



Continuous Foresight

Von der Zukunftsforschung in die Agile Welt

5. September 2025, 16:00h



Continuous Foresight

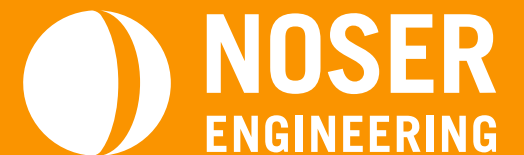
Von der Zukunftsforschung
in die Agile Welt

Engineering Days 5. September 2025

KPZ Projekte

«Zusammen
MehrWert»

Sprache: Deutsch – Englisch,
Primärquellen nicht übersetzt



Consulting, Coaching, Contracting



Werner Gygax
Managing Consultant

Ich helfe Organisationen, sich für die Lösung komplexer Herausforderungen richtig aufzustellen.

Akademischer Hintergrund und Erfahrung

- Offizier militärische Aufklärung, Peacekeeper
- BSc in Betriebsökonomie ZHAW
- MAS in Organisationswissenschaft & Change FHNW
- MicroMaster® in Information Systems Indiana University
- > 20 Jahre in Agilität, Projekt- & Krisenmanagement

Expertise und Zertifizierungen

Project Management & Agile Organisationen



Change, Organisationsdynamik, Teamentwicklung



Strategic Foresight, Intelligence, Krisenmanagement



Was passiert inhaltlich?



Why

Volatile Zukunft –
Notwendigkeit für
Foresight.



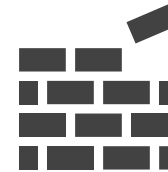
What

Was ist mit Foresight
gemeint?



Transfer

Brücke LPM und
Business Agility.



How

Drei Beispiele von
Foresight aus der
Praxis.



Q&A

Fragen & Antworten

Neues entdecken – Bekanntes anders sehen – Zusammenhänge erkennen

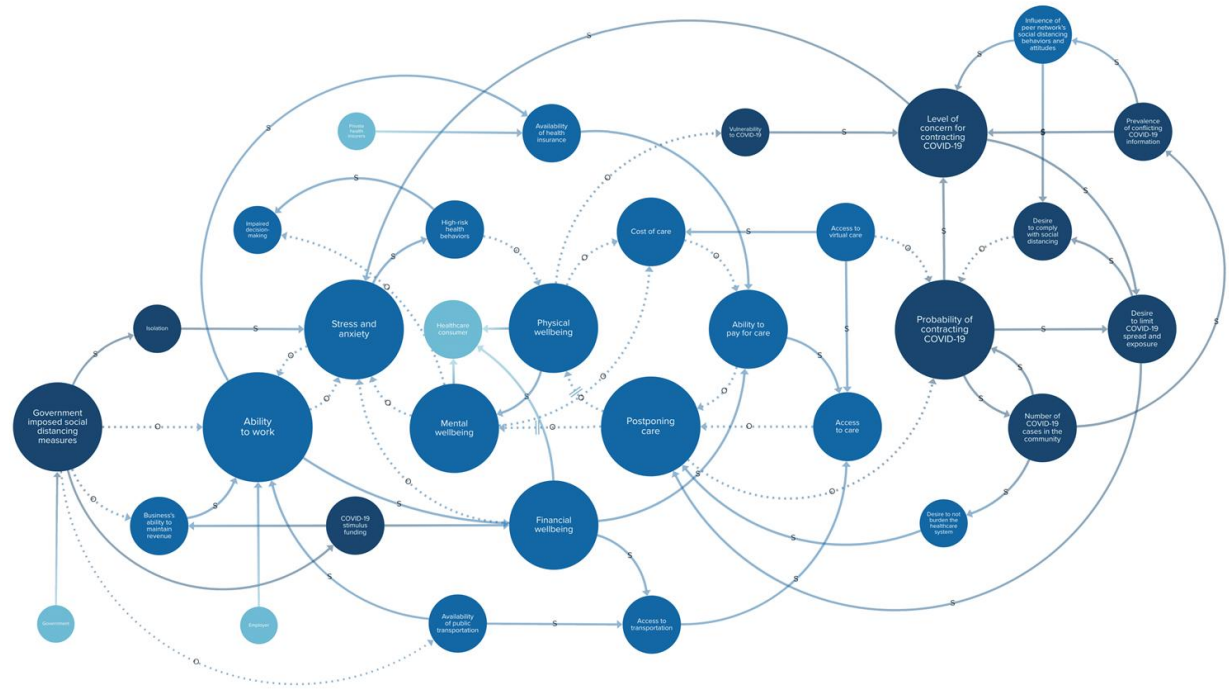
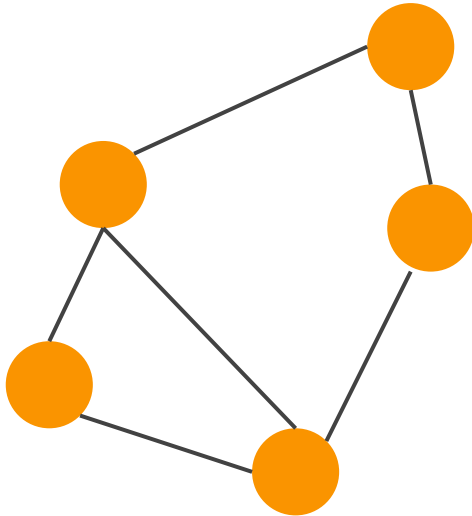
Volatile Zukunft – Why Foresight?

„Wir haben das Paradigma gewechselt, weil die Risiken nicht mehr existieren. Wir sind zur Ungewissheit übergegangen“
(Ludovic Chaker, Director, Strategic Planning, DGA)

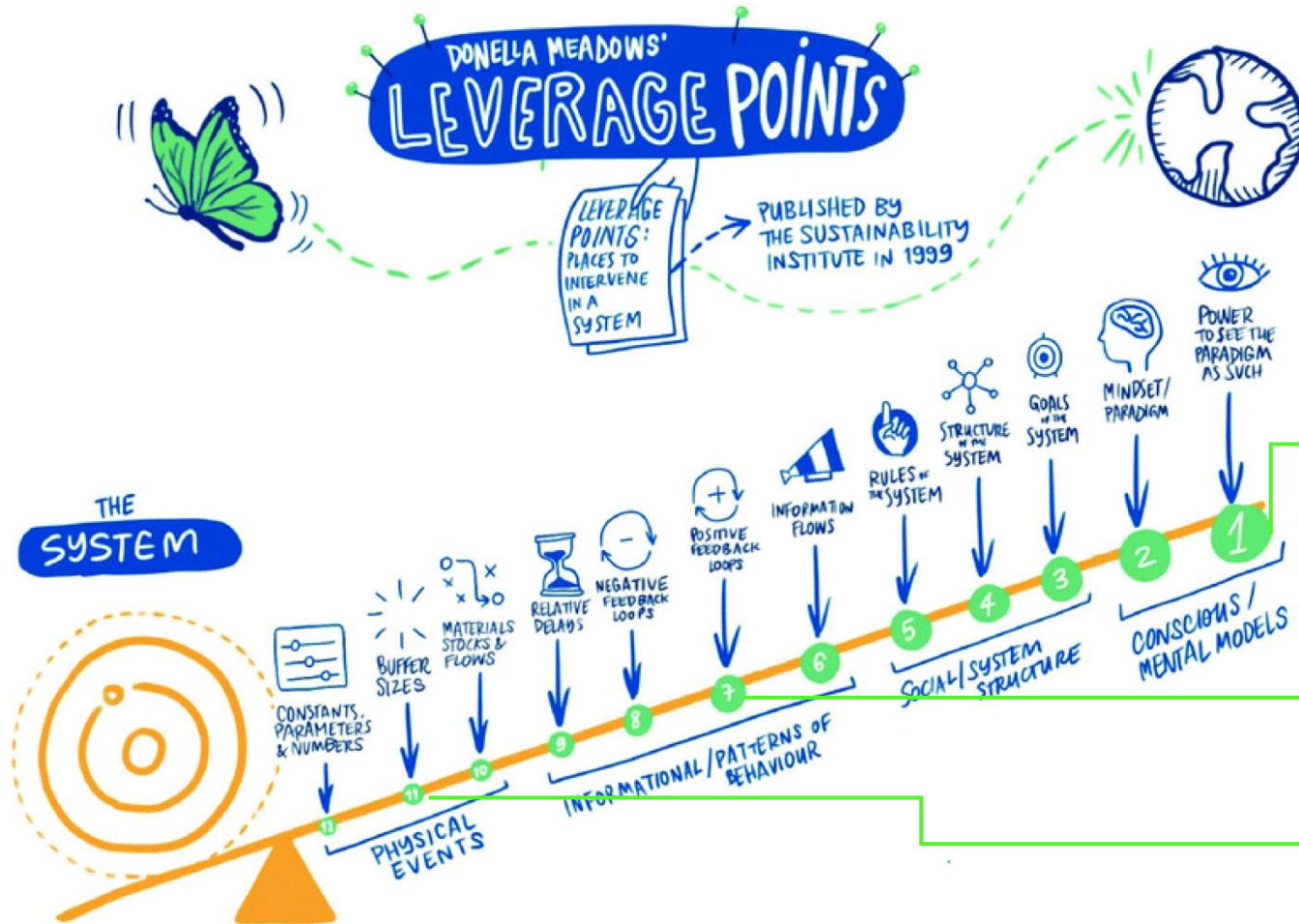


Systemische Sicht auf die Welt

Holismus – Verstehen, indem man die Dinge als Ganzes betrachtet.



Hebel in einem System



1

Paradigm / mental models: Die Erde kreist um die Sonne [und nicht umgekehrt].

7

Positive feedback loops: Mehr Bewegung [führt zu besserer Gesundheit].

11

Buffer sizes: Mehr Frauen im mittleren Kader [erhöht die Anzahl Frauen in der Geschäftsleitung].

4 Archetypen von Veränderung



BASELINE Gleiche Regeln

Das System setzt seinen derzeitigen Kurs fort, ohne dass es zu Verschiebungen oder Überraschungen kommt.



NEUES EQUILIBRIUM Veränderte Regeln

Das System erreicht ein neues Gleichgewicht zwischen den konkurrierenden Kräften, befindet sich aber immer noch innerhalb der gleichen Gesamtstruktur.



COLLAPSE Keine Regeln

Das System bricht unter dem Gewicht der „negativen“ Kräfte zusammen und gerät in einen Zustand der Dysfunktion.

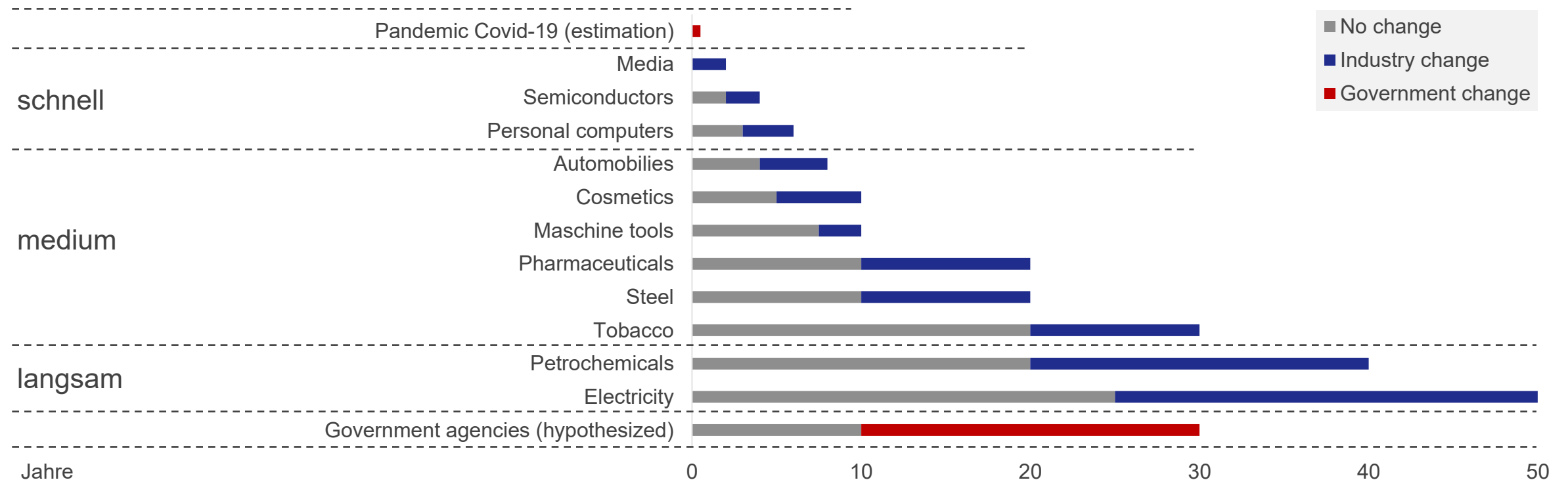


TRANSFORMATION Neue Regeln

Das System ist nicht mehr zu retten und wird durch ein neues ersetzt.

Verfügbare Zeit zur Anpassung

Geschwindigkeit organisationaler Veränderung



Gründe und Ambitionen für Foresight



Die aktuelle Organisation (be)stärken

Vorausschauendes Denken ist eine
Ergänzung



Die aktuelle Organisation herausfordern

Antizipation ist ein Mittel zur
Vermittlung und Fokussierung.



Die Organisation von morgen neu definieren

Antizipation ist ein integraler
Bestandteil der strategischen
Überlegungen.



What is Foresight?

«Es gibt keine günstigen
Winde für denjenigen, der
nicht weiß, wohin er
gehen will.»

(Seneca)

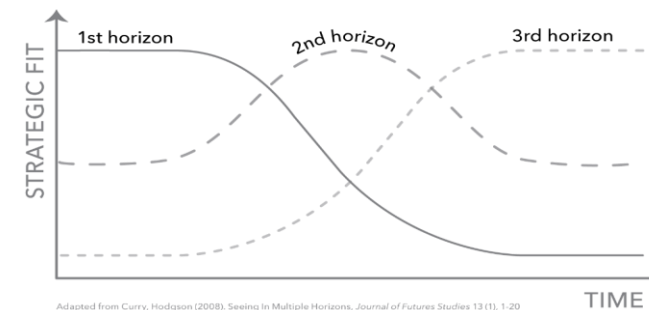
Zwei unterschiedliche Ansätze der Erklärung

Variante A – in Prosaform

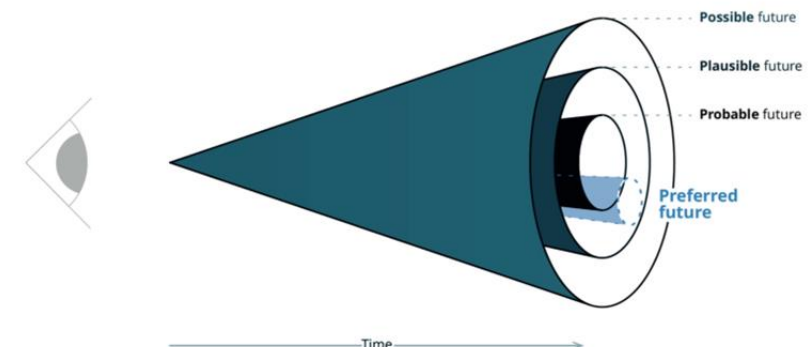
Die Zukunft ist nicht das, was nach der Gegenwart kommt, sondern das, was sich von ihr unterscheidet.

Variante B – grafische Darstellung

3-Horizonte-Modell

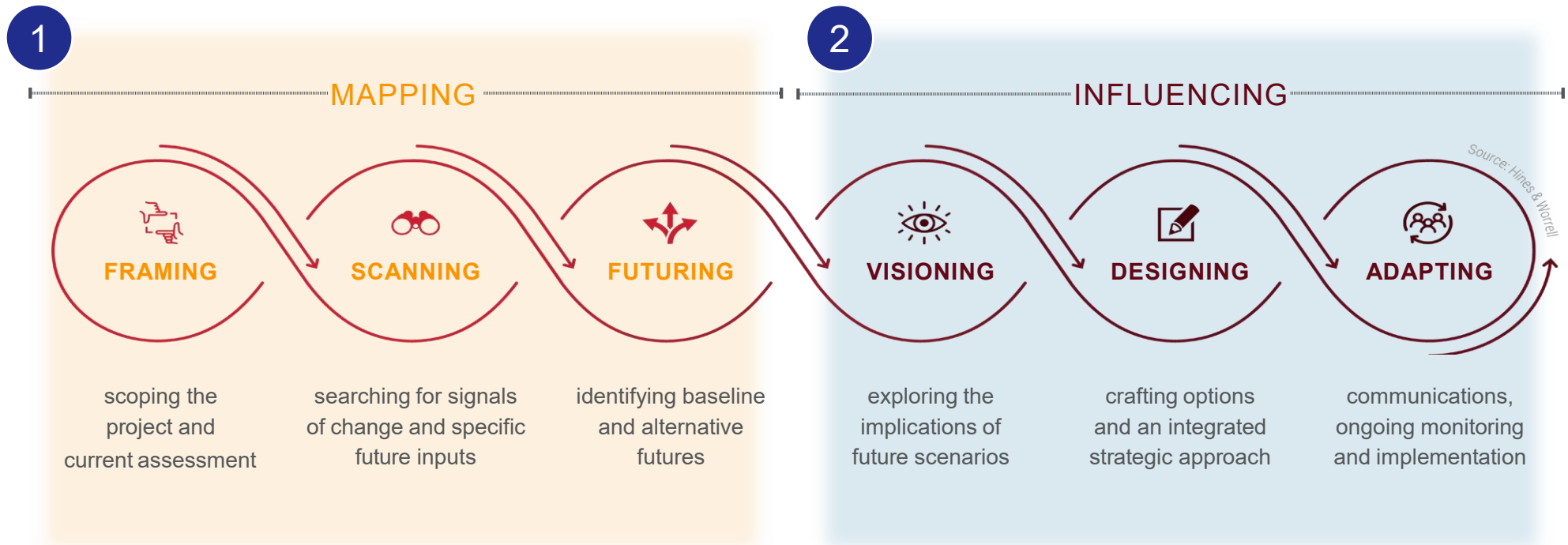


The Cone of Plausibility



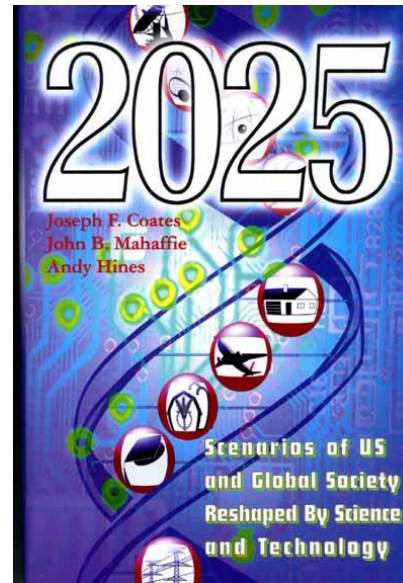
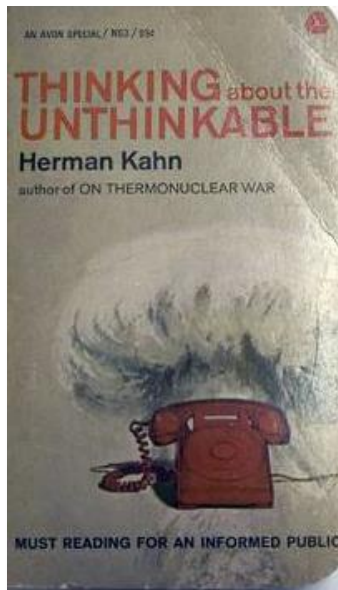
Beispielprozess Foresight

University of Houston Foresight Department



Szenario-Denken als zentrale Wertschöpfung

Ein Szenario ist ein Produkt, das einen möglichen zukünftigen Zustand beschreibt und die Geschichte erzählt, wie es dazu kommen könnte. Effektive Szenarios sind immer „customized to context“.





Brücke zu Lean Portfolio
Management und
Business Agility

Welche Organisation möchten wir sein?

Entscheid: Umgang mit dem Unbekannten / mit Zukunft



Future-Shield

Reaktiv, schützt sich vor Veränderungen.



Future-Proof

Bereitet sich vor, denkt in Szenarien.



Future-Ready

Agil, anpassungsfähig und lernbereit.



Future-Shape

Gestaltet aktiv neue Zukünfte und setzt führende Impulse.

Drei Ebenen in einer Organisation



**Ebene der Strategie /
Organisation**



**Ebene der Prozesse /
Teamkooperation**

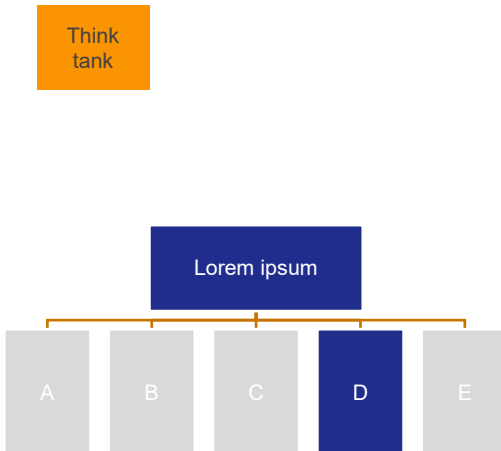


**Ebene der Systeme /
Individuen**

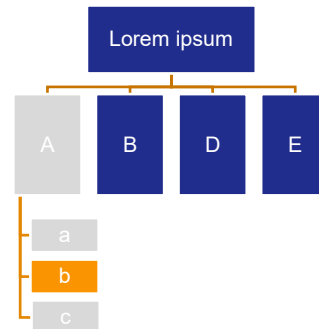
Organisationale Umsetzungsmöglichkeiten

 Erarbeitung  Konsumation

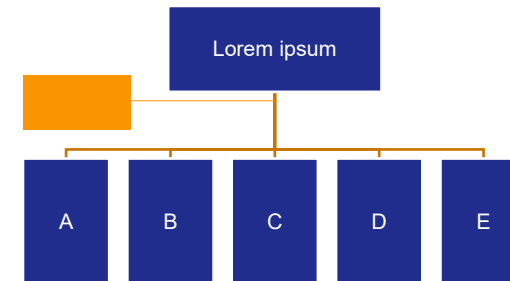
A Losgelöst



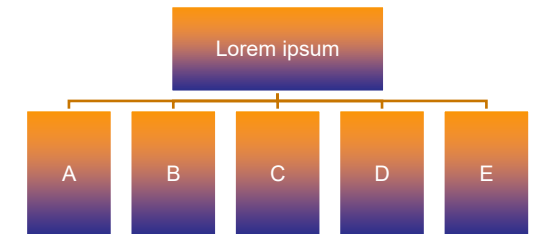
B Programm



C Stabsstelle



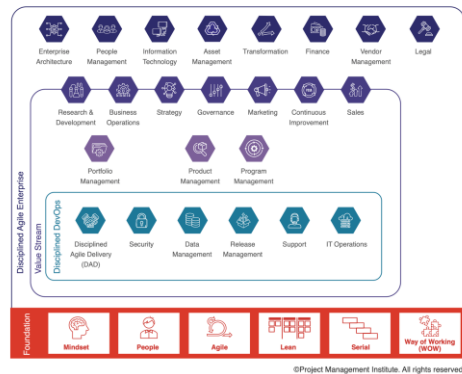
D Integriert



Hin zur präferierten Zukunft

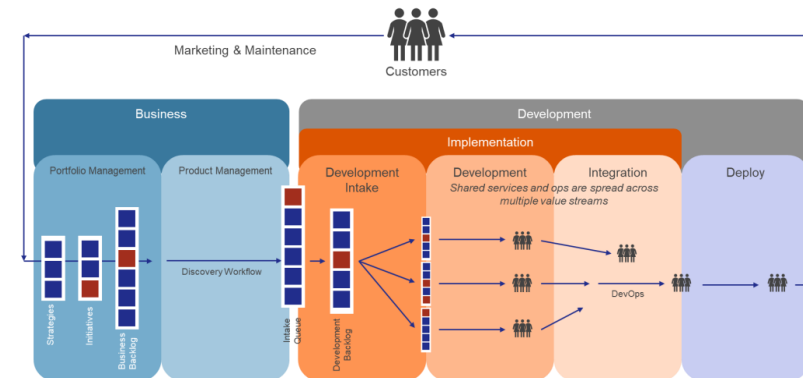
1

Funktionen



2

Value Streams

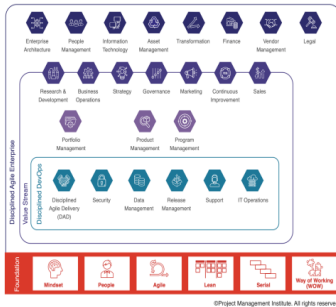


Windtunneling

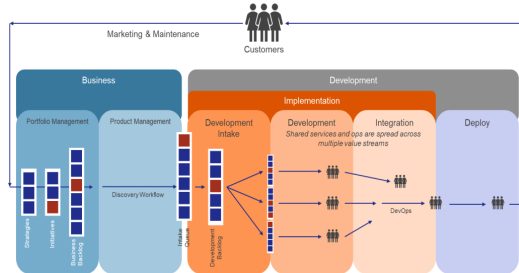


Entscheidend ist der Feedback-Loop

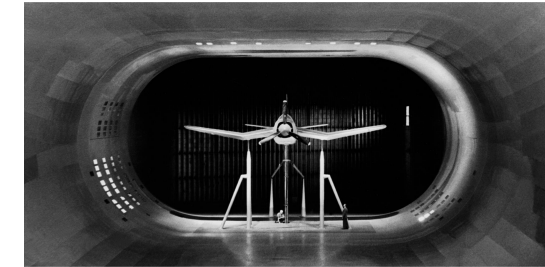
1 Funktionen



2 Value Streams



WHAT IF ?



Szenario 1

Szenario 2

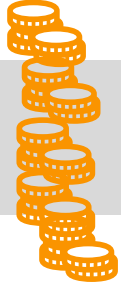
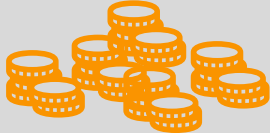
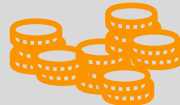
Szenario 3

Szenario 4

Feedback-Loop

Strategische Optionen ...Thema Geld

beispielhaft -
Vereinfachung

Entwicklungsmöglichkeiten	Alles auf eine Karte	Absicherung	Kern-Satellit	Robust
Szenario 1				
Szenario 2				
Szenario 3				
Szenario 4				
Szenario 5				

A photograph of a lighthouse at night. The lighthouse is a tall, cylindrical structure with a glowing light at the top. Two powerful beams of light emanate from the top, spreading outwards. The lighthouse is situated on a grassy hill. Below the hill, there is a body of water that perfectly reflects the lighthouse and the sky. The sky is dark blue with some clouds. The overall scene is serene and dramatic.

Praxisbeispiele

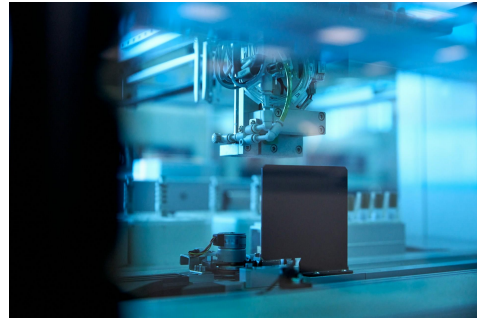
Vier Praxisbeispiele von Foresight

Vergleiche LAS-Konferenz 2025
Co-Präsentation Armasuisse
W+T, Kdo Cyber Schweizer
Armee & Noser Engineering



25 Jahre

Globale Entwicklung
Energy Scenarios to 2050
Shell



> 15 Jahre

Wissenschaft
Technologiefrüherkennung
armasuisse W+T



5 – 10 Jahre

Strategieentwicklung
Kdo Cyber,
Schweizer Armee



< 1 Jahr

Krisenmanagement
Covid-19 Impfkampagne
Kanton Aargau

Globale Entwicklung (25 Jahre) Shell Energy Scenarios to 2050



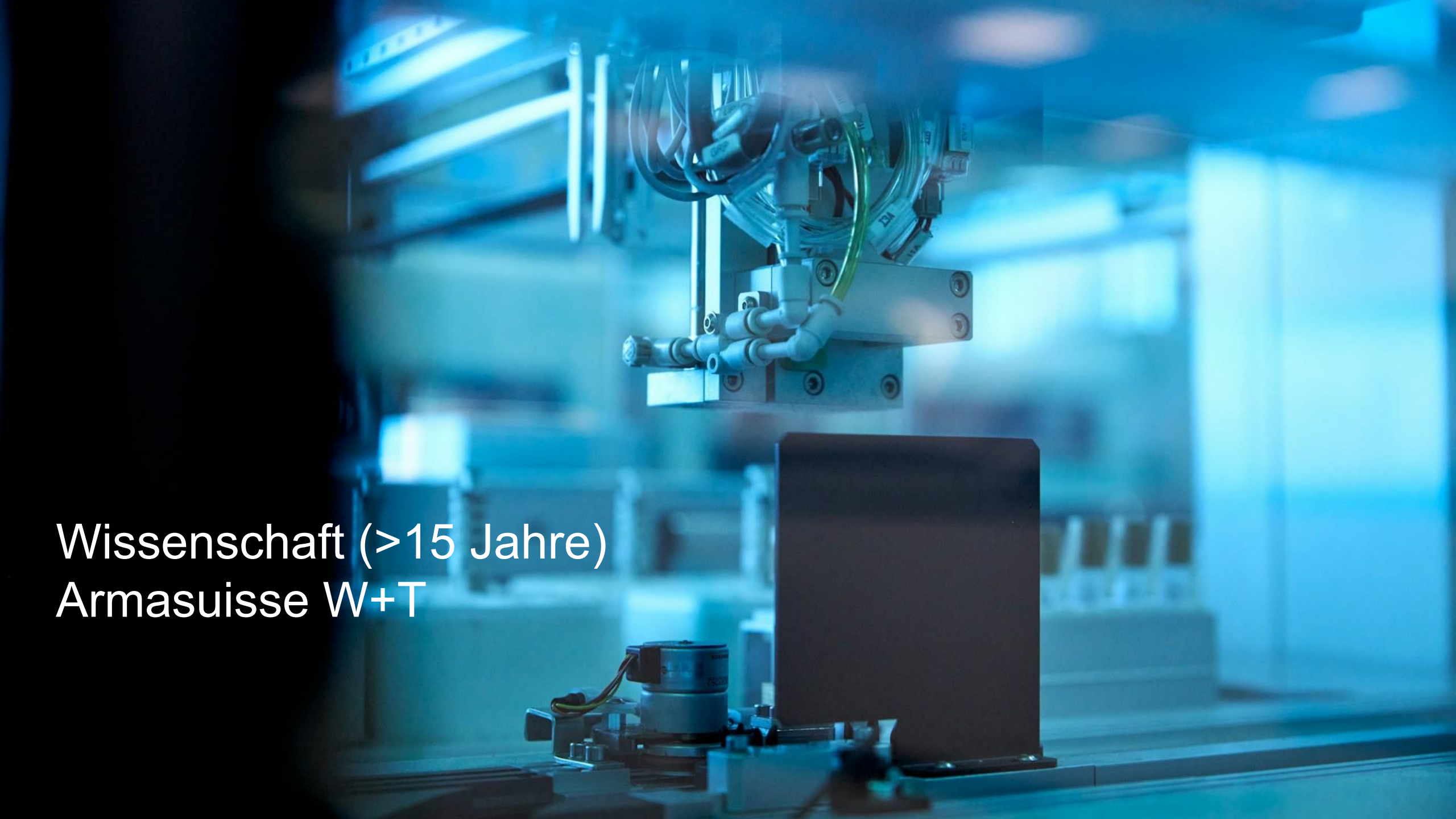
Signals and Signposts

An era of volatile transitions



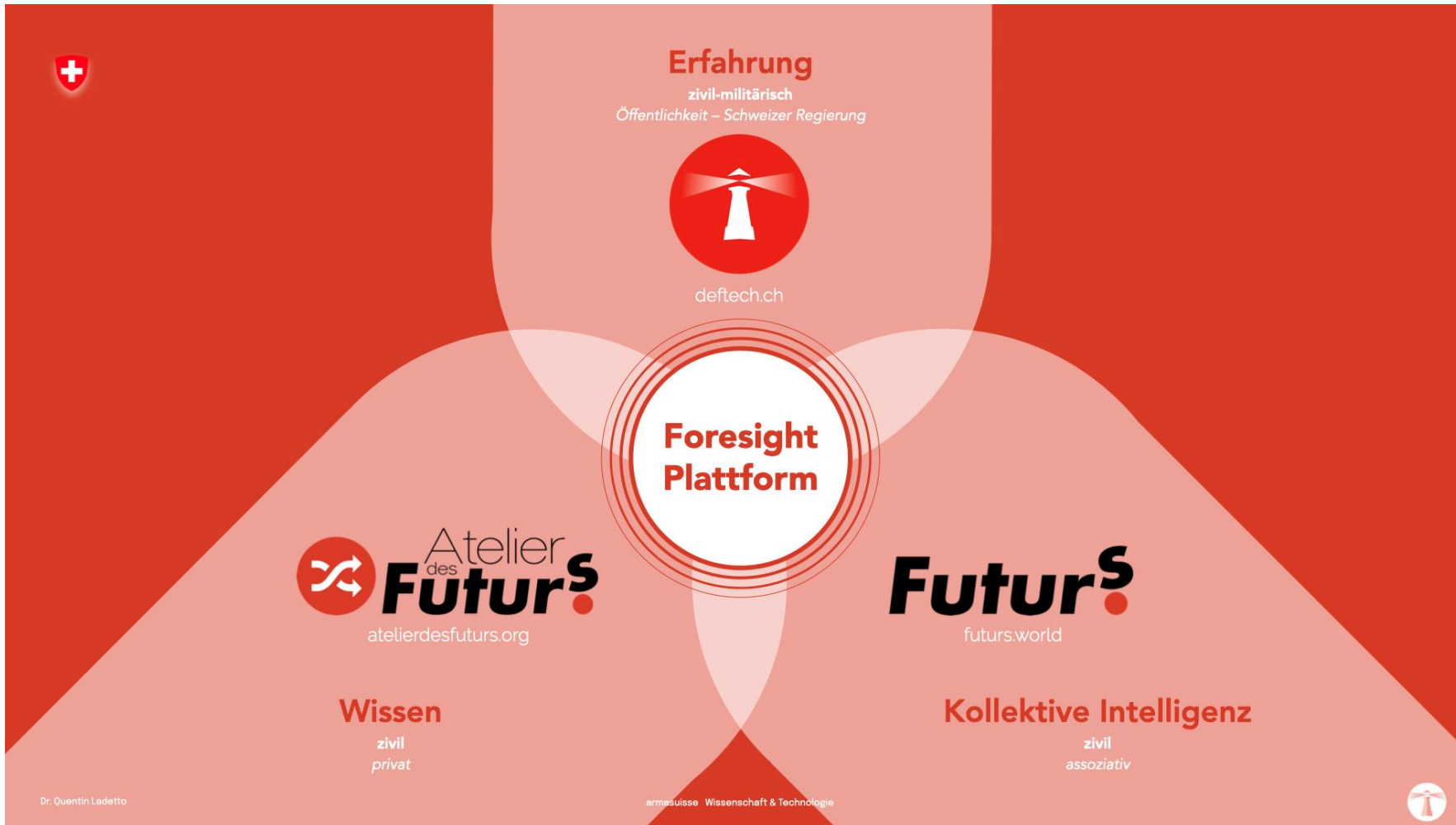
Contents

	Foreword and Introduction	6-8
1	Economic Environment	13
2	Energy Developments	21
3	Choices	31
4	Climate & Environment	43
5	Technology & Innovation	51
6	Recognising <i>Scramble & Blueprints</i>	61
	Closing Comments and Appendices	71



Wissenschaft (>15 Jahre)
Armasuisse W+T

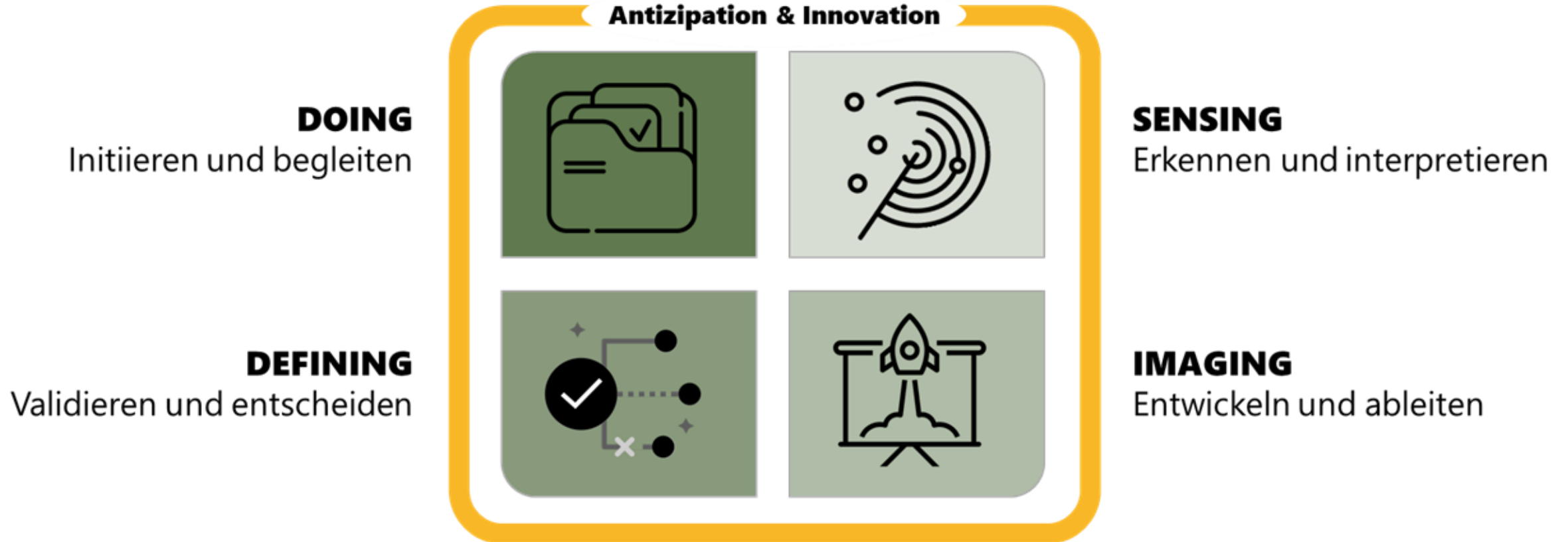
Verknüpfen aller Akteure





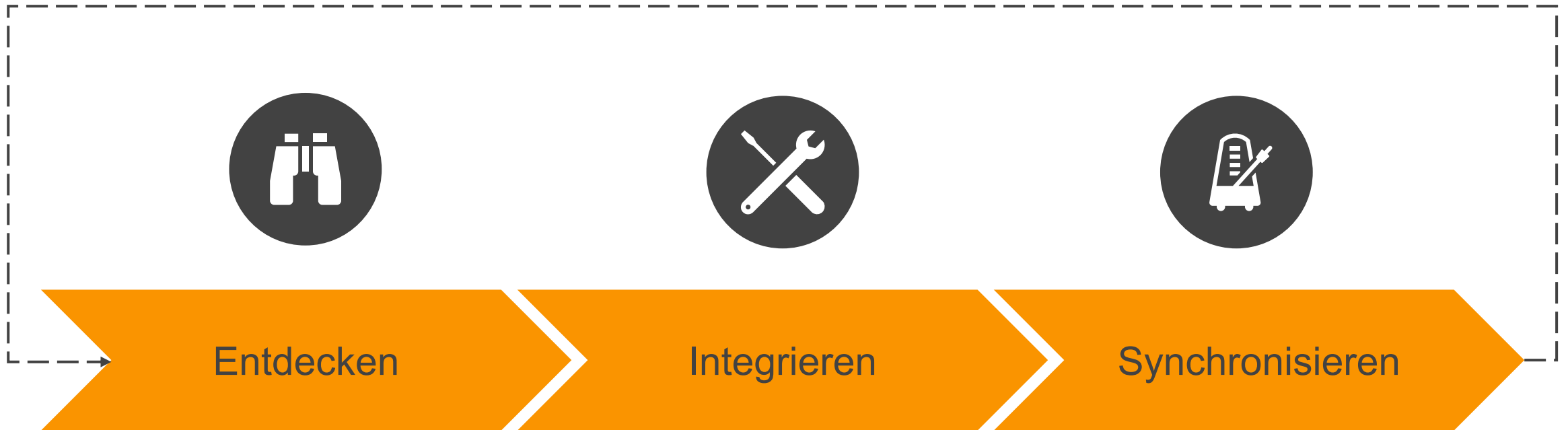
Strategieentwicklung
(5-10 Jahre) – Kdo Cyber

Prozess Antizipation & Innovation



Covid-19-Krisenmanagement
(<1 Jahr) Impfkampagne Kt AG

Covid-19-Impfkampagne – Prozess

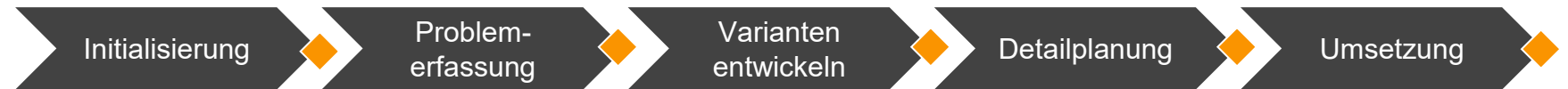


Covid-19-Impfkampagne – Integrieren

1

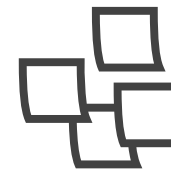
5-stufiger Prozess der Eventualplanung
Entwicklungsabhängig

◆ Entscheidung



2

Cross-Team-Planning
Bi-weekly



...

Logistik

IT

Kommunikation

Covid-19-Impfkampagne – Synchronisieren

1 Logisch



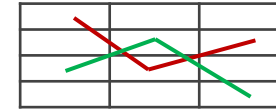
Bewilligungsprozess für
Impfstoffe

2 Timeline



Aufbau / Betrieb / Rückbau
von Projektstrukturen

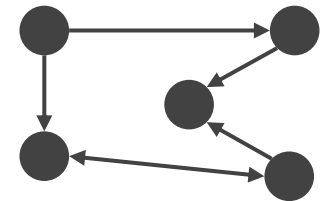
3 Storytelling



Lorem ipsum dolor sit amet, elit,
sed diam nonumy eirmod tempor
invidunt ut labore et dolore magna

Szenarien Entwicklungs-
möglichkeiten Covid-19

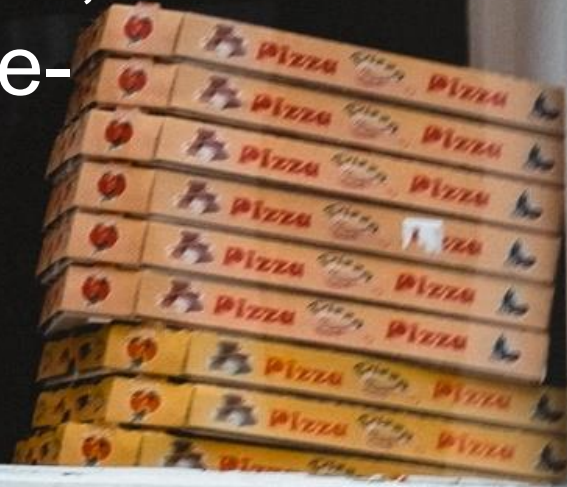
4 System



Interdependenzen:
Tracing, Testing,
Impfung, Zertifikate

Danke für die Aufmerksamkeit,
hoffentlich waren einige Take-
aways dabei :-)

Q & A



Weiterführende Informationen



Dr. Quentin Ladetto

quentin.ladetto@armasuisse.ch



Raphael Allenbach

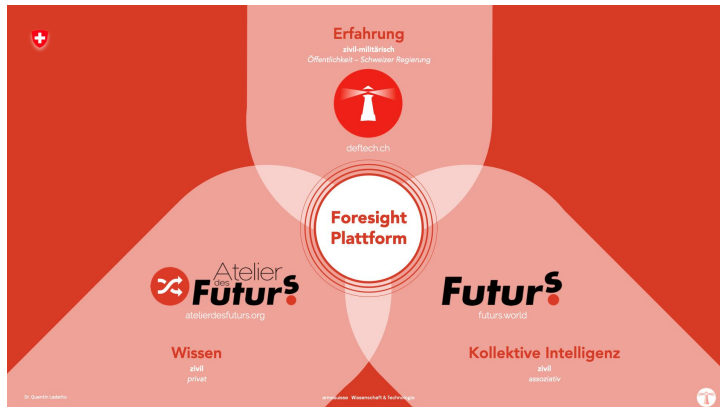
linkedin.com/in/allenbach/



Werner Gygax

werner.gygax@noser.com

Vergleiche LAS-Konferenz 2025
Co-Präsentation Armasuisse
W+T, Kdo Cyber Schweizer
Armee & Noser Engineering



[deftech | Defence Future Technologies](https://deftech.ch)

[Atelier des Futurs | Nous sommes une communauté
de pratiques de la prospective -](https://www.atelierdesfuturs.org)



[81.391 d Innovationsbericht
Verteidigung 2024](https://www.schweizer-armee.ch/innovation)



It's complex (not complicated) -
12 learnings for business agility
from crisis management ([LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/deftech))



Hybrid agile WoW - A vaccination
campaign's organizational set up
for Covid-19 part 1+2 ([LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/deftech))



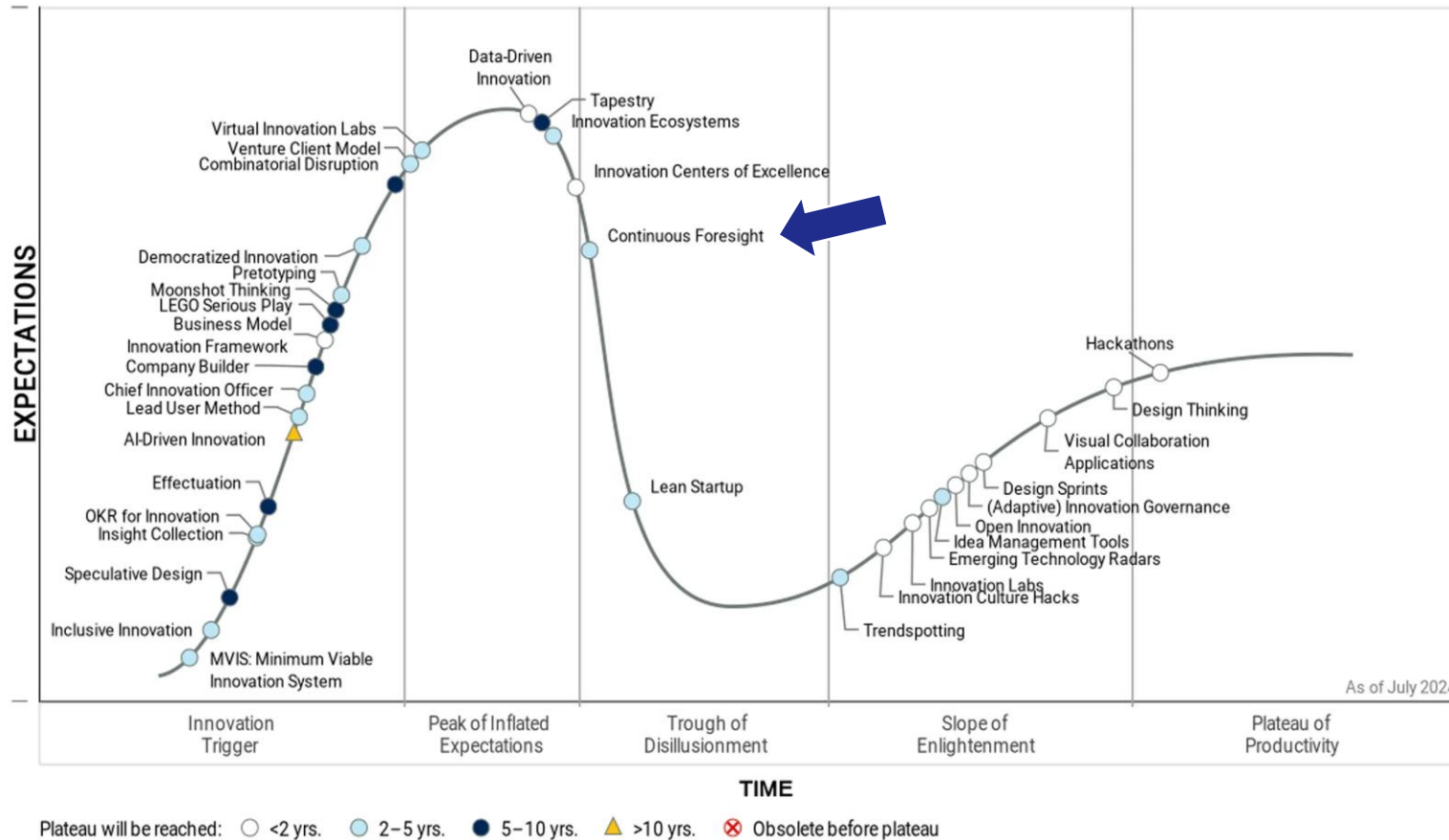
«Shared consciousness» as
decisive factor for «forecasting
and adaptation» ([LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/deftech))

Backup slides

Gartner Hype Cycle – Continuous Foresight

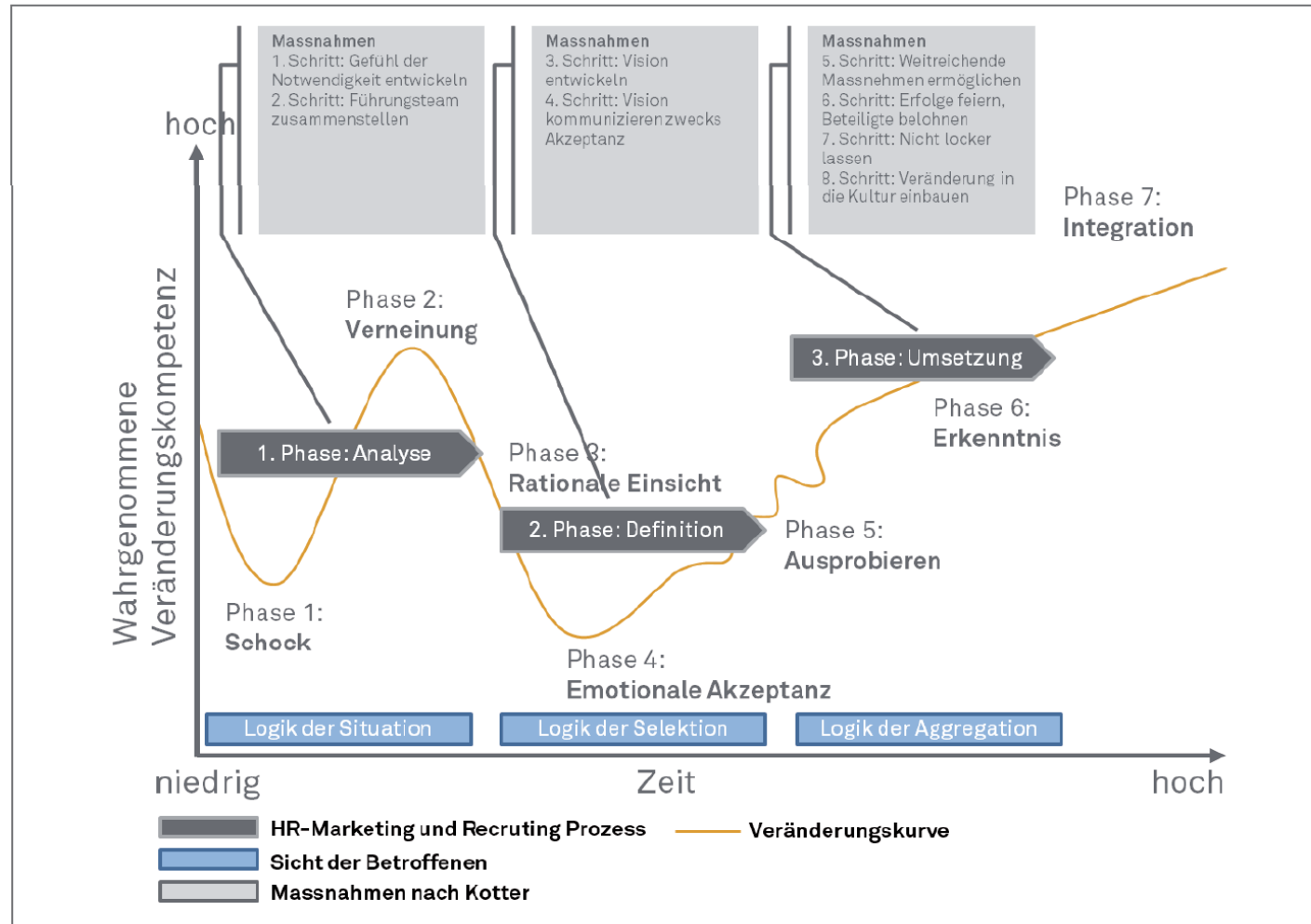
Figure 1: Hype Cycle for Innovation Practices, 2024

Hype Cycle for Innovation Practices, 2024



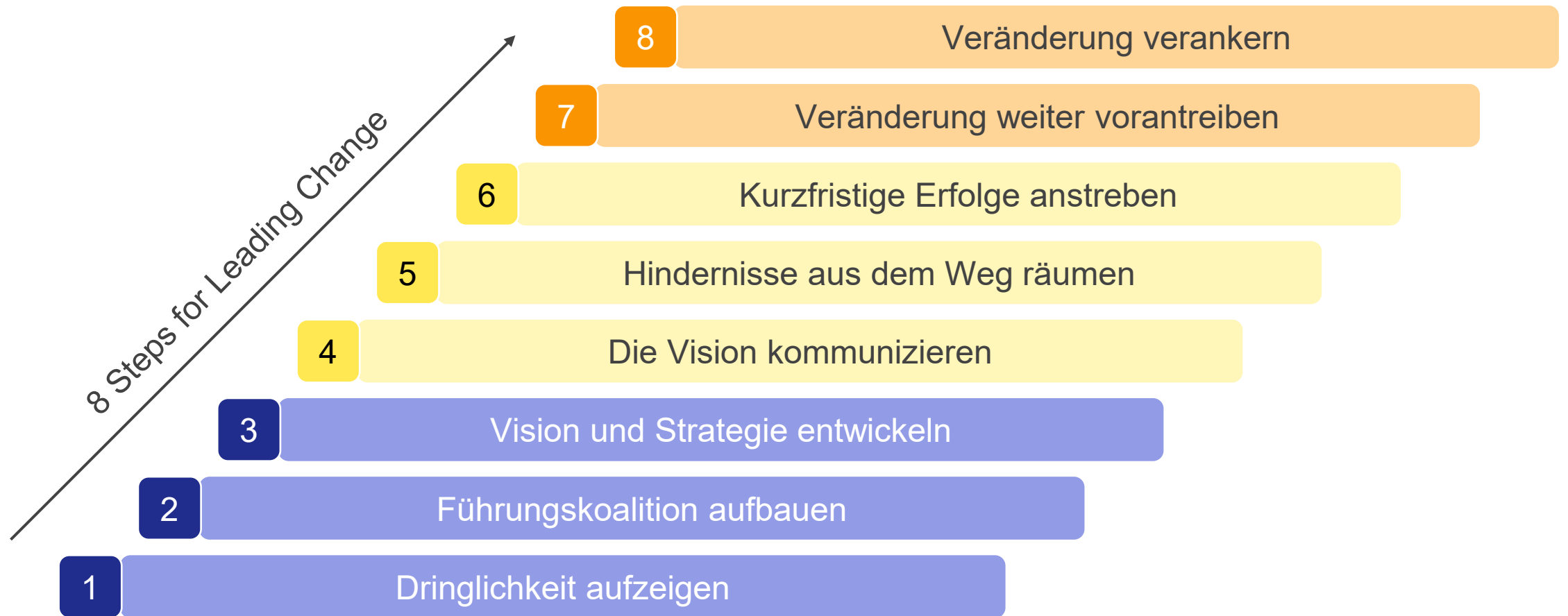
Veränderungsprozess beim Menschen

7 Entwicklungsphasen im Veränderungsprozess:



Darstellung basierend auf den Modellen von TRIAS, Kotter und Coleman

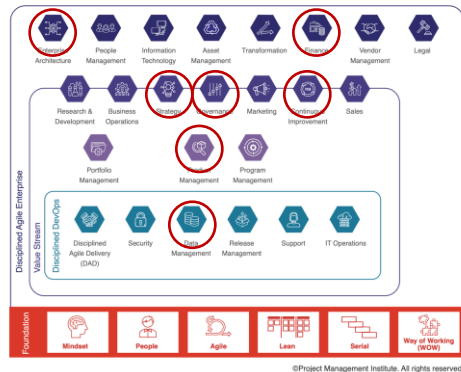
Veränderungen strukturiert bewältigen



Funktionen und LPM

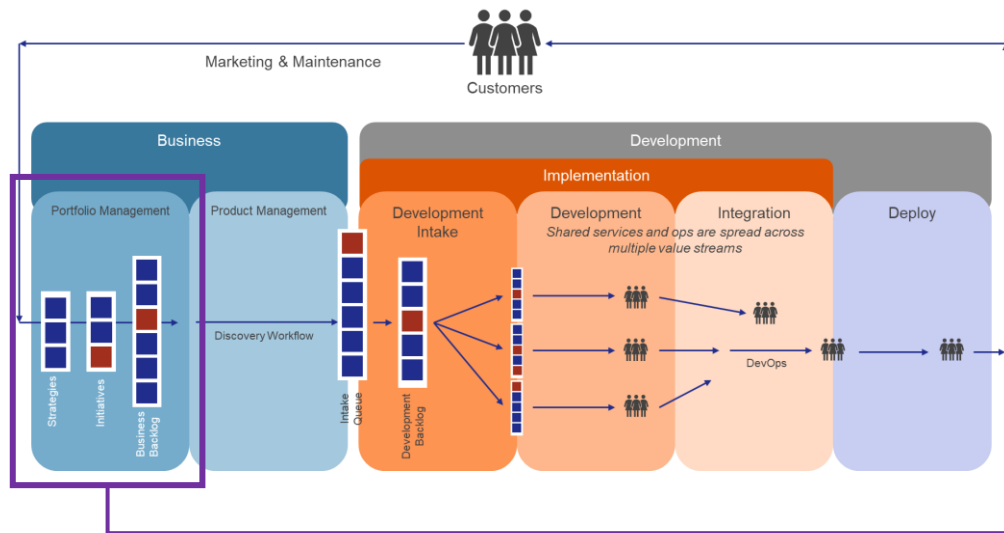
1

Funktionen



LPM und Entscheidungspunkte

2 Value Streams



Prozessziel



Entscheidungspunkte



Optionen

Identifizierung potenzieller Werte

Planungskapazität

Arbeitsaufnahme

Untersuchung potenzieller Initiativen

Priorisierung potenzieller Initiativen

Verwaltung des Portfoliobudgets

Einleitung von Initiative

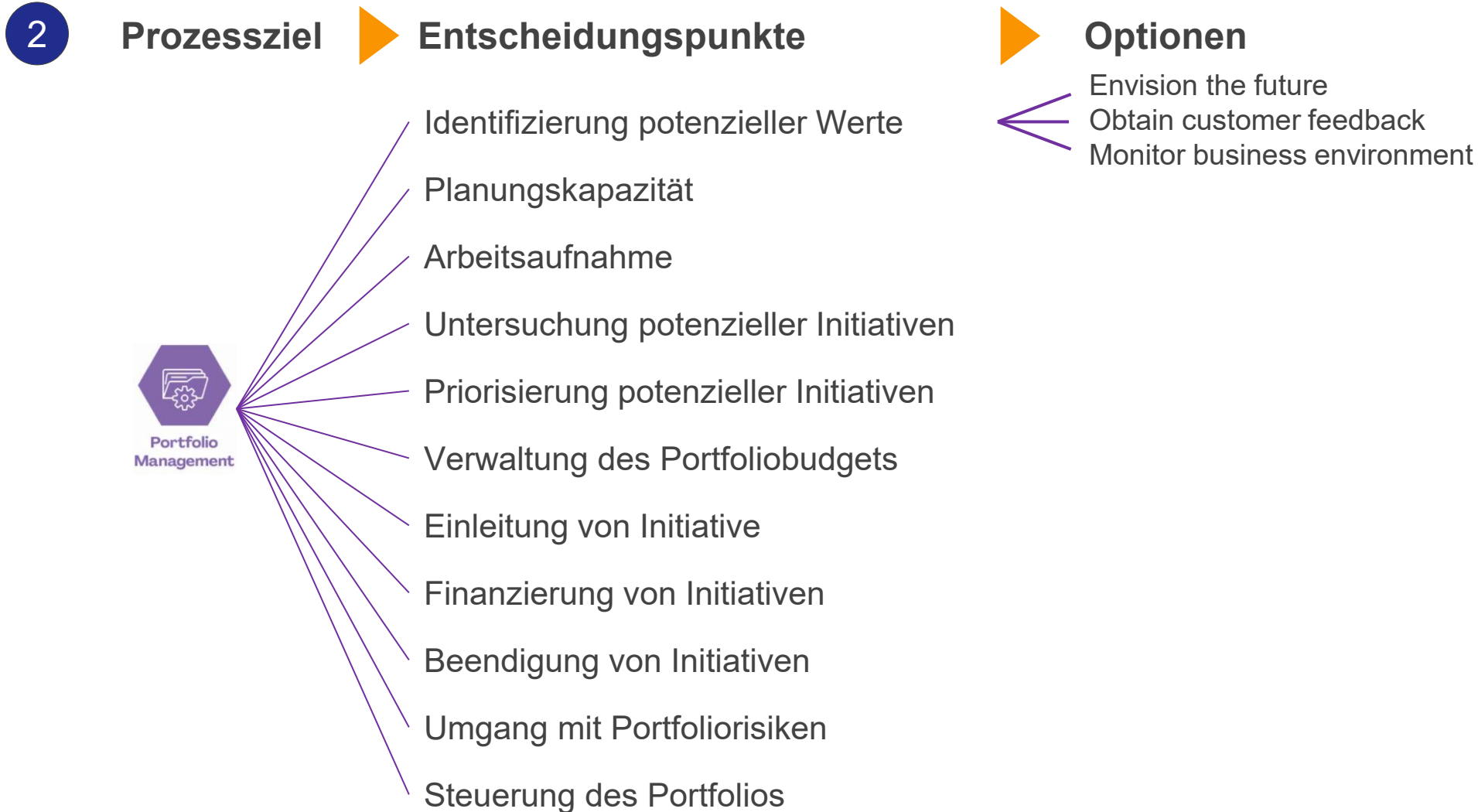
Finanzierung von Initiativen

Beendigung von Initiativen

Umgang mit Portfoliorisiken

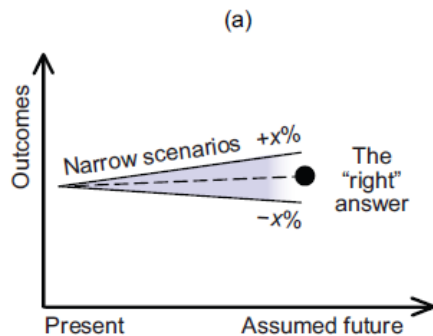
Steuerung des Portfolios

LPM und Entscheidungspunkte



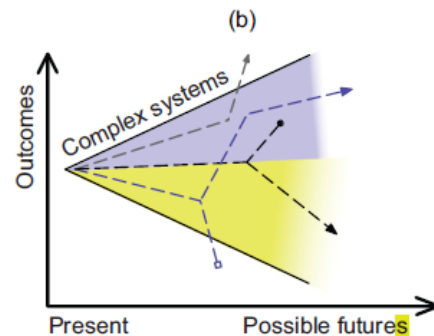
Paradigmenwechsel im Risikomanagement

1. Tiefe Unsicherheit beinhaltet **unvorhersehbare Wahrscheinlichkeiten** und **unbestimmte Ergebnisse**.
2. **Disruption wird als systemisch verstanden**, wobei miteinander in Wechselwirkung stehende Stressfaktoren zu kaskadierenden, nichtlinearen Auswirkungen führen.
3. **Vorstellungskraft löst Vorhersagen ab** und priorisiert das Management der Ergebnisabweichung gegenüber der Wahrscheinlichkeit.



Features allow prediction

- All parameters known
- Specific question
- Prediction is a right answer



Uncertainties prevent prediction

- Multiple unknowns
- Broad possibilities
- No right answer

