



# DER HR-DEVELOPER

JULI-AUGUST 2024  
NEWSLETTER 07

CORPORATE FITNESS – H IM HR – HR-SKILLS – HR@WORK



## Liebe Leserin, lieber Leser

Wie wird man als Unternehmen zukunftsfit? Dazu braucht es eine Vorstellung, wo man als Organisation hinwill – und wer dazu was tun muss. HR fällt hier eine Schlüsselrolle zu: nämlich mit einer durchdachten Personalplanung und -entwicklung die nötigen Kompetenzen im Unternehmen zu bündeln. Anne M. Schüller zeigt im ersten Beitrag, wie ein strategisches Zukunftszielbild entsteht und wie dieses realisiert werden kann.

Eng mit der Zukunftsfitness verbunden ist die Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln und sich nicht vor Veränderungen zu verschliessen. Bianca Maria Tokarski zeigt am Beispiel der lernintegrativen Personalentwicklung, wie Lernorientierung als durchgängiges Gestaltungsprinzip in Organisationen zur Minimierung von Skill-Gaps beiträgt (Seite 4).

Herzlichst Ihr

Dave Husi, Redaktor Bereich Personal

## IN DIESER AUSGABE:

- Corporate Fitness:  
Zukunftsfitt in 10 Schritten [Seite 1](#)
- HR-Skills:  
Lernintegrative  
Personalentwicklung [Seite 4](#)
- Mindset:  
Employer-Branding-  
Massnahmen [Seite 6](#)
- H im HR:  
Das Seminar wird fortgesetzt [Seite 8](#)
- Collaboration:  
Nachhaltige Führung [Seite 10](#)

## So werden Unternehmen zukunftsfit: Eine Anleitung in 10 Schritten

HR ist Zukunft. Denn Personalplanung und -entwicklung entscheiden über das Fortbestehen eines Unternehmens massgeblich mit. Doch wer die Zukunft erreichen will, muss ein Bild davon haben, wer er in Zukunft sein will und was er dort tut. Wie ein strategisches Zukunftszielbild entsteht, zeigt dieser Beitrag.

■ Von Anne M. Schüller

Was übermorgen der Renner sein soll, müssen wir heute vorbereiten. Doch viele Unternehmen plagt kognitive Zukunftskurzichtigkeit. Für sie klingt Zukunft nach irgendwann. «Das machen wir später» ist in Hochgeschwindigkeitszeiten leider sehr schnell «zu spät». Die

Suche nach zukünftigen Wachstumsfeldern muss also frühzeitig beginnen. Eine Zukunftszielbildplanung sorgt für fundierte Einsichten in vorausliegende Entwicklungen im Umfeld des Unternehmens und seines Geschäftszwecks.

Die Verantwortlichen bekommen auf dieser Basis ein feines Gefühl für Chancen und Risiken, können rechtzeitig Anpassungen vornehmen, mit Bedacht Weichen stellen und müssen seltener auf unerwartete Ereignisse reagieren. Stehen Entscheidungen an, können sie auf «Vorgedachtes» zurückgreifen sowie rasch und umsichtig handeln. Um dies in Gang zu bringen, empfehle ich folgendes 10-Schritte-Programm:

### Schritt 1: Eine Future Taskforce zusammenstellen

Stellen Sie zunächst eine Future Taskforce zusammen. Diese ist crossfunktional, interhierarchisch, genderübergreifend, interkulturell und sowohl mit erfahrenen als auch mit jungen Leuten besetzt. Am besten involvieren



Sie im Vorfeld einen externen Profi, etwa einen Futurologen, der die massgeblichen Trends mit den Teilnehmenden diskutiert und die jeweiligen Szenarien mitentwickelt. Die Erfahrung zeigt, dass firmeninterne Teilnehmer\*innen unerwünschte Aspekte womöglich verharmlosen oder negieren, die erwünschten hingegen übertrieben optimistisch darstellen.

### Schritt 2: Die Ausgangsfrage formulieren

Gleich zu Beginn wird eine Ausgangsfrage formuliert, etwa so: «In welcher Arbeits- und Lebenswelt werden wir uns im Zukunftsjahr X befinden?» Noch zielführender ist eine Konkretisierung. Zum Beispiel klingt das bei einem Bauträger so: «Wie sieht die Lebenssituation Wohnen mit Blick auf Digitalisierung, und Klimaaspekte in 20 Jahren in Zürich aus, und welche Einflüsse werden auf Bauträger, Hausverwaltungen und sonstige Teilnehmer im Immobilienmarkt wirken?»

### Schritt 3: Die Zielzeitachse bestimmen

Die zu wählende Zeitachse ist je nach Branche verschieden. So unterliegt die kurzlebige Modebranche ganz anderen Zeitzyklen als die sehr langfristig orientierte Bauwirtschaft. In aller Regel ist ein Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren sinnvoll.

### Schritt 4: Die massgeblichen Trends erforschen

Für diesen Schritt braucht es ausreichend Zeit und eine notwendige Menge an Vorlauf. Zunächst befassen wir uns mit den massgeblichen Trends. Hierbei sind besonders die Langzeittrends von Bedeutung. Ergänzend

sind die branchenspezifischen Trends zu betrachten. Wie Sie diese finden? Namhafte Consulting-Firmen, führende Futurologen und Zukunftsforschungsinstitute haben mithilfe wissenschaftlicher Methoden und computergestützter Simulationen Szenarien für eine Vielzahl von Industrien, Märkten und Lebenssituationen entwickelt, die teils kostenlos auf deren Webseiten abrufbar sind.

Wenn es speziell um technologische Entwicklungen geht, ist der Gartner Hype Cycle von Interesse, der unter anderem den Reifegrad einer jeweiligen Technologie zeigt. Eigene Analysen, vertiefende Online-Recherchen, Einblicke in fortschrittliche andere Branchen, Videos, Podcasts und Gespräche mit Zukunftsexperten und denen, die die neuen Technologien vorantreiben, bilden eine weitere Grundlage für die Vorausschau.

### Schritt 5: Veränderungskräfte identifizieren

Hierzu betrachten wir die tonangebenden gesellschaftlichen, politischen, technologischen und wirtschaftlichen Einflüsse sowie die möglichen Triebkräfte, sogenannte Driving Forces, die von aussen auf eine Branche und speziell auf das eigene Unternehmen langfristig einwirken können. Im Bereich des Wohnens sind das z. B.: die Demografie, Zu- und Abwanderung, der Wohnbedarf, die Einkommenslage, gesetzliche Vorschriften, Infrastruktur, Smart City, Energieversorgung, Wasserversorgung, Verkehr, Büro- und Gewerbeflächen, Shoppingverhalten, Begrünung, Naturschutz, Sicherheit und vieles mehr.

### Schritt 6: Mögliche Szenarien entwickeln

Bestimmen Sie nun die Szenarien, mit denen Sie sich ausführlich befassen wollen. Ich empfehle, drei Szenarien aufzusetzen, z. B. diese:

- ein Beste-aller-Welten-Szenario
- ein Sehr-wahrscheinlich-Szenario
- ein Schlimmster-Albtraum-Szenario

Bilden Sie für jedes Szenario eine eigene Arbeitsgruppe. Wichtig: Bei der Entwicklung der Szenarien geht es um mögliche Verläufe, nicht um das für ein Unternehmen Machbare. Und ja, dabei müssen wir uns auch mit Albtraum-Szenarien befassen, um Klarheit darüber zu gewinnen, welche Zukunft wir für uns ganz sicher nicht wollen.

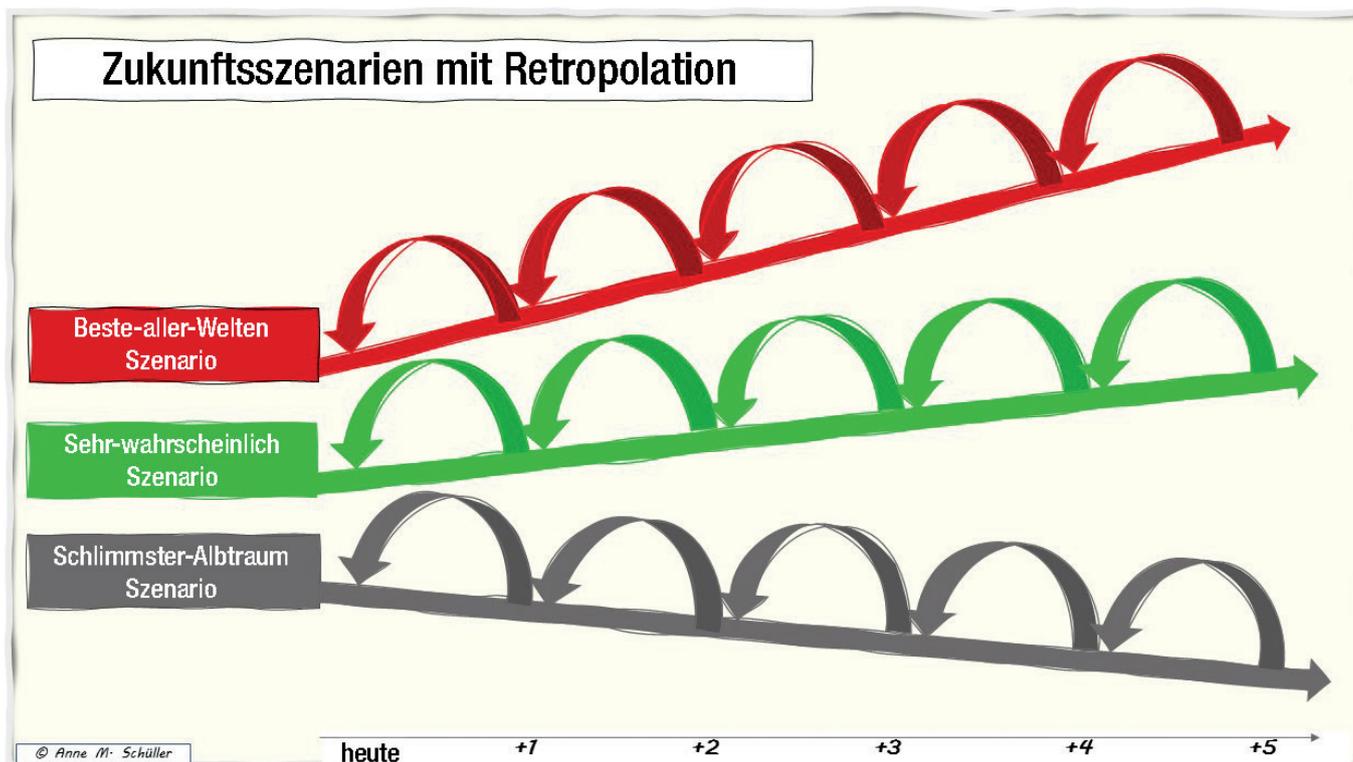
### Schritt 7: Future Personas konzipieren

Kreieren Sie für jedes Szenario eine Future Persona, die in diesem Szenario lebt. Personas sind realitätsnahe prototypische Stellvertreter einer Personengruppe. Im Zukunftsmanagement beschreibt ein Persona-Profil einen zwar fiktiven, aber dennoch charakteristischen Menschen und sein Umfeld im anvisierten Jahr. Es beschreibt typische Handlungen, Eigenschaften, Vorgehensweisen und Erwartungshaltungen.

Stellen Sie sich dazu Fragen wie diese: In welcher Umwelt wird die prognostizierte Person im Zukunftsjahr leben? Wie wird sie arbeiten? Wo und wie wird sie kaufen und konsumieren? Von welchen Trends wird sie beeinflusst? Was sind die vorherrschenden Themen ihrer Zeit? Von welchem gesellschaftlichen Kontext ist sie umgeben, was wird dort wichtig sein, und was sorgt für soziale Akzeptanz? Was wird diese Persona begeistern und was wird sie enttäuschen? Entwickeln Sie auf dieser Basis eine lebendige Story, die von einer Passage im künftigen Leben dieser Persona erzählt.

### Schritt 8: Passende Handlungsfelder fixieren

Wählen Sie in diesem Schritt aus, mit welchem der Szenarien Sie sich näher befassen wollen. Die Teilnehmenden aus den nicht gewählten Szenarien stossen dazu, um zu bereichern oder vor den Gefahren eines Albtraum-Szenarios zu warnen. Definieren Sie dann die Handlungsfelder, die sich



### Zukunftsszenarien mit Retropotation in fünf Schritten (Quelle: Anne M. Schüller)

für Ihr Unternehmen fortan ergeben. Unser Bauträger könnte sich dabei z. B. auf Zukunftskonzepte wie Co-Living, Co-Working, Co-Gardening und Co-Mobility konzentrieren.

#### Schritt 9: Die Zukunftsstrategie definieren

Zunächst geht es nun um das Zukunftsbild des Unternehmens, welche Idealpositionierung es also in dieser Zukunft haben wird. Daraus wird eine Zukunftsstrategie abgeleitet. Dann werden die Etappenschritte definiert, die nötig sind, um die anvisierten Ziele zu erreichen. Um nicht der Gefahr zu erliegen, die Zukunft aus der Vergangenheit und Gegenwart heraus einfach fortzuschreiben, bedienen wir uns der Retropotation, auch Backcasting oder Regnose genannt.

Dabei wird, ausgehend von der beschriebenen Zukunft im Zieljahr, in festgelegten zeitlichen Schritten rückwärtsgehend abgeleitet, was jeweils bis zu einem bestimmten Zeitpunkt getan sein muss, damit die gewünschte Zukunft Wirklichkeit werden kann. Zum Beispiel lautet die Frage im Fall eines Fünf-Jahres-Zeitraums: «Wenn wir in fünf Jahren

ein Zielbild X erreichen wollen, welche Massnahmen müssen in vier, drei, zwei, einem Jahr ergriffen worden sein, um dorthin zu gelangen?» Oder bei einem Albtraum-Szenario in zehn Jahren: «Welche Massnahmen müssen in acht, sechs, vier, zwei Jahren ergriffen worden sein, damit uns das ganz sicher nicht passiert?»

#### Schritt 10: Umsetzungspläne initiieren

Nachdem die Handlungsfelder fixiert, Zukunftsbild und -strategie definiert sowie die sich aus der Retropotation ergebenden Etappenschritte festgelegt sind, werden die notwendigen Umsetzungspläne entworfen. Auf diese Weise stolpern Unternehmen nicht länger durch die Umstände getrieben voran, sondern projektieren ihre Zukunft aus der Vorausschau heraus und in einem gesamtheitlichen Kontext.

Und Achtung dabei: Zukunftsgerichtete Aktivitäten sind niemals Projekte mit Anfang und Ende. Sie befinden sich immer in einer Transition, dem Übergang zu etwas noch besserem Neuem. Insofern sind iterative Vorgehensweisen entscheidend, um zeitnah auf neueste Entwicklungen reagieren zu können. Denn

sowohl die Ausprägung von Trends als auch die Reaktionen der Märkte darauf ändern sich laufend.

#### DAS NEUE BUCH DER AUTORIN



**Anne M. Schüller, Zukunft meistern**  
Das Trend- und Toolbook für Übermorgengestalter  
Gabal Verlag 2024,  
232 S., 29,90 €  
ISBN: 978-3-96739-181-7



#### AUTORIN

**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 kundenzentrierte 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. [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)