

Heike Bruch/Stefan Krummaker/
Bernd Vogel (Hrsg.)

Leadership – Best Practices und Trends

Unter Mitarbeit von Dipl.-Ök. Maren Behse
und Dipl.-Ök. Timm Eichenberg



Torsten Schmid, Günter Müller-Stewens

Ergebnisse statt Visionen: Der Pragmatiker als aktuelles Leitbild strategischer Führung?

„Call me Dieter“, der unkomplizierte und umsetzungsorientierte Führungsstil von Dieter Zetsche soll wesentlich dazu beigetragen haben, dass ihm der Turnaround bei Chrysler gelang und er im Juli 2005 neu zum Vorstandsvorsitzenden des Automobilkonzerns Daimler-Chrysler berufen wurde. Auf den „Visionär“ Edzard Reuter, dessen Idee eines integrierten Technologiekonzerns scheiterte, und den „Macher“ Jürgen Schrempp, der den ersten globalen Automobilkonzern schmieden wollte, folgt jetzt der „Pragmatiker“ Dieter Zetsche: „Der Ingenieur ist kein Mann großer Visionen, auch nicht der großen Worte und schon gar nicht des immer goldenen Händchens. Er ist Pragmatiker, einer der sich noch heute unter ein neu entworfenes Auto legen kann, um zu prüfen, ob alles stimmt. Seine Erfolge hat er sich hart erkämpft ... Visionen erwartet und will niemand mehr ... Die ‚Welt-AG‘ von Jürgen Schrempp dürfte Zetsche nicht interessieren.“ (FAS, 31. Juli 2005, Nr. 30, S. 38). Verweist die Abfolge der Vorstandsvorsitzenden bei Daimler-Chrysler auf einen generellen Trend im Strategic Leadership?

Strategische Führung wird heutzutage immer mehr zur unternehmerischen Funktion. In einem dynamischen Wettbewerbsumfeld können Unternehmen nur ein nachhaltiges, profitables Wachstum erzielen, wenn sie immer wieder neue Geschäftschancen identifizieren und entschlossen nutzen. Ist der Stratege hauptsächlich Unternehmer, dann verbindet sich damit traditionell das Führungsverständnis eines charismatischen Visionärs, der neue Geschäftsideen mit Verve vorantreibt und die Mitarbeiter begeistern kann (vgl. Westley/Mintzberg 1989).

Zugleich wird der Idealtyp des visionären Führers vielfach kritisiert. Auch derzeit gilt der charismatische Visionär als „entzaubert“ (z.B. Mintzberg 2005). An seine Stelle tritt der „Pragmatiker“, der ergebnisorientierte Unternehmer mit Bodenhaftung (vgl. Nohria/Berkley 1994). Strategische Führung soll vom Kopf auf die Füße gestellt, von den Wolken auf die Erde zurückgebracht werden. Dieser Beitrag untersucht daher den „Pragmatiker“ als aktuellen Idealtyp einer strategischen Führungskraft. Er befasst sich mit der Frage, wie Führungskräfte aus dem oberen und mittleren Management in Großunternehmen Initiativen für neue Geschäfte erfolgreich lancieren und umsetzen können und wie ihnen eine pragmatische Grundlage dabei behilflich sein kann.

1 Ausgangslage: Pragmatismus als ambivalenter Führungsstil

Wird eine Politikerin oder ein Manager als „Pragmatiker“ („Pragmatismus“, griech. *prāgma*, lat. *factum* Handeln, Tat, Tatsache) bezeichnet, dann weiß man vorerst nicht, ob das positiv oder negativ gemeint ist. Positive Bedeutungen eines pragmatischen Führungsstils sind z.B. Konzentration auf das Machbare, Gespür für die Möglichkeiten und Grenzen strategischer Veränderungen, Realitätssinn, Ergebnis- und Umsetzungsorientierung, Flexibilität und Lernbereitschaft oder der kollegiale Umgang mit Mitarbeitern. Kritiker sehen in einem Pragmatiker dagegen einen opportunistischen Manager, der eben gerade kein „Stratege“ ist, der Innovation und langfristiges Denken verhindert, weil er sich ohne übergreifende Strategie oder Vision nur an den kurzfristigen Erfolgsaussichten orientiert, seine Interventionen ständig anpasst und kein nachhaltiges Wachstum schafft. Über diese ambivalente Bedeutung hinaus ist noch weitgehend unklar, welche Verhaltensweisen einen „Pragmatiker“ tatsächlich auszeichnen und in welcher Situation ein pragmatischer Führungsstil erfolgreich sein kann. Wir analysieren das Idealbild des Pragmatikers, indem wir sein Führungsverhalten untersuchen sowie zusammenfassend die Bedingungen, die einen pragmatischen Führungsstil begünstigen, beleuchten. Wir illustrieren dabei unsere Überlegungen anhand einer aktuellen Studie zu E-Business-Initiativen europäischer Versicherer (vgl. Schmid 2005).

Die Untersuchung: Gegenstand der Studie war die E-Transformation von europäischen Versicherungskonzernen von 1999 bis 2002. Auf der Basis von vierzig teilstrukturierten Interviews wurden Fallstudien zu acht Initiativen erarbeitet und Unterschiede im Management erfolgreicher und weniger erfolgreichen Initiativen identifiziert. Wir berichten hier aus den zwei erfolgreichen Initiativen „Retirement“ (Firmenkundenportal einer Lebensversicherungsddivision) und „Brokers“ (Maklerportal einer deutschen Sachversicherungstochter).

2 Strategie als „Kunst des Möglichen“: Führungspraktiken des Pragmatikers

Unsere Studie verdeutlichte vor allem die Vorteile eines pragmatischen Führungsstils. Die Manager der erfolgreichen Initiativen waren tendenziell Pragmatiker. Sie beschränkten sich geschickt auf die in der jeweiligen Situation möglichen Interventionen. Ihre strategische Führung war eine „Kunst des Möglichen“ (Müller-Stewens/Lechner 2003, S. 547). Die Manager trieben die Initiative umsetzungsorientiert voran (vgl.

Bruch/Goshal 2004). Gleichzeitig reflektierten sie ihr Führungsverhalten und passten es an die neuen Herausforderungen an (vgl. Schön 1983). Auch die Führungskräfte weniger erfolgreicher Projekte waren qualifizierte und einsatzbereite Manager. Sie reagierten aber auf den hohen Zeit- und Ergebnisdruck mit einem übertriebenen Tätigkeitsdrang, mit dem Aktionismus des Machers. Drei Führungspraktiken zeichneten die Pragmatiker gegenüber den Machern und Visionären aus: (1) konkrete, firmenspezifische Problemlösungen statt „revolutionärer“ Geschäftsmodelle, (2) flexible Strukturen und Beziehungen statt einer starren Sonderstellung der Initiative sowie (3) kleine, zeitgerechte Veränderungen statt großer, risikoreicher Entwicklungsschritte.

2.1 Konkrete Problemlösungen

These 1: Pragmatiker sind erfolgreich, weil sie nicht unreflektiert den Empfehlungen prominenter Strategieberater und Analysten folgen und zu neuen Geschäftschancen eine „spannende Story“ oder ein „revolutionäres Geschäftsmodell“ entwickeln, sondern konkrete, firmenspezifische Problemlösungen erarbeiten.

Fallbeispiel Retirement: Bei einer Lebensversicherung sollte ein Firmenkundenportal entwickelt werden. Bereits seit Jahren bestand bei großen Industriekunden ein akuter Bedarf, ihre Beratungs- und Verwaltungskosten für Vorsorgeprodukte durch Internetlösungen zu senken. Eine vorhandene, rudimentäre Onlinelösung sollte nun ausgebaut werden. Da das Portal in das Intranet der Firmenkunden integriert werden sollte, empfahlen Berater, das Portal für „worksite marketing“ zu nutzen, d.h. den Mitarbeitern der Firmenkunden „am Arbeitsplatz“ umfassende Finanzdienstleistungen zu offerieren. Die Manager der Lebensversicherung waren jedoch skeptisch und beschränkten die Initiative bewusst auf die ursprüngliche Idee. Sie entwickelten das Portal zwar so, dass weitere Finanzprodukte darüber angeboten werden konnten, den Schwerpunkt legten sie aber auf Informationen und Services zur Altersvorsorge. Das Portal wurde als funktionales Arbeitswerkzeug gestaltet und auf „Spielereien“ (Gewinnspiele usw.) verzichtet. Das Portal sahen die Firmenkunden als einen klaren Mehrwert. Für die Lebensversicherung war das innovative Portal ein wichtiger Wachstumsmotor durch den exklusiven Zugang zu bestehenden und neuen Kunden. Auf der Basis der wenigen, ausgereiften Komponenten konnten dann vielfältige Varianten des Portals für verschiedene Zielgruppen implementiert werden.

Die erfolgreichen Führungskräfte erarbeiteten zu neuen Geschäftschancen konkrete, firmenspezifische „Problemlösungen“. Sie stützten ihre Geschäftsideen auf Markt- und Branchenanalysen und aktuelle strategische Konzepte. Im Vordergrund stand für sie aber, die komplexen strategischen Veränderungen auf konkrete, für das eigene Unternehmen relevante und machbare Geschäftsideen zu verdichten. Dabei ging es

nicht darum, möglichst simple und anspruchslose Konzepte zu entwickeln, die durch Wettbewerber leicht imitiert werden konnten. Vielmehr nutzten die Manager ihre Erfahrung im operativen Geschäft und in der Projektarbeit, um Geschäftsideen zu entwickeln, die in ihrem Unternehmen tatsächlich realisiert werden konnten und einen konkreten, klar abgegrenzten Mehrwert lieferten.

Erfolgreiche Manager konzentrierten sich auf ein konkretes und aktuelles Kundenproblem. Sie entwickelten ihre Lösungen nicht nur für die Zukunft, sondern auch für die Gegenwart. Häufig bestand das Problem schon seit einiger Zeit und es gab erste Aktivitäten von Mitarbeitern oder Kundenanfragen. Die Manager entwarfen funktionale Lösungen (Produkte oder Prozesse) mit einem sparsamen Design, d.h. mit möglichst wenigen Komponenten. Weniger erfolgreiche Manager versuchten dagegen, die Initiative gegenüber ihren Wettbewerbern zu differenzieren, indem sie Geschäftsmodelle entwickelten, die sich auf eine „Revolution der Branche“ richteten, gleichzeitig mehrere zukünftige Trends antizipierten und komplexer waren als konkurrierende Konzepte. Sie leiteten ihre Geschäftsideen vor allem aus Best Practice-Cases erfolgreicher E-Business-Projekte (häufig in fremden Branchen und Ländern) ab. Ihre Geschäftsmodelle blieben jedoch abstrakte Gedankenspiele, die von Managern und Beratern intelligent begründet wurden, aber nicht zu den spezifischen Fähigkeiten des Unternehmens passten und zu einer „strategischen Verzettelung“ führten. Erfolgreiche Führungskräfte betrachteten die Branchen- und Unternehmenslandschaft folglich mit einem Zoom-Objektiv. Weniger erfolgreiche Führungskräfte setzten dagegen ein Weitwinkelobjektiv ein, so dass ihnen die kritischen Details der neuen Geschäftschancen entgingen.

Warum waren die lokalen Problemlösungen der Pragmatiker erfolgreicher als die globalen Konzepte der Macher? Erstens ermöglichten sie eine „Bündelung der Kräfte“ auf wenige, klar abgegrenzte Veränderungen, was für strategischen Wandel häufig erfolgskritisch ist, d.h. auch, dass die verschiedenen Stakeholder der Initiative einen stabilen und konkreten Bezugspunkt benötigen, um effizient zusammenarbeiten und kommunizieren zu können. Zweitens konnten die Unternehmen die firmenspezifischen Geschäftsideen als „natürliche Eigner“ (natural owner) im Vergleich zu Wettbewerbern effizienter implementieren und erfolgreicher einsetzen. Drittens konnten sich die einfachen Problemlösungen schneller und umfassender im Markt durchsetzen, da sie auf den bisherigen Erfahrungen und Gewohnheiten der Kunden aufbauten und leichter zusätzliche Anwendungsfelder identifiziert und genutzt werden konnten.

2.2 Flexible Strukturen und Beziehungen

These 2: Pragmatiker sind erfolgreich, weil sie eine starre Sonderstellung der Initiative als „Spezialeinheit“ vermeiden und bestehende Geschäfte flexibel mit neuen kombinieren.

Fallbeispiel Brokers: Die deutsche Tochter eines Schweizer Lebensversicherers wickelte ihr Geschäft vor allem über unabhängige Makler ab. Der Aufbau eines Maklerportals war ein zentrales Element der Vertriebsstrategie. Tatsächlich gelang es, ein innovatives Portal erfolgreich im Markt zu platzieren und durch das Portal auch im E-Business eine Führungsrolle einzunehmen. Wesentlicher Erfolgsfaktor war die Projektorganisation, die in die bestehende Organisation integriert war, zugleich aber eine gewisse Eigenständigkeit der Initiative sicherstellte. Das Projekt hatte eine einfache Führungsstruktur: Mit dem Vertriebs- und Marketing-Vorstand verfügte die Initiative über einen einflussreichen und motivierten Mentor. Die Initiative wurde direkt unter dem Vorstand im Vertriebs-/Marketing-Ressort verankert. Das Projekt wurde zunächst durch einen durchsetzungsstarken und erfahrenen externen Projektleiter angeschoben und dann an einen internen Projektleiter übergeben. Dieser erhielt weitreichende Kompetenzen, denn er war zugleich Leiter der neu gegründeten E-Business-Abteilung. Auch das Projektteam hatte man bewusst klein gehalten: Die E-Business-Abteilung bestand aus einem kleinen, interdisziplinären Team, das als „Drehscheibe“ die Entwicklungsarbeit koordinierte und eine schnelle, informelle Abstimmung ermöglichte.

Die Manager erfolgreicher Initiativen organisierten das Projektteam so, dass sie dieses in Bezug auf ihre Stammorganisation weder ausschließlich isolierten noch vollständig integrierten. Sie bewegten sich geschickt auf einem schmalen Grat zwischen Isolation und Integration. So lösten sie ein zentrales Dilemma bei der Organisation von Initiativen: Die Initiative vom Tagesgeschäft zu trennen, um eine optimale und schnelle Anpassung an das neue Geschäft zu ermöglichen, gleichzeitig aber vorhandene Ressourcen und Kompetenzen durch eine enge Anbindung an die Stammorganisation für die Initiative zu nutzen. Die Mehrheit der Initiativen wurde in die bestehende Organisation integriert (z.B. in einer Projektmatrix), da sie sich auf verwandte Geschäfte richteten und die Ressourcen und Kompetenzen der Stammorganisation umfassend nutzen konnten. Die Initiativen wurden nur ausgegliedert (z.B. in autonome Task forces oder separate Gesellschaften), wenn ein vollständig neues Geschäft aufgebaut werden sollte, das nicht zu den bestehenden Geschäften passte. Die Wahl der Organisationsform war jedoch nur der erste Schritt. Für den Projekterfolg entscheidend war ein geschicktes „Fine-Tuning“ der Projektorganisation, durch das die Initiative gleichzeitig integriert und isoliert.

Den weniger erfolgreichen Managern fehlte dieses Fingerspitzengefühl bei der Organisation der Initiative. Sie konzentrierten sich entweder auf die Integration oder die Isolation des Projekts. Wurde die Initiative zu umfassend in die Stammorganisation integriert, dann wurde das Projektteam zu einer „Arena“ für die Austragung von Interessenskonflikten. Wurde die Initiative zu stark isoliert, dann verloren die Manager die Gesamtorganisation aus den Augen. Die Initiative wurde zum „Fremdkörper“, der „abgekapselt“ wurde, um Nachteile für das Gesamtunternehmen zu vermeiden.

Die erfolgreichen Manager organisierten die Schnittstelle zwischen Initiative und Stammorganisation also wie die Membran einer organischen Zelle. Eine Zelle ist eine eigene, lebensfähige Einheit, die aber nur dann langfristig überleben kann, wenn sie einen aktiven und flexiblen Austausch mit dem Gesamtorganismus unterhält. Bei den weniger erfolgreichen Initiativen war die Schnittstelle wie ein mechanischer Filter, mit einem passiven und einseitigen Austausch zwischen Initiative und Unternehmen.

Die flexiblen Strukturen und Beziehungen der Pragmatiker waren den starren Projektorganisationen der Macher in drei Punkten überlegen: Erstens ermöglichten sie eine optimale Kombination bestehender und neuer Geschäfte („best of both worlds“). Vollständig neue Geschäfte und Kompetenzen können nur durch autonome Entwicklerteams oder Tochtergesellschaften aufgebaut werden. Zugleich sind „greenfield ventures“ reinen Start-ups vor allem dann überlegen, wenn sie selektiv von den Ressourcen und Kompetenzen des Mutterkonzerns profitieren. Zweitens erreichten erfolgreiche Manager so eine effiziente und vernünftige Zusammenarbeit mit der Gesamtorganisation. Strategische Initiativen müssen eine hohe Eigendynamik entwickeln. Wird die Initiative aber zusätzlich durch eine ideologisch geprägte „Propaganda“ begleitet, die das „obsolete“ Kerngeschäft pauschal entwertet (Man denke nur an die Unterscheidung von „old“ und „new economy“), dann entsteht ein scharfer Konkurrenzkampf mit bestehenden Geschäften. Drittens wurden auf diese Weise die notwendigen Ressourcen auch langfristig gesichert. Durch die Eigenständigkeit der Initiative konnten Konflikte mit etablierten Geschäften zu Beginn und in Krisenzeiten eher vermieden werden. Zugleich half eine bewusste und aktive Kommunikation mit Top-Managern und Fachspezialisten der Stammorganisation, die langfristige Rolle der Initiative innerhalb der Unternehmensstrategie frühzeitig zu definieren.

2.3 Kleine, zeitgerechte Entwicklungsschritte

These 3: Pragmatiker sind erfolgreich, weil sie anspruchsvolle, aber realistische Ziele und Meilensteine setzen und neue Geschäfte über kleine, zeitgerechte Veränderungen schrittweise aufbauen.

Fallbeispiel Retirement: Das Firmenkundenportal wurde über viele kleine Releases umgesetzt. Erste Versionen enthielten nur wenige Funktionen, die einfach zu implementieren waren und einen frühen finanziellen Erfolg ermöglichten. So startete man mit den meistverkauften Versicherungsprodukten und standardisierten Marketing-Funktionen. Mit einer „unvollständigen“ Lösung in den Markt zu gehen, erforderte „Mut zur Lücke“: Der umfangreiche Funktionskatalog des ersten Businessplans wurde in zähen Verhandlungsrunden zwischen Fach und IT konsequent auf eine finanziell und zeitlich machbare Lösung reduziert. Aber auch noch während der Implementie-

rung reagierten die Manager schnell: Ein „abgespecktes“ Pre-Release wurde kurzfristig eingeschoben, weil durch eine Rentenreform („Riester-Rente“) neue Produkte auf den Markt kamen und man früher als Wettbewerber eine vollautomatisierte Lösung einführen wollte. Die inhaltliche Beschränkung wurde durch eine „zeitliche Taktung“ unterstützt. Neue Versionen wurden in regelmäßigen Abständen lanciert. Zuerst beschleunigte man die Entwicklung durch sehr kurz getaktete Releases. Für spätere Releases „bremste“ man dann wieder auf die längeren Entwicklungszyklen von klassischen IT-Projekten ab, so dass sich die Teams an bekannten Vorgehensweisen orientieren konnten. Durch diese zeitliche „Choreographie“ gelang es, die verschiedenen Releases zu koordinieren und ein Gleichgewicht zwischen „Vorsprung im Markt“ und solider Entwicklungsarbeit zu finden.

Die Führungskräfte der erfolgreichen Initiativen setzten das Projekt über viele kleine, zeitlich getaktete Schritte um. Vor allem in der Anfangsphase beschränkten sie sich auf überschau- und bewältigbare Aufgabenpakete, um die schwierigen „ersten Schritte“ unter Kontrolle zu halten und Momentum aufzubauen. Dies erforderte eine Mischung aus Planung und schneller Reaktionsfähigkeit. Die Manager beschränkten Umfang und Schwierigkeitsgrad der Entwicklungsschritte und starteten mit einfachen und erfolgsversprechenden Funktionen. Sie reagierten schnell auf unerwartete Ereignisse, beschränkten sich aber auch hier auf die wichtigsten Änderungen. Sie begrenzten zudem die Dauer der Entwicklungsschritte, indem sie vorhandene Aktivitäten oder Prozesse als „Schrittmacher“ für die Initiative nutzten.

Im Gegensatz dazu versuchten die weniger erfolgreichen Manager, die Initiative in wenigen, umfassenden Schritten umzusetzen. Ziel war es, Wettbewerber zu überholen und Erstanbietervorteile zu schaffen. Daher sollte bereits im ersten Schritt eine sehr umfangreiche und innovative Anwendung lanciert werden. Auf eine sorgfältige Planung wurde aus Zeitgründen verzichtet. Vorhersehbare Risiken wurden ausgeblendet, für das erste Release unrealistische Ziele gesetzt. Die Folge war ein chaotischer Verlauf der Initiative mit ständigen Rückschlägen und Verzögerungen, die letztlich zur Einstellung der Initiative führten. Die erfolgreichen Manager betrieben die Initiative also wie ein Etappenrennen, bei dem auf einer unbekannten Strecke einzelne Etappen geplant und erfolgreich absolviert werden müssen, um das Rennen fortsetzen und gewinnen zu können. Die weniger erfolgreichen Führungskräfte sahen die Initiative dagegen als Marathon, bei dem nicht die Zwischenergebnisse entscheidend sind, sondern nur das Endergebnis.

Wenn die Manager ihre Initiative in kleine, zeitlich getaktete Entwicklungsschritte zerlegten, dann waren sie deshalb erfolgreicher, weil sie durch frühe und regelmäßige Ergebnisse die Initiative rechtzeitig und wiederholt validieren konnten – nach der Formel: „win small, win early, win often“ (vgl. Hamel 2000). Dieser „early proof of concept“ war aus drei Gründen wichtig: Erstens konnte so die Unterstützung des Top-Managements sichergestellt werden. Letztlich entschieden sichtbare Ergebnisse, also funktionsfähige Lösungen und vor allem Markterfolge über die weitere Finanzierung.

Startete die Initiative mit kleinen Schritten, dann waren Anfangserfolge wahrscheinlicher. Die Investitionen wurden besser über den Lebenszyklus der Initiative verteilt und früher refinanziert. Zweitens konnten die neuen Problemlösungen schnell im Markt lanciert und erprobt werden. Das kritische Zeitfenster für den Markteintritt wurde definiert und so eher getroffen. Der aktive Dialog mit den Kunden auf Basis konkreter Lösungen ermöglichte rechtzeitige Anpassungen und verhinderte Investitionen in suboptimale Lösungen. Drittens wurde eine effiziente Zusammenarbeit zwischen den Projektteams möglich. Die teamübergreifende Kommunikation konzentrierte sich auf konkrete Sachverhalte und Objekte. Klare und regelmäßige Launchtermine verhinderten die Gefahr eines Endlosprojektes mit einer schleichenden Ausweitung der Anforderungen. Wichtige Spezialisten konnten langfristig eingebunden und weitere Einheiten gewonnen werden.

3 Voraussetzungen eines pragmatischen Führungsstils

These 4: Strategische Führung ist nicht Aufgabe einzelner Manager, sondern eine organisatorische Funktion. Entscheidend ist das Zusammenspiel zwischen mehreren, teilweise gegensätzlichen Führungsstilen und -rollen (pluralistische Führungsstruktur). Insbesondere gilt es, die richtige Balance zwischen pragmatischer und visionärer Führung ausfindig zu machen.

Für strategische Führung ist also Pragmatismus eine wichtige Voraussetzung. Paradoxerweise können Manager gerade dadurch, dass sie sich der Grenzen ihrer Interventionen bewusst sind und sich auf konkrete Problemlösungen, flexible Strukturen und machbare Schritte beschränken, die Grundlage für eine aktive strategische Führung schaffen, die neue Geschäftschancen nicht nur ankündigt, sondern auch in finanzielle Ergebnisse umzusetzen weiß. Pragmatisches Verhalten wird aber oft auch als Gegensatz zu strategischem Denken und Handeln gesehen. Der Pragmatiker, so die Kritik, bleibt der „Ökonomie des Möglichen“ (Derrida) verhaftet. Der Aufbau neuer Geschäfte bedeutet, bestehende Grenzen zu überschreiten und zu beweisen, dass das, was nach dem bisherigen Geschäftsmodell als „unmöglich“ galt, tatsächlich möglich ist. Daher benötigt der Aufbau neuer Geschäfte ebenso visionäre Führungskräfte, die eine erfolgsversprechende strategische Leitidee entwickeln und die Mitarbeiter für diese begeistern können (vgl. Hamel/Prahalad 1989; Westley/Mintzberg 1989; für einen wissenschaftlichen Überblick vgl. Neuberger 2002). Dabei geht es weniger um die charismatische Führernatur mit herausragenden Persönlichkeitsmerkmalen. Erfolgreiche Visionäre sind vielmehr strategische „Architekten“ eines organisationsweiten

Lernprozesses, den sie durch eine strategische Vision fördern und koordinieren (vgl. Nonaka 1994; Quinn 1980; Zahn 2003).

Es soll hier folglich nicht die Botschaft sein, dass Unternehmen sich insgesamt einem pragmatischen Führungsstil zuwenden sollten. Zu bedeutsam sind gerade in veränderlichen Zeiten auch visionäre Führungsansätze. Denn die Unternehmen leiden kaum darunter, dass sie zu viele Visionäre hätten. Sie sehen sich eher mit dem Vorwurf konfrontiert, dass es zu viele Manager (im Sinne von „Verwalten“ und „Treibern“) gibt und gleichzeitig ein Mangel an strategischer Führung besteht (z.B. Bass 1998). Viele Unternehmen entdecken dieser Tage, dass zu einer möglichst weitreichenden Ausschöpfung von Wachstumschancen die gegenwärtigen Führungsansätze oft wenig fördernd, wenn nicht gar hinderlich sind. Getrieben in der Logik einer strategischen Planung und der damit verbundenen Budgetierung kann es schnell dazu kommen, dass Geschäfte mehr verwaltet als strategisch geführt werden. Man extrapoliert sie aus der Vergangenheit heraus mit wenig Aspiration bezüglich der Wahrnehmung sich bietender Gelegenheiten.

Damit ergänzt der Pragmatiker im strategischen Wandel eher den Visionär, als dass er in ersetzt. Reiner Pragmatismus dürfte auf Dauer einer strategischen Erneuerung eher abträglich sein. Es ist die visionäre Führungskraft, die mit strategischem Weitblick neue Initiativen anstößt und die verschiedenen Projekte in einem neuen Geschäftsfeld später in eine übergreifende Gesamtlogik integriert (vgl. Lovas/Ghoshal 2000; Quinn 1980). Durch ihre kulturbewusste und emotionale Führung mobilisiert sie die sozialen Netzwerke, d.h. die notwendige Unterstützung und Kooperation für die Initiative und schafft Begeisterung für das neue Geschäft (vgl. Barnard 1938). Ihre ehrgeizige und langfristige Perspektive verhindert strategische Kurzsichtigkeit (vgl. Levinthal/March 1993), denn sie richtet die Aufmerksamkeit vom Kerngeschäft auf neue Kompetenzen und Märkte, von einer kurzfristigen Ergebnisorientierung auf nachhaltiges Wachstum.

Der reine Pragmatiker wird wohl nicht auf Dauer an der Spitze eines Unternehmens anzutreffen sein. Speziell dann nicht, wenn es darum geht, das Unternehmen durch einen strategischen Wandel zu führen. In einer Turnaround-Situation kann diese Rolle jedoch auch an der Unternehmensspitze speziell nach einem glücklos agierenden „Visionär“ oder „Macher“ für einen begrenzten Zeitraum sehr gefragt sein. Der reine Pragmatiker ist eher beim mittleren Management zu finden, wo man sich im Wandel nicht mit den unteren Ebenen, sondern mit der Unternehmensführung und deren Zukunftsvorstellungen solidarisiert hat. Dies sind z.B. die Projektleiter, die konkrete Ideen in sich tragen und Potentiale erkennen, die das Unternehmen relativ zügig „nach vorne“ bringen können. Vermutlich ist der Pragmatiker auch eher auf der Ebene der Geschäftseinheiten als auf der Gesamtunternehmensebene anzutreffen. Bezogen auf die klassischen Phasen strategischer Prozesse wird der Pragmatiker zudem eher bei der Implementierung von Strategien als bei deren Formulierung benötigt.

Der Pragmatiker soll im hier vertretenen Sinne also zu einem ausdifferenzierteren Rollen-Setting einer strategischen Führung beitragen (vgl. Quinn 1988). Im Zusam-

menspiel mit dem Visionär ist der Pragmatiker das Zugpferd von Aktionen, mit denen man nüchtern sich bietende Chancen austestet und ihre Potenziale gegebenenfalls entschlossen ausschöpft. Dabei ist er in der Lage, sich auch von bestehenden Strukturen und eingefahrenen Prozessen zu lösen, um seine Aktion unternehmerisch umzusetzen. Beide fordern sich wechselseitig heraus: Der eine vertritt immer die Position des innerhalb absehbarer Zeit Machbaren. Er fordert dabei auch kritisch die Vision heraus. Der andere fordert dabei immer die gemeinsame Leitidee und den Sinn des Ganzen ein. Die Kunstfertigkeit besteht nun darin, die zur Situation passende Balance zwischen beiden Positionen immer wieder neu ausfindig zu machen.

These 5: Je nach Art des Wandels ergibt sich ein anderes optimales Mischungsverhältnis aus einem pragmatischen und einem visionären Führungsstil.

Man könnte nun auch so weit gehen, dass man sagt, dass Pragmatismus und Vision sich in der strategischen Führung wechselseitig bedingen. Sie sind wie die beiden „Hörner eines Dilemmas“: Das eine geht nicht ohne das andere. Auch gibt es keine generelle Auflösung eines solchen Dilemmas, sondern man kann nur fallspezifisch, d.h. bezogen auf einen spezifischen Kontext, zum richtigen „Mischungsverhältnis“ eines pragmatischen und visionären Führungsstils finden (vgl. Müller-Stewens/Fontin 1997). Greift man z.B. die Unterscheidung in das Weiterentwickeln und Ausschöpfen bestehender Geschäfte („exploitation“) und das Erschließen gänzlich neuer Geschäfte („exploration“) auf (vgl. March 1991), so sollte im Fall der „exploration“ das Pendel eher zur Seite eines visionären Führungsstils ausschlagen, während im Fall der „exploitation“ wohl der Pragmatiker einen höheren Anteil haben sollte.

Ähnlich kann argumentiert werden, dass Unternehmen in Phasen eines inkrementalen oder evolutionären Wandels einen höheren Anteil an Pragmatismus benötigen als in Phasen eines fundamentalen oder revolutionären Wandels. In Zeiten starker und diskontinuierlicher Umbrüche ist aufgrund der bestehenden Unsicherheit bei den Beteiligten der Bedarf an einer sachlich und emotional anschlussfähigen Vision besonders groß. Dabei ist zu bedenken, dass in solchen Phasen auch die Möglichkeiten zur Prognose der Unternehmens- und Umweltentwicklung besonders begrenzt sind. Doch gerade in einer solchen Phase wird deutlich, wie wichtig neben dem Visionär auch das Vorhandensein der Pragmatiker ist: Sie sind es, die mögliche neue Erfolgsmuster experimentell austesten, um sich so in die entstehende neue Zukunft „hineinzutasten“. Geht man wie hier davon aus, dass das Pendel des strategischen Führungsstils sich an der richtigen Stelle einzuschwingen hat, wo bezogen auf die Situation (interner und externer Kontext) sich beide Extrema in einer geeigneten Balance befinden, dann erwächst daraus natürlich die weiterführende Frage: Wie findet diese dynamische Anpassung statt? Welche Eigenschaften und Fähigkeiten sind dazu nötig?

Kommen wir am Ende auf den Pragmatiker Dieter Zetsche zurück, so passt sein derzeitiger Führungsstil wohl sehr gut zur aktuellen Situation des Unternehmens: Die Vision der „Welt AG“ hat keine nennenswerte Anhängerschaft mehr; man muss im Wettbewerb mit den anderen Premiummarken verlorenen Boden wieder gut machen; "Gefolgschaften" müssen durch eigenständige, strategische Führer ersetzt werden; es fehlt an tragfähigen, gemeinsam geteilten Werten, die dem Unternehmen eine klare Identität geben etc. Wenn diese Hauptprobleme einmal überwunden sind und das Schiff wieder voll auf Kurs ist, dürfte angesichts der Dynamik der Branche wohl auch das visionäre Element in der Position und Person des CEO wieder zunehmen.

Literatur

- Barnard, C. I. (1938): *The Functions of the Executive*, Cambridge
- Bass, B. M. (1998): *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational impact*, Mahwah
- Bruch, H./Ghoshal, S. (2004): *A Bias for Action: How Effective Managers Harness Their Willpower, Achieve Results, and Stop Wasting Time*, Boston
- Hamel, G. (2000): *Waking up IBM: How a Gang of Unlikely Rebels Transformed Big Blue*; in: *Harvard Business Review*, 78. Jg., H. 4, S. 137-148
- Hamel, G./ Prahalad, C. K. (1989): *Strategic Intent*; in: *Harvard Business Review*, 67. Jg., H. 3, S. 63-976
- Levinthal, D. A./March, J. G. (1993): *The Myopia of Learning*; in: *Strategic Management Journal*, 14. Jg., Sonderheft, S. 95-112
- Lovas, B./Ghoshal, S. (2000): *Strategy as Guided Evolution*; in: *Strategic Management Journal*, 21. Jg., H. 9, S. 875-896
- March, J. G. (1991): *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*; in: *Organizational Science*, 2. Jg., H. 1, S. 71-87
- Mintzberg, H. (2005): *Nur so viel wie nötig*; in: *Harvard Business Manager*, 27. Jg., H. 4, S. 122-123
- Müller-Stewens, G./Fontin, M. (1997): *Management unternehmerischer Dilemmata: ein Ansatz zur Erschließung neuer Handlungspotentiale*, Stuttgart
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2003): *Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen*, 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart
- Neuberger, O. (2002): *Führen und Führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik einer Führungsforschung*, 6., völlig neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart

- Nohria, N./Berkley, J. D. (1994): Whatever Happened to the Take-Charge Manager?; in: Harvard Business Review, 72. Jg., H. 1, S. 128-139
- Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of Organizational Knowledge Creation; in: Organization Science, 5. Jg., H. 1, S. 14-37
- Quinn, J. B. (1980): Strategies for Change: Logical Incrementalism, Homewood
- Quinn, J. B. (1988): Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance, Jossey-Bass
- Schmid, T. (2005): Strategie als Kunst des Möglichen, Wiesbaden
- Schön, D. A. (1983): The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action, New York
- Westley, F./Mintzberg, H. (1989): Visionary Leadership and Strategic Management; in: Strategic Management Journal, 10. Jg., S. 17-32
- Zahn, E. (2003): Leadership und Unternehmensentwicklung – Beitrag des Top-Managements zur Unternehmensperformance; in: Wagner, D./Speck, P. (Hrsg.): Personalmanagement im Wandel: vom Dienstleister zum Businesspartner, Wiesbaden, S. 37-58