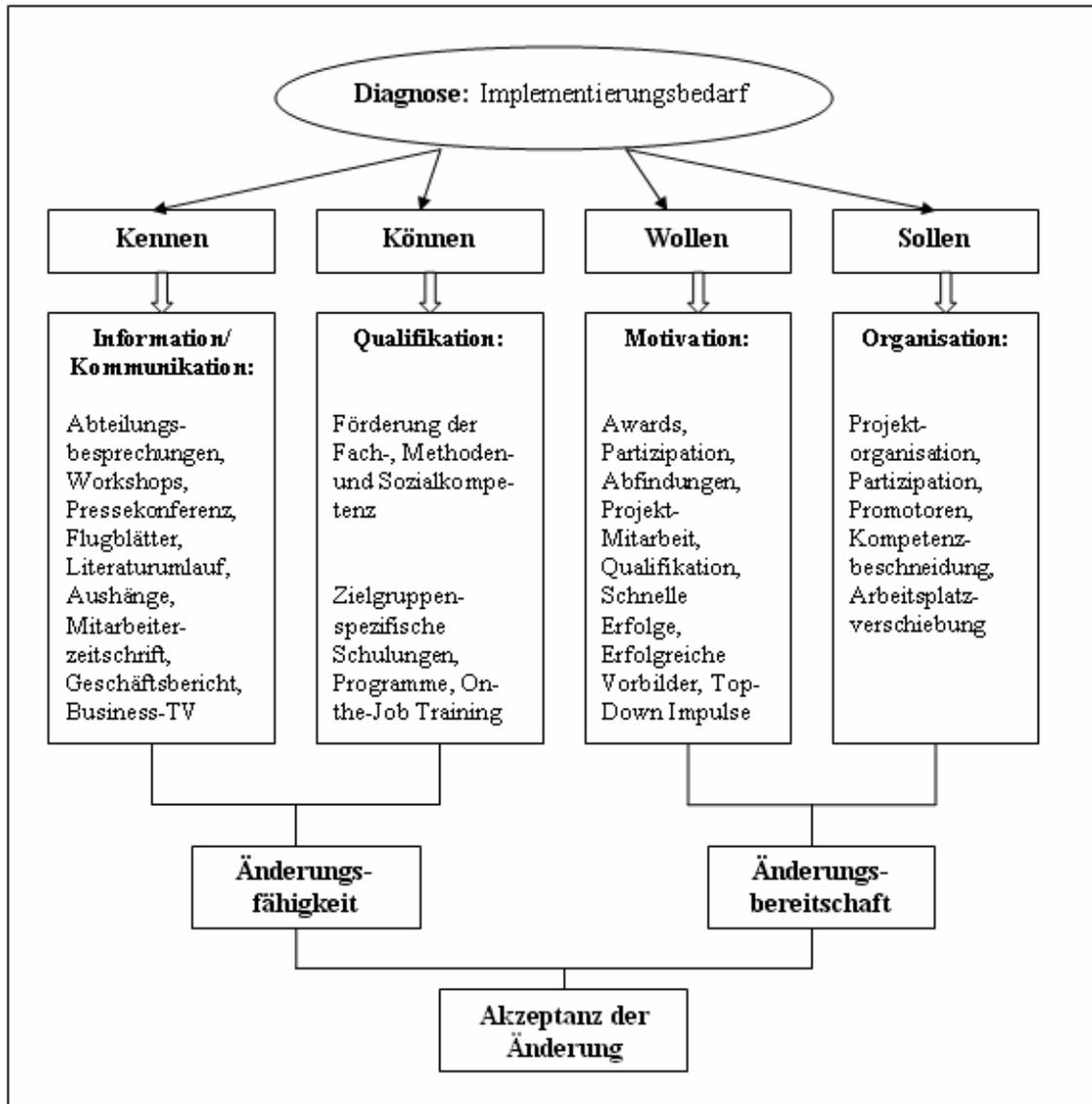


Abb. 9.1: Implementierungsinstrumente nach Gruppen⁸¹³

Im Falle der Foresight-Implementierung kommen als Kommunikationsinstrumente bspw. Workshops, Konferenzen, Aushänge, Veröffentlichungen in der Mitarbeiterzeitschrift oder offene Kommunikationsplattformen⁸¹⁴ in Frage. Der Einsatz dieser Instrumente ist davon abhängig, wie das Corporate Foresight an oder

⁸¹³ in Anlehnung an Reiß 1997c, S. 99ff.

⁸¹⁴ Gelbmann et al. 2004, S. 267f.

in das Unternehmen herangetragen wird⁸¹⁵, welche Managementunterstützung es erfährt bzw. welche Implementierungsstrategie⁸¹⁶ verfolgt wird.

Qualifikationshindernisse wurden innerhalb dieser Studie nur sporadisch nachgewiesen. Maßnahmen zur besseren Ausbildung bzgl. der Foresight-Methoden und -Prozesse dürften sich daher in Grenzen halten. Wesentlich wichtiger schien den Interviewteilnehmern stattdessen die Verbesserung der Literaturqualität und Passgenauigkeit der Methoden. Erst wenn diese Methoden einen erkennbaren Nutzen und direkten Anschluss an andere Managementmethoden erfahren, werden die beteiligten Mitarbeiter zu einer Qualifikation gewillt sein. Voraussetzung ist also die Bestimmung des Implementierungsbedarfs. Andererseits führt aber gerade die Kenntnis der Methoden, Prozesse, Ziele und Möglichkeiten der unternehmerischen Zukunftsforschung zu einer erhöhten Akzeptanz und Motivation derselben.

Als direkte Motivationsinstrumente werden Awards und finanzielle Anreizsysteme für die Beteiligung an Foresight-Prozessen bereits in einzelnen Unternehmen angewendet⁸¹⁷. Als Nachteil solcher Belohnungssysteme nennt Dlugos jedoch, dass sie wenig zum Ausgleich konfliktärer Interessen und Meinungsverschiedenheiten beitragen⁸¹⁸. Als wesentlich größerer Motivationsschub werden die Möglichkeit der Mitarbeit, des Einflusses⁸¹⁹ und der Verantwortung sowie die Partizipation und die Berücksichtigung der Zukunftsvorstellungen der zu motivierenden Mitarbeiter angesehen. Eine längerfristige Motivation wird zudem durch das Vorleben einer positiven Einstellung zu Corporate Foresight in der Unternehmensführung sowie durch die Verbreitung von Erfolgserlebnissen gefördert. Motivationsfördernd wirkt auch die Formulierung erstrebenswerter und erreichbarer Ziele in der Zukunft. Diese bauen Ängste⁸²⁰ ab und fördern eine verstärkte Bereitschaft zur Implementierung sowie eine Identifikation der Mitarbeiter mit der unternehmerischen Zukunftsforschung⁸²¹.

⁸¹⁵ zu Unterscheiden ist hier die Einbringung mithilfe externer Berater oder als interne (Dienstleistungs-) Abteilung.

⁸¹⁶ siehe Abbildung 4.3

⁸¹⁷ Froedhoff 2006 und eigene empirische Untersuchung

⁸¹⁸ Dlugos 1991, S. 71

⁸¹⁹ Dorien / de Tombe 2000, S. 303

⁸²⁰ die als Ausdruck eines unbestimmten Gefühls der Bedrohung auftreten: Dlugos 1991, S. 71

⁸²¹ Jung 1999, S. 75

Als letzte Gruppe von Implementierungsinstrumenten enthalten Organisationsmaßnahmen Kompetenz- und Arbeitsplatzverschiebungen zugunsten des Corporate Foresight. Im Zusammenhang mit der organisatorischen Institutionalisierung stellte bspw. ein Interviewteilnehmer fest, dass Unternehmensplaner oftmals viel fester im Unternehmen verankert sind als Foresight-Mitarbeiter. Vom gleichen Teilnehmer stammt auch der Vorschlag, dass die unternehmerische Zukunftsforschung fest in den Jahres- und Strategieprozess eingeplant werden muss⁸²². Ist sie erstmal im Planungskalender verankert, bedarf es nach seiner Ansicht schon einigen Aufwands, um sie wieder zu entfernen. Voraussetzung für solch eine Implementierung ist wiederum die Anschlussfähigkeit der Foresight-Ergebnisse, die als nutzenstiftender Input in den nächsten strategischen Prozessschritt eingeht⁸²³. Zusätzlich sollte im Rahmen wiederkehrender Planungszyklen eine schriftliche Beschreibung der jeweils getroffenen Annahmen über die Zukunft angefertigt werden⁸²⁴. Die Ausnutzung des eingefahrenen Strategieprozesses führt somit zu einer routinemäßigen Sicherung der Zukunftsarbeit im Unternehmen.

Verbesserungsvorschläge und Erfolgsfaktoren

Das Spektrum der vorgestellten Implementierungsinstrumente umfasst einen relativ kleinen aber bedeutenden Teil aller Implementierungsbarrieren. Der größere Teil setzt sich aus den weiteren identifizierten Kontext- und Konzeptbarrieren zusammen. Im Falle der Konzeptanpassung stehen jedoch keine allgemein anwendbaren Instrumente zur Verfügung. Es existieren lediglich einige Hinweise, um die Konzeptanpassung zu erleichtern. Generell sollte ein Konzept niemals einem Kontext übergestülpt sondern jeweils spezifisch an ihn angepasst werden⁸²⁵. Dieses Customizing kann auch die generelle Ablehnung jeglicher neuer Implementierungsideen⁸²⁶ überwinden. Ein zweiter Ratschlag bezieht sich auf eine

⁸²² ähnlich fordern auch Burmeister et al. 2002, S. 132: eine verbindliche Einbettung von Corporate Foresight in die regulären Organisationsstrukturen

⁸²³ umgekehrt fordern Rohrbeck et al. 2007, S. 9: „regardless of the method chosen, companies must make sure that the front-end [...] is receptive enough to absorb these [strategic foresight] impulses.“

⁸²⁴ Neuhaus 2006, S. 516

⁸²⁵ siehe auch Erfolgsfaktor Spezifität – Kapitel 4.5

⁸²⁶ „Not-Invented-Here“-Barrieren

flexible Konstruktion des Konzepts, das so wesentlich konfliktfreier⁸²⁷ oder in mehreren Schritten nacheinander implementiert werden kann⁸²⁸. Im Falle der Implementierung von Corporate Foresight bietet es sich bspw. an, den betrachteten Zeithorizont, den Partizipationsgrad oder den geographischen Bezug von Zukunftsthemen erst nach und nach auszuweiten. Als zeitlicher Bezugspunkt im Unternehmen sollte daher die Gegenwart dienen. Die Foresight-Ergebnisse sollten nicht als entfernte Zukunftsbilder entworfen werden, sondern stets eine Verbindung und die schon heute sichtbaren Auswirkungen auf das vertraute Tagesgeschäft beinhalten⁸²⁹. Anderenfalls läuft die unternehmerische Zukunftsforschung Gefahr, den Kontext – und damit sind vor allem die Betroffenen und Beteiligten gemeint – in einem Zustand des „future shock“⁸³⁰ zu versetzen.

Weitere Konzeptbarrieren umfassen im Falle des Corporate Foresight die Abstraktheit des Problems sowie die damit verbundene Unsicherheit, Ungewissheit, Qualitativität und vor allem prozessuale Ursachen. Die ersten vier Ursachen stellen aus der Sicht des klassisch-rationalen Managements tatsächlich eine Unverträglichkeit dar. Sehr deutlich wurde innerhalb der Interviews bspw. der Wunsch nach mehr quantitativen, messbaren Daten für strategische Entscheidungen hervorgehoben. Dies ist einerseits nachvollziehbar, da die Standardmethoden und der Strategieprozess eher quantitativ ausgerichtet sind, andererseits im Hinblick auf das sich wandelnde Unternehmensumfeld und unter Berücksichtigung der „Natur der Zukunft“ immer weniger realisierbar.⁸³¹ Ebenso wenig kann ein Unternehmen oder dessen strategischer Bereich heutzutage den Umgang mit Unsicherheit und Ungewissheit vermeiden⁸³² oder diese sogar beseitigen. Stattdessen muss eine Akzeptanz der Unsicherheit erfolgen⁸³³ und ihre Vorteile müssen verstanden werden. Unsicherheit kann für Unternehmen auch zu einem Erfolgsfaktor werden. So argumentiert van der Heijden: „There are winners because there is uncertainty; without uncertainty, there can be no winners. Therefore, instead of seeing uncertainty

⁸²⁷ Konfliktträchtige Module können ausgekoppelt werden

⁸²⁸ Reiß 1997c, S. 107

⁸²⁹ Godet 2001, S. 4; Micic 2007, S. 34; Burmeister et al. 2002, S. 106

⁸³⁰ Buchen 2005, S. 4, weitere Ausführungen dazu folgen

⁸³¹ Burmeister et al. 2002, S. 10, Schwarz 2006, S. 38ff.

⁸³² Neuhaus 2006

⁸³³ Neuhaus 2006

as a problem, we should start viewing it as the basic source of success.“⁸³⁴ Neuhaus fordert in diesem Zusammenhang neben einem *Management unter Ungewissheit* auch ein *Management von Ungewissheit*, das als besondere Form des Strategischen Managements nicht den Strategieprozess selbst, sondern den Rahmen konzipiert, in dem der Prozess abläuft. Das Management von Ungewissheit kann auch als Prozess des Balancierens verstanden werden, der „insbesondere im Zuge der strategischen Planung, Ambiguität und Ungewissheit in Eindeutigkeit und Gewissheit“ überführt und damit eine Komplexitätsreduktion vornimmt⁸³⁵. Diese ist in einem gewissen Grad notwendig um die Handlungsfähigkeit in einem Unternehmen aufrechtzuerhalten, denn „if we are totally uncommitted we get nowhere; if we are too committed the future will take us over a cliff.“⁸³⁶

Dennoch muss kritisch angemerkt werden, dass das, was im Strategischen Management (von Ungewissheit) berücksichtigt wird, noch lange nicht das individuelle und damit das organisationale Handeln beeinflusst⁸³⁷. An dieser Stelle reift die Erkenntnis, dass die Akzeptanz und der Umgang mit Ungewissheit tieferliegende Veränderungen mit sich bringen, die weit über einen strukturellen oder prozessualen Organisations- bzw. Strategiewandel hinausgehen. Sie betreffen unmittelbar die Kultur, d.h. die Denkhaltung und die fest verankerten Werte und Normen des gesamten Unternehmens⁸³⁸. Eine Änderung der Unternehmenskultur kann jedoch nicht radikal erfolgen, sondern muss durch Verweise auf Kulturprobleme und das Anpreisen der neuen Werte und Sichtweisen langsam und mit einer gewissen Vorsicht sowie Respekt vor den alten Denkweisen vorgenommen werden⁸³⁹. Der Fokus liegt dabei auf den Individuen und ihren jeweiligen Persönlichkeiten, Eigenarten, (beruflichen) Erfahrungen oder Bedürfnissen aus denen sich das Unternehmen zusammensetzt: „those [organizations] who seek to develop organizational foresight abilities must understand the needs and motivations of the individual organizational members who make up the organization.“⁸⁴⁰ Eine

⁸³⁴ van der Heijden / Bradfield 2002, S. 13

⁸³⁵ Neuhaus 2006, S. 489f.

⁸³⁶ Boulding 1989, S. 317

⁸³⁷ Neuhaus 2006, S. 498

⁸³⁸ Dror 1973, S. 540

⁸³⁹ Schreyögg 1991, S. 211f.; Eine Verankerung von Corporate Foresight in der Unternehmenskultur fordert auch Karp 2004, S. 14

⁸⁴⁰ Karp 2004, S. 24f., siehe auch Picot et al. 1999, S. 2 und von Rosenstiel 1997, S. 211f.

Implementierung von Corporate Foresight müsste also zuerst in den Köpfen der Organisationsmitglieder stattfinden⁸⁴¹. Nur so kann ein Unternehmen als Ganzes offen, proaktiv⁸⁴² und positiv mit der Zukunft und ihren Charakteristiken umgehen. Ähnlich fordert auch Jung die Zukunftsorientierung des Unternehmens zu einem Grundpfeiler der Unternehmenskultur zu entwickeln⁸⁴³. Voraussetzung für solch ein Umdenken ist das Erkennen der Notwendigkeit⁸⁴⁴ sowie die Motivation zur Umsetzung von Corporate Foresight⁸⁴⁵. Die beiden Schlüsselbegriffe dazu lauten Partizipation und Kommunikation. Die Beteiligung des Top-Managements⁸⁴⁶ und die Integration weiterer Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen trägt sowohl zur Motivation und zum Erfolg einer Implementierung als auch zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit des gesamten Unternehmens bei⁸⁴⁷. Neben einer Motivation erhöht die Beteiligung auch die Akzeptanz bei den Mitarbeitern, da sie sich eher mit Konzepten identifizieren, die sie selbst mitentwickelt haben. Zwei weitere partizipative Vorteile beziehen sich auf den Umgang mit Emotionen sowie dem Informations- und Feedbackverhalten. Dazu schreiben Picot et al.: „Partizipation gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, vorhandenem Ärger Luft zu machen und ‚Dampf‘ abzulassen. Dadurch werden vorhandene Aggressionen entschärft und überschäumende Emotionen aus dem Projekt genommen.“⁸⁴⁸ Weiterhin wird mit einer Beteiligung der Mitarbeiter ein direkter Informationsweg geschaffen, auf dem einerseits die Beteiligten Informationen erhalten und umgekehrt auch der Projektleiter wichtige Rückmeldungen bzw. Feedback bekommt. Partizipation spielt aber auch im Umgang des Managements mit den Mitarbeitern eine Rolle. So wurde vielfach ein partizipativer und optimistischer Führungsstil gefordert, der

⁸⁴¹ Godet 2001, S. 4

⁸⁴² Luhmann 2000, S. 344, der in Anlehnung an Odo Marquardt den Unternehmen vorwirft, dass sie heute mehr denn je „Defektlüchter“ statt „Zielstreber“ geworden sind.

⁸⁴³ Jung 1999, S. 74f.

⁸⁴⁴ Jung 1999, S. 74f., der eine fehlende Einsicht für die Notwendigkeit auf ein mangelhaftes, persönliches Innovationsbewusstsein und der daraus resultierenden Blindheit gegenüber Umweltentwicklungen zurückführt.

⁸⁴⁵ Schreyögg 1991, S. 211f. findet keine Umorientierung bei den einzelnen Mitarbeitern statt, ist jeder Implementierungsaufwand wertlos

⁸⁴⁶ Jung 1999, S. 74f. der in diesem Fall insbesondere das Management in der Verantwortung für eine intellektuelle und inspirierende Motivation der Mitarbeiter sieht

⁸⁴⁷ Picot et al. 1999, S. 136f.; Rohe 1999, S. 18f.; Tegarden et al. 2005, S. 78ff. die folgern: „Participation will enhance organizational effectiveness through intervening motivational processes: participation fulfills needs, fulfilled needs lead to satisfaction, satisfaction strengthens motivation, and increased motivations improves worker`s productivity.“

⁸⁴⁸ Picot et al. 1999, S. 136f.

nachgewiesenermaßen zu einer positiveren Einstellung gegenüber dem Implementierungsobjekt und besserer Mitarbeiterleistung führt⁸⁴⁹. Neben einer internen kann aber auch eine externe Beteiligung erfolgen. So berichtete Alsan erst kürzlich über die Mitarbeit am Foresight-Prozess: „Participation from outside of the company contributes also to the motivation and creativity of the corporate foresight activity if such participation comes not only from customers or suppliers but also from parts of the society“⁸⁵⁰.

Der zweite Schlüsselbegriff, der durch seinen zeitlichen Bedarf für Informations- und Abstimmungsprozesse an den Partizipationsgrad gebunden ist, ist die Kommunikation. Als gemeinsames Ziel verfolgt Kommunikation eine Vermittlung zukunftsrelevanter Daten, die sowohl auf der Bewusstseins-ebene des Individuums als auch in der externen und formalen / informalen internen Ebene im Unternehmen ankommen soll. Dabei ist eine kontinuierliche, ebenenübergreifende und offene Kommunikation wünschenswert⁸⁵¹. Eine Möglichkeit der Umsetzung solch einer idealen Kommunikation bedingt den Entwurf einer Kommunikationsstrategie, die parallel zum Foresight-Prozess abläuft⁸⁵². Die Vermittlung von Zukünften kann auch als Marketing verstanden werden, dessen Schwerpunkt auf der internen Vermarktung der Foresight-Ergebnisse und der Schaffung von Akzeptanz und Aufmerksamkeit liegt. In diesem Zusammenhang belegen Burmeister et al.: „ohne kommunikative Bodenhaftung kann Zukunftsforschung als Element einer modernen Unternehmensführung keinen Erfolg haben.“⁸⁵³ Die Vermittlung oder Vermarktung soll die Zukunft jedoch nicht nur „verkaufen“, sondern vor allem ein gemeinsames Verständnis für die Zukunft im Unternehmen aufbauen. Denn nur „wenn die Vorstellung einer möglichen Zukunft den Menschen ins Bewusstsein dringt und sie

⁸⁴⁹ mit Bezug auf F&E bzw. Innovationsbarrieren: Dlugos 1991, S. 71; Domsch / Gerpott 1995, S. 373

⁸⁵⁰ vgl. Alsan 2008, S. 54, der in diesen Zusammenhang eine Studie vorstellt, in der ein kontrollierter Foresight-Prozess parallel mit zwei Teams durchgeführt wurde, wovon eine Gruppe den extrapolativen und die zweite Gruppe einen retropolativen Ansatz wählte. Der auftretende Wettbewerb zwischen diesen beiden Gruppen führte zu einer Steigerung der Kreativität und damit zu wertvolleren Ergebnissen.

⁸⁵¹ von Reibnitz 2006, S. 13; Becker 2002, S. 19f; Burmeister et al. 2002, S. 133; siehe auch Idee des Open Foresight; Kneschaurek 1983, S. 321 charakterisiert die richtige Informationsübermittlung auch als permanenter Dialog zwischen „Produzenten“ und „Konsumenten“

⁸⁵² solche Kommunikationsstrategien werden bereits in der Praxis angewendet, was die eigenen Interviewergebnisse belegen; zur detaillierten Beschreibung einer exemplarischen Kommunikationsstrategie zur Unterstützung von Corporate Foresight siehe von Reibnitz 2006, S. 9ff.

⁸⁵³ Burmeister et al. 2002, S. 134

rational überzeugt, dann kann diese Vorstellung ein Teil der Dynamik und Motivation gegenwärtigen Handelns werden.⁸⁵⁴ Eine kontinuierliche Zukunftskommunikation bildet damit die Grundlage und Motivation zum Aufbau und zur Umsetzung einer neuen individuellen und organisationalen Denkweise.

Kommunikationsstrukturen sind oftmals Abbilder der zugrundeliegenden Organisationsstruktur, die wiederum das Verhalten der Mitarbeiter maßgeblich beeinflusst⁸⁵⁵. Daher stellt sich die Frage nach den idealen institutionellen Rahmenbedingungen für Corporate Foresight. Es herrscht Einigkeit darüber, dass feste, hierarchische Abteilungsstrukturen wenig förderlich sind für eine offene Kommunikation und Denkhaltung⁸⁵⁶. So konstatierte Ruff: „Future-oriented knowledge work cannot blossom in hierarchical, department-oriented and overcontrolled management structures“⁸⁵⁷. Eine mögliche Lösung lautet „Vertrauensorganisation“. Sie stützt sich im strategischen Sinn auf eine ungewisse aber erstrebenswerte Zukunft, die sich in den persönlichen Verhaltensweisen der Mitarbeiter, wie z.B. Ehrlichkeit, Offenheit, Toleranz, Partnerschaft, Würde und Sicherheit⁸⁵⁸, widerspiegelt. Diese Eigenschaften forcieren eine grundlegende Offenheit, die sich nicht nur auf den kommunikativen Bereich erstreckt, sondern vor allem den institutionellen Rahmen des Unternehmens verlässt. Die organisatorische Verankerung von Corporate Foresight sollte demnach nicht an den Unternehmensgrenzen halt machen, sondern unternehmensübergreifend ausgeweitet werden⁸⁵⁹.

Strategien zur langfristigen Sicherung von Corporate Foresight

Als weitere Konsequenz der geforderten Offenheit sollen nun auch die Implementierungsursachen einer übergeordneten Betrachtung unterzogen werden.

⁸⁵⁴ Chin / Benne 1971, S. 353f.

⁸⁵⁵ Hadjimanolis 2003, S. 563

⁸⁵⁶ Rost et al. 2007, S. 358 belegen bspw. „research consistently confirms that especially informal organizational structures support innovation.“

⁸⁵⁷ Ruff 2006, S. 293

⁸⁵⁸ Bleicher 1990, S. 20

⁸⁵⁹ Becker 2002, S. 19f.; beispielsweise etablierten sich in letzter Zeit viele geschlossene, unternehmensübergreifende Foresight-Netzwerke, in denen Konkurrenten ihre Zukunftsannahmen miteinander anstatt gegeneinander diskutieren (laut Aussagen mehrerer Interviewteilnehmer)

Dazu werden an dieser Stelle fünf Strategien vorgestellt⁸⁶⁰, die als Leitlinien für den Implementierungserfolg der unternehmerischen Zukunftsforschung dienen können. Das Hauptziel, das mit diesen Strategien verfolgt wird, ist ein besseres Verständnis der „Natur der Zukunft“ auf Seiten des Unternehmens. Es dient nicht dazu, Corporate Foresight in einem besseren Licht darzustellen, sondern dem Unternehmen und jedem einzelnen Mitarbeiter die Bedeutung der Gesetze und Dynamik einer diskontinuierlichen Zukunft zu verdeutlichen. Die Beteiligten und Betroffenen des Wandels sollen insbesondere nicht mit noch mehr Trends und „worst-case“ Szenarien konfrontiert werden⁸⁶¹, die sie in den bereits erwähnten „future shock“ versetzen, sondern den Umgang mit permanenten Veränderungen erlernen⁸⁶². Der Umgang mit Veränderungen führt zwangsläufig zur Berücksichtigung der Zukunft, in die diese Veränderungen führen, und endet meist in dem Wunsch nach einem Management der Zukunft und der proaktiven Herausgehensweise zur Gestaltung derselben⁸⁶³.

Um den „future shock“ bereits zu Beginn der unternehmerischen Zukunftsarbeit zu vermeiden, muss der Punkt, an dem sie im Unternehmen ansetzt gegenwartsorientiert sein. Die erste Strategie zieht also ihren Vorteil aus der Vertrautheit der Individuen mit der Gegenwart bzw. der aktuellen Unternehmenssituation. Dieser Ansatzpunkt umfasst eine Präsentation der Zukunft inklusive ihrer Verbindung oder ihrer Auswirkungen auf die derzeitige Geschäftssituation.

Eine zweite Strategie auf diesem Weg zielt darauf ab, die Zukunft nicht nur mit dem Tagesgeschäft zu verbinden, sondern ihr dort einen vorrangigen Platz einzuräumen. Um das Management von diesem Schritt zu überzeugen, kann auf die Eskalationsfunktion von zukünftigen Entwicklungen verwiesen werden. Diese Funktion „ranges from future stretch to future strain to future shock.“⁸⁶⁴ Je früher das Management also auf zukünftige wahrgenommene Veränderungen reagiert, desto mehr Optionen und weniger Aufwand muss betrieben werden (Stretch-Phase). Wartet es hingegen ab und lässt die Entwicklung mit all ihren (negativen) Auswirkungen näher kommen, verkleinern sich die Reaktionsmöglichkeiten und der Aufwand,

⁸⁶⁰ in Anlehnung an Buchen 2005

⁸⁶¹ Buchen 2005, S. 4: „It is no longer enough to present the future.“

⁸⁶² Buchen 2005, S. 4

⁸⁶³ Buchen 2005, S. 5 bezieht sich hier auf die Innovation, als „the key antidote to not just managing but creating the future.“

⁸⁶⁴ Buchen 2005, S. 5

etwas zu unternehmen, steigt an (Strain-Phase). Letztendlich eskaliert die Situation in einer Krise, wenn die Zukunft eintritt ohne dass irgendwelche Vorkehrungen und Vorbereitungen getroffen wurden (Future-Shock-Phase). Das Aufzeigen und Bewusstmachen dieser deterministischen Funktion sollte nach der vorherrschenden rationalen Denkhaltung die Notwendigkeit des Umgangs mit der Zukunft verdeutlichen.

Die dritte Strategie zeigt einen Weg auf, der die mit dem „future shock“ einhergehende Paralyse in den Griff bekommen will. Diese Lähmungserscheinung wurde bereits beim Management von Ungewissheit als handlungs- und motivationshemmende Begleiterscheinung erwähnt. Sie wird durch das Paradoxon herbeigeführt, das sich einerseits auf die Unvorhersehbarkeit der Zukunft beruft und andererseits eine unüberschaubare Vielzahl an Zukunftsentwicklungen aufzeigt. Ein Entkommen aus dieser Ohnmachtssituation kann erfolgen, wenn man sich verdeutlicht, dass die Zukunft bzw. die Fülle an Zukünften aus einer Kombination von bekanntem, unbekanntem und nicht verfügbarem Zukunftswissen besteht. Ersteres ist kennzeichnend für das klassisch-rationale Planungsverständnis und die klassische Phase des Corporate Foresight. Auf Basis von bekanntem Wissen können Extrapolationen erfolgen, die einen eindeutigen Weg in die Zukunft aufzeigen. Der Umgang mit unbekanntem Wissen über die Zukunft umschreibt den aktuellen Stand der unternehmerischen Zukunftsforschung. Es liegen zwar keine gesicherten Informationen vor, aber der Zukunftsraum kann mithilfe von Trendbeschreibungen sowie Delphi- und Szenarioanalysen annähernd in seinen Möglichkeiten und Dimensionen dargestellt werden. Nun gibt es jedoch auch eine dritte Art von Wissen, die definitiv nie gewusst werden wird. Das Wissen über die Wahrheit⁸⁶⁵ der Zukunft kann und wird per definitionem nie vollständig bekannt sein. Das Einzige, mit dem dieser Ungewissheit begegnet werden kann, ist der Respekt und die Einsicht in die Abhängigkeit von einer `eigensinnigen` Zukunft⁸⁶⁶. Auf der anderen Seite stehen wir der Zukunft nicht völlig machtlos gegenüber, sondern verfügen immerhin über den bekannten und unbekanntem Wissens- und damit Zukunftsbereich.

⁸⁶⁵ unter Wahrheit wird auch das Zutreffen und die Richtigkeit zukunftsbezogener Annahmen verstanden; vgl. hierzu detailliert Neuhaus 2006, S. 282ff.

⁸⁶⁶ Neben Buchen 2005, S. 5 bemängelte auch Heinzen 2002, S. 97 bereits, dass dem nicht verfügbarem Wissen, das sie mit „What we don't know we don't know“ umschrieb, zuviel Ignoranz entgegengebracht wurde.

Diese beiden Bereiche können nun auch als wahrscheinliche und mögliche Zukünfte betitelt werden und erfüllen damit in gewisser Form die planerische Idee der Vorhersage. Die vierte Strategie darf somit als Renaissance der Strategischen Planung innerhalb des Corporate Foresight angesehen werden. Ihre Grundlagen beruhen auf der annähernden Bestimmung der Eintrittswahrscheinlichkeiten, dem Grad sowie der Dauer der Auswirkung einzelner Entwicklungen – wie z.B. der demographische Wandel, die Verbreitung der Informationstechnologie, das globale Wirtschaftswachstum etc. Diese wahrscheinlichen und möglichen Veränderungen können nun einerseits rational und sogar quantitativ wahrgenommen und anhand der Eskalationsfunktion bewertet werden; sie stehen aber andererseits stets in Konkurrenz zu den wünschenswerten Zukünften, deren immense Motivationskraft nicht zu unterschätzen ist. Die wünschenswerten Entwicklungen, die jenseits des rationalen Denkens entstehen, sollten daher ebenfalls in die Planung der Unternehmensentwicklung miteinfließen.

Somit kommen wir zur letzten Strategie, die auch die anspruchsvollste und anmaßendste Forderung enthält. Eine erfolgreiche Implementierung von Corporate Foresight bedingt einen radikalen kulturellen Wandel⁸⁶⁷. Diese Forderung kann auch als übergeordnete Ursache aller identifizierten Barrieren aus dieser Arbeit abgeleitet werden. Ob dies den Mangel an Operativität, an Messbarkeit, an zu festen hierarchischen Strukturen oder den daraus resultierenden Schnittstellen- und Kommunikationsproblemen anspricht, stets liegt diesen Implementierungsbarrieren eine zu klassische, quantitative und rationale Denkhaltung zugrunde, die um jeden Preis den Status quo sichern will. Die einzige Möglichkeit, einen solchen kulturellen Denkwechsel – falls er denn verstanden und gewollt wird – zu vollziehen, liegt nicht in der Überzeugungs- oder Motivationsarbeit gegenüber den Mitarbeitern. Der Schlüssel ist die Übertragung der Verantwortung, die jedem einzelnen Mitarbeiter die Möglichkeit gibt, Einfluss auf die Zukunft des Unternehmens und damit auf ihre persönliche Zukunftsperspektive zu nehmen.

⁸⁶⁷ siehe neben Buchen 2005, S. 6 auch Hauschildt / Salomo 2007, S. 41; Neuhaus 2006, S. 499 umschreibt die Kultur einer Organisation „in der Essenz [als] Normen und handlungsleitende Muster“, die als solche der Reflexion und einem willentlichen Wandel zugänglich sind

Damit wären wir auch wieder beim Kreislauf der Implementierungsbarrieren angekommen, denn die Einflussnahme der Mitarbeiter erfordert Partizipation, die wiederum eine Informations-, Kommunikations- und Qualifikationsarbeit impliziert, die ihrerseits nur in einer angepassten Organisation und mit zur Verfügung stehenden Ressourcen durchgeführt werden usw.

9.2 Resümé

Zu Beginn dieser Arbeit bestand das eindeutige Ziel darin, Implementierungsbarrieren von Corporate Foresight im Strategischen Management aufzuzeigen. Auch im Verlauf der theoretischen Vorarbeit erschien dieses Ziel durchaus sinnvoll und erreichbar. Eine tiefgreifende Analyse des Strategischen Managements und der unternehmerischen Zukunftsforschung in prozessualer, institutionaler und funktionaler Hinsicht sollte zur Identifikation von Schnittstellen dienen, die dann im Rahmen der Implementierung nur noch aufeinander abgestimmt werden sollten. So konnten bspw. bei der Beschreibung des Strategieprozesses und der Techniken zur Strategieformulierung sogar eindeutige Ansätze für die Einbettung von Corporate Foresight aufgezeigt werden. Umgekehrt schien auch das Corporate Foresight prädestiniert für den Einsatz im strategischen Kontext zu sein. Ausgestattet mit hohen Erwartungen für den praktischen Teil der Arbeit, wurde die theoretische Analyse in einem Interviewleitfaden manifestiert. Während der empirischen Untersuchung trat jedoch schnell eine gewisse Ernüchterung ein, da die interviewten Unternehmen oftmals weder einen Foresight- noch einen Strategieprozess aufweisen konnten. Die tatsächliche Institutionalisierung von Corporate Foresight war – bis auf wenige Ausnahmen – auf einem viel niedrigerem Level anzutreffen, als es theoretisch postuliert wurde. Zwischen der Theorie und der Praxis scheint also ein himmelweiter Unterschied zu bestehen. Weiterhin kamen erste Zweifel auf, ob es sich tatsächlich um Implementierungsbarrieren handelt oder eher um ein Aufeinandertreffen zweier gegensätzlicher Ansätze, die in ihren grundlegenden Annahmen keinerlei Gemeinsamkeiten haben außer dem Ziel der langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs. Diese Erkenntnis zog auch Buchen mit der Aussage: „it [Corporate Foresight] has wrecked the basic assumptions of strategic

planning.“⁸⁶⁸ Nach einer zweiten Ernüchterung stellte sich also die Frage nach dem Ausgang dieser Arbeit. Sicherlich wurden in ihrem Verlauf viele Barrieren und Ursachen identifiziert, beschrieben und sogar Vorschläge gemacht, wie mit ihnen umzugehen ist. Die Mehrheit dieser Barrieren bezog sich allerdings auf das Unternehmen als Ganzes und weniger auf das Strategische Management, was die Vermutung nahe legt, dass Corporate Foresight auf einem umfassenderen Level implementiert werden sollte. Diese Annahme wird auch durch die aufgezeigte Bedeutung der personellen und kulturellen Barrieren unterstützt. Hinzu kommen die Vielfalt und die fast unüberschaubaren Abhängigkeiten der einzelnen Barrierefelder. Es scheint fast so, als ob die Dynamik, Komplexität, Ganzheitlichkeit und die Unsicherheit bzgl. der unternehmerischen Zukunft in dieser Arbeit spürbar werden.

Der zweite Gedanke, der im Laufe dieser Untersuchung an Bedeutung gewonnen hat, ist die Berücksichtigung des menschlichen Faktors. Er stellt nicht nur den Ausgangs- und Zielpunkt der Implementierung dar⁸⁶⁹, sondern wirkt sich entscheidend mit all seinen Emotionen, seiner Intuition, seiner Vorstellungskraft, seiner Leidenschaft und seiner Kreativität auf den individuellen und damit auch organisatorischen Umgang mit der Zukunft aus. Treffend formuliert dies auch Godet in direktem Bezug zum Corporate Foresight: „remember that people are guided by intuition and passion as well as logic [...] People cannot be reduced to a rational mind (the left hemisphere); they are also driven by the emotional faculties (the right hemisphere). It is time we stopped opposing intuitive vision and rational thinking since both are necessary.“⁸⁷⁰ Der Mensch selbst wird somit einerseits zum Spiegelbild der beiden Denkhaltungen, die dem Strategischen Management und dem Corporate Foresight zugrunde liegen. Andererseits fordert er eine Integration bzw. Vereinigung oder zumindest eine gegenseitige Akzeptanz beider Ansätze, wie sie im vorangegangenen Unterkapitel als Strategien zur langfristigen Sicherung von Corporate Foresight vorgestellt wurden.

⁸⁶⁸ Buchen 2005, S. 4

⁸⁶⁹ Picot et al. 1999, S. 19, von Rosenstiel 1997, S. 211f.; Rothwell 1992, S. 229, der bereits im Zusammenhang mit der Implementierung von Innovationsprozessen ein „people centered framework“ entworfen hat, das die 10 Cs der erfolgreichen Implementierung enthält: „Effective Communication to gain Consensus and Change; Champions to sustain Continuous Commitment to Change; a Culture that is Customer Centered.“

⁸⁷⁰ Godet 2001, S. 3; ähnlich von Reibnitz 2006, S. 13: „Don't forget we are not computers, but human beings.“; Charakteristiken der left und right brain hemisphere siehe: Linstone 1977, S. 30

9.3 Ausblick

Die weiteren Entwicklungen auf dem Feld der Foresight-Implementierung können nun aus einer engen oder einer erweiterten Perspektive erfolgen. Aus Ersterer können bspw. Verbesserungen für eine detailliertere Identifikation von Implementierungsbarrieren abgeleitet werden. So wurden in dieser Arbeit lediglich die grundsätzlichen Annahmen bzw. Hypothesen zur Existenz solcher Barrieren gemacht. Eine Erweiterung dieser Annahmen könnte die zusätzliche Unterscheidung der Auswirkungen in notwendige, hinreichende, fördernde, hemmende oder verhindernde Barrieren beinhalten.

Weiterhin sollte die Perspektive der empirischen Untersuchung ergänzt werden. So stellt die Befragung von Abteilungsleitern und Top-Managern zwar eine gängige Vorgehensweise dar, sie sollte aber dennoch dringend durch eine Befragung der direkt Beteiligten und Betroffenen vervollständigt werden.

Zur besseren Wahrnehmung dieser Barrieren innerhalb des Unternehmens sollte parallel zum Foresight-Prozess ein Barrierenprozess ablaufen, der eine kontinuierliche und systematische Identifikation der konzept- und kontextbedingten Ursachenfelder vornimmt. Voraussetzung ist die unternehmerische Einsicht in die Notwendigkeit der Beschäftigung mit Implementierungsbarrieren. Als weiterer Schritt in diesem Prozess kann eine Liste mit den wichtigsten und schwerwiegendsten Barrieren erfasst werden, wobei niemals ihre gegenseitige Dynamik vernachlässigt werden sollte. Ähnlich der vorgestellten Eskalationsfunktion der Zukunft verhält es sich auch mit Implementierungsbarrieren. Je früher sie erkannt werden, desto einfacher ist der Umgang mit ihnen oder sogar ihre Überwindung. Natürlich darf auch hier nicht die proaktive Option vergessen werden, die bereits vor und während der Konzeption der Implementierung z.B. mithilfe der Implementierungsinstrumente eine Berücksichtigung von Widerständen ermöglicht.

Aus einer erweiterten Perspektive eröffnet sich ein interessantes Forschungsfeld bezüglich der Abhängigkeiten der einzelnen Barrieren. Implementierungsbarrieren sollten demnach weniger in einfachen Ursachen-Wirkungs-Zusammenhängen dargestellt werden, sondern als ein dynamisches aber vor allem menschliches System begriffen werden, dass an seinen jeweiligen Kontext individuell angepasst werden

muss. Eine intersektorale und länderübergreifende Forschung kann weitere aufschlussreiche Vergleiche zwischen diesen Kontexten herbeiführen⁸⁷¹.

Die Bedeutung des Menschen im Implementierungsprozess wurde vielfach betont, sollte aber dennoch im Rahmen weiterer Forschungsaktivitäten eine größere Beachtung finden. Das Individuum und sein jeweiliger Umgang mit Komplexität bilden den Fokus der Implementierungsbemühungen. In diesem Zusammenhang benennen Dorien / DeTombe⁸⁷² drei Komponenten, deren Zusammenspiel und Berücksichtigung einen möglichen Ansatz für eine bessere Fokussierung erlauben. Knowledge, Power und Emotions sind nach ihrer Ansicht die Schlüsselfaktoren, mit denen sich eine Implementierung im Unternehmen unweigerlich auseinandersetzen muss. Sie erweitern den Begriff des Wissens, der sich neben dem Implementierungsgegenstand vor allem auf das Wissen über die beteiligten und betroffenen Akteure bezieht. Der Machtbegriff umfasst demnach alle Aktivitäten, mit denen ein Akteur das Implementierungsvorhaben stimuliert, verzögert oder sogar zu verhindern versucht. Emotionen sind nach ihrer Ansicht die Auslöser jedweder Aktion und Reaktion bzgl. der Implementierung. Sie entstehen als eine Art der Verteidigung, wenn die Interessen einer Person verletzt oder in Gefahr geraten sind. Sie verkörpern somit im psychologischen Sinne das Problemlösungsverhalten eines Individuums, das sich bspw. in Hintergedanken, Intuition, Abneigung, Vertrauen oder Angst ausdrückt⁸⁷³. Die Berücksichtigung dieser drei Komponenten endet in der Forderung, dass Individuen auf einer subjektiveren Ebene mehr Beachtung geschenkt werden sollte. Diese Forderung wird auch in den folgenden Zitaten vertreten:

- „The challenge for humanity and Futures Studies is to tap into the internal, intuitive, subjective ways of knowing.“⁸⁷⁴
- „It is essential for the future of future studies to get personal.“⁸⁷⁵
- „To summarize: at the human level foresight is a largely underdeveloped human capacity.“⁸⁷⁶

⁸⁷¹ viele Verbesserungsideen wurden in Anlehnung an Hadjimanolis 2003, S. 570 erstellt

⁸⁷² Dorien / DeTombe 2000, S. 302ff.

⁸⁷³ Dorien / DeTombe 2000, S. 305f.

⁸⁷⁴ Hines 2002, S. 341

⁸⁷⁵ Bussey 2002, S. 309f.

Der Abschluss dieser Arbeit gebührt jedoch einem Konzept, das viele gute Zutaten für eine Verbesserung der unternehmerischen Zukunftsforschung mit sich bringt. Open Foresight wurde bereits in Kapitel 3.2 vorgestellt und kann noch einmal kurz charakterisiert werden als eine umfassende Öffnung des Corporate Foresight gegenüber dem Unternehmen und umgekehrt. Auf beiden Seiten muss also ein Öffnungsprozess ablaufen, der sich bspw. in einer offenen Kommunikation innerhalb des Unternehmens aber auch unter den einzelnen beteiligten und betroffenen Akteuren zeigt. Eine Erweiterung der Partizipation, des Zukunfts-, Branchen- und Themenhorizonts gehen ebenfalls einher. Vor allem kann Open Foresight jedoch darauf abzielen, eine Öffnung des gegenseitigen Verständnisses zu bewirken, um sowohl Akzeptanz als auch Respekt auf beiden Seiten bzw. Denkhaltungen aufzubauen. Denn nur so lassen sich auf Dauer die grundsätzlichen Implementierungsbarrieren zwischen der aktuellen Zukunftsarbeit und dem klassischen Unternehmens- oder Strategieverständnis beheben. Mit der Idee des Open Foresight möchte ich diese Arbeit schließen, in der Hoffnung, dass sie sich nicht nur in der Theorie, sondern vor allem irgendwann in der Praxis durchsetzen wird.

⁸⁷⁶ Slaughter 2004, S. 184

Literaturverzeichnis

Ackermann, K.-F. / Reber, G. (Hrsg.) (1981): Personalwirtschaft, motivationale und kognitive Grundlagen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1981

Alsan, A. (2008): Corporate foresight in emerging markets: Action research at a multinational company in Turkey, in: Futures Vol. 40, S. 47-55

Andrews, K. R. (1971): The concept of corporate strategy, Dow Jones-Irwin, Homewood 1971

Angermeyer-Naumann, R. (1985): Szenarien und Unternehmenspolitik, Globalszenarien für die Evolution des unternehmenspolitischen Rahmens, Herrsching, Wartaweil 1985

Ansoff, H. I. (1965): Corporate Strategy. An analytical approach to Business Policy for Growth and Expansion, Harmondsworth 1965

Ansoff, H. I. (1975): Managing strategic Surprise by Response to weak signals, in: California Management Review, Winter 1975, Vol.18, Nr.2, S. 21-33

Ansoff, H. I. (1984): Implanting Strategic Management, Prentice/Hall International, New Jersey 1984

Baisch, F. (2000): Implementierung von Früherkennungssystemen in Unternehmen, Szyperski, N.; Matthes, W.; Winand, U; Griese, J. (Hrsg.): Planung, Organisation und Unternehmensführung, Bd. 68, Josef Eul Verlag, Lohmar 2000

Bauermann, R. (1988): Die Implementierung organisatorischer und softwaretechnologischer Methoden und Techniken, Probleme und Lösungsansätze, Lang Verlag, Frankfurt am Main 1988

Bea, F. X. / Haas, J. (1997): Strategisches Management, 2. neu bearb. Aufl., Lucius & Lucius, Stuttgart 1997

Becker, P. (2002): Corporate Foresight in Europe. A first Overview, European Commission, Luxembourg 2002

- Bell, W. (1997a):** The Purposes of Futures Studies, in: *The Futurist*, Nov/Dec 1997, S. 42-45
- Bell, W. (1997b):** Foundations of Futures Studies. History, Purposes, Knowledge. Human Science for a new Era, Vol. 1, Transaction Publishers, New Brunswick 1997
- Bell, W. / Olick, J. K. (1989):** An Epistemology of the Futures Field. Problems and Possibilities of Prediction, in: *Futures* April 1989, S. 115-135
- Berkhout, F. / Hertin, J. (2002):** Foresight Futures Scenarios. Developing and Applying a Participative Strategic Planning Tool, *Greener Management International* Vol.37, Spring 2002, S. 37-52
- Berth, R. (2003):** Auf Nummer sicher, in: *Harvard Business Manager* Juni 2003, S. 16-19
- Berthel, J. (1984):** Unternehmensführung im Wandel? Perspektiven für Theorie und Wandel, in: *Zeitschrift für Organisation*, 19/1984, S. 7-12
- Bishop, P. / Hines, A. / Collins, T. (2007):** The current state of scenario development: An overview of techniques, in: *Foresight*, Vol. 9, Nr. 1 2007, S. 5-25
- Bitzer, B. / Poppe, P. (1993):** Strategisches Innovationsmanagement – Phasenspezifische Identifikation innerbetrieblicher Innovationshemmnisse, in: *BFuP* 3/1993, S. 309-312
- Bleicher, K. (1990):** Ganzheitliches Denken in arbeitsteiligen Organisationen, in: Bleicher, K.; Gomez, P. (Hrsg.): *Zukunftsperspektiven der Organisation: Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Robert Staerke*, Stämpfli Verlag, Bern 1990, S. 11-27
- Boulding, K. E. (1989):** Commentary to Coates` and Jarrats` „What futurists believe“, in *Coates / Jarrat* 1989, S. 317f.
- Brunsson, N. (1985):** The Irritational Organization: Irritability as a basis for organizational action and change, Wiley & Sons, Chichester 1985
- Buchen, I. H. (2005):** Finding time for the future and overcoming future avoidance, in: *Foresight*, Vol. 7, Nr. 6 / 2005, S. 3-7

- Burgelman, R. A. (2002):** Strategy is Destiny. How Strategy-making shapes a company's future, The Free Press, New York 2002
- Burmeister, K. / Neef, A. / Albert, B. / Glockner, H. (2002):** Zukunftsforschung und Unternehmen. Praxis, Methoden, Perspektiven, Essen 2002
- Burmeister, K. / Neef, A. / Beyers, B. (2004):** Corporate Foresight. Unternehmen gestalten Zukunft, 1. Aufl., Murmann Verlag, Hamburg 2004
- Burmeister, K. / Neef, A. (2007):** So macht man Zukunft – Corporate Foresight und Unternehmergeist, in: http://www.zpunkt.de/fileadmin/be_user/D_Publikationen/D_Arbeitspapiere/Foresight_2007.pdf, Erstellungsdatum: Dezember 2007, Abrufdatum: 23.05.2008
- Bussey, M. (2002):** From Change to Progress: Critical spirituality and the futures of future studies, in: Futures 34, S. 303-315
- Camphausen, B. (2003):** Strategisches Management, Lehrbuch, Oldenbourg Verlag, München u.a. 2003
- Canzler, W. (1991):** Was Zukunftsforscher denken – Ergebnisse einer Expertenbefragung, in: Kreibich, R.; Canzler, W.; Burmeister, K. (1991) Zukunftsforschung und Politik, Beltz Verlag, Weinheim 1991, S. 155-203
- Carr, C. (1992):** Planning Priorities for Empowered Teams, in: Journal of Business Strategy, Sep/Okt 1992; Vol.13, Nr.5, S. 43-47
- Cevey, B. / Prange, P. (1999):** Vom Nutzen der Veränderung – Personalentwicklung und Organisationsentwicklung im Zeichen des Wandels, in: Spalink, H. (Hrsg.): Werkzeuge für das Change Management. Prozesse erfolgreich optimieren und implementieren, 2.überarb. Aufl., Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlag, Frankfurt am Main 1999, S. 113-142
- Chabert, C. C. (2004):** Uncertain and complex future: The determinants of collective ability to build a corporate foresight capability, Paper presented at the 2nd International conference at the University of Strathclyde graduate school of business in Glasgow, UK; Organizational foresight 26-28.08. 2004
- Chin, R. / Benne, K. D. (1971):** Strategien zur Veränderung sozialer Systeme, in: Gruppendynamik, Heft 4, S. 343-374

- Churchman, C. W. (1977):** A Philosophy for Complexity, in: Linstone, H.A.; Simmonds, W.H.C. (Hrsg.): Futures Research. New Directions, Addison-Wesley Publishing, Massachusetts 1977, S. 82-90
- Clauss, M. (1989):** Die Strategie der Implementierung in der Unternehmensführung, Centaurus-Verlag, Pfaffenweiler 1989
- Coates, J. F. (2001):** The Future as a Factor in Business Planning and Management, in: Futures Research Quarterly 17(3), Fall 2001, S. 5-12
- Coates, J. F. / Jarrat, J. (1989):** What Futurists believe, A world future Society book, 2. Aufl., Bethesda 1989
- Collins, J. / Porras, J. L. (1996):** Building your company's vision, in: Harvard Business Review, Sep/Okt 1996, S. 65-77
- Connor, D. R. / Clements, E. (1999):** Die Strategischen und operativen Gestaltungsfaktoren für erfolgreiches Implementieren, in: Spalink, H. (Hrsg.) Werkzeuge für das Change Management. Prozesse erfolgreich optimieren und implementieren, 2. überarb. Aufl., Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlag, Frankfurt am Main 1999, S. 22-64
- Constanzo, L. (2004):** Strategic foresight in a high-speed environment, in: Futures 36 (2) (2004), S. 219–235
- Conway, M. (2004):** Scenario Planning. An Innovative Approach to Strategy Development, Swinburne University of Technology
- Conway, M. (2005):** Strategic planning revisited: a futures perspective, Paper Presented at the World Future Society 2005, Chicago
- Conway, M. / Voros, J. (2002):** Implementing Organisational foresight. A case study in Learning from the Future, A paper presented at the international conference at the University of Strathclyde graduate school of business in Glasgow, UK: Probing the Future: Developing Organisational Foresight in the Knowledge economy
- Cornish, E. (2004):** Futuring: The Exploration of the Future. World Future Society, Bethesda, Maryland 2004

- Das, T. K. (2004):** Strategy and Time: Really Recognizing the Future, in: Tsoukas, H.; Shepherd, J. (2004): Managing the future: Foresight in the Knowledge Economy, Blackwell Publishing Ltd., Malden 2004, S. 64-71
- Däneke, E. (2005):** Möglichkeiten des Einsatzes von Elementen der Zukunftsforschung in der Strategieentwicklung von Unternehmen zur Steigerung der Qualität und Zukunftsfähigkeit der entwickelten Strategien, Diplomarbeit an der Fachhochschule Furtwangen
- Daheim, C. (2007):** Corporate Foresight in Europe – Experiences, Examples, Evidence, Paper presented at the WFS Conference Minneapolis, August 2007
- Daheim, C. / Uerz, G. (2006):** Corporate Foresight in Europe: Ready for the next Step?, 2nd Int. Seville Seminar on Future-Oriented Technology Analysis (FTA): Impacts on policy and decision making, 28th- 29th September 2006
- Diekmann, A. (1997):** Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 3., durchges. Aufl., Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg 1997
- Dießl, K. (2006):** Der Corporate-Foresight-Prozess. Zukunftsforschung in Unternehmen erfolgreich gestalten, VDM Verlag, Saarbrücken 2006
- Dlugos, G. (1991):** Innovationswiderstände und die Grundmuster der Innovationspolitik, in: Müller-Böling, D.; Seibt, D.; Winand, U. (Hrsg.): Innovations- und Technologiemanagement, Stuttgart, S. 63-81
- Domsch, M. E. / Gerpott, T. J. (1995):** Forschung und Entwicklung, Führung, in: Kieser, A.; et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart, S. 369-380
- Dorien, D. / DeTombe, J. (2000):** Anticipating and avoiding opposition in large technological projects, in: International Journal of Technology Management, Vol. 19, Nr. 3/4/5, S. 301-312
- Dror, Y. (1973):** Future Studies and management Development, in: Futures Dezember 1973, S. 536-542
- Drucker, P. F. (1997):** Management in turbulenter Zeit, Unveränderter Nachdr. der Ausg. von 1980, Düsseldorf

- van der Duin, P. (2006):** Qualitative Futures Research for Innovation, Eburon Verlag, Delft 2006
- Edmunds, S. W. (1982):** The Role of Futures Studies in Business Strategic Planning, in: The Journal of Business Strategy 3, Fall, S. 40-46
- Ewing, R. P. (1979):** The Uses of Futurists Techniques in Issue Management, in: Public Relations Quarterly, Winter 1979, S. 15-18
- Festinger, L. (1957):** A theory of cognitive dissonance, Stanford University Press, Stanford California
- Fink, A. (2002):** Scenarios to Plans, in: Ringland, G. (2002): Scenarios in Business, John Wiley & Sons, Chichester 2002
- Flechtheim, O. K. (1968):** Futurologie – Möglichkeiten und Grenzen, Edition Voltaire, Frankfurt am Main 1968
- Flechtheim, O. K. (1970):** Futurologie: der Kampf um die Zukunft, Verlag Wissenschaft und Politik, Köln 1970
- Flechtheim, O. K. (1990):** Ist die Zukunft noch zu retten? Heyne Verlag, München 1990
- Flick, U. / von Kardorff, E. / Steinke, I. (Hrsg.) (2005):** Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch, 4. Aufl., Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg 2000
- Forrester, R. (2000):** Empowerment: Rejuvenating a potent idea, in: The Academy of Management Executive 14, S. 67-80
- Froedhoff, B. (2006):** Megatrends, Megadreams. Zukunftsmanagement. Unternehmen binden Denkfabriken in ihre Strategiesuche ein, in: Handelsblatt vom 26.09.2006, S.18
- Galbraith, C. S. / Merrill, G. B. (1996):** The Politics of Forecasting. Managing the Truth, in: California Management Review, Vol. 38, Nr.2, S. 29-43
- Garland, E. (2006):** Scenarios in Practice: Futuring in the Pharmaceutical Industry, in: The Futurist January-February 2006, S. 30-34

- Gaspar, J. (o.J.):** Corporate foresight – an attempt to listen to the voice of futures’ generation in the strategy making processes
- Gausemeier, J. / Fink, A. / Schlake, O. (1995):** Szenario-Management. Planen und Führen mit Szenarien, Hanser Verlag, München 1995
- Gausemeier, J. / Fink, A. (1996):** Neue Wege zur Produktentwicklung. Erfolgspotentiale der Zukunft – eine szenariobasierte Leitlinie zur Stärkung der Innovationskraft in Deutschland, Heinz- Nixdorf-Institut, Univ.-GH Paderborn, Paderborn
- Gelbmann, U. / Vorbach, S. / Zotter, K. (2004):** Konzepte für das Innovationsmanagement in Klein- und Mittelunternehmen, in: Schwarz, E.J. (Hrsg.): Nachhaltiges Innovationsmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden 2004, S. 247-273
- Gelinas, M. V. / James, R. G. / Akiyoshi, L. F. / Wüst, P. (1999):** Implementierungsqualität gestalten durch Collaborative Organizational Design, in: Spalink, H. (Hrsg.) Werkzeuge für das Change Management. Prozesse erfolgreich optimieren und implementieren, 2.überarb. Aufl.; Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlag, Frankfurt am Main 1999, S. 65-94
- Georghiou, L. (o.D.):** Evaluating Foresight ans Lessons for its Future Impact, PREST, University of Manchester
- Gierschner, H.-C. (1991):** Information und Zusammenarbeit bei Innovationsprozessen, Lang Verlag, Frankfurt am Main 1991
- Gläser, J. / Laudel, G. (2006):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2. durchgesehene Aufl, Wiesbaden 2006
- Godet, M. (1993):** From Anticipation to Action. A handbook of Strategic Prospective, Paris
- Godet, M. (1997):** Manuel de Prospective Stratègique. Tome 1: Une discipline intellectuelle; Tome 2: L'art et la mètode
- Godet, M. (2001):** The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls, in: Technological Forecasting and Social Change, Vol.65, Nr.1, 2001

- Gordon, T. J. / Glenn, J. C. (2003):** Integration, Comparism, and Frontiers of Futures Research Methods, in: Gordon, T.J.; Glenn, J.C. (Hrsg.) (2003): Futures Research Methodology, American Council for the United Nations University, Washington
- Graf, H. G. (1999):** Prognosen und Szenarien in der Wirtschaftspraxis. Hanser Verlag, München
- Graf, H. G. (2002):** Szenarien einer Entwicklung zum quartären Sektor, in: Bleicher, K.; Berthel, J. (Hrsg.)(2002): Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft. Veränderte Strategien, Strukturen und Kulturen, 1. Aufl., Frankfurter Allg. Buch, Frankfurt am Main, S. 25- 56
- Graf, H. G. (2003):** Was ist eigentlich Zukunftsforschung?, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 26.Jg., Heft 4, S. 355-364
- Grimmeisen, M. (1998):** Implementierungscontrolling: wirtschaftliche Umsetzung von Change-Programmen, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 1998
- Groth, U. / Kammel, A. (1993):** 13 Stolpersteine vor dem schlanken Unternehmen, in: Harvard Business Manager, 1/1993; S. 115-122
- Gruber, M. / Kolpatzik, B. W. / Schönhut, J. / Venter, V. (2003):** Die Rolle des Corporate Foresight im Innovationsprozess, in: ZfO 5/2003, S. 285-290
- Gussmann, (1988):** Innovationsfördernde Unternehmenskultur, Erich Schmidt Verlag, Berlin1988
- Haag, T. (1993):** Entwicklung eines integrativen strategischen Früherkennungssystems, in: Zeitschrift für Planung, S. 261-274
- Hadjimanolis, A. (2003):** The Barriers Approach to Innovation, in: Shavinina, L.V. (Hrsg.) The International Handbook on Innovation, Elsevier Science, Amsterdam, Heidelberg, S. 559-573
- Hamel, G. (2001):** Das revolutionäre Unternehmen: wer Regeln bricht gewinnt, Econ Verlag, München 2001
- Hamel, G. / Prahalad, C. K. (1992):** So spüren Unternehmen neue Märkte auf, in: Harvard Manager 2/1992, S. 44-55

- Hamel, G. / Prahalad, C. K. (1994):** Competing for the Future, Harvard Business School Press, Boston 1994
- Hamel, G. / Prahalad, C. K. (1995a):** Die Zukunft gestalten schon heute, in: Harvard Business Manager 1 (1995), S. 36-42
- Hamel, G. / Prahalad, C. K. (1995b):** Wettlauf um die Zukunft, Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Wien 1995
- Hammond, J. S. (1979):** Practitioner-Oriented Framework for Implementation, in: Doktor, R.; Schultz, R.L.; Slevin, D.P.(Hrsg.): The Implementation of Management Science, Amsterdam 1979, S. 35-61
- Hauschildt, J. / Salomo, S. (2007):** Innovationsmanagement, 4. Aufl., Vahlen Verlag, München 2007
- Heckhausen, H. (1989):** Motivation und Handeln, 2. völlig überarb. und ergänzte Aufl., Berlin 1989
- van der Heijden, K. / Bradfield, R. (2002):** The sixth sense. Accelerating Organizational Learning with Scenarios, John Wiley & Sons Verlag, Chichester 2002
- van der Heijden, K. (2004):** Afterword: Insights into Foresight, in: Tsoukas, H.; Shepherd, J. (2004): Managing the future: Foresight in the Knowledge Economy, Blackwell Publishing Ltd., Malden 2004, S. 204-211
- Heinzen, B. (2002):** Pitfalls and Pratfalls, in Ringland, G.: Scenarios in Business, John Wiley & Sons, Chichester 2002
- Helfferich, C. (2005):** Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 2. Aufl., Wiesbaden 2004
- Helmer, O. (1983):** Looking Forward. A Guide to Futures Research, Sage Publications, Beverly Hills 1983
- Henley Center (2001):** Benchmarking UK Strategic Futures Work, The Henley Center online, Juni 2001, Abruf: 06.12.2008
- Hentze, J. (1995):** Personalwirtschaftslehre 2, 6. Aufl., Bern / Stuttgart / Wien 1995
- Hines, A. (2002):** A practitioner's view of the future of futures studies, in: Futures 34, S. 337-347

- Hines, A. (2003):** An audit for organizational futurists: ten questions every organizational futurist should be able to answer, in: Foresight 5, 1, S. 20-33
- Hines, A. / Bishop, P. (Hrsg.) (2006):** Thinking about the Future. Guidelines for strategic foresight, SocialTechnologies, Washington 2006
- Hinterhuber, H. H. (1989):** Strategische Unternehmensführung, Band 1, Strategisches Denken, 4.Aufl., Berlin, New York 1989
- Hinterhuber, H. H. (1996):** Maßstäbe für die Unternehmer und Führungskräfte von morgen, in: Hinterhuber, H. H.; Al-Ani, A.; Handlbazuer, G. (Hrsg.)(1996): Das neue Strategische Management, Wiesbaden 1996, S. 33-60
- Hinterhuber, H. H. / Popp, W. (1994):** Der Beitrag der strategischen Führung zu unternehmerischen Veränderungsprozessen, in: Gomez, P.; Hahn, D.; Müller-Stewens, G.; Wunderer, R. (Hrsg.)(1994): Unternehmerischer Wandel – Konzepte zur organisatorischen Erneuerung. Knut Bleicher zum 65. Geburtstag, Wiesbaden 1994, S. 107-134
- Hirshfeld, S. F. (2001):** The Role of Futures Research in Leading Global Companies, in: Futures Research Quarterly, 17(3), Fall 2001, 67-77
- Hölscher, L. (1999):** Die Entdeckung der Zukunft, Fischer Verlag, Frankfurt am Main 1999
- Hofer, C. W. / Schendel, D. (1987):** Strategy Formulation: Analytical Concepts, West Publishing Company, St. Pau 1978
- Hollins, B. (2000):** Why the resistance to long-term innovation management, in: in International Journal of innovation Management, Vol. 4, Nr.2, Special Issue (June 2000), S. 135-148
- Hopf, C. (1978):** Die Pseudo-Exploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung, in: Zeitschrift für Soziologie. Jg. 7, Heft 2, April 1978, S. 97-115
- Horton, A. (1999):** Forefront: A simple guide to successful foresight, in: Foresight, Vol.1, Nr. 1, Februar 1999, S. 5-9

- Hungenberg, H. / Wulf, T. (2003):** Strategisches Management: Was die Wissenschaft für die Praxis leisten kann, in: Hungenberg, H. (Hrsg.): Handbuch strategisches Management, 1. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2003
- Hyland, P. W. / Beckett, R. C. (2004):** Innovation and Enhancement of enterprise capabilities. A survey of assessment approaches, in: International Journal of Technology Management and Sustainable Development, Vol. 3, Nr. 1, S. 35-46
- IBU (2006):** Vorlesungsunterlagen Universität Karlsruhe, Lehrstuhl für Unternehmensführung und Organisation, IBU, Karlsruhe 2006
- IFO (2005):** ifo Innovationstest: Weiterer Anstieg der Industrieinnovationen – Nachholbedarf bei kleinen Unternehmen, in: http://www.cesifo-group.de/portal/page/portal/ifoHome/epr/e1pz/_generic_press_item_detail?p_itemid=325116, Abrufdatum: 17.01.2008, Erstellungsdatum: 22.03.2005
- Introduction (2004):** Coping with the future: developing organizational foresightfulness, in: Futures 36, S. 137-144
- Jantsch, E. (1967):** Technological Forecasting in Perspective, Paris
- Jonda, M. (2004):** Szenario-Management digitaler Geschäftsmodelle – Skizze einer Geschäftsmodellierung am Beispiel von Mobile-Health-Dienstleistungen, Dissertation an der Universität Oldenburg, 2004
- de Jouvenel, B. (1967):** Die Kunst der Vorausschau, Luchterhand Verlag, Neuwied u.a. 1967
- Jung, K.-P. (1999):** Zukunftsforschung in der Logistik: konzeptioneller Entwurf und Konkretisierung am Beispiel der deutschen Automobilindustrie, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main u.a. 1999
- Kaivo-oja, J. Y. / Katko, T. S. / Seppälä, O. T. (2004):** Seeking convergence between history and futures research, in Futures 36, S. 527-547
- Karp, T. (2004):** Building Foresight Abilities in Organizations: A Future Opportunity for Future Studies, in: Futures Research Quarterly, Summer 2004, S. 5-30

- Keil, R. (1996):** Strategieentwicklung bei qualitativen Zielen, in Kreikebaum, H. (Hrsg.): Schriftenreihe Unternehmensführung, Band 14, Verlag Wissenschaft und Praxis, Sternenfels 1996
- Kelle, U. (1996):** Die Bedeutung theoretischen Vorwissens in der Methodologie der Grounded Theory, in: Strobl, R.; Böttger, A. (Hrsg.): Wahre Geschichten? Zur Theorie und Praxis qualitativer Interviews, Baden-Baden, Nomos Verlag, S. 23-48
- Kirsch, W. (1981):** Unternehmenspolitik: von der Zielforschung zum Strategischen Management, München 1981
- Klaus, P. (1987):** Durch den Strategie-Theorien-Dschungel – zu einem Strategischen Management Paradigma?, in: DBW 47, 1987, S. 50-68
- Klay, W. E. (1988):** Strategic Management and Futures Research, in Futures Research Quarterly, Summer 1988, S. 49-60
- Kneschaurek, F. (1983):** Szenarienanalyse, in: Buchinger, G. (Hrsg.): Umfeldanalysen für das Strategische Management, Signum Verlag, Wien, S. 311-326
- Kneschaurek, F. / Graf, H. G. (1984):** Wirtschafts- und Marktprognosen als Grundlage der Unternehmenspolitik, St. Galler Zentrum für Zukunftsforschung, 1. Aufl., St. Gallen 1984
- König, K. (2001):** Themen und Konzepte der Strategieprozessforschung im kritischen Vergleich: Eine clusteranalytische Betrachtung, Diplomarbeit an der Universität
Konstanz,
Fachbereich für Verwaltungswissenschaft, Konstanz 2001
- Kolks, U. (1990):** Strategieimplementierung. Ein anwerderorientiertes Konzept, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 1990
- Krebsbach-Gnath, C. (1992):** Den Wandel in Unternehmen steuern. Faktoren für ein erfolgreiches Change- Management, Frankf. Allg. Zeitung Verlag, Frankfurt am main 1992
- Kreibich, R. (1991):** Zukunftsforschung in der Bundesrepublik Deutschland, in: Kreibich, R.; Canzler, W.; Burmeister, K. (1991): Zukunftsforschung und Politik, S. 42-145

- Kreibich, R. (1995):** Zukunftsforschung, in: Tietz, B. /Köhler, R. / Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2.voll. überarb. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 2814-2834
- Kreibich, R. (2000):** Herausforderungen und Aufgaben für die Zukunftsforschung in Europa, in: Steinmüller, K. u. a. (Hrsg.): Zukunftsforschung in Europa. Baden-Baden: Nomos 2000, S. 7-35
- Kreikebaum, H. (1997):** Strategische Unternehmensplanung, 6. überarb. Undf erw. Aufl., Kohlhammer Verlag, Stuttgart u.a. 1997
- Kreibich, R. / Schlaffer, A. / Trapp, C. (2002):** Zukunftsforschung in Unternehmen. Eine Studie von Zukunftswissen und Zukunftsgestaltung in deutschen Unternehmen, Sekretariat für Zukunftsforschung 33
- Krüger, W. (1994):** Transformations-Management: Grundlagen, Strategien, Anforderungen, in: Gomez. P. (Hrsg): Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung; Knut Bleicher zum 65. Geburtstag, Gabler, Wiesbaden, S. 199-228
- Krüger, W. (1999):** Implementierung als Kernaufgabe des Wandlungsmanagements, in: Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.) (1999):Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 8. akt. Aufl, Heidelberg Physika Verlag 1999, S. 863-891
- Krystek, U. / Müller-Stewens, G. (1993):** Frühaufklärung für Unternehmen: Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen, Schäffer-Poschel-Verlag, Stuttgart 1993
- Lamnek, S. (1993):** Qualitative Sozialforschung Band 2 Methoden und Techniken, 2.überarb. Aufl., Beltz Verlag, Weinheim 1993
- Lamnek, S. (2005):** Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch, 4. vollst. Überarb. Aufl., Beltz Verlag, Weinheim, Basel 2005
- Liebold, R. / Trinczek, R. (2005):** Qualitative Methoden der Organisationsforschung, Experteninterview, in: Qualitative Research Net: <http://www.qualitative-research.net/organizations/or-exp-d.htm>, Erstellungsdatum: 16.05.2005; Abrufdatum: 23.05.2008

- Lindgren, M. / Bandhold, H. (2003):** Scenario Planning. The Link between future and strategy, Palgrave Macmillan 2003
- Linstone, H. A. (1977):** Introduction, in: Linstone, H.A.; Simmonds, W.H.C. (Hrsg.): Futures Research. New Directions, Addison-Wesley Publishing, Massachusetts 1977, S. 29-31
- Luhmann, N. (2000):** Organisation und Entscheidung, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2000
- Macharzina, K. (1999):** Unternehmensführung, Gabler Verlag, Wiesbaden 1999
- Maddox, N.; Anthony, W.P.; Wheatley, Jr. W. (1987): Creative Strategic Planning Using Imagery, in: Long Range Planning, Vol. 20, Nr. 5, S. 118-124
- Maddox, N. / Anthony, W.P. / Wheatley, W. (1987):** Creative Planning Using Imagery, in: Long Range Planning 5 (1987), Vol. 20, S. 118-124
- Malaska, P. / Holstius, K. (1999):** Visionary Management, in: Foresight Vol.1, Nr.4, S. 353-361
- Marien, M. (1996):** Future Studies, in: Kurian, G. T.; Molitor, G. T. T. (reds.). Encyclopaedia of the Future. Simon & Schuster Macmillan, New York, S. 364-365
- Marien, M. (2002):** Futures studies in the 21st century: a reality-based view, in: Futures 34 (2002), S. 261-281
- Masini, E. B. (1993):** Why Futures Studies? Grey Seal, London 1993
- May, G. H. (1996):** The Future is Ours – Foreseeing, Managing and Creating The Future, Preager Westport 1996
- Mayring, P. (1990):** Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 1. Aufl., Psychologie-Verl.-Union, München 1990
- Mayring, P. (1993):** Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 2. überarb. Aufl., Beltz Verlag 1993
- Mayring, P. (2003):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 8. Aufl., Beltz Verlag, Weinheim und Basel 2003

- McHale, J. (1977):** Future Problems or Problems in Futures Studies?, in: Linstone, H.A.; Simmonds, W.H.C. (Hrsg.): Futures Research. New Directions, Addison-Wesley Publishing, Massachusetts 1977, S. 32-36
- McHale, J. (1978):** The Emergence of Futures Research, in: Fowles, J. (Hrsg.): Handbook of Futures Research, Westport, London, S. 5-15
- Meadows, D. H. / Meadows, D. L. / Ronders, J. / Behrens, W. W. (1972):** The limits to growth. A report to the Club of Rome. A project on the predicament of mankind, New York 1972
- Meinefeld, W. (1997):** Ex-ante Hypothesen in der Qualitativen Sozialforschung: zwischen „fehl am Platz“ und „unverzichtbar“, in: Zeitschrift für Soziologie. Jg. 26, Heft 1, Februar 1997, S. 22-34
- Mendell, J. S. (1978):** The Practice of Intuition, in: Fowles, Jib (Hrsg.): Handbook of Futures Research, Westport, London, S. 149-161
- Merton, R. K. / Fiske, M. / Kendall, P. L. (1956):** The focused interview. A Manual of problems and procedures, The Free Press, Glencoe 1956
- Meyer-Schönherr, M. (1992):** Szenario-Technik als Instrument der strategischen Planung, Verlag Wissenschaft und Praxis, Ludwigsburg, Berlin 1992
- Meyersen, K. (1992):** Die moderierte Gruppe. Hierarchiefreie Kommunikation im Unternehmen – Erfahrungen aus der Praxis. Frankfurt, New York, 1992
- Micic, P. (2006):** Das Zukunftsradar. Die wichtigsten Trends, Technologien und Themen für die Zukunft, Gabal Verlag, Offenbach 2006
- Micic, P. (2007):** Phenomenology of Future Management in Top-Management-Teams, Dissertation an der Leeds Metropolitan University
- Miles, R. E. / Snow, C. C. (1987):** Organizational Strategy. Structure and Process, New York et al. 1978
- Minois, G. (1998):** Geschichte der Zukunft. Orakel, Phrophezeiungen, Utopien, Prognosen, Artemis und Winkler, Düsseldorf, Zürich 1998
- Mintzberg, H. (1978):** Patterns in Strategy Formation, 1978

- Mintzberg, H. (1994):** The Fall and Rise of Strategic Planning, in: Harvard Business Review, Jan/Feb. 1994, S. 107-114
- Mohr, N. (1997):** Kommunikation und organisatorischer Wandel: ein Ansatz für ein effizientes Kommunikationsmanagement im Veränderungsprozess, Wiesbaden 1997
- Müller, A. (2008):** Strategic Foresight. Prozesse strategischer Trend- und Zukunftsforschung in Unternehmen, erscheint in Kürze
- Neef, A. / Daheim, C. (2005):** Corporate foresight: The European experience, Paper Presented at the World Future Society 2005, Chicago
- Neuhaus, C. (2001):** Futures Research at DaimlerChrysler: Stocking up with Plans and Visions, in Futures Research Quarterly, 17(3), Fall, S. 43-52
- Neuhaus, C. (2006):** Zukunft im Management. Orientierungen für das Management von Ungewissheit in strategischen Prozesse, Dissertation an der Freien Universität Berlin, 1. Aufl., Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2006
- Nippa, M. / Scharfenberg, H. (Hrsg.) (1997):** Implementierungsmanagement: über die Kunst, Reengineeringkonzepte erfolgreich umzusetzen, Gabler Verlag, Wiesbaden 1997
- Nowotny, H. (2006):** Cultures of Technology and the Quest for Innovation, Berghahn Books, New York 2006
- Nutt, P. C. (1986):** Tactics of Implementation, in: Academy of Management Journal, Vol 29, Nr. 2, S. 230-261
- Oppelland, H. J. (1989):** Implementierungstechniken, in: Szyperski, N. (Hrsg.): Handwörterbuch der Planung, Poeschel Verlag, Stuttgart 1989, S. 665-677
- Oppenländer, K. H. (1995):** Wirtschaftsprognosen – Hilfe für die Unternehmensplanung, in: Krystek, U.; Link, J. (Hrsg.): Führungskräfte und Führungserfolg: Neue Herausforderungen für das Strategische Management, Dieter Hahn zum 60. Geburtstag, Gabler Verlag, Wiesbaden 1995, S. 191-202
- van der Panne, G. / van Beers, C. / Kleinknecht, A. (2003):** Success and failure of innovation: a literature review, in: International Journal of Innovation Management, Vol.7, Nr. 3, S. 309-338

- Pfeiffer, S. (1992):** Technologie-Frühaufklärung. Identifikation und Bewertung zukünftiger Technologien in der strategischen Unternehmensplanung, S + W Steuer- und Wirtschaftsverlag, Hamburg 1992
- Piatier, A. (1984):** Barriers to Innovation, Frances Printer Publishers Ltd., London 1984
- Picot, A. (1999):** Zufall oder Gesetzmäßigkeit. Über die Entstehung des Neuen aus ökonomischer Sicht, in: Forschung & Lehre <http://www.forschung-und-lehre.de/archiv/01-00/picot.htm>, Erstellungsdatum: 1999, Abrufdatum: 23.05.2008
- Picot, A. / Freudenberg, H. / Gassner, W. (1999):** Management von Reorganisationen. Maßschneidern als Konzept für den Wandel, Gabler Verlag, Wiesbaden 1999
- Porter, M. E. (1980):** Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, Free Press, New York 1980
- Prather, C. W. / Turrell, M. C. (2002):** Involve everyone in the innovation process, in: Research and Technology Management, Sep-Okt. 2002, S. 13-16
- von Reibnitz, U. H. (2006):** From Anticipation to Action: How to put foresight and future thinking into concrete action, in: Futures Research Quarterly, Summer 2006, S. 5-14
- Reiß, M. (1993):** Führungsaufgabe „Implementierung“, in: Personal, Heft 12, S. 551-555
- Reiß, M. (1995):** Implementierung, in: Corsten, H.; Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung, Wiesbaden 1995, S. 292-301
- Reiß, M. (1997a):** Change Management als Herausforderung, in: Reiß, M.; von Rosenstiel, L.; Lanz, A. (Hrsg.): Change Management. Programme, Projekte und Prozesse; USW-Schriften für Führungskräfte Band 31, Schäffer-Poesche Verlag, S. 6-29
- Reiß, M. (1997b):** Instrumente der Implementierung, in: Reiß, M.; von Rosenstiel, L.; Lanz, A. (Hrsg.): Change Management. Programme, Projekte und Prozesse; USW-Schriften für Führungskräfte Band 31, Schäffer-Poesche Verlag, S. 91-108

Reiß, M. (1997c): Aktuelle Konzepte des Wandels, in: Reiß, M.; von Rosenstiel, L.; Lanz, A. (Hrsg.) 1997 Change Management. Programme, Projekte und Prozesse; USW-Schriften für Führungskräfte Band 31, Schäffer-Poesche Verlag, S. 31-90

Ringland, G. (2002): Scenarios in Business, John Wiley & Sons, Chichester 2002

Rohe, C. (1999): Risiko- und Erfolgsfaktor Nr.1: Implementierung, in: Spalink, H. (Hrsg.): Werkzeuge für das Change Management. Prozesse erfolgreich optimieren und implementieren, 2.überarb. Aufl.; Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlag, Frankfurt am Main 1999, S. 13-21

Rohrbeck, R. / Arnold, H.M. / Heuer, J. (2007): Strategic Foresight in multinational enterprises – a case study on the Deutsche Telekom Laboratories, ISPIM-Asia Conference 2007, New Delhi, India, S. 1-12

von Rosenstiel, L. (1997): Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen, in: Reiß, M.; von Rosenstiel, L.; Lanz, A. (Hrsg.): Change Management. Programme, Projekte und Prozesse; USW-Schriften für Führungskräfte Band 31, Schäffer-Poeschel Verlag, S. 191-221

Rost, K. / Hölzle, K. / Gemünden, H-G. (2007): Promotors or Champions? Pros and Cons of Role Specialisation for Economic Process, in: Schmalenbach Business Review, Oktober 2007, S. 340-363

Rothwell, R. (1992): Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s, in R&D Management Vol. 22, Nr.3, S. 221-239

Ruff, F. (2006): Corporate Foresight: Integrating the future business environment into innovation and strategy, in International Journal of Technology Management, Vol.34, Nr.3-4, S. 278-295

Salo, A. / Könnölä, T. / Hjellt, M. (2004): Responsiveness in Foresight Management: reflections from the Finnish Food and Drink industry, in: International Journal of Foresight and Innovation Policy, Vol. 1, Nr.1-2, S. 70-88

Schein, E. H. (2001): Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning, in: Psychology http://www.a2zpsychology.com/ARTICLES/kurt_lewin's_change_theory_page2.htm, Erstellungsdatum: o.D.; Abrufdatum: 23.05.2008

- Schein, E. H. (2004):** Organizational Culture and Leadership, 3.Aufl., The Jossey-Bass Business and Management Series, San Francisco 2004
- Schlicksupp, H. (1999):** Innovation, Kreativität und Ideenfindung, 5., überarb. und erw. Aufl., Vogel Buchverlag, Würzburg 1999
- Scholz, C. (1987):** Strategisches Management: ein integrativer Ansatz, de Gruyter, Berlin 1987
- Schreyögg, G. (1991):** Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern?, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur: Phänomen, Philosophie, Technologie, 2. erw. Aufl., Pöschel Verlag, Stuttgart, S. 201-214
- Schreyögg, G. (2006):** Vorwort, in: Neuhaus, C. (2006): Zukunft im Management. Orientierungen für das Management von Ungewissheit in strategischen Prozesse, Dissertation an der Freien Universität Berlin, 1. Aufl., Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2006, S. I-II
- Schüll, E. (2006):** Zur Wissenschaftlichkeit von Zukunftsforschung, Der andere Verlag, Tönning 2006
- Schumpeter, J. (1912):** Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Verlag von Duncker und Humboldt
- Schwaninger, M. (1994):** Managementsysteme, Campus Verlag, Frankfurt am Main 1994
- Schwartz, P. (1991):** The Art of the Long View. Doubleday, New York 1991
- Schwarz, J. O. (2005):** Pitfalls in implementing a strategic early warning system, in: Foresight, Vol.7, Nr.4, S. 22-30
- Schwarz, J. O. (2006):** The Future of Future Studies in Management: A Delphi Study with a German Perspective, University of Stellenbosch
- Simmonds, W. H. C. (1977):** The Nature of Future Problems, in: Linstone, H.A.; Simmonds, W.H.C. (Hrsg.): Futures Research. New Directions, Addison-Wesley Publishing, Massachusetts 1977, S. 13-26
- Slaughter, R. A. (1993):** Futures Concepts, in: Futures, April 1993, S. 289-314

Slaughter, R. A. (1996): Future studies: from individual to social capacity, *Futures* 28 (8) (1996), S. 751–762

Slaughter, R. A. (2002): Developing and Applying Strategic Foresight, in: http://foresightinternational.com.au/resources/Dev&Apply_Strategic_Foresight.pdf.
Erstellungsdatum: 2002, Abrufdatum: 23.05.2008

Slaughter, R. A. (2004): *Futures beyond Dystopia. Creating social foresight*, RoutledgeFalmer, London 2004

Sommerlatte, T. (1987): Die Veränderungsdynamik, die uns umgibt. Ist das Unternehmen ausreichend darauf eingestellt?, in: Arthur D. Little (Hrsg.): *Management der Geschäfte von Morgen*, 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 1987

Spies, P. H. (1982): Scenario Development: Its Role and Importance in Future Research, in: Spies, P. H. (reds.): *Scenario Development for Strategic Management*. UFR Occasional Paper 82/1, Unit for Futures Research, University of Stellenbosch, S. 2-9

Stähle, W. H. (1999): *Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 8. überarb. Aufl., Vahlen Verlag, München 1999

Steinle, C. (1995): Führungskonzepte und ihre Implementation, in: Kieser, A. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, 2. neu gestaltete Aufl., Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart 1995, Sp. 736-749

Steinmüller, K. (o.J.): Shaping Corporate Future through Innovation. Experiences with Corporate Foresight in Europe, in: http://www.steinmuller.de/pdf/Shaping_Corp_Fut.pdf, Erstellungsdatum: o.J.;
Abrufdatum: 28.05.2008

Steinmüller, K. (1997): *Grundlagen und Methoden der Zukunftsforschung*, Werkstattbericht 21, Sekretariat für Zukunftsforschung, Gelsenkirchen 1997

Steinmüller, K. (2000): Zukunftsforschung in Europa. Ein Abriss der Geschichte, in: Steinmüller, K.; Kreibich, R.; Zöpel, C. (Hrsg.): *Zukunftsforschung in Europa. Ergebnisse und Perspektiven*, Baden-Baden 2000, S. 37-54

Tegarden, L. F. / Sarason, Y. / Childers, J. F. / Hatfield, D. E. (2005): The Engagement of Employees in the strategy process and firm performance: The role of

strategic goals and environment, in: Journal of Business Strategies, Vol.22, Nr.2, Fall 2005, S. 75-99

Thom, N. (1980): Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, 2, völlig neu bearb. Aufl., Hanstein Verlag, Königstein/Ts. 1980

Tsoukas, H. / Shepherd, J. (2004): Managing the Future: Foresight in the Knowledge Economy, Blackwell Publishing, Malden 2004

Ulrich, E. (1986): Die Kunst der Prognose, in: Staudt, E. (Hrsg.): Das Management von Innovationen, Frankfurt am Main 1986, S. 133-147

Ulrich, H. (1994): Reflexionen über Wandel und Management, in: Gomez, P.; Hahn, D.; Müller-Stewens, G.; Wunderer, R. (Hrsg.)(1994): Unternehmerischer Wandel – Konzepte zur organisatorischen Erneuerung. Knut Bleicher zum 65. Geburtstag, Wiesbaden, S. 5-29

Ulrich, H. / Probst, G. J. B. (1991): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, 3.Aufl, Bern 1991

Ulrich, P. / Fluri, E. (1995): Management: eine konzentrierte Einführung, 7. verb. Aufl., Haupt Verlag, Bern 1995

Vester, F. (2000): Die Kunst vernetzt zu denken, 5. Aufl., Stuttgart 2000

Voros, J. (2003): A generic foresight process framework, in: foresight, Vol.5, Nr.3, S. 10-21

Wack, P. (1985): Scenarios: shooting the rapids, in: Harvard Business Review, Nov-Dec 1985, S. 139-150

Wagenführ, H. (1969): Wirtschaftliche Zukunftsforschung: Begriffe, Methoden, Institute, Grenzen, Unternehmungen, Schrifttum, Register, eine methodische Einführung in Theorie und Praxis, Demokrit Verlag, Tübingen / Neckar 1969

Welge, M. K. / Al-Laham, A. (2003): Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung, 4. aktual. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2003

Werner, H. (2004): Konzerne ohne Zeitgefühl. Kurzfristdenken in Unternehmen erweist sich meistens als schädlich, Neues Deutschland online: Erstellungsdatum: 26.10.2004, Abrufdatum: 23.05.2008

- Wheelen, T. L. / Hunger, J. D. (2004):** Strategic management and business policy, 9.Aufl., LinkUpper Saddle River, Prentice Hall 2004
- Wikipedia (2008):** Eintrag Bounded Rationality, in: http://de.wikipedia.org/wiki/Begrenzte_Rationalit%C3%A4t, Erstellungsdatum 16.04.2008; Abrufdatum: 02.06.2008
- Wild, J. (1982):** Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Aufl., Opladen 1982
- Williams, T. (1996):** Dividing up reality, in: Futures, Vol 38, Nr.9, S. 873-878
- Wilson, I. (1983):** The benefits of environmental analysis, in: Albert, K.J. (Hrsg.): The Strategic Management Handbook, New York 1983, S.9/1ff.
- Wilson, I. (2000):** From Scenario Thinking to Strategic Action, in: Godet, M.; Roubelat, F. (Hrsg.): Scenario Planning, Technological Forecasting and Social Change. An International Journal, Special issue: scenario planning, Vol. 65, No. 1, September 2000, S. 23-29
- Witte, E. (1973):** Organisation für Innovationsentscheidungen: das Promotoren-Modell, Schriften der Kommission für Wirtschaftlichen und Sozialen Wandel 2, Schwartz Verlag, Göttingen 1973
- Witte, E. (1989):** Implementierung von Planungstechniken, in: Szyperski, N. (Hrsg.): Handwörterbuch der Planung, S. 657-664
- Witzel, A. (1982):** Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Campus Verlag, Frankfurt am Main 1982
- Witzel, A. (1989):** Das problemzentrierte Interview, in: Jüttemann, G. (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. 2. Aufl., Heidelberg 1989, S. 227-255
- Zeyer, U. (1996):** Implementierungsmanagement: ein konzeptioneller Ansatz am Beispiel der Implementierung von Lean Management, Mering: Hampp Verlag, München 1996
- Zimmermann, B. (1983):** Umfeldinformationen für Innovationen, in: Buchinger, G. (Hrsg.): Umfeldanalysen für das Strategische Management, Signum Verlag, Wien 1983, S. 69-88

Zwick, T. (2003): Empirische Determinanten des Widerstands von Mitarbeitern gegen Innovationen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 55, S. 45-59

Anhang A – Statistische Interviewauswertung

Insgesamt wurden im Rahmen dieser Dissertation 20 Großunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum mittels qualitativer Experteninterviews befragt. Die Erhebung fand im Zeitraum von Dezember 2006 bis April 2007 statt. Vor und nach den Interviews wurden einige statistische Daten der Unternehmen gesammelt, um ihre jeweilige Größe, die Branchenverteilung sowie die Interviewdauer zu veranschaulichen. Um ein Gefühl für die Größe eines Unternehmens zu bekommen, wurden die Zahl der Mitarbeiter und die Umsatzverteilung berücksichtigt. Dabei wies das kleinste Unternehmen 500 und das größte 500.000 Mitarbeiter auf.

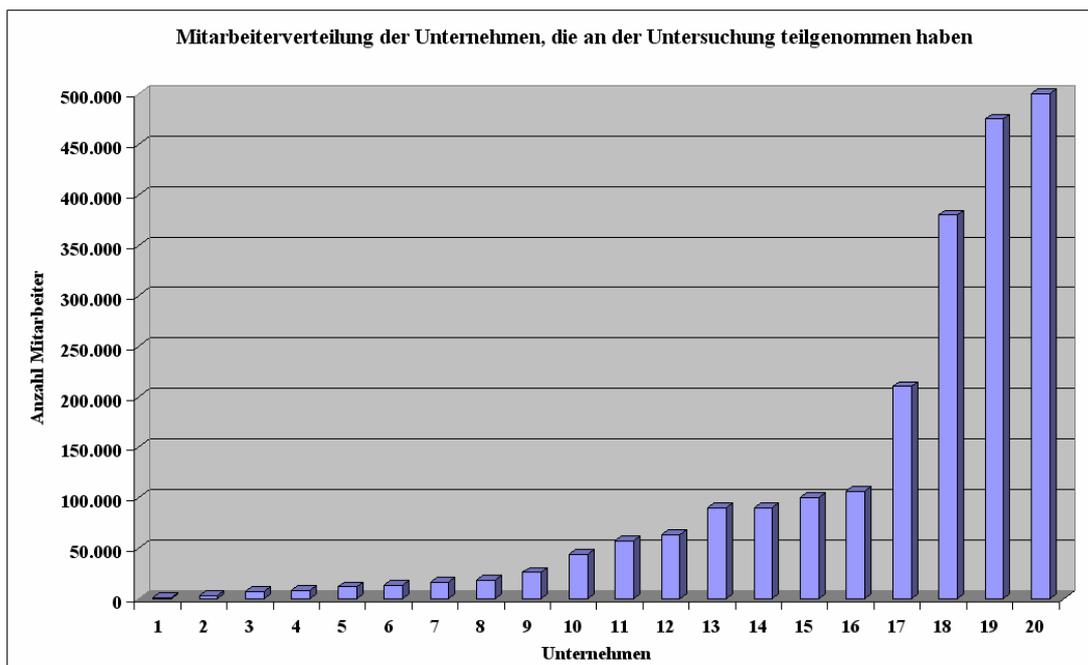


Abb. A.1: Mitarbeiterverteilung der interviewten Unternehmen

Auch die Umsatzverteilung zeigt ein ähnliches Bild. Der kleinste ermittelte Umsatz liegt bei einer Milliarde Euro, der größte hingegen zählt 150 Milliarden Euro. Gut die Hälfte aller interviewten Unternehmen ist im DAX30 gelistet. Als Resümee kann kurz festgehalten werden, dass die tatsächliche Größe von Großunternehmen sehr stark variieren kann.

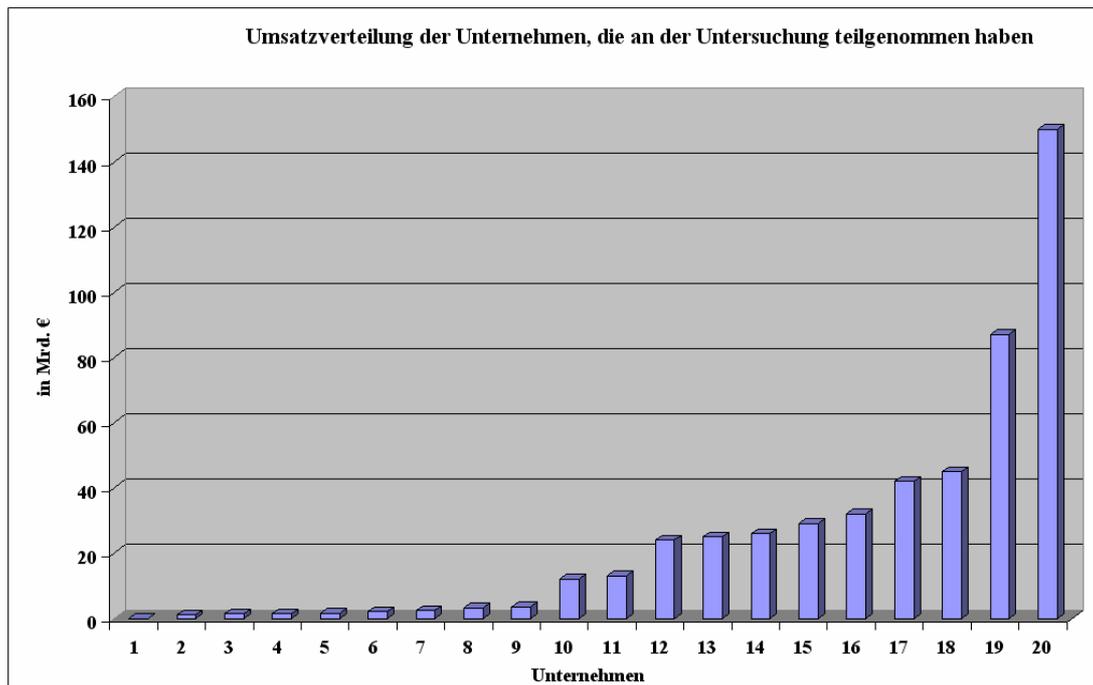


Abb. A.2: Umsatzverteilung der interviewten Unternehmen

Die Branchen, in denen die Unternehmen tätig waren, wurden möglichst heterogen und gleichverteilt gewählt, so dass keine Branche eine zu starke Berücksichtigung erfährt. Anhand der Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamtes und des branchenspezifischen Schwerpunktes des Unternehmens wurden die folgenden Unterbranchen den dazugehörigen Wirtschaftszweigen zugeordnet.

Unterbranche	Wirtschaftszweig
Finanzdienstleistungen	Kredit- und Versicherungsgewerbe
Finanzdienstleistungen	Kredit- und Versicherungsgewerbe
Elektrotechnik	Elektrotechnik
Maschinenbau	Maschinenbau
Informationsdienstleister	Dienstleister
Luftfahrt/Dienstleister	Verkehr und Nachrichtenübermittlung

Versicherung	Kredit- und Versicherungsgewerbe
Luftfahrt/Dienstleister	Verkehr und Nachrichtenübermittlung
Energie, Transport	Maschinenbau
Chemie	Chemie
Automobil	Fahrzeugbau
Telekommunikation	Verkehr und Nachrichtenübermittlung
Finanzdienstleistungen	Kredit- und Versicherungsgewerbe
Luftfahrt	Fahrzeugbau
Chemie	Chemie
Pharma	Chemie
Chemie	Chemie
Logistik	Verkehr und Nachrichtenübermittlung
Elektrotechnik	Elektrotechnik
Automobil	Fahrzeugbau

Tab. A.1: Branchenzuordnung der interviewten Unternehmen

Als Branchenverteilung ergibt sich daraus folgendes Diagramm:

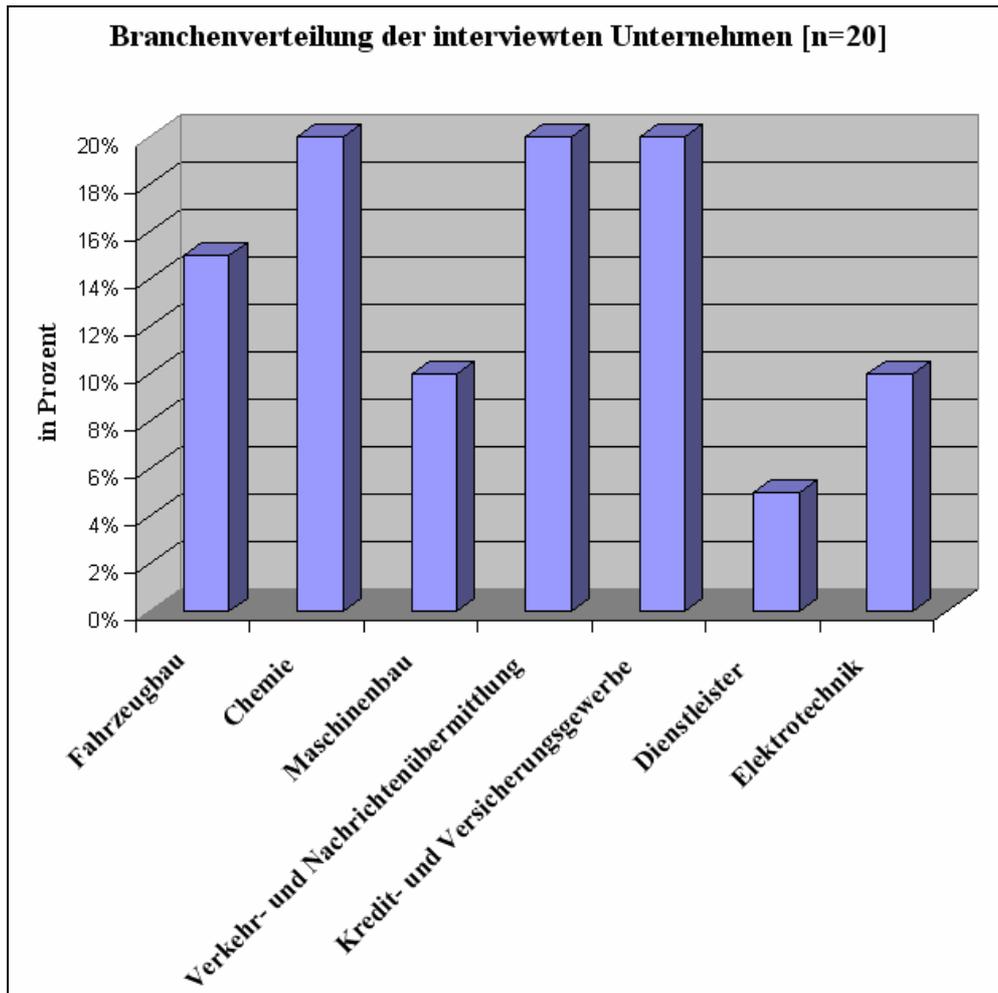


Abb. A.3: Branchenverteilung der interviewten Unternehmen

Als letztes statistisches Merkmal soll noch die Interviewdauer erwähnt werden. Sie lag im Durchschnitt bei etwas über 1,5 Stunden. Die Interviewdauer hat oft die Qualität des Interviews stark beeinflusst. So gelang die Beantwortung aller Fragen oder Nachfragen oft nicht, wenn von vornherein unter restriktiven zeitlichen Bedingungen interviewt wurde.

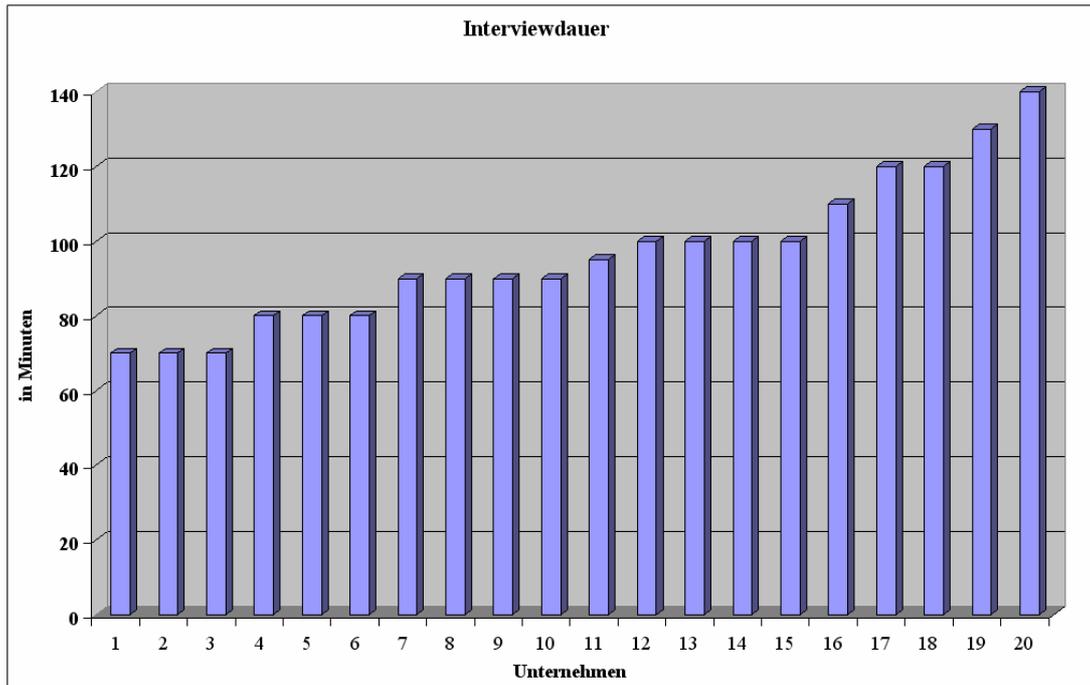


Abb. A.4: Interviewdauer aller geführten Interviews

Die statistische Charakterisierung der Foresight-Aktivitäten enthält die Anzahl der Mitarbeiter, die sich im jeweiligen Unternehmen mit Corporate Foresight beschäftigen sowie die Position des Interviewpartners im Unternehmen.

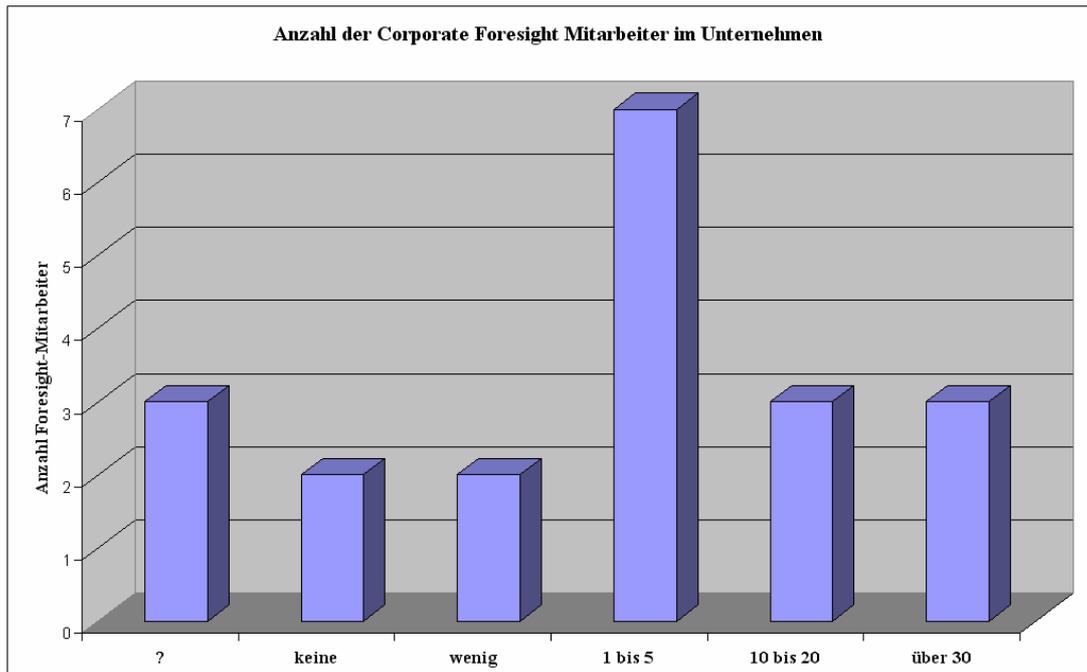


Abb. A.5: Anzahl der Foresight-Mitarbeiter im Unternehmen

Die Einteilung der letzten drei Klassen im oberen Schaubild erfolgte aufgrund von recht eindeutigen Angaben zur Mitarbeiterzahl. Bei der klaren Abgrenzung dieser Klassen fällt auf, dass keine Mitarbeiterzahlen zwischen 5 und 10 sowie zwischen 20 und 30 existieren.

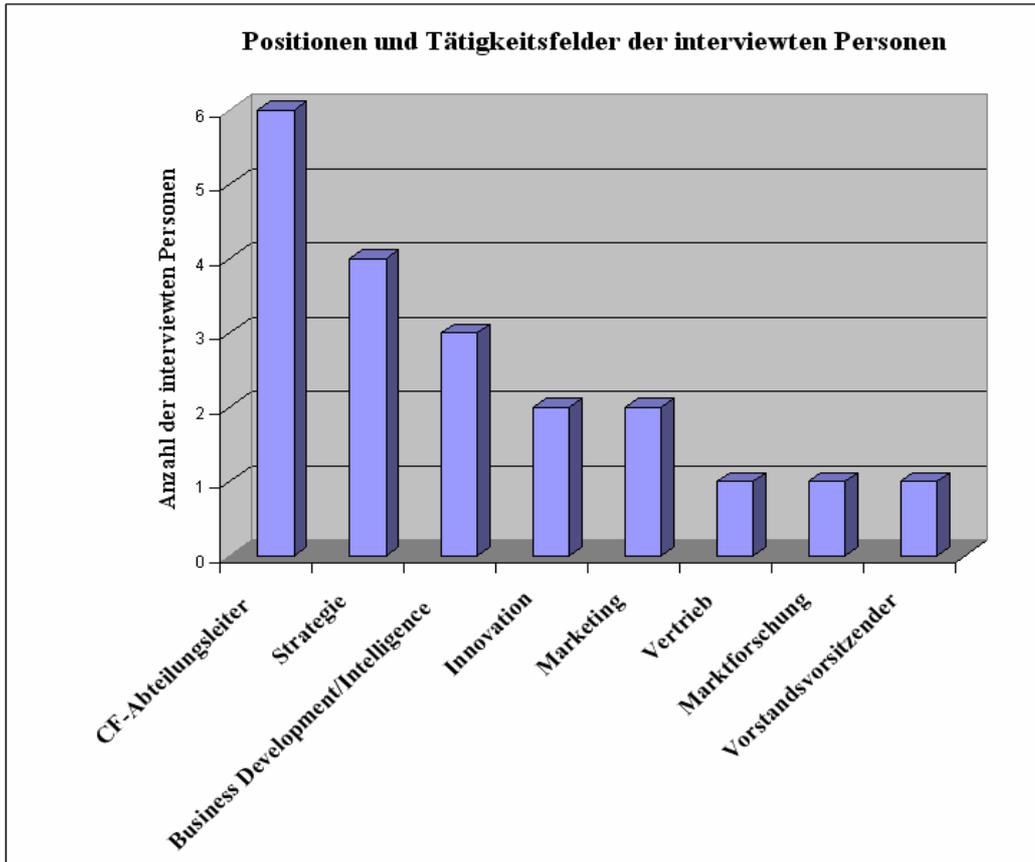


Abb. A.6: Position der Interviewteilnehmer innerhalb des Unternehmens

Anhang B – Extraktionsregeln

Allgemeine Extraktionsregeln:

- Vor dem Durchlesen eines Interviewprotokolls immer nochmal die Interviewsituation ins Gedächtnis rufen.
- Positive Aussagen „alles läuft bestens“ neutral, d.h. nicht bewerten
- Theoretische Probleme „bspw. könnte es Probleme aufgrund ...“ (P9-18, P3-111) werden als tatsächliche Probleme behandelt, das es sich meist um Beispiele von anderen Unternehmen handelt, bei denen dieses Problem existiert.
- Bei Verbesserungsvorschlägen (3.5) werden oft indirekt Barrieren bzw. Mängel angesprochen. Diese werden als tatsächliche Barrieren angenommen. (Bsp.: „Corporate Foresight sollte ganz oben im Unternehmen verankert sein“ oder „mehr Kontinuität in der Zukunftsarbeit ist wichtig“ (P2-35, P3-35), „Fähigkeit zur Reflexion...“, (P6-17, P6-19)
- Manche Aussagen wurden bewusst mehrfach aufgeführt in unterschiedlichen Extraktionstabellen (z.B. P3-18, P4-15, P4-17, P4-19), da sie beide Themen betreffen.
- Teil 3 des Interviews fließt in die Extraktionstabellen des ersten Teils mit ein, da hier lediglich Verbesserungsvorschläge für bereits erwähnte Barrieren gemacht werden oder implizit / unbewusst auf weitere Barrieren verwiesen wird (siehe 5.)
- Stehen zwei oder mehr Quellenangaben in einer Zeile, dann wurde der gleiche Inhalt mehrfach in einem Interview erwähnt (eventueller Indikator für die Wichtigkeit des Inhalts).

Die thematischen Überschneidungen der personellen Barrieren mit anderen Barrierefeldern sind beabsichtigt. Innerhalb des Interviews sollten bewusst personelle Barrieren auch aus einer anderen neutraleren Perspektive betrachtet werden. So

ergaben sich z.B. die Barrierfelder Qualifikation, Kommunikation oder Teamprobleme, die u.a. viele personelle Barrieren beinhalten. Um bei der Auswertung keine zu großen thematischen Überschneidungen zu haben, wurde hier folgendermaßen vorgegangen.

- Alle Textstellen, die Inhalte zum Barrierefaktor „Erfahrung“ beinhalten, wurden unter personelle Barrieren / Barrierefaktor Erfahrung gesammelt und zusammengefasst.
- Alle Textstellen, die Inhalte zum Barrierefaktor „persönliche Kontakten“ enthalten, wurden unter personelle Barrieren / Barrierefaktor Kommunikation gesammelt und aggregiert.
- Alle Textstellen, die Inhalte zum Barrierefaktor „Kommunikation“ enthalten, wurden aus dem Barrierefeld Team entfernt und unter personelle Barrieren / Barrierefaktor Kommunikation aufgenommen.
- Alle Textstellen, die Inhalte zum Barrierefaktor „Ressourcen“ enthalten, wurden aus dem Barrierefeld Team entfernt und unter dem Barrierefeld Ressourcen aufgenommen.
- Alle Textstellen, die Inhalte zum Barrierefaktor „Komplexitätsverarbeitung“ enthalten, wurden aus dem Barrierefeld Team entfernt und unter personelle Barrieren / Barrierefaktor Partizipation aufgenommen.
- Alle Textstellen, die Inhalte zum Barrierefaktor „Zuständigkeits- und Machtkonflikte“ enthalten, wurden aus dem Barrierefeld Team entfernt und unter dem Barrierefeld Organisation / Zuständigkeiten aufgenommen.
- Alle Textstellen, die Inhalte zum Barrierefaktor „Heterogenität“ enthalten, wurden aus dem Barrierefeld Team entfernt und unter dem Barrierefeld personelle Barrieren / Barrierefaktor Individualität / Heterogenität aufgenommen.
- Das Barrierefeld Team wurde aufgelöst, da alle Barrieren wesentlich logischer anderen Barrierefeldern zugeordnet werden konnten.

Anhang C – Interviewleitfaden

Interview-Leitfaden zum Thema:

Stand: 08.01. 2007

„Barrieren bei der Implementierung von Corporate Foresight im Unternehmen und speziell in der Strategieentwicklung“

Inhalt:

Einwilligungserklärung	S. 1
Block 1: Charakteristika und Barrieren – Corporate Foresight	S. 2
Block 2: Charakteristika und Barrieren – Strategieentwicklung	S. 6
Block 3: Einschätzung – Verbesserungsvorschläge – Lösungsansätze	S. 7

- Einwilligungserklärung -

Ich bin über das Vorgehen bei der Auswertung von persönlichen, qualitativen Interviews schriftlich informiert worden (u.a.: die Abschrift gelangt nicht an die Öffentlichkeit, Anonymisierung bei der Abschrift, Löschung des Bandes bzw. Aushändigung, Löschung von Namen, E-Mail und Telefonnummer, etc.).

Ich bin damit einverstanden, dass einzelne Sätze, die aus dem Zusammenhang genommen werden und damit nicht mit meiner Person / meinem Unternehmen in Verbindung gebracht werden können, als Material für wissenschaftliche Zwecke und die Weiterentwicklung der Forschung genutzt werden können.

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben und bin damit einverstanden, dass es eventuell auf Band aufgenommen, abgetippt, anonymisiert und ausgewertet wird.

Unterschrift:

(Ort), den:

Block 1: Charakteristika und Barrieren – Corporate Foresight*

* Der Begriff „Corporate Foresight“ steht hier als Sammelbegriff für den unternehmerischen Umgang mit der Zukunft, der u.a. auch als Zukunftsforschung, Futures Research, Future Management oder (Strategic) Foresight bezeichnet wird.

<i>Frage-Nr. / Thema</i>	<i>Mögliche Frageformulierung</i>	<i>Unterfragen / Stichworte</i>
1.1 Charakteristika	Wie würden Sie das Corporate Foresight und sein Umfeld in Ihrem Unternehmen beschreiben?	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Philosophie / Metakonzep: Was verstehen Sie unter Corporate Foresight bzw. wie heißt es in Ihrem Unternehmen? ⇒ Anzahl feste/freie Mitarbeiter/Teams ⇒ Institutionelle Verankerung ⇒ Ungefährer %-Anteil: Prozess-, Content-, Mentalitätsarbeit ⇒ ...
1.2 Funktion	Wozu setzen Sie Corporate Foresight in Ihrem Unternehmen ein?	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ zur Strategieentwicklung ⇒ zur Verbesserung der langfristigen Unternehmensplanung ⇒ um Visionen und zukunftsorientiertes Denken zu fördern ⇒ als beratende Tätigkeit ⇒ zur Stärkung der Reaktionsgeschwindigkeit ⇒ als Kommunikationsinstrument ⇒ als Alarmfunktion / Early warning System ⇒ zur groben Orientierung ⇒ Unterstützung des Innovationsprozesses ⇒ ...
1.3 Aktuelle Probleme	Welches sind die derzeit aktuellen Probleme/ Barrieren in Ihrer Zukunftsarbeit?	

<p>1.4 Image</p>	<p>Wie ist die Stimmung/ Meinung gegenüber Corporate Foresight unter den Mitarbeitern?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Welche Kommentare bekommen Sie? ⇒ Wieviele stehen dem Corporate Foresight positiv, neutral oder ablehnend gegenüber? ⇒ Wissen alle Mitarbeiter was Corporate Foresight ist? ⇒ Existiert ein gemeinsames/ unternehmensweites Verständnis von den Zielen und Möglichkeiten des Corporate Foresight?
<p>1.5 Team</p>	<p>Gibt es ein festes Team oder feste Mitarbeiter, die in Ihrem Unternehmen mit Zukunftsfragen betraut sind? Gibt es derzeit Probleme innerhalb dieses Teams bzw. unter den Mitarbeitern?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Rollenverteilung / Machtverhältnisse ⇒ (feste) Ansprechpartner ⇒ Arbeitsbedingungen ⇒ organisatorische Anbindung
<p>1.6 Personelle Barrieren</p>	<p>Fallen Ihnen weiteren Barrieren auf personeller Ebene ein?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Fehlende Motivation, Akzeptanz, Commitment ⇒ Mangelnde Qualifikation der Foresight-Mitarbeiter (siehe Frage 1.7) ⇒ Mangelnde Partizipation ⇒ Mangelnde Unterstützung vom Top-Management ⇒ Mangel an Umfeldsensibilität ⇒ Überheblichkeit gegenüber drohenden Gefahren ⇒ Orientierung an Hard Facts ⇒ Sprachliche Barrieren ⇒ ...

<p>1.7 Qualifikation</p>	<p>Existieren Mängel bezüglich der Qualifikation der Corporate-Foresight-Mitarbeiter?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Fehlende Methodenkompetenz ⇒ ... Content- / Themenkompetenz ⇒ ... Prozesskompetenz ⇒ ... Kreativität ⇒ ... Kommunikationsfähigkeit ⇒ ... Kooperationsfähigkeit ⇒ ... technische Kompetenz ⇒ ... Lernfähigkeit ⇒ ... Literatur ⇒ ... Weiterbildungsmöglichkeiten ⇒ Selbststudium ⇒ Es existiert zu viel „unzertifiziertes“ Wissen ⇒ ...
<p>1.8 Prozess</p>	<p>Existiert in Ihrem Unternehmen ein Foresight-Prozess?</p> <p>Welche Phase des Prozesses würden Sie als besonders kritisch bezeichnen bzw. wo treten die meisten Probleme/ Unsicherheiten auf?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Wer nimmt am Foresight-Prozess teil? <ul style="list-style-type: none"> ○ Top/ middle/ lower Management ○ Foresight-Mitarbeiter ○ Kunden ○ Lieferanten ⇒ Wer legt die Forschungs-Richtung fest? ⇒ Informationen sammeln <ul style="list-style-type: none"> ○ Auswahl der Quellen ○ Qualität der Quellen ○ Unbewusste (Vor-) Bewertung ○ Informationsüberflutung ○ Komplexität

		<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Analyse/ Interpretation <ul style="list-style-type: none"> ○ Methoden ○ Partizipation ○ Nutzen ○ Kontexte ○ Qualität ○ Präsentation/ Visualisierung ⇒ Implementierung/ Transfer <ul style="list-style-type: none"> ○ Adressaten ○ Präsentation/ Newsletter/ Community ○ Verständliche Sprache / gemeinsame Verständigungsebene ○ Feedback- / Bewertungsmöglichkeit ○ Konsequenz der Umsetzung ○ Integration in Strategieentwicklung? ○ Ergebnisse öffentlich im Unternehmen zugänglich?
1.9 Kommunikation	<p>Wir würden Sie Ihre interne und externe Zukunftskommunikation derzeit beschreiben?</p> <p>Treten hier Hindernisse auf?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Netzwerke ⇒ Studien ⇒ Konferenzen ⇒ Art/Form der Informationsweitergabe ⇒ Gibt es genügend Ressourcen zum Aufbau bzw. der Beteiligung an Netzwerken?
1.10 Ressourcen	<p>Werden genügend Ressourcen zur Implementierung von Corporate Foresight zur Verfügung gestellt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Finanziell ⇒ Personell ⇒ Zeitlich

<p>1.11 Organisation</p>	<p>Welche Barrieren treten aufgrund organisationaler Gegebenheiten auf?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Isolation der/des Foresight-Mitarbeiter(s) ⇒ fragmentiert/ dezentral <ul style="list-style-type: none"> ○ keine festen Ansprechpartner ○ Mangel an Zuständigkeit ○ Häufiger Wechsel im Team ○ Unsicherheit bei der Zuordnung zu Funktions- Geschäftsbereichen ⇒ zentral – Informationsüberlastung an einer Stelle ⇒ Hierarchische Barrieren <ul style="list-style-type: none"> ○ Versickerungseffekte ○ Verfälschung bei der Weitergabe von Informationen ⇒ Begrenzte Institutionalisierung-/ Delegierbarkeit
<p>1.12 Kultur</p>	<p>Ist das Corporate Foresight gut in die Unternehmenskultur eingebunden oder gibt es hier Reibungen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Antizipationsfähigkeit – Konstruktive Auseinandersetzung mit der Zukunft ⇒ Partizipation ⇒ Verständnis für die Unsicherheit der Foresight-Ergebnisse ⇒ Berücksichtigt das Corporate Foresight umgekehrt das „Temperament“ des Unternehmens oder werden bspw. zu unrealistische Zukünfte entworfen?

Block 2: Charakteristika und Barrieren – Strategieentwicklung

<i>Frage-Nr. / Thema</i>	<i>Mögliche Frageformulierung</i>	<i>Unterfragen / Stichworte</i>
<p>2.1 Grad der Zukunftsorientierung</p>	<p>Wie würden Sie den Grad der Zukunftsorientierung in Ihrer Strategieentwicklung derzeit beurteilen?</p>	
<p>2.2 Prozess</p>	<p>Wie läuft die Strategieentwicklung generell in Ihrem Unternehmen ab?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Wer ist beteiligt? ⇒ eher intuitive Entscheidungen ⇒ geplant mit aufwendigen Analysen ⇒ Richtung/ Fokus: top-down / bottom-up; global / lokal ⇒ Geschäfts-/ Funktionsbereichen ⇒ Umwelt- und Unternehmensanalyse ⇒ Strategieformulierung ⇒ ...
<p>2.3 Einfluss</p>	<p>Hat Corporate Foresight einen direkten / indirekten Einfluss auf Ihre Strategieentwicklung? Sehen Sie darin Probleme / Verbesserungsbedarf?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Funktion bei strategischen Entscheidungsprozessen ⇒ personelle Verschmelzung ⇒ Wie sieht dieser Einfluss im Detail aus? ⇒ ...

<p>2.4 Methoden</p>	<p>Verwenden Sie gezielt Methoden oder Ansätze aus dem Corporate Foresight in der Strategieentwicklung? Kommt es bei dieser Anwendung zu Problemen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Welche Methoden in welcher Prozessphase? ⇒ Delphi ⇒ Szenario ⇒ Roadmaps ⇒ Workshops/ Zukunftskonferenzen ⇒ Cross-Impact Analyse ⇒ Simulation/ Gaming ⇒ ...
<p>2.5 Nutzen</p>	<p>Welche Vorteile/ Nachteile haben die Foresight-Methoden im Gegensatz zu den bisherigen Methoden der Strategieentwicklung?</p>	

Block 3: Einschätzung – Verbesserungsvorschläge – Lösungsansätze

<i>Frage-Nr. / Thema</i>	<i>Mögliche Frageformulierung</i>	<i>Unterfragen / Stichworte</i>
3.1	Welche Barrieren halten Sie für besonders schwerwiegend?	
3.2	Welche Barrieren wären eher nebensächlich oder leicht zu lösen?	
3.3	Sind Sie im Allgemeinen zufrieden mit Ihrer strategischen Zukunftsarbeit im Unternehmen? Oder sehen Sie dringenden Verbesserungsbedarf?	
3.4	Welche Verbesserungen würden Sie sich hinsichtlich des Corporate Foresight wünschen?	
3.5	Wie könnte die Implementierung von Corporate Foresight im Unternehmen und in der Strategieentwicklung reibungsloser ablaufen?	
3.6.	Welche Form sollten die Ergebnisse haben, die letztlich in die Strategieentwicklung miteinfließen?	
3.7	Was halten Sie persönlich von der Verbindung Zukunftsforschung und Strategieentwicklung?	