

Strategisch führen heisst pragmatisch führen



Prof. Dr. Jochen Schellinger
Studiengangleiter MSc Business
Administration
jochen.schellinger@bfh.ch

Die Betriebsökonomie hat als gestaltungsorientierte Wissenschaftsdisziplin die Aufgabe, Unternehmen praktikable Problemlösungen zur Verfügung zu stellen. Die damit verbundene «pragmatische» Perspektive auf wissenschaftliche Fragestellungen kommt insbesondere im Strategischen Management zum Tragen: Denn wer strategisch führt, führt – gezwungenermassen – immer auch pragmatisch.

Die Betriebswirtschaftslehre verfolgt neben den Zielsetzungen der Beschreibung und Erklärung betrieblicher Phänomene auch, und im Fachhochschulkontext ganz besonders, ein pragmatisches Erkenntnisziel, das auf die Gestaltung von Prozessen und Strukturen in Unternehmen abhebt. «Pragmatismus» steht in diesem Zusammenhang für die Suche nach praktischen Lösungen für reale Problemkonstellationen von Unternehmen

«Der erhöhten Umweltkomplexität wurde im Strategischen Management mit Systematisierung und Vereinfachung begegnet.»

Jochen Schellinger

und kann mit «Praxisorientierung» gleichgesetzt werden. Ein so verstandener Pragmatismus steht zunächst keinesfalls im Widerspruch zu den deskriptiven und theoretischen Erkenntniszielen, sondern verhält sich an sich komplementär zu diesen. Er steht für eine situative, nutzenstiftende Reduzierung und Kanalisierung ökonomischer Wahrheiten. Diese Art von Pragmatismus spiegelt sich in hohem Masse auch im gegenwärtigen, von Zweckrationalismus geprägten Zeitgeist wider und erfreut sich nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in der Politik hoher Popularität. Innerhalb der Betriebsökonomie ist das Leitprinzip des pragmatischen Handelns ganz besonders in der Teildisziplin des Strategischen Managements ausgeprägt. Dies kann auf drei wesentliche Faktoren zurückgeführt werden.

Faktor 1: Strategischer Kontext und instrumenteller Fokus

Die Etablierung des Strategischen Managements als eigenständige betriebswirtschaftliche Teildisziplin in den letzten fünfzig Jahren ging mit einer markanten

Veränderung der unternehmerischen Rahmenbedingungen einher: Zunahme der Komplexität und Dynamik von Umweltveränderungen, Globalisierung der Märkte und Erhöhung der Wettbewerbsintensität, revolutionäre Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologien und in wachsendem Masse Instabilität in Politik, Gesellschaft und Ökologie. Die mit diesen Entwicklungen verbundenen Unberechenbarkeiten und Unsicherheiten riefen nach neuen Planungs- und Führungskonzepten, die mit vorgedachter Rationalität, qualitativen Tools und einem langfristigen Horizont wieder für Ordnung in der Unternehmenssteuerung sorgen sollten. Der erhöhten Umweltkomplexität wurde im Strategischen Management mit Systematisierung und Vereinfachung begegnet. Seinen Niederschlag fand dies unter anderem in der Entwicklung einer Fülle von strukturgebenden strategischen Analyseinstrumenten wie der Szenario-Technik, des Portfolio-Managements oder der Porterschen Branchenstrukturanalyse. Es gibt wohl keine andere Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre, die inhaltlich so stark von den eingesetzten Instrumenten geprägt ist wie das Strategische Management.

Faktor 2: Strategisches Denken

Eng verbunden mit der kontextbedingten instrumentellen Pragmatismus-Perspektive ist die Veränderung im Denken und Handeln der Unternehmenslenker. Unternehmensführung wird heute mit strategischer Führung sowie strategischem Denken und Handeln gleichgesetzt. Strategisches Denken steht dabei für eine Verinnerlichung der inhärenten Analysestruktur und -kategorien der strategischen Planung, die mit Umweltsensibilität und Zukunftsorientierung einhergeht. Man identifiziert und reflektiert strategische Problemfelder, diskutiert über strategische Stossrichtungen und definiert strategische Ziele im Führungstagesgeschäft, vielfach ohne Zugrundelegung formalisierter Prozesse. Strategisches Denken heisst ferner, dass auch bei der



Lösung operativer Problemstellungen strategische Überlegungen mitschwingen. Diese Art des strategischen Denkens und Interagierens im Sinne einer impliziten strategischen Planung ist ganz besonders, und dort oftmals ausschliesslich, in klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) vorfindbar. Strategisches und unternehmerisches Denken gehen hier ineinander über und stehen für vorausschauendes, überlegtes, aber auch anpackendes Unternehmertum.

Faktor 3: Strategieberatung

Ein wichtiger Impulsgeber für die Entwicklung des Fachgebiets Strategisches Management sind Unternehmensberatungen, denen eine Mittlerrolle zwischen Unternehmenspraxis und Wissenschaft zukommt. Zum einen greifen Consultingfirmen theoretische Erkenntnisse und Modelle auf und transferieren diese unternehmens- und situationsbezogen vereinfacht und

«Strategisches und unternehmerisches Denken stehen für vorausschauendes, überlegtes, aber auch anpackendes Unternehmertum.»

Jochen Schellinger

verständlich in fallbezogene Lösungen. Andererseits entwickeln und vermarkten die grossen Beratungsgesellschaften wie McKinsey oder PriceWaterhouseCoopers eigene griffige und gut verkaufbare Strategiekonzepte, die sich immer wieder auch in temporären Managementmoden niederschlagen, welche mit Trendbegriffen verbundenen sind (z. B. Lean Management, Balanced Scorecard). Verstärkt wird dies noch durch teure Managementaus- und -Weiterbildungsangebote richtungsweisender Business Schools in den USA. Der Markt für strategische Konzepte verlangt also nach prak-

tikablen, kommunizierbaren und erlernbaren Lösungsansätzen, die sich in bepreisbaren, nachfrageorientierten Beratungs- und Bildungsprodukten niederschlagen.

Strategischer Pragmatismus

Die drei aufgezeigten Ausprägungsformen des Pragmatismus im Strategiekontext können unter dem Begriff «Strategischer Pragmatismus» zusammengeführt werden. Auf den ersten Blick scheint der Begriff ein Pleonasmus zu sein, da «strategisch» in der Logik anwendungsorientierter Managementkonzepte immer auch auf einen praktischen Nutzen hin ausgerichtet ist. Der Begriff betont allerdings die Relevanz eines pragmatischen Zugangs bei der strategischen Entscheidungsfindung und macht dies explizit. Darüber hinaus bringt er zum Ausdruck, dass pragmatisches Handeln keinesfalls gleichzeitig mit strategischem Handeln verbunden ist. Strategisch führen heisst in diesem Sinne, und positiv konnotiert, immer auch pragmatisch führen, in umgekehrter Richtung gilt dies aber oftmals nicht. Pragmatismus im negativen Sinne einer unüberlegten, unreflektierten Hemdsärmeligkeit bei der Unternehmensführung ist vielmehr häufiger Grund für das Scheitern von Unternehmen.

Im Begriff des strategischen Pragmatismus und in den dahinterstehenden drei Kausalfaktoren kommt auch ein Dilemma der strategischen Managementlehre zum Ausdruck. Die Notwendigkeit eines pragmatischen Problemlösungszugangs macht einerseits eine Verallgemeinerung und Simplifizierung realer Phänomene erforderlich, die empirischen und theoretischen Erkenntnissen der Forschung sehr häufig nur bedingt oder allenthalben in der Tendenz gerecht wird. Andererseits wird bei der Anwendung von Prozessen, Methoden und Instrumenten stets auf die Erfordernis eines situativen, einzelfallbezogenen Einsatzkontexts hingewiesen. Beides wirkt dem Anspruch einer Theoriefundierung des strategischen Managements in praxi entgegen. Das führt mit dazu, dass sich akademische Forschung und betriebliche Praxis nicht selten sogar widersprechen. An der Gültigkeit der Aussage, wonach gutes pragmatisches Handeln immer auch gute, d. h. der Wahrheit zumindest nahe kommende, Theorien voraussetzt, ändert dies im Grundsatz jedoch nichts. ■

Quellen

- Hofmann E. (2004): Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Wissenschaftsdisziplin – Zur Diskrepanz von Wissenschaft und Praxis bei der Erarbeitung von Gestaltungsempfehlungen, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.), Netzkompetenz in Supply Chains – Grundlagen und Umsetzung, Wiesbaden, S. 285–297.
- Hungenberg H., Wulf T. (2005): Strategisches Management – Was die Wissenschaft für die Praxis leisten kann, in: Hungenberg, H. und Meffert, J. (Hrsg.), Handbuch Strategisches Management, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 205–230.
- Ulrich H., Krieg W., Malik F. (1976): Zum Praxisbezug einer systemorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: Ulrich, H. (Hrsg.), Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht, Bern u. a., S. 135–150.