

Die Unübersichtlichkeit der Verhältnisse macht eine Zwischenbilanz schwierig. Immerhin lassen sich aber gewisse Tendenzen erkennen – und andere nicht. So dürfte die Ökonomisierung ein blosses Schlagwort ideologischer Gegner geblieben

nach sich ziehen? Auch nach einer allfälligen Revision der Reform ist eine intensive Hochschulbildung aber nicht billig zu haben. Mit Budgets, die im Vergleich zu den Nachbarländern grosszügig sind, ist die Schweiz bisher nicht schlecht gefahren.

dem Versprechen Browns, das jetzige Budgetdefizit von über zehn Prozent des Bruttoinlandsprodukts innerhalb von vier Jahren zu halbieren, eine gesetzliche Grundlage zu verschaffen. Damit setzt sich die Regierung aber bloss dem Verdacht aus, von der

knallen dem Gentleman Usher of the Black Rod, der sie als Bote der Königin ins Oberhaus bittet, die Tür ins Gesicht. Es scheint, dass so viel Vortäuschung im Zeremoniellen dieses Jahr auch auf den Inhalt der Thronrede abgefärbt hat.

Von Peter Drucker für die Krisenbewältigung lernen

Heute, am 19. November, wäre der 2005 verstorbene Peter Drucker hundert Jahre alt geworden. Dank einem ganzheitlichen Verständnis und der Betonung der gesellschaftlichen Funktion des Managements hat er viele Irrwege frühzeitig erkannt, die sich im Umfeld der gegenwärtigen Krise manifestiert haben. Von Fredmund Malik

Eine bessere Zeit für den 100. Geburtstag von Peter F. Drucker und seine Lehre kann es kaum geben. Viele gerade der fähigsten Führungskräfte sind verunsichert, weil die anscheinend stabilsten Grundfesten ihrer Welt in Frage gestellt worden sind. Drucker kann einen guten Teil zur nötigen Neuorientierung beitragen. Er ist der mit Abstand wichtigste Management-Denker des 20. Jahrhunderts und einer der wenigen mit einer ganzheitlichen Sichtweise. Kaum bekannt ist, dass er auch einer der wichtigsten Gesellschaftsphilosophen war. Vorbildhaftigkeit, Wirksamkeit und Verantwortung von Führungskräften im Dienste einer funktionierenden Gesellschaft waren seine Hauptanliegen.

Managementversagen als Krisenursache

Drucker wurde am 19. November 1909 in das Grossbürgertum Wiens geboren. Während des Studiums der Rechts- und Staatslehre in Frankfurt arbeitete er als Journalist für internationale Beziehungen. Als die Nationalsozialisten seinen Aufsatz über den konservativen Staatsdenker Friedrich von Stahl verbrannten, ging er 1933 als Journalist nach England und dann in die USA, wo er Politik, Philosophie und Management lehrte. Rufe nach Harvard lehnte er zweimal ab. Als Autor und Berater von Spitzenführern und Regierungen prägte er Wirtschaft und Gesellschaft leise, aber grundlegend. Japan und Korea verdanken ihm ihre Wirtschaftswunder.

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

Gerade weil Drucker stets für Freiheit und Markt eintrat und das Desaster der 1930er Jahre mit seinen Folgen aus Erfahrung kannte, war er ein entschiedener Kritiker von Fehlentwicklungen, wie einer vorwiegend an Finanzkennziffern orientierten Unternehmensführung und Managerbezahlung. Das Vorbild richtiger Führung, Kontrolle von Macht sowie konsequentes Einlösen von Verantwortung sind für Drucker Bedingungen einer funktionierenden Gesellschaft. Dafür hat er seine Prinzipien und Praktiken entwickelt.

Konträr zu heutiger «Business Administration» ist Druckers Management nicht aus den Bedürfnissen der Geschäftswelt entstanden, sondern aus Anforderungen, die alle Institutionen für eine funktionierende Gesellschaft erfüllen müssen. Gerade das macht Drucker für das Management von Unternehmen weit wirksamer als die vorherrschenden betriebswirtschaftlich-ökonomisch verengten Ansätze. Druckers erstes Buch, «The End of Econo-

mic Man» (1939), über die totalitären Systeme seiner Zeit und sein zweites, «The Future of Industrial Man» (1942), eine umfassende Sozialtheorie einer funktionierenden Gesellschaft, sind Grundsteine für seine erst lange danach entstandene Managementlehre. Unter anderem zeigt er, dass freie Märkte zwar nötig sind, aber entgegen verbreiteten Auffassungen keine funktionierende Wirtschaft und Gesellschaft schaffen können. Selbst die 1946 im Auftrag des Unternehmens erstellte Studie über General Motors, «The Concept of the Corporation», ist kein Buch über Management, sondern die erste umfassende Analyse der entstehenden Industriegesellschaft und des Grossunternehmens als ihres wichtigsten produktiven Organs.

Entdecken des Ungesehenen

Erst in diesem Kontext entstand Druckers Management als anwendungsorientierte Disziplin, wofür er in seiner «Praxis des Managements» (1954) die Basis entwickelte. Präzise formuliert 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. Hieraus folgen seine Prinzipien für Unternehmenspolitik und -organisa-

tion, für Entscheidungsfindung, Menschenführung, Personalauswahl, Effektivität des Arbeitens, Selbstkontrolle und Verantwortung.

Drucker sah viele Zukunftsentwicklungen treffsicher voraus. Seine Methode dafür war das Wahrnehmen und Beobachten von gegebenen, aber erst von wenigen gesehenen Tatsachen. Bereits in den 1950er Jahren sah er die Entstehung der «organisierten Gesellschaft» voraus, den Niedergang der Gewerkschaften und die Folgen demografischer Veränderungen. Früher als andere verstand er die soziale Dynamik von Technologie und Innovation, und schon in den 1960er Jahren schrieb er über Wissen als neues Kapital und das Entstehen einer eigentlichen Wissensgesellschaft.

Dabei halfen ihm seine grossen Geschichtskennntnisse und vielfältigen Interessen an Musik und Literatur. An die Stelle von Prognosen und Fortschrittsglauben setzte er die Praxis des «Innovierens» und die Idee einer Zukunft, die nicht passiert, sondern heute zu gestalten ist, damit das Morgen anders wird. Drucker hat als Erster die Bedeutung von Management in seiner sozialen Ganzheit gesehen – die Spannungsfelder von Kontinuität und Wandel, Konservierung und Innovation, Gemeinschaft und Gesellschaft, von grossen Ideen und der Arbeit des Menschen. Er schuf die Ökologie der Gesellschaft – als Lehre und Praxis.

Prof. Fredmund Malik gehört zu den führenden Management-Vordenkern in Europa. Er ist Bestsellerautor sowie Gründer, Inhaber und Chef des Malik-Management-Zentrums St. Gallen. Mit Peter Drucker verband ihn eine langjährige Freundschaft.