

**Philos® GmbH**

Weilheimer Straße 9  
86911 Dießen am Ammersee  
Germany



**Schärfen Sie die Aufmerksamkeit für „weiche Signale“!  
Der Philos®-Fokus-Check**

**E-Mail:** [office@philos-portal.de](mailto:office@philos-portal.de)

**www.philos-portal.de**

**Tel.:** 0049-(0)8807-2064 670

**Fax:** 0049-(0)8807-2064 671

# Schärfen Sie die eigene Aufmerksamkeit für weiche Signale.



## Ausgangssituation (1/2)

Signale aus dem Unternehmensumfeld können oftmals sehr vielschichtig und mehrdeutig sein. Dabei kann es sich um Gerüchte handeln, die von Vertriebsmitarbeitern stammen, um Kundenmeinungen, die in öffentlichen Foren gepostet werden oder aber auch um Presseartikel, die in Vergleichstesten ein eigenes Produkt bewerten.

Derartige Ereignisse, die sich vielfach außerhalb des eigenen strategischen Kernfokus zeigen, können für ein Unternehmen Chancen und Risiken zugleich sein. Einerseits kann es sich um unentdeckte Markt- und Absatzmöglichkeiten handeln, andererseits aber auch um existentielle Bedrohungen, die den Unternehmenserfolg in den folgenden Geschäftsjahren nachhaltig schaden können.

**Die Auseinandersetzung mit „schwachen Umfeldsignalen“ stellt sich derart als eine zentrale Führungsaufgabe dar, gerade weil Management in der Regel daran gewöhnt ist, sich in Entscheidungsprozessen auf eine eindeutige und rational nachvollziehbare Datenbasis zu fokussieren.** Auch Day und Schoemaker (2006)\*, die sich in einer Untersuchung mit dem „blinden Flecken“ von Führungskräften auseinandersetzen, kommen zu einem ganz ähnlichen Erfordernis:

- Rund 80 Prozent aller Manager sehen einen erhöhten Bedarf für eine *peripheral vision* (ein Frühwarnsystem für schwache Signale an den Unternehmensrändern des eigenen Geschäfts).
- Knapp 70 Prozent aller Manager wurden in den letzten fünf Jahren von mindestens drei Ereignissen seitens der Wettbewerber mit einer signifikanten Auswirkung auf das eigene Geschäft überrascht.
- Knapp 100 Prozent aller Manager mangelt es an einem adäquaten Frühwarnsystem.

# Schärfen Sie die eigene Aufmerksamkeit für weiche Signale.



## Ausgangssituation (2/2)

In Zeiten, in denen Organisationsroutinen an der Tagesordnung sind, verbleibt jedoch kaum Zeit, sich mit den schwachen Signale aus dem eigenen Umfeld proaktiv und vor allem bewusst auseinanderzusetzen. So fokussiert sich die eigene Aufmerksamkeit zumeist auf die Bewerkstelligung des operativen Tagesgeschäfts, auf das Abarbeiten unmittelbarer ToDos und zeitkritischer Vorgaben. **Gerade deswegen gilt es, sich in periodischen Abständen „strategische Auszeiten“ zu nehmen, um den eigenen Blick für erfolgskritische Umfeldfaktoren immer wieder zu schärfen.** Untermauert wird dies auch durch ein Experiment der modernen Hirnforschung\*, welches im Jahr 2001 an der Universität in Ulm durchgeführt wurde:

12 Probanden absolvierten in einem virtuellen Fahrsimulator eine vorgegebene Strecke einmal als Fahrer und einmal als Beifahrer. Dabei zeigte das Gehirn der Fahrer deutlich weniger Aktivität als das der Beifahrer. Je schneller die Geschwindigkeit wurde, desto mehr verringerte sich die Aktivität des präfrontalen Kortex, der normalerweise bei allen komplexen Denk- und Planungsprozessen involviert ist. Aktives Autofahren ist damit keineswegs ein Problem der kognitiven Psychologie, sondern die Probanden bedienten sich vielmehr automatisierter Muster, um die Situation möglichst effektiv in den Griff zu bekommen. Nur die Beifahrer hatten hinreichend Gelegenheit, die vorbeifliegende Landschaft ganzheitlich zu erfassen, wie die synchrone Aktivität mehrerer Hirnareale eindrucksvoll bewies.

**„Intelligentes strategisches Management“ zeichnet sich demnach vor allem darin aus, bewusst vom Fahrer- auf den Beifahrersitz zu wechseln.** Herausforderung ist es also, die eigene Wirklichkeitskonstruktion derart zu organisieren, dass diese eine hinreichende Komplexität zulässt. Es geht folglich um einen Mut zur Langsamkeit oder um in der Semantik von Day und Schoemaker zu bleiben: um ein Schärfen der *peripheral vision*.

# Schärfen Sie die eigene Aufmerksamkeit für weiche Signale.



## Aktives Scannen oder passives Wahrnehmen?

Führungskräfte sind heute mit einer Vielzahl an Umweltinformationen (Umsatzberichte, Trendstudien und Technologieprognosen) konfrontiert, was vielfach den Eindruck erwecken mag, dem Unternehmensumfeld hinreichend Beachtung zu schenken. Allerdings sollte man sich vergegenwärtigen, dass es sich hier zumeist um ein passives Wahrnehmen handelt, denn nur ein Bruchteil der derart generierten Informationen wirkt sich nachfolgend auch sozial relevant in der eigenen Organisation oder Business Unit aus.

Bestimmend für das eigene Tagesgeschäft sind vielmehr Metriken, Standards und interne Regeln, deren Herkunft und Logik nur selten hinterfragt werden. Der Raum für Exploration schwindet derart jedoch auf ein Mindestmaß, die Neugier, sich aktiv mit unerwarteten und ungewohnten Umweltsignalen auseinanderzusetzen, geht unweigerlich verloren.

Aktives Scannen hingegen ist in der Regel die Konsequenz auf eine spezielle Fragestellung. Es spiegelt die Neugier gegenüber einer Unternehmensumwelt wieder und ist vielfach hypothesenbasiert. Erforderlich ist es überall dort, wo das Umfeld durch eine hohe Dynamik und Komplexität charakterisiert ist. Die Ansatzpunkte sind hierbei vielschichtig und steigen exponentiell mit der Unternehmensgröße durch die Anzahl und Möglichkeiten peripherer Berührungspunkte.

**Management hat folglich dafür zu sorgen, die organisationale Fähigkeit derart zu verbessern, dass periphere Ereignisse möglichst umfassend und sozial wirksam in die Kommunikation gebracht werden können.** Letztendlich geht es darum, „Beifahrer“ zu finden und für diese zu definieren, was es zu beobachten gilt, wie das derart Beobachtete nachfolgend innerhalb der eigenen Business Unit Eingang erhält und mit welchen operativen Konsequenzen dies für das eigene Handeln verbunden ist.

# Schärfen Sie die eigene Aufmerksamkeit für weiche Signale.



## Organisationale Voraussetzungen

Konzentriert man sich auf die Voraussetzungen, die zur Schärfung der peripheren Aufmerksamkeit innerhalb einer Organisation oder Business Unit erforderlich sind, lassen sich vor dem Hintergrund der bisherigen Argumentation **drei zentralen Erfolgsfaktoren** ableiten:

1. Existenz angemessener, sichtbarer und wiederkehrender Formate für den Informationsaustausch
2. Vorhandenes Wissen über die Scan-Systematik (hypothesenbasierte Fragen, Aufbereitung, Umgang, etc.)
3. Anreize und Möglichkeiten für den Austausch von relevanten Informationen

**Mitarbeiter und Führungskräfte müssen folglich themenfokussiert in den freien Dialog treten können**, d.h. formale Abläufe und Strukturen müssen durch geeignete Kommunikationsformate wirkungsvoll ergänzt werden. Dies wiederum erfordert eine Kultur des Vertrauens, Respekt und Akzeptanz von Neugier sowie die bereichsinterne Erkenntnis, dass der Informationsaustausch von entscheidender strategischer Bedeutung ist.

**Neben einer rein sachlichen Dimension gewinnt dadurch eine zeitliche und soziale Komponente an Relevanz**, da eine hierarchieübergreifende Kommunikation vielfach erst routinisiert werden muss. Kritische Reflexion erfordert demnach die eigene Rolle als Führungskraft, um nicht in alten Entscheidungsmustern und Sozialdynamiken verhaftet bleiben zu müssen. Auch gilt es zu berücksichtigen, dass bisherige Entscheidungsprämissen u.U. an Bedeutung verlieren werden bzw. neue gleichberechtigt hinzutreten.

Erstaunlicherweise wird einem räumlichen Setting häufig nur wenig Beachtung geschenkt. Allerdings sollte eine „strategische Auszeit“ durchaus wörtlich genommen werden, um sich möglichst ungestört – jenseits operativer Zwänge – potenziellen Zukunftsszenarien widmen zu können.

# Schärfen Sie die eigene Aufmerksamkeit für weiche Signale.



## Der Philos®-Fokus-Check

Es drängt sich die Frage auf, inwieweit in Ihrem Verantwortungsbereich überhaupt das Erfordernis und die Fähigkeit besteht, sich intensiver mit einem peripherem Sehen auseinanderzusetzen. Die Philos® GmbH möchte Sie bei der Beantwortung dieser Frage unterstützen und hat auf Grundlage der Arbeit von Day und Schoemaker (2006)\* einen Fokuscheck zu diesem Thema entwickelt.

Berücksichtigung finden insgesamt **sieben Themengebiete, zu denen Sie anhand von Statements und einer siebenteiligen Ratingskala eine Einschätzung für Ihren Bereich vornehmen können.**

Für eine höhere Trefferquote erweist es sich als sinnvoll, dass Sie diesen Test von Mitarbeitern und Führungskräften ausfüllen lassen, die entweder Kenntnis vom Strategieprozess Ihres Bereichs besitzen oder unmittelbar mit Strategiearbeit betraut sind. Eklatante Ratingunterschiede und Differenzen gilt es nachfolgend in einem geeigneten Format offen zu legen und zur Findung eines gemeinsamen Konsens kritisch zu diskutieren.

**Der Test gibt abschließend anhand einer Vier-Felder-Matrix Aufschluss darüber, wie Ihr Verantwortungsbereich hinsichtlich eines peripheren Sehens und aktiven Scannens des wettbewerbsrelevanten Umfelds aufgestellt ist. Er gibt Aufschluss über den Grad der Notwendigkeit, d.h. ob Sie diesem Bereich zukünftig mehr oder weniger Aufmerksamkeit widmen sollten.**

Gerne unterstützt Sie die Philos® GmbH bei der Ableitung und Diskussion weiterer Schritte. Wir freuen uns, wenn Sie diesbezüglich auf uns zukommen und auf den partnerschaftlichen Austausch mit Ihnen.

# Der Philos<sup>®</sup>-Fokus-Check

## I Unsere Strategie



| I Unsere Strategie  |                           |                      | (Bewertung einkreisen) |  |  |
|---|---------------------------|----------------------|------------------------|--|--|
| <b>Der Fokus unserer Strategie kann als sehr breit und unscharf bezeichnet werden.</b><br>stimme nicht zu                           | 1   2   3   4   5   6   7 | stimme vollkommen zu |                        |  |  |
| <b>Unsere Strategie verfolgt in den nächsten Jahren einen massiven Wachstumskurs.</b><br>stimme nicht zu                            | 1   2   3   4   5   6   7 | stimme vollkommen zu |                        |  |  |
| <b>Unsere Strategie betrifft eine Vielzahl an Business Units, Abteilungen oder Mitarbeitern.</b><br>stimme nicht zu                 | 1   2   3   4   5   6   7 | stimme vollkommen zu |                        |  |  |
| <b>Die Umsetzung unserer Strategie ist mit einer hohen Änderungsquote in Strukturen und Prozessen verbunden.</b><br>stimme nicht zu | 1   2   3   4   5   6   7 | stimme vollkommen zu |                        |  |  |
| <b>Summe (hinzufügen der Nummer)</b>  |                           |                      |                        |  |  |

# Der Philos®-Fokus-Check

## II Komplexität unseres Umfelds



| II Komplexität unseres Umfelds (Bewertung einkreisen)  |               |                      |
|--|---------------|----------------------|
| <b>Unsere Arbeit ist durch eine hohe Abstimmungsrate mit anderen Business Units charakterisiert.</b><br>stimme nicht zu                      | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu |
| <b>Unser Bereich hängt stark von externen Budgets und Entscheidungen ab.</b><br>stimme nicht zu  | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu |
| <b>Unsere Leistungserstellung bedarf des Zusammenspiels hochtechnischer, komplexer Systeme.</b><br>stimme nicht zu                           | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu |
| <b>Unsere gesetzlichen Vorgaben sind komplex und unterliegen einer hohen Änderungsquote.</b><br>stimme nicht zu                              | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu |
| <b>Unsere Leistung betrifft eine Vielzahl an vor- und nachgelagerten Bereichen, die Ansprüche an uns sind vielfältig.</b><br>stimme nicht zu | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu |
| <b>Wir müssen die Existenzberechtigung unserer Leistungen immer wieder rechtfertigen.</b><br>stimme nicht zu                                 | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu |
| <b>Summe (addieren der Zahlen)</b>   |               |                      |

# Der Philos®-Fokus-Check

## III Volatilität unseres Umfelds (1/2)



| III Volatilität unseres Umfelds  |               | (Bewertung einkreisen)    |  |  |  |  |
|--|---------------|---------------------------|--|--|--|--|
| <p><b>Die letzten drei Jahre waren durch eine Vielzahl überraschender Ereignisse (mit hohen Auswirkungen auf die eigene Arbeit) geprägt.</b></p> <p style="text-align: right;">stimme nicht zu</p> | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu (>3) |  |  |  |  |
| <p><b>Frühere Prognosen können als ungenau (mit hohen Abweichungsquoten) bezeichnet werden.</b></p> <p style="text-align: right;">stimme nicht zu</p>  | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu      |  |  |  |  |
| <p><b>Unsere Leistungen unterlagen in den letzten drei Jahren einem hohen Änderungsdruck.</b></p> <p style="text-align: right;">stimme nicht zu</p>  | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu      |  |  |  |  |
| <p><b>Die Geschwindigkeit und Entwicklung unserer verwendeten Technologien ist hoch und unberechenbar.</b></p> <p style="text-align: right;">stimme nicht zu</p>                                   | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu      |  |  |  |  |
| <p><b>Wir müssen uns gegenüber anderen Leistungsanbietern immer wieder behaupten.</b></p> <p style="text-align: right;">stimme nicht zu</p>  | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu      |  |  |  |  |

# Der Philos®-Fokus-Check

## III Volatilität unseres Umfelds (2/2)



| III Volatilität unseres Umfelds (Bewertung einkreisen)   |               |                           |
|--|---------------|---------------------------|
| <b>Wir hängen stark von der Arbeit und Vorleistung anderer Bereiche ab.</b><br>stimme nicht zu   | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu      |
| <b>Trends, Moden und externe Meinungen haben unmittelbar Auswirkung auf unsere Arbeit (Arbeitsabläufe).</b><br>stimme nicht zu                           | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu      |
| <b>Wir rechnen in den nächsten Jahren mit massiven Veränderungen, die sich unmittelbar auf unsere eigene Arbeit auswirken werden.</b><br>stimme nicht zu | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu (>5) |
| <b>Summe (addieren der Zahlen)</b>   |               |                           |

# Der Philos®-Fokus-Check

## IV Unser Strategieprozess



| IV Unser Strategieprozess  |               | (Bewertung einkreisen) |  |  |  |  |  |  |
|--|---------------|------------------------|--|--|--|--|--|--|
| <b>Die Einbindung und Reflexion von Szenarien ist in unserem Strategieprozess selbstverständlich.</b><br>stimme nicht zu                           | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu   |  |  |  |  |  |  |
| <b>Wir setzen uns im Strategieprozess bewusst mit den Einflussgrößen, die unsere tägliche Arbeit beeinflussen, auseinander.</b><br>stimme nicht zu | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu   |  |  |  |  |  |  |
| <b>Unser Strategieprozess ist themen- und anlassorientiert, wir nehmen uns immer wieder operative Auszeiten.</b><br>stimme nicht zu                | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu   |  |  |  |  |  |  |
| <b>Auf Umweltinformationen können wir problemlos zugreifen, sie werden bei uns zielgerichtet erhoben.</b><br>stimme nicht zu                       | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu   |  |  |  |  |  |  |
| <b>Allianzen und strateg. Partnerschaften sind ein integraler und zentraler Bestandteil unserer Geschäftstätigkeit.</b><br>stimme nicht zu         | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu   |  |  |  |  |  |  |
| <b>Summe (addieren der Zahlen)</b>   |               |                        |  |  |  |  |  |  |

# Der Philos®-Fokus-Check

## V Unsere Organisationsstruktur



| V Unsere Organisationsstruktur   |   | (Bewertung einkreisen) |   |   |   |   |   |                      |
|--|---|------------------------|---|---|---|---|---|----------------------|
| <b>Wir setzen uns aktiv mit Informationen aus unserem Umfeld auseinander, es gibt klar geregelte Verantwortlichkeiten.</b><br>stimme nicht zu            | 1 | 2                      | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | stimme vollkommen zu |
| <b>Bei uns gibt es Regelprozesse und Standardverfahren, durch die Umfeldinformationen im Tagesgeschäft Berücksichtigung finden.</b><br>stimme nicht zu   | 1 | 2                      | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | stimme vollkommen zu |
| <b>Die Auseinandersetzung mit unserem Umfeld wird gefördert, es gibt Anreize und Möglichkeiten für einen „breiteren Blickwinkel“.</b><br>stimme nicht zu | 1 | 2                      | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | stimme vollkommen zu |
| <b>Umfeldinformationen werden bei uns über interne Abteilungs- und Funktionsgrenzen hinweg offen ausgetauscht.</b><br>stimme nicht zu                    | 1 | 2                      | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | stimme vollkommen zu |
| <b>Bei uns gibt es Regelformate, in denen dem Management sensible Themenfelder offen gespiegelt werden können.</b><br>stimme nicht zu                    | 1 | 2                      | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | stimme vollkommen zu |
| <b>Summe (addieren der Zahlen)</b>   |   |                        |   |   |   |   |   |                      |

# Der Philos®-Fokus-Check

## VI Unsere Führungsorientierung



| VI Unsere Führungsorientierung (Bewertung einkreisen)   |               |                           |
|---|---------------|---------------------------|
| <b>Umfeldfaktoren sind bei uns im Management eine relevante, strategisch entscheidende Führungsgröße.</b><br>stimme nicht zu                            | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu      |
| <b>Unsere Planungen sind langfristig und konzentrieren sich auf einen Zeitraum von größer als fünf Jahren.</b><br>stimme nicht zu (<2)                  | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu (>5) |
| <b>Schnittstellenproblematiken gehen wir bewusst an und haben dazu geeignete, wiederkehrende Gesprächsformate.</b><br>stimme nicht zu                   | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu      |
| <b>Interne Regeln, Standards und Routinen werden bei uns immer wieder kritisch - unter Einbindung der Mitarbeiter - hinterfragt.</b><br>stimme nicht zu | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu      |
| <b>Summe (addieren der Zahlen)</b>  |               |                           |

# Der Philos®-Fokus-Check

## VII Unser Wissensmanagementsystem



| VII Unser Wissensmanagementsystem (Bewertung einkreisen)   |               |                             |
|--|---------------|-----------------------------|
| <b>Umfeldinformationen werden bei uns systematisch aufbereitet und können problemlos in bestehende Datenbanksysteme eingepflegt werden.</b><br>stimme nicht zu | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu        |
| <b>Es herrscht gute Kenntnis über die zur Verfügung stehenden Umfelddaten, die Arbeit damit ist selbstverständlich.</b><br>stimme nicht zu                     | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu        |
| <b>Auf vorhandene Datenbanken kann bei uns problemlos zugegriffen werden, es bedarf einer geringen Einarbeitungszeit.</b><br>stimme nicht zu                   | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu        |
| <b>Unsere Datenqualität (bezogen auf Umfeldereignisse und -trends) hat eine Trefferquote von über 80 Prozent.</b><br>stimme nicht zu (<20%)                    | 1 2 3 4 5 6 7 | stimme vollkommen zu (>80%) |
| <b>Summe (addieren der Zahlen)</b>   |               |                             |

# Der Philos®-Fokus-Check

## Testauswertung

### Berechnung der Zwischensummen

#### Erfordernis

I

II

III

Summe =

#### Fähigkeit

IV

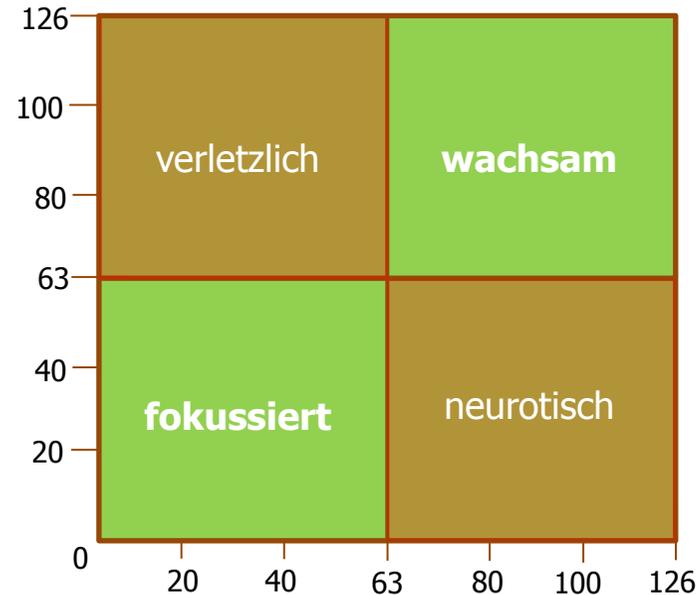
V

VI

VII

Summe =

### Bewertungsmatrix



1. Markieren Sie die Summe der „Erfordernis“-Bewertungen (I bis III) auf der vertikalen Achse.
2. Markieren Sie die Summe der „Fähigkeit“-Bewertungen (IV bis VII) auf der horizontalen Achse.
3. Zeichnen Sie ein Kreuz in das Quadrat, wo sich Erfordernis und Fähigkeit kreuzen.

**Sind Sie gut aufgestellt (fokussiert und wachsam) oder sind Sie „verletzlich“ oder sogar „neurotisch“?**

# Autor

## Dr. Simon Kraus



### Dr. Simon Kraus – Systemischer Organisations- und Strategieberater der Philos GmbH

Die Begleitung komplexer Veränderungsprozesse, der Umgang mit strategischen Fragestellungen sowie der Bereich der Führungskräfteentwicklung gehören zu seinen ausgewiesenen Beratungsschwerpunkten. Zu seinen Kunden zählen Unternehmen aus der Automobil-, Technologie-, Recycling- und Weiterbildungsbranche, zudem ist er branchenübergreifend für seine Key-Note-Vorträge zum Thema Führung bekannt.

Die Generierung nachhaltiger Veränderungsimpulse sowie deren kommunikative Verankerung bilden die Triebfeder seiner Tätigkeit, organisationale Überlebensfähigkeit stellt für ihn dabei eine unverrückbare Handlungsgrundlage dar. Selbstverständlich sind für ihn die Existenz organisationaler Eigenlogiken sowie das Bewusstsein zirkulärer Abhängigkeiten.

Seine reichhaltigen Führungs- und Lehrerfahrungen sowie seine systemische Ausbildung (Prof. Dr. Fritz B. Simon) bereichern seine beratenerische Tätigkeit. Durch seine wissenschaftliche Forschung gilt er als Experte für vertrauensbasierte Geschäftsmodelle und ein daraus resultierendes Managementverständnis. Auch ist er als staatlich geprüfter Heeresbergführer mit gruppensdynamischen Phänomenen langjährig vertraut und ist sich den Grenzen von Führung deshalb bewusst.

