

hot from the US

Nathan Furr, Kyle Nel, Thomas Zoega Ramsoy: „Leading Transformation: How to Take Charge of Your Company's Future, Harvard Business Review Press, Boston (Massachusetts), 2018, 256 Seiten, 28 Euro

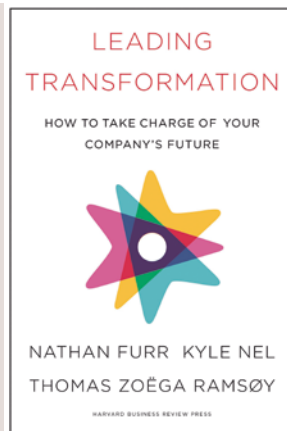


Foto: Kay Blaschke

Nadine Schmidt

Neue Ansätze zum Navigieren unter Unsicherheit

Die Verhaltensrevolution

Hinter dem eher nichtssagenden Titel „Leading Transformation“ steckt ein wahrer Schatz für all diejenigen, die sich mit Veränderungsprozessen in Organisationen befassen. Zum einen verspricht allein das Autorentrio einen spannenden Blick auf das Thema: Ein Praktiker aus dem Unternehmen, dessen Transformationsprozess dem Buch als roter

Science-Fiction-Autoren schreiben Geschichten über die Zukunft des Unternehmens und seiner Kunden.

Faden dient, ein Neurowissenschaftler, der Tools entwickelt, um neurowissenschaftliche Erkenntnisse in der Praxis anzuwenden, sowie ein Akademiker, der sich mit der Theorie von Veränderung, Strategie und Innovation befasst. Zum anderen ist das ganze Buch eine Einladung, sich gemeinsam auf das noch wenig beachtete Feld der „behavioral innovation“ zu begeben – dem verhaltensorientierten Blick auf Innovation und Transformation, der insbesondere durch aktuelle neurowissenschaftliche Erkenntnisse nochmal an Breite und Tiefe gewinnt. Die Autoren konzipieren einen organisationalen Veränderungsprozess in drei Schritten:

1. Die Zukunft erdenken
2. Engpässe durchbrechen
3. Unter Unsicherheit navigieren.

Für alle drei Schritte bieten sie konkrete Methoden an, die sie anhand des amerikanischen Einzelhandelskonzerns „Lowe's“ (Baumärkte und Haushaltsgeräte) konkret beschreiben. Völlig unerwartet hat

„Lowe's“ sich vor einigen Jahren zum innovativen Vorzeigeunternehmen entwickelt, das maßgeblich die Zukunft des Einzelhandels mitgestaltet hat und zum begehrten Partner von Google & Co wurde. Die zentrale Idee des ersten Schritts ist, auf Basis gesammelter Daten Science-Fiction-Autoren Geschichten über die Zukunft des Unternehmens und seiner Kunden schreiben zu lassen. Das daraus entstandene Narrativ wird als Comic umgesetzt und dient dann dem Führungsteam dazu, sich konkret mit der Zukunft des Unternehmens auseinanderzusetzen. Der zweite Schritt beinhaltet das

Erstellen einer sogenannten „Decision Map“, die alle formellen und informellen Entscheidungswege und -träger darstellt – bis hin zu einer Typologie der relevanten Entscheider. Auf dieser Basis kann das Projektteam seine Maßnahmen priorisieren und zielgenau adressieren.

Im dritten Schritt steht das sogenannte „Neuroprototyping“ im Fokus, also die Anwendung von neurowissenschaftlichen Werkzeugen (zum Beispiel die Auswertung von Hirnströmen und Augenbewegungen), um zu lernen, wie Kunden auf neue Produkte auf neuronaler Ebene reagieren.

Das Buch bietet Praktikern viel. Leider spiegelt sich in ihm aber auch wider, wie konsequent der deutsche Soziologe Niklas Luhmann von der amerikanischen Organisationsforschung ignoriert wird. Denn wer die Idee von Luhmann ernst nimmt, dass Organisationen nicht aus Menschen, sondern aus Kommunikation bestehen, dem eröffnen sich noch viel mehr Denk- und Handlungsräume.

Nadine Schmidt, München, arbeitet als international tätige Beraterin und Executive Coach (Mail: nadine@hejmo.consulting). Sie hat unter anderem an der UC Berkeley studiert und ist Alumna und Lecturer am CDTM (Center for Digital Technology & Management). Sie begleitet Organisationen und Führungsteams bei der Gestaltung der Zukunft. In regelmäßiger Abfolge stellt sie an dieser Stelle neue Fachbücher aus den USA vor, deren Lektüre sich für unsere Leser lohnt.