

Fredmund Malik

Professor Universität St. Gallen, Schweiz
CEO und Chairman Malik Schweiz

**Konservatismus und effektives Management:
Wege aus der Orientierungskrise**

Publiziert in: *Kardinaltugenden effektiver Führung.*
Drucker, Peter F. / Paschek, Peter (Hrsg.), Frankfurt 2004.



Inhaltsverzeichnis

Konservatismus und effektives Management: Wege aus der Orientierungskrise	3
Orientierungsverlust und Missmanagement	3
Konservatismus, Liberalismus: wahr und falsch	5
Die funktionierende Gesellschaft.....	8
Funktionierende Institutionen und Effektives Management	10
Literaturverzeichnis	14

Konservatismus und effektives Management: Wege aus der Orientierungskrise

Selten zuvor haben Manager mit grösserer Effizienz so viel Falsches gemacht, wie seit Anfang der 1990er Jahre; – gab es zwar so viel Effizienz, aber so wenig Effektivität; – wurden so viele Unternehmen so falsch geführt.

Selten zuvor wurde und wird so viel Falsches für das Nonplusultra modernen Managements und als Ausdruck exzellenter Leadership angesehen, über die Medien verbreitet, durch Consultants empfohlen und durch zahllose MBA-Programme rund um den Globus verbreitet.

Wir haben eine Krise des Managements – eine Orientierungs-, Werte- und Effektivitätskrise. Ihre Lösung liegt im Titel dieser Festschrift, in der Ausrichtung der Führung in allen gesellschaftlichen Segmenten auf das, was Prof. Peter F. Drucker die funktionierende Gesellschaft nennt und in deren Verwirklichung durch effektives Management.

Beides wurde von ihm als erstem erkannt und von ihm erstmals konsequent durchdacht und ausgearbeitet. Der Zugang zum Verständnis beider Elemente wird durch ideologische Irrtümer und durch die nicht abreissenden Modewellen im Management verstellt.

Orientierungsverlust und Missmanagement

Wirtschaft und Management sind seit Beginn der 1990er Jahre in entscheidenden Dimensionen aus dem Ruder gelaufen – gemessen daran, was wir über eine funktionierende Gesellschaft und über effektives Management tatsächlich wissen, und was Peter F. Drucker seit über einem halben Jahrhundert lehrt.

Der als ultimative Weisheit verbreitete Neoliberalismus und die auf der Shareholder-Doktrin aufbauende Corporate Governance haben in einem Ausmass versagt, das selbst die entschiedenen Kritiker, zu denen ich seit Beginn dieser Fehlentwicklung gehörte, anfänglich nur erahnen konnten. Beide Irrlehren entpuppen sich als das, was sie von Anfang an waren: fehlender Sachverstand in glamouröser Verpackung.

Sie haben das Gegenteil von dem bewirkt, was ihre Befürworter vollmundig versprochen haben: Nach diesen Gesichtspunkten geführte Unternehmen wurden nicht stark, sondern schwach, und nicht wenige sind verkommen; die Aktionäre wurden nicht reich, sondern arm und haben über ihre Kursverluste hinaus noch jene Schulden, die ihnen geschichtsignorante Bankberater und Vermögensmanager nachgerade aufdrängten; Topmanager, zwar eine Minderheit, aber doch in massgeblicher Zahl, haben durch ihr sichtbares Versagen als Unternehmensführer und durch die Bereicherungsexzesse bei Mitarbeitern und Bevölkerung die Glaubwürdigkeit der ganzen Wirtschaft verspielt. An die Stelle von Motivation sind Bitterkeit und Zynismus getreten. Statt des versprochenen Reichtums für alle haben wir eine neue soziale Frage.

Es hätte zu Beginn der 1990er Jahre eine historisch einmalige Chance gegeben, aus den Trümmern des Sowjetkommunismus und dem definitiven, nicht mehr verschleierungsfähigen Kollaps der marxistischen Doktrin eine neue leistungsfähige Wirtschaftsordnung und gleichzeitig eine Ordnung für eine funktionierende Gesellschaft zu schaffen. Stattdessen wurde von intellektuellen, wirtschaftlichen und politischen Führern unter dem Etikett des Neo-Liberalismus eine neue Heilslehre geschaffen. Unter Missachtung all dessen, was von Peter Drucker zu lernen gewesen wäre, hat das zu einer Denkweise geführt, die wie selten zuvor verengt ist auf das, was man puren *Pekuniarismus* nennen kann.

In Wahrheit ist diese Doktrin nicht am Wirtschaften interessiert, sondern nur an Finanzen. Der Begriff "Gewinn" wird zwar ständig verwendet; tatsächlich geht es aber fast ausschliesslich um Geld. Es ist eine Denkweise, die Gesellschaft auf Wirtschaft reduziert und diese auf die Kategorie des Geldes. Unternehmensführung wird auf das verkürzt, was in Geldgrössen quantifizierbar ist. Es ist eine Denkweise, die zum Scheitern verurteilt ist, weil sie den Realitäten von Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft nicht gerecht wird; sie hat es nie getan, und schon gar nicht passt sie in die Wirklichkeit einer Wissensgesellschaft. Sie richtet immensen wirtschaftlichen und sozialen Schaden an. Er besteht in der massiven Fehlsteuerung von Ressourcen und in der Vernichtung von Kapital in grossem Stil. Darüber hinaus werden tiefe Verachtung und Feindseligkeit der Menschen gegenüber der Wirtschaft und ihren Repräsentanten geschaffen.

Ursprung und Zentrum dieser Art des Wirtschaftens und der Unternehmensführung sind die Vereinigten Staaten. Mit der Erfindung des Shareholder Values durch Alfred Rappaport 1986 wurde dieser zum alleinigen Führungsprinzip und einzigen Beurteilungskriterium für wirtschaftliches Handeln. Im Verbund mit dem Börsengeschehen, der Wallstreetindustrie, den Medien und der Psychologie des Publikums konnte eine Zeitlang der Eindruck entstehen, hier entstehe tatsächlich eine neue, paradiesische Wirtschaft.

Es entstand der Mythos von der starken US-Wirtschaft und das Märchen, deren Ursache sei das dort praktizierte Management. Das war die Grundlage für die unkritische, teilweise naive Nachahmung amerikanischer Gepflogenheiten in Europa und weltweit, mit Japan am ehesten als Ausnahme. Die USA wurden zum globalen Universalmodell für richtige Unternehmensführung. Wer nicht denselben Kanon sang, wurde von den Medien und Finanzanalysten geächtet.

Man ist zwei Fehlschlüssen zugleich erlegen: Erstens, selbst wenn die US-Wirtschaft stark wäre, so hätte das andere Gründe, als das Management der letzten zehn Jahre. Zweitens aber – und wichtiger: die amerikanische Wirtschaft ist nicht stark. Sie ist im Gegenteil – wegen dieses Managements – schwächer als je zuvor, und sie hat ihre globale Konkurrenzfähigkeit weitgehend eingebüsst. Ob und wie schnell sie sie zurückgewinnen wird, ist abzuwarten. Die amerikanischen Wirtschaftszahlen sind aufgrund statistischer Besonderheiten systematisch geschönt. Amerika ist zum Exporteur abstruser Wirtschaftstheorien und Wirtschaftspolitik geworden.

So sicher Peter Drucker mit guten Argumenten 1942 sein konnte, dass nur die Vereinigten Staaten fähig sein würden, aus dem Debakel des Zweiten Weltkrieg heraus eine funktionierende Industriegesellschaft zu schaffen¹, so zweifelhaft ist heute die Führerschaft der USA. Selten

¹ Siehe Peter F. Drucker: *The Future of Industrial Man*. 1942 und 1995, S. 189.

zuvor hat die Regierung gerade jenes Landes, in dem die richtigen Grundsätze nicht nur gedacht, sondern erstmals praktisch realisiert wurden, diese so missachtet, wie es die Bush-Administration zu genau jenem Zeitpunkt tut, wo sie am meisten benötigt würden, und die Chancen am grössten wären, sie anderenorts zu realisieren, wenn sie denn nur glaubwürdig vorgelebt würden.

Die Folge der unüberlegten Übernahme einer scheinbar unfehlbaren Managementdoktrin ist eine wirtschaftliche Wüstenei in jenen Branchen, die sie besonders eifrig befolgten: der Finanzbereich, die Versicherungswirtschaft, die Telecomindustrie, ein Teil der Medien- und der Informatikindustrie. Bilanzschönung und Bilanzfälschung, Einkommensexzesse, der Ego manie entspringende Fusionen und Akquisitionen, Verschuldungsexzesse und der Verlust von Vertrauen und Glaubwürdigkeit sind die sichtbaren Ruinen.

Wie erwähnt, gibt es Orientierungs-, Rat- und Hilflosigkeit in weiten Teilen des Topmanagements. Man begreift, dass an den scheinbar definitiven Wahrheiten etwas nicht stimmen kann, aber man versteht nicht, was es ist. Noch wichtiger: man hat keine Alternative. Man spürt, dass etwas falsch ist; aber man weiss noch nicht, was richtig ist.

Diese Fehlentwicklungen sind umso schwerwiegender, als sie leicht vermeidbar gewesen wären. Inmitten der falsch geführten Organisationen, insbesondere den Wirtschaftsunternehmen, gibt es auch zahlreiche richtig und gut geführte Unternehmen, die allerdings nicht im Blickpunkt der Medien stehen. Praktisch alle Unternehmen, die in den letzten rund 10 Jahren in Schwierigkeiten waren oder untergegangen sind, wurden nach dem US-Muster des Shareholder Values geführt; und alle gesunden Unternehmen wurden nach gegenteiligen Prinzipien geführt, nach Prinzipien effektiven Managements, wie sie von Peter Drucker entwickelt wurden.

Konservatismus, Liberalismus: wahr und falsch

Die richtige Lösung war verfügbar, als 1990 der Kommunismus zusammenbrach. Sie lag in den Schriften Peter Druckers ausgearbeitet vor. Stattdessen kam eine *Karikatur* von Liberalismus in Mode, die zwar mit intellektueller Arroganz und hegemonischem Sendungsbewusstsein verbreitet wurde, aber nirgends funktioniert hat, weder in Argentinien noch in Russland, auch nicht in den USA, von wo sie stammt. Der *Neo-Liberalismus*, wie er verstanden und praktiziert wird, hat kaum Gemeinsamkeiten mit den Positionen der bedeutenden liberalen Denker.

Schon gar keine Chance hatten *konservative* Ordnungsideen. Allein das Wort "Konservatismus" widersprach dem Zeitgeist von Globalisierung, Deregulierung und allgemeiner New Economy-Euphorie. Der heute in der Bush-Administration dominierende Neo-Konservatismus entwickelte sich eher unbeachtet von der Öffentlichkeit. Drucker grenzt sich 1995 im Vorwort zur Neuauflage seines für das vorliegende Thema wichtigsten Buches scharf von diesem ab:

" ... while 'conservative' in a very old sense, this book is not 'neoconservative' ... What we now call neo-conservative, I called 'mercantilist' in this book – and I asserted that it had become outmoded and counterproductive – I'd make the same assertion today. For neoconservatism denies rather than affirms the reality of industrial and postindustrial society. It is, in effect, only

*another term for nineteenth-century Manchester Liberalism that preached that economics was everything. And that is incompatible with a true conservative position.*²

Die geeigneten Lösungen wurden übersehen oder ignoriert. Wenn schon Liberalismus, so wäre es der richtige Liberalismus statt dem Neo-Liberalismus gewesen; und – wie man sehen wird – noch besser wäre gewesen, den richtigen *Konservatismus* als gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Leitschnur zu nehmen. Es ist der Konservatismus Peter F. Druckers, den er in seinem Buch *The Future of Industrial Man* im Jahre 1942 vorgelegt hat. Es hat den Untertitel *A conservative approach*, der ohne ersichtlichen Grund in der Wiederveröffentlichung 1995 weggelassen wurde.

Es ist besser, zu sagen, dass *Peter Drucker* in diesem Buch die *erste* und bisher *einzig* allgemeine Theorie einer *funktionierenden* Gesellschaft vorlegt. Diese Formulierung hat die Chance, Interesse zu wecken und nicht im Labyrinth zu verkommen, das sich um die Begriffe Liberalismus und Konservatismus und ihre je zahlreichen, unterschiedlichen und völlig unvereinbaren Bedeutungen entwickelt hat. Es ist unmöglich, diese beiden Begriffe zu verwenden, ohne sofort missverstanden zu werden.

Wenn der Kern beider Begriffe freigelegt wird, stösst man auf die Leitideen der Amerikanischen Revolution von 1776 und auf die Väter der amerikanischen Verfassung sowie ihre englischen und schottischen Vordenker. Es ist nötig, auf diese Wurzeln zurückzugehen, um Bedeutung und Problemlösungskraft dessen einzuschätzen, was ich der Kürze halber als wahren oder echten Konservatismus bezeichne.

Der *wahre* Konservatismus ist, wie Drucker zeigt, an *Prinzipien* orientiert; der falsche Konservatismus hingegen ist auf die *Vergangenheit* gerichtet. Falscher Konservatismus will die Bewahrung oder Wiederherstellung eines früheren Zustandes, egal, welche Prinzipien diese Vergangenheit prägten.

Im wesentlichen dieselbe Kritik am Konservatismus findet sich bei Friedrich von Hayek, der aber keine Unterscheidung von richtigem und falschem Konservatismus vornimmt, sondern den (falschen) Konservatismus zugunsten des echten Liberalismus ablehnt. Hayek sagt prägnant, dass der Konservative (in Druckers Denkweise der falsche) im Kern ein Opportunist sei und keine Prinzipien habe³.

Das Wesentliche ist, dass dem falschen Konservatismus die *Chronologie* wichtiger ist, als die *Grundsätze*, an denen sich das Geschehen in der von ihm hochgehaltenen Vergangenheit orientierte. Der falsche Konservatismus kann sich daher problemlos ebenso in den Dienst einer freiheitlichen als einer totalitären Ordnung stellen, wenn es denn nur der Bewahrung der Vergangenheit dienlich ist. Wie Drucker klar herausarbeitet, unterscheidet sich der Totalitarismus des Revolutionärs nur in einem vom Totalitarismus des falschen Konservativen:

² Drucker, a. a. O., S. 9 f.

³ Was allerdings nicht bedeutet, dass er keine moralischen Überzeugungen haben kann; siehe F. A. von Hayek; *Die Verfassung der Freiheit*. Tübingen 1971; S. 486 (engl. Originalausgabe: *The Constitution of Liberty*. London und Chicago 1960).

*"He says 'yesterday' where the declared revolutionary says 'tomorrow'. But there is really no difference between the two absolutist utopias except in political effectiveness."*⁴

Beide, Drucker und Hayek, weisen den Weg durch das Labyrinth der Begriffe und gelangen zur selben Basis, die sie allerdings je unterschiedlich benennen. Beide machen einen scharfen Unterschied zwischen dem *angelsächsischen* Liberalismus und dem *kontinentaleuropäischen* Liberalismus. Sie zeigen, dass der kontinentaleuropäische Liberalismus in sämtlichen Spielarten alles andere als liberal, sondern tatsächlich totalitär war. Drucker weitet das aus auf den kontinentaleuropäischen Konservatismus: *"The party on the Continent that calls itself 'Liberal' was rationalist and absolutist; and it was completely opposed to any real freedom. The so-called Conservatives were equally rationalist and absolutist though their rationalism was a reactionary one. The nineteenth-century Continental Liberal was a product of the French Revolution; the Conservative was in reality a survival from the days of Enlightened Despotism. He was the rationalist totalitarian of yesterday."*⁵

Echter Konservatismus findet sich auf dem Kontinent in der Bewegung der Romantik, die zwar grosse Erfolge in Literatur, Kunst und Wissenschaft hatte, politisch aber wirkungslos blieb. Politisch findet der wahre Konservatismus seinen Ausdruck in Deutschland in der Staatslehre von Friedrich Julius Stahl, dem einzigen konservativen Denker des Protestantismus, dem es gelingt, wie Drucker in seinem Aufsatz zeigt, die Unveränderlichkeit einer Ordnung mit der Veränderlichkeit der Geschichte in Einklang zu bringen.⁶

Sodann muss der *amerikanische* Liberalismus von 1776 vom *englischen* auseinandergehalten werden. Drucker zeigt, dass die Revolution von 1776 nicht etwa von den in England zu dieser Zeit vorherrschenden Ideen geprägt war.⁷ Im Gegenteil standen diese dazu in klarem Gegensatz, sonst hätte es keine Revolution gegeben. Ihre Orientierung bezogen sie aus dem England des Jahres 1688, der Zeit der sogenannten "*Old Whigs*", deren politische Ordnungsideen aber im England des Jahres 1776 keine Rolle mehr spielten, sondern durch denselben totalitären Absolutismus wie auf dem Kontinent ersetzt worden waren. *"The great dazzling light of the English political scene in 1776 was not Burke, not Pitt, not Blackstone, not even Adam Smith. It was that most dangerous of all liberal totalitarians, Jeremy Bentham, who had a thousand schemes to enslave the world for its own good."*⁸ Erst die erfolgreiche Amerikanische Revolution hat den Lehren der "*Old Whigs*" in England innerhalb kurzer Zeit zur Renaissance geführt und zur Immunität gegen die Irrlehren der Französischen Revolution.

⁴ Siehe Peter F. Drucker, a. a. O., S. 194.

⁵ Ebenda; S. 167.

⁶ Peter F. Drucker: *Friedrich Julius Stahl*. Tübingen 1933.

⁷ Peter F. Drucker: *The Future of Industrial Man*. New York 1942, S. 162 f.

⁸ Ebenda, S. 163.

So kommt denn Friedrich von Hayek auf der Suche nach einem zutreffenden Namen für den von ihm vertretenen echten Liberalismus zu keiner anderen als der alten Bezeichnung "*Old Whigs*", weil alle anderen Bedeutungen des Begriffes "Liberalismus" in falsche Richtungen weisen. "*Es war der Name für die einzigen Ideale, die sich konsequent jeder Willkürmacht entgegenstellten.*"⁹

In diesem Begriff und in diesen Idealen treffen sich Hayeks wahrer Liberalismus und Druckers wahrer Konservatismus. Drucker schreibt 1942: "*Every single one of the free institutions of England's nineteenth-century political system actually traces back to the short tenure of office of the 'Old Whigs' who came to power because they had opposed the war with the Thirteen Colonies. ... The England of 1790 was not a very healthy and certainly not an ideal society. But it had found the basic frame for a new free society. And that frame was the principles of the 'Old Whigs' who had been practically destroyed before the American Revolution ...*".¹⁰

Drucker und Hayek stehen auf demselben Fundament. Sie unterscheiden sich in der Akzentuierung unterschiedlicher Aspekte dieser Ideale, und ihre späteren Interessen gelten der Entwicklung unterschiedlicher Dimensionen dieser Basis. Eine gemeinsame Bezeichnung, vielleicht *Liberalkonservatismus* oder *Konservativliberalismus*, würde Verwirrung vermeiden.¹¹

Die funktionierende Gesellschaft

Auf dem Fundament der "*Old Whigs*" und seiner Verwirklichung in der amerikanischen Verfassung entwickelt Peter Drucker seine Theorie der *funktionierenden Gesellschaft*. Ihre Prinzipien sind heute so gültig, wie zur Zeit ihrer Entstehung. Wo immer sie auch nur ansatzweise realisiert wurden, war Entwicklung und Fortschritt die Folge. Wo immer sie missachtet oder ausser Wirkung gesetzt wurden, folgte Niedergang, soziale Instabilität und Zerstörung.

Ich kann hier nicht mehr als eine grobe Skizze der grundlegenden Züge machen. Die *funktionierende Gesellschaft* Druckers besteht aus drei konstitutiven Elementen: Status und Funktion für den Einzelnen und legitime gesellschaftliche Macht. Eine Gesellschaft funktioniert, wenn der Einzelne in ihr Status und Funktion, Stellung und Aufgabe, finden kann. Ihre Macht muss legitimiert sein durch die Partizipation des Einzelnen und durch ihre Verankerung in einem höheren Ideal, in gesellschaftlich akzeptierten Werten, die oberhalb von Gesetzen und Regierungstätigkeit stehen.

Vermittels Status und Funktion integriert Peter Drucker Gemeinschaft und Gesellschaft. Status und Funktion sind das Bindeglied des Individuums zur Gruppe und der Gruppe zum Einzelnen. Status und Funktion etablieren Zweck und Bedeutung der Gesellschaft für den Einzelnen. Sie machen die Gesellschaft für das Individuum verständlich und vernünftig.

⁹ Siehe Hayek; a. a. O., S 495 sowie seine Analyse in *Individualism: True and False*. Oxford 1946, wiederabgedruckt in *Individualism and Economic Order*. London 1949.

¹⁰ Drucker, a. a. a. O., S. 166 f.

¹¹ Drucker selbst verwendet den Ausdruck „Liberal Conservatives" (S. 132 f.), setzt ihn aber jeweils in Anführungszeichen.

Die Legitimierung von Macht bestimmt deren Verantwortlichkeit. Illegitime Macht kann nie verantwortet werden, weil es kein Kriterium für ihre Rechtfertigung und Verantwortung gibt. In einer funktionierenden Gesellschaft wird Macht als Autorität ausgeübt und Autorität ist, wie Drucker treffend formuliert: *the rule of right over might*.¹²

Die Elemente dieser Theorie sind als solche rein formal. Sie sagen nichts darüber aus, welcher konkrete Status und welche bestimmte Funktion einem bestimmten Individuum zukommen; und sie sagen nichts über die konkrete Legitimierung von Macht in einem bestimmten historischen Kontext. Legitimität ist eine rein funktionale Kategorie; sie sagt nichts darüber aus, durch welche ethischen Werte sie fundiert ist. Legitime Macht ist auch nicht identisch mit politischer Regierung. Legitime Macht ist Herrschaft, die ihre Grundlage in gesellschaftlich akzeptierten Werten hat, in denselben Werten, die Status und Funktion des Einzelnen bestimmen.

Der Vorteil einer abstrakten, allgemeinen Theorie ist: Wenn sie stimmt, so ist sie immer gültig, muss aber jeweils neu nach den vorherrschenden Realitäten interpretiert werden. Sie umfasst daher sowohl die Dimension der Bewahrung und Stabilität durch ihre Verankerung in grundlegenden Prinzipien, als auch die Dimension der Veränderung und Entwicklung durch die je neue Interpretation und Anpassung an die gegebenen Umstände. Die Theorie ist kulturneutral, und sie erklärt, warum bisherige historische Gesellschaften funktioniert haben und warum sie wieder untergegangen sind.

Formale Gültigkeit ist notwendig, aber nicht ausreichend. Funktionale Effizienz allein würde nicht genügen. Weder die Relativisten haben Recht, für die jede Gesellschaft gleichermassen gut ist, vorausgesetzt sie funktioniert; noch haben die Absolutisten Recht, die an bestimmten Werten orientiert sind, aber nicht einsehen können, dass Werte nur in einer funktionierenden Gesellschaft verwirklicht werden können.

Die konservativen Prinzipien können dieses Dilemma auflösen. Es ist das Ideal einer gleichzeitig freien und funktionierenden Gesellschaft. Konservativ im Sinne der "Old Whigs" zu sein, bedeutet, einer funktionierenden Gesellschaft von freien Menschen verpflichtet zu sein. Eben hier treffen sich wahrer Konservatismus und Liberalismus inhaltlich. Das Mittel der Umsetzung ist effektives Management.

Warum Freiheit und nicht etwas anderes die gesellschaftliche Ordnung und Organisation zu bestimmen hat, wurde zu einem guten Teil schon von den schottischen Moralphilosophen des 18. Jahrhunderts begründet und von F. A. von Hayek in eine heute verständliche Sprache gebracht.¹³ Es ist, wie Peter Drucker klarer als andere darlegt, Freiheit nicht als Ziel, sondern als *Organisationsprinzip* des sozialen Lebens, resultierend aus der Unvollkommenheit des Menschen und gleichzeitig seiner Verantwortlichkeit.

Eine freie Gesellschaft ist eine Gesellschaft, in der jede Macht, besonders die der Regierung auch und gerade in der Demokratie, limitiert und kontrolliert ist, in der auch die Mehrheit keine unbeschränkte Macht hat. Es ist eine Gesellschaft, in der Regierungsgewalt (z. B. beruhend auf Wahlen) und soziale Herrschaft (z. B. beruhend auf Privateigentum) separiert sind und in Konkurrenz stehen; in der der Einzelne seine eigenen Fähigkeiten und sein Wissen in den Dienst

¹² Drucker, a. a. O., S. 36.

¹³ Vgl. F. von Hayek; *Law, Legislation and Liberty*. London 1973 – 1979, 3 Bände.

seiner eigenen Ziele stellen kann, die er frei wählen kann, solange sie mit der Freiheit anderer vereinbar sind. Es ist eine Gesellschaft, die die grösstmögliche Nutzung von Information und Wissen ermöglicht, daher das vergleichsweise grösste Fortschrittspotential und die grösste Anpassungsflexibilität hat. Nur aus dieser Sicht lassen sich Gesellschaft und Wirtschaft integrieren, lässt sich der Markt als Koordinierungsmechanismus verstehen und richtig einsetzen, und lassen sich ökonomische und soziale Zwecke vereinbaren.

Funktionierende Institutionen und Effektives Management

Für die Realisierung ihrer Werte, Zwecke und Ziele braucht eine funktionierende Gesellschaft funktionierende Institutionen, von Regierungsbehörden bis zu Wirtschaftsunternehmen, von Schulen bis zu Krankenhäusern. Sie ist eine Gesellschaft von Organisationen. Deren Funktionsweise muss, angepasst an das jeweilige Sachgebiet, denselben Prinzipien entsprechen, wie die Gesellschaft als Ganzes. Sie müssen ihren Mitgliedern Status und Funktion geben, und ihre Macht muss legitimiert sein durch Werte, die gesellschaftlich akzeptiert sind. In der Sprache von Systemwissenschaften und Kybernetik würde man sagen, dass eine funktionierende Gesellschaft *rekursiv* aufgebaut sein muss, dass sich das Ganze im Teil findet und der Teil dem Ganzen entspricht. In der physikalischen Chaostheorie wäre von Fraktalen die Rede. Das Rekursionsprinzip ist eines der wichtigsten Architektur- und Funktionsmuster der Natur und ihrer Evolution.¹⁴

Die funktionierende Gesellschaft braucht auch funktionierende Vorgehensweisen.¹⁵ Das führt unmittelbar zu effektivem Management oder wirksamer Führung, wie ich es auch nenne,¹⁶ denn es sind die Organisationen der Gesellschaft, die Management – Gestaltung, Lenkung und Entwicklung¹⁷ – brauchen: Mit ihnen wird Management und dessen Effektivität relevant. Die Anforderungen, die zu stellen sind, sind im wesentlichen folgende:

¹⁴ An dieser Stelle ist vielleicht der Hinweis nützlich, dass die Evolutionstheorie nicht von Charles Darwin geschaffen wurde (und dass diese auch gar nicht in den Naturwissenschaften entstanden ist), sondern lange vor Darwin in den damals sogenannten Moral Sciences durch die erwähnten schottischen Moralphilosophen des 18. Jhs. Ohne Zweifel hat Darwin ihre Schriften gekannt, bevor er seine "Origins" schrieb. Siehe dazu F. A. Hayek: *Law, Legislation and Liberty*, Band 3, S. 154.

¹⁵ Siehe dazu das Werk von Hans Albert, u. a. *Traktat über rationale Praxis*. Tübingen 1978.

¹⁶ Siehe mein Buch *Führen Leisten Leben – Wirksame Führung für eine neue Zeit*. Stuttgart/München 2000; 13. Auflage 2006.

¹⁷ Im St. Galler Verständnis der Systemorientierten Managementlehre haben wir Management früh als "Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von produktiven sozialen Systemen" verstanden. Siehe Ulrich, H.: *Die Unternehmung als produktives soziales System*, Bern 1968.

1. Jede Organisation ist nach den Struktur- und Funktionsprinzipien *lebensfähiger Systeme* zu gestalten. Dazu liegen die bahnbrechenden Arbeiten des englischen Managementkybernetikers, Prof. Stafford Beer¹⁸, zum sogenannten Model of Viable Systems vor, der die Kybernetik auch als *Science of Effective Organization* bezeichnet.

Stafford Beer verwendet zwar eine andere Terminologie als Peter Drucker; ihre Arbeiten sind inhaltlich aber gänzlich kompatibel. Drucker erkannte früh die Bedeutung des neuen Weltbilds, auf dem Beers Model of Viable Systems beruht. In seinen *Landmarks of Tomorrow*, 1957, behandelt er explizit die Bewegung von einer cartesisch-mechanistischen Perspektive zu einem Weltbild, das von der Idee der Konfiguration, der Gestalt, oder wie wir heute sagen, des Systems geprägt ist. Im Vorwort zur Wiederauflage dieses Buches bemerkt Drucker 1996, dass an diesem Weltbild genau jene Wissenschaften orientiert sind, die in den letzten 30 oder 40 Jahren die grössten Fortschritte erzielten, während die Philosophie selbst davon noch nicht erfasst ist. Ich möchte dazu ergänzen: leider auch nicht Managementlehre und Managementpraxis, obwohl gerade dort Pionierarbeit geleistet wurde.¹⁹

2. Für effektives Management und eine funktionierende Gesellschaft ist die *Corporate Governance* und – verallgemeinert – was als Institutional Governance bezeichnet werden kann, kompromisslos von jeder Orientierung an Interessengruppen zu lösen. Unternehmen dürfen nicht zum Objekt von Partikularinteressen und wechselnder Machtverhältnisse von Interessengruppen werden, weder einer einzelnen Gruppe, wie das der Shareholder Approach fordert, noch aller in Frage kommenden Gruppen, wie das durch den Stakeholder Approach geschieht.

Ins Zentrum zu stellen ist das Unternehmen selbst.²⁰ Daraus folgen die entscheidenden Fragen: *Was ist ein gesundes, starkes, lebensfähiges, eben funktionierendes Unternehmen? Was ist der Zweck eines Unternehmens, was muss er sein? Welche Funktion kommt dem Unternehmen in Gesamtwirtschaft und Gesamtgesellschaft zu? Welchen Beitrag hat es zu leisten? Was müssen seine Ziele und Leistungen sein, nach welchen Gesichtspunkten ist es zu führen und zu beurteilen?*

Drucker hat die Antworten gegeben. Es ist der vielleicht entscheidendste Fehler der 90er Jahre gewesen, dass aufgrund des Einflusses, den das Buch von A. Rappaport über den Shareholder Value hatte, der Unterschied zwischen den Interessen der Shareholder und den Funktionsbedingungen eines gesunden Unternehmens aus den Augen verloren wurde und

¹⁸ Siehe u. a. Stafford Beer: *Decision and Control*. London 1966 und *The Heart of Enterprise*. London 1979.

¹⁹ Siehe dazu die Schriften zur Systemorientierten Managementlehre, die ab Ende 1960er Jahre von Prof. Dr. Hans Ulrich an der Universität St. Gallen initiiert und massgeblich geprägt wurde. Für die explizite Integration des Modells lebensfähiger Systeme mit den Arbeiten Friedrich von Hayeks zu den spontanen Ordnungen und den Schriften von Peter F. Drucker darf ich auf mein Buch *Strategie des Managements komplexer Systeme*. Bern 1984, 8. Auflage 2003, verweisen.

²⁰ Siehe dazu das Gesamtwerk von Peter Drucker. Er hat diesen Ansatz konsequent in allem vertreten, was er zu Management geschrieben hat, vom Zweck des Unternehmens über Strategie und Struktur bis zu den Fragen der Menschenführung.

heute von einem Grossteil der jüngeren Manager nicht mehr verstanden wird. Ganzheitliche Unternehmensführung degenerierte dadurch zu rein finanzwirtschaftlicher Führung. Man glaubte, Erfahrung und Urteilskraft durch finanztechnische Kennziffern ersetzen zu können. Man verwechselte Gewinn mit wirtschaftlich-unternehmerischer Leistung. Die Wirtschaft wurde zum Spielfeld von Deal-Makern und Spekulanten, und schliesslich kollabierte das System in der Fälschung von Bilanzen und einem Sumpf von Korruption und Wirtschaftskriminalität.²¹

3. Effektives Management ist als ein *Beruf* zu verstehen; weder als eine Berufung für aussergewöhnliche Menschen noch als ein Hobby für Amateure. Management hat den Prinzipien beruflicher Professionalität zu entsprechen, wie wir das in allen sonstigen Berufen finden und als selbstverständlich voraussetzen, beim Schreiner wie beim Orchesterdirigenten.

Das richtet die Aufmerksamkeit auf das Lern- und Lehrbare an Management. Es richtet sie auf die Handwerklichkeit, auf die Aufgaben, die Werkzeuge und die Grundsätze richtiger Führung. Es richtet sie auf die Verantwortung – und nach den Debakeln der letzten 10 Jahre stellt sich auch neu die Frage nach der Haftung von Topmanagern. Peter Drucker hat bereits 1942 festgestellt und das als wichtigstes Ergebnis seiner damaligen Analyse bezeichnet: "*Managerial power today is illegitimate power*".²² Daran hat sich bis heute nichts geändert. Dieses Problem ist durch die Exzesse der Boom-Epoche schärfer sichtbar geworden denn je, und seine Lösung ist dringlicher denn je.

Effektives Management steht konträr zu den Obszönitäten der Heroisierung und Idealisierung von Top-Executives; es ist gegen die widererwachte Leichtfertigkeit und historische Blindheit der Verherrlichung von Leadership gerichtet; es ist gegen Personenkult und Egomane. Unternehmen stehen nicht im Dienste der Selbstverwirklichung von Managern, sondern Manager haben sich umgekehrt in den Dienst des Unternehmens zu stellen. Personalentscheidungen und Personalführung haben der Verwirklichung dieser Perspektive zu dienen.

Effektives Management ist aber nicht nur Management in und von Organisationen, sondern es ist in der Post-Sozialstaatsgesellschaft und in der Wissensgesellschaft vor allem Selbstmanagement, es ist Self-Governance: des Individuums und aller Dimensionen seines sozialen Lebens als Teilsystem im System der Gesellschaft.

²¹ Ich habe 1997 in meinem Buch über *Die Neue Corporate Governance* die Gefahren des Shareholder Value-Approaches dargestellt, und in den späteren Auflagen, die unter dem Titel *Die Richtige Corporate Governance*. Frankfurt 2002 und 2008 erschienen sind, den unternehmensschädigenden Charakter und die soziale Gefährlichkeit dieser Art der Unternehmensführung behandelt.

²² Drucker, a. a. O.; S. 75.

Im Lichte der unaufhörlich auftauchenden und wieder verschwindenden Modewellen, von denen Management durchseucht ist, der auf- und absteigenden Gurus, der selbstberufenen Apostel neuer Heilslehren, der ständigen Suche nach Wunderlösungen, dem Opportunismus der Consulting- und Trainerbranche, und den unstillbaren Eitelkeiten der akademischen Welt, nenne ich die aufgestellten Forderungen *konservativ* – im Sinne Peter F. Druckers und einer funktionierenden Gesellschaft.

Die Prinzipien, die Drucker als echten Konservatismus herausarbeitet, sind umso wichtiger, als Wirtschaft und Gesellschaft durch eine der geschichtlich grössten und tiefgreifendsten Transformationen gehen, die er selbst als erster erkannt hat, nämlich der Umwandlung von der Industrie- zur Wissensgesellschaft. Die Situation hat grosse Ähnlichkeit mit jener, die Drucker in seinem Buch *The Future of Industrial Man* beschreibt. Es ist makaber, dass auf dem Weg zur *postkapitalistischen* Gesellschaft²³, wie Drucker sie auch nennt, der Vulgärkapitalismus noch einmal einen Boom erlebt und als wegweisende Ordnungsform missverstanden werden konnte.

Wir wissen nicht, wie die Neue Gesellschaft aussehen wird. Aber es ist klug, davon auszugehen, dass sie grundverschieden von der industriellen Gesellschaft in fast allem sein wird. Die Komplexität der Neuen Gesellschaft, die Realitäten von Wissen als Ressource, des Wissensarbeiters und der Wissensarbeit erfordern neue Zwecke und Ziele, neue Institutionen, neue Statusformen und Funktionen für die Menschen, und es wird eine neue Legitimation gesellschaftlicher Macht benötigt, nachdem weder Privateigentum noch managerielle Position noch auch demokratische Entscheidungsprozesse allein weiterhin Legitimierungskraft haben werden.

Peter Druckers auf konservativen Prinzipien beruhende Theorie der funktionierenden Gesellschaft und effektives Management werden die Orientierungspunkte sein – genau wie beim Übergang von der merkantilistischen zur industriellen Gesellschaft.

²³ Siehe sein Buch *The Postcapitalist Society*. New York 1993.

Literaturverzeichnis

Albert, Hans: *Traktat über rationale Praxis*. Tübingen 1978.

Beer, Stafford: *Decision and Control*. London 1966.

- *The Heart of Enterprise*. London 1979.

Drucker, Peter F.: *The Future of Industrial Man*. 1942 und 1995.

- *Friedrich Julius Stahl - Konservative Staatslehre und geschichtliche Entwicklung*. Tübingen 1933.
- *The Postcapitalist Society*. New York 1993.

Hayek, Friedrich A. von: *Die Verfassung der Freiheit*. Tübingen 1971 (engl. Originalausgabe: *The Constitution of Liberty*. London and Chicago 1960).

- *Individualism: True and False*. Oxford 1946 (wiederabgedruckt in *Individualism and Economic Order*. London 1949).
- *Law, Legislation and Liberty*. London 1973 – 1979, 3 Bände.

Malik, Fredmund: *Führen Leisten Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit*. Stuttgart/München 2000, 13. Auflage 2006.

- *Die Neue Corporate Governance – Richtiges Top-Management, Wirksame Unternehmensaufsicht*. Frankfurt 1997 und 2002.
- *Strategie des Managements komplexer Systeme*. Bern 1984, 8. Auflage 2003.

Ulrich, Hans: *Die Unternehmung als produktives soziales System*. Bern 1968.