

[Artikel](#)[5pm Radio](#)[Blaue Stunde](#)[Meldungen](#)[Publikationen](#)[» vorheriger Beitrag](#)[» nächster Beitrag](#)

ARTIKEL



Integratives Denken

Beitrag von **Dr. Monika Setzwein**

8. März 2018

// [Change Management](#) / [Führung](#) / [Innovation](#) / [Komplexität](#) / [Literaturtipp](#) / [Psychologie](#) / [Webtipp](#)

[» Blogartikel abonnieren](#)

THEMEN



Was machen Sie, wenn Sie die Wahl haben zwischen Pest und Cholera? Die meisten Menschen werden wohl versuchen, eine solche Entscheidung zu vermeiden. Ebenso ergeht es vielen Führungskräften, die angesichts unerfreulicher Wahlmöglichkeiten Entscheidungen aufschieben, aussitzen oder sich ins Operative versenken und auf diese Weise einfach „keine Zeit“ für die Entscheidung finden. Alternativ fügen sie sich in ihr Schicksal und wählen das vermeintlich kleinere Übel. Auf lange Sicht geht beides nicht gut.

Führen heißt entscheiden, und zwar ständig. Und keine Entscheidung ist bekanntlich auch eine Entscheidung. Wie aber gelingt es, gute Entscheidungen zu treffen, auch und gerade in verzwickten Situationen? Die Meinungen darüber gehen auseinander, und die Ratgeber zu diesem Thema füllen ganze

Regalwände. Es gibt zahlreiche Methoden und Techniken, die bei der Entscheidungsfindung hilfreich sein können. Offenbar spielt bei der Qualität der Entscheidungen aber auch ein spezifisches Denkmuster eine Rolle.

Bereits vor mehr als zehn Jahren machte der kanadische Management-Guru und damalige Dekan der hochgelobten Rotman School of Management, Roger L. Martin, die Beobachtung, dass erfolgreiche CEOs vor allem eines auszeichnet: die Fähigkeit, zwei gegensätzliche Ideen gleichzeitig im Kopf zu bewegen und aus beiden eine dritte, bessere Alternative zu entwickeln. Dafür, so Martin, sei es wichtig, sich für Entscheidungen die nötige Zeit zu nehmen. Dies sei im Managementalltag keine Selbstverständlichkeit. Den richtig guten Führungskräften jedoch gelänge es, bei einer Entweder-oder-Wahl einen Schritt zurück zu treten, alles unvoreingenommen zu überdenken und die Spannung durch eine kreative Lösung aufzuheben, die beiden ursprünglichen Optionen weit überlegen sei. Erfolgreiche CEOs sehen die Wahl zwischen Pest und Cholera also nicht als Aufforderung zum Entscheiden, sondern als Aufforderung zum Nachdenken. So schaffen es diese ManagerInnen, ihre Unternehmen in Richtungen zu lenken, die niemand in Betracht gezogen hat. Martin nennt dieses Denkmuster „integrative thinking“ und sein Buch „The Opposable Mind“ ist längst zu einem Management-Klassiker geworden.

Ende 2017 ist zum Thema integratives Denken und Entscheiden nun ein neues Buch erschienen. Jetzt geht es Roger L. Martin und seiner Co-Autorin Jennifer Riel nicht mehr allein um die Frage, wie erfolgreiche Führungskräfte denken, sondern darum, auf welche Weise das Prinzip des integrativen Denkens erlernt, geübt und konkret umgesetzt werden kann. Der akademischen Analyse folgt mit dieser Publikation ein Praxis-Guide. Eine klares vier-Stufen-Modell, anschauliche Geschichten von Rapper Jay-Z bis zum Gründer der Vanguard Group, Templates zum Üben an eigenen Fragestellungen u.v.m. unterstützen die LeserInnen dabei, das integrative Denken künftig für bessere Entscheidungen zu nutzen und so Innovationen den Weg zu ebnen.

Agilität Architektur
Ausbildung Change
Management DevOps
Digitalisierung Enterprise 2.0
Feedback Führung
Innovation Kanban
Kommunikation
Komplexität Konflikte
Literaturtipps Motivation
Planung Produktmanagement
Project
Management
Psychologie
Requirements Engineering
Scrum
Selbstmanagement
Storytelling Studie Tools
Tooltipp Turnaround
Management Video
Webtipp Wissensmanagement

★ MEISTGELESEN

Blockchain – immer mehr Unternehmen folgen dem Trend

Too old to work, too young to die? Warum die Generation 50+ bei jungen Unternehmen alt aussieht

Shared versus Full-Stack IT - Eine Entscheidungshilfe

Wer mehr wissen will, wird hier fündig: Martin, R./ Riel, J. (2017): Creating Great Choices: A Leader's Guide to Integrative Thinking, HBR Press

Ein ausführliches Interview zum Thema gibt Roger L. Martin außerdem in einem Google-Talk. Dauert knapp eine Stunde, ist aber sehr aufschlussreich.

Zum Weiterlesen:

- » [Tetralemma – nützliche Entscheidungshilfe mit buddhistischen Wurzeln](#)
- » [Entscheidungen früh treffen – Das Konsequenzen-Modell](#)
- » [Schiffbruch: Workshopmethode für das Thema Entscheidungsfindung](#)
- » [Sicher, unsicher, ungewiss – eine kurze Klassifikation von Entscheidungssituationen](#)

Quelle Foto:

| [0 Kommentare](#)

Leadership – nur wer folgen kann, kann führen!

Troubleshooting im Workshop - schwierige Situationen gelassen überstehen

NEUESTE KOMMENTARE

setzwein: Vielen Dank für die lesenswerte Ergänzung. ❖

J. Ludwig: Agile Methoden sind für mich ein Muss in der heutigen Zeit. Die ❖

marie: Dieser Ansatz ist definitiv eine moderne Antwort Mitarbeiter zu führen ❖

Patrick Schönfeld: Danke für den Artikel, zu dem ich noch anmerken möchte: Und so baut man ❖

Patrick Schönfeld: Ich schätze, die Schwierigkeit mit der Follower-Rolle ist, dass damit das ❖

NEUESTE ARTIKEL

1// Customer Experience Management – wie fühlt sich Ihr Kunde?

2// Handzeichen in Workshops

und Meetings

3// Cobots – bald so normal wie
Akkuschrauber?

4// Veranstaltungstipp für Juni:
„Wieviel Mensch verträgt die
Zukunft?“

5// Nervig, zeitraubend und etwas
für Feiglinge: Warum E-Mails auf
den Müllhaufen der Geschichte
gehören

» vorheriger Beitrag

nächster Beitrag »

Diese Website nutzt Cookies, um bestmögliche Funktionalität bieten zu können. [OK](#) | [Warum?](#)