Renate Kratochvil
Researcher
am Competence Center für SMEs &
Strategic Change,
FHWien der WKW
renate.kratochvil@fh-wien.ac.at

Wer ständig rudert, sieht den Grund nicht mehr

Zur Entwicklung von strategischem Denken

Führungskräfte mit der Fähigkeit zum strategischen Denken erkennen verborgene Chancen, stellen Zusammenhänge zwischen Ideen, Plänen und Menschen her, welche andere übersehen, und entwickeln zukunftsweisende Strategien. Diese Fähigkeit ist essenziell, um das Steuer am Weg in eine unsichere Zukunft proaktiv zu navigieren, anstatt nur über Wasser zu halten (oder unterzugehen). Doch wie kann strategisches Denken entwickelt werden? Beim Erkennen, Formulieren und Erklären von Problemen – der ersten Phase eines Problemlösungsprozesses – werden ähnliche kognitive Fähigkeiten wie bei strategischem Denken gefordert. Das Erlernen der Fähigkeiten zum Problemformulieren stellt daher ein hilfreiches Instrument dar, um strategisches Denken zu trainieren. Dieser Artikel zielt darauf ab, die Fähigkeit des strategischen Denkens zu präsentieren, das Formulieren von Problemen genauer zu erläutern und dies anhand eines Steuer- und Unternehmensberatungsunternehmens zu illustrieren.

Strategisch denkende Führungskräfte

Individuen tendieren dazu sich vom Operationalen des Tagesgeschäfts vereinnahmen zu lassen („*Wer ständig rudert …*“) und oft die strategische Perspektive aus den Augen zu verlieren („*… sieht den Grund nicht mehr*“). Eine Studie des ‚Institute for Strategic Thinking‘ (USA) zeigt, dass Führungskräfte – auch wenn eine Stunde frei bleibt – ihre Gedanken zumeist nicht auf Strategisches richten (können).[1]

„Strategisches Denken sollte sich wie ein roter Faden durch den Tag ziehen.“

Unter anderem ist dies auch darauf zurückzuführen, dass strategisches Denken nicht via Knopfdruck eingeschaltet werden kann. Darüber hinaus sind strategische Überlegungen ressourcenintensiv, mit komplexen Themen behaftet und lösen bei Einzelnen

immer wieder ein Gefühl der Ratlosigkeit aus. Daher ist es wichtig, strategisches Denken (auch im Alltag) zu trainieren und zu entwickeln. Strategisches Denken sollte bei jedem Gedankengang mitschwingen und sich wie ein roter Faden durch den Tag ziehen.

Konkret ist strategisches Denken dynamisch, interaktiv sowie iterativ und umfasst sich ergänzende sowie auch widersprechende Denkmuster: intuitives, kritisch, divergentes, kreatives, konzeptionelles, abstraktes, nichtlineares, weitblickendes, um alle Ecken blickendes, reflektierendes, gegensätzliches, irrationales und resilientes Denken.[2]

Die Organisation als unterstützender Kontext

Ein unterstützender Kontext fördert das Entwickeln und Ausleben von strategischem Denken. Organisationen können Strukturen, Prozesse und Systeme schaffen sowie eine Kultur etablieren, welche einen laufenden strategischen Dialog ermöglichen.

Aus vielen Studien geht allerdings hervor, dass die meisten Organisationen kurzfristiges sowie operatives Denken fördern und strategisches Denken aufgrund von Ressourcenknappheit oder fehlendem Verständnis häufig zu kurz kommt. Strategische Überlegungen werden präferiert an bereits vergangenen Erfolgen festgemacht. Dabei wird gerne übersehen, dass die Organisation (bzw. Organisationseinheit) eine Richtungsänderung bräuchte, da die etablierte Strategie obsolet geworden ist. Außerdem werden des Öfteren externe Unternehmen engagiert, um den Job des strategischen Denkens zu übernehmen, anstatt die Fähigkeit intern zu entwickeln. Organisationen, welche es forcieren, die Fähigkeit des strategischen Denkens in die Organisation zu integrieren, schaffen eine neue Quelle für das Kreieren von Wettbewerbsvorteilen, fördern eine von der Konkurrenz schwer imitierbare Fähigkeit und stärken ihre Veränderungsfähigkeit im Hinblick auf eine *unsichere* Zukunft. [3]

„Organisationen, welche es forcieren, die Fähigkeit des strategischen Denkens in die Organisation zu integrieren, schaffen eine von der Konkurrenz schwer imitierbare Fähigkeit."

Problemformulierung als Angelpunkt der strategisch denkenden Führungskraft

Strategisches Denken ist jedoch nicht nur eine Frage von Ressourcen und förderndem organisationalem Kontext, sondern auch von individuellem „Können". Dieser Artikel zielt darauf ab, dass strategisches Denken nicht nur durch dafür notwendige persönliche Eigenschaften (wie Neugier, Erfahrung, Ausbildung) oder das organisationale Umfeld (wie Unternehmenskultur, Mentoring) begründet ist, sondern sich über strategisch relevante Aktivitäten und explorative Tätigkeiten trainieren lassen kann.

Probleme zu formulieren aktiviert ein ähnliches Bündel an Denkweisen und Fähigkeiten eines Individuums, die auch bei strategischem Denken gefragt sind. Ein Problem zu formulieren bildet die erste Phase eines Problemlösungsprozesses und fokussiert auf die aktive und stetige Erweiterung des „Problemgebiets". Dies erfolgt durch eine inhaltsgetriebene, explorative Suche und ein Abtauchen in die Tiefe von Informationen, um Symptome sowie Ursachen eines Problems zu identifizieren und alternative Erklärungen zu finden.[4] Ein besseres Problemverständnis bildet die Grundlage für den späteren Verlauf des Problemlösungsprozesses – Lösungen finden und implementieren.[5] Erfolgt keine Problemformulierung, würde dies bedeuten, das Unbekannte (eine Lösung) zu dem Unbekannten (dem Problem) zu finden.

Beispiel: Bunt & Bunt erweitert das Problemgebiet

Start-Ups und kleine Unternehmen stehen meistens unter hohem Druck, die Kosten niedrig zu halten, und leisten sich oft keinen Steuerberater mit umfangreichem und innovativem Leistungsangebot. Bunt & Bunt hat sich dieser Problematik angenommen und über einen Zeitraum von mehreren Monaten eine ausführliche Problemformulierung durchgeführt. Auf Basis des ausgeweiteten Problemgebiets wurden unterschiedliche Überlegungen als Problemerklärung angestellt:

- Diese Zielgruppe entspricht nicht unseren Vorstellungen.
- Unser Produktportfolio muss erweitert werden.
- Wir sind in dem Umfeld dieser Zielgruppe nicht vernetzt.
- Die Verkaufsskills unserer Steuerberater müssen ausgebaut werden.
- Unser Produkt passt nicht zu der Zielgruppe.
- …

Chancen und Konsequenzen des Problemformulierens

Ein Problem umfangreich und tiefgründig zu formulieren bedeutet, das Problem an der Wurzel zu packen. Dies zieht oft die Konsequenz mit sich, unangenehme Themen zum Vorschein zu bringen. Während Probleme zumeist negative Emotionen auslösen, hat Albert Einstein sich mit Vorliebe mit Problemen beschäftigt. Er hat Problemgebiete bis ins letzte Detail exploriert, alternative Erklärungen entwickelt und hinter jedem Problem eine große Chance wahrgenommen. Die aus der Theorie entwickelte „Problem-Solving Perspective" baut auf diesem Gedankengang auf und argumentiert, dass es unterschiedliche Wege gibt, um Nutzen für das Unternehmen zu schaffen: Einerseits *Glück* und andererseits *neuartige* Probleme zu formulieren und zu lösen.[6]

Zur Lösung von neuartigen Problemen gibt es noch keine explizite Expertise oder Routine, die eine operationelle Abwicklung einlenken würde, der/die ProblemlöserIn muss sich auf die "Suche" machen und das Problem formulieren. Das Lösen solch neuartiger Probleme hat das Aufdecken von neuen Perspektiven, Entdecken von Chancen, Anre-

gen von interner Entrepreneurship, Schaffen von Wissen und Aufbauen von Fähigkeiten zum strategischen Denken zur Folge.

Problemformulieren bedeutet jedoch nicht, das Problem in Einzelaufgaben zu zerlegen, um diese dann getrennt voneinander abzuarbeiten. Vielmehr ist es essentiell, die Komplexität des Problems sowie die Interaktionen und Zusammenhänge der dahinterliegenden Ursachen zu verstehen und ein holistisches Verständnis von der Situation zu erhalten. Das bedeutet, Abstand zu den Details des Operationalen zu nehmen und Interdependenzen und beispielsweise übergreifende Themen zwischen der Organisation, deren Markt, Branche und lokalen Kontext verstehen.

Folgen und Gründe des falschen Problemformulierens

AutorInnen rufen dazu auf, nicht frühzeitig in die Lösungsfindungsphase zu eilen und auf die richtigen Probleme zu fokussieren.[7] Tendenziell neigen Individuen dazu, (i) Probleme zu simplifizieren, (ii) das Offensichtliche als Problem zu sehen und (iii) rasch zur Lösungsfindung zu schreiten. Als Resultat werden Lösungen gefunden, die das Problem nicht lösen und der Prozess wird angehalten oder startet von vorne. In diesen Fällen wurde die Möglichkeit des Problemgebietserweiterns nicht wahrgenommen und das eigentliche Problem bleibt ungelöst. [8]

Dieses Verhalten wird einerseits durch das Mindset der Umwelt, Branche und Organisation (z. B. Problemlösungskultur, Suchkultur) hervorgerufen. Beispielsweise fördern Unternehmenskulturen häufig Effizienz vor Exploration und damit ist wenig Geduld sowie Zeit vorhanden, um das Problem und die dahinterliegende Komplexität im Detail und als Ganzes zu verstehen. Effiziente Unternehmenskulturen fördern das Simplifizieren von Problemen und darauf folgend das Aufteilen von Problemen in kleine auto-

! Was Individuen tun können

Halten Sie sich an den mehrstufigen CSI (Collaborative Structure Inquiry) Prozess.[5] Im Vordergrund steht die stetige Erweiterung des Problemraums („comprehensiveness") und der Prozess unterstützt ProblemlöserInnen beim Formulieren von Problemen und der Vermeidung des Einflusses von kognitiven Biases und Heuristiken sowie frühzeitiger Lösungssuche.

Schritt 1: Wahrgenommene problematische Situation präsentieren, heterogene Teams bilden
Schritt 2: Symptome identifizieren (z. B. sinkender Umsatz, unmotivierte MitarbeiterInnen) und aktiv das Einbringen von Lösungen stoppen (→ Problembäume aufzeichnen)
Schritt 2: Interdependenzen und Korrelationen zwischen Symptomen finden und diskutieren
Schritt 3: Ursachen der Symptome identifizieren sowie Zusammenhänge herstellen (z. B. ineffektives Marketing, Fehler in der Produktion, ungeschultes Verkaufspersonal, attraktives Konkurrenzprodukt, falsche Rekrutierungsstrategie, globale Trends)

nom durchführbare Aufgabe. Dabei verliert die Organisation die Chance darauf, ein Problem zum Lernen zu nutzen, neues Wissen zu generieren und Fähigkeiten zu entwickeln, mit komplexen Situationen umzugehen.[9]

Andererseits fördern Mangel an Zeit und Ressourcen, individuelle Wahrnehmung von Problemen, sogenannte Heuristiken (z.B. mentale Strategien/Abkürzungen oder Faustregeln bei der Entscheidungsfindung) und kognitive Biases (d.h. systematisch fehlerhafte kognitive Verzerrung) dieses Verhalten von ProblemlöserInnen. Beispiele für kognitive Biases sind der Ankereffekt (d.h. Assoziationen zu auf den ersten Blick ähnlich erscheinenden Ereignissen werden hergestellt und als Referenzwert verwendet) oder der Bestätigungsfehler (d.h. Präferenz für Informationen, die den Gedankengang des Problemlösers bestätigen).[10]

Das formulierte Problem als Basis für die Suche und Implementierung von Lösungen

Auf Basis des formulierten Problems wird nach einer Lösung gesucht. Je detaillierter und klarer die Problemformulierung und die mitschwingenden Variablen definiert sind, desto effektiver ist die Lösungssuche, da das Lösungsgebiet bereits abgesteckt ist (z.B. welche Bereiche werden involviert, in welche Richtung geht die Lösung, Neuentwicklung versus Verbesserung).

Beispiel: Bunt & Bunt entscheidet sich für eine Lösung

Bunt & Bunt hat sich für die Problemerklärung „Unser Produkt passt nicht zu der Zielgruppe“ entschieden. Darauf aufbauend wurde im weiteren Problemlösungsprozess intern ein Tool entwickelt, welches KlientInnen ermöglicht, über die entsprechende App oder Website Daten und Informationen direkt einzuspielen und wertvolle Vorarbeit zu leisten. Dadurch hat Bunt & Bunt viele Arbeitsschritte der Bearbeitung von Buchhaltung, Lohnverrechnung und Steuerberechnung an KlientInnen abgegeben und die Honorare für KlientInnen konnten gesenkt werden. Hätte Bunt & Bunt sich für eine andere Problemerklärung entschieden, wäre es eventuell nicht gelungen, die neue Zielgruppe für sich zu gewinnen.

Die Phase des Implementierens beinhaltet, dass eine Entscheidung für eine Lösung (aus dem Lösungsgebiet) getroffen wird. Diese Entscheidung wird unter anderem von vorhandenen Ressourcen, strategischen Vorgaben des Unternehmens und potenzieller Umsetzbarkeit beeinflusst. Es wird an einem Plan gearbeitet, um die gefundene Lösung zu implementieren und später zu evaluieren. Diese letzte Phase unterscheidet sich grundlegend von der des Problemformulierens und Lösungsfindens, da sich die Aktivitäten um Ideenkonvergenz, Exekution und Implementierung drehen.

Fazit

Um Organisationen aktiv strategisch zu steuern, benötigt es die Fähigkeit die Leiter der Abstraktion hinauf und hinunter klettern zu können und das große holistische Bild als

auch die operationalen Implikationen im Blickfeld zu haben. Wahrscheinlichkeitsrechnungen, Risikoberechnungen, Pläne und Prozesslandkarten geben zwar Klarheit und (täuschen) Sicherheit vor, jedoch kann die Zukunft weder geplant noch vorausgesagt werden. Führungskräfte sollten flexibel im Denken sein, Probleme als Chance für Neues wahrnehmen und dafür gerüstet sein, in stürmischen Zeiten das Steuer unter Kontrolle (anstatt über Wasser) zu halten sowie aktiv das Umfeld wahrzunehmen.

Beispiel: Bunt & Bunt entwickelt strategisches Denken, indem es Probleme formuliert

Die Führungskräfte von Bunt & Bunt haben sich mit der Durchführung dieses ausführlichen Problemlösungsprozesses auf die Welle der Digitalisierung für strategische Überlegungen begeben, Fähigkeiten im Problemformulieren sowie strategischem Denken entwickelt und darüber hinaus intern Kompetenzen im Entwerfen von digitalen Lösungen aufgebaut. Die beteiligten Personen haben einen holistischen Blick über die Trends in der eigenen Branche und deren Interaktion mit den Trends der jeweiligen Branchen der KlientInnen entwickelt (z. B. wie hängen die Erwartungen der Zielgruppe an technische Tools eines Steuerberaters/einer Steuerberaterin mit den hausinternen Digitalisierungsvorhaben (nicht) zusammen).

Darüber hinaus haben sie die Scheu davor verloren, ein Problem an der Wurzel zu packen und kreativ über Problemerklärungen nachzudenken (ohne voreilig Lösungen einzubringen). Sie haben eine Vision entwickelt, die zwar von vielen als unrealistisch oder unbrauchbar eingestuft wird, für Bunt & Bunt allerdings eine zukunftweisende Richtung vorgibt: „Die Steuerberaterin ist die ITlerin der Zukunft", in dem Sinne, dass, zum Beispiel, BeraterIn und KlientIn direkt an den passenden technischen Lösungen zur Vereinfachung der Steuerabrechnung arbeiten können.

Strategisches Denken ist hierfür eine essentielle Fähigkeit. Wer sich intensiv mit neuartigen Problemen auseinandersetzt und diese umfassend exploriert sowie formuliert, kann die eigenen Fähigkeiten im strategischen Denken weiterentwickeln. Die Phase des Problemformulierens dient dazu, unterschiedlichen Perspektiven zu einem Problem zu entwickeln, um folglich ein holistisches Verständnis zu erhalten, Verbindungen zwischen Einflussfaktoren herzustellen und das Problem an der Wurzel zu erkennen. Durch diese iterative Exploration von Problemgebieten können Führungskräfte ihre Fähigkeit in strategischem Denken verbessern, da ähnliche Denkmuster aktiviert und Fähigkeiten gefordert werden. Die Aktivität des Problemformulierens gibt den Führungskräften daher die Gelegenheit, bei sich selbst und dem dahinterstehenden Team bei unternehmensbezogenen und realen Problemen ihrer Organisation die Fähigkeit des strategischen Denkens zu entwickeln. Die Essenz des Formulierens von Problemen zur Stärkung von strategischem Denken wird in diesem Artikel anhand des Unternehmens Bunt & Bunt illustriert.[11]

! Die Essenz von dem Formulieren von Problemen in der Organisation kommunizieren und leben:

- Transparente und offene Kommunikation herstellen → dies motiviert MitarbeiterInnen, sich bereits früh im Problemformulierungsprozess zu engagieren (informelle Kommunikationswege hemmen dies),
- Verantwortungen (z. B. Wer ist ProblemlöserIn?) bereits beim Erkennen des Problems vergeben,
- Bereichsübergreifende Zusammenarbeit und die Zusammenstellung heterogener Teams fördern: unterschiedliche Informationen, Denkweisen und Perspektiven werden integriert,
- Explorieren fördern: Probleme zum Explorieren (z. B. Neues finden, Neues entdecken, experimentieren) anstatt zum Exploitieren (vorhandenes ausschöpfen oder verwerten) nutzen, und/oder
- Learning by doing: Komplexe Probleme benötigen speziell aus sie zugeschnittene Lösungen, jedes Problem stellt daher eine Möglichkeit zum Lernen da → Unternehmenskultur herstellen, welche Lernen priorisiert (anstatt Effizienz und Profitabilität).

Literatur

[1] Weiterführende Informationen in Carucci, R. 2016. Make Strategic Thinking Part of Your Job. Harvard Business Review Online. https://hbr.org/2016/10/make-strategic-thinking-part-of-your-job.

[2] Nähere Ausführungen zu „Strategisches Denken“ und „Strategisches Planen“ finden sich in Sloan, J. 2017. *Learning to Think Strategically*. New York: Routledge.

[3] Weiterführende Literatur: Christensen, C. M. 1997. Making Strategy : Learning by Doing. Harvard Buisness Review, 75(6): 141–156; Liedtka, J. M. 1998. Strategic thinking: Can it be taught? Long Range Planning, 31(1): 120–129.

[4] Lyles, M. A., & Mitroff, I. I. 1980. Organizational Problem Formulation: An Empirical Study. Administrative Science Quarterly, 25(1): 102–119; Newell, A., & Simon, H. A. 1972. Human Problem Solving. Oxford, England: Prentice-Hall.

[5] Nähere Ausführungen zu „Problemformulierung in Teams“ finden sich in Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. 2013. Microfoundations of Strategic Problem Formulation. Strategic Management Journal, 34(2): 197–214.

[6] Der „Theoretische Hintergrund“ wird genauer beschrieben in Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. 2004. A Knowledge-Based Theory of the Firm—The Problem-Solving Perspective. Organization Science, 15(6): 617–632.

[7] Artikel, die auf das Thema „Problemformulierung“ aufmerksam machen: Wedell-Wedellsborg, T. 2017. Are you Solving the Right Problems? Harvard Business Review, 95(1): 76–83; Enders, A., König, A., & Barsoux, J.-L. 2016. Stop Jumping to Solutions! MIT Sloan Management Review, 57(4): 63–70; Spradlin, D. 2012. Innovation: Are you Solving the Right Problem? Harvard Business Review, 90(9): 85–93.

[8] Mitroff, I. I., & Silvers, A. 2009 a.a.O.

[9] Weitere Information zu „Strategie im Alltag üben“ in Reeves, M., Levin, S., & Ueda, D. 2017. Think Biologically: Messy Management for a Complex World. *BCG Henderson Institute*. https://www.bcg.com/publications/2017/think-biologically-messy-management-for-complex-world.aspx.

[10] Weiterführende Literatur zu Heuristiken und kognitiven Biases in Güttel, W. H. 2016. Was wir wollen sollen: Anspruchsniveaus, Entscheidungsheuristiken und Regelregime. Austrian Management Review, 5: 1–12;

Konlechner, S., & Koprax, I. 2014. Ich sehe was, was Du nicht siehst!? Austrian Management Review, 4: 12–18; Lovallo, D., & Sibony, O. 2010. The Case for Behavioral Strategy. McKinsey Quarterly, 32: 1–16.

[11] Im Rahmen dieses Artikels wurde das Beispiel über Bunt & Bunt vereinfacht und gekürzt dargestellt, der Fall wird ausführlicher in einer Teaching Case Study zum Thema „Bunt & Bunt – Helena Bunt and the Challenge of Formulating a Strategy" von Renate Kratochvil und Christina Schweiger beschrieben. Das Beispiel bezieht sich auf Interviews und Informationen eines in Wien ansässigen Unternehmens. Personen und Firmennamen wurden anonymisiert.

Angaben zur Autorin

MMag.[a] Dr.[in] Renate Kratochvil ist seit 2017 Forscherin am *Competence Center für SMEs & Strategic Change* der FHWien der WKW und Lektorin an der Wirtschaftsuniversität Wien. Ihr Schwerpunkt liegt im Bereich strategischem Denken, strategischen Veränderungen sowie dem Formulieren und Lösen von Problemen. Am Competence Center für SMEs & Strategic Change der FHWien der WKW beschäftigen sich Renate Kratochvil und ihre KollegInnen mit dem von der Stadt Wien/MA23 geförderten Projekt „Wie tickt ihr Unternehmen im Umgang mit Veränderungen" über einen längeren Zeitraum mit Unternehmen im strategischen Wandel. Im Zuge dieses Projekts werden die Veränderungslogik des jeweiligen Unternehmens diagnostiziert sowie darauf aufbauend die strategischen Hebel identifiziert, damit Führungskräfte strategische Veränderungen erfolgreich umsetzen können. In dem Zeitraum 2014 – 2017 hat sich Renate Kratochvil im Rahmen ihres Doktoratstudiums mit dem Thema „Solving Problems and Seizing Opportunities" am Institut für International Business an der Wirtschaftsuniversität Wien (WU) und der Smurfit Business School/University College Dublin (UCD) beschäftigt. Zu diesem Thema hat sie Fallstudien veröffentlicht (z.B. IVEY Publishing), Lehrveranstaltungen und Workshops gehalten, sowie Praktikerbeiträge (z.B. *KMU Magazin*) und wissenschaftliche Publikationen (z.B. *Global Strategy Journal*) verfasst.