



Foto: © istockphoto.com/Kaarsten

Im Business auf das Bauchgefühl hören

Zukunftstrends: Im schnelllebigen Alltag sind intuitive Entscheidungen gefragt

Prognosen und die gewissenhafte Analyse von Zahlen und Daten werden immer schwieriger und liefern nicht immer brauchbare Aussagen über die Zukunft. Gleichzeitig stellt sich die Zukunftsfrage aber immer dringender. Eine Ursache ist: Immer mehr Parameter ändern sich in immer kürzerer Zeit. Dr. Ralf Deckers und Gerd Heinemann vom Marktforschungsinstitut ABH, Köln, zeigen in „tw“, dass sich mit einem gesunden Maß an Intuition durchaus ein gehaltvolles Zukunftsbild entwickeln lässt.

In vielen Branchen ist der Veränderungsdruck immens geworden, und die Zukunftsfrage stellt sich drängender denn je. Die verbreiteten Apokalypse-Visionen lassen uns oftmals wie gelähmt erscheinen und beunruhigen uns. Vergessen wird dabei immer, dass es sich um ein Zukunftsszenario handelt und es – bei richtiger Herangehensweise – noch viele Möglichkeiten gibt, sich entsprechend zu positionieren und Maßnahmen in die Wege zu leiten, um abzuwenden, um abzumildern oder sogar Neues daraus zu schaffen.

Ein Hindernis für die effektive Beschäftigung mit der Zukunft ist Unbeweglichkeit. Von Unbeweglichkeit im Denken sprechen wir, wenn konsequent der eingezäunte Pfad weiterverfolgt wird, ohne nach links oder rechts zu sehen, wenn Branchenregeln unhinterfragt postuliert und weitergegeben werden. Die alten Hasen in einer Branche oder die, die sich dafür halten, haben ihre Lektion gelernt. Sie wissen, wie die Branche tickt. Unterstützt und gestärkt wird die Branchenweisheit durch den Erfolg. Der Erfolg bestätigt, dass die Regeln und deren Befolgung richtig und vernünftig sind. Warum also neue Wege beschreiten und mal querdenken?

Kompetenz und Erfahrung – das soll nicht in Abrede gestellt werden – sind wichtig. Doch schnell landet man wieder in der Endloschleife, immer wieder wird das Gleiche gedacht und getan. Ändert sich aber das relevante Umfeld, verlieren die lang bewährten Branchenweisheiten ihre Wirksamkeit oder wirken sogar kontra-

produktiv. Wie aber kann man vermeiden, dass man früher oder später in der Kompetenz- beziehungsweise Erfolgsfalle festsetzt? Hören wir auf Robert I. Sutton, den amerikanischen Management-Professor: „Vergessen Sie die Vergangenheit, versuchen Sie, altbekanntes auf neue Weise zu sehen, und steigern Sie die Vielfalt an Ansichten, Stimmen und Ideen in Ihrem Unternehmen.“

Beweglichkeit jenseits der Branchenweisheiten

Das klingt gut. Aber wie lässt sich dies im Unternehmensalltag bewerkstelligen? Wissen wir doch alle, wie hartnäckig und dominant die Vergangenheit häufig ist. Bisweilen arbeiten wir ja auch selbst daran, ihre Vorherrschaft zu verteidigen, wenn dies zu unserem Vorteil zu sein scheint.

Robert I. Sutton hat hierfür seine „11½ schrägen Ideen, die funktionieren“ entwickelt. Diese „schrägen Ideen“ sind durch Forschung und Erfolgsbeispiele gestützt. Aber Sutton formuliert sie dennoch mit ironischer Distanz. Wenn man die Ideen näher in Augenschein nimmt, weiß man auch, warum. Er begreift seine Ideen als „Spielzeuge“ zum Ausprobieren und Experimentieren, um die Beweglichkeit jenseits der konventionellen Branchenweisheiten zu gewährleisten.



IHK-Infobox

Gerd Heinemann ist Gründer der ABH Marketingservice, Köln, mit dem Schwerpunkt strategische Marktforschung. Dr. Ralf Deckers, Senior Research Consultant, hat sich auf die Bereiche Trendgutachten und Zukunftsstudien spezialisiert. Ihr Buch „Trends erkennen – Zukunft gestalten – vom Zukunftswissen zum Markterfolg“, ist im Verlag BusinessVillage, Göttingen, erschienen (34,80 Euro, ISBN 978-3938358-78-8).

Die Regeln lauten folgendermaßen:

- Stellen Sie Arbeitskräfte ein, die den Firmenkodex nur langsam erlernen.
- Stellen Sie Personen ein, die Ihnen unsympathisch sind.
- Stellen Sie Personen ein, die Sie (wahrscheinlich) nicht brauchen.
- Nutzen Sie Vorstellungsgespräche, um sich neue Ideen zu verschaffen, nicht, um Bewerber auszusieben.
- Ermuntern Sie Ihre Mitarbeiter dazu, Vorgesetzte und Kollegen zu ignorieren und herauszufordern.
- Stellen Sie ein paar „Frohnaturen“ ein, und ermuntern Sie sie zu konstruktiven Konflikten.
- Belohnen Sie Erfolge und Misserfolge, bestrafen Sie Untätigkeit.
- Nehmen Sie sich etwas vor, das vermutlich scheitern wird, überzeugen Sie dann sich selbst und alle anderen, dass Sie mit Sicherheit Erfolg haben werden.
- Denken Sie sich etwas Lächerliches oder Unpraktisches aus, und planen Sie dann, es umzusetzen.
- Meiden, verwirren und langweilen Sie Kunden, Kritiker und alle, die nur über Geld sprechen wollen.
- Versuchen Sie, nichts von Leuten zu lernen, die behaupten, sie hätten eine Lösung für Probleme gefunden, mit denen Sie konfrontiert sind.
- Vergessen Sie die Vergangenheit, insbesondere die Erfolge Ihres Unternehmens.

Auf den ersten Blick wirken die Ideen befremdlich. Widersprechen sie doch allem, was gemeinhin als gutes Management gilt. Beispielsweise die Regel „Stellen Sie Personen ein, die Ihnen unsympathisch sind“: Menschen, die uns sympathisch sind, weisen große Ähnlichkeit zu uns auf. Sie denken und empfinden ähnlich. Dieses Klonen – die homosoziale Reproduktion – hat zur Folge, dass Denken festgelegt und gleichgerichtet ist. Offenheit für neue Ideen kann nicht aufkommen. Erst der „andere Unsympathische“ kann neue Sichtweisen und Ideen einbringen.

Ein weiteres Hindernis für die effektive Beschäftigung mit der Zukunft ist die Schwierigkeit, Daten, Fakten und Prognosen einerseits, Unwissenheit, Unsicherheiten und Intuitionen andererseits in ein stimmiges Verhältnis zu bekommen. Damit wir uns nicht falsch verstehen: Daten, Fakten und Statistiken sind für die Arbeit an der Zukunft unerlässlich. Die Zukunft zu analysieren und zu prognostizieren, heißt vor allem, mit Daten und Fakten zu arbeiten.

Die Zukunft ist aber keine reine Rechenaufgabe. Viel zu viele Unwägbarkeiten des Umfeldes spielen eine Rolle, je weiter in die Zukunft gedacht wird, desto mehr trifft dies zu. Diese Unwägbarkeiten können auch nicht „weggeforscht“ werden. Zudem können Trends in ihrer Relevanz für das Unternehmen unterschiedlich eingeschätzt werden. Zukunftschancen können gespürt werden, ohne dass dies bereits in Daten nachweisbar ist. Manch langjähriger Manager wischt die Marktstudie vom Tisch und beruft sich dabei auf sein Bauchgefühl. Wie geht man damit um? Jack Welch, langjähriger Chef von General Electric, heute Buchautor und Vortragsredner, rät in seinem Werk „Winning“: „Hören Sie auf Ihren Bauch. Er spricht zu Ihnen.“

Trends im Umfeld sind zu sondieren

Die Meinung, man habe die Zukunft „im Gefühl“, ist durchaus häufiger anzutreffen. Insbesondere langjährige Branchenkenner, die alten Hasen im Geschäft, behaupten, über einen sechsten Sinn zu verfügen, mit dem relevante Veränderungen frühzeitig erspürt würden. Man weiß halt, wie die Branche tickt. Esoterik ist das keineswegs. Selbst renommierte Hirnforscher und Psychologen räumen Bauchentscheidungen durchaus ihre Berechtigung ein.

Bei zunehmender Unsicherheit sind diese Entscheidungen oft sehr treffsicher – ohne dass man die genaue Begründung kennt. Also verzichten Sie nicht gänzlich auf Ihre Intuition. Die Analyse von Zahlen und Daten ist nach wie vor unerlässlich. Eine gesunde Mischung aus beidem ist dabei vielversprechend. Am Anfang steht oft die Intuition. Eine Wahrnehmung, dass sich unser Umfeld verändert hat, dass unsere Annahmen nicht mehr stimmen, ohne genau sagen zu können, wo und warum, kann die Arbeit an der Zukunft in Gang bringen.

Dann aber muss die Analyse einsetzen, Trends im Umfeld sind zu sondieren, Chancen für das eigene Geschäft zu bewerten. Hier wird die Hauptarbeit an der Zukunft geleistet. Das Bauchgefühl darf dabei aber durchaus dazwischenreden. Denn definierte Prozessschritte, Meilensteine und Kennzahlen sind wichtig und hilfreich, sie sollen auch ernst genommen und befolgt werden. Letztlich können sie aber nicht alle Fragen klären und Chancen auch kaputt analysieren. Ein Doppelpack ist also ideal. ●