

## Kapitel 1: Integratives Denken 2.0

In *The LEGO Movie* gibt es einen kleinen Insiderwitz, bei dem Jørgen Vig Knudstorp immer lachen muss. Der Held des Films, eine kleine Arbeiterfigur namens Emmet, bewundert Batmans tolles Flugzeug. »Könntest du so eins wohl auch in Orange bauen?«, fragt Emmet. »Ich arbeite nur mit Schwarz«, grummelt Batman zurück, »und manchmal mit ganz, ganz dunklem Grau.«<sup>1</sup>

Angesichts Batmans bekannter Vorliebe für alles Schwarze ist das für alle Comic-Fans ein ganz lustiger Dialog. Aber für Knudstorp, den schlaksigen, bärtigen, Brille tragenden CEO der LEGO Group, ist er aus einem ganz anderen Grund lustig. »Als ich CEO wurde, war ich der junge ehemalige McKinsey-Berater – Sie wissen schon, der Mister Business«, sagt Knudstorp.<sup>2</sup> Er war der erste Außenstehende und auch der erste Nicht-Familienangehörige, der das dänische Spielzeug-Unternehmen in seiner 80-jährigen Geschichte führte. Seine Ehrfurcht einflößende Aufgabe bestand darin, bei dem geliebten, aber Verluste schreibenden Unternehmen einen Turnaround herbeizuführen. Er begann mit Stellenstreichungen und Rationalisierungen im Produktprogramm. »Wir hatten 13 000 verschiedene Farb- und Formvarianten«, erinnert er sich. »Bei diesem Maß an Vielfalt hatten wir nie alles auf Lager und mussten oft kämpfen, um Nachbestellungen unserer Kunden beliefern zu können.«

Eine der zur Streichung vorgesehenen Farben war Old Gray. Das war ein ganz, ganz dunkles Grau, das ihm überflüssig erschien, da das Unternehmen ja weiterhin Bausteine in Schwarz und dem helleren Standard Gray verkaufen würde. Aber die Fans der Marke – die sich online im LUGNET fanden, einem frühen Netzwerk für LEGO-Freunde – waren wütend. Wie sich herausstellte, verwendeten diese erwachsenen LEGO-Baumeister Old Gray, um Schatteneffekte zu erzielen, wenn sie Schlösser, Statuen und Wolkenkratzer bauten. Knudstorp verbrachte gehörige Zeit im Internet, um seine Entscheidung zu verteidigen, und lernte dabei die treuesten Fans seiner Marke kennen. (»Ich hatte zum ersten Mal Kontakt mit den Fans. Ich hatte mich auf diesen Dialog eingelassen, und ich glaube, ich habe ihn nicht gewonnen«, sagt er lachend.)

Knudstorp betrachtet Batmans lustige Bemerkung zumindest auch teilweise als Anspielung auf seinen eigenen frühen Kampf um das ganz, ganz dunkle Grau. Für ihn zeigt es, wie gut die Filmemacher das Wesen der Marke LEGO verstanden hatten: die Freude am Bauen, wie sie in den erwachsenen Baumeistern verkörpert wurde. Für Knudstorp als oberster Hüter der Marke LEGO war dies eine Reise von großer persönlicher Bedeutung.

Nun ein wenig Hintergrund. Kerngeschäft der LEGO Group sind natürlich die kleinen Steckbausteine aus Plastik. Seit 1999 betreibt sie aber auch ein höchst profitables Lizenzgeschäft. Zu Beginn bedeuteten diese Lizenzverträge, dass LEGO Baukästen und Minifiguren produzieren konnte, die auf beliebten Franchise-Marken wie *Star Wars* oder *Harry Potter* basierten. Aber bald begann das Unternehmen auch, diese Partnerschaften über die Bausteine hinaus zu Original-Entertainment auszubauen, und

wurde Partner von Filmproduktionen, Fernsehshows und Computerspielen. Etwa um 2005 waren einige Kurzfilme wie *LEGO Star Wars: Revenge of the Brick* enorm erfolgreich geworden. Und schließlich fand die Idee eines Original-LEGO-Spielfilms Einzug ins Marken- und Innovationsgremium des Unternehmens. Knudstorp erinnert sich: »Ich glaube, dass wir alle irgendwie dachten: ›Ein bisschen verrückt ist es ja schon. Warum sollte das einer machen wollen?‹« Dennoch gab das Unternehmen grünes Licht für die Prüfung der Idee und schloss einen Optionsvertrag mit einem Hollywood-Studio ab.

Aber die Vorstandsmitglieder blieben skeptisch. Das Unternehmen hatte mit Marken-Entertainment zwar große Erfolge erzielt, wenn es mit einigen der stärksten Entertainment-Marken der Welt als Partner zusammengearbeitet hatte. Aber der erste eigene Vorstoß aufs Gebiet der Spielfilme, der direkt auf DVD vertriebene Film, *LEGO: The Adventures of Clutch Powers*, war enttäuschend verlaufen. »Er war so markentreu«, erklärt Knudstorp. »Er war so LEGO-loyal. Der Gute im Film hieß Kjeld [nach dem Chairman der LEGO Group Kjeld Kirk Kristiansen]. Aber ehrlich gesagt war der Film langweilig. Er war so echt, er hatte keinerlei Biss.«

### **Wie man einen guten Film macht**

Aus dieser Erfahrung lernte Knudstorp, dass die LEGO Group selbst vielleicht nicht die beste Wahl als Geschichtenerzähler war. Er vergleicht die Situation mit der Aufgabe eines Drehbuchautors, der ein Buch für den Film aufbereiten soll: Was auf Papier funktioniert, muss nicht unbedingt auch auf dem Bildschirm funktionieren. »Wenn man möchte, dass jemand ein gutes Drehbuch schreibt und bei einem guten Film Regie führt, der auf einem Buch basiert, dann gehört mit zum Ersten, was diese Person macht, dass sie dem Buch Gewalt antut«, sagt er. »Vielleicht spielt in dem 300-seitigen Roman ein Onkel eine Hauptrolle. Wenn man dann aber den Film macht, dann ist der nur anderthalb Stunden lang, und für den Onkel bleibt kein Platz mehr. Also fliegt er raus.« Die Essenz des Buches bleibt, aber es wird im Hinblick auf seinen neuen Kontext überarbeitet. »Normalerweise lässt man einen Buchautoren oder eine Buchautorin nie das Drehbuch für den Film oder ein Computerspiel schreiben«, sagt er. Autoren sind viel zu nah am Buch, zu sehr den eigenen Worten und Bildern verhaftet, um das Buch effektiv an seinen neuen Kontext anzupassen.

Dasselbe galt auch für die Marke LEGO. »Es funktioniert nicht, wenn die LEGO Group sagt, worum es in dem Film gehen soll, weil wir dann viel zu dogmatisch werden«, sagt Knudstorp. »Wir werden zu klinisch. Weil wir nicht gut darin sind, Filme zu schreiben. Das ist nicht unser Geschäft.«

### **Zwei extreme Modelle**

Das Problem besteht nun darin, wie man einen guten Film machen soll, der auf der Marke LEGO basiert. Es gibt viele mögliche Modelle, wie man in einer solchen

Partnerschaft vorgehen kann, aber lassen Sie uns für den Moment nur zwei Extreme betrachten. Einerseits könnte die LEGO Group in kreativer Hinsicht die totale Kontrolle behalten und Drehbuchautoren sowie Regisseure engagieren, die auf der Grundlage einer Vision des Unternehmens für den Film arbeiten. Dieses Vorgehen würde zwar gewährleisten, dass die Marke LEGO geschützt bliebe, es würde aber auch bedeuten, dass sich kein Top-Talent mit diesem Projekt befassen würde. Ein solcher Film ohne jeden Freiraum wäre eine unattraktive Angelegenheit für die besten Drehbuchautoren und Regisseure, denen die Vorstellung zuwider ist, Produzenten und Studios gegenüber zu etwas verpflichtet zu sein, geschweige denn gegenüber einem Großunternehmen. Überdies war dies im Wesentlichen auch die Strategie gewesen, die zu dem lahmen Film *Clutch Powers* geführt hatte.

Andererseits könnte die LEGO Group die gesamte Kontrolle auch an die Filmemacher abtreten und dem Hollywood-Team die vollen kreativen Rechte an Charakteren und Story überlassen, einschließlich der Art und Weise, wie die Marke präsentiert wird. Dieses Vorgehen könnte gute Talente ansprechen und einen erfolgreichen Film entstehen lassen. Aber es würde auch ein Risiko für die Marke darstellen, weil Außenstehende, je nachdem, wie die Marke präsentiert wird, bleibenden Schaden für das Kapital der Marke LEGO anrichten könnten.

Keine der beiden Alternativen erfüllte Knudstorp und seinen Vorstand mit Zuversicht. Bei der Abwägung der beiden Möglichkeiten kamen sie zu dem Schluss, dass sie eine neue Alternative bräuchten. Was sie letztlich wollten, war ein Film, der sowohl ein Triumph der Kreativität war als auch die Marke LEGO stärkte. Der Schlüssel zu einem großen Film ist großes Talent, daher war es wichtig, die kreative Kontrolle abzugeben. Wie aber könnten Knudstorp und sein Führungsteam dann dafür sorgen, dass die externen Kreativen die Marke mit genau dem richtigen Maß an Liebe einerseits und Respektlosigkeit andererseits behandeln würden? Es würde jedenfalls ein heikles Gleichgewicht werden, so viel war klar.

### **Ein heikles Gleichgewicht**

Knudstorp musste die Outsider zu Insidern machen, aber ohne dadurch die Qualität ihrer Arbeit zu gefährden. Er erklärt, wie das erreicht wurde: »Wir räumten dem Produzenten und den Drehbuchautoren bei Warner Bros. wirklich völlige Freiheit bei der Erarbeitung ihres Drehbuchs ein. Wir hatten zwar jederzeit Gelegenheit, zu lesen und zu kommentieren, aber wir hatten keinerlei Rechte.« Die Führung der LEGO Group musste darauf vertrauen, dass es auch im besten Interesse des Film-Teams lag, einen Film zu machen, der das Wesen der Marke LEGO erfasste. Denn täte er das nicht, würde der Film schließlich auch bei den Fans floppen. Also beschloss Knudstorp, dass er es den Filmemachern leicht machen würde, die Marke korrekt zu behandeln und die Marke LEGO so lieben zu lernen, wie ihre Fans es tun.

Um das zu erreichen, bestand Knudstorp darauf, dass das Kreativteam, bestehend aus Phil Lord und Christopher Miller, einige Zeit mit den Superfans von LEGO

verbrachte – den Kindern, ja, aber auch den Erwachsenen, die Knudstorp wegen Old Gray so viel Ärger bereitet hatten. Knudstorp erinnert sich:

*Ich habe ihnen gesagt: »Ihr müsst diese Leute sehen. Ihr müsst mit ihnen sprechen. Ihr müsst mit mir zu den Tagungen gehen. Ihr müsst die Briefe lesen« – wir erhalten tausende Briefe von Kindern aller Altersklassen –, »und ihr müsst in unsere Kundenkontaktzentren gehen und euch neben unsere LEGO-Mitarbeiter setzen. Ihr müsst in die LEGO-Läden gehen, mit den Mitarbeitern reden und verstehen, wie echte LEGO-Fans sprechen.« [Die Filmemacher] haben das bereitwillig getan, und sie haben natürlich auch eine Menge Zeit mit unseren Konstrukteuren verbracht. Ich denke, sie waren echt überrascht, wie stark die Marke ist und wie viel Bedeutung sie hat.*

Indem er Lord und Miller in Kontakt mit echten LEGO-Kunden brachte, verhalf er ihnen nicht nur dazu, die Marke zu verstehen, sondern auch, sich in die Marke zu verlieben.

Noch besser war, dass die Geschichten der Kunden dazu beitrugen, den Plot des Films mit Information zu unterlegen (und das nicht nur beim Batman-Witz). So erfuhren die Filmemacher beispielsweise: »Ein Punkt, der in der Fangemeinde sehr wichtig ist, ist, dass man niemals Klebstoff verwenden darf«, erklärt Knudstorp. »So etwas ist für einen echten LEGO-Fan ein absolutes No-Go.« Ein echter LEGO-Fan verwendet nie Klebstoff, weil das Wesen von LEGO eben in der Möglichkeit besteht, zu bauen und wieder neu zu bauen, sich etwas auszudenken und Neues zu erschaffen. Lord und Miller griffen dieses Thema auf und (Spoiler-Alarm!) machten Klebstoff zu einem der zentralen Themen des Films.

*The LEGO Movie* wurde ein Riesenerfolg. Er sorgte an den Kinokassen der Welt für Einnahmen von insgesamt mehr als 450 Millionen Dollar und ließ den Umsatz der LEGO Group durch Merchandising-Artikel zum Film wie etwa Emmet- und Batman-Figuren zweistellig wachsen. Ende 2014 war die LEGO Group das profitabelste Spielzeugunternehmen der Welt.

### **Eine neue Lösung**

Der Weg zum Erfolg des *LEGO Movie* führte über einen alternativen Problemlösungsprozess, einen Prozess, der sich auf gegensätzliche Ideen und auf Chancen konzentrierte, statt auf eine richtige Lösung und die Qual der Wahl. Wie Knudstorp 2014 CNN erzählte: »Wenn man CEO ist, dann ist man irgendwie immer gezwungen, eine simple Hypothese zur Hand zu haben. Sie wissen schon: Es gibt eine Lösung ... [Aber] statt alles immer nur auf eine Hypothese zu reduzieren, kann es oft viel klüger sein, unterschiedliche Hypothesen parat zu haben. Man erkennt dann Kompromisse, und man erkennt Chancen.«<sup>3</sup> Man gibt sich selbst die Möglichkeit, wie Knudstorp bemerkte, mithilfe der widerstreitenden Hypothesen eine überlegene Lösung hervorzubringen.

Dies ist das Herzstück des integrativen Denkens, einer Idee, die Roger zuerst 2007 in seinem Buch *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative*

*Thinking* untersuchte. Darin beschreibt er das integrative Denken als eine Art zu denken, die ein Hervorbringen neuer Lösungen für unsere schwierigsten Probleme möglich macht, ein Vorgehen, das mithilfe der Spannung zwischen entgegengesetzten Ideen zum Hervorbringen transformativer neuer Lösungen führt.

In Knudstorps Fall nutzte der Firmenchef die Spannung zwischen zwei entgegengesetzten Entscheidungsmöglichkeiten, um eine Lösung hervorzubringen, die sein Problem weit effektiver löste als jede der ursprünglichen Alternativen. Die Entscheidungsmöglichkeiten waren, dass er einerseits auf kreativer Kontrolle bestehen könnte, damit die Marke LEGO geschützt bliebe, wodurch jedoch die Wahrscheinlichkeit bedeutend verringert würde, dass ernst zu nehmende Künstler zur Mitwirkung bereit wären, oder andererseits alle Kontrolle über den Film abgeben könnte, um dafür zu sorgen, dass das benötigte große Talent an Bord käme, das den Film kreativ erfolgreich machen könnte, dafür aber Risiken für das Ansehen der Firma eingehen müsste.

Viele Führungskräfte würden dies als ein Optimierungsproblem betrachten: Wie viel Kontrolle muss ich abgeben, damit ich gerade so viel Talent anziehe, dass der Film gut wird? Knudstorp lehnte eine solche Denkweise ab. Er wollte einen herausragenden Film, und er wollte einen Film, der die Marke LEGO nicht nur gut dastehen ließ, sondern förderte. Er formulierte seine Herausforderung als ein Problem der Integration, nicht der Optimierung. Er wollte eine Lösung, die ihm das Beste beider Welten geben würde, keinen schwachen Kompromiss zwischen beiden (siehe Abbildung 1.1). Mit anderen Worten betrachtete er es als seine Aufgabe, eine neue, überlegene Lösung hervorzubringen, statt zwischen zwei suboptimalen Lösungen zu wählen.

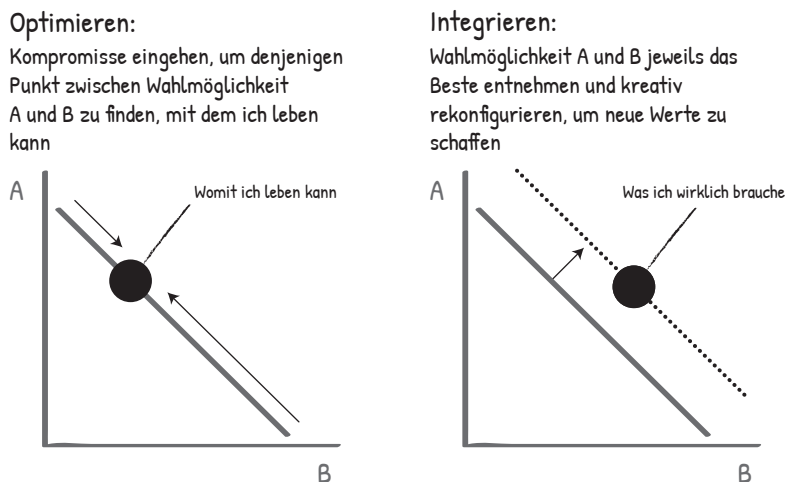


Abbildung 1.1: Optimieren und Integrieren

## Eine Wahl treffen oder Wahlmöglichkeiten schaffen

Wie oft treffen Sie Entscheidungen? Wirklich *eigene* Entscheidungen? Und wie oft akzeptieren Sie nur eine von mehreren vorliegenden Wahlmöglichkeiten? Die meisten von uns begnügen sich meist mit ihnen. Wenn wir vor einer schwierigen Entscheidung stehen, wählen wir eine der vorliegenden Optionen, statt eine Antwort zu entwerfen, die das Problem auf neue, erfolgreichere Art und Weise löst. Typischerweise schauen wir uns unsere Optionen an, wägen ihr Pro und Contra ab und wählen dann diejenige aus, die nach unserer Analyse ein Stück weit in Führung liegt.

Es ist ganz natürlich, dass wir Kompromisse akzeptieren. Es passt zu unserem Verständnis der Welt und zu den Werkzeugen der Entscheidungsfindung, die aus diesem Verständnis heraus entstanden sind. Uns wird früh beigebracht, das Leben sei hart. »You can't always get what you want«, um die unsterblichen Worte der Rolling Stones zu zitieren. Und so lernen wir, auszuwählen und uns zu entscheiden. Wir analysieren eher die Optionen, als dass wir neue Möglichkeiten erschaffen. Wir entwickeln Werkzeuge für die Entscheidungsfindung, die eher evaluierend als kreativ funktionieren. So funktioniert die Welt, und dazu passt, wie wir in ihr funktionieren.

Manchmal, wenn wir Glück haben, gibt es eine offensichtlich richtige Lösung – eine Antwort, die das Problem löst und auf die wir uns alle einigen können. Aber oft gibt es auch keine offensichtlich richtige Lösung und keine alleinige Antwort, die alle begeistert. Vielleicht lösen die auf dem Tisch liegenden Optionen nur einen Teil des Problems, oder sie kurieren eher Symptome als Ursachen. Oder vielleicht sind die Leute, die mit uns um den Tisch sitzen, uneins, was die beste Lösung ist, und es entstehen Parteien, die sich bekämpfen und völlig unterschiedliche Lösungen befürworten. Oder möglicherweise gibt es auch mehrere gute Lösungen, aber die Wahl einer von ihnen bedeutet, dass man auf alles verzichtet, was die anderen an Gutem mit sich brächten.

In solchen Fällen kommt es oft dazu, dass wir unglückliche Kompromisse schließen, mit anderen streiten, um eine Entscheidung ringen und alles zielführende Handeln aufschieben. Wir begeben uns auf die Suche nach der mythischen richtigen Antwort, finden aber nur suboptimale Wahlmöglichkeiten und Kompromisse.

Der LEGO Group erschien die Wahl zwischen einem guten Film und einem Film, der die Marke LEGO stärkt, inakzeptabel. Knudstorp konnte sich nicht für nur eines dieser Ergebnisse entscheiden; er brauchte beide, um weiterzukommen. Um am Ende einen Film zu bekommen, der kreativ gut und auch gut für die LEGO Group war, musste er eine Lösung konstruieren, die ihm das Beste beider Welten lieferte. Und das tat er. Er stellte sich die Frage: »Wie kann ich ein Modell für die Zusammenarbeit mit den Filmemachern entwerfen, das ihnen zwar die kreative Kontrolle einräumt, die sie benötigen, dies aber auf eine Weise tut, die mich mit Zuversicht erfüllt, dass sie die Marke LEGO schützen werden?« Und statt nun Kompromisse zu schließen, komplexe legale Vereinbarungen zu treffen oder Kontrollkonferenzen anzuberaumen, brachte er

die Baumeister ins Spiel – die Fans –, deren ansteckende Liebe für alles, was mit LEGO zu tun hat, sich unweigerlich auch auf die Filmmacher übertragen musste, mit der Folge, dass auch sie zu Fans wurden. Der entstandene Film hat die Fan-Basis größer gemacht als je zuvor.

### **Denkweise und Methodik**

Die LEGO Group bot natürlich eine ganz besondere Herausforderung und einen besonderen Kontext. Und Knudstorp war CEO, noch dazu ein brillanter. Seine Situation, Herausforderung und Lösung weisen vermutlich wenig Ähnlichkeit mit den Herausforderungen auf, vor denen Sie bei Ihrer alltäglichen Arbeit stehen. Aber die Art und Weise, wie er dieses Problem durchdachte – seine Denkweise und Methodik –, ist weit über die Zentrale der LEGO Group in Dänemark hinaus anwendbar. Diese Denkweise und Methodik sowie die zugehörigen Werkzeuge sind das Thema dieses Buches.

Am Anfang und am Ende steht die Denkweise. Knudstorp hat eine Art und Weise, auf dieser Welt zu sein, eine Art und Weise, seine schwierigsten Entscheidungen zu durchdenken, die sich markant davon unterscheidet, wie wir anderen meist denken und entscheiden. Warum ist das so? Und was können wir aus dem mangelhaften Vorgehen und den schlechten Entscheidungen lernen, die für die meisten von uns kennzeichnend sind? In Kapitel 2 werden Sie diese Fragen untersuchen und einen Blick auf die Art und Weise werfen, wie unsere geistigen Modelle – die Linsen, durch die wir die Welt sehen und verstehen – unsere Entscheidungsfindung beeinflussen. Durch Beispiele für Vorurteile und Heuristiken, die unser Denken auf wenig hilfreiche Weise beeinflussen, werden Sie einiges über die besonderen Herausforderungen erfahren, vor denen wir stehen, wenn es um das Treffen von Entscheidungen geht: nämlich dass unser Denken implizit ist und nur selten explizit hinterfragt wird; dass unsere Modelle der Welt von Kräften beeinflusst werden, deren wir uns gar nicht bewusst sind; dass es schwierig sein kann, die Welt auch anders zu betrachten, wenn wir uns einmal auf eine bestimmte Betrachtungsweise festgelegt haben; dass wir uns automatisch auf simple Modelle der Welt einstellen und auf simple Heuristik setzen, um über den Tag zu kommen; und dass wir dazu neigen, für jedes sich stellende Problem die eine richtige Lösung zu suchen.

Diese Beschränkungen führen leicht zu einem impliziten, engstirnigen und fehlerhaften Vorgehen bei der Lösung von Problemen. Sie führen oft zu einem Insel-Denken, das andere Menschen und ihre abweichende Sichtweise außen vor lässt. Und sie führen zu schlechten Entscheidungen. Aber verlieren Sie nicht die Hoffnung: Sie werden auch untersuchen, wie die zentrale Lehre des integrativen Denkens – die Untersuchung der Spannung zwischen entgegengesetzten Modellen – dazu beitragen kann, diese Beschränkungen zu verringern und Ihre Entscheidungen zu verbessern.

In Kapitel 3 werden wir dann drei fehlende Komponenten skizzieren, die die Beschränkungen der üblichen Entscheidungsfindungsprozesse überwinden und zu

besseren Ergebnissen führen können: Meta-Erkenntnis, Empathie und Kreativität. *Meta-Erkenntnis* ist die Fähigkeit, über unser eigenes Denken zu reflektieren und es zu verstehen. Um bessere Entscheider zu werden, müssen wir mit uns selbst und anderen darüber einig sein, wie wir denken und was hinter den Wahlentscheidungen steht, die wir treffen. *Empathie* ist die Fähigkeit, die Sichtweise anderer zu verstehen und zu würdigen. Andere Menschen sehen Dinge, die wir selbst nicht sehen, und so sind sie wichtig für unsere Fähigkeit, unser Verständnis der Welt zu verbessern. Um die Grenzen unserer bestehenden Entscheidungsfindungs-Verfahren zu überwinden, müssen wir auch lernen, tiefgreifend, aufrichtig und respektvoll zu erkunden, was andere Menschen denken und warum sie es denken. Und schließlich erfordert effektive Entscheidungsfindung, dass wir auf bescheidene, wiederholbare Weise *Kreativität* entfalten. Wir verstehen darunter, dass viele verschiedene Ideen erzeugt und zu Prototypen gemacht werden. Ein solches Verständnis von Kreativität holt den Begriff aus dem Reich des Mystischen – eine Eigenschaft, die nur geniale Künstler und Unternehmer aufweisen – und macht sie zu einer Fertigkeit, die durch Übung erlernt werden kann.

Mit diesen drei Komponenten als Grundzutaten für ein effektives Vorgehen bei der Entscheidungsfindung können Sie die Grundlagen für eine neue Denkweise legen und sich durch schwierige Probleme fast jeder Art hindurcharbeiten.

### **Schritt für Schritt**

Teil II des Buches führt Sie Schritt für Schritt durch den Prozess des integrativen Denkens und erklärt detailliert, wie Sie mit integrativem Denken Ihre eigenen Probleme angehen und gute Entscheidungen hervorbringen können, statt sich mit schwachen Kompromissen abzufinden. In Kapitel 4 legen wir zunächst die komplette Methodik kurz dar; dazu verwenden wir ein einfaches Beispiel, das ihre vier Schritte verdeutlicht. Anschließend widmen wir jedem der vier Schritte ein eigenes Kapitel: einander widersprechende Modelle formulieren, die Modelle untersuchen, Möglichkeiten schaffen, Prototypen bewerten.

In Kapitel 5 geht es darum, das Problem zu verstehen. Hier definieren Sie das zu lösende Problem, benennen zwei extreme und einander widersprechende Lösungen, skizzieren sie zur Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses und vertiefen sich schließlich in ihre jeweiligen Vorzüge für die wichtigsten Beteiligten. In diesem Kapitel und bei diesem Schritt des integrativen Denkens legen Sie die Grundlage für alles Folgende, da Sie die Gedanken hinter Ihren gegensätzlichen Lösungen erkunden. Außerdem lernen Sie, warum die Spannung zwischen entgegengesetzten Ideen (beziehungsweise Modellen) wichtig ist, und entdecken, wie Sie eine solche Spannung am effektivsten herbeiführen. Anschließend lernen Sie, was Sie tun müssen, um über die vor Ihnen liegenden Wahlmöglichkeiten anders zu denken.

Kapitel 6 geht zu einer Untersuchung der Modelle über. Bei diesem Schritt versuchen Sie ausdrücklich in der Spannung zu leben, die durch die einander widersprechenden

Lösungen verursacht wird. Ihr Ziel ist, mögliche Ansatzpunkte für eine kreative Auflösung dieser Spannung zu finden. Zur Unterstützung stellen wir Ihnen eine Reihe von Fragen zur Verfügung, mit denen Sie die gegensätzlichen Lösungen und die Spannung zwischen ihnen noch gründlicher untersuchen können. Anhand des Toronto International Film Festival als zentrales Beispiel untersuchen wir den Wert einer Beurteilung der echten Spannungspunkte zwischen den entgegengesetzten Lösungen, formulieren die Hauptannahmen hinter ihnen und verstehen, wie jede von ihnen ihr wichtigstes und wertvollstes Ergebnis hervorbringt. Insbesondere stellen wir auch ein Werkzeug vor, mit dem sich eingehender über Ursache-Wirkungs-Beziehungen nachdenken lässt, sodass Erkenntnisse über die gegensätzlichen Lösungen zutage gefördert und neue Überlegungsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt werden. Denn das ist der nächste Schritt nach der Untersuchung der Modelle: Möglichkeiten schaffen, mit denen sich die Spannung zwischen den gegensätzlichen Antworten auflösen lässt, gute Wahlmöglichkeiten hervorbringen, die Ihr Problem lösen können.

Neue Möglichkeiten zu schaffen, steht im Fokus von Kapitel 7, das mit der Geschichte über die Gründung der Vanguard Group beginnt, der großen Investment-Management-Firma von Jack Bogle. In diesem dritten Schritt des Prozesses versuchen Sie, neue Wahlmöglichkeiten zu schaffen. Um einen Ausgangspunkt zu zeigen, präsentieren wir drei mögliche Wege, die zu verschiedenen integrativen Lösungen führen. Diese Vorgehensweisen beruhen auf übereinstimmenden Mustern, die wir an den Wegen entdeckt haben, die erfolgreiche integrative Denker beim Hervorbringen ihrer Lösungen eingeschlagen haben.

Diese Wege sollen als Suchmechanismen dienen. Es handelt sich im Wesentlichen um drei Fragen, die Ihrer Suche nach Lösungen für das zu lösende Problem einen festen Rahmen geben sollen. Hier besteht das Ziel darin, eine Reihe möglicher Lösungen hervorzubringen, die Sie im Weiteren zu Prototypen machen, testen und verbessern können. In diesem Kapitel sind Geschichten enthalten, die illustrieren sollen, wie jeder der drei Wege in der Praxis aussieht. Das Ziel besteht nicht darin, Ihnen Vorlagen zur Verfügung zu stellen, die Sie kopieren sollen, sondern Ihnen ein besseres Verständnis zu vermitteln, wie Sie diese drei Fragen am besten nutzen können, um in Ihrem eigenen Kontext die Möglichkeiten zu erkunden.

Der letzte Schritt des integrativen Denkprozesses wird in Kapitel 8 erläutert, in dem wir uns der Bewertung der neuen Möglichkeiten mittels Prototypen und Tests zuwenden. Dieser Schritt hat drei Bestandteile: die neuen Möglichkeiten klar definieren (mit Werkzeugen des Design Thinking wie Storytelling, Visualisieren, Modellieren), die Bedingungen verstehen, unter denen jede Ihrer neuen Möglichkeiten als Lösung des anstehenden Problems einen Gewinn darstellen würde, und schließlich Tests für die Möglichkeiten entwerfen und durchführen, die Ihnen bei der Auswahl helfen sollen. Bei diesem Schritt des Prozesses, der hauptsächlich mit einer Geschichte von Tennis Canada illustriert wird, verfeinern und verbessern Sie die Möglichkeiten, damit Sie die Auswahl zwischen ihnen näher erläutern sowie beginnen können, die gute Entscheidung umzusetzen, die Sie hervorgebracht haben.

Das Buch endet mit einem Abschlusskapitel zur Denkweise. Darin untersuchen wir eine Art und Weise, auf dieser Welt zu sein, die das integrative Denken machbarer werden lässt, unabhängig von der speziellen Situation, in der Sie sich befinden. Wir verwenden die Geschichte von Paul Polman, CEO bei Unilever, um zu illustrieren, welche Konsequenzen Ihre Einstellung für die Fähigkeit hat, gute Entscheidungen herbeizuführen. Wir untersuchen diese grundlegende Idee, wir diskutieren, warum ein Verständnis der Einstellung wichtig ist, und wir sprechen darüber, welcher Natur eine Einstellung pro integratives Denken ist; dies alles, um Ihnen den Kontext zur Verfügung zu stellen, in dem Sie Ihre eigene Denkweise untersuchen können. Wir enden mit dem Thema Denkweise, genau wie wir damit begonnen haben, um zu betonen, was nach unserer Hoffnung das Kernthema unserer Arbeit ist: dass integratives Denken selbst eine gute Entscheidung ist, eine Art und Weise, auf dieser Welt zu sein, die neue Möglichkeiten eröffnet, wo vorher keine waren.

Letztlich soll dieses Buch eine praktische Anleitung zum integrativen Denken sein. Verteilt über die Seiten finden Sie Gedankenexperimente und Aufgaben, die Sie veranlassen sollen, Theorie, Werkzeuge und Verfahren selbst auszuprobieren, ergänzt durch Vorlagen, die Sie für die Arbeit an echten Problemen mit Ihrem eigenen Team nutzen können. Unser Ziel ist es, Ihnen all das weiterzugeben, was wir über das Hervorbringen guter Entscheidungen gelernt haben, und Ihnen die Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, die Sie dafür brauchen.