

Vom Autor
des Bestsellers
»Die entscheidenden 90 Tage«

MICHAEL
WATKINS

DIE KUNST DES STRATEGISCHEN DENKENS

6

persönliche
Kernkompetenzen
für erfolgreiche
Strategieentwicklung

campus

DIE KUNST DES STRATEGISCHEN DENKENS

**MICHAEL
WATKINS**

DIE KUNST DES STRATEGISCHEN DENKENS

**6 persönliche Kernkompetenzen
für erfolgreiche Strategieentwicklung**

Aus dem Englischen von Jürgen Neubauer

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Die englische Originalausgabe erschien 2024 bei Ebury Edge, an imprint of Ebury Publishing unter dem Titel *The Six Disciplines of Strategic Thinking – Leading Your Organization into the Future*.

Copyright © Michael D. Watkins 2024

First published as *The Six Disciplines of Strategic Thinking* in 2024 by Ebury Edge, an imprint of Ebury. Ebury is part of the Penguin Random House group of companies.

ISBN 978-3-593-51909-8 Print

ISBN 978-3-593-45780-2 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-45781-9 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2024. Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Satz: DeinSatz Marburg UG | tn

Gesetzt aus: Minion und DIN Next LT Pro

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

www.campus.de



FÜR KATIA,
MEINE GROßE LIEBE

INHALT

Vorwort	9
Einleitung: Die Macht des strategischen Denkens	15
KERNKOMPETENZ 1 MUSTERERKENNUNG	35
KERNKOMPETENZ 2 SYSTEMANALYSE	55
KERNKOMPETENZ 3 GEISTIGE BEWEGLICHKEIT	85
KERNKOMPETENZ 4 STRUKTURIERTE PROBLEMLÖSUNG	105
KERNKOMPETENZ 5 VISION	133
KERNKOMPETENZ 6 POLITISCHES GESCHICK	153
Fazit: Schulen Sie Ihr strategisches Denken	179
Dank	193
Anmerkungen	199
Über den Autor	209

VORWORT

Strategisches Denken ist seit langem essenziell für Führungskräfte in Unternehmen, Behörden und Organisationen. Die Fähigkeit, künftige Entwicklungen vorherzusehen, für die Zukunft zu planen, komplexe Fragestellungen kritisch und kreativ zu durchdenken und in ungewissen, sich ständig verändernden Situationen effektive Entscheidungen zu treffen, ist im heutigen, im ständigen Umbruch befindlichen globalen Umfeld überlebensnotwendig.

Aktuelle Trends in Technik und Globalisierung sowie die politische und wirtschaftliche Instabilität haben strategisches Denken nur noch wichtiger werden lassen. Der rasante technische Wandel hat traditionelle Geschäftsmodelle hinfällig gemacht und eröffnet neue Chancen für alle, die in der Lage sind, diese Veränderungen mit strategischem Weitblick zu nutzen. Die Welt ist stärker vernetzt und verflochten, und Führungskräfte müssen ihr Unternehmen und ihre Märkte breiter und globaler angehen. Gleichzeitig ist durch die politische und wirtschaftliche Instabilität ein unbeständiges und unberechenbares Umfeld entstanden, das Prognosen und Zukunftsplanung zunehmend erschwert.

Vor diesem Hintergrund ist strategisches Denken wichtiger denn je. Wer strategisches Denken beherrscht, ist besser in der Lage, neue Herausforderungen abzusehen und auf sie zu reagieren, und die Chancen wahrzunehmen, die sie bringen. Dieses Buch bietet eine umfassende und praktische Hinführung zum strategischen Denken und eine Fülle von Erkenntnissen und Werkzeugen für Führungskräfte auf allen Ebenen.

Künstliche Intelligenz (KI) hat zwar keinen Einfluss auf die Grundprinzipien des strategischen Denkens, doch sie revolutioniert es. Mit ihrer Hilfe lassen sich gewaltige Datenmengen verarbeiten, Muster erkennen und Prognosen erstellen, und Führungskräfte erhalten Einblicke und Perspektiven, die ihnen früher

nicht zur Verfügung standen. Auf diese Weise können sie mehr Informationen einbeziehen, korrektere Entscheidungen treffen, künftige Entwicklungen besser vorhersehen und effektiver für sie planen. Das hat gewaltige Auswirkungen auf die Arbeit von Strategieberatern.

In Zukunft werden Führungskräfte quasi-symbiotische Beziehungen mit strategischen KI-Support-Systemen eingehen und auf diese Weise ihre Entscheidungen, Problemlösungen und Strategieentwicklung optimieren. Künstliche Intelligenzen versorgen Führungskräfte in Echtzeit mit Daten, Analysen und Erkenntnissen, mit deren Hilfe sie bessere Entscheidungen treffen und Strategien entwickeln können. Sie können gewaltige Datenmengen auswerten, Muster und Trends erkennen, Prognosen erstellen und Risiken aufspüren. Sie sind zudem in der Lage, unterschiedliche Szenarien zu simulieren, um zusätzliche Optionen zu finden und Empfehlungen auszusprechen.

In dieser symbiotischen Beziehung ist es die Aufgabe der Führungskräfte, die richtigen Fragen zu stellen und die Antworten und Empfehlungen von Künstlicher Intelligenz zu interpretieren. Die Führungskräfte werden dabei wie immer den Kontext liefern und ihre Kreativität beisteuern. Außerdem verfügen sie über die emotionale Intelligenz und das politische Geschick, um die Ergebnisse an die jeweilige Situation anzupassen und sie umzusetzen.

Mit der Weiterentwicklung von Künstlicher Intelligenz werden Führungskräfte zunehmend neue Fähigkeiten erwerben müssen, um diese Systeme gewinnbringend nutzen zu können. Unter anderem müssen sie in der Lage sein, die Technik und die von ihr gelieferten Daten zu verstehen, ihre Erkenntnisse zu analysieren und zu interpretieren und auf dieser Grundlage Entscheidungen zu treffen. Außerdem müssen sie die ethischen und gesellschaftlichen Implikationen der von ihnen verwendeten KI-Systeme verstehen.

Die in diesem Buch beschriebenen sechs Kernkompetenzen des strategischen Denkens werden daher auch in Zukunft spiel-

entscheidend bleiben und vielleicht sogar noch an Bedeutung gewinnen. Bei der Lektüre sollten Sie jedoch immer mitdenken, wie Sie die hier beschriebenen Instrumente bei der Arbeit mit speziell auf Ihr Unternehmen und Ihre Arbeit zugeschnittenen KI-Systemen einsetzen können.

Einleitung

**DIE MACHT
DES STRATEGISCHEN
DENKENS**

Als Gene Woods im Jahr 2016 Vorstandsvorsitzender des gemeinnützigen Krankenhausbetreibers Carolinas Health Care Systems (CHS) im amerikanischen Bundesstaat North Carolina wurde, hatte das Unternehmen 60 000 Mitarbeiter und einen Jahresumsatz von 8 Milliarden Dollar. Der erfolgreiche Manager übernahm eine wirtschaftlich gesunde Organisation mit einer ausgezeichneten Erfolgsbilanz, einem hervorragenden medizinischen Ruf und einer erfahrenen Führungsmannschaft. Auf den ersten Blick waren alle Voraussetzungen gegeben, um den Erfolg fortzusetzen, doch am Horizont zogen Sturmwolken auf.

Das Gesundheitswesen der Vereinigten Staaten stand vor gewaltigen Umwälzungen. Selbst in erfolgreichen Kliniken wurden die Gewinne von den explodierenden Kosten aufgeessen. In der ungewissen politischen Lage zeichneten sich Veränderungen der Gesetzeslage ab. Neue, von privaten Kapitalgebern finanzierte Konkurrenten drängten auf den Markt und drohten, diesen aufzumischen. Angesichts dieser Umbrüche hatte CHS Woods die Führung übertragen und ihm den Auftrag gegeben, die Organisation zukunftsfähig zu machen. In einem ausführlichen Interview, das ich mit ihm für dieses Buch führte, sagte mir Woods: »Ich habe eine Organisation übernommen, die nach den alten Spielregeln sehr erfolgreich gewesen war. Aber wo die anderen einen Erfolg gesehen haben, da habe ich gewaltige Schwächen erkannt.«

Das Gesundheitswesen erlebte eine breite Konsolidierungswelle, und Woods ging davon aus, dass sich diese Entwicklung fortsetzen würde. CHS war zwar nicht unmittelbar gefährdet, doch Woods ging davon aus, dass das aktuelle Geschäftsmodell nicht mehr lange funktionieren würde. Als er die Führung antrat, war CHS zusätzlich Verwaltungsdienstleister für mehrere unabhängige Krankenhausbetreiber der Region. Gegen Bezahlung übernahm CHS die Buchhaltung und andere Dienstleistungen für diese Krankenhäuser, doch darüber hinaus war der

Zusammenschluss nur lose. Nach Ansicht von Woods waren diese Beziehungen so nicht mehr tragbar, da sie ineffizient waren und keine Skaleneffekte ermöglichten. Seiner Ansicht nach musste CHS stärker integriert werden, um die kommenden Herausforderungen meistern zu können.

CHS stand am Scheideweg. »Mir war klar, dass ich bald die schwierige Entscheidung treffen musste, ob wir diese losen Kooperationen aufrechterhalten konnten«, sagte Woods. »Unser Kerngeschäft war stark und der Markt expandierte, aber angesichts der raschen Konsolidierung war mir klar, dass wir in ein paar Jahren von größeren Systemen umringt sein würden, die uns den Markt streitig machen würden. Wir mussten diejenigen sein, die in der Region die Konsolidierung vorantrieben. Wenn wir nicht der Motor sind, kommen wir unter die Räder.«

Aus dieser Erkenntnis heraus entwickelte Woods seine »Netzwerkstrategie der nächsten Generation«, wie er sie nannte. Er hatte die Vision eines engmaschigen regionalen Netzwerks von Krankenhaussystemen mit aufeinander abgestimmten Zielen und Kulturen, die sich gegen die Konkurrenz durchsetzten, indem sie beste Praktiken teilten, sich im Angebot ergänzten und sich ihre Größe zunutze machen konnten.

Um seine Vision zu verwirklichen, suchte Woods die Beziehung zu den Vorständen anderer Krankenhausbetreiber sowie zu Politikern der Region. Gleichzeitig leitete er bei CHS selbst einen kulturellen Umbau in die Wege, der das neue Partnerschaftsmodell unterstützen sollte.

»Wir waren für unsere hierarchische Kultur bekannt – wir übernehmen für euch die Verwaltung, also haben wir das Sagen«, erklärte Woods. »Mir war klar, dass wir damit unser Ziel nicht erreichen würden. Für das neue Modell der Partnerschaft brauchten wir eine neue Kultur.«

Machen wir nun einen Sprung von fünf Jahren ans Ende des Jahres 2021. Aus CHS, das nun Atrium Health hieß, war ein ernstzunehmender regionaler Krankenhausbetreiber geworden, der nicht nur in North Carolina, sondern auch in den benachbarten

Bundesstaaten South Carolina, Georgia und Virginia aktiv war. Durch Zusammenschlüsse hatte Atrium seinen Jahresumsatz auf 12 Milliarden Dollar gesteigert und weitere 17 000 Beschäftigte hinzugewonnen. Das Unternehmen war vollständig umgebaut und auf weiteres Wachstum ausgerichtet, das Management war neu und von einer inklusiven Leistungskultur durchdrungen. Durch den Zusammenschluss mit den Universitätskliniken von Wake Forest Baptist Health hatte Atrium Health im In- und Ausland anerkannte Forschungskapazitäten hinzugewonnen. Das Unternehmen befand sich auf dem Sprung in die nationale Spitze und führend bei der Entwicklung des Gesundheitswesens der Zukunft. Doch damit gab sich Woods noch nicht zufrieden.

Im Mai 2022 rüttelten Woods und Jim Skogsbergh, Vorstandsvorsitzender des gemeinnützigen Krankenhausbetreibers Advocate Aurora Health aus Wisconsin und Illinois, die Branche auf, als sie den bevorstehenden Zusammenschluss ihrer Unternehmen verkündeten.¹ Nachdem die Wettbewerbshüter grünes Licht gegeben hatten, entstand Ende 2022 Advocate Health, der fünftgrößte gemeinnützige Krankenhausbetreiber des Landes mit 157 000 Beschäftigten, einem Jahresumsatz von 27 Milliarden Dollar, 67 Krankenhäusern und mehr als 1000 Arztpraxen. Woods und Skogsbergh übernahmen zunächst gemeinsam die Leitung, und Skogsbergh kündigte an, sich in 18 Monaten zurückziehen und Woods die alleinige Führung überlassen zu wollen.

Als Architekt dieses bemerkenswerten Aufstiegs vom Regionalanbieter zum nationalen Kraftzentrum ist Woods ein ausgezeichnetes Beispiel für die Stärke des strategischen Denkens. Wenn Sie ein Unternehmen führen wollen, müssen Sie wie Woods zum strategischen Denker werden. Als solider Unternehmensführer können Sie es zwar weit bringen, aber bis ganz nach oben kommen Sie nur mit strategischem Denken. Warum? Weil Unternehmen, die nicht strategisch geführt werden, keine Chance gegen Unternehmen haben, die von strategischen Denkern geführt werden – sie werden entweder aufgekauft oder sie verschwinden. Aufsichtsräte entscheiden sich

für Führungskräfte mit strategischer Kompetenz, um ihr Unternehmen durch turbulente Gewässer zu führen – Gewässer, in denen heute jedes Unternehmen bestehen muss.

Im Jahr 2013 führte die Forschungsgruppe Management Research Group eine Befragung von 60 000 Führungskräften in 140 Ländern und 26 Branchen durch. Dabei wurden Manager mit strategischer Kompetenz (definiert als Fähigkeit zu kritischer Analyse, vorausschauendem Denken und Planung) von Kollegen sechsmal so häufig als erfolgreiche Führungskräfte bewertet. Außerdem gaben die Befragten an, Manager mit strategischer Kompetenz hätten im Unternehmen das vierfache Potenzial.² Aktuellere Untersuchungen des Personaldienstleisters Zenger Folkman bestätigen dieses Ergebnis. In drei eigenständigen Umfragen beobachtete Zenger Folkman einen engen Zusammenhang zwischen »strategischer Kompetenz« und dem Aufstieg in höhere Führungsetagen.³

Das heißt: Strategisches Denken ist die Überholspur an die Spitze. Wenn Sie meinen, dass strategisches Denken noch nicht zu Ihren Stärken zählt, dann habe ich eine gute Nachricht für Sie: Diese Fähigkeit ist erlernbar. Führungskräfte wie Woods bringen zweifelsohne ein natürliches Talent mit, doch sie haben auch viel dafür getan, um diese Fähigkeiten weiterzuentwickeln und Unternehmen in die Zukunft zu führen. In diesem Buch zeige ich Ihnen, wie auch Sie strategisches Denken lernen können. Ich helfe Ihnen, Ihre eigenen Fähigkeiten einzuschätzen und diese durch Übung und Erfahrung auszubauen.

Was ist strategisches Denken?

Es gibt verschiedene Definitionen des strategischen Denkens, doch der Begriff ist nicht ganz leicht zu fassen. Ich habe über fünfzig Manager gefragt, was sie darunter verstehen, und ihre erste Reaktion lief auf die Aussage hinaus: »Wenn ich es sehe,