

# ***Der Trend als Werkzeug. Gebrauchsanleitung für ein Instru- ment der strategischen Beobach- tung.***

Christian Neuhaus

## ***Zusammenfassung***

Trends sind ein beliebtes Format, wenn über Zukunft diskutiert wird. Trends und Trendforschung versprechen Ordnung im Ungeordneten, Übersicht im Unübersichtlichen, Richtung im Ungerichteten – oder, mit einem Wort: Komplexitätsreduktion. Doch was ist dran an diesen Verheißungen? Woraus bestehen Trendaussagen und was macht deren Qualität aus? Wie können Praktikerinnen und Praktiker in Unternehmen, Verwaltung und Politik Trendaussagen verwenden? Welchen Nutzen können sie im Idealfalle erwarten, welche Fallstricke gilt es zu meiden?

## ***Abstract***

Trends are a popular format for considering and discussing future states and developments. Trends and trend research promise order under disordered conditions, a panoramic view on unclear landscapes, direction amongst undirected change – or, in short: reduction of complexity. But what is the substance of these promises? What are the components of trend statements and what are criteria of their quality? What are use cases for using trend statements in business, public administration and politics? What benefits might users expect in an ideal case and what pitfalls are to be avoided?

## **Einleitung<sup>1</sup>**

In der Zukunftsforschung gibt es das Bonmot, dass die Prognose dem Rückspiegel in einem Auto gleicht, dessen Windschutzscheibe zugeklebt ist. Dasselbe lässt sich auch über Trends sagen. Das Problem ist nur: Die Windschutzscheibe ist nicht bloß zugeklebt, sondern aus Milchglas – und wir können auch nicht aussteigen oder das Auto anhalten.

---

<sup>1</sup> [Erstmals erschienen, mit geringen Abweichungen, in: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 5/2017, S. 6-19]

Wir sind also unweigerlich auf Vermutungen darüber angewiesen, wie es weitergehen wird. Diese Annahmen über die Zukunft verstehe ich als *Zukunftsbilder*, als geschaffene Bilder einer noch nicht existierenden Realität. Beim Entwerfen von Zukunftsbildern kann der Blick zurück tatsächlich helfen. Er kann aber auch in die Irre führen, und so verhält es sich auch mit Trendannahmen, einem beliebten Format für die Erörterung von Zukunftsfragen. Trends und Trendmeldungen begegnet man häufig, wenn man an Entscheidungen und Planungen für die Zukunft arbeitet und nach orientierenden Informationen sucht. Trendaussagen werden von den Adressaten oft verlangt oder zumindest begrüßt, wenn man an der Bereitstellung von zukunftsbezogenen Informationen arbeitet.

Was hat es also auf sich mit Trends, Trendaussagen und Trendforschung, und zwar aus Sicht einer seriösen, aufgeklärten Zukunftsforschung? Welche Struktur besitzen Trendaussagen? Wie lässt sich die Qualität von Trendaussagen und Trendforschung beurteilen? Für welche Zwecke lassen sich Trendaussagen einsetzen, und welche Chancen und Risiken eröffnen sich dabei? Dies sind die Leitfragen der folgenden Überlegungen, die sich an die Verwender, aber auch an die Produzenten von Trendaussagen richten.

## Um was geht es?

Für eine Strukturierung des Themas ist es hilfreich, zwischen Trends, Trendaussagen und Trendforschung zu unterscheiden.

### Trends

Kurz gefasst, handelt es sich bei einem Trend um ein zeitliches Muster. Ausführlicher ausgedrückt, ist ein Trend ein beobachtetes Muster im zeitlichen Verlauf des Zustandes eines interessierenden Gegenstandes bezüglich ausgewählter Merkmale. Auch wenn der Trend sich durchaus auf reale Phänomene und deren zeitliche Abfolge bezieht, existiert er nicht als solcher in der Welt. Ihn gibt es vielmehr nur für einen Beobachter, den bestimmte Gegenstände und bestimmte Merkmale dieser Gegenstände interessieren, und der eine zeitliche Abfolge der Merkmalsausprägungen mittels Wahrnehmung und Erinnerung registriert und mit Sinn belegt – zumindest mit dem Sinn der Nichtzufälligkeit.

Der Trend ist somit ein Muster, das in eine mehr oder weniger disperse, zeitlich verteilte Menge von interessegeleiteten Beobachtungen hineingelesen wird. Das reale Geschehen kommt stets gestreut vor. Die Ordnung muss erst hineingelesen werden, wobei bereits diese Deutung fehleranfällig ist.

Zwar lässt sich problemlos auch nur von gegenwärtigen oder vergangenen Trends sprechen, die beispielsweise den Städtebau in den 1960er-Jahren oder die Ausbreitung des Zigarettenrauchens in den 1920er-Jahren betreffen. Zahlreiche, nicht nur historische Disziplinen analysieren zeitliche Muster in der Vergangenheit. Doch häufiger geht es um Trends, von denen erwartet wird, dass sie sich zukünftig fortsetzen. Allein um solche zukunftsbezogenen, projektiven Trends geht es im Folgenden. Der

Einfachheit halber ist dabei dennoch meist nur von Trends, Tendaussagen und Trendannahmen die Rede.

Ein solcher projektiver Trend verlängert die Vergangenheit über die Gegenwart in die Zukunft. Er entspricht damit einem wichtigen Grundmodus der Orientierung in der Zeit, das heißt der laufenden (Re-)Konstruktion von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft, wie sie jedes menschliche Bewusstsein und jedes soziale System betreibt. Diese Anschlussfähigkeit macht den Trend so interessant und attraktiv.

Zudem verweisen Trends zumeist auf Veränderungen und besitzen damit hohe narrative Attraktivität, da Erfahrung und Wahrnehmung stark auf Veränderungen bzw. auf Erzählungen über Veränderungen reagieren (vgl. Gransche 2015).

Inhaltlich kann sich die Trendbeobachtung auf jeden Gegenstand richten. Was immer in der Zeit geschieht, kann Anlass für Trendbetrachtungen sein. Hier jedoch geht es um Trends, die inhaltlich in einem Handlungsfeld von Akteuren oder deren Organisationen oder in dem Kontext dieses Handlungsfeldes liegen. Hinzu kommt sinnvollerweise, dass die interessierenden Trendgrößen der Kontrolle des Beobachters nicht oder zumindest nicht vollständig unterliegen. Kurz gesagt: Die Trends liegen in der Umwelt des Beobachters. Zudem sind sie oft auf Diffusionsprozesse bezogen, in deren Verlauf Änderungen zunehmende Verbreitung finden.

## Tendaussagen

Eine Tendaussage ist eine Aussage über einen Trend. Auf den ersten Blick trivial, erinnert diese Feststellung daran: Die Tendaussage ist nicht der Trend. Diese Unterscheidung macht bewusst, dass Menschen und Organisationen, auch in Verwaltung und Politik, es in aller Regel nicht direkt mit trendartigen Ereignisfolgen zu tun haben, sondern mit diesbezüglichen Meldungen, Aussagen und Annahmen.

Tendaussagen sind Mitteilungen, die oft in sprachlicher Form abgefasst sind, zuweilen aber auch in numerischer, grafischer oder anderweitiger Form. Insoweit sich die Tendaussage auf die Zukunft bezieht, wird sie zum *Zukunftsbild*. Übernehmen Menschen oder Organisationen die Tendaussage als gültig, wird sie zur *Trendannahme*. Wird die Trendannahme in Entscheiden, Planen oder Handeln zugrunde gelegt, wird sie zur *Trendprämisse*.

Sehr oft erfahren die Trendverwenderinnen und -verwender von ihren Trends durch Kommunikation: Aus allgemeinen oder fachspezifischen Medien, von Fachkolleginnen und -kollegen, Expertinnen und Experten oder anderen Dienstleistern. Damit kommt neben den Verwenderinnen und Verwendern der Trends zusätzliche Autorenschaft zum Tragen. Aber auch ohne externe Quellen ist es die *Kommunikation über Trends*, mit der sich Organisationen über bedeutsame zeitliche Verläufe in Ihren Aufgabenfeldern verständigen. Kurz: Man sieht die Trends meist nicht, man spricht über sie.

Mit den Trendautorinnen und -autoren kommen weitere Interpretationsinstanzen ins Spiel. Die Kommunikation über Trends und Tendaussagen verläuft in zahlreichen – inhaltsformenden – Abfolgen von Information, Mitteilung und Verstehen, aus denen jede Kommunikation besteht (Luhmann 1987: 193 ff.). Mit all dem wächst die Deutungsdistanz zwischen der Realität und der schließlich verwendeten

Trendannahme, von den Eigenheiten eines Zukunftsbildes noch ganz abgesehen. Es ist wichtig, sich hierüber im Klaren zu sein: Entgegen einem verbreiteten Sprachgebrauch sind es nicht die Trends selbst, sondern *Aussagen* über Trends, mit denen man sich über wichtige Entwicklungen und Perspektiven im Handlungsfeld verständigt.

## Trendforschung

In Anlehnung an ein Wort Mariens (Marien 1989: 322) ließe sich einfach sagen: Trendforscherin oder Trendforscher ist, wer sich als solche(r) bezeichnet. Hier aber soll Trendforschung mit einem gewissen Qualitätsanspruch verbunden bleiben. *Trendforschung* ist dann *die systematische, wissenschaftlichen Standards genügende Befassung mit einem Gegenstandsbereich mit dem Ziel, Trendaussagen nachvollziehbar zu formulieren.*

Trendforschung wird nicht nur von Trendforscherinnen und Trendforschern praktiziert. Zum einen betreiben jeder Mensch und jede Organisation bereits eine Art rudimentärer Trendforschung, sobald sie beim Entscheiden, Planen und Handeln auf *Erfahrungen* zurückgreifen. Vor allem aber entstehen bewusst und sorgfältig erzeugte Trendaussagen nicht nur unter der Bezeichnung Trendforschung. Vielmehr ist grundsätzlich jede Kennerin und jeder Kenner eines Sach- und Fachgebiets in der Lage, zeitliche Entwicklungen als Trends zu beschreiben. Manches spricht sogar dafür, dass Trendaussagen von größerer analytischer Tiefe und höherer Relevanz erst nach längerer, intensiver Befassung sowohl mit dem jeweiligen Gegenstandsbereich als auch mit dem betreffenden Handlungsfeld erzeugt werden können. Hier schlägt dann die Stunde der Expertinnen und Experten, vielleicht in Kooperation mit Fachleuten für Zukunftsaussagen.

## Die Anatomie der Trendaussage

Trendaussagen treten in verschiedenen Formen auf. Manche bestehen aus einem einzigen Satz, der eine einzelne zeitliche Entwicklung mitteilt. Andere sind vielschichtige und differenzierte Beschreibungen und informieren über komplexe Trendentwicklungen, belegende Daten, Ursachen und Zukunftsperspektiven.

Bei der Beurteilung einer konkreten Trendaussage wie auch bei ihrer Verwendung hilft es, eine allgemeine Struktur oder Anatomie von Trendaussagen als Referenz zu kennen. Sie zeigt, was eine konkret vorliegende Trendaussage enthält, aber auch, was einer Trendaussage fehlt.

Die hier interessierenden projektiven Trendaussagen bestehen grundsätzlich aus zwei Teilen: Aus einem *diagnostischen* Teil (A), der sich auf Gegenwart und (jüngere) Vergangenheit bezieht, und aus einem *prognostischen* Teil (B), der auf die Zukunft bezogen ist. Dabei empfiehlt es sich, innerhalb des diagnostischen Teils nochmals drei Komponenten zu unterscheiden. Der prognostische Teil kann dagegen summarisch als eine Komponente betrachtet werden.

Damit enthält die hier vorgestellte allgemeine Trendstruktur insgesamt vier Komponenten (vgl. Abb. 1):

A1 eine statistische Komponente

A2 eine interpretative Komponente

A3 eine argumentative Komponente

B eine prognostische Komponente

Nicht jede reale Trendaussage enthält sämtliche dieser Komponenten. In manchen Fällen sind einige ausdrücklich und andere nur implizit enthalten, in anderen Fällen fehlen manche Komponenten ganz. Manche Autorinnen und Autoren verzichten vor lauter Zukunftsorientierung weitgehend auf die Diagnose. Das fällt nicht gleich auf, wenn die Grenze zwischen Zukunftsaussage und Gegenwartsdiagnose verwischt wird (vgl. Radkau 2017). In anderen Fällen ist es die Prognose, die im Schatten einer ausführlichen Diagnose nur implizit vorkommt. Welche Komponenten eine Trendaussage enthalten sollte, hängt letztlich von den zu erfüllenden Erwartungen und Funktionen ab. Als Grundregel kann jedoch gelten, dass eine seriöse und verwendbare Trendaussage alle vier Komponenten umfassen sollte.

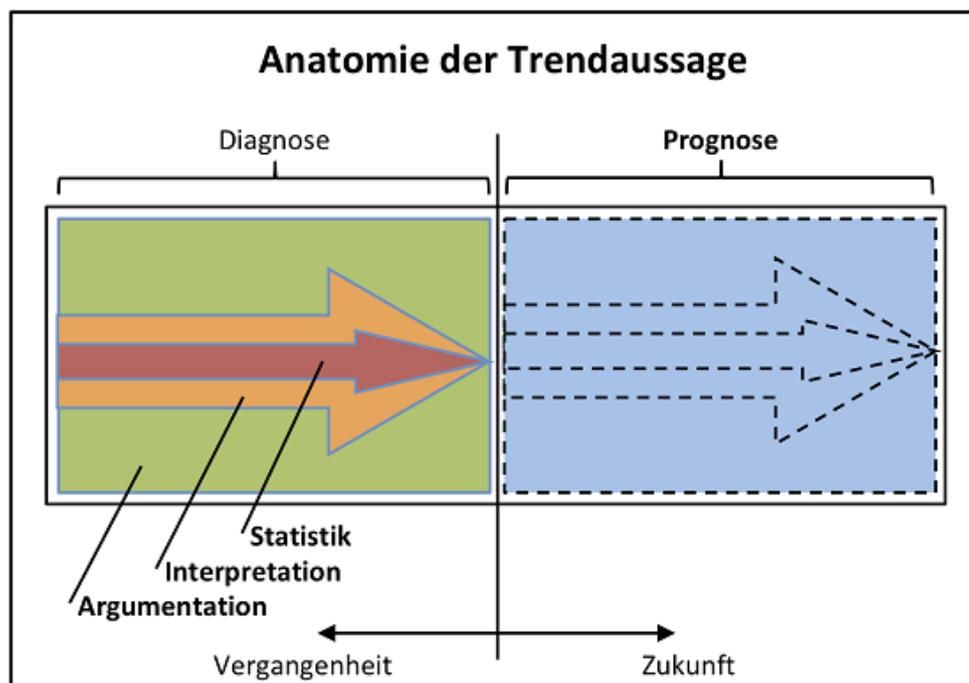


Abbildung 1: Anatomie der Trendaussage (eig. Darst.)

## Die statistische Komponente

Die statistische Komponente ist die *Beobachtungsgrundlage* einer Trendaussage, oft ihr Anlass, zuweilen ihr Beleg. Sie kann eine Zeitreihe eines einzelnen Aspekts oder einer Variablen betreffen. Nicht selten enthält sie aber auch eine Mehrzahl empirischer Befunde, die gemeinsam die Trendaussage belegen sollen und umgekehrt

durch diese zusammenfassend interpretiert werden. In gedrängten Kommunikationssituationen, zum Beispiel in medialer Berichterstattung oder in Diskussionen, fehlt oft die statistische Komponente, oder es wird lediglich auf ihr Vorhandensein verwiesen.

Zum Beispiel könnte eine Trendaussage zum städtischen Wachstum in ihrer statistischen Komponente die Wanderungssalden der letzten Jahre für eine oder mehrere Städte oder alle Städte einer Größenklasse aufführen. Andere Daten könnten schlicht die Einwohnerzahl der letzten Jahre wiedergeben, vielleicht noch gegliedert nach innerstädtischen und suburbanen Räumen.

Bei allem objektivistischen Nimbus von Empirie, Daten und Statistik liefern diese dennoch keine direkten Abbilder der Realität. Vielmehr sind auch empirische Ergebnisse („Daten“) bereits durch zahlreiche Konstruktionsentscheidungen geprägt. Diese Entscheidungen reichen von der Auswahl und Definition der Variablen über die Wahl des Messverfahrens und des betrachteten Zeitraums bis hin zu den Algorithmen der Trendermittlung und deren Modellprämissen. Hinzu kommt, dass Statistik und Interpretation sich oft wechselseitig bedingen. Es ist also nicht immer ganz klar, ob die Interpretation im Hinblick auf die statistischen Befunde erst entwickelt wurde oder ob die statistischen Befunde im Hinblick auf eine bereits vorhandene Interpretation gewählt wurden. Tatsächlich ist dies selbst für die Trendautorinnen und Trendautoren nicht immer klar zu unterscheiden, denn schon die Auswahl der statistisch beobachteten Aspekte ist nicht voraussetzungslos – auch die Daten brauchen eine vorstrukturierende Theorie.

## Die interpretative Komponente

Die interpretative Komponente, kurz: die Interpretation, reichert das dürre Bild des Musters in den statistischen Daten an und stattet es mit Sinn aus. Sie *deutet die Daten* als Indikatoren für ein umfassenderes, nicht direkt beobachtetes Geschehen, das sie umgekehrt in die Daten hineinliest. Im Ergebnis ist die interpretative Komponente oft eine Erzählung über ein Geschehen, welches sich aus der Vergangenheit über die Gegenwart bis in die Zukunft erstreckt.

In einer Trendaussage zum städtischen Wachstum könnte die interpretative Komponente beispielweise lauten: „Die deutschen Großstädte wachsen.“ Oder, etwas genauer: „Die deutschen Großstädte wachsen durch Zuwanderung, während die Bevölkerung ländlicher Räume außerhalb der Ballungsräume durch Abwanderung und natürliche Entwicklung schrumpft.“ Wenn es um die städtischen Binnenverhältnisse geht, könnte die Interpretation auch lauten: „Die Innenstädte gewinnen Einwohnerinnen und Einwohner zulasten des suburbanen Raums“ oder, je nach Perspektive: „Der Druck auf die Innenstädte hält weiter an.“

Die interpretative Komponente ist in Trendaussagen stets enthalten und formuliert deren *zentrale Botschaft*, also die Trendaussage im engeren Sinne. In gedrängten Kommunikationssituationen, wenn Statistik, Argumente und explizite Projektion wegfallen, tritt die interpretative Komponente oft allein auf, gewissermaßen in der Schrumpfform einer Trendaussage: „Die deutschen Städte erleben eine Renaissance.“ Im Idealfall liefert die Interpretation ein anschlussfähiges und konsistentes

Bild eines Trendgeschehens, das die ausgewiesenen statistischen Befunde schlüssig deutet und durch eine argumentative Begründung weiter plausibilisiert wird.

## Die argumentative Komponente

Die argumentative Komponente informiert über die *Ursachen und treibenden Kräfte*, die dem beschriebenen Trend mutmaßlich zugrunde liegen. Sie liefert eine (meist kausale) Erklärung des statistisch und interpretativ beschriebenen Trendgeschehens.

In unserem Beispiel könnte die argumentative Komponente die vermuteten Gründe für die Land-Stadt-Wanderung oder die Außenstadt-Innenstadt-Wanderung benennen: Geänderte Wohnpräferenzen, geänderte Familienmodelle, wirtschaftlicher Strukturwandel, geänderte Mobilitätspräferenzen und Vieles mehr.

Erst bei der argumentativen Komponente geht es nicht mehr bloß darum, die interessierende Entwicklung zu protokollieren. Erst mit der Angabe von Ursachen beschränkt sich die Behauptung der Glaubwürdigkeit nicht mehr auf den bloßen Verweis, dass es eben so sei, weil man es so gemessen habe. Mit der Argumentation kommt eine zusätzliche Ebene der Plausibilisierung hinzu, die weitere Anhaltspunkte für die Beurteilung der Glaubwürdigkeit der Trendaussage liefert. Das gilt schon für die Gegenwartsdiagnose, vor allem aber auch im Hinblick auf die zukunftsbezogene, prognostische Komponente der Trendaussage.

Natürlich führen Erklärungen des aktuellen Trendgeschehens, die zugleich die verbundenen Zukunftserwartungen begründen, nur eine weitere Ebene von Zukunftserwartungen ein, eben bezüglich der treibenden Faktoren. Diese bedürften an sich ihrerseits einer argumentativen Unterfütterung, und so weiter, was streng genommen in einen unendlichen Regress münden würde. Doch dieser Einwand muss nur diejenigen entmutigen, die von Letztbegründungen und absoluter Gewissheit träumen.

Wenn es dagegen etwas bescheidener nur darum geht, *mehr gute Gründe* dafür zu finden, auf die zukünftige Fortsetzung des Trendgeschehens zu vertrauen, kommt der argumentativen Komponente große Bedeutung zu. Bereits die Beschreibung von Ursachen und treibenden Kräften auf einer ersten Erklärungsebene stellt einen deutlichen Informationsgewinn dar – verglichen mit dem bloßen Verweis darauf, dass es ja bisher so war.

Trotzdem findet sich die argumentative Komponente in realen Trendaussagen deutlich seltener als die anderen Komponenten. Die Gründe dafür mögen in einer begrenzten Nachfrage, im erhöhten Aufwand und in der größeren Offenkundigkeit ihres Konstruktionscharakters liegen. Während Statistik und, in abgeschwächtem Maße, die Interpretation sich noch mit der Aura der Empirie vor der Zumutung des Zweifels schützen können, tritt in der Erklärung die Hypothesenhaftigkeit des Trendforschens offener zutage.

## Die prognostische Komponente

Die prognostische Komponente macht den Trend zum Trend im üblichen Verständnis, also zu einem Trend, der *über die Zukunft* informiert. Die prognostische Komponente der Trendaussage verlängert das in Vergangenheit und Gegenwart beobachtete und beschriebene Trendgeschehen – bestehend aus Statistik, Interpretation und Argumentation – und projiziert es extrapolierend in die Zukunft. Sie trifft also drei Annahmen:

- dass sich die betreffenden Datenzeitreihen in der Zukunft fortsetzen werden,
- dass die Interpretation, also die Trendaussage im engeren Sinne, auch in der Zukunft gelten wird,
- dass die angeführten Gründe und treibenden Kräften auch in der Zukunft weiter wirken werden.

In unserem Beispiel würde die prognostische Komponente also lauten: „Das Wachstum der Großstädte wird auch in den kommenden Jahren weiter anhalten“ oder „Die Innenstadt bleibt mindestens bis 2030 für erhebliche Teile der Stadtbevölkerung ein bevorzugter Wohnstandort“.

Diese *Projektion* ist das definierende Element im *Zukunftstrend*. Vor allem sie macht den Trend interessant und relevant in Entscheidungs- und Planungsprozessen. Umso bemerkenswerter ist es, dass diese wichtige Komponente oft nur implizit auftaucht und ihre gedankliche Ergänzung stillschweigend vorausgesetzt wird. Dann fehlt eine Aussage wie „...und dieser Trend wird in der Zukunft anhalten“. Fast scheint es in vielen Fällen, als ob die Behauptung oder Annahme, ein Trend werde sich in der Zukunft weiter fortsetzen, das Licht der Öffentlichkeit ein wenig scheut. Ein Grund hierfür mag darin liegen, dass die Projektion nicht nur ein zentrales, sondern auch ein höchst fragiles Element der Trendaussage ist. Die Verhüllung (Latenz) dieser Fragilität kann nicht nur für die Lieferantinnen und Lieferanten, sondern auch für die Verwenderinnen und Verwender von Trendaussagen durchaus nützlich sein.

Denn eine Trendaussage besteht nicht nur aus den beiden Teilen von Diagnose und Prognose. Sie entsteht auch in zwei sehr unterschiedlichen, ziemlich unverbundenen Schritten:

- A) Zunächst wird ein in der Vergangenheit und bis in die Gegenwart beobachtetes Geschehen als Trend gedeutet und statistisch belegt, interpretiert und idealerweise argumentativ erklärt.
- B) Im Anschluss wird in einem methodisch völlig *separaten* Schritt das so beschriebene Trendgeschehen ausdrücklich oder implizit in die Zukunft fortgeschrieben.

Diese Fortschreibung verlässt die wie auch immer empirisch erfassbare Realität und projiziert den Trend in die Zukunft, in den nicht-faktischen Raum der Zukunftserwartungen. Die Trendaussage wird damit zum *Zukunftsbild*, zum konstruierten Bild einer Zukunft, *die noch nicht feststeht*, weil sie (noch) nicht Realität ist.

Die entscheidende Frage dabei lautet: Was hält die beiden Teile der Trendaussage, Diagnose und Prognose, zusammen? Welche Klammer verbindet den vergangenheits- und den zukunftsbezogenen Teil der Trendaussage und gestattet es, von dem

einen auf den anderen zu schließen? Dies ist, neben allen Hürden in Statistik, Interpretation und Erklärung des vergangenen Trendgeschehens, der neuralgische Punkt jeder Trendaussage. Die Antwort darauf mag enttäuschen, jedenfalls, wenn man zu viel erwartet. Denn am Ursprung aller Begründungen für die Trendverlängerung aus der Vergangenheit in die Zukunft liegt letztlich nichts anderes als der Glaube oder die Behauptung, dass es so weiter gehen wird wie bisher – einfach weil es schon bisher so war.

Wird dies klar reflektiert, kommt unweigerlich Ungewissheit ins Spiel, die oft als störend empfunden wird. Der Verarbeitungsaufwand steigt, und schwierige Fragen tauchen auf: Welche Gründe für die Trendfortsetzung werden angegeben und wie sind diese zu beurteilen? Wie soll bei der Trendverwendung mit der unvermeidlich verbleibenden Ungewissheit umgegangen werden?

## **Qualität in der Trendforschung: Der neue Trend ist nicht genug.**

Nach glamourösen Anfängen, vollmundigen Versprechungen und nachfolgenden Enttäuschungen geriet die Trendforschung zunehmend in die Kritik. Mehr noch als auf die unvermeidbaren Einschränkungen der Reichweite und Tragfähigkeit von Trendaussagen bezog sich die Kritik auf das oberflächliche, effekthaschende und zuweilen genialische Gebaren mancher Protagonisten der Trendforschung (Rust 1996; Rust 2009). Diese Kritik war dringend notwendig und ist sicherlich auch heute noch nicht gegenstandslos. Zu stark ist die Nachfrage nach einfachen, anschaulichen und den eigenen Erwartungen möglichst entsprechenden Zukunftsaussagen, als dass sich nicht auch immer wieder fragwürdige Angebote fänden. Doch soll die andernorts ausgearbeitete Kritik an einer „boulevardesken“ Trendforschung (Rust) hier nicht erneut referiert werden.

Stattdessen gehe ich davon aus, dass auch eine seriöse und nützliche Trendforschung möglich ist. Deren Qualität ergibt sich aus der Sorgfalt bei der Erstellung von Trendaussagen und aus dem Wissen um die Grenzen der eigenen Erkenntnismöglichkeiten. „Weniger Glanz und mehr Substanz“ – so könnte das Leitprinzip lauten. Doch was genau macht solche Qualität aus?

Wie viele andere Qualitätsfragen lässt sich auch diese im Hinblick auf eine Zwecksetzung beantworten, also im Hinblick auf die Frage, was mit Trendaussagen, typischerweise im Rahmen einer Organisation, eigentlich erreicht werden soll. Geht es nur um einen unterhaltsamen Abend, eine anregende Key Note oder After Dinner Speech für das Leitungspersonal? Soll lediglich nach außen und innen demonstriert werden, dass man sich nun auch mit Trends befasst? Oder soll in der gesamten Organisation die Aufmerksamkeit für das relevante Umfeld und dessen Änderungen tatsächlich und dauerhaft erhöht werden? Sollen bestimmte Teams oder größere Organisationsteile mit einem stets aktuell gehaltenen Umwelt- und Trendpanorama ausgerüstet werden, an dem sich dann die laufende Arbeit orientiert? Oder soll die relevante Umwelt samt Trendgeschehen für ein konkretes Innovations- oder strate-

gisches Planungsvorhaben in anschlussfähiger Weise dargestellt werden? Die Anforderungen an die Trendforscherin oder den Trendforscher und an ihre Trendaussagen sind dann jeweils etwas andere.

Aus diesem Spektrum der Verwendungsmöglichkeiten interessieren hier vor allem jene, die nicht allein auf Unterhaltung oder Außendarstellung gerichtet sind. Qualität bedeutet dann die *bessere Eignung für die projektbezogene oder dauerhafte Orientierung einer Organisation und ihrer Akteure im Hinblick auf relevante Kontextentwicklungen samt deren Zukunftsperspektiven*.

Gute Trendforschung erkennt man an guten Trendaussagen. Deren Güte liegt in ihrer diagnostischen und prognostischen Qualität sowie in ihrer Effektivität. Diagnostische und prognostische Qualität helfen bei der Entscheidung, der Trendaussage zu vertrauen. Die Effektivität betrifft die Wirksamkeit im Sinne der verfolgten Ziele und Aufgaben.

Die folgenden Kriterien guter Trendforschung sind weder binär (vorhanden/nicht vorhanden) noch zwingend. Sie betreffen vielmehr graduell ausgeprägte Merkmale, über deren Anwendung im konkreten Fall zu entscheiden ist. Die Kriterien sind somit eher Gesichtspunkte eines umfassenden Qualitätsurteils. Dieses mündet schließlich in die Entscheidung, die Trendaussage zur eigenen Trendannahme zu machen und sie als Prämisse für die eigene Entscheidungs- und Planungspraxis zu übernehmen – oder ihr eben nicht zu folgen. Selten wird eine konkrete Trendaussage alle Kriterien erfüllen. Verfehlt sie jedoch viele, spricht das gegen ihre Übernahme und weitere Verwendung.

## Diagnostische Qualität

Für die diagnostische Qualität lässt sich nicht zuletzt auf klassische Kriterien (sozial-)wissenschaftlicher Arbeit zurückgreifen: In dem diagnostischen Teil der Trendaussage kommt es darauf an, dass eine nachvollziehbare und überzeugende Darstellung des behaupteten Trendgeschehens in Vergangenheit und Gegenwart gelingt (vgl. Schüll/Gerhold 2015). Diagnostisch gute Trendaussagen zeichnen sich aus durch:

- *Explizitheit*: Diagnose und Prognose werden klar getrennt. Gegenwartsbezogene (also nicht zukunftsbezogene) diagnostische Aussagen innerhalb der Trendaussage werden explizit als solche und damit als prinzipiell empirisch überprüfbar ausgewiesen.
- *Konkretheit*: Das diagnostizierte aktuelle Trendgeschehen wird sachlich, räumlich und zeitlich konkretisiert (interpretative Komponente).
- *Narrativität*: Das diagnostizierte aktuelle Trendgeschehen wird anschaulich und als Entwicklung beschrieben (interpretative Komponente).
- *Empirie*: Es werden empirische und statistische Belege transparenter und seriöser Herkunft angegeben (statistische Komponente).
- *Deckungsgleichheit*: Statistik und Interpretation sind konsistent, das heißt, es gibt inhaltlich und definitorisch stimmige Anschlüsse sowie hinreichende sachliche, räumliche und zeitliche Deckung zwischen Interpretation und statisti-

scher Grundlage. Bei anfangs marginalen Trendentwicklungen, deren Ausbreitung erst zukünftig erwartet wird, gibt es hier zwangsläufig eine Diskrepanz, die offengelegt werden muss.

- *Argumentation (I)*: Es finden sich Ansätze einer Erklärung des Trendgeschehens durch Benennung von möglichen Ursachen, von treibenden und hemmenden Faktoren (argumentative Komponente).

Dieser knappe Katalog macht bereits deutlich, dass die Formulierung von Trendaussagen in vielen Fällen besser bei den intimen Kennerinnen und Kennern eines Sachgebietes aufgehoben ist als bei Universal-Trendforschern. Insbesondere, wenn Trendaussagen nicht nur anregende Gedankenspiele sein sollen, sondern Orientierung in komplexen Entscheidungs- und Planungssituationen liefern sollen, geht es nicht ohne gründliche Expertise. Im Blick zu halten sind dabei allerdings die mit der Expertise oft einhergehenden Beschränkungen, insbesondere das Festhalten an bewährten Beschreibungs-, Erklärungs- und Handlungsmodellen. Gemischte Teams können dem entgegenwirken.

## Prognostische Qualität

Die Qualität im prognostischen Teil ist schwieriger zu bestimmen. Denn sie betrifft die projektive Erzeugung eines Zukunftsbildes, also einer Beschreibung eines nicht-faktischen Gegenstandes. Prognostisch gute Trendaussagen zeichnen sich nicht etwa durch Wahrheit („stimmt das auch?“) aus. Vielmehr enthalten sie eine reflektierte, nachvollziehbare und überzeugende *Begründung* der Erwartung, dass sich der in Vergangenheit und Gegenwart diagnostizierte Trend in Zukunft fortsetzen wird (Grunwald 2015). Konkret zeichnen sich prognostisch gute Trendaussagen aus durch:

- *Reflexion*: Es wird offengelegt und berücksichtigt, dass die Erwartung der zukünftigen Trendfortsetzung ein nicht-faktisches Zukunftsbild darstellt, das mit der unvermeidlichen Möglichkeit verbunden bleibt, dass das Trendgeschehen unerwartet früh endet (Neuhaus 2015).
- *Argumentation (II)*: Überzeugende Gründe werden angegeben, die dennoch die Annahme einer zukünftigen Fortsetzung des Trendgeschehens rechtfertigen, vor allem durch Bezugnahme auf die in der Diagnose genannten Erklärungen (argumentative Komponente). Der Verweis darauf, dass es bisher so war und lief, reicht alleine nicht.
- *Deskriptivität*: Der Einfluss von Präferenzen und Interessen auf die Prognose wird begrenzt, zumindest reflektiert. Der Anspruch der Trendaussage lautet zwar ohnehin, deskriptiv zu beschreiben, was war, ist und sein wird – und nicht, was sein soll oder nicht sein soll. Wegen der stets bestehenden Gefahr normativer Verzerrungen von Zukunftserwartungen sollte das Bemühen um deren Begrenzung jedoch erkennbar sein (vgl. Steinmüller 2015).
- *Zeitliche Präzisierung*: Die zeitliche Reichweite der Trendaussage wird angegeben. Es wird also benannt, bis wann die Fortsetzung des Trendgeschehens und ab wann dessen Ende oder Änderung erwartet wird.

## Effektivität

Die Effektivität der Trendaussage besteht schließlich in der Orientierungsleistung, die sie für ihre Verwender erbringt. Das gilt insbesondere für konkrete Entscheidungs- und Planungsfragen. Effektive Trendaussagen zeichnen sich aus durch:

- **Relevanz:** Das beschriebene Trendgeschehen steht in einem hinreichend konkreten und nahen Bezug zum Handlungsfeld oder Entscheidungsfeld der Trendverwenderinnen und Trendverwender.
- **Informativität:** Die Trendaussage macht einen Unterschied. Sie informiert also über etwas, das noch nicht bekannt ist oder noch nicht berücksichtigt wird.
- **Prägnanz:** Die Beschreibung des Trendgeschehens ist so konkret und anschaulich, dass in Planungs-, Entscheidungs- und Diskussionsprozessen leicht auf sie Bezug genommen werden kann.

Zwischen der Effektivität einer Trendaussage und ihrer diagnostischen und prognostischen Qualität besteht ein *Spannungsverhältnis*. Insbesondere das Streben nach Informationsgehalt („Ist das neu?“) und Relevanz („Was hat das mit uns zu tun?“) kann zulasten der diagnostischen und prognostischen Qualität gehen. Hier ist auf ein ausgewogenes Verhältnis zu achten. Jedenfalls ist der bloß neue Trend nicht genug. Die Neuigkeit und selbst die Relevanz allein rechtfertigen nicht die Trendverwendung, solange diagnostische und prognostische Qualität nicht stimmen.

Die genannten Kriterien bieten viele Anhaltspunkte für die Entscheidung, verfügbare Trendannahmen zu übernehmen. Eine solche Beurteilung ist zweifellos mit einem gewissen Aufwand verbunden. Dieser dürfte jedoch, mit etwas Übung, auch nicht uferlos sein.

In der Realität der Trendverwendung kommt es dennoch zu informationsökonomischen Routinen und Techniken, die den Beurteilungsaufwand verringern, in Extremfällen fast ganz vermeiden. Hierunter fällt zum Beispiel die Praxis, an bereits bekannten Trendannahmen festzuhalten, einfach weil sie schon einmal da sind. Verbreitet ist es auch, einfach den Trendautorinnen und Trendautoren zu vertrauen: sei es, weil man ihre Arbeit und deren Qualität schon kennt, sei es wegen bestimmter Schlüsselmerkmale der Autorinnen oder Autoren wie institutioneller Zugehörigkeit oder schlicht wegen ihrer Prominenz. Solchen Heuristiken kann man bei der Beurteilung von Trendannahmen natürlich folgen. Man sollte es nur bewusst tun und nicht vergessen, dass auch dies eine eigene Entscheidung ist.

## Was tun mit Trends?

Ohne Zukunftsbilder geht es nicht. Für alle, die entscheiden, planen und zukunfts-wirksam handeln, sind Annahmen über die Zukunft unverzichtbar. Folglich sind Zukunftsbilder in strategischen Planungs- und Handlungsprozessen stets beteiligt, und sei es auch nur implizit. Es ist jedoch meist von Vorteil, wenn dies nicht bloß ad hoc und unbewusst geschieht, sondern wenn die benötigten Zukunftsbilder bewusst und systematisch erzeugt, verwendet und geprüft werden.

Organisationen beobachten, deuten und konstruieren ihre eigene Handlungswelt (Sensemaking, vgl. Weick 1995). Diese Prozesse laufen stets auf zwei Ebenen: auf jener der beteiligten Menschen und vor allem auf der Ebene der Organisation selbst,

die ihrerseits aus Kommunikation besteht (Luhmann 2000). Dasselbe gilt auch für die Handhabung und Verwendung von Zukunftsbildern. In der Organisation wird in Form von mündlicher und schriftlicher Kommunikation entschieden und geplant. Und mittels Kommunikation werden auch die Zukunftsbilder verwendet. Bessere Zukunftsbilder – also auch bessere Trendannahmen – müssen zum Thema organisationaler Kommunikation werden, damit sie wirken können (Neuhaus 2009).

Gelingt dies, dann schaffen sorgfältig erarbeitete Trendaussagen zusätzliche Potenziale für eine reflektiertere und sachgerechtere Handhabung von Zukunftsannahmen in strategischen Entscheidungs- und Planungsprozessen. Sie werden dann zu einem nützlichen Instrument der strategischen Navigation – wobei mit der Nützlichkeit auch die Risiken der falschen Anwendung wachsen.

### **Trendaussagen verwenden**

Der erste Schritt einer sinnvollen und effektiven Trendverwendung besteht darin, sich überhaupt für eine Trendaussage zu entscheiden. Das gilt nicht nur generell für die Verfahrenswahl (Wollen wir Zukunft in Form von Trends diskutieren?), sondern auch für die konkreten Trendaussagen: Es ist also bewusst zu entscheiden, eine bestimmte Trendaussage zur eigenen Trendannahme zu machen und den eigenen Entscheidungen und Planungen als Prämisse zugrunde zu legen. Dies ist eine Entscheidung, für die man die Verantwortung trägt. Entsprechend sorgfältig sollte man sich auch mit der Trendaussage auseinandersetzen und sie kritisch bewerten, zum Beispiel anhand der genannten Qualitätskriterien. Entscheidend ist, dass die Trendaussage zunächst *in ihrer Gesamtheit verstanden* wird, bevor das Verstandene anschließend als Deutung von Vergangenheit und Gegenwart sowie als plausibles Zukunftsbild in den weiteren Diskussionen, Entscheidungen und Planungen zugrunde gelegt wird.

Dieser zweite Schritt der Nutzung kann in unterschiedlichen Formaten erfolgen (vgl. Abb. 2).

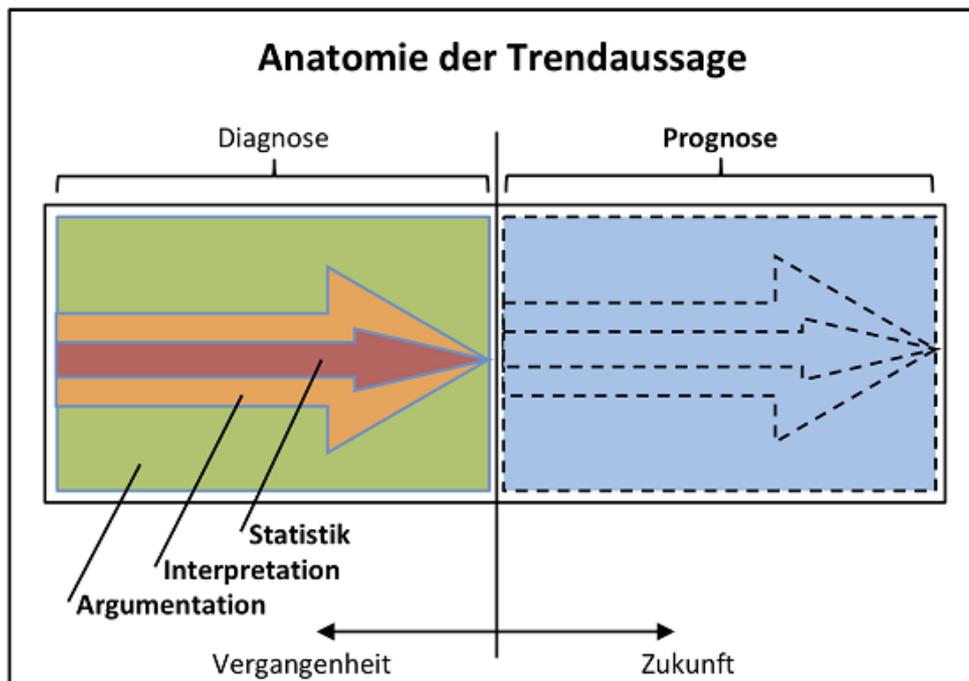


Abbildung 2: Formate der Nutzung von Trendaussagen (eig. Darst.)

Ein typischer Nutzungsfall besteht darin (*Format I, „Tailor Made“*), für ein konkretes Entscheidungsproblem, Projekt oder Planungsvorhaben eine oder mehrere Trendannahmen *maßgeschneidert* zu formulieren und danach als Entscheidungs- und Planungsprämisse(n) anzuwenden. *Anwenden* bedeutet dabei, das Vorhaben so auszulegen und zu realisieren, dass es unter den in den Trendannahmen beschriebenen zukünftigen Bedingungen zu möglichst guten Ergebnissen im Sinne der eigenen Ziele führen würde. In manchen Fällen, das gilt insbesondere für eine auf die Gestaltung des Gemeinwesens gerichtete Planung, Verwaltung und Politik, kann auch erwogen werden, die Trendentwicklungen selbst zu beeinflussen, zu befördern oder zu hemmen. Das ist dann eine Frage der verfügbaren Einfluss- und Steuerungs-Ressourcen – eine Frage, die in der Regel möglichst realistisch beantwortet werden sollte. Zusätzlich ist zu klären, wie berücksichtigt werden soll, dass es möglicherweise doch anders als erwartet kommt. Ein Sonderfall ist die Nutzung von Trendaussagen allein als Stimuli in Frühphasen von Innovations- und Gestaltungsprozessen. Hier und nur hier kommt es nicht so sehr auf diagnostische und prognostische Qualität an.

In einem mehr auf Dauer angelegten Format (*II, „Pret a Porter“*) wird für ein bestimmtes Entscheidungs-, Planungs- oder Handlungsfeld mit wiederkehrenden, inhaltlich verwandten Aufgaben ein ganzer Satz von Trendannahmen entwickelt. Dieser deckt relevante Themenfelder im Handlungsfeld und dessen Kontext ab. Aus dieser Kollektion werden für jedes konkrete Einzelvorhaben einschlägige Entscheidungs-, Planungs- und Handlungsprämissen *ausgewählt* und (wie unter (I) skizziert) verwendet. Einmal eingerichtet, verschafft die wiederholte Nutzung von

Trendaussagen Effizienz- und Qualitätsgewinne, was auch einen erhöhten Erstellungsaufwand rechtfertigt. Es ist dann allerdings eine regelmäßige Revision und Aktualisierung einzurichten, die jedoch auch zusätzliche Lerngelegenheiten schafft.

Ebenfalls dauerhaft, aber mit weniger direkter und konkreter Anwendung, verläuft ein drittes Nutzungsformat (III, „Gallery“). Hier wird ein Satz von *Trendaussagen von eher allgemeiner Relevanz* und dafür breiterem Interesse zur beständigen kontext- und zukunftsbezogenen Sensibilisierung einer ganzen Organisation oder ausgewählter Teilorganisationen verwendet. Die wiederholte Vermittlung und Diskussion gestattet nicht nur einen höheren Aufwand bei der Herstellung der Trendaussagen. Die Wiederholung ist auch Erfolgsvoraussetzung, wenn organisationale Gepflogenheiten bei der Beobachtung der Handlungswelt – mithin Elemente der Organisationskultur – geändert werden sollen.

Die nicht einmal selten praktizierte Form einer unterhaltsamen einmaligen *Rundschau* durch aktuelle Trends (IV), typischerweise präsentiert von Organisationsexternen, wird wegen der damit verbundenen möglichen Einschränkungen an Qualität, Relevanz und Wirkung hier nicht weiter thematisiert.

In allen Nutzungsformen ist stets zu entscheiden, wie vollständig und uneingeschränkt beim Planen und Handeln auf Trendannahmen gesetzt werden soll. Anders ausgedrückt stellt sich die Frage, mit wie viel *Gewissheit oder Ungewissheit* die Trendprämissen versehen werden sollen. Diese Frage ist letztlich nur im konkreten Fall zu beantworten. Sie hängt auch von den vorhandenen Auffangressourcen, der Verteilung von Verantwortung und den Risikopräferenzen der Beteiligten ab. Angesichts der unvermeidbaren Risiken von Fehldiagnose und Trendabbruch spricht jedoch Einiges für die Faustregel, keiner Trendaussage uneingeschränkt und blind zu folgen (Neuhaus 2006: 494 f.). Auch die aktuell glaubwürdigste Trendannahme sollte stets mit einem gewissen Maß an Ungewissheit versehen werden. Das gilt desto mehr, je unmittelbarer Trendannahmen in konkretes Entscheiden, Planen und Handeln eingehen.

Man kann also Trendannahmen zu Prämissen machen – sollte aber nicht vergessen, dass man dem *Bild* einer Zukunft folgt, die auch anders als erwartet ausfallen kann. Sichtbarer wird dem Rechnung getragen, indem man mögliche Alternativen zur erwarteten Trendfortsetzung benennt, bis hin zu möglichen Extremereignissen (Wild Cards). Projekte und Planungen bleiben auch möglich, wenn man sich auf seine Zukunftsbilder nicht vollkommen verlassen möchte. Sie sind dann nur anders zu gestalten. In übergreifender Perspektive lassen sich zudem Möglichkeiten suchen, das Risiko zu streuen (Neuhaus 2006: 530 ff.).

## Chancen und Risiken der Trend-orientierten Zukunftsdiskussion

Mit hoher Gewissheit verbundene Trendannahmen schaffen Handlungsfähigkeit: Weil man zu wissen meint, wie es kommt, kann man zügig, zielgerichtet und konzentriert handeln (Neuhaus 2006: 447 ff.). Das macht Trendaussagen vordergründig

attraktiv. Allerdings ist hohe Zukunftsgewissheit auch mit erheblichen Risiken verbunden.

## Chancen

Bei gebotener Umsicht und etwas eingeschränkter Gewissheit versprechen die bewusste Suche nach Trends, die aktive Beschäftigung mit ihnen und ihre reflektierte Berücksichtigung beim Entscheiden und Planen viele *Vorteile und Chancen*. Vor allem können Menschen und Organisationen die eigene Handlungswelt so besser deuten und berücksichtigen:

- Sich bewusst mit Trends zu befassen, richtet die Aufmerksamkeit auf den *Kontext* des Handlungsfelds. Dieser gerät sonst leicht in Vergessenheit. Durch diese Kontextualisierung gewinnt der strategische Diskurs an Qualität, weil Ziele und Handlungsabsichten bereits vorab mit Realisierungsbedingungen konfrontiert werden. Der Kontext wird zum Thema.
- Komplexe, argumentierende Trendaussagen regen zu einer Analyse von *indirekten* Einflussfaktoren und *Verursachungszusammenhängen* im jeweiligen Aufgabenfeld an.
- Die Diskussion von Trends und Trendaussagen regt zu einer systematischen Auseinandersetzung mit *zukünftigen* Sachverhalten und Entwicklungen an. Idealerweise geschieht das sogar in einem strategisch relevanten Zukunftshorizont. Zukunft wird zum Thema.
- Das Denken und Diskutieren in Trendkategorien schärft das Bewusstsein für *Veränderungen* und wirkt dem verbreiteten Status-quo-Denken entgegen.
- Schon der diagnostische Teil der Trendaussage kann verdeutlichen, wie sehr sich bereits die Gegenwart von der Vergangenheit unterscheidet, und so zur Aktualisierung *veralteter Annahmen über die aktuelle Umwelt* beitragen.
- Die Befassung mit Trends und Trendaussagen kann die Aufmerksamkeit auf *Beständigkeit* und *Geschwindigkeitsänderungen* in Veränderungsprozessen lenken. Sie regt Fragen danach an, wie lange ein beobachtetes Veränderungs- oder Beharrungsgeschehen sich noch fortsetzen mag und wie antreibende, beschleunigende, verlangsamende und entgegenwirkende Faktoren in Zukunft – in vielleicht veränderter Konstellation – zum Tragen kommen. Auch Aspekte der Selbstverstärkung und Selbsthemmung oder Sättigung, also positiver und negativer Rückkopplung, geraten so ins Blickfeld.
- Erfahrung basiert auf Erwartung (Koselleck 1989: 352). Erst die Formulierung von Zukunftserwartungen, pointiert in Form von Trendaussagen, gestattet es, festzustellen, dass etwas *Unerwartetes* geschieht. Trendaussagen „fahren die Antennen für Unerwartetes aus“ (Luhmann 2000: 268). Dieses Moment strategischer Beobachtung mit Hilfe von Trendaussagen kommt gerade dann zum Tragen, wenn die Trendannahme sich als unzutreffend erweist.
- Ausreichend ferne Zeithorizonte in Vergangenheit und Zukunft lenken Aufmerksamkeit und Diskussion auf *große Entwicklungstendenzen*. Trendannahmen sind ein Mittel, das strategische Panorama – bestehend aus dem wahrgenommenen Handlungskontext und dessen vermuteter Zukunft – zu vereinfachen und zu ordnen. Wichtiges wird vom weniger Wichtigen getrennt, langfristige Entwicklungen von kurzfristigen Schwankungen. Dynamik wird überschaubarer, Komplexität reduziert. Doch auch diese großen Linien bleiben Erzeugnisse ihrer Beobachter.

## Risiken

Trendannahmen deuten das Mehrdeutige und reduzieren Komplexität. Das hilft beim Entscheiden, Planen, Handeln. Doch ist die Vereinfachung, die immer Auswahl ist, nicht ohne Selektionsrisiko zu haben (Steinmann/Schreyögg/Koch 2013: 252 ff.): Die *Risiken* erwachsen zum einen aus dem stets möglichen Diagnosefehler, zum anderen aber vor allem aus der unvermeidbaren Offenheit (*Kontingenz*) der Zukunft:

- Die Trendannahmen sind – wie ihre großen Schwestern, die Prognosen – singuläre Zukunftsbilder, verbunden mit der Fiktion einer transparenten Zukunft. Nicht nur die Vorzüge dieser Fiktion, auch deren Nachteile und Risiken ergeben sich, wenn die Welt in Form von Trends beobachtet wird. Insbesondere ist der Zugewinn an Handlungsfähigkeit mit dem Risiko des blinden Irrlaufens verbunden: Die Navigation mithilfe von Trendannahmen birgt die Gefahr, den zukünftigen Handlungskontext zu sehr als ein Bündel von (Prozess-)Kontinuitäten zu verstehen und die Möglichkeit von schnellen oder schleichenden Änderungen zu unterschätzen. Der berücksichtigte Möglichkeitsraum verengt sich damit. Geschieht dies unreflektiert, kommen Trendabbrüche (*Diskontinuitäten*) und neue Geschehnisse *überraschend*, ja drohen sogar erst mit deutlicher Verzögerung und unter Selbsthemmungen wahrgenommen zu werden (Neuhaus 2006: 389 ff.). Kurz gesagt: Es wird zu lange ausgeblendet, dass es anders kommen kann.
- Sind Trendaussagen sehr anschaulich oder sehr neu, besteht die Gefahr, dass die *diagnostische Qualität* aus dem Blick gerät – und damit die Frage, ob das Trendgeschehen aktuell überhaupt wie beschrieben und vor allem in relevanter Verbreitung gegeben ist. Die narrative Faszination überstrahlt dann die Frage nach der empirischen Substanz.
- Ein verwandtes Risiko kommt hinzu, wenn Trendaussagen marginale Neuigkeiten als Vorzeichen großer Veränderungen deuten. Das signifikante Geschehen liegt hier in der Zukunft, die Trendaussage ist also vor allem Zukunftsbild. Doch marginale Geschehnisse können marginal bleiben, nicht jede Abweichung vom Üblichen hat das Zeug zum Breitenphänomen, mancher Avantgarde fehlt auch in Zukunft die Gefolgschaft. Solche *Trendaussagen auf schmaler empirischer Basis* sind typisch in Früherkennungsbemühungen und bei der Suche nach sogenannten schwachen Signalen, sie sind auch charakteristisch für eine aufmerksamkeitsheischende Zukunftsliteratur. Solche Trendaussagen, die auf Nischenphänomenen basieren, laufen besondere Gefahr, in einer kontingenten Zukunft *ins Leere zu laufen*. Diese Gefahr bleibt desto unbemerkter, je mehr die Grenze zwischen magerer Gegenwartsdiagnose und üppigem Zukunftsbild verschwimmt (vgl. Radkau 2017).
- Trendannahmen können auch akzeptiert werden, weil sie hohe Plausibilität aufweisen und solide begründet sind. Erst auf den zweiten Blick und in der konkreten Anwendung kann sich dann zeigen, dass sie so *allgemein* und inhaltlich so weit von den Entscheidungs- und Planungsproblemen *entfernt* sind, dass sie schlicht *nutzlos* sind.

All dies sind keine Gründe, von Trendannahmen abzusehen. Doch sind die Risiken im reflektierten Blick zu halten. Ergänzend sei erwähnt: Auch die wichtigste Alternative, die Verwendung *multipler* Zukunftsbilder, typischerweise in Form von *Zukunftsszenarien*, ist nicht risikofrei zu haben. Unzutreffende Gegenwartsdiagnose

und zu große Allgemeinheit drohen auch hier. Hinzu kommt eine Umkehr von Chancen und Risiken: Ein erweiterter Möglichkeitsraum wird dann mit vermehrten Handlungshemmnissen erkauft (Neuhaus 2006: 428 ff.).

Wie die Wahl des Formats der Zukunftsdiskussion auch ausfällt: Die Übernahme von Zukunftsbildern bleibt eine verantwortungsbehaftete, risikoträchtige Entscheidung. Die Verantwortung bleibt bei den verwendenden Planern und Entscheidern. Deshalb empfiehlt sich als Grundregel: Tendaussagen und deren Urheber sind aktiv und sorgfältig auf Qualität und Vertrauenswürdigkeit hin zu überprüfen. Danach muss entschieden (nicht bewiesen) werden, ob und in welcher Hinsicht und in welcher Ausschließlichkeit die Tendaussagen den fraglichen Planungs- und Entscheidungslösungen zugrunde gelegt werden sollen.

## Fazit: Manches muss man selber machen.

Der Trend als Form der Umweltbeobachtung kann ein nützliches Werkzeug der strategischen Navigation sein, kundiger Gebrauch vorausgesetzt. Das Leitbild dafür ist eine *reflektierte, aktive* und *eigenverantwortliche* Nutzung von Tendaussagen, unterstützt von einer Trendforschung, die mehr auf Substanz und weniger auf Glanz setzt:

- Tendaussagen *reflektiert* zu verwenden heißt, zu wissen, dass man es mit *Zukunftsbildern* zu tun hat – konstruierten Annahmen über die Trendfortsetzung in einer Zukunft, die noch kein Teil der Realität ist und daher grundsätzlich *nicht feststeht*.
- Tendaussagen *aktiv* zu verwenden heißt, sich auch bei fremdbezogenen Tendaussagen *selbst* mit deren Struktur und Substanz zu befassen. Trend-Verwenderin und -Verwender versuchen dann, zu *verstehen*, was der statistische Gehalt ist, wie die Interpretation lautet und welche Erklärungen gegeben werden. Im Anschluss beurteilen sie bewusst, wie plausibel die Diagnose und die prognostische Komponente auch bei kritischer Befassung erscheinen.
- Tendaussagen *eigenverantwortlich* zu verwenden heißt, zu wissen, dass man selbst verantwortlich dafür bleibt, bestimmte Trendannahmen und keine anderen Zukunftsbilder zugrunde zu legen. Das gilt auch, wenn ausgewiesene Expertinnen und Experten nach sorgfältigen Recherchen als Trendautorinnen bzw. Trendautoren tätig waren.

Eine solche reflektierte, aktive und eigenverantwortliche Trendverwendung hat das Potenzial, für sorgfältiger erarbeitete Zukunftsbilder zu sorgen, das Bewusstsein für Rahmenbedingungen und Veränderungen zu fördern und so letztlich zur Qualität und zum Erfolg in strategischen Innovations-, Planungs- und Entscheidungsprozessen beizutragen.

## Literatur

Gransche, B. (2015). *Vorausschauendes Denken*, Bielefeld: transcript.

Grunwald, A. (2015). Argumentative Prüfbarkeit. In L. Gerhold, D. Holtmannspötter, C. Neuhaus, E. Schüll, B. Schulz-Montag, K. Steinmüller & A. Zweck

- (Hrsg.). *Standards und Gütekriterien der Zukunftsforschung*. Wiesbaden: SpringerVS, S. 40–51.
- Koselleck, R. (1989). *Vergangene Zukunft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1987). *Soziale Systeme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Marien, M. (1989). Some comments from an atypical generalist. In J. Coates & J. Jarrat (Hrsg.). *What futurists believe*. Bethesda: World Future Society, S. 321–323.
- Neuhaus, C. (2006). *Zukunft im Management. Orientierungen für das Management von Ungewissheit in strategischen Prozessen*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Neuhaus, C. (2009). Zukunftsbilder in der Organisation. In R. Popp & E. Schüll (Hrsg.). *Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung*. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 175–194.
- Neuhaus, C. (2015). Prinzip Zukunftsbild. In L. Gerhold, D. Holtmannspötter, C. Neuhaus, E. Schüll, B. Schulz-Montag, K. Steinmüller & A. Zweck (Hrsg.). *Standards und Gütekriterien der Zukunftsforschung*. Wiesbaden: SpringerVS, S. 21–30.
- Radkau, J. (2017). *Geschichte der Zukunft*. München: Hanser-Verlag.
- Rust, H. (1996). *Trendforschung. Das Geschäft mit der Zukunft*. Reinbek: Rowohlt.
- Rust, H. (2009). Verkaufte Zukunft. Strategien und Inhalte der kommerziellen „Trendforscher“. In R. Popp & E. Schüll (Hrsg.). *Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung*. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 3–16.
- Schüll, E. & Gerhold, L. (2015). Nachvollziehbarkeit. In L. Gerhold, D. Holtmannspötter, C. Neuhaus, E. Schüll, B. Schulz-Montag, K. Steinmüller & A. Zweck (Hrsg.). *Standards und Gütekriterien der Zukunftsforschung*. Wiesbaden: SpringerVS, S. 94–99.
- Steinmann, H., Schreyögg, G. & Koch, J. (2013). *Management*. 7. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Steinmüller, K. (2015). Modalität. In L. Gerhold, D. Holtmannspötter, C. Neuhaus, E. Schüll, B. Schulz-Montag, K. Steinmüller & A. Zweck (Hrsg.). *Standards und Gütekriterien der Zukunftsforschung*. Wiesbaden: SpringerVS, S. 31–40.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.