

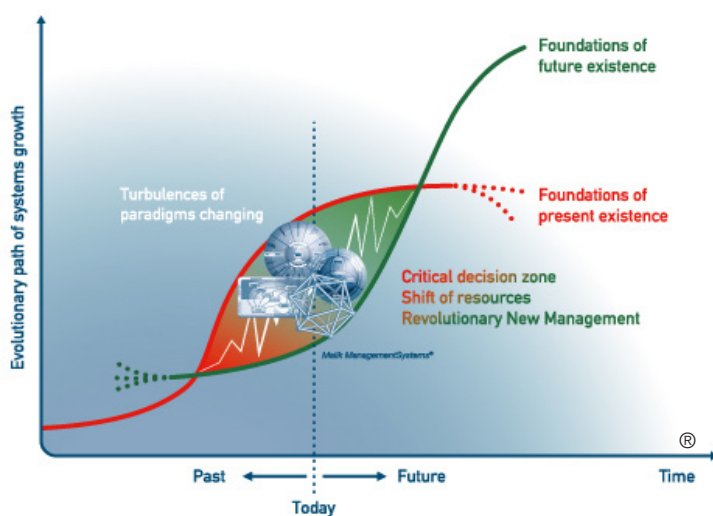
Malik Letter 11/09

für Richtiges und Gutes Management

« Malik ist der führende Kopf
des Managements in Europa. »
Peter Drucker, Doyen des Managements

100 Jahre Peter Drucker, Entdecker des Managements

- › Der Pionierdenker des Managements
- › Die Krise wäre nicht geschehen
- › Management als Beruf und gesellschaftliche Funktion
- › Die Zukunft heute machen



Die Grosse Transformation21™
Das Neue verdrängt das Alte

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
100 Jahre Peter F. Drucker, Entdecker des Managements	4
Ein europäischer Amerikaner	5
Management – so alt wie die Pyramiden	6
Fehlgeleitetes Management als Krisenursache	7
Management als Beruf	8
Management als wichtigste gesellschaftliche Funktion	10
Wenig Raum für andere	11
Wahrnehmen des noch Ungesehenen	12
Die wichtigsten Bücher von Peter F. Drucker	14
Stichwortverzeichnis	15

Vorwort

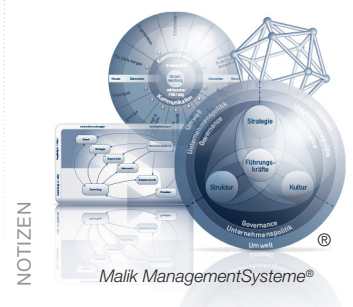


Der November 2009 brachte Peter F. Druckers 100. Geburtstag. Dieser fällt in eine Zeit weitgehender Desorientierung und Neuordnung. Zu dieser Neuorientierung können wenige Denker mehr beitragen als Drucker. Mit dieser Malik Letter®- Ausgabe will ich meinen Lesern den Zugang zu seinem Denken und Werk leicht machen.

Mit Drucker hatte ich eine enge Verbindung. Wir trafen uns regelmässig, um über die Entwicklungen im Management und über seine Buchpläne zu sprechen. In den Erzählungen über seine Consultinggespräche mit hochrangigen Führungskräften aus -Wirtschaft und Politik, erfuhr ich von ihm viele jener Dinge, die er nicht in die Biographien schreibt und schon gar nicht in den Medien. Manuskripte seiner Bücher gab er mir zur Beurteilung, bevor diese in den Druck gingen. Änderungsvorschläge nahm er offen auf.

Am meisten interessierte ihn aber die Entwicklung meines Ganzheitlichen Management Systems. Während sein Denken und Schreiben zwar immer ganzheitlich und vieldimensional war, ging er den Schritt zur Konzeptionalisierung nicht. In seinen Büchern findet sich keine einzige Abbildung und, obwohl er das Potential des Internets früh erkannte, benutzte er die entstehende Webtechnologie nicht, um Management in dessen ganzer Dynamik sichtbar und anwendbar zu machen.

Aber es war ihm völlig klar, dass ein komplexitätsgerechtes Managementmodell für die Herausforderungen des 21. Jahrhundert diesen Schritt nötig machte. Er selbst hatte seit den 1940er Jahren das Management für das 20. Jahrhundert entwickelt. «Für das 21. Jahrhundert müssen Sie es neu erfinden, denn wir werden eine andere Gesellschaft haben», war sein Auftrag an mich schon 1988, als wir uns zum ersten Mal zu einer praktischen Zusammenarbeit für die verstaatlichte Industrie Österreichs trafen. Daher war er an meinen Konzepten



brennend interessiert und noch bei meinem letzten Besuch im Januar 2005, zehn Monate bevor er starb, wollte er alles über den Stand der sechsbändigen Buchreihe wissen, in der ich meine Management Systeme veröffentliche.

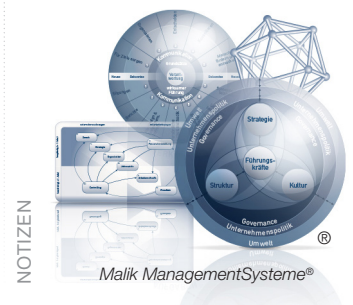
Wer Drucker für sich entdeckt, kann verstehen, was andere nicht einmal sehen können. Druckers Werk schützt vor Irrlehren und Moden. Man bekommt Übersicht und Einsichten in Gesellschaft, Organisation und Management, die man sonst von niemandem erhält. Es gibt wenige Autoren, von denen sich das sagen lässt.

Sein Werk ist eine Richtschnur im Management, einem Gebiet, das als akademisches Fach seine Qualitätskriterien noch nicht gefunden hat, obwohl diese längst existieren. Drucker hat die Plattform zu bauen begonnen, von wo aus sich der tiefgreifende Wandel der heutigen Zeit ermassen lässt. Change zu managen, war Drucker jedoch nie genug. «Be ahead of change if you want to be a leader», war seine Devise.

Mit freundlichen Grüßen



Prof. Dr. Fredmund Malik



100 Jahre Peter F. Drucker, Entdecker des Managements

*Start with what is right rather
than with what is acceptable.*

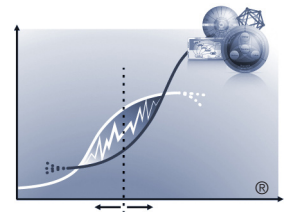
Peter F. Drucker

Am 19. November 2009 wäre **Peter F. Drucker**, der geistige Vater des Managements, 100 Jahre alt geworden. Einen besseren Zeitpunkt für seinen 100. Geburtstag hätte es kaum geben können, denn viele – und besonders die fähigsten – Führungskräfte sind tief verunsichert, weil die **scheinbar stabilsten Grundfesten** ihrer Welt in Frage gestellt sind. Was sie an Business Schools als ultimative Wahrheiten gelernt haben, scheint plötzlich in wichtigen Punkten nicht mehr zu stimmen. Zur **nötigen Neuorientierung** und um wieder einen **festen Punkt** zu finden, kann das Werk Druckers einen guten Teil beitragen.

Von den **Peter F. Drucker-Societies**, die nach seinem Tode in vielen Teilen der Welt entstanden sind, wurden aus Anlass seines 100. Geburtstages zahlreiche Symposien veranstaltet. In Beijing, Shanghai und Wien wirkte ich als einer der **Keynote Speaker** mit und konstatierte mit Freude einerseits das grosse Interesse an Druckers Management-Verständnis, andererseits aber auch mit Sorge den Mangel an Kenntnissen darüber. Jetzt aber ist die Zeit, in der die **Neue Welt** im Entstehen ist, von der ich oft schreibe, und für die wir die Lösungen haben. Jetzt geben Drucker-Kenntnisse entscheidende Vorteile, die Manager zu **echten Leadern** machen werden.

Drucker ist mit Abstand der **wichtigste Management-Denker des 20. Jahrhunderts** und einer der wenigen mit einer umfassend ganzheitlichen Sichtweise. Wo andere Management-Autoren zerlegen, fügt Drucker zusammen; wo sie analysieren schafft er eine Synthese und entwirft ein Gesamtbild einer gestaltenden und lenkenden Funktion der Gesellschaft, die wir Management nennen. Als scharfsinniger Beobachter von Wirtschaft und Politik und klarer Denker war Drucker unbeeindruckt von Modewellen, zeitlebens dem **Beitrag und der Verantwortung von Führungskräften für eine funktionierende Gesellschaft** verpflichtet.

Er hat ein Werk von mehr als 40 Büchern und vielen anderen Publikationen hinterlassen, darunter Aufsätze in der Harvard Business Review und im Economist. Für das Wall Street Journal schrieb er 25 Jahre lang eine Kolumne. Mit Drucker assoziiert man Management. Kaum bekannt ist jedoch, dass er nicht nur ein Managementautor, sondern auch einer der



Die Grosse Transformation21™
von der Alten Welt zur Neuen Welt

NOTIZEN

wichtigsten Gesellschaftsphilosophen des 20. Jahrhunderts war.

Sein Hauptanliegen war die funktionierende Gesellschaft, für die er erstmals in seinem Buch «The Future of Industrial Man» 1942 eine Theorie entwarf, die bis heute ihre Gültigkeit hat.

Vorbild, Wirksamkeit und Verantwortung von Führungskräften im Dienste einer funktionierenden Gesellschaft sind seine Themen geblieben. Jene Werte also, die heute, aktualisiert durch die Krisenlage und den grundlegenden sozialen Wandel, zwar zurecht so vehement gefordert, aber häufig ohne ausreichendes Wissen in die Diskussion geworfen werden.

Ein europäischer Amerikaner

Druckers Ansichten über Management, Wirtschaft und Gesellschaft sind zwar in Amerika entstanden, aber sie waren stets von seiner **umfassenden europäischen Erziehung** beeinflusst. Zu einem guten Teil erklärt dies die Ganzheitlichkeit und Vieldimensionalität seines Denkens, die sich durch sein ganzes Werk zieht.

Er wurde 1909 in das **Gross- und Bildungsbürgertum Wiens** geboren, das damals das Zentrum der geistigen, philosophischen und kulturellen Welt war, ebenso dekadent wie innovativ. Viele der geistigen Grössen dieser Zeit hatte er gekannt, weil sie in seinem -Elternhaus ein und aus gingen. Europäische Geschichte, Kultur und Philosophie prägten Druckers Erziehung und liessen ihn früh deren Irrwege und Fehlentwicklungen erkennen, weil er neu und anders dachte.

Während seines **Studiums der Rechts- und Staatslehre** in Hamburg und Frankfurt war er Redakteur für internationale Beziehungen, wo er **sein Schreiben** übte, das ein Leben lang sein Handwerkszeug war. Als die Nationalsozialisten seinen Aufsatz über den konservativen Staatsdenker Friedrich Julius von Stahl verbrannten, ging er 1933 zuerst nach England, wo er als Journalist für die Financial Times arbeitete und dann in die USA.

Am Bennington College in Vermont, sowie später an der New York University lehrte er Politik, Philosophie und Management. Ab den 1970er Jahren lebte er in Kalifornien, wo er an der kaum bekannten Claremont University Professor für Sozialwissenschaften war. Die dortige Management School ist nach Drucker benannt. Zwei Rufe nach Harvard lehnte er ab. Er sagte einmal: «The great trouble with a Harvardtype program is the arrogance it breeds. Students do not learn how difficult it is to accomplish anything». Und an einer anderen Stelle: «Harvard to me, combines the worst of German academic arrogance with bad American theolo-



NOTIZEN

gical seminary habits.» Dass Harvard ihn dennoch zu berufen versuchte, spricht jedoch wiederum für die Grösse der damaligen Leitungsorgane.

Als Autor und weltweit als **Berater von Spitzenführungskräften** und Regierungen prägte Drucker Wirtschaft und Gesellschaft leise, aber grundlegend. **Japan und Korea** verdanken ihm ihre Wirtschaftswunder, **Mexico** und andere lateinamerikanische Länder hätten denselben Weg gehen können, wären sie den Empfehlungen dauerhaft gefolgt, die ihnen Drucker gab.

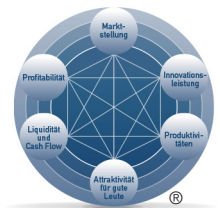


Mit Peter Drucker im Januar 2005 in seinem Haus in Claremont, CA

Kurz vor seinem 96. Geburtstag ist Drucker am 11. November 2005 gestorben. Bis kurz vor seinem Tod war er als Autor aktiv. «*I am a writer*», pflegte er zu sagen. Als ich Drucker zuletzt im Januar 2005 in seinem Haus besuchte, sprachen wir noch über eines seiner Manuskripte, das er gedanklich noch in Arbeit hatte, aber doch wusste, dass er es nicht mehr vollenden würde. «*You may finish it...*», sagte er. Ein letztes Mal – wir wussten beide, dass es das sein würde – drängte er mich, die Mission nicht aus dem Auge zu lassen, die er mir seit 1988 immer wieder vor Augen führte: Dort weiterzumachen, wo er aufhören musste.

Management – so alt wie die Pyramiden

Für viele gilt Drucker als **Erfinder des modernen Managements**. Er selbst wies diese «Ehre» aber weit von sich, selbst wenn sie ihm von noch so renommierten Medien, wie dem Economist, Business Week und Wall Street Journal mehr als einmal verliehen wurde. Management



Central Performance Controls® (CPC®)
Die 6 Schlüsselgrössen für das gesunde Unternehmen

NOTIZEN

wurde von niemandem «erfunden», aber, so meinte Drucker einmal mit Augenzwinkern, falls er jemanden nennen müsste, so würde er den «CEO der Ägyptischen Pyramiden AG» vorschlagen.

Druckers grosse Leistung ist nicht das Erfinden, sondern das **Erkennen der Bedeutung von Management** in seiner vieldimensionalen Komplexität als gestaltende und bewegende Kraft der Gesellschaft. Er war der erste, der Management als **soziale Funktion** und als **Beruf** formulierte.

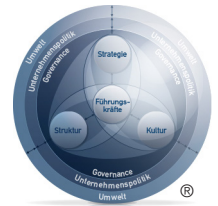
Er begann Management lehr- und lernbar zu machen, indem er es als eigenständiges Wissensgebiet darstellte. Dabei hat er Management stets als eine **anwendungsorientierte Disziplin** verstanden und nicht als eine Wissenschaft. Nicht nur Wahrheit, sondern praktisches Funktionieren war sein Anliegen. Diese Einstellung hat ihn erfolgreich den Versuchungen realitätsfremder Theorie widerstehen lassen.

Dazu hatte er eine sehr prononcierte Meinung: «*Graduate school faculties are made up of people who have never been out working in organizations, who have never found out about the brilliant marketing strategy that doesn't work because the consumer does not -behave the way you think he ought to.*» Und bei einer anderen Gelegenheiten meinte er: «*In business school classrooms they construct wonderful models of a non-world.*» Beides wird von der heutigen Krise und ihrem Zustandekommen bestätigt.

Fehlgeleitetes Management als Krisenursache

Wäre die Welt Druckers Prinzipien einer **gesellschaftlich verantworteten Unternehmensführung** gefolgt, statt den Irrlehren von Business Schools über amerikanische Shareholder-Governance, so hätte es zur heutigen Krise nicht kommen können. Deren Ursachen liegen zwar auch in der Ökonomie, aber weit mehr **in fehlgeleiteter Unternehmensführung**.

Obwohl einige der besten Universitäten begonnen haben ihre Lehrpläne, wenn auch zögerlich, zu ändern, so besteht wenig Hoffnung, dass die weltweit rund zehntausend Business Schools sich an die neuen Verhältnisse schnell genug adaptieren werden. Wie mehrfach in der Geschichte werden diese Institutionen daran scheitern, dass sie durch ihre eigenen Erfolge obsolet werden, weil sie gerade wegen dieser Erfolge für den **Wandel** und die **neuen Herausforderungen** blind sind. «*Arrogance means to be proud of ignorance...*», ist eine der hierfür zutreffenden Meinungen Druckers.



Malik General Management Modell®
(GMM®)

Gerade weil Drucker stets für **Freiheit und Markt** eintrat und das Desaster der 30er Jahre mit seinen Folgen aus eigener Erfahrung kannte, war er ein **entschiedener Kritiker von Fehlentwicklungen**, wie etwa der an Business Schools gelehrt, vorwiegend an Finanzkennziffern orientierten Unternehmensführung und Managerbezahlung der letzten 15 Jahre. An einer Stelle sagt er lapidar, es gebe nur zwei Arten von Executive Compensation Systems, nämlich schlechte und miserable...

Druckers Bedingungen für eine funktionierende Gesellschaft waren stets das **Vorbild richtiger Führung**, die **wirksame Kontrolle von Macht** sowie konsequentes **Einlösen von Verantwortung**. Dafür entwickelte er seine Prinzipien und Praktiken, und daraus resultierte seine ethische Haltung, die weniger der grossen abendländischen Philosophie verpflichtet ist, als vielmehr dem **praktischen Handeln für die Verbesserung der Gesellschaft**.

Management als Beruf

Drucker hat immer auf mehreren Ebenen gleichzeitig gedacht. Einerseits konnte er die grossen Linien der gesellschaftlichen Entwicklung erkennen und ohne akademischen Jargon und Fussnotenapparat beschreiben. Andererseits hat er auf **scheinbar banale Dinge** geachtet, die der akademischen Befassung mit Management kaum wichtig genug sind und daher so gut wie nie gelehrt werden. Es sind aber gerade diese Dinge, die für Berufseinsteiger so wichtig wären, um rasch Ergebnisse zu erzielen und damit zu zeigen, was sie können, um ihren Chefs wirksam zu helfen und um selbst immer grössere Aufgaben ohne zusätzlichen Stress zu erfüllen.

So hat er die **Grundlagen für Management als Beruf** gelegt, als den **Beruf der Wirksamkeit**, wie ich ihn nenne. Als erster befasste er sich zum Beispiel mit den Aufgaben und Werkzeugen der praktischen Tagesarbeit von Führungskräften, mit der persönlichen Arbeitsmethodik, der Tagesvorbereitung von Managern und der kommunikativen Wirksamkeit von schriftlichen Unterlagen. Dabei interessierte ihn nicht, wie das heute in der sogenannten empirischen Forschung im Zentrum steht, wie etwas «da draussen» tatsächlich ist, sondern ihn interessierte, **wie es sein muss**, wenn es wirksam sein soll. Das wiederum erfand er nicht selbst, sondern er beobachtete die Menschen in ihrer praktischen Tätigkeit, um herauszufinden, wodurch und wie diese wirksam werden und was sie wirksam macht. Dafür habe ich den Begriff des **«empirischen Normativismus»** geprägt: Schauen, was funktioniert und dieses dann zur Norm



Malik Integriertes ManagementSystem®
(IMS®)

machen. Das wurde in der Philosophie bis heute übersehen, die nur auf das eine oder das andere, aber nicht beides achtet.

Drucker war sich z. B. nicht zu gut, sich mit **Effektivität und Effizienz von Sitzungen** zu befassen, mit ihrer Vorbereitung, dem Follow Up und Follow Through bis zur endgültigen Umsetzung von Entscheidungen und Massnahmen. Dabei achtete er auch auf scheinbare Banalitäten, wie die Abfassung von Tagesordnungen und Protokollen, sowie daraus abzuleitenden Aktionsplänen. Er schöpfte aus seiner lebenslangen praktischen Zusammenarbeit mit Managern von Wirtschaftsunternehmen ebenso wie von Non-Profit-Organisationen. Gerade bei erfolgreichen Spitzenkräften fielen ihm oft scheinbare Kleinigkeiten auf, die einen enormen Anteil an deren Wirksamkeit und Erfolg hatten, z.B. ob sie eher Leser oder Hörer waren, ob ihr Gehirn also eher über das Auge oder das Ohr erreicht wird. Ich habe in mehr als dreissig Jahren niemanden getroffen, der auf solche Dinge achtete, schon gar nicht an Universitäten und Business Schools.

Das **praktische Arbeiten mit Top-Führungskräften** an deren konkreten Problemen und Herausforderungen war Druckers Forschungslaboratorium, und in dieser Beziehung hatten wir eine besonders starke Gemeinsamkeit, weil wir auf dieselbe Art von -Erfahrungen zurück greifen konnten – ich dreissig und er sechzig Jahre. Wir sprachen auch oft über den bedauernswerten Umstand, dass der heutige Universitätsbetrieb es auf unserem Gebiet kaum noch ermöglicht, in nennenswertem Umfang solche Anwendungserfahrungen zu machen, so dass es immer weniger möglich ist, Studenten erprobtes und damit funktionierendes Wissen zu vermitteln.

Einer dieser Topmanager, mit denen Drucker eng zusammenarbeitete, war *Alfred P. Sloan*, der als CEO und Chairman das US-Unternehmen General Motors 36 Jahre lang von 1920 bis 1956 führte und den Konzern aus den hoffnungslosen Anfängen zum weltgrössten Industrieunternehmen machte, das jahrzehntelang trotz schwieriger Zeiten Spitzengewinne machte, indem es die amerikanische Autoindustrie revolutionierte. Drucker nannte Sloan den **«wahren Professionellen»**, unter anderem wegen seiner Gewissenhaftigkeit in vordergründig unwesentlichen Dingen, z.B. wie er systematisch Dissens einsetzte, um schliesslich zu einem fundierten Konsens zu kommen.

Ein anderes Beispiel Druckers für Professionalität im Beruf ist der amerikanische Fünf-Sterne-General *George C. Marshall*, Stabschef der amerikanischen Armee von 1939 bis 1945, den der britische Premier *Winston Churchill* nach dem Kriege, als *«the organizer of victory»* bezeichnete.



Das Malik Management Effectiveness Modell® («Führungsrad®»)

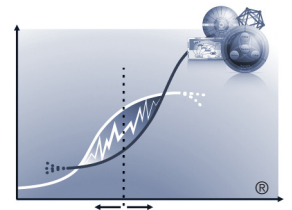
Drucker fragte zwar auch nach den **grossen Strategien**, genauso wichtig war ihm aber wie man diese realisiert. Er sah Ergebnisse nicht als eine Sache von Talent, sondern von **Professionalität**. Wenn er mit erfolgreichen Menschen zu tun hatte, war eine seiner Standardfragen: Was ist es, was diesen Mann so effektiv macht? Und ebenso im Falle des Misserfolges: Was war es, was diese Person scheitern liess?

Talent, so wichtig es ist und von Drucker auch ernst genommen wurde, war ihm nicht genug. Sondern wie man Talent nutzt, also gewissermassen die **PS auf die Strasse bringt**, war ihm wichtiger. Thema unserer Gespräche war regelmässig die Tragik von hochtalentierten Menschen, die aus ihren Begabungen nichts zu machen verstehen. Und umgekehrt sprachen wir noch häufiger über Menschen, die aus dem Wenigen, das sie mitbekommen haben, mit ihrer «handwerkliche» Professionalität der Wirksamkeit, grosse Leistungen hervorbrachten.

Wahrscheinlich sind Drucker solche Dinge auch deshalb aufgefallen, weil er selbst ein Mann sowohl der grossen wie der kleinen Dinge war. Zum erstem Mal erlebte ich seine **Gründlichkeit**, als ich 1988 in Wien ein eintägiges Meeting Druckers mit den 200 -wichtigsten Führungskräften der verstaatlichten Industrie Österreichs organisierte, die damals in einer tiefen Krise steckte. Programm und Tagesordnung waren ihm von grösster Wichtigkeit. Mehrmals machte er noch bis kurz vor Beginn Vorschläge für deren Änderung. Er wollte eine Fülle von Details über die einzelnen Firmen und Personen wissen und in der Diskussion hatte er fast alles präsent, was die anwesenden Manager damals sehr beeindruckte, denn an solchen Anlässen dominierten eher Präsentationsfolien mit generalisierenden Stichwörtern als sachkundige Aussagen. Folien brauchte Drucker nicht. Sein Medium war nicht der Projektor, sondern seine **klare Sprache** und eine **endlose Fülle praktischer Beispiele**.

Management als wichtigste gesellschaftliche Funktion

Konträr zu heutiger Business Administration ist Druckers Management nicht aus den materiellen Bedürfnissen der Geschäftswelt entstanden, sondern aus **Anforderungen**, die alle Institutionen für eine funktionierende Gesellschaft erfüllen müssen. Gerade das aber macht Drucker wiederum für das Management von Unternehmen weit wirksamer als die heute vorherrschenden betriebswirtschaftlich-ökonomisch verengten Ansätze. Seine Erfahrungen mit **Non-Profit-Organisationen** halfen ihm nämlich, ein Management zu entwickeln, das auch dann funktioniert, wenn man nicht quantifizieren kann und keine Bottom-Line in Form von Gewinn hat.



Die Grosse Transformation²¹™
von der Alten Welt zur Neuen Welt

Druckers erstes Buch «*The End of Economic Man*» (1939) über die totalitären Systeme seiner Zeit, und sein zweites, «*The Future of Industrial Man*» (1942) über eine umfassende Sozial-Theorie einer funktionierenden Gesellschaft sind die Grundsteine für seine erst lange danach entstandene Managementlehre. Unter anderem zeigt er hier, dass freie Märkte zwar nötig sind, aber entgegen verbreiteter Auffassungen weder eine funktionierende Wirtschaft noch Gesellschaft schaffen können, was sich in der heutigen Krise gerade wieder bewahrheitet.

Selbst die 1946 im Auftrag des Unternehmens erstellte Studie Druckers über General Motors, «*The Concept of the Corporation*», ist kein Buch über Management, sondern die erste umfassende Analyse der neu entstehenden Industriegesellschaft und des Grossunternehmens als ihrem wichtigsten produktiven Organ.

Erst in diesem Kontext entstand Druckers Management als anwendungsorientierte Disziplin, wofür er in seiner «*Praxis des Managements*» (1954) die Basis entwickelte. Präzise formulierte er Zweck und Mission des Unternehmens als das **Schaffen von Kundennutzen**, womit er konträr sowohl zur ökonomischen Gewinnmaximierung als auch zur Arbeitsplatzsicherung der Gewerkschaften steht. Gewinn und Beschäftigung sind nicht Ziel, sondern Ergebnis der effektiven Erfüllung der Mission für den Kunden, womit **Produktivität und Innovation** als Antriebe unternehmerischen Handelns verankert werden, und nicht selbstzerstörerische Gewinnmaximierung.

Hieraus folgen seine Prinzipien für Unternehmenspolitik und -organisation, für Aufgaben und Arbeitsweise des Top Managements, für Entscheidungsfindung, Menschenführung, Personalauswahl, Effektivität des Arbeitens, Selbstkontrolle und Verantwortung.

Wenig Raum für andere

Druckers Beitrag zu Management ist so **umfassend**, dass für andere Autoren des 20. Jahrhunderts wenig Raum für wirkliche Originalität blieb. Das konstatierte selbst *Tom Peters*, berühmter Mitverfasser des Bestsellers und zeitweisen Kultbuchs der 1980er Jahre «*In Search of Excellence*», als er für einen Beitrag zu einer «*Peter Drucker Retrospective*» einige Bücher Druckers – darunter «*The Practice of Management*» – studierte, die ihm bis dahin anscheinend nicht bekannt waren. «**Drucker said everything**», war seine ebenso lapidare wie zutreffende Erkenntnis. Und am Wiener Drucker Symposium sagte *Charles Handy*, der irische Managementautor, -Gesellschaftsphilosoph und London Business School



Professor mit grosser Liebenswürdigkeit: Erst nachdem er seine Bücher geschrieben hatte, sei er darauf gekommen, dass Drucker diese alle schon vor ihm verfasst habe...

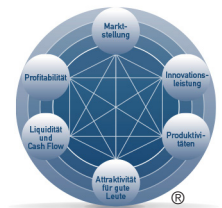
Wahrnehmen des noch Ungesehenen

Drucker sah viele Zukunftsentwicklungen treffsicher voraus, wobei er häufig zu früh war, denn er sah die Dinge bereits in ihrem Keim. Seine Methode dafür waren **Wahrnehmen und Beobachten** von bereits gegebenen, aber erst von wenigen gesehenen Tatsachen. Drucker hatte dieselben Daten wie jedermann, denn er arbeitete ganz allein, hatte keinen Assistenten und nur zeitweise eine Sekretärin. Aber diese Daten hatten für ihn eine zum Mainstream oft konträre Bedeutung. Aus denselben Informationen zog Drucker gänzlich andere Schlüsse als andere – und immer hatte er den Mut, ja Spass daran, **anders als Mainstream** zu denken.

Zum Beispiel sah er bereits in den 1950er Jahren die Entstehung der **«Organisierten Gesellschaft»** voraus, den Niedergang der Gewerkschaften und die Folgen **demographischer Veränderungen**. Schon 1976 beschrieb er z.B. in seinem Buch *«The Unseen Revolution»* die Folgen der Zusammenballung von Finanzmitteln in den Pensionsfonds. Das war zehn Jahre bevor die ersten **Corporate Raider-Fälle** die Finanzwelt schockierten und fünfzehn Jahre bevor dann die akkumulierten Geldmengen an die Börsen drängten, vervielfacht mit billigen Krediten, und so massgeblich zur heutigen Krise beitrugen. Er sah zehn Jahre im Voraus sehr klar, dass die Sowjetunion und der Weltkommunismus keine Überlebenschance haben würden, und nicht zuletzt deswegen ging China früh genug einen anderen Weg. Früher als andere verstand er die soziale Dynamik von Technologie und Innovation, und bereits in den 1960er Jahren schrieb er über Wissen als neues Kapital und die Entstehung der Wissensgesellschaft.

Dabei halfen ihm seine **immensen Geschichtskennnisse** und vielfältigen Interessen für die Kunst, besonders Musik und Literatur, sowie seine Liebe zu japanischer Malerei und chinesischer Kalligraphie.

An die Stelle von Prognosen und Fortschrittsglauben setzte Drucker die Praxis des Innovierens und die Idee einer Zukunft, die nicht passiert, sondern heute zu gestalten ist, damit das Morgen anders wird. Eine seiner Standardaussagen war, dass Strategie und Planung nichts zu tun haben mit zukünftigen Entscheidungen, sondern mit heutigen Entscheidungen in deren Wirkungen für die Zukunft.



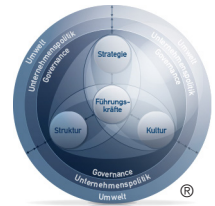
Central Performance Controls® (CPC®)
Die 6 Schlüsselgrössen für das gesunde Unternehmen

NOTIZEN

Drucker war ein Mann der Zukunft und des Wandels. «*Be ahead of change...*», war eines seiner Mottos. Dies war immer Thema unserer Gespräche, insbesondere in Bezug auf die **Mission**, die er mir 1988 beim Abendessen vor der Begegnung mit den österreichischen Topmanagern in Wien mit seinen insistierenden Fragen erstmals vor Augen führte. Er sagte, er selbst habe Management für das 20. Jahrhundert entwickelt, aber für das 21. Jahrhundert müsse ich es neu erfinden. Und bei unserer letzten Begegnung 2005 wiederholte er es: «*Go beyond, and reinvent for the 21st what I could do only for the 20th Century*». Dabei war ihm meine systemische Sicht besonders wichtig, die er selbst explizit nur an einer Stelle ausführt, nämlich im ersten Kapitel des 1956 erschienenen Buch «*Landmarks of Tomorrow*», in dem sich sein tiefes Verständnis für das Neue Weltbild der hochkomplexen dynamischen Systeme zeigt, deren Zeit aber damals noch nicht gekommen war.

We don't believe in progress, we practice innovation.

Peter F. Drucker



Malik General Management Model®
(GMM®)

Die wichtigsten Bücher von Peter F. Drucker

Aus den über vierzig Büchern Druckers sind die folgenden Sachbücher für die Managementpraxis besonders nützlich. Druckers Autobiographie ist für den interessierten Leser ein Zugang zu seiner Person und Zeit.

Die meisten der angeführten Titel wurden in den 1990er Jahren neu herausgebracht. Auch die älteren Arbeiten sind aktueller denn je. Es empfiehlt sich, die Bücher in Englisch zu lesen, weil die deutschen Übersetzungen zum Teil nicht gut genug sind.

Sachbücher:

- › Managing for Results, 1964
- › The Effective Executive, 1967
- › Innovation and Entrepreneurship, 1985
- › Managing the Non-Profit Organization, 1990
- › Post-Capitalist Society, 1993
- › Managing in the Next Society, 2002
- › Kardinaltugenden effektiver Führung, 2004;
(Hrsg. Peter F. Drucker und Peter Paschek)

Autobiographie:

- › Adventures of a Bystander, 1978;
neu bei Transaction Publishers, New Brunswick/London 1994



Malik Integriertes ManagementSystem®
(IMS®)

Stichwortverzeichnis

Beruf der Wirksamkeit	8	Innovation	11
Churchill, Winston	9	Krisenursache	7
Corporate Raider-Fälle	12	Kundennutzen	11
demographischer		Management	11
Veränderungen	12	Management-Denker	4
Disziplin anwendungs-		Marshall, George C.	9
orientierte	7	Mission.....	6, 11
Drucker, Peter F.	13	Neue Welt	4, 13
Drucker-Societies	4	Neuorientierung	4
empirischen Normativismus	8	Non-Profit-Organisationen	10
Erfinder	6	Organisierten Gesellschaft	12
fehlgeleiteter Unternehmens-		Peters, Tom	11
führung	7	Produktivität	11
Freiheit und Markt	8	Professionalität	9, 10
Gesellschaft funktionierende	4	Sloan, Alfred P.	9
Gesellschaftsphilosoph	5	Talent	10
Handy, Charles	11	von Stahl, Friedrich Julius	5
Harvard	5		
Herausforderungen	7		