

Sven Hauff:

Früherkennung im Human Resource Management. Sozio-kulturelle Entwicklungen und die Antizipierbarkeit von Personalrisiken

Empirische Personal- und Organisationsforschung,

hrsg. von Dorothea Alewell, Rüdiger Kabst, Albert Martin, Wenzel Matiaske,

Werner Nienhüser, Florian Schramm, Wolfgang Weber, Bd. 44

ISBN 978-3-86618-489-3, ISBN 978-3-86618-589-0 (e-book pdf),

Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2010, 268 S., € 27.80

Das Human Resource Management ist durch eine Reihe von sozio-kulturellen Entwicklungen geprägt, die zunehmende Risiken für die Verfügbarkeit und Wirksamkeit des Personals zur Folge haben können. So führt zum einen der demographische Wandel zu einer Minderung und Alterung des Erwerbspersonenpotentials. Zum anderen können Veränderungen in den Werthaltungen der Arbeitnehmer Motivations- und Loyalitätsrisiken mit sich bringen.

Eine rechtzeitige Erkennung zukünftiger Entwicklungen verspricht der Einsatz von Früherkennungssystemen. Die grundlegende Frage der Arbeit richtet sich daher darauf, inwieweit sich derartige Systeme auch im Rahmen des Personalmanagements einsetzen lassen, um mögliche Personalrisiken zu identifizieren. Dabei wird zunächst geklärt, welche Prinzipien und Vorgehensweisen mit der Früherkennung verbunden sind. Anschließend werden zentrale sozio-kulturelle Entwicklungen analysiert und die jeweils vorhandenen Informationen aus der Perspektive einer personalwirtschaftlichen Früherkennung bewertet. Insgesamt kann gezeigt werden, dass eine Früherkennung im Human Resource Management grundsätzlich durchaus möglich und in einzelnen personalwirtschaftlichen Entscheidungsbereichen auch sinnvoll ist.

Schlüsselwörter: Früherkennung, Human Resource Management, demographischer Wandel, Wertewandel, amtliche Statistiken, Mitarbeiterbefragungen

Dr. Sven Hauff studierte Soziologie, Psychologie und Wirtschaftswissenschaften an der Universität Jena und promovierte an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Hamburg. Seine bisherigen Forschungsschwerpunkte sind: Früherkennung im HRM, Outsourcing im HR-Bereich, Psychologische Verträge und Wertewandel.

Empirische Personal- und Organisationsforschung

Band 45

herausgegeben von

Dorothea Alewell

Rüdiger Kabst

Albert Martin

Wenzel Matiaske

Werner Nienhäuser

Florian Schramm

Wolfgang Weber

Sven Hauff

Früherkennung im Human Resource Management

Sozio-kulturelle Entwicklungen
und die Antizipierbarkeit von Personalrisiken

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-489-3 (print)

ISBN 978-3-86618-589-0 (e-book)

Empirische Personal- und Organisationsforschung: ISSN: 0942-8984

DOI 10.1688/9783866185890

1. Auflage, 2010

Zugl.: Dissertation, Univ. Hamburg, 2010

© 2010 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Geleitwort

Die personellen Ressourcen gehören heute zu den strategischen Erfolgsfaktoren von Unternehmen. Risiken im Bereich der Verfügbarkeit und Wirksamkeit von Personal können damit zugleich zentrale Risiken für den Erfolg und die Überlebensfähigkeit von Unternehmen darstellen. Da sich viele Entwicklungen im Personalbereich nur langfristig umfassend beeinflussen und verändern lassen, ist eine Früherkennung solcher Risiken wichtig, um Handlungsoptionen des Unternehmens zu erhalten. Jedoch ist dieser Bereich der Früherkennung von Risiken in der Literatur bisher kaum bezogen auf die spezifischen Fragen der Personalwirtschaft hin behandelt worden, so dass hier eine deutliche Forschungslücke klafft. Partiiell wird in der Literatur die Realisierbarkeit oder Rationalität der personalwirtschaftlichen Früherkennung verneint. Hier setzt Sven Hauff mit seiner Dissertation zur Früherkennung im Personalbereich an. Seine Fragestellung lautet, inwieweit sich Früherkennungssysteme, die in anderen Unternehmensbereichen durchaus gängig sind, auch im Rahmen des Personalmanagements einsetzen lassen, um solche Risiken in der zukünftigen Verfügbarkeit und Wirksamkeit von Personalressourcen zu erkennen, die sich aus sozio-kulturellen Entwicklungen ergeben. Insbesondere werden hier Fragen des demographischen Wandels in ihrer Rückwirkung auf die Verfügbarkeit von Personal und der Veränderung von Werteorientierungen von Mitarbeitern in ihren Rückwirkungen auf die Wirksamkeit von Personal untersucht.

Herr Hauff wählt eine breite und vielfältige Zugangsweise zu seiner Fragestellung, die sich aus verschiedenen Perspektiven und auf verschiedenen Ebenen mit dem Themenbereich der personalwirtschaftlichen Früherkennung auseinandersetzt, womit auch thematisch eine erhebliche Breite an personalwirtschaftlichen Themen angesprochen wird. Zudem werden Ansätze und Argumentationsstränge aus verschiedenen Teildisziplinen verwendet und miteinander verbunden. Ausgelotet und überprüft werden jeweils Fragen der grundsätzlichen Gestaltung der Früherkennung, die Verfügbarkeit und Erhebbarkeit geeigneter Daten sowie die Tragfähigkeit gängiger Aussagen und Überzeugungen zu sozio-kulturellen Risiken. Das Buch bietet daher sowohl einen umfassenden Überblick als auch vertiefte Einblicke in die personalwirtschaftliche Früherkennung sozio-kultureller Risiken, und kann mit großem Gewinn von Wissenschaftlern und Praktikern sowie von Betriebswirten und Sozialwissenschaftlern gelesen werden. Ich wünsche dem Buch eine weite Verbreitung und kritisch-konstruktive Aufnahme bei seinen Lesern, und seinem Autor, mit dem mich

eine langjährige sehr gute Zusammenarbeit verbindet, viel Erfolg – nicht nur mit dieser Publikation, sondern auch für seine weitere wissenschaftliche Laufbahn.

Hamburg, im September 2010

Dorothea Alewell

Dank

Viele Menschen haben auf unterschiedliche Art und Weise zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen. Ihnen fühle ich mich in tiefer Dankbarkeit verbunden.

Allen voran danke ich meiner Doktormutter, Frau Prof. Dr. Dorothea Alewell, ohne deren fachliche und menschliche Betreuung die vorliegende Arbeit niemals zustande gekommen wäre. Sie hat von Anfang an großes Vertrauen in mich und meine Arbeit gesetzt und mir stets die nötigen Freiräume gewährt. Mit unzähligen Anregungen und konstruktiver Kritik hat sie die Arbeit in vielerlei Hinsicht bereichert und vorangebracht. Frau Prof. Dr. Nicola Berg danke ich für die spontane Übernahme des Zweitgutachtens und den damit verbundenen Verpflichtungen.

Für die treue Begleitung, fürs Zuhören, Korrekturlesen, Kritisieren etc. danke ich insbesondere Marcel Fischer, Michael Friedrich, Dr. Nina Katrin Hansen, Sebastian Illing, Öztürk Kiran, Stefan Kirchner, Eileen Schott, Susi Störmer und Dr. Katrin Weiland.

Ganz besonders danke ich meinen Eltern, die mir mein Studium ermöglichten. Sie waren immer für mich da und haben meine Entscheidungen nie in Frage gestellt.

Mein innigster Dank gilt meiner Frau Maria Chiara Gambini, die mir durch ihre Zuneigung und ihr sonniges Wesen jeden Tag aufs Neue Lebensfreude schenkt.

Hamburg, im September 2010

Sven Hauff

Inhalt

1	Einleitung	15
2	Konzeptionen der Früherkennung	23
2.1	Grundlagen der betrieblichen Früherkennung	23
2.1.1	Entwicklungsstufen der Früherkennung.....	23
2.1.2	Systematisierung der Früherkennungsansätze	25
2.1.3	Begriffsbestimmung	29
2.2	Operative Frühwarnung und -erkennung.....	30
2.2.1	Spezifika und Differenzierung operativer Systeme	30
2.2.2	Kennzahlen und Kennzahlensysteme.....	31
2.2.3	Hochrechnungsorientierte Systeme.....	32
2.2.4	Indikatorbasierte Systeme	33
2.3	Strategische Frühaufklärungssysteme.....	39
2.3.1	Konzept der schwachen Signale.....	39
2.3.2	Scanning und Monitoring als Basisaktivitäten der strategischen Früherkennung	41
2.3.3	Quellen schwacher Signale	43
2.3.4	Aufbau und Ablauf der strategischen Frühaufklärung.....	44
2.3.4.1	Strategische Früherkennung nach dem Battelle-Konzept	44
2.3.4.2	Strategische Früherkennung nach Hammer	45
2.3.5	Grundsätzliche Probleme des strategischen Ansatzes.....	47
2.4	Integration von operativer und strategischer Früherkennung	48
2.5	Zusammenfassung und Diskussion.....	56
3	Gestaltung und Durchführung einer integrativen Früherkennung im Personalmanagement	59
3.1	Bestimmung des relevanten Informationsbedarfs.....	59
3.2	Festlegung von Beobachtungsbereichen.....	62
3.2.1	Unternehmensexterne Beobachtungsbereiche.....	62
3.2.2	Unternehmensinterne Beobachtungsbereiche	64
3.3	Identifikation relevanter Informationsquellen	65
3.3.1	Informationen bezüglich unternehmensinterner Sachverhalte	66
3.3.1.1	Personale Informationsquellen.....	66
3.3.1.2	Sachbezogene Informationsquellen.....	67

3.3.2	Informationen bezüglich unternehmensexterner Sachverhalte	67
3.3.2.1	Personale Informationsquellen.....	67
3.3.2.2	Sachbezogene Informationsquellen.....	68
3.4	Scanning und Monitoring	68
3.5	Analyse personalbezogener Früherkennungsinformationen.....	71
3.5.1	Analyse quantitativer Informationen.....	72
3.5.1.1	Personalbezogene Kennzahlen und Indikatoren	72
3.5.1.2	Balanced Scorecard	76
3.5.1.3	Zeitreihenanalysen	79
3.5.1.4	Kausale Prognoseverfahren.....	80
3.5.2	Analyse qualitativer Informationen.....	81
3.5.2.1	Personal-Portfolios	81
3.5.2.2	Delphi-Methode	85
3.6	Vergleich und Bewertung der Information: Triangulation	88
3.7	Verdichtung der Früherkennungsinformationen: Szenario-Technik	91
3.8	Evaluation potenzieller Veränderungen: Impact-Analysen.....	94
3.9	Grenzen der Früherkennung und Konzepte zu deren Überwindung	100
3.9.1	Dilemma der Früherkennung	100
3.9.2	Ausschöpfung unternehmensintern vorhandener Frühinformationen.....	101
3.9.3	Integration unternehmensexterner Personen(gruppen)	102
3.9.4	EDV-gestützte Nutzung unternehmensextern verfügbarer Informationen	102
3.9.5	Früherkennungskooperationen	103
3.10	Zusammenfassung und Diskussion.....	104

4 Demographischer Wandel und die Folgen für den Arbeitsmarkt 109

4.1	Demographische Entwicklungen in Deutschland.....	109
4.2	Theoretische Folgen des demographischen Wandels	116
4.2.1	Neoklassische Arbeitsmarktheorie und demographischer Wandel.....	116
4.2.1.1	Angebotseffekte	116
4.2.1.2	Nachfrageeffekte	117
4.2.2	Matching und Vakanzen im suchtheoretischen Modell	121
4.2.2.1	Die Entscheidungen von Arbeitskraftanbietern	122
4.2.2.2	Die Entscheidungen von Arbeitskraftnachfragern	125
4.2.2.3	Der Matching-Prozess und die Ableitung der Beveridge-Kurve	127
4.2.2.4	Ursachen und mögliche Entwicklungen von Mismatch.....	131

4.2.3	Implikationen der Humankapitaltheorie.....	133
4.2.4	Schlussfolgerungen	135
4.3	Prognosen zur zukünftigen Entwicklung am Arbeitsmarkt.....	136
4.3.1	Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials	136
4.3.2	Entwicklung des Arbeitskräftebedarfs	139
4.3.3	Entwicklung der Arbeitsmarktbilanz	141
4.4	Zusammenfassung und Diskussion.....	147
5	Möglichkeiten und Grenzen der Früherkennung von Verfügbarkeitsrisiken anhand amtlicher Statistiken	149
5.1	Unternehmerische Arbeitsmarktforschung als Früherkennung	149
5.2	Kenngößen der Personalbedarfsplanung	152
5.2.1	Grundbegriffe der Personalplanung	152
5.2.2	Planung des qualitativen Personalbedarfs	153
5.2.3	Planung des quantitativen Personalbedarfs	155
5.2.4	Fristigkeit der Personalplanung.....	157
5.3	Amtliche Statistiken im Vergleich.....	160
5.3.1	Methodische Vorbemerkungen	160
5.3.2	Die Arbeitsmarktstatistiken der Bundesagentur für Arbeit.....	160
5.3.3	Die Berichte und Daten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung	167
5.3.4	Die Statistiken des Statistischen Bundesamtes	170
5.3.5	Die regionalen Statistiken der Statistischen Landesämter	173
5.3.6	Die Bildungsprognosen der Kultusministerkonferenz	174
5.4	Zusammenfassung und Diskussion.....	175
6	Wertewandel und die Konsequenzen nicht erfüllter Erwartungen	181
6.1	Werte und Wertewandel in der Arbeitswelt	181
6.2	Wertekonflikt und die Implikationen für das Personalmanagement	184
6.3	Psychologische Verträge und die Konsequenzen ihres Bruchs	186
6.3.1	Konzept des psychologischen Vertrages.....	186
6.3.2	Inhalte psychologischer Verträge.....	189
6.3.3	Vertragsverletzungen und mögliche Konsequenzen	191

6.4	Empirische Befunde.....	193
6.4.1	Daten	193
6.4.2	Entwicklung und derzeitige Ausprägung arbeitsorientierter Werte.....	195
6.4.3	Wertorientierungen und tatsächliche Arbeitssituation im Vergleich	201
6.4.4	Auswirkung eines Mismatches auf Arbeitszufriedenheit und Commitment	206
6.5	Zusammenfassung und Diskussion.....	210
7	Möglichkeiten und Grenzen der Früherkennung von Wirksamkeitsrisiken anhand von Mitarbeiterbefragungen	213
7.1	Erfassung bewusstseinsfähiger Informationen über Mitarbeiterbefragungen	213
7.2	Befragung als kognitiver und kommunikativer Prozess rationalen Verhaltens.....	215
7.3	Situative Einflussfaktoren.....	220
7.3.1	Effekte der Interviewsituation.....	220
7.3.2	Rolle des Auftraggebers	221
7.4	Methodische Grundprobleme	223
7.4.1	Was wird überhaupt erfasst?	223
7.4.2	Wie wird etwas erfasst?.....	223
7.5	Antwortverhalten befragter Mitarbeiter.....	227
7.5.1	Systematische Antwortmuster.....	227
7.5.2	Halo-Effekt.....	228
7.5.3	Non-Attitude-Problem.....	228
7.5.4	Selbstdarstellung	229
7.5.5	Soziale Erwünschtheit	229
7.6	Ursachen und Auswirkungen von Non-Response-Verhalten	230
7.7	Beziehung zwischen Einstellungen und Verhalten.....	232
7.8	Zusammenfassung und Diskussion.....	235
8	Fazit und Ausblick	237
	Anhang.....	241
	Literaturverzeichnis.....	247

*A Maria Chiara,
per tutto*

1 Einleitung

Die Humanressourcen eines Unternehmens sowie deren Management werden inzwischen häufig zu den strategischen Erfolgsfaktoren gezählt, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können.¹ Allerdings ist gerade dieser Bereich durch einen zunehmenden Einfluss von Gefahren und Risiken geprägt, die sich insbesondere hinsichtlich der klassischen Problembereiche der Verfügbarkeit und Wirksamkeit des Personals ergeben.² So führt zum einen der demographische Wandel zu einer Minderung und Alterung des zur Verfügung stehenden Erwerbspersonenpotenzials und damit einhergehend zu einer Extension von qualifikatorischen Lücken am Arbeitsmarkt.³ Für Unternehmen erhöht sich hierdurch das Risiko, dass Leistungsträger fehlen oder Mitarbeiter nicht hinreichend qualifiziert sind. Zum anderen können aus Veränderungen in den Werthaltungen der Arbeitnehmer und dem daraus möglicherweise resultierenden Mismatch zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen zunehmend Motivations-, Loyalitäts- und Austrittsrisiken resultieren.⁴

Eine frühzeitige Erkennung derartiger Risiken verspricht der Einsatz von Früherkennungssystemen.⁵ Allgemein lassen sich diese Systeme als: „spezifische Informationssysteme [beschreiben], welche die Erfassung, Verarbeitung und Weiterleitung von Informationen über Geschehnisse mit so großem zeitlichen Vorlauf ermöglichen, dass (möglichst) alle von den betreffenden Geschehnissen ausgehenden Risiken vermieden und allen von ihnen ausgelösten Chancenpotenziale genutzt werden können.“⁶ Der spezifische Nutzen der Früherkennung liegt darin, dass die Benutzer rechtzeitig in die Lage versetzt werden sollen, gezielte Maßnahmen zur Ergreifung potenzieller Chancen bzw. zur Verhinderung oder Verringerung von Risiken einzuleiten. Den Schwerpunkt bilden meist die frühzeitige Erkennung von gefährlichen Entwicklungen und die Antizipation von Unternehmenskrisen.⁷

¹ Vgl. z. B. Knoche 2007, S. 17; Leidig 2002, S. 27 f.; Scherm 2003, S. 24 f.

² Zum Thema Personalrisiken vgl. Kobi 2002 und Lisges/Schübbe 2007, S. 275 ff. Zu den Problembereichen der Personalarbeit vgl. grundlegend Kossbiel 1994, S. 396 ff.

³ Vgl. z. B. Bosch et al. 2003, S. 81.

⁴ Vgl. Hauff 2008.

⁵ Die Notwendigkeit von Früherkennungssystemen findet zudem auch eine gesetzliche Verordnung durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), indem eine Neufassung des § 91, Abs. 2 AktG verankert wurde, der die Früherkennung explizit fordert. Demnach hat der Vorstand „[...] geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“ Vgl. auch Romeike 2005, S. 23; Wolf 2002, S. 127.

⁶ Schröder et al. 2003, S. 7.

⁷ Von daher wird das Thema Früherkennungssysteme sehr häufig im Rahmen des Krisenmanagements bzw. der Krisendiagnostik behandelt. Vgl. beispielsweise Baetge/Jerschensky 1999; Geißler 1995; Hauschildt 2006; Krystek 2006. Neumann (2004, S. 158) prägt diesbezüglich allerdings den Begriff des „Früherkennungsparadox[es]“, welches prinzipiell besagt, dass Früherkennung nicht als Element des Krisenmanagements anzusehen sei, da es gerade um das Ver-

Während Früherkennungssysteme und deren Anwendung im allgemeinwirtschaftlichen Bereich sowohl in der Literatur als auch in der Praxis zunehmende Anerkennung gefunden haben,⁸ fehlt eine auf die Personalwirtschaft zugeschnittene Analyse nahezu gänzlich. In der aktuellen Literatur finden sich nur vereinzelt Hinweise auf eine personalbezogene Früherkennung.⁹ Lediglich Koslowski liefert erste systematische Betrachtungen zur Früherkennung im Personalmanagement.¹⁰ Die Zweckmäßigkeit einer explizit personalwirtschaftlichen Früherkennung lässt sich durchaus auch anzweifeln. Früherkennungssysteme im Personalmanagement sind letztendlich nur dann sinnvoll, wenn sie zukünftige Entwicklungen mit hinreichender Sicherheit voraussagen können. Gerade für den Personalbereich wird die Existenz und Aussagekraft geeigneter Prognoseinstrumente und -verfahren zur Vorhersage personalwirtschaftlich relevanter Sachverhalte allerdings z. T. negiert, da diese scheinbar durch eine vergleichsweise hohe Komplexität und Dynamik gekennzeichnet sind.¹¹ Vor diesem Hintergrund richtet sich die genuine Fragestellung der vorliegenden Arbeit darauf, inwieweit sich Früherkennungssysteme auch im Rahmen des Personalmanagements einsetzen lassen, um zukünftige Risiken in der Verfügbarkeit und Wirksamkeit des Personals identifizieren zu können.

Zur Beantwortung dieser Frage wird ein deduktives Vorgehen gewählt. Über die Sichtung des Forschungsstandes zur Früherkennung in Unternehmen wird zunächst im ersten Teil der Arbeit geklärt, was unter Früherkennung bzw. Früherkennungssystemen zu verstehen ist, und welche grundlegenden Prinzipien und Vorgehensweisen damit verbunden sind (Kapitel 2). Anhand der Analyse der in der Literatur häufig

meiden von Krisen durch die Aufdeckung von Veränderungen in Unternehmen und deren Umwelt geht. Da auch der Fokus dieser Arbeit auf den Möglichkeiten der frühzeitigen Erkennung künftig möglicher Entwicklungen liegt, wird das Thema des Krisenmanagements hier nur am Rande verfolgt.

⁸ In einer im Jahr 1989 bei 122 Großunternehmen durchgeführten Umfrage gaben 50 % der Befragten an, über ein Früherkennungssystem zu verfügen, weitere 11 % planten einen Einsatz. Vgl. Günther 1991, S. 196 ff. sowie auch die dort angegebene Literatur zu praktizierten Früherkennungssystemen. Aktuellere Daten liegen bislang nicht vor.

⁹ Vgl. insbesondere Hentze/Kammel 1993, S. 94 ff.; Huber 1998, S. 210 ff.; Jung 2006, S. 961; Kammel 1991, S. 205 ff.; Kobi 2002, S. 135 f.; Krystek/Schmidt 2002; Wiehl 1988; Zdrowomyslaw 2007, S. 162 ff.; Zimmermann 1992, S. 67 ff.

¹⁰ Vgl. Koslowski 1994. Auch in der Praxis findet das Thema der personalwirtschaftlichen Früherkennung scheinbar nur bedingt Anklang: „Heute fristet die Früherkennung im HRM noch ein Mauerblümchendasein. Punktuell werden zwar Früherkennungselemente zusammengetragen. Es fehlt aber die Systematik, so dass die einzelnen Informationen kein schlüssiges Gesamtbild ergeben“ Kobi 2002, S. 135. Der gleichen Ansicht sind auch Krystek/Schmidt 2002, S. 31. Konkrete Zahlen zum Einsatz von Früherkennungssystemen im Personalmanagement liegen derzeit nicht vor.

¹¹ So etwa Krings 1997. In anderen ökonomischen Bereichen führen Komplexität und Dynamik der In- und Umwelt eines Unternehmens dagegen nicht zwingend zu einem restriktiven Handeln, wie Krings dies für die Personalwirtschaft unterstellt. Beispielsweise gilt die Analyse von Kundenmeinungen und -verhalten im Marketing durchaus als rational.

thematisierten Formen der operativen und strategischen Früherkennung wird deutlich, dass beide Konzeptionen mit Vor- und Nachteilen verbunden sind, wobei die Mängel z. T. über eine integrative Perspektive verringert werden können. Am Ende des Kapitels werden daher erste Ansätze einer integrativen Früherkennung aufgegriffen und weiterentwickelt.

In Kapitel 3 wird anschließend untersucht, inwieweit sich das zuvor elaborierte Modell der integrativen Früherkennung im Bereich des Personalmanagements ausgestalten lässt. Neben der Erörterung grundlegender Aspekte, wie etwa die Fragen der Informationsgewinnung, -verarbeitung und -evaluation, wird hierbei eine Reihe von quantitativen und qualitativen Prognoseverfahren vorgestellt und hinsichtlich ihrer früherkennungsspezifischen Eignung geprüft. Im Ergebnis zeigt sich, dass die jeweiligen Verfahren nicht immer unvoreingenommen positiv beurteilt werden können, vielmehr sind ihnen stets ganz eigene Probleme und Grenzen immanent. Vor diesem Hintergrund wird anschließend diskutiert, inwieweit die aus der empirischen Sozialforschung stammende Strategie der Triangulation zur Überwindung dieser Schwierigkeiten dienen kann. Insgesamt wird deutlich, dass eine personalwirtschaftliche Früherkennung prinzipiell möglich ist, der Erfolg und die Qualität jedoch wesentlich von den zugrunde liegenden Informationen abhängen.

Die beiden folgenden Hauptteile der Arbeit widmen sich demzufolge der Analyse der für die Früherkennung potenziell verfügbaren Informationen. Der klassischen Unterscheidung zwischen Verfügbarkeits- und Wirksamkeitsproblemen der Personalarbeit folgend werden dabei zunächst zentrale, die jeweiligen Problembereiche tangierende sozio-kulturelle Entwicklungen analysiert. Anschließend werden die jeweils vorhandenen Informationen aus der Perspektive der personalwirtschaftlichen Früherkennung bewertet.

Die Verfügbarkeitsprobleme bilden den Kern des zweiten Teils der Arbeit. In Kapitel 4 werden zunächst die zukünftigen Arbeitsmarktperspektiven untersucht. Ausgangspunkt bildet der demographische Wandel in Deutschland, welcher aller Voraussicht nach zu einer zunehmenden Schrumpfung und Alterung der Bevölkerung führt. Die daraus resultierenden Folgen für den Arbeitsmarkt werden im weiteren Verlauf vorerst auf theoretischer Ebene untersucht. Hierbei wird auf bekannte Darstellungen zu den Implikationen des neoklassischen Arbeitsmarktmodells zurückgegriffen. Darüber hinaus werden die Auswirkungen des demographischen Wandels erstmals auch anhand eines suchtheoretischen Matching-Modells sowie anhand der Humankapitaltheorie analysiert. Darauf aufbauend werden verschiedene Prognosen zur künftigen Entwicklung des quantitativen und qualitativen Arbeitskräfteangebots und -bedarfs vergleichend vorgestellt. Deutlich wird, dass zukünftig zwar ein Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials erfolgt, der häufig befürchtete Arbeitskräftemangel allerdings aller Wahrscheinlichkeit nach zunächst ausbleibt. Vielmehr ist mit einem erhöhten Mismatch am Arbeitsmarkt zu rechnen.

Im anschließenden Kapitel 5 wird die Frage gestellt, inwieweit sich amtliche Statistiken eignen, um zukünftige Verfügbarkeitsrisiken auf unternehmensrelevanten Teilarbeitsmärkten eruieren zu können. In früheren Arbeiten wurden amtliche Statistiken aufgrund ihres geringen Disaggregationsgrads sowie der schlechten Verfügbarkeit als eher ungeeignet für die betriebliche Antizipation von Arbeitsmarktentwicklungen eingeschätzt.¹² Demgegenüber kann hier mittels einer Inhaltsanalyse der im Internet angebotenen Statistiken gezeigt werden, dass gegenwärtig z. T. hoch aktuelle und sehr detaillierte Daten zur Verfügung stehen, welche ein hohes Potenzial für die personalwirtschaftliche Früherkennung bieten.

Im dritten Teil der Arbeit liegt der Fokus auf den Wirksamkeitsproblemen der Personalarbeit. In Kapitel 6 stehen die Fragen des Wandels von Werten und Einstellungen in der Arbeitswelt sowie deren mögliche Konsequenzen für Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation im Vordergrund. Der Wertewandel wird in der Literatur häufig unhinterfragt und wenig differenziert als eine Art teleologische Entwicklung wahrgenommen und interpretiert, an dessen Ende intrinsische Werte, wie z. B. das Interesse an einer interessanten und selbstbestimmten Arbeit, eine herausragende Bedeutung erhalten.¹³ Basierend auf dieser Annahme werden verschiedene Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der Personalpolitik abgeleitet, um einen möglichen Wertekonflikt zwischen Individuen und ihren Organisationen zu vermeiden.¹⁴ Aus theoretischer Sicht ist hierbei zunächst unklar, wie sich mögliche Diskrepanzen zwischen der Arbeitssituation und den Werten von Arbeitnehmern auf deren Einstellungen und Verhalten im Arbeitsalltag auswirken.¹⁵ Diesem Defizit wird begegnet, indem das Konzept der arbeitsorientierten Werte mit dem der psychologischen Verträge in Beschäftigungsbeziehungen verknüpft wird. Empirisch ist des Weiteren offen, inwieweit sich der Wandel von Werten tatsächlich noch in der vermuteten Richtung und Intensität vollzieht. Anhand der Analyse der Daten des International Social Survey Programs (ISSP) wird deutlich, dass sich die in der Literatur häufig vertretene These der zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit in ihrer stringenten Form nicht bestätigen lässt. Im Vergleich der Wertorientierungen mit der wahrgenommenen Arbeitssituation werden eine Annäherung zwischen den arbeitsinhaltlichen Ansprüchen und Gegebenheiten sowie ein steigendes Mismatch hinsichtlich der extrinsischen Aspekte der Arbeit, wie z. B. Einkommen und die Sicherheit des Arbeitsplatzes, offensichtlich. Mittels weitergehender Analysen kann zudem gezeigt werden, dass sich derartige Diskrepanzen negativ auf die Arbeitszufriedenheit und das Commitment der Beschäftigten auswirken können.

Da Mitarbeiterbefragungen häufig als eine zentrale Quelle für bewussteinfähige Informationen wie Erwartungen, Einstellungen oder Zufriedenheit angesehen wer-

¹² Vgl. z. B. Scherm 2004, Sp. 305 f.; Schramm 1998, S. 259; Wiskemann 2000, S. 277.

¹³ Vgl. etwa Rosenstiel 1995, Sp. 2180 ff.; Jung 2006, S. 842 f.

¹⁴ Vgl. z. B. Stitzel 2004, Sp. 1996 f.

¹⁵ Zu den theoretischen Defiziten der Werteforschung vgl. auch Roe/Ester 1999, S. 8.

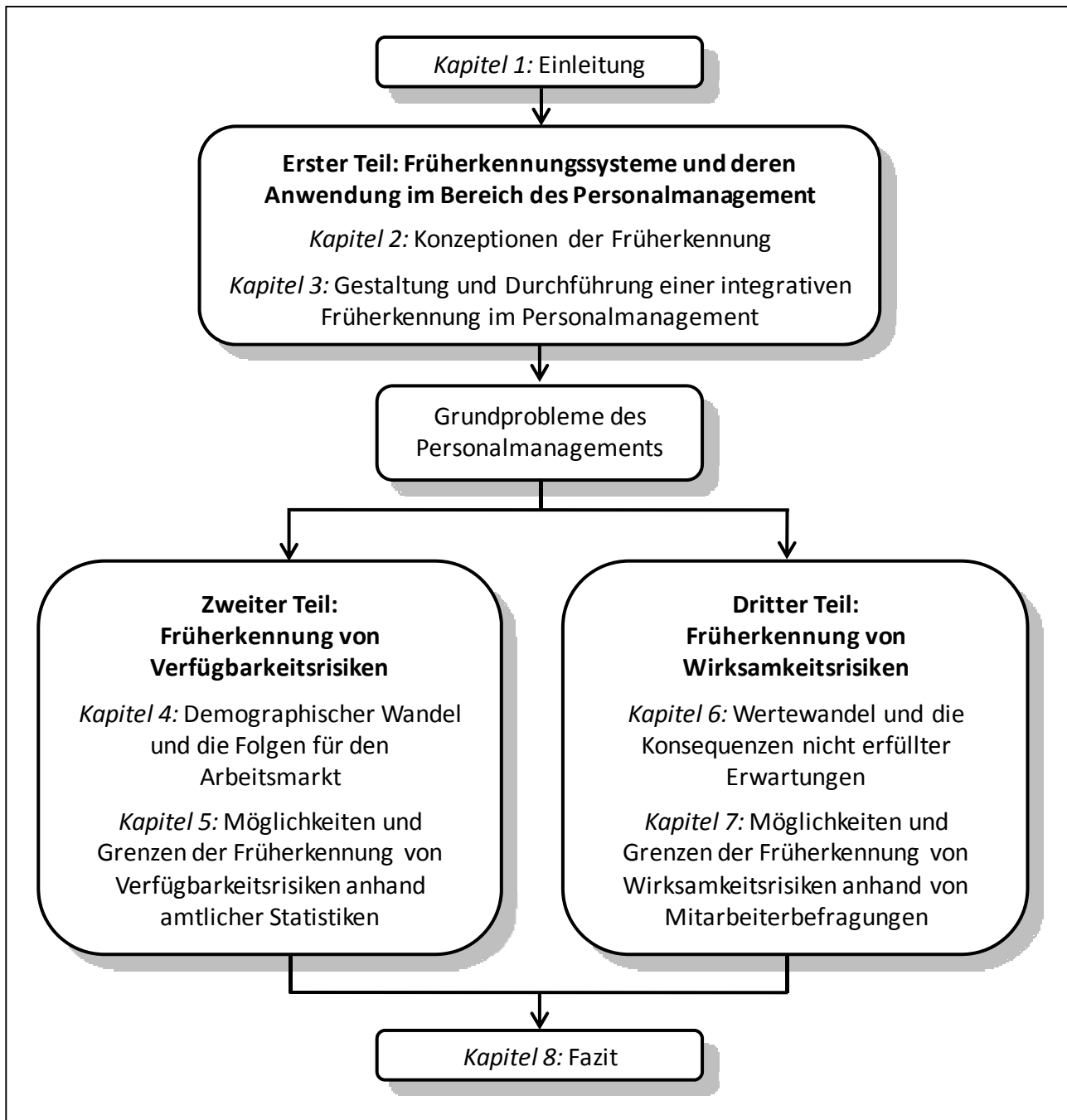
den,¹⁶ wird in Kapitel 7 untersucht, inwieweit sie tatsächlich valide Informationen und Hinweise auf eventuelle Abweichungen zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen liefern können. Die operative Gestaltung von Mitarbeiterbefragungen wird in der Literatur umfassend thematisiert,¹⁷ allerdings finden die potenziell aus der Besonderheit der Erhebungssituation (Unternehmen als Auftraggeber, häufig fehlende Anonymität) resultierenden Probleme der Informationsverweigerung, -verzerrung und -verfälschung bislang nur wenig Aufmerksamkeit.¹⁸ Daher werden Mitarbeiterbefragungen hier als ein kognitiver und kommunikativer Prozess rationalen Verhaltens interpretiert. Dies erlaubt eine dezidierte Analyse verschiedener situativer, methodischer und personeller Einflussfaktoren auf das Antwortverhalten befragter Mitarbeiter. Im Ergebnis wird deutlich, dass die Eignung von Mitarbeiterbefragungen zur Früherkennung von Wirksamkeitsrisiken eher kritisch zu sehen ist, da die relevanten Informationen weder objektiv erfassbar sind noch eindeutige Rückschlüsse auf zukünftiges Verhalten zulassen.

Im Kapitel 8 werden die wesentlichen Erkenntnisse dieser Arbeit noch einmal zusammengefasst und der weitere Forschungsbedarf aufgezeigt. Insgesamt kann gezeigt werden, dass eine Früherkennung im Human Resource Management grundsätzlich durchaus möglich und in einzelnen personalwirtschaftlichen Entscheidungsbereichen auch sinnvoll ist. Einen Überblick über den Aufbau bzw. die grundlegende Systematik der Arbeit liefert Abb. 1.

¹⁶ Vgl. z. B. Bungard 2004, Sp. 1204 f.; Martin 1992, Sp. 1345; Nienhüser/Krins 2005, S. 88 f.

¹⁷ Vgl. z. B. Borg/Mastrangelo 2008.

¹⁸ Vgl. Martin 1992, Sp. 1350.

Abb. 1: Aufbau und grundlegende Systematik der Arbeit

Quelle: eigene Erstellung.

Erster Teil:
Früherkennungssysteme und deren Anwendung im
Bereich des Personalmanagements

2 Konzeptionen der Früherkennung

In diesem Kapitel werden verschiedene in der Literatur behandelte Konzeptionen der betrieblichen Früherkennung einführend vorgestellt und diskutiert. Im Anschluss an eine kurze Darstellung der bisherigen diskursiven Schwerpunkte in der betriebswirtschaftlichen Literatur erfolgen zunächst ein umfassenderer Systematisierungsversuch bezüglich der existenten Konzeptionen im ökonomischen Bereich sowie eine grundlegende begriffliche Abgrenzung (Abschnitt 2.1). Darauf aufbauend werden die fundamentalen Prinzipien und Vorgehensweisen sowohl der operativen (Abschnitt 2.2) als auch der strategischen Früherkennung (Abschnitt 2.3) vorgestellt und analysiert. Der insbesondere aus der Praxis stammenden Forderung einer Integration beider Ansätze wird in Abschnitt 2.4 nachgegangen. Anknüpfend an erste, in der Literatur bereits vorhandene, Überlegungen zur Zusammenführung der operativen und strategischen Früherkennung wird hierbei ein eigenes Modell einer integrativen Früherkennung entwickelt. Die Analyse der verschiedenen Früherkennungskonzeptionen schließt in Abschnitt 2.5 mit einer kurzen Zusammenfassung und Diskussion.

2.1 Grundlagen der betrieblichen Früherkennung

2.1.1 Entwicklungsstufen der Früherkennung

Die „Evolution der Früherkennungsidee“¹⁹ in der einzelwirtschaftlichen Forschung wird gemeinhin in drei, z. T. in vier Generationen unterteilt, die als aufeinander aufbauende Entwicklungsstufen mit verschiedenen Schwerpunkten verstanden werden können.

Den Ausgangspunkt für die Entwicklung betrieblicher Früherkennungssysteme²⁰ stellt Aguilar's Konzept des „Environmental Scannings“²¹ dar, in dessen Anschluss im deutschen Sprachraum Anfang der 70er Jahre die Früherkennungsansätze der *ersten Generation (1973-1977)* entstanden.²² Diese primär mit dem Terminus der Frühwarnung²³ bezeichneten Systeme konzentrierten sich insbesondere auf die frühzeitige Warnung vor potenziellen Gefährdungen des Unternehmens. Der Fokus lag dabei

¹⁹ Bertram 1993, S. 130.

²⁰ Der Gedanke der Früherkennung an sich ist wesentlich älter. Erste konkrete Ansätze stammen insbesondere aus dem militärischen Bereich sowie der Biologie, der Medizin, den Naturwissenschaften oder der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Vgl. hierzu Hammer 1998, S. 171; Klausmann 1983, S. 40 sowie zur Trennung von gesamt- und einzelwirtschaftlicher Früherkennung Kap. 2.1.2.

²¹ Vgl. Aguilar 1967 sowie auch Loew 1999, S. 24.

²² Vgl. hierzu insbesondere Bertram 1993, S. 128 f.; Hammer 1998, S. 171 ff. sowie Krystek/Müller-Stewens 1993, S. 19 f.

²³ Die erstmalige explizite Verwendung des Begriffs „Frühwarnung“ in der deutschen betriebswirtschaftlichen Literatur erfolgte durch Szyperski 1973, S. 473. Vgl. Krystek/Müller-Stewens 1993, S. 19.

zunächst auf der Weiterentwicklung existenter Konzeptionen der operativen Unternehmensplanung durch computergestützte Planungs- und Kontrollsysteme. Diese z. T. als Kennzahlensysteme etablierten Meldeverfahren sollten bei der Über- oder Unterschreitung zuvor definierter Schwellenwerte Benachrichtigungen im Sinne von Frühwarnungen leisten. Parallel dazu wurden sogenannte Planungshochrechnungen entwickelt, die einen Vergleich zwischen Plan- oder Sollwert und hochgerechneten Ist-Wert beinhalteten.²⁴

Die *zweite Generation (1977-1979)* der Früherkennung lässt sich im Wesentlichen durch die Ausweitung des Planungshorizontes charakterisieren. Während in der ersten Generation die Jahresplanung und Veränderung innerhalb des Unternehmens im Vordergrund standen, wurden nun auch längerfristige Entwicklungen in der Unternehmensumwelt in das Beobachtungsfeld integriert. Zentraler Bestandteil dieser Systeme war die systematische Suche und Betrachtung relevanter Entwicklungen inner- und außerhalb des Unternehmens mittels speziell für die Früherkennung konzipierter Indikatoren, die sowohl zukünftige Risiken als auch Chancen identifizieren sollten.

Auch in der zweiten Generation der Früherkennung stand die operative Planung im Vordergrund. Demgegenüber fand in der Entwicklung der *dritten Generation (ab 1979)* der Frühaufklärung eine Schwerpunktverschiebung hin zu strategischen Bereichen statt. Die Grundannahme dieser Modelle der Früherkennung lautete, dass sich sämtliche Veränderungen und Diskontinuitäten in der Unternehmensumwelt und dem Unternehmen selbst über sogenannte „schwache Signale“ andeuten, deren Beobachtung Vorhersagen mit ausreichendem zeitlichen Vorlauf zulassen.²⁵

Über diese drei Entwicklungsstufen hinaus wird in Teilen der jüngeren Literatur eine *vierte Generation* unterschieden, die sich aufgrund von Impulsen aus der unternehmerischen Praxis ab Mitte der 1980er Jahre etabliert hat.²⁶ Vorrangiges Ziel war und ist die Integration der ersten drei Generationen von Früherkennungssystemen zu einem ganzheitlichen Ansatz operativer und strategischer Früherkennung. Zentraler Schwerpunkt dabei ist die Entwicklung und Formulierung methodischer Handlungsanleitungen zur Anwendung der Früherkennung in der Praxis.²⁷

²⁴ Vgl. Krystek/Müller-Stewens 1993, S. 63 f.

²⁵ Vgl. hierzu Kapitel 2.3.1.

²⁶ Vgl. Weigand/Buchner 2000, S. 19 oder auch Zimmermann 1992, S. 77 ff.

²⁷ Zur Kritik hierzu vgl. Neumann 2004, S. 77, Anm. 253. Dieser ist der Ansicht, dass die praxisnahe Integration von operativer und strategischer Früherkennung an sich noch kein neues theoretisches Konzept darstellt. Zudem werden die einzelnen Generationen von Früherkennungssystemen nicht als Ersatz, sondern vielmehr nur als Ergänzung der jeweils vorherigen Generation verstanden. Dieser Einschätzung ließe sich entgegenhalten, dass durch die Verbindung vormals getrennter Ansätze neue Erkenntnisse gewonnen werden können, so dass auch ein neues Entwicklungsniveau erreicht wird.

2.1.2 Systematisierung der Früherkennungsansätze

Die Unterscheidung der historischen Entwicklungsstufen betriebswirtschaftlich orientierter Früherkennungsansätze spiegelt die Varietät existenter Konzeptionen im ökonomischen Bereich²⁸ nur unzureichend wider. In der Literatur findet sich darüber hinaus eine Reihe von Merkmalen, anhand derer sich das Spektrum vorhandener Ansätze systematisieren lässt.²⁹

Mit dem Merkmal des *überorganisatorischen Bezugsbereichs* kann zunächst prinzipiell zwischen einzel- und gesamtwirtschaftlicher Früherkennung unterschieden werden. Während sich die einzelwirtschaftliche Früherkennung konsequenterweise nur auf ein Unternehmen beschränkt, verfolgt die gesamtwirtschaftlich orientierte Früherkennung die Entwicklung ganzer Regionen oder Länder. Erste Ansätze der letzteren Art der Früherkennung finden sich schon im 19. Jahrhundert. Primäres Ziel war und ist die Früherkennung der konjunkturellen Entwicklung.³⁰ Zwischen diesen beiden Polen der einzel- und gesamtwirtschaftlichen Früherkennung sind vielfältige Abstufungen denkbar, etwa in Bezug auf die Antizipation zukünftiger Entwicklungen in einzelnen Wirtschaftszweigen oder auch im Sinne der Kooperation mehrerer Unternehmen der gleichen oder verschiedener Branchen mit dem Ziel der gemeinsamen Früherkennung.

Mittels des *organisatorischen Bezugsbereichs* lässt sich weiterhin das gesamte Spektrum einzelwirtschaftlicher Früherkennungssysteme unterscheiden. Dieses reicht von einer gesamtunternehmensbezogenen Betrachtung über zwischenbetriebliche und betriebliche Konzeptionen bis hin zu einer bereichsbezogenen Früherkennung, in der man sich auf einzelne Kernfunktionen, wie etwa den Absatz- und Beschaffungsbereich oder eben das Personalmanagement eines Unternehmens bzw. eines Betriebes konzentriert.³¹

²⁸ Neben dem ökonomischen Bereich der Früherkennung existiert eine Vielzahl möglicher Einsatzbereiche, wie z. B. Medizin, Meteorologie, Ökologie oder Politik, die z. T. als Vorbilder für die Früherkennung im ökonomischen Bereich gedient haben. Vgl. etwa Krystek/Müller-Stewens 1993, S. 41.

²⁹ Erste Ansätze zur Systematisierung finden sich bei Hahn 1979, S. 27 ff. Ausführlichere Darstellungen liefern Krystek 1990b, S. 421 ff.; Krystek/Müller-Stewens 1993, S. 22 ff. sowie Bertram 1993, S. 161 ff. Sowohl den Darstellungen von Krystek 1990b; Krystek/Müller-Stewens 1993 als auch Bertram 1993 haften im Detail einige (sprachliche) Ungenauigkeiten bzw. Inkonsistenzen an, auf die im Folgenden an gegebener Stelle hingewiesen wird.

³⁰ Vgl. Krystek/Müller-Stewens 1993, S. 17 f. Ein bekanntes Beispiel stellt der „Geschäftsklimaindex“ des ifo-Instituts dar.

³¹ Das Merkmal des organisatorischen Bezugsbereichs ist sehr eng mit dem von Krystek 1990b und auch Bertram 1993 verwendeten Merkmal der Trägerschaft verbunden. Krystek beispielsweise unterscheidet einerseits mit dem Bezugsbereich gesamtunternehmensbezogene und bereichsbezogene Früherkennungssysteme. Andererseits differenziert er über das Kriterium der Trägerschaft die betriebliche, zwischenbetriebliche und überbetriebliche Früherkennung. Ein betriebliches System liegt demnach vor, wenn ein Unternehmen eigenständig ein Früherken-

Die Merkmale des überorganisatorischen und des organisatorischen Bezugsrahmens stehen konsequenterweise in einem hierarchischen Verhältnis zueinander. Sie beschreiben den prinzipiellen Anwendungskontext der Früherkennung, wodurch deren institutionell eingebetteter Anwendungszweck in den Vordergrund gerückt wird.³² Die konkrete Ausgestaltung von Früherkennungsansätzen kann dagegen über eine Reihe weiterer Merkmale charakterisiert werden. Diese voneinander eher unabhängigen, z. T. aber nicht ganz überschneidungsfreien Merkmale beschreiben das konkrete „Design“ individueller Konzeptionen der Früherkennung.³³

Über das Merkmal der *Verrichtung* kann dabei zunächst dahingehend differenziert werden, wer für die Durchführung der Früherkennung verantwortlich ist.³⁴ Grundlegende Möglichkeiten stellen die Eigenfertigung im Rahmen des (über-)organisatorischen Bezugsrahmens oder der Fremdbezug der Leistung beispielsweise von externen Dienstleistern sowie von privaten oder öffentlichen Forschungsinstitutionen dar.

Die *Signalherkunft* lässt Rückschlüsse auf die verwendeten Informationsquellen zu. Unternehmensinterne Quellen können z. B. innerbetriebliche Kennzahlen, unternehmensinterne Statistiken oder die Informationen einzelner Mitarbeiter sein. Zu den

nungssystem aufbaut und nutzt. Werden demgegenüber Früherkennungskooperationen zwischen mehreren Unternehmen geschlossen, so handelt es sich um ein zwischenbetriebliches System. Schließlich kann die Früherkennung überbetrieblich durch verschiedene Institutionen, wie beispielsweise private oder öffentliche Forschungseinrichtungen, übernommen werden. Vgl. Krystek 1990b, S. 424. Fasst man (wie es der Gesetzgeber macht) Betriebe als technisch-organisatorische Einheiten auf, die rechtlich und wirtschaftlich abhängige Teile eines Unternehmens sind, eröffnet dies das hier vorgestellte Spektrum des organisatorischen Bezugsbereichs. Die überbetriebliche Früherkennung im Sinne Krysteks bezieht sich demgegenüber auf eine völlig andere Perspektive, und zwar die der Verrichtung der Früherkennung.

³² Mit Blick auf den Anwendungszweck von Früherkennungssystemen unterscheiden Krystek 1990b und im Anschluss daran auch Bertram 1993 zusätzlich zwischen eigen- und fremdorientierter Früherkennung. Während sich eigenorientierte Früherkennungssysteme auf die Chancen oder Bedrohungen des eigenen Unternehmens konzentrieren, soll die fremdorientierte Früherkennung auf die Beobachtung von Marktpartnern, wie z. B. Kunden, Zulieferer oder Konkurrenten, ausgerichtet sein. Vgl. Krystek 1990b, S. 421 f.; Bertram 1993, S. 160. Dieses Merkmal bzw. diese Unterscheidung verliert allerdings ihre Zweckmäßigkeit dadurch, dass speziell die einzelwirtschaftliche Früherkennung unter Ausschluss altruistischen Verhalten stets eigenorientiert sein wird und die Beobachtung von Marktpartnern unter die Beobachtung externer Faktoren subsummiert werden kann. Hierdurch ist somit mehr die Signalherkunft als der Anwendungszweck der Früherkennung angesprochen.

³³ Zu dieser grundlegenden Unterscheidung zwischen Merkmalen zur Charakterisierung des Anwendungszwecks und Merkmalen der alternativen Ausgestaltung der Früherkennung vgl. Bertram 1993, S. 159 f.

³⁴ Das hier verwendete Kriterium der Verrichtung findet sich bisher nicht in der Literatur, lässt sich jedoch direkt aus dem von Krystek 1990b und Bertram 1993 verwendeten Merkmal der Trägerschaft ableiten. Vgl. dazu die Anmerkungen in Fußnote 31.

unternehmensexternen Quellen zählen z. B. Publikationen, amtliche Veröffentlichungen, externe Statistiken, Berichte, Analysen oder auch das Wissen externer Experten.³⁵

Eine weitere Differenzierung betrifft den sogenannten *Phänomenbereich*, wobei zwischen mono- und multi-phänomenbezogener Früherkennung unterschieden wird. Die mono-phänomenbezogene Früherkennung fokussiert auf nur ein ganz spezifisches Phänomen (z. B. konjunkturelle Entwicklung, technologische Entwicklung, Wertewandel in der Gesellschaft oder ökologische Entwicklungen) innerhalb oder außerhalb des Unternehmens. Demgegenüber decken multi-phänomenbezogene Früherkennungssysteme eine höhere Bandbreite möglicher Entwicklungen ab.³⁶

Eine schon bei der Betrachtung der verschiedenen Generationen von Früherkennungssystemen verwendete Unterscheidung betrifft den zugrunde liegenden *Planungshorizont*, wobei unter Bezug auf die jeweiligen Planungskomplexe zunächst zwischen operativer und strategischer Früherkennung unterschieden werden kann.³⁷ Während sich die operative Früherkennung auf die Erfassung von Chancen und Gefährdungen mit kurz- bis mittelfristigem Zeithorizont konzentriert, ist die strategische Früherkennung auf langfristige Veränderungen und Entwicklungen von zwei bis fünf Jahren ausgerichtet.³⁸ In der integrativen Perspektive wird versucht, diese beiden Ansätze zu vereinen.

In enger Verbindung dazu steht auch das Merkmal der *konzeptionellen Orientierung*. Hiernach lassen sich neben kennzahlen- und indikatororientierten Ansätzen auch modell-, analyse-, informationsquellen- und netzwerkorientierte Ansätze unterscheiden.³⁹

Mit der *zeitlichen Lage der Kontrolle* wird die Form der antizipierten Kontrolle beschrieben. Hierbei können entweder aktuelle Werte vorgegebenen Sollwerten gegenübergestellt werden (Soll-Ist-Vergleich) oder ein Vergleich zwischen den Planwerten zum Ende einer Periode und den hochgerechneten Ist-Werten vorgenommen werden (Soll-Wird-Vergleich).⁴⁰

Inwieweit bei der Früherkennung ein Rückgriff auf technische Hilfsmittel zur Datenverarbeitung erfolgt, wird schließlich durch das Merkmal der *technischen Unterstüt-*

³⁵ Vgl. etwa Bertram 1993, S. 161.

³⁶ Vgl. Krystek/Müller-Stewens 1993, S. 25.

³⁷ Krystek 1990b und Bertram 1993 führen die historischen Entwicklungsstufen noch einmal als eigenständiges Merkmal auf. Die Unterscheidung der historischen Entwicklungsstufen kennzeichnet den diskursiven Schwerpunkt in der betriebswirtschaftlichen Literatur. Darüber hinaus stehen sie in sehr enger Verbindung mit dem zugrunde liegenden Planungshorizont und der Methodenorientierung der Früherkennung. Daher werden die historischen Entwicklungsstufen hier nicht als eigenständiges Merkmal aufgeführt.

³⁸ Vgl. Weigand/Buchner 2000, S. 10. Sie weisen dabei darauf hin, dass in der Praxis der operativen Früherkennung noch die Warnung vor potenziellen Gefahren dominiert.

³⁹ Vgl. Krystek/Müller-Stewens 1993, S. 23.

⁴⁰ Vgl. Bertram 1993, S. 163.