



Strategische Planung stützt sich klassischerweise auf die Betrachtung aktueller Muster und Trends, um Prognosen über die Zukunft zu erstellen. In einer Welt, die von unvorhersehbaren Veränderungen beherrscht wird, ist dies ziemlich schwierig geworden. In komplexen und dynamischen Umgebungen besteht die einzige Möglichkeit, vorbereitet zu sein, darin, Frühwarnsignale für Veränderungen zu erkennen und zu interpretieren, sobald diese auftreten.

Schwache Signale sind frühe Anzeichen für große Veränderungen und Entwicklungen. Ein Frühwarnzeichen für Multiple Sklerose ist beispielsweise verschwommenes Sehen. Frühwarnzeichen der Finanzkrise von 2008 waren fallende Preise auf dem US-Häusermarkt. Oft werden solche schwachen Signale übersehen oder falsch interpretiert, da sie nicht in unser Weltbild passen. Folglich gibt es zwei entscheidende Probleme im Zusammenhang mit der Erkennung schwacher Signale: a) sie zu identifizieren und aus dem „Rauschen“ (dem Durcheinander von Ereignissen und zufälligen Zeichen, die auf nichts Größeres hinweisen) herauszufiltern, und b) sie richtig zu interpretieren.

### Schwache Signale erkennen:

Schwache Signale kommen nicht von selbst – Ihr müsst sie finden. Haltet die Augen offen, beobachtet Euer soziales Umfeld und die Medien, überprüft, was außerhalb Eures Blickfeldes passiert, untersucht komische Kleinigkeiten, auch wenn sie auf den ersten Blick irrelevant erscheinen. Wenn ein Signal von mehreren Quellen wiederholt wird, anfängt stärker zu werden oder sich in der Qualität ändert, seid hellhörig. Schaut genauer hin. Dies erfordert ein systematisches Vorgehen durch Umgebungsbeobachtung und eine bewusste Anstrengung, unsere natürlichen Wahrnehmungsfilter zu reduzieren. Normalerweise achten wir auf das, was wir erwarten zu sehen (dieses Phänomen ist als „selektive Wahrnehmung“ bekannt). Folglich werden Dinge, die wir nicht erwarten, oft herausgefiltert oder verzerrt, damit sie in unser Weltbild passen.

### Interpretation schwacher Signale:

Sobald Ihr ein Signal identifiziert habt, das auf eine zukünftige Veränderung hinzuweisen scheint, müsst Ihr interpretieren, was es bedeuten könnte. Ob verschwommenes Sehen ein Hinweis auf zunehmende Weitsichtigkeit oder Multiple Sklerose ist, lässt sich nicht so leicht erkennen, kann aber mit einigen zusätzlichen Analyseschritten herausgefunden werden. Interpretationen werden ebenso wie Wahrnehmungen durch das verzerrt, was wir erwarten und wünschen. Auch Gruppen sind vor diesen Verzerrungen nicht gefeit. (Der Effekt eines kollektiven Tunnelblicks, bei dem Interpretationen herausgefiltert werden, die der vorherrschenden Überzeugung der Gruppe widersprechen, wird als „Gruppendenken“ bezeichnet.) Daher ist es am besten, schwache Signale mit einem gemischten Team zu untersuchen. Stellt mehrere Hypothesen und Szenarien auf und testet sie. Lasst Euch auf konstruktive Kritik ein und scheut Euch nicht davor. Mit der Zeit wird das Interpretieren schwacher Signale zu einer Übung, in der Ihr als Team besser werdet.