



Wegweiser

Monat für Monat sind im Change Management neue Schlagworte zu hören und zu lesen. Aber nur wenige dieser Buzzwords stehen für innovative und wirkmächtige Konzepte zur Gestaltung des Wandels. Diese wegweisenden Konzepte stellen wir Ihnen hier vor.

In dieser Ausgabe:

„Integrative Führung“

Roger L. Martin



Roger Martin steht seit 2017 in der Thinkers50-Rangliste der Managementvordenker auf dem ersten Platz. Er hat elf Bücher in renommierten Verlagen und eine Vielzahl weiterer Beiträge, vor allem in der Zeitschrift Harvard Business Review, veröffentlicht. Integratives Denken ist sein zentraler Ansatz. In „The Opposable Mind – How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking“ (2007) zeigt er, wie aus gegensätzlichen Ideen innovative Lösungen entstehen. Mit „Creating Great Choices“ (2017) veröffentlicht Martin zusammen mit seiner Universitätskollegin Jennifer Riel eine Handlungsanleitung für integratives Denken. Martin ist Direktor des Martin Prosperity Institute und des Michael Lee-Chin Family Institute for Corporate Citizenship an der Rotman School of Management in Toronto. Von 1998 bis 2013 war er Dekan der Rotman School. Der Kanadier ist in einigen Boards of Directors vertreten und als Unternehmensberater tätig.

Integrative Führung

Prof. Dr. Hans-Erich Müller

ist Autor eines Standardwerks zur Unternehmensführung, das einen integrierten Lösungsansatz bietet. Der Leser betrachtet aktuelle Themen aus gegensätzlichen Perspektiven und erhält dadurch einen Kompass im digitalen Hype. Müller ist als Professor für Unternehmensführung an der Berlin School of Economics and Law tätig.



Worum es geht:

Kernaussagen kompakt

Der Titel des Buches von Roger Martin aus dem Jahr 2007 „The Opposable Mind“ spielt auf den gegenüberstehenden Daumen an. Menschen und die meisten Primaten nutzen diesen, um eine Spannung gegenüber den Fingern zu erzeugen, um Objekte greifen und manipulieren zu können. Ähnlich können Spannungen zwischen Ideen genutzt werden, um neue Antworten für schwierige Probleme zu entwickeln. Herkömmlich werden die meisten Managemententscheidungen dadurch getroffen, dass die Vor- und Nachteile der vermuteten Alternativen geprüft werden, um dann alle bis auf eine zu verwerfen. Wirklich erfolgreiche Führungspersönlichkeiten treffen dagegen keine Entweder-oder-Entscheidungen, sondern führen integrativ. Sie suchen nach Faktoren, die nicht offenkundig sind, betrachten vielfältige Ursache-Wirkungs-Beziehungen, behalten das Ganze im Auge und sind in der Lage, kreative Lösungen für Spannungen zwischen entgegengesetzten Ideen zu finden. Integratives Denken ist nach Martin die Fähigkeit, zwei diametral entgegengesetzte Ideen im Kopf zu behalten, um dann eine Synthese zu entwickeln, die beiden Ideen überlegen ist.

Integrative Führung ist daher mehr als nur ein weiterer Führungsstil. Als ein Beispiel nennt Martin den Weg von Isadore Sharp, dem Gründer der Four-Season-Hotels. Traditionell sind Hotels entweder groß und anonym oder klein und gemütlich. Beide Geschäftsmodelle haben ihre Vor- und Nachteile. Sharp führte Elemente der traditionellen Hoteltypen zusammen und entwickelte dadurch ein Geschäftsmodell, das darüber hinausgeht. Eckpfeiler des Four-Seasons-Aktivitätssystems sind ein einzigartiges Kundenerlebnis, eine ausgezeichnete Service-Einstellung der Mitarbeiter, eine stimmige globale Markenpolitik und mittelgroße, intime Hotels.

Zehn Jahre später, in „Creating Great Choices“, entwickelt Roger Martin zusammen mit Jennifer Riel seinen „dritten und besseren Weg“ als Denkanleitung weiter, die praktisch in jedem Kontext anwendbar ist. „Making Choices or Creating Choices“ ist die Schlüsselfrage. Wenn wir vor harten Entscheidungen stehen, bewerten wir die verschiedenen Optionen und suchen nach einem Kompromiss, anstatt kreativ nach neuen, besseren Lösungen zu suchen. Wie in den unsterblichen Worten der Rolling Stones: „You can’t always get what you want.“ Die

Denkmodelle, die wir verwenden, um die Welt zu verstehen, sind dabei maßgeblich. Diese sind, wie die kognitionswissenschaftliche Forschung zeigt, implizit und werden nur selten explizit infrage gestellt. Die Denkmodelle sind durch Faktoren beeinflusst, die uns nicht bewusst sind. Wir folgen grob vereinfachenden Modellen der Welt und kleben an unseren Vorurteilen und wir neigen dazu, einfache Antworten auf komplexe Probleme zu suchen. Aber denken lässt sich lernen. Integratives Denken ist die Alternative.

Wie es gelingt: Erfolgsfaktoren

Herkömmliche Entscheidungsprozesse können zu kurzschlüssigem Denken führen, unsere Vorurteile verstärken, Gräben zwischen den Menschen aufreißen und die Kreativität minimieren. Um diesem entgegenzuwirken, stellen Martin und Riel einen neuen, praktisch anwendbaren Weg des Denkens vor, der auf drei Elementen beruht: Metakognition (ein Prozess des Nachdenkens über unser eigenes Denken), Empathie (die Gedanken und Ideen anderer schätzen) und Kreativität (das Neue und Einzigartige suchen).

Integratives Denken wird mit einer Methode entwickelt, die aus vier Phasen besteht:

- 1 Die Modelle artikulieren:** Das Problem und die Modelle tiefer verstehen. Nicht nur auswählen, sondern kreativ gestalten. Die Gegensätze der Lösungsmodelle zuspitzen, diese skizzieren und visualisieren und die Pros (nicht die Contras) für die wichtigsten Anspruchsgruppen wie Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre herausarbeiten.
- 2 Die Modelle überprüfen:** Spannungspunkte, Annahmen und Ursache-Wirkungskräfte überprüfen. Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede gibt es? Und welches sind die wertvollsten Nutzeneffekte?
- 3 Die Möglichkeiten erforschen:** Welche Modellelemente sind geeignet, um Pfade zur Integration zu kreieren?
- 4 Die Prototypen bewerten:** Die Möglichkeiten testen und durch Storytelling, Visualisierung und physische Modelle weiterentwickeln. In dieser Phase erfolgt ein Übergang vom Denken zum Tun, um neue Daten über die Welt zu gewinnen.

Die vier Phasen sind nicht als lineares Wasserfallmodell zu verstehen, Iteration ist zentraler Bestandteil des Prozesses. Die Argumentation wird durch Fallbeispiele und praktische Gestaltungsvorlagen unterstützt.

Warum jetzt: Aktualität und Bedeutung

Martin und Riel leisten mit ihrer praktischen Methodik, die sie für die Führung von Individuen, Gruppen und Organisationen und fast überall (von multinationalen Konzernen über Universitäten und Schulen bis hin zu Kindergärten) für anwendbar halten, einen wichtigen Beitrag zur integrativen Führung. Der Ansatz selbst ist nicht neu. Knut Bleicher hat bereits Anfang der 1990er-Jahre mit seinem Buch „Das Konzept Integriertes Management“ wesentlich das St. Galler Management-Modell geprägt. Die Handhabung von Komplexität erkennt Bleicher als Kern der Managementaufgabe. Der Niederländer Bob de Wit präsentiert in seinem anspruchsvollen Werk „Strategy“ den aktuellen Stand zum integrierten Ansatz. Zu jedem strategischen Themenbereich lässt sich eine grundlegende Spannung zwischen Gegensätzen feststellen. Für die Strategieentwicklung beispielsweise ist das die Spannung zwischen Logik und Intuition, für den Change-Prozess zwischen Revolution und Evolution und im internationalen Kontext zwischen Globalisierung und Lokalisierung. „Creating Great Choices“ leistet einen hervorragenden Beitrag zur methodischen Entwicklung und Verbreitung des integrierten Konzepts, das im deutschsprachigen Raum alles andere als Mainstream ist.

» Aus entgegengesetzten Ideen eine Synthese entwickeln, die beiden Ideen überlegen ist.

Was folgt: Konsequenzen bei Veränderungen

Mit der digitalen Transformation sind große Erwartungen, aber auch grobe Vereinfachungen verbunden. Alle scheinen sich einig zu sein, dass Strategien nicht nur geplant werden, sondern auch intuitiv in einem sozialen Prozess entstehen. Aber dieser Gegensatz von Logik und Intuition, von rationaler Planung und agilem Gestalten speist schon lange akademische Kontroversen. Heute wird dieses Spannungsverhältnis erneut zum Schlüsselthema, vor allem in der Praxis. Internet-Start-ups verzichten auf einen Businessplan und setzen auf agile Methoden. Neue Geschäftsmodelle werden nicht mehr top-down geplant, sondern entstehen durch agiles Design Thinking. Teams, die sich selbst führen, sollen die Bürokratie ablösen. Aber kann auf rationale Planung und hierarchische Führung verzichtet werden? Revolutionen neigen zu Übertreibungen. Die Kunst der Führung besteht darin, für gegensätzliche Perspektiven je nach Kontext innovative Lösungen zu finden und der Versuchung zu widerstehen, sich für die beste verfügbare schlechte Wahl zu entscheiden.

» Der Change-Prozess findet im Spannungsfeld zwischen Revolution und Evolution statt.

Das Beste aus beiden Perspektiven, die Synthese, auf die Martin und Riel beharren, ist allerdings nicht die einzige erfolversprechende Möglichkeit, um mit strategischen Spannungen umzugehen. Je nach Kontext und Zeitverlauf bieten sich etwa auch die zeitliche Trennung, die Parallelbearbeitung (Kreativität im Design, Effizienz in der Produktion), ein hybrides Nebeneinanderstellen oder ein Kom-

promiss an, der den Zielkonflikt akzeptiert: Evolution statt dritter Weg. Geschäftsmodelle sind nicht immer wirklich neu, sondern entstehen auch durch kreatives Imitieren: vom T-Modell Henry Fords über Discounter bis hin zur Billigairline. Der Erfolg von Apple beruhte nur anfangs auf dem „Next Big Thing“; Samsung hingegen wurde von Beginn an durch kontinuierlichen Wandel groß. „Making Choices“ ist auch ein Weg.

Was es taugt: Das Konzept in der Praxis

Nach Untersuchungen von McKinsey kombinieren die erfolgreichsten Unternehmen Dynamik und Stabilität in der agilen Organisation. Damit werden die Nachteile des fragilen Start-up-Modells und der schwerfälligen Bürokratie überwunden und das integrative Führungskonzept bestätigt sich eindrucksvoll in der Praxis. Dabei sollte es nicht so eng gefasst werden wie bei Riel und Martin, die Optimierungen ablehnen. Hybrides Projektmanagement beispielsweise gilt als State of the Art. Stephan Wohlfahrt und Thilo Köder von Robert Bosch zeigen, dass je nach dem Grad der Unsicherheit ein projektspezifisches Optimum gesucht wird: planbasiert bei Wiederholbarkeit und Vorhersehbarkeit, lean, wenn es um Effizienzsteigerung geht, und agil, wenn Flexibilität und der Umgang mit Unsicherheit gefordert sind. Plan B ist eine Antwort bei Ungewissheit; deshalb setzen viele Automobilunternehmen nicht nur auf das Standbein Batterieautos, sondern auch auf Hybridmodelle und alternative Antriebe. Strategische Risiken sind allerdings ein Thema, das mit Denkmethode allein nicht in den Griff zu bekommen ist.

Roger Martin hat zu einer Vielzahl von Themen, von Finanzierung über Marketing bis hin zu Social Entrepreneurship, richtungsweisende Beiträge vorgelegt. Effizienz versus Elastizität ist das Spannungsfeld seiner jüngsten Veröffentlichung: „The high price of efficiency: eliminating waste is the holy grail of management science – but overemphasizing it leads to a host of problems. Companies should pay just as much attention to resilience.“ Ein weiteres Feld integrativer Führung ist eröffnet. Wir halten fest: Stabilisierung folgt auf Veränderung, aber Revolution ist nicht der einzige Weg. **c!**