

Dank Resilienz gestärkt aus der Krise: Foresight als Basis zum Umgang mit disruptiven Veränderungen

Prof. Dr.-Ing. Stefanie Wrobel, Bayerisches Foresight-Institut, Technische Hochschule Ingolstadt

Vortrag im Rahmen der Online-Reihe Transformation: Resilienz - ein wichtiger Baustein für Unternehmen der Bayern Innovativ GmbH, 22. Oktober 2024

Inhalt des Vortrags

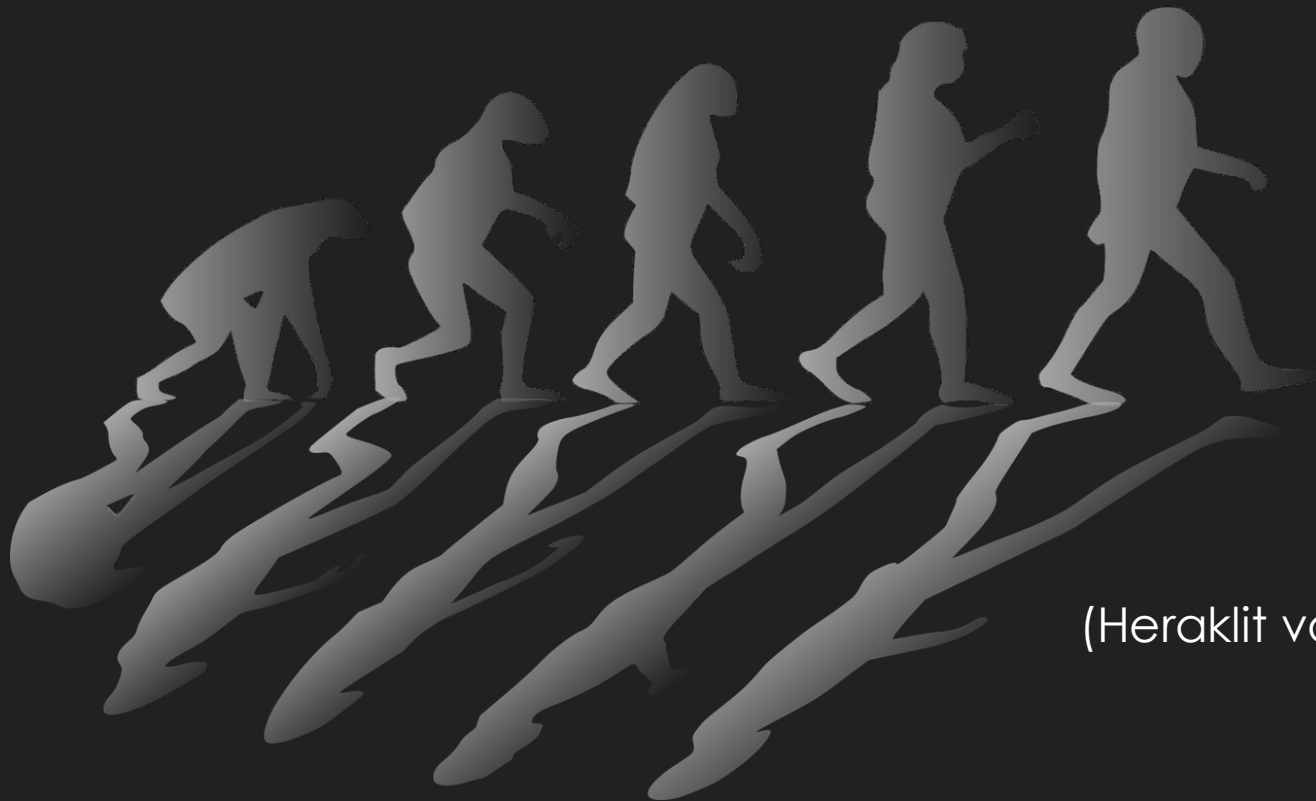


- Hintergrund und Einführung in das Thema
 - Wandel und Veränderung
 - Folgen von dynamischem Wandel, Unsicherheit und Krisen
- Resilienz – eine Einordnung
 - Ursprung der Resilienzforschung
 - Definitionen und Bedeutung in der Praxis
 - Organisationale Resilienz
- Foresight als Weg zu Resilienz und zum Umgang mit disruptiven Veränderungen
 - Foresight in a Nutshell
 - Foresight – Methoden
 - Wirkung und Nutzen von Foresight im Organisationskontext
- Zusammenfassung, Fragen & Diskussion

Hintergrund und Einführung in das Thema

Hintergrund und Einführung in das Thema (I)

„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“



(Heraklit von Ephesus, 535-475 v. Chr.)

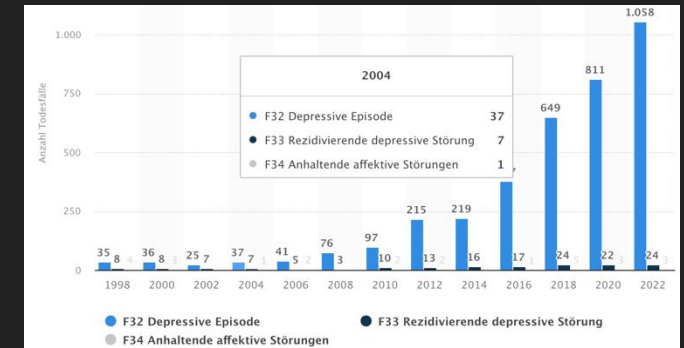



Hintergrund und Einführung in das Thema (III)

Folgen des dynamischen Wandels, der zunehmenden Komplexität, der Ambiguität, der Krisen des letzten Jahrzehnts:

- Anstieg psychischer Erkrankungen und psychisch bedingter Fehlzeiten, das Arbeitsausfallvolumen aufgrund psychischer Diagnosen ist im vergangenen Jahrzehnt um etwas über 50 Prozent Jährliche Produktionsausfallkosten in der Bundesrepublik von über 17 Mrd €.
- Psychisches Wohlbefinden bei Schülerinnen und Schülern in Deutschland mittelmäßig.
- Verkürzung der Lebensdauer von Unternehmen.
- Anstieg von Insolvenzen durch (unvorhergesehene) Krisen.
- ...

Quellen: Statista.com, destafis.de, tagesschau.de



 tagesschau Sendung verpasst? ▶

Krisen wirken nach

Insolvenzen auf höchstem Stand seit 2016

Stand: 24.06.2024 14:27 Uhr

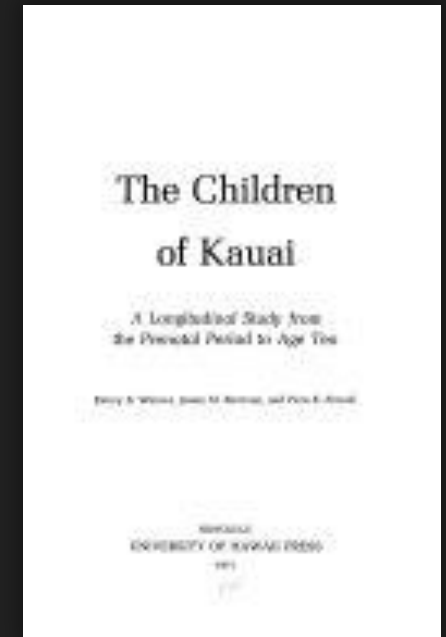
Im ersten Halbjahr dieses Jahres hat es so viele Insolvenzen gegeben wie seit fast zehn Jahren nicht mehr. Auch Privatleute sind öfter betroffen. Arbeitsplätze sind durch die Insolvenzen nicht zwangsläufig in Gefahr.

Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland ist wegen der schwachen Konjunktur in den ersten sechs Monaten des Jahres um fast 30 Prozent im Vorjahresvergleich angestiegen. Die Auskunft Creditreform registrierte rund 11.000 Firmenpleiten, wie sie heute mitteilte. Das markiere den höchsten Stand seit fast zehn Jahren. Zuletzt hatte es so viele Insolvenzen im Jahr 2016 gegeben.

Resilienz – eine Einordnung

Ursprung der Resilienzforschung (I)

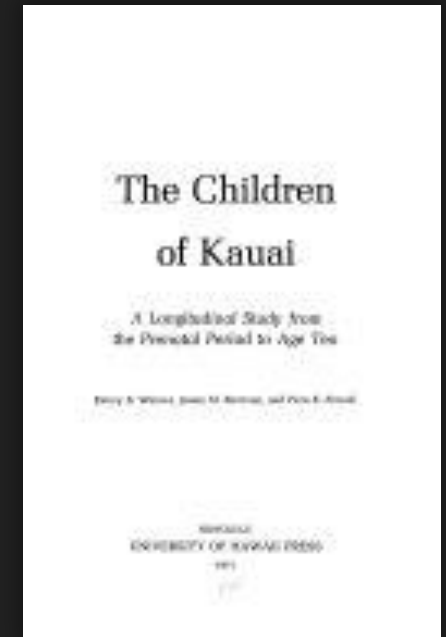
- Die Ursprünge der Resilienzforschung basieren auf der Untersuchung von Ursachen und Behandlungsmöglichkeiten psychischer Erkrankungen (krankheitsorientierte) Pathogenese.
- Der Begriff Resilienz geht auf den Psychologie-Professor Jacob Block zurück, der in den 1950er Jahren im Zusammenhang mit der Persönlichkeitsentwicklung eine Langzeitstudie die Fähigkeit zur Resilienz bei Kleinkindern feststellte.
- Als Pionierarbeit der Resilienzforschung gilt die Arbeit Emmy Werner und Ruth Smith, die in einer 40jährigen Studie über 600 Kinder auf Hawaii begleiteten und dabei die Faktoren herausarbeiteten trotz schwieriger Kindheitsbedingungen dazu verhalfen, ein erfolgreiches Leben zu führen. Aus der Studie zogen die Forscherinnen auch den Schluss, dass Resilienz erlernbar und nicht angeboren ist. Das Buch „**The Children of Kauai**“ (1977) war der **Durchbruch der Resilienzforschung**.



(Quelle: Reif et al (2018))

Ursprung der Resilienzforschung (I)

- Die Untersuchungen der letzten Jahrzehnte haben zu dem Verständnis geführt, dass Resilienz ein Ergebnis bzw. Produkt des Anpassungsprozesses an Stressoren ist und durch eine Vielzahl (neuro-) biologischer, psychologischer und sozialer Ressourcen (Resilienzfaktoren) beeinflusst.
- Resilienz ist danach kein Persönlichkeitsmerkmal – dieses wird als ein Teil einer Reihe von Resilienzfaktoren angesehen, die die Anpassung an Stressoren positiv beeinflussen.



(Quelle: Reif et al (2018))

Ursprung der Resilienzforschung (II)



Definition von individueller Resilienz und ihre Bedeutung

Personen mit ausgeprägter Resilienz bleiben bei hohen Belastungen und Risiken gesund oder erholen sich vergleichsweise leicht von Störungen.

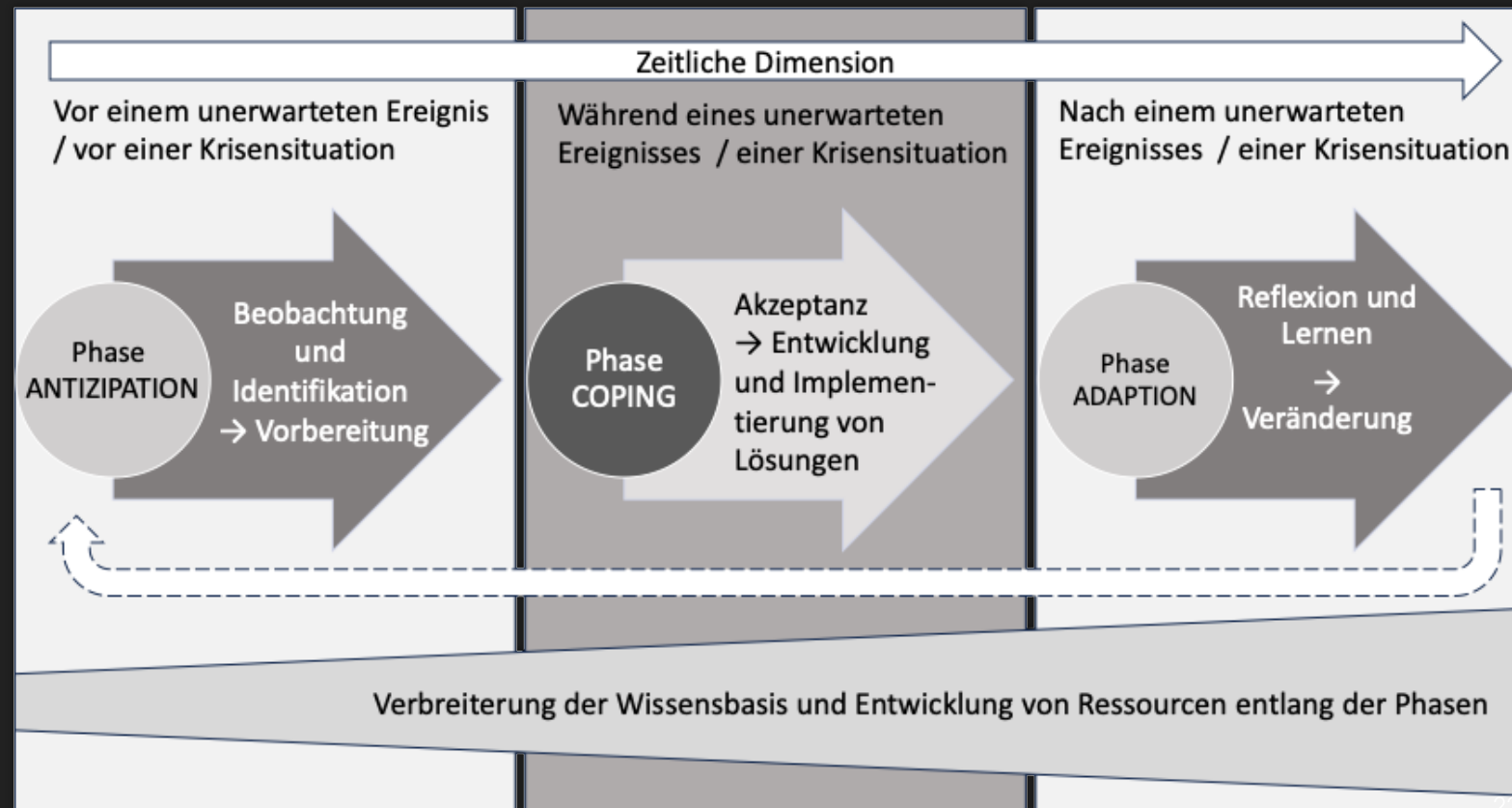
Belastbare Personen kennen **aktive Stressbewältigungsstrategien** und wenden sie an, reagieren auf stressige Situationen äußerlich gelassen, arbeiten auch unter Belastung gleichbleibend ruhig und **zielorientiert und erledigen wichtige und dringliche Aufgaben** zuerst.

Weniger belastbare Personen klagen häufig über Arbeitsbelastung und Zeitdruck, **reagieren unangemessen emotional**, wenn andere eine Anfrage an sie richten, **können unter Druck keine Prioritäten setzen**, machen unter Zeit- und Arbeitsdruck viele Fehler und **verlieren bei Belastungen schnell den Überblick.**

Organisationale Resilienz

Organisationen mit ausgeprägter Resilienz bleiben bei hohen Belastungen und Risiken gesund oder erholen sich vergleichsweise leicht von Störungen.

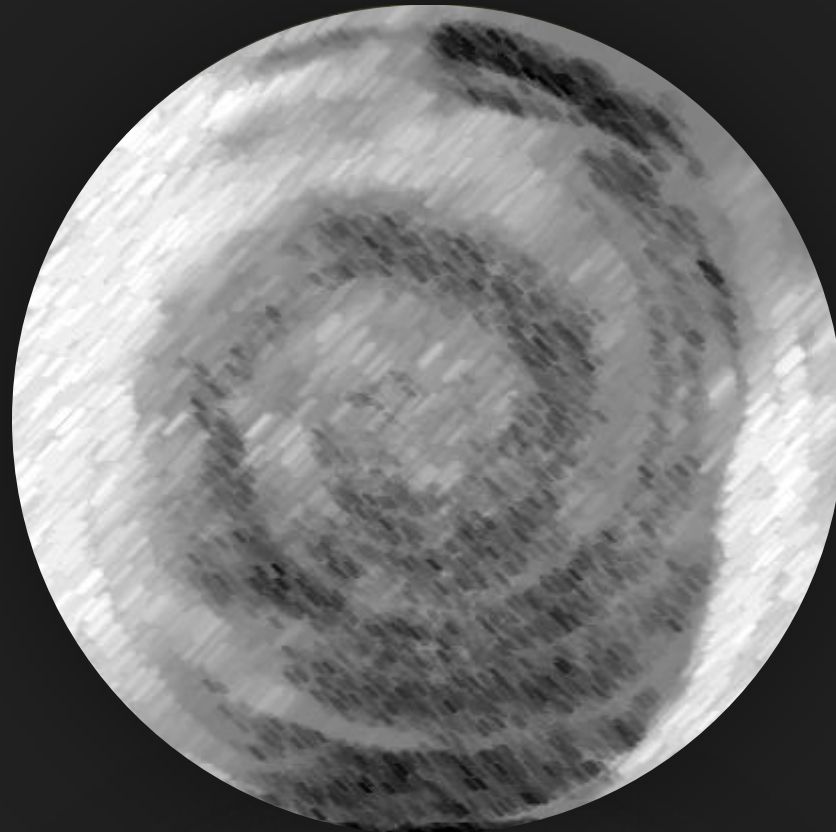
Phasen und Ressourcen basierte Konzeptualisierung



Foresight als Weg zu Resilienz

Foresight „in a Nutshell“

Foresight bedeutet
NICHT,
die Zukunft
vorherzusagen.

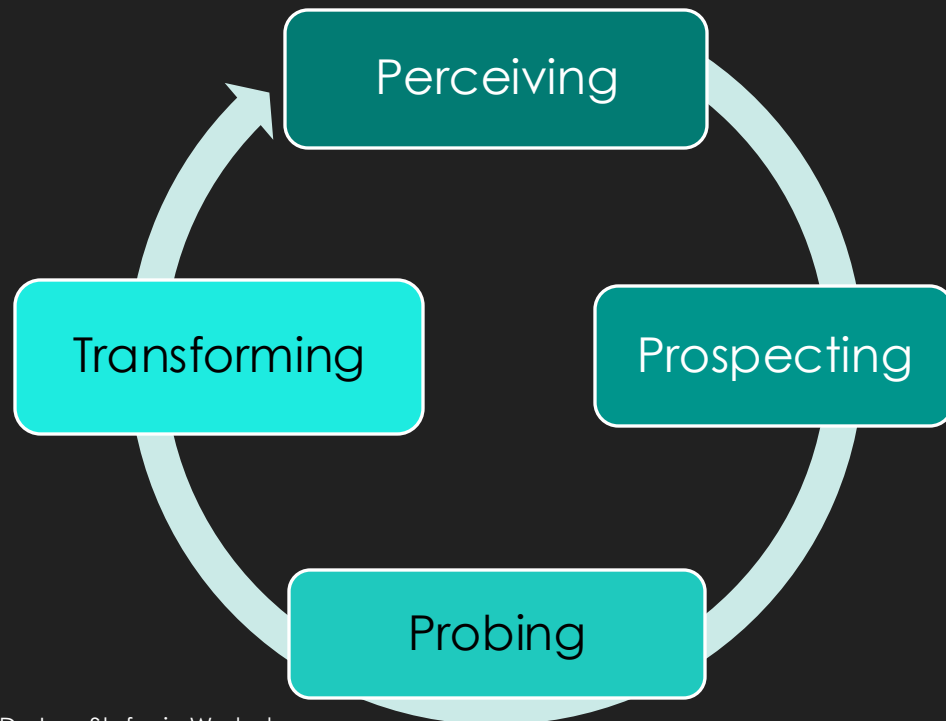


Foresight bedeutet, frühzeitig,
bewusst und strukturiert
Entwicklungen zu identi-
fizieren, zu antizipieren,
zu bewerten, und
Bilder von möglichen
Zukünften zu entwickeln,
um auf diese vorbereitet zu sein.

Foresight „in a Nutshell“

Foresight prozess

Prozess in Anlehnung an Jan Oliver Schwarz, Bavarian Foresight-Institute



Perceiving

Entwicklung kontinuierlicher Scanning-Fähigkeiten und Aufbau eines strategischen Trend-/Technologie-Radars

Prospecting

Entwicklung von Strategien in Bezug auf die sich verändernde Branchen und das externe Umfeld

Probing

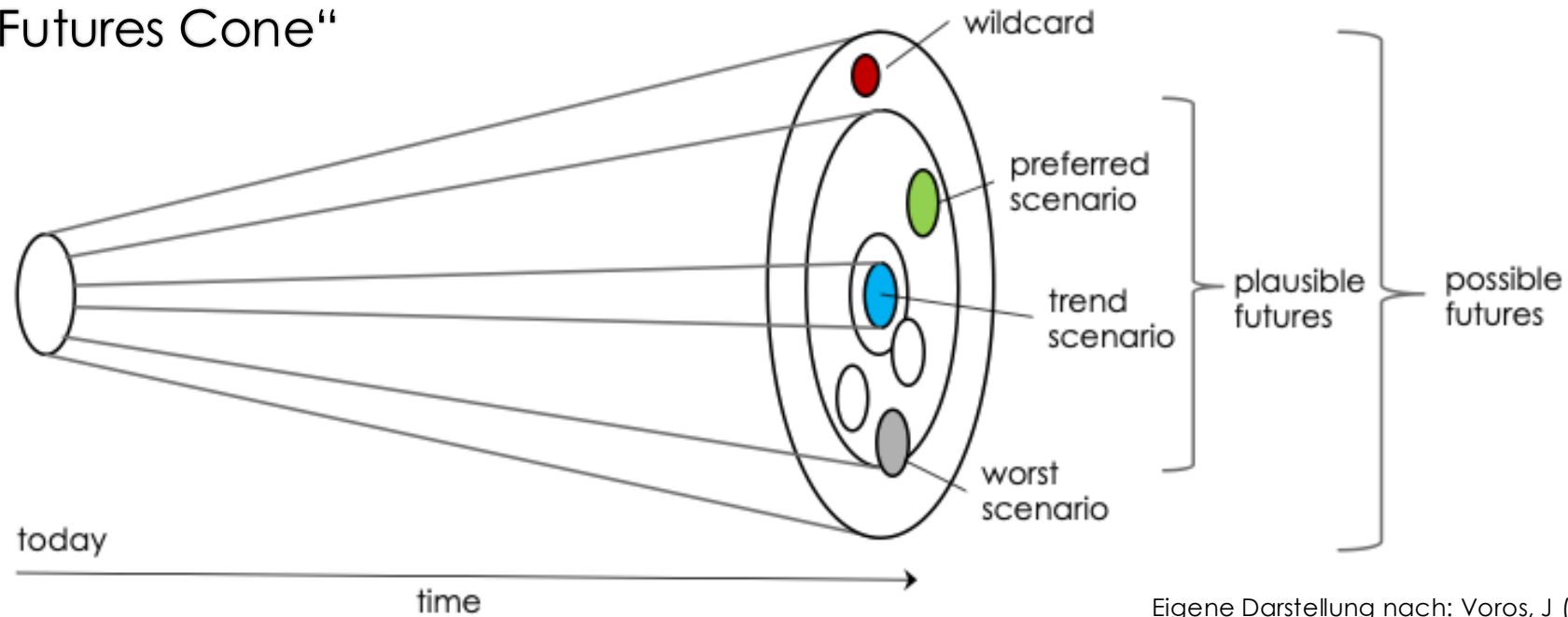
Validierung von Annahmen und Überwindung von Hindernissen für künftiges Unternehmenswachstum durch Experimentieren und iteratives Lernen

Transforming

Einbettung von Foresight-Fähigkeiten in Arbeitsabläufe und Routinen und Befähigung der Mitarbeiter

Foresight - Methoden und Ziele

Szenario-Entwicklung „Futures Cone“



Eigene Darstellung nach: Voros, J (2017)

Foresight - Methoden und Ziele

Nutzen und Einsatzgebiete von Foresight

- Orientierung für die Navigation durch Unsicherheit
- Identifikation von Innovationspotenzialen und Technologiefeldern
- Antizipation von Risiken, Chancen, Trends und Veränderungen beispielsweise von Märkten oder Kundenanforderungen
- Vorbereitung von Entscheidungen auf strategischer Ebene
- Fähigkeiten für Lernen und Innovation im Unternehmen stärken

Daheim et al. (2013), Kreibich, R. (2008)

Zusammenfassung, Fragen & Diskussion

Resilienz bedeutet, Krisen erfolgreich zu bewältigen und bestenfalls gestärkt daraus hervorzugehen.

Individuelle wie organisationale Resilienz kann entwickelt werden.

Mittels Foresight wird die strukturierte Wahrnehmung und Bewertung von Entwicklungen in der Umwelt genutzt, um Veränderungen und ihre Konsequenzen in der Zukunft sichtbar zu machen. Hierdurch wird Unsicherheit reduziert, eine bessere Basis für strategische Entscheidungen und die Möglichkeit der Vorbereitung auf (disruptive) Veränderungen geschaffen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Interesse? Weitere Fragen?
Kontakt: stefanie.wrobel@thi.de



Quellen und weiterführende Literatur zu Resilienz

- Chmitorz et al.: Longitudinal determination of resilience in humans to identify mechanisms of resilience to modern-life stressors: the longitudinal resilience assessment (LORA) study. In: European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience (2021) 271:1035–1051
- Duchek (2020): Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. Business Research, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Kalisch et al.: The resilience framework as a strategy to combat stress related disorders, Nature Human Behaviour, Volume 1, 784–790 (2017) (<https://doi.org/10.1038/s41562-017-0200-8>)
- Knodt (2019): Bewältigung von Bedrohung, Angst und Stress: Achtsamkeit, Akzeptanz und Erlebensvermeidung als Copingstrategien, Dissertation (<https://doi.org/10.20378/irb-46746>)
- Kunzler et al.: Aktuelle Konzepte der Resilienzforschung. In: Nervenarzt 2018 · 89:747–753 <https://doi.org/10.1007/s00115-018-0529-x>

Quellen und weiterführende Literatur zu Foresight

- Daheim, C., Neef, A., Schulz-Montag, B., & Steinmüller, K. (2013). Foresight in Unternehmen. Auf dem Weg zur strategischen Kernaufgabe. In R. Popp & A. Zweck (Hrsg.), *Zukunftsforschung im Praxistest* (S. 81–101). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19837-8_3
- Fink, A., & Siebe, A. (2011). *Handbuch Zukunftsmanagement: Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung* (2., aktualisierte und erw. Aufl.). Campus-Verl.
- Kosow, H., & Gaßner, R. (2008). *Methoden der Zukunfts- und Szenarioanalyse. Überblick, Bewertung und Auswahlkriterien* (Werkstattbericht 103). IZT - Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung.
- Kreibich, R. (2008). *Zukunftsforschung für die gesellschaftliche Praxis*. In S. Bröchler & H.-J. Lauth (Hrsg.), *Politikwissenschaftliche Perspektiven* (S. 3–20). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91179-3_1
- Rohrbeck, R., Battistella, C., & Huizingh, E. (2015). Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.11.002>
- Schwarz, J. O. (2024). *Strategic foresight: An introductory guide to practice*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Voros, J (2017): 'Big History and anticipation: Using Big History as a framework for global foresight', in R Poli (ed.) *Handbook of anticipation: Theoretical and applied aspects of the use of future in decision making*, Springer International, Cham.