

IMPULSPAPER



ZUKUNFTSWIRKSAM AUS DER KRISE

KOMPETENT ZUM NEUBEGINN



Impressum

Medieninhaber und Herausgeber:
Amt der Oö. Landesregierung
Direktion Präsidium, Oö. Zukunftsakademie
Kärntnerstraße 10-12, 4021 Linz
Tel.: +43 732 7720 14402
E-Mail: zak.post@ooe.gv.at
www.ooe-zukunftsakademie.at
Auflage: November 2020

Titelfoto: [tinyakov – stock.adobe.com](https://www.stock.adobe.com)

Inhalt

Mag. Dr. Oskar Schachtner

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Krisenkompetenz – Zukunftswirksamkeit	4
Mit Foresight aus der Krise	12
Mit Innovation und Kreativität aus der Krise	14
Mit Resilienz und Agilität in die Zukunft	16

Krisenkompetenz – Zukunftswirksamkeit

Zukunftskompetenz – auf Englisch als „Future-Literacy“ bezeichnet, umschreibt ein Bündel von Fähigkeiten, die dafür maßgeblich sind, dass wir schon heute für morgen handeln, mit dem Ziel, ein „gutes Leben“ für die gegenwärtigen und die zukünftigen Generationen in einer lebenswerten Welt zu gestalten. In Krisenzeiten ist es vielfach erforderlich, den Blick auf die Bewältigung akuter Probleme zu richten. Gerade dann ist es aber wichtig, auch die Orientierung an mittel- bis längerfristigen Zielen im Auge zu behalten, möglicherweise auch diese Ziele teilweise neu zu bestimmen. Denn auch oder gerade in der Krise kommt es auf unsere Fähigkeiten an, aus geänderten Situationen bzw. aus dem Entstehen des Neuen Vorteile zu ziehen.

Zukunftswirksamkeit bedeutet somit aktive Gestaltungskompetenz unter den Vorzeichen einer sich wandelnden Welt. Sie begreift Zukunft nicht als eine vorbestimmte oder unausweichliche Entwicklung, sondern als einen gestaltbaren Möglichkeitsraum mehrerer verschiedener denkbarer Zukünfte, die zumindest zu einem wesentlichen Teil das Ergebnis unserer Entscheidungen und Handlungen von heute sind.



Kein Zweifel: Krisen sind stets belastend (für die Einzelnen und für die Gemeinschaft), anstrengend und bringen für Viele zunächst einmal Nachteile mit sich. Eine Krise ist nicht automatisch eine Chance, sie soll jedoch den Blick auf neue Chancen nicht verstellen. Indem uns die Krise jedoch jedenfalls zum Handeln zwingt, beinhaltet sie die Einladung, dieses Handeln nicht ausschließlich am Ziel der Wiederherstellung des Vergangenen, sondern auch an unseren Vorstellungen des Neuen auszurichten. Die Krise alleine ist noch nicht die Chance. Die Chance besteht in unserer Fähigkeit, das Wünschbare und mögliche Neue zu erkennen, es in unsere Zukunftsziele einzubauen und in weiterer Folge durch aktives Handeln zu verwirklichen.

Im Miteinander von Problemlösungskompetenz, antizipativer (vorausdenkender) Intelligenz¹ und einer umsetzungsbezogenen Innovationskompetenz liegt der Schlüssel dafür, dass wir Krisen chancenreich bewältigen können. Problemlösungsarbeit und Zukunftsgestaltung haben Vieles gemeinsam, wenn Problemlösung über das auslösende Krisenereignis und über das Ziel, den vorherigen Zustand wiederherzustellen, hinausgeht.

¹ Vgl. Riel Miller: Futures Literacy — Embracing Complexity and Using the Future. In: Ethos, 2010.

Problemlösung und Zukunftsarbeit im Vergleich		
	Problemlösung	Zukunftsarbeit
kurzfristig	Überleben, Stabilisieren, De-Eskalieren, Kontrolle wiedererlangen: Akute, sofort wirksame Eingriffe	Planung anhand aktueller Daten und kurzfristiger Prognosen, Bedarfsdeckung, Bestehen im aktuellen Wettbewerb, etc.
mittelfristig	Navigation: Erreichbare Ziele festlegen und ansteuern, Ausweglösungen finden, neue Lösungen entwickeln	Neue Leitbilder, neue Ziele, neue Lösungswege entwickeln Innovationen auf den Weg bringen, etc.
langfristig	Aus der Krise lernen, Vorsorge gegen eine Wiederholung treffen, Resilienz erhöhen	Generationenverantwortung wahrnehmen, Nachhaltige Entwicklung, globale Risiken vermeiden, ökologische, soziale und wirtschaftliche Prosperität sichern, etc.

Bei mancher Gemeinsamkeit in den Zugängen von Problemlösung und Zukunftsarbeit liegt ein wesentlicher Unterschied darin, dass Zukunftsarbeit auch ohne Problemperspektive erfolgt: nämlich aus der Perspektive wünschbarer Leitvorstellungen für ein dauerhaft gutes Leben der Menschen.

Motive und Zeithorizonte der Zukunftsarbeit

Hinter der Zukunftsarbeit können unterschiedliche Motive² – auch in ihrer Kombination - stehen:

- ❖ als vorsorgeorientierte Zukunftsarbeit das Ziel, die langfristige Verantwortung wahrzunehmen (zB. absehbare Ressourcenknappheiten, das Klimaproblem, drohende soziale Konflikte, etc.)
- ❖ als trend- oder wachstumsgetriebene Zukunftsarbeit das Ziel, die Trends frühzeitig zu erkennen und bestmöglich als Chance zu nutzen;
- ❖ als potenzialorientierte Zukunftsarbeit das Ziel, die Veränderungskompetenz, Resilienz, etc. von Menschen und Organisationen zu stärken um „Fit for Change“ zu bleiben.

Woran messen wir den **Erfolg von Zukunftsarbeit**? Am tatsächlichen Eintritt von Prognosen? Am Erfolg von Strategien, die wir aus der Beobachtung von Trends abgeleitet haben? Der Begriff „Zukunftsarbeit“ bringt zum Ausdruck, dass es nicht um ein simples zukunftsbezogenes „Rechthaben“ geht, um „richtig“ oder „falsch“, schon gar nicht um Wahrsagerei. Eine Zukunftsprognose kann völlig zutreffend sein, auch wenn sie nie eintritt, weil sie etwa Maßnahmen

² Simon, W.: Gabals großer Methodenkoffer Zukunft. Grundlagen und Trends

bewirkt hat: Wenn etwa Prognosen aus den 1970er-Jahren zur Ressourcenverknappung bislang nicht im prognostizierten Ausmaß eingetreten sind, dann wohl aufgrund der Maßnahmen zur Einsparung und Effizienzverbesserung, die die Warnungen bewirkt haben. Wenn Warnungen zum Klimawandel heute zur Verringerung des Ausstoßes treibhauswirksamer Gase führen, könnte der beste Erfolg der Zukunftsarbeit in einigen Jahrzehnte darin bestehen, dass die prognostizierten Probleme nicht eingetreten sein werden. Nicht die Überprüfung ex post ist der Maßstab für eine gute Prognose, sondern inwieweit sie die Menschen bewegt. Der Sinn von Zukunftsbildern ist nicht, deterministisch eine vorherbestimmte Zukunft vorherzusagen, sondern im Hier und Jetzt zum Handeln zu motivieren. Dies umfasst auch den Aspekt, dass zukunftsbezogenes Denken und zukunftsorientierte Kommunikation bei den Menschen ein positives Zukunftsvertrauen auf der Basis der Gestaltbarkeit des Lebens von morgen bewirken und damit den Gefühlen der Angst oder Ohnmacht entgegenwirken sollen.

Einhergehend mit der Seriosität der Absicht und der Methoden, die der Zukunftsarbeit zugrunde liegen, ist auch die Wahl eines geeigneten Zeithorizonts für die Sinnhaftigkeit und Wirksamkeit von Vordenken und vorausplanenden Aktivitäten entscheidend. Je nach Ziel und Gestaltungsebene (persönliches Leben, Unternehmen/Organisation, Gesellschaft/Staat, Weltgemeinschaft) machen unterschiedliche Zeithorizonte und methodische Zugänge (zB. Prognosen, Trendbeobachtung, leitbild- oder visionsorientierte Zukunftswerkstätten, zukunftsorientierte Kompetenzvermittlung, etc.) Sinn. Speziell für den Weg aus Problem- und Krisensituationen kann auch eine Kombination der Zeit- und Zielhorizonte Orientierung geben: Wo möchte ich / möchten wir langfristig hin und wie kann der Weg dorthin aussehen? Welches Ziel peile ich / peilen wir kurzfristig als erstes an und erscheint zunächst erreichbar?

Eine Aufstellung des Instituts für Zukunftsstudien und Technologiebewertung Berlin nennt für die nahe, mittlere und ferne Zukunft folgende Zeiträume³:

	Nahe Zukunft	Mittlere Zukunft	Ferne Zukunft
Persönliche Ebene	0 – 1 Jahr	2 – 5 Jahre	Mehr als 5 Jahre
Unternehmen/Organisation	0 – 3 Jahre	4 – 10 Jahre	Mehr als 11 Jahre
Gesellschaft, Staat, global	0 – 5 Jahre	6 – 15 Jahre	Mehr als 16 Jahre

Ein ferner Zukunftshorizont im Ausmaß von Jahrzehnten oder Jahrhunderten ist insbesondere unter dem Aspekt der Generationen- und Mitweltverantwortung angebracht. Nicht erneuerbare Ressourcen sowie ökologische Dauerschäden (z.B. atomare Verseuchung, Artensterben, Wüstenbildung, etc.) brauchen beispielsweise einen Zeithorizont dieser Dimension. Bei anderen technologisch/wirtschaftlich/gesellschaftlichen Themen hilft die Beobachtung von **Megatrends** bei der Einschätzung der großen Entwicklungslinien.

³ zit. bei Simon, W.: Gabals großer Methodenkoffer Zukunft. Grundlagen und Trends

Megatrends sind generelle Tendenzen, die sich dadurch auszeichnen, dass sie

- ❖ **langfristig** (mindestens 7-10 Jahre, meist 25 Jahre),
- ❖ **ubiquitär** (alle Lebensbereiche betreffend),
- ❖ **global** (im Großteil der Welt),
- ❖ **robust** (auch bei Rückschlägen aufrecht bleibend) und
- ❖ **komplex** (vielschichtig zusammenhängend)

wirksam sind.

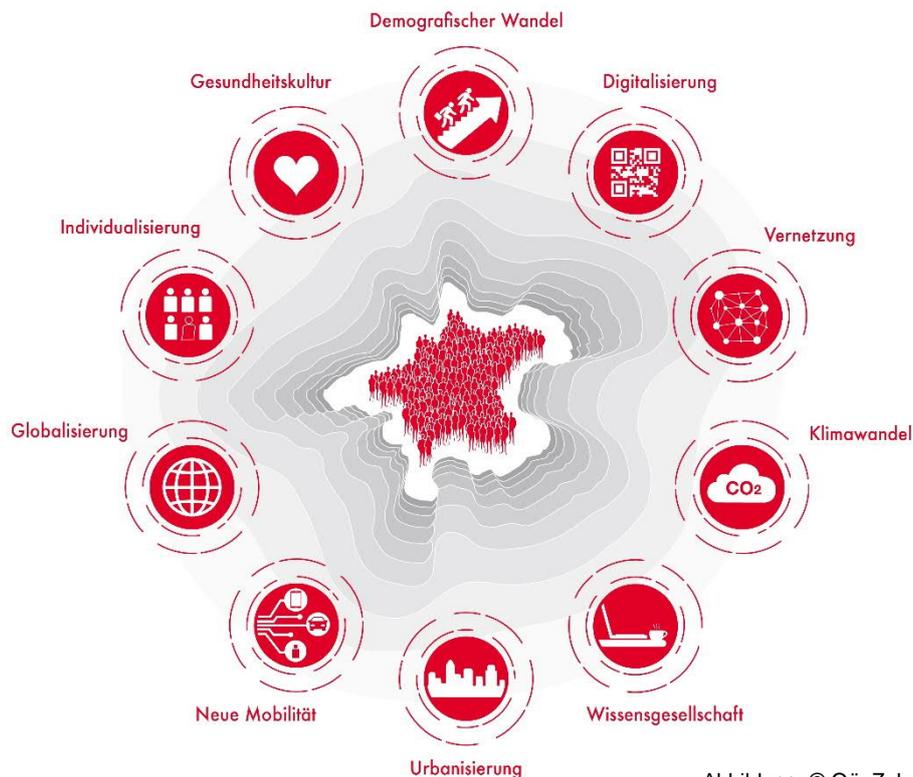


Abbildung: © Oö. Zukunftsakademie

Aus heutiger Sicht sind die wichtigsten Megatrends der **demografische Wandel, die Digitalisierung, die Vernetzung (Konnektivität), der Klimawandel, die Wissensgesellschaft, die Urbanisierung, die neue Mobilität, die Globalisierung, die Individualisierung und die Gesundheitskultur**. Unerwartete Ereignisse („Wildcards“, „Black Swans“, wie die aktuelle Coronavirus-Pandemie) können die Wirkung von Megatrends verändern, heben sie aber längerfristig nicht auf.



Demografischer Wandel

(Generationen, Wanderung, Multigrafien, etc.)



Digitalisierung

(Neue Technologien, neue Medien, Künstliche Intelligenz, digitaler Lifestyle, etc.)



Vernetzung

(Netzwerke statt Hierarchien, digitale Vernetzung, neue Geschäftsmodelle, etc.)



Klimawandel

(Maßnahmen zum Klimaschutz und zur Klimaanpassung, etc.)



Wissensgesellschaft

(Bildungsexpansion, lebenslanges Lernen, jederzeitige Wissensverfügbarkeit, etc.)



Urbanisierung

(Wachstum der Großstädte, Verdichtung; Gegentrends: Multilokalität, Reurbanisierung)



neue Mobilität

(Neue Antriebe, neue Mobilitätsdienstleistungen, etc.)



Globalisierung

(Globale Märkte, globale Wissenschaft, globale Medien; Gegentrend: Glokalisierung)



Individualisierung

(Multioptionsgesellschaft, Eigenverantwortung, Personalisierung, etc.)



Gesundheitskultur

(Gesunde Lebensstile, Gesundheitskompetenz, Selbstoptimierung, etc.)

Die Auswirkung von Krisen auf die Zukunftsarbeit

Krisen – wie die aktuelle Pandemie-Krise – führen uns zunächst drastisch vor Augen, dass die Vorhersehbarkeit des Kommenden nur begrenzt ist. Unvorhersehbare oder unwahrscheinliche Ereignisse können dennoch eintreten und stellen unser gewohntes Dasein als sogenannte „Black Swans“ plötzlich auf den Kopf. Dennoch: Die großen entwicklungsbestimmenden Megatrends werden selbst durch eine global wirksame Krise nicht dauerhaft außer Kraft gesetzt. Manche werden allenfalls überformt, andere können sogar eine Verstärkung erfahren. Der Megatrend Digitalisierung ist in der aktuellen Pandemie-Krise ein solches Beispiel.

Der Blick über den Krisen-Problemhorizont hinaus führt uns zu folgenden Fragen:

- ❖ Was wird durch die Krise neu sein, anders als wir bisher erwartet haben?
- ❖ Welche Umstände, Trends oder Entwicklungen werden auch nach der Krise Bedeutung haben?
- ❖ Welche unserer Ziele müssen oder wollen wir neu definieren?
- ❖ Welche Erfahrungen oder Lösungen, die wir während der Krise entwickelt haben, könnten auch in der Zeit danach vorteilhaft sein?

Meine / Unsere Einschätzungen für den Zukunftsblick aus der Krise		
	Ich/für mich persönlich	Wir/für unser Land
Was ist nur vorübergehend verloren gegangen?		
Was ist auf Dauer verloren gegangen?		
Welche Hoffnungen, Möglichkeiten bleiben dennoch weiterhin bestehen?		
Wofür lohnt es sich jetzt, die „Ärmel aufzukrempeln“?		
Worum müssen wir uns in den nächsten Jahren besonders bemühen?		
Was haben wir dazu gelernt? Was sollten wir jetzt lernen?		
Welche „Krisenlösungen“ könnten auch für die Zukunft sinnvoll sein?		
Welche neuen Ideen/Chancen haben sich aufgetan?		

Antizipative Intelligenz in Zeiten der Krise

Antizipation bedeutet, noch nicht stattgefundene Entwicklungen oder Ereignisse als Möglichkeiten erkennen und als wünschenswert anstreben oder als nicht wünschenswert vermeiden zu können. In „guten Zeiten“, wenn alles läuft wie geplant, ist der Blick in die Zukunft einerseits oft von einer wachstumsorientierten Haltung (mehr Erfolg, mehr Vermögen, mehr Einkommen, mehr Spaß, etc.) geprägt. Dieser Hoffnung auf „Mehr“ stehen allerdings andererseits oft auch Verlustängste gegenüber (als Angst vor dem „Weniger“). In Zeiten der Krise zeigt sich Zukunftsintelligenz in der Fähigkeit, über den kurzfristigen Problemhorizont hinauszublicken und

hat daher gerade in schwierigen Zeiten eine große Bedeutung. William Stern bezeichnete im frühen 20. Jahrhunderts Intelligenz als „die Fähigkeit zur Anpassung an unbekannte Situationen bzw. zur Lösung neuer Probleme“.⁴ Man könnte auch sagen, dass antizipative Intelligenz letztendlich im Vermögen eines Menschen oder einer Organisation bzw. Institution zur Innovation und zur „**Improvisation**“ im eigentlichen Wortsinn (**improve** (engl.) = **verbessern**) zum Ausdruck kommt. Es geht darum, aus dem Entstehen des Neuen Vorteile ziehen zu können⁵ - das gilt unter dem Aspekt der krisenbedingten Veränderung ebenso wie unter dem Aspekt eines disruptiven Fortschritts, der zur Erneuerung des Altgewohnten zwingt.

Die Ausweitung des Wahrnehmungs- und **Denkhorizonts über die aktuelle Problemlage hinaus** ist deswegen wichtig, weil uns erstens die Lösung eines aktuellen Problems nicht anfälliger für andere denkbare Krisen machen soll und weil zweitens unvorhersehbare Ereignisse auch in positiver Hinsicht denkbar sind: zB. als Erfindung eines Medikaments gegen Krebs, als Entdeckung eines neuen Energieträgers zur Speicherung von Sonnenenergie, etc.



Somit ist es wichtig, Veränderung als umfassenden Möglichkeitsraum der Erneuerung zu begreifen und diesen Möglichkeitsraum auch in der Krise nicht aus dem Auge zu verlieren. Die akute Krisenbewältigung erfordert ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit – von den Einzelnen und von der Gesellschaft. Die aktuelle Pandemie führt uns das täglich vor Augen. Unter einem längerfristigen Zeithorizont geht es um mehr, als um Anpassungsfähigkeit:

Wir müssen fortschrittsfähig sein, das heißt in der Lage sein, künftige Entwicklungen, Trends Märkte, etc. nach unseren Vorstellungen einer guten Zukunft zu gestalten⁶.

Zukunftswirksamkeit entsteht aus der Verbindung von Antizipation (Voraussicht), Innovation (Erneuerung), Veränderungskompetenz und Resilienz.

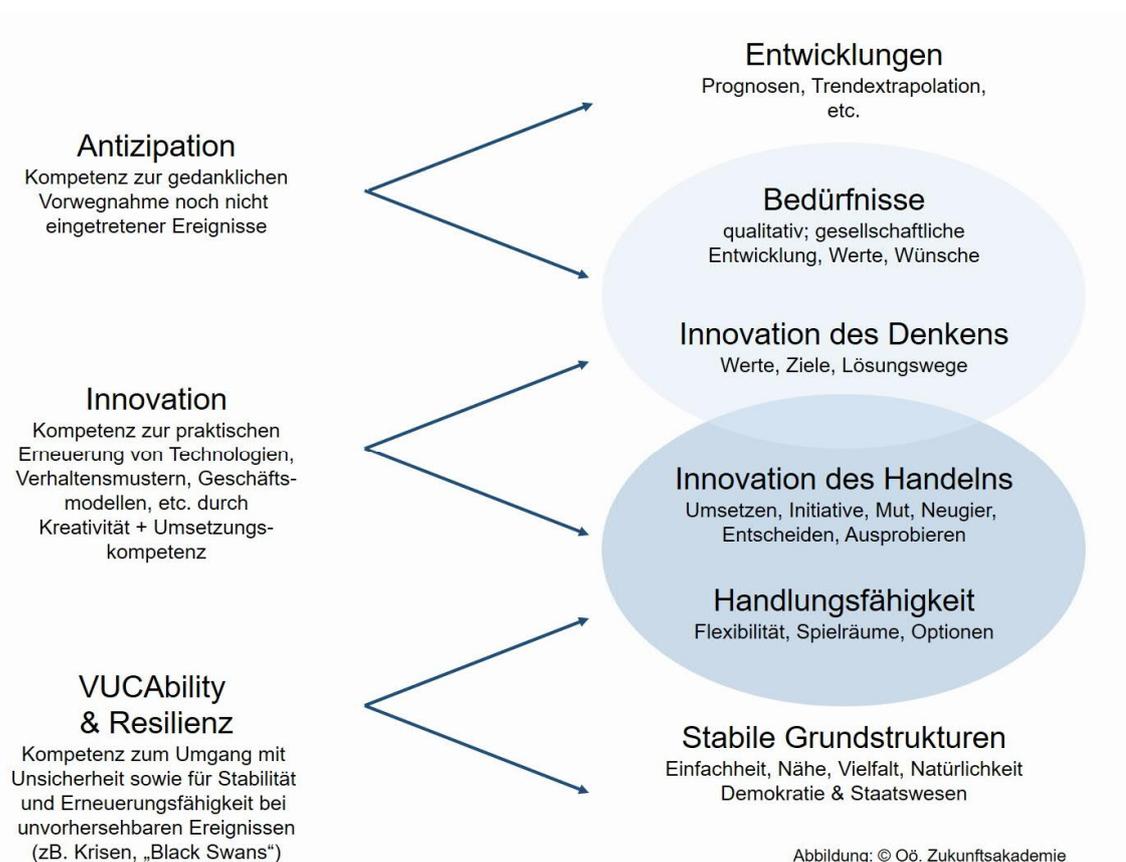
⁴ Ziegler, A., Heller, K.A.: Essay Intelligenz, in: Spektrum der Wissenschaft, Heidelberg <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/intelligenz/7263> am 14.04.2020

⁵ Riel Miller, a.a.O.

⁶ Simon, W.: Lust aufs Neue. Werkzeuge für das Innovationsmanagement. S.15

Diese Kernelemente erfordern folgende Fähigkeiten:

- ❖ Fähigkeit zur möglichst zutreffenden **Einschätzung** der Entwicklung unter Zugrundelegung eines sinnvollen Zeithorizonts. Dieser kann je nach Art der Zukunftsfrage auch unterschiedlich lang sein.
- ❖ Fähigkeit zur Verständigung auf **wünschbare Zukunftszustände**. Diese Verständigung über das Erstrebenswerte (Werte, Leitbilder, Ziele) setzt speziell in Organisationen oder auf gesellschaftlicher Ebene Prozesse des partizipativen Dialoges und der Entscheidungsfindung voraus.
- ❖ Fähigkeit zur **Umsetzung**:
Zukunftsprognosen, Einschätzungen, visionäre Zukunftsbilder oder kreative Denkgänge führen nur dann zu Erneuerung (= Innovation), wenn es gelingt, den Schritt vom Denken zum Tun, d.h. von der Theorie zur Praxis zu gehen. Kreativität im Denken braucht daher die Ergänzung durch die Fähigkeiten zur zielgerichteten Organisation, Beharrlichkeit, Risikobereitschaft, Engagement, etc.
- ❖ Fähigkeit zur **Resilienz** und zum Umgang mit dem Unvorhersehbaren. Der Begriff der Resilienz wird heute über ein breites Spektrum von Disziplinen angewandt: von der Psychologie über die Ingenieurwissenschaften bis zur Ökologie. Resilienz entsteht durch die Sicherung stabilisierender Faktoren, wie von Handlungsspielräumen, Reserven, Alternativmöglichkeiten, etc. im Falle von Störereignissen oder Krisen.



Mit Foresight aus der Krise

Die Prognostik stellt seit jeher ein zentrales Fachgebiet der Statistik und der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung dar. Ausgehend von gemessenen Daten oder erhobenen Befragungsergebnissen werden Trendextrapolationen mit oftmals bezifferbaren Eintrittswahrscheinlichkeiten (Konfidenzintervalle) berechnet. Einhergehend mit der wachsenden Verfügbarkeit von Daten sowie der Entwicklung der elektronischen Datenverarbeitung wuchsen auch die Möglichkeiten zur Vorhersage komplexer Systeme, etwa durch systemische Simulationsmodelle, die Rückkopplungs- oder Wechselwirkungsmechanismen berücksichtigen. In der aktuellen Corona-Pandemie hat Prognostik unter kurz- und mittelfristigen Zeithorizonten große Bedeutung: Werden die Spitalskapazitäten reichen? In wie vielen Tagen werden Maßnahmen zur Reduktion der Infektionszahlen wirksam werden? In wie vielen Monaten/Jahren werden Wirtschaftskennzahlen wieder das Vorkrisenniveau erreichen?

Tipps für den persönlichen Umgang mit Zukunftsinformationen

- Informationen sind nur wertvoll, wenn sie für Ihre Entscheidungen relevant sind: Bestimmen Sie Ihren Informationsbedarf, um nicht in einer Datenflut zu ersticken!
- Kritischer Blick: Aus welchen Quellen stammen ihre Informationen über die Zukunft. Sind diese seriös? Hat die Informationsquelle ein Eigeninteresse daran, eine Prognose zu verbreiten bzw. Sie zu beeinflussen? Suchen Sie nicht nur nach Aussagen, die Ihre eigene Meinung bestätigen, sondern setzen Sie sich bewusst auch mit Gegenmeinungen auseinander – Was könnte daran wahr sein? Vergleichen Sie unterschiedliche Informationsquellen und tauschen Sie sich mit vertrauenswürdigen Partnern aus („Was hältst Du von dieser Aussage?“).
- Verbinden Sie den Vorausblick auf Ihr eigenes Leben (zB. Ich werde älter, die Kinder werden erwachsen sein, etc.) mit den allgemeinen Zukunftstrends (zB. Ich werde älter sein und es wird neue digitale Hilfsmittel geben).

Foresight („Voraussicht“) hat darüber hinaus auch eine qualitative Dimension. In dieser Dimension können Aussagen in den wenigsten Fällen den Anspruch auf exakte Berechnung stellen, sehr wohl jedoch auf eine seriös durchgeführte Einschätzung: beispielsweise auf der Basis von Befragungen, Experteninterviews, Trendanalysen, etc. Die Wahl vertrauenswürdiger Informationsquellen stellt daher einen Schlüsselfaktor für den Vorausblick in Richtung Zukunft dar, um einer Manipulation durch Eigeninteressen oder Fake-News zu entgehen.

Die Kompetenz zur zukunfts wirksamen Voraussicht beinhaltet auch die Fähigkeit, sich heute anzustrengen oder heute Investitionen für etwas Lohnenswertes, das wir in der Zukunft erkennen, zu tätigen. Etwas erlernen, das morgen wertvoll sein wird, heute etwas verändern, damit wir morgen gut leben können (zB. im Hinblick auf die Pandemie, aber auch im Hinblick auf den

Klimaschutz): All das sind Beispiele dafür, wie wir im täglichen Leben aufgrund unserer Fähigkeit zur Voraussicht eine gute Zukunft bewirken können.

Die anfangs genannten Megatrends können - auch aus der Krisenperspektive - als Ausgangspunkt für zukunftsbezogene Einschätzungen gewählt werden, da sie aufgrund ihrer langfristigen Robustheit als solche identifiziert wurden. Dabei ist insbesondere der chancenorientierte Blickwinkel dafür geeignet, aus der Zukunftsperspektive heraus neue Hoffnung zu schöpfen und neue Chancen zu erkennen. Die folgende Megatrend-Checkliste lädt im Hinblick auf jeden oder auf ausgewählte der zuvor beschriebenen Megatrends anhand einiger Fragen dazu ein.

Herausforderungen und Chancen Megatrend



- In welcher Weise betrifft mich der Megatrend bisher privat und beruflich / geschäftlich?
- In welcher Weise könnte mich der Megatrend künftig betreffen? Was sind dazu meine Vorstellungen einer guten Zukunft? Was wird allgemein und für mich persönlich an Bedeutung gewinnen oder verlieren? Wie werde ich mich verändern?
- Was wird sich durch den Megatrend unabhängig von der Krise ohnehin ändern?
- In welcher Weise betrifft mich die Krise privat und beruflich / geschäftlich?
- Kenne ich Andere, die den Megatrend bereits zur Chance gemacht haben?
- Habe ich spezielle Fähigkeiten, die mir angesichts des Megatrends helfen, aus der Krise heraus neu durchzustarten?
- Was sollte ich dazulernen? Welche Ideen könnte ich entwickeln?

Mit Innovation und Kreativität aus der Krise

Erkenntnisse aus der Zukunfts-Vorschau sind nur dann wertvoll, wenn sie zu Entscheidungen und Handlungen führen. Am Beginn dieses Wegs steht die Fähigkeit, wünschbare Zustände zu beschreiben und sich für Ziele zu entscheiden, die angesteuert werden sollen. Krisen können der Anlass sein, so manches bisher unhinterfragte Ziel zu überdenken und in ein neues Ziel weiter zu entwickeln. Kreativität beginnt – so verstanden – bei der Imagination neuer wünschbarer Zukunftsbilder. Denn Wandel braucht Sinn und Inhalt. Wo diese Fähigkeit fehlt, orientieren Menschen sich an den Bildern der Vergangenheit und verlieren auf diese Weise zunehmend den Anschluss an die sich verändernden Lebensbedingungen. Gleichzeitig erscheinen in diesem Fall Veränderungen (ob krisenbedingt oder fortschrittsbedingt) grundsätzlich als Bedrohung, weil sie mit den alten Bildern nicht vereinbar sind und diese den Blick auf die Chancen des Wandels verstellen.

*„Zukunftsanalysen gehen oft von der Frage aus, was sich ändern wird – bei gleichbleibenden Zielen. Sie vergessen dabei, dass sich auch die Ziele ändern können.“
(frei übersetzt nach Douglass North⁷)*

Reines Wunschdenken reicht jedoch nicht aus, um die Zukunft zu gestalten: Es gilt, im nächsten Schritt das Machbare zu erkennen und den konkreten Schritt zur Verwirklichung der Ziele zu setzen. Denn Kreativität ist nur wertvoll, wenn sie auch zu Innovation führt. Das bedarf zielgerichteter Arbeit und strukturierter Organisation.



selbst besser gerüstet und geben darüber Halt.

Ein grundlegender Innovationsfaktor des Einzelnen sowie der Organisation liegt daher im Initiativgeist. Das Mindset von Menschen mit Initiativgeist zeichnet sich durch mentale Stärke (z.B. Selbstvertrauen, Ausdauer), Identität und Eigenständigkeit, durch die Freude am Neuen und die Freude am Miteinander (z.B. Team- und Kommunikationsfähigkeit) aus. Menschen mit einer solchen mentalen Stärke sind auch in Krisensituationen für sich hinaus ihrer Mitwelt Zukunftsvertrauen und

⁷ zitiert bei Riel Miller: Futures Literacy — Embracing Complexity and Using the Future. In: Ethos, 2010.

Kreativität kann unterstützt werden durch

- ❖ den gezielten Einsatz von Kreativitätstechniken (Brainstorming, Design-Thinking, etc.), derer es eine große Vielfalt gibt;
- ❖ das Miteinander von unterschiedlichen Menschen mit vielfältigen Kompetenzen und Erfahrungshintergründen;
- ❖ vernetztes Denken in Zusammenhängen statt in Kausalketten (was hängt womit wie zusammen, was wirkt sich worauf wie aus?);
- ❖ die Einrichtung von (organisatorischen und zeitlichen) Denkferräumen außerhalb der üblichen Arbeitsroutine sowie quer zu fachlichen, hierarchischen oder funktionalen Strukturen in einer Organisation (zB. Think Tanks, Innovation Days, etc.);
- ❖ eine innovationsfreundliche Unternehmens- und Führungskultur (neue Ideen sind grundsätzlich erwünscht, auch wenn nicht alle umgesetzt werden).

Tipps für Krea(k)tivität im eigenen Leben

(nach Simon, W. Lust aufs Neue)

- Betrachten Sie ein Problem oder ein Ziel aus unterschiedlichen Perspektiven bzw. aus der Perspektive unterschiedlicher Menschen oder Interessen/Bedürfnisse.
- Suchen Sie weniger nach Ursachen eines Problems als nach Ziel- oder Verhaltensalternativen und nach möglichen Lösungen / Wegen.
- Bleiben Sie nicht bei der ersten Idee stehen; vielleicht gibt es noch eine bessere!
- Prüfen Sie Ihre Ideen samt derer Machbarkeit, indem Sie zuerst überlegen und festhalten, welche positiven Aspekte für eine Idee sprechen und dann, welche negativen Aspekte gegen eine Idee sprechen. So können Sie eine vorschnelle „Geht-nicht-Falle“ umgehen, ohne dabei jedoch unkritisch zu sein.



© christian schwier - stock.adobe.com

Mit Resilienz und Agilität in die Zukunft

Die Corona-Pandemie, von der im Jahr 2019 noch niemand eine Vorstellung hatte, lässt uns erleben, dass unsere Zukunft immer ein gewisses Maß an Ungewissheit beinhaltet. Jedoch nicht nur aufgrund negativer Krisenereignisse. Die Welt, in der wir leben, ist generell durch mehr Veränderungsdynamik gekennzeichnet. Das Kunstwort **VUCA** steht für die Merkmale einer Welt, die in weiten Bereichen offener und freier geworden ist und daher ein höheres Maß an Veränderungsdynamik, Ungewissheit, Wechselwirkung und Mehrdeutigkeit zulässt. Wenn

Merkmale der VUCA-Welt

- ❖ **Volatility:** Die Dinge verändern sich rascher, häufiger und radikaler. Produktlebens- und damit Innovationszyklen werden kürzer.
- ❖ **Uncertainty:** Im Vergleich zu den vergangenen Jahrzehnten prägt verstärkt Ungewissheit unser Leben. Vorhersagen und Prognosen werden immer schwieriger.
- ❖ **Complexity:** Alles hängt irgendwie zusammen. Jede Änderung in einem Bereich wirkt sich vielfach auf andere Bereiche aus.
- ❖ **Ambiguity:** Ambiguität bedeutet Mehrdeutigkeit. Phänomene unserer Zeit können nicht einfach entlang einer Dimension als „gut“ oder „schlecht“ bewertet werden. Ambiguität erfordert es, auch Widersprüche zuzulassen und in Sowohl-als-auch-Kategorien zu denken.

auch das Leben mit dem Unvorhersehbaren einerseits ein Gefühl der Unsicherheit hervorrufen kann, bringt eine VUCA-Welt andererseits mehr Möglichkeiten mit sich, den Verlauf der Dinge unmittelbarer zu beeinflussen und zu gestalten. Starre Systeme geben Sicherheit, sind aber auch unflexibel. Offene Systeme bergen mehr Risiko, aber auch mehr Möglichkeitsräume.



In einer VUCA-Welt sollen wir nicht versuchen, die einzig „richtige“ Einschätzung, die „besten“ Daten etc. zu finden, denn unvorhersehbare Änderungen sind eine Gewissheit.

Wir sollten uns vielmehr für den Umgang mit dem Unerwarteten fit machen, d.h. Voraussetzungen dafür schaffen, dass wir die Zukunft in einer Bandbreite unterschiedlicher Wege nutzen können. Dazu braucht es Resilienz und Agilität.

Resilienz

Resilienz steht für stabilisierende und ausgleichende Faktoren in unserem Leben, unserer Gesellschaft und unserer Wirtschaft, die bei Krisen oder Störungen einer Eskalation der Probleme entgegenwirken. Resilienz entsteht beispielsweise

- ❖ durch Reserven, die bei Bedarf mobilisiert werden können,
- ❖ durch fehlerfreundliche Systeme, die bei Störungen weitere Folgeprobleme ausgleichen,
- ❖ durch Handlungsspielräume, die Maßnahmen der Anpassung an geänderte Situationen zulassen;
- ❖ durch Vielfalt, Multifunktionalität, Einfachheit der Funktionen, Mehrfachnutzbarkeit, Reparierbarkeit, etc.
- ❖ Der Aufbau von Resilienz kann fallweise auch bedeuten, dass Effizienzspielräume bewusst nicht bis zum Äußersten ausgereizt werden.

Tipps für VUCAbility im eigenen Leben

- Offenheit: Seien Sie bereit, Entwicklungen vorurteilsfrei („gleich-gültig“) wahrzunehmen. Jede Veränderung hat vielleicht auch ihr Gutes. Suchen Sie danach, welche Chance auf Sie warten könnte!
- Lernen Sie lebensbegleitend dazu, betrachten Sie Veränderung als Möglichkeit, sich selbst weiterzuentwickeln und besser zu entfalten!
- Achten Sie bei Ihrem Verhalten auf Nachhaltigkeit und Gesundheit! Beachten Sie, dass Sie die Welt, in der Sie und Ihre Kinder künftig leben, durch Ihre Entscheidungen (z.B. im Konsum) heute mitgestalten!
- Halten Sie sich Entscheidungs- und Handlungsspielräume für den Fall offen, dass manches anders kommen kann als erwartet – zB. in der finanziellen Planung!
- Warten Sie nicht auf die Gewissheit der besten Lösung. Entscheiden Sie sich für die bestmögliche Variante. Das (nicht getane) Beste ist der größte Feind des Guten.

Resilienz ist zudem ein wichtiger Faktor von Nachhaltigkeit und erwächst unter anderem aus dauerhaft gesunden natürlichen Potenzialen (zB. Ressourcen, Ökologie, Vitalität, etc.), aus einem stabilen sozialen Miteinander im Kleinen wie im gesellschaftlich Ganzen sowie aus vielseitigen Strukturen (zB. Wirtschaftsbeziehungen) statt aus einseitiger Abhängigkeit.

Agilität

Agilität steht für die Fähigkeit von Menschen oder Organisationen, in Veränderungs- oder Krisensituationen gewandt und flexibel gestaltunfähig zu sein. Agile Menschen und Organisationen erweisen sich als beweglich hinsichtlich ihrer Zielsetzungen, ihrer Planungsprozesse und Abläufe und zeichnen sich durch eine wenig hierarchisch (und bürokratisch) gegliederte Organisation, durch eine Vertrauenskultur in der (horizontalen und vertikalen) Zusammenarbeit, durch ein hohes Maß an Eigenverantwortung der Mitarbeitenden sowie durch eine gute Kommunikation im Inneren sowie in der Beziehung mit Ihren Stakeholdern aus.

Krisenbewältigung und Zukunftswirksamkeit entstehen im Spannungsfeld zwischen Veränderungen und unseren Vorstellungen einer guten Zukunft.

Wenn es uns gelingt, die Herausforderungen der Gegenwart und der durch Zukunftsvorschau erkennbaren Trends mit Blick auf jene Zukunft, in der wir morgen leben wollen, zu verbinden, sind wir gleichzeitig für den Fortschritt und für das Unvorhersehbare gut gerüstet.

Die **Oö. Zukunftsakademie** trägt dazu bei, im Land Oberösterreich die Zukunftskompetenz und -verantwortung zu stärken. Sie gibt innovative Impulse, um zukünftige Chancen verstärkt zu nutzen, Risiken vorsorgend zu verringern und im Sinne einer zukunftsorientierten Entwicklung die gesellschaftliche und wirtschaftliche Stabilität sowie eine hohe umfassende Lebensqualität dauerhaft zu sichern. Grundlagenaufbereitung und Trendbeobachtung sind Eckpfeiler für diese Zukunftsarbeit. Darauf aufbauend werden Ideen und Impulse für das Land Oberösterreich abgeleitet.

Informationen über die Projekte und Publikationen der Oö. Zukunftsakademie sind auf der Homepage www.ooe-zukunftsakademie.at und auf Facebook unter www.facebook.com/visio-naere.technologien abrufbar.

