

Strategische Zukunftsbilder entwickeln

HR als Future Maker im Unternehmen?

Die Suche nach zukünftigen Wachstumsfeldern kann gar nicht früh genug beginnen. HR kann, soll und muss dabei eine treibende Rolle spielen, denn HR hat die Aufgabe, die hierfür notwendigen Talente früh zu finden, zu befähigen und weiterzuentwickeln.

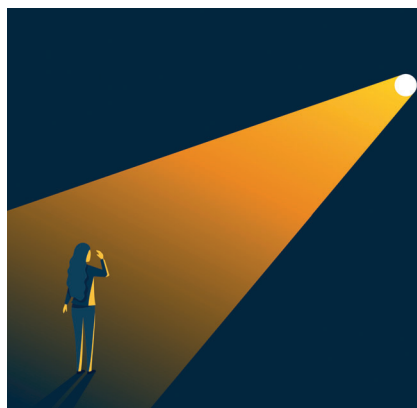
Von Anne M. Schüller

«Kacheln im Handy? Die Leute wollen telefonieren», war sich einst ein Nokia-Oberster sicher. Er hatte keinerlei Vorstellungskraft, wozu «diese komischen Kacheln» gut sein könnten. Am Ende waren 60% Weltmarktanteil und 50 000 Arbeitsplätze futsch. Geschichten wie diese gibt es, wie jeder weiss, leider unendlich viele. Doch die meisten Manager glauben, wenn ich sie frage, *ihnen* könne das nicht passieren. Sie lachen über Nokia und merken nicht, dass sie womöglich selbst das nächste Nokia werden.

Wieso das passieren kann? Der etablierte Anbieter ist Experte für eine bestimmte Technologie. Wird dieser Anbieter nun angegriffen, verstärkt er seine Anstrengungen in seiner Kernkompetenz. Da ihm Spezialisten für die neue Technologie gänzlich fehlen, wird er mehr vom Alten machen, weil es das ist, was er am besten kann. Zudem wird er die Stärken des Neuen herunterspielen, weil er sie selbst nicht hat – oder, schlimmer noch, weil er sie nicht mal als solche erkennt. Ein Beispiel gefällig? Tesla wurde jahrelang von den deutschen Autobauern verspottet, jetzt werden sie von Tesla gejagt.

Wie ein Unternehmen an die Honigtöpfe der Zukunft gelangt

Die neuen Player der Wirtschaft begeben sich erst gar nicht auf Aufholjagd. Sie versuchen auch nicht, alte Technologien aufzupeppen. Sie überspringen sie einfach. Herkömmliche Branchengesetze sind ihnen komplett egal. Gewohntes wird radikal infrage gestellt. Unbekümmert kreieren sie die Dinge völlig anders und neu. Dabei entstehen Innovationen,



Für die zukünftigen Wachstumsfelder muss HR die Talente möglichst früh finden, befähigen und weiterentwickeln.

die die Welt so umfassend verändern wie niemals zuvor. Mit Nischengespielen ergreifen sie jede Chance, die sich durch die voranschreitende Digitalisierung ergibt. So haben sie längst eine Parallelwelt erschaffen, die sich der Old Economy, wenn überhaupt, höchstens ansatzweise erschliesst.

Der digitale Umbruch feigt fast alle vertrauten Spielregeln hinweg. Unerwartete Ereignisse lauern an jeder Ecke. Permanente Vorläufigkeit ist die neue Normalität. «Steuerung und Regelung sind gebunden an Stabilität, an die Vorhersagbarkeit zukünftiger Entwicklungen», schrieb der viel zu früh verstorbene Systemforscher Peter Kruse bereits vor einer Dekade, und auch: «Für die Zukunft wird offenbar eine nächste Stufe der organisatorischen Intelligenz erforderlich: die Bildung von horizontalen, hierarchie- und bereichsübergreifenden Netzwerken, in denen Einzelne und Teams in freier Dynamik miteinander kooperieren.»

Klar, geredet wird über all das schon lange. Doch das Wesentliche bleibt meistens unangetastet. So heisst es *seit Jahren*, dass Silostrukturen aus der Zeit gefallen sind und in einem zunehmend agilen Umfeld nicht mehr funktionieren. Doch (fast) niemand reisst die eigenen Silos konsequent ein. Man dreht zwar an kleinen Schraubchen, nicht aber am grossen Rad. Vieles bleibt im «Eigentlich müsste man ...» stecken und hat zu wenig «Wumms». «Verbale Aufgeschlossenheit bei anhaltender Verhaltensstarre» nenne ich das. Wer die Zukunft tatsächlich erreichen will, kann sich das nicht länger leisten.

Der erste Schritt: strategische Zukunftsbilder entwickeln

Zukunftsbilder kreieren? Für welche Zukunft denn überhaupt? Niemand, wirklich niemand kennt die Zukunft. Doch wir können versuchen, ihr die Ungewissheit zu nehmen, indem wir Hypothesen erstellen für eine Zeit, die noch nicht da ist. Zunächst denkt man sich in den langfristigen Zeithorizont rein. So haben namhafte Consulting-Firmen, Futurologen und Zukunftsforscher mithilfe wissenschaftlicher Methoden Szenarien für eine Vielzahl von Technologien und Industrien entwickelt. Solche Szenarien sind keine Prognosen, sondern spekulative Zukunftsbilder, die zum Nachdenken anregen sollen. Indem man sich damit befasst, springt man raus aus der Filterblase der eigenen Wahrnehmung und bleibt kontinuierlich an den Trendthemen dran. Jährliche Strategiemeetings reichen längst nicht mehr aus. Dreimonatige Updates sind Minimum, damit das Neue im gesamten Unternehmen zügig Fuss fassen kann.

Trendanalysen, Onlinerecherchen, Insights aus fortschrittlichen anderen Branchen, Gespräche mit Zukunftsexperten und denen, die dabei sind, neue Technologien in die Welt zu bringen, sind Basis für die Vorausschau. Wen Sie *nicht* befragen: Ihre Kunden. Diese können zwar sagen, was ihnen heute fehlt, aber nicht, was sie in – zum Beispiel – zehn Jahren wollen werden. Sie sind, genauso wie die meisten C-Level-Leute, keine Experten für Zukunftstechnologien und können deshalb keine Prognosen abgeben.

Auf dieser Grundlage empfehle ich, vier Szenarien zu entwickeln:

- ein Beste-aller-Welten-Szenario
- ein Etwas-besser-als-heute-Szenario
- ein Etwas-schlechter-als-heute-Szenario
- ein Schlimmster-Albtraum-Szenario

Davon ausgehend denken sich interdisziplinäre Taskforces, die für die potenziell relevanten Zukunftsthemen gebildet werden, Schritt für Schritt in das Operative hinein.

Mega: Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Kundenzentrierung

Egal, wie die denkbaren Zukünfte für den einzelnen Anbieter aussehen mögen, drei Megatrends gelten branchenübergreifend für alle: Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Kundenzentrierung. Versteht sich HR als Future Maker im Unternehmen und als treibende Kraft, gilt es, sich gemeinsam mit Fragen wie diesen intensiv zu befassen:

- Was bedeuten Klimawandel und Nachhaltigkeitsthemen für unsere Arbeit und uns? Wie können wir helfen, die Welt zu einem besseren Ort zu machen?
- Wie schreitet die Digitalisierung voran, und welchen Nutzen bringt sie unseren Kunden und uns? Wo und wie digitalisieren wir, was digitalisiert werden kann?
- Wie erreichen wir «Customer first»? Was sind unsere wunden Punkte in Sachen Kundenzentrierung? Wo sind wir besonders angreifbar? Was bringt uns um?
- Welcher Trend hat das grösste Potenzial, unser derzeitiges Geschäftsmodell zu entwurzeln? Und was können wir so früh wie möglich dagegen tun?

DAS NEUE BUCH DER AUTORIN



Anne M. Schüller Bahn frei für Übermorgengestalter

25 Quick Wins für Innovatoren und Zukunftsversther
Gabal Verlag 2022,
216 Seiten
ISBN: 978-3967390933

- Wer und was hindert uns am meisten daran, das Notwendige schnellstens anzugehen? Wie schaffen wir Barrieren und Bremsendes rasch aus dem Weg?
- Welche Mitarbeitenden, sprich welche Persönlichkeitstypen, Fähigkeiten und Expertisen werden wir für die verschiedenen Szenarien brauchen?
- Wie schaffen wir Experimentierraum für Talente, die sich als Übermorgengestalter, als Bahnbrecher und ambitionierte First Mover für uns ins Neuland wagen?

Darauf aufbauend entstehen schliesslich Massnahmenpakete in drei Bereichen: So machen wir die Menschen stärker (Future Skills), das Zusammenarbeiten besser (Future Working) und die Innovationskraft im Unternehmen grösser (Future Fitness). Genau dazu hält mein neues Buch «Bahn frei für Übermorgengestalter» 25 Initiativen und weit über 100 Aktionsbeispiele parat.



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. www.anneschueller.de

«Bei uns macht man das so ...»

«Wir haben soeben Einblick in unser neues Layout bekommen. Es ist mega!» Mit diesem Satz begrüsst mich der Senior Partner einer renommierten Anwaltskanzlei. In einer Stunde beginnt unser gemeinsamer Workshop. Die fünf Partner wollen ihre Auftrittskompetenz schulen, sich fit machen für künftige Auftritte.

Nach einem ersten Blick auf das neue Layout habe ich so meine Zweifel. Grafisch aufwendig aufbereitete Piktogramme, eng beschrieben, mit QR-Codes versehene Folien prangen mir entgegen. Wie lautet doch eine Faustregel für PowerPoint-Folien? Nicht mehr als acht Worte pro Folie, nicht mehr als eine Botschaft, Bild statt Text etc.?

Der Workshop beginnt. In einer ersten Präsentationsübung sollen die Partner ihr neues Projekt vorstellen. Eifrig werden die neuen Slides vorgeführt, es wird geredet und gestikuliert, das Workshop-Publikum wird mit Informationen geradezu bombardiert. «Um was geht es eigentlich?», frage ich nach einer Weile kritisch in die Runde, «hier stehen so viele Informationen und fast hundert Worte auf der Folie.» «Bei uns macht man das so», lautet die lakonische Antwort.

Als wir uns die Auftritte nochmals auf Video ansehen, realisieren auch die Anwälte, dass auf diese Weise kein Mensch ihre Botschaft versteht. Was uns zur Frage bringt, warum PowerPoint-Präsentationen so oft ihren Zweck nicht erfüllen und das Publikum ratlos zurücklassen. Untersuchungen zeigen, dass bei überfrachteten Folien wenig bis gar nichts bei der Zuhörerschaft hängen bleibt. Nur bei einer drastischen Reduktion des Umfangs besteht die Chance, dass Informationen ankommen und verstanden werden.

Warum wir Dinge so tun, wie wir sie tun, hat mit der Macht von Gewohnheiten zu tun, die unser Leben weit mehr prägt, als wir es ahnen, wie der Wirtschaftsjournalist Charles Duhigg in seinem Buch schreibt. Selbst wenn etwas keinen Sinn ergibt, haben wir Mühe, uns von Routinen zu lösen, denn Gewohnheiten vermitteln ein Gefühl von Sicherheit. Gerade deshalb sollten wir uns ab und zu hinterfragen: «Warum macht man das bei uns eigentlich so?»

Beatrice Müller blickt auf eine mehr als 30-jährige Karriere als Journalistin zurück. Sie war als Reporterin, Produzentin und Filmemacherin für TV und Rundfunk tätig. Als Anchor Woman hat sie das Schweizer News-Flaggschiff «Tagesschau» jahrelang mitgeprägt. 2013 hat sie die Kommunikations-Agentur *authentic communication* in Zürich gegründet. Heute bietet sie Medien- und Auftrittstrainings für Führungskräfte und Unternehmen an. www.beatricemueller.com

