

Peter F. Drucker - Management braucht Werte!

„The only basis of freedom is the Christian concept of man's nature: imperfect, weak, a sinner, ; yet made in God's image and responsible for his actions.“

(The Future of Industrial Man, p. 110, 1942)

Er ist der große Managementdenker. Peter Drucker gilt als Vater des modernen Managements.¹ Sein fast das ganze letzte Jahrhundert umspannende Leben (1909-2005) war überreich an Bildung, an Weltläufigkeit, an schöpferischer Kraft als Autor von 39 Büchern – darunter viele Managementklassiker –, als aufmerksamer Beobachter, unermüdlicher Lernender und Lehrer, als Coach angesehenen Unternehmensführer, als Gründer der Executive School in Claremont, in Kalifornien, die seinen Namen trägt.

Darüber ist viel gesagt und geschrieben. Doch es gibt eine wenig bekannte Seite von Peter Drucker. Davon ist fortan die Rede. Denn seine persönliche Grundhaltung hielt er stets zurück. Er wollte nicht Management-Guru sein – eine häufig auf ihn angewandte Bezeichnung, die er nicht mochte. Er war ein stets Fragender, seine Art zu lehren war eine sokratische.² Worauf es ihm ankam, waren die Fragen aus seinen Beobachtungen der Gesellschaft und in Besonderem von Großunternehmen, die Reflexion mit denen, die es anging, und die Übersetzung in Wege des Handelns. Die sogenannte Öffentlichkeit interessierte seine tieferen Überzeugungen und echten Beweggründe wenig. Erst nach seinem Tode wurde danach gefragt.³

Frühe Beschäftigung mit Religion und Institutionen

In das Wien der auseinanderfallenden Donaumonarchie hineingeboren, wuchs Peter Drucker in einer liberal gesinnten und gebildeten Familie auf. Der Vater war hoher Beamter im Wirtschaftsministerium, die Mutter hatte einen medizinischen Abschluss, war eine begabte Musikerin und fürsorgliche Erzieherin; sie hielt viel auf einen geistig anregenden gesellschaftlichen Umgang.⁴

Der vielseitig interessierte Peter Drucker beeindruckte bereits nach Abschluss des Gymnasiums mit Beiträgen für Wirtschaftszeitschriften und entdeckte seine besondere Begabung zum Lehren und Schreiben. Er blieb ein lebenslang Lernender in: Recht, Theologie, Philosophie, Literatur, Geschichte, Staatswesen und Institutionen, Volkswirtschaft und Statistik, aber auch in japanischer Kalligraphie.

Die Jugendjahre mit tiefen Erlebnissen in einer zerrissenen Welt und den selbst erarbeiteten Er-

¹ Der Special Report des Economist (Nov., 19th, 2005) erschien unter dem Titel: „The one management thinker every educated person should read.“

² Eine typische Aussage: „..... but I'am giving you the questions you should ask“.

³ So Timo Meynhardt von der Universität St. Gallen und Peter Paschek, Wien/Berlin (Autor, Freund von Peter Drucker); in den USA vor allem Joseph, A. Maciariello, Wegbegleiter und Professor in Claremont, California, und Jack Beatty.

⁴ Die Verhältnisse der Druckers waren in vielerlei Hinsicht ähnlich denen, aus denen hervorragende Wissenschaftler entstammten und die nach der Emigration ihr Lebenswerk in England und vor allem in den USA vollbrachten: Von den Ökonomen sind diese August F. von Hayek, Joseph Schumpeter, Ludwig von Mises, Fritz Machlup, Gottfried Haberler; diese werden auch als „Austrians“ (überwiegend Vertreter der sogenannten „Wiener Schule“) bezeichnet.

kenntnissen hatten einen den Charakter prägenden und Geist formenden Einfluss. Beim jungen Peter Drucker sind drei geistige Auseinandersetzungen hervorzuheben:

1. In seiner Dissertation „*Die Rechtfertigung des Völkerrechts aus dem Staatswillen. Eine logisch-kritische Untersuchung der Selbstverpflichtungs- und Vereinbarungslehre*“ befasste er sich überaus kritisch mit dem damals sich etablierenden Rechtspositivismus und mit seinem wichtigsten Vertreter **Hans Kelsen** (1881-1973), dem Architekten der österreichischen Bundesverfassung von 1920. Die Verabsolutierung des reinen Rechts war ihm unheimlich; er erkannte die Notwendigkeit der Rückbindung auf ein allgemeines Sittengesetz, einem Jus Gentium. Diese erste wissenschaftliche Arbeit war das lebenslang währende Bekenntnis zur notwendigen moralischen Grundlegung menschlicher Ordnung.
2. In der nächsten Schrift beschäftigte er sich mit **Friedrich Julius Stahl** (1802-1861), dem großen preußischen Rechtsphilosophen und Juristen, der eine Rechts- und Staatslehre „auf der Grundlage christlicher Weltanschauung“ entworfen hatte. Die Kernaussage Stahls, dass sich Macht legitimieren und der Verantwortung stellen muss, die wiederum auf absoluten moralischen Werten fußt, wurde zum bleibenden Postulat; er bezog diese Bindung später auf die Unternehmen und sah diese eingebettet in die Gemeinschaft und eingebunden in die Gesellschaft.
3. Als Peter Drucker während seiner Bankkaufmannslehre in Hamburg **Sören Kierkegaard** (1813-1855), Existenz-Philosoph, Theologe und religiöser Essayist, studierte, war dieser Verfechter der „Idee des Christentums“ nur wenigen bekannt. Groß war die Faszination, die von der Herangehensweise dieses theologischen Einzelgängers ausging, nämlich Philosophie als Mittel einzusetzen, um über das Christentum zu reflektieren. Von Kierkegaard wurde der Mensch im Spannungsverhältnis von spirituellem Wesen und Mitglied der Gesellschaft betrachtet. Nach ihm ist dem Glauben, der Spiritualität die Vergewisserung gegeben, nicht allein zu sein, sinnvermittelnd zu wirken und einen absoluten Bezugspunkt, nämlich Gott zu haben. Die Anerkennung des Bösen in der menschlichen Natur auf der einen Seite und die Möglichkeit des erträglichen Zusammenlebens⁵ auf der anderen Seite wurden zu einem wesentlichen Element der Überzeugung Peter Druckers.

Für sein Denken waren nach eigenem Bekunden auch zwei liberale Denker von großem Einfluss.⁶

Einmal war es **Ferdinand Tönnies**, Soziologe, Nationalökonom und Philosoph (1856-1936), der den Menschen bzw. Bürger in einer Wechselbeziehung von Status (in der Gemeinschaft) und Funktion (in der Gesellschaft) und als Zugehöriger von Gemeinschaft und Gesellschaft sah.

Der Zweite war **Wilhelm von Humboldt**, Gründer der Berliner Universität (1767 – 1835). Dieser legte nach seiner Analyse der Französischen Revolution überzeugend dar, dass dem Staat Grenzen

⁵ Von Peter Drucker häufig als „bearable society“ bezeichnet.

⁶ Drucker behielt die Geistesverwandtschaft mit der österreichischen Schule der Nationalökonomie: Anti-Keynesianisch, kritisch gegenüber Theorielastigkeit, Präferenz für methodischen Individualismus, selbstevidente Axiome und logisches Rasonieren; auch hinsichtlich der Rolle der Preise als Wertindikatoren, der Unmöglichkeit zentraler Planung und Unvermeidbarkeit wirtschaftlicher Zyklen bestand eine große Übereinstimmung. Einen besonderen Einfluss hatte sein Freund Joseph Schumpeter mit seinen Analysen zu Unternehmertum und Innovation.

zu setzen und die Autonomie des Bürgers mit Nachdruck zu wahren sei. In den Büchern von Peter Drucker zu gesellschaftlichen Fragen kehren diese Gedanken immer wieder.⁷

Sein erstes Buch verfasste der kaum Dreißigjährige nach langen Vorarbeiten in England; es erschien 1939 nach seiner Übersiedlung nach Amerika. *The End of Economic Man – The Origin of Totalitarianism*⁸ war ein politisch-bekennendes Buch, das die ungewöhnliche Diagnose bereit hielt: Die allgemeine Hoffungslosigkeit in Europa ebne dem Faschismus den Weg, zumal das Versagen des Marxismus als ökonomisches System und als sinnstiftendes Element bereits eingetreten sei. Er beklagte „die Kraftlosigkeit der religiösen Kräfte, gerade in einer Zeit, in der man ihrer am dringendsten bedarf“; und darin sah er „den entmutigendsten Zug der heutigen europäischen Lage“.⁹ Nach seinen Beobachtungen macht der Verlust des Glaubens die Massen für die unhaltbaren, verlogenen Versprechungen des Totalitarismus in den Ausprägungen der beiden „weltlichen Glaubensrichtungen“ des Faschismus und Kommunismus empfänglich. Dieses – auch heute höchst lesenswerte Buch war ein frühes Zeugnis vorausschauender Erkenntnis auf Grundlage eines tiefen Verständnisses gesellschaftlicher Strömungen; das blieb eine seiner besonderen Stärken.

Christlich fundierte Denkweise als Grundlage seiner Managementlehre

Das Interesse an Fragen des Managements und der großen Unternehmen (*Corporations*) wuchs bei Peter Drucker aus dem nicht nachlassenden Interesse an Religion, Gesellschaft und Institutionen. Als Erster erkannte er unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg, dass das Management eine neue, zentrale Rolle in der Leitung von Unternehmen und in der Gesellschaft einnehmen wird.¹⁰

Die fundamentalen Einstellungen mit christlichem Gehalt werden nachfolgend mit repräsentativen Aussagen Peter Druckers belegt. Kurze Erläuterungen schließen sich an, die auch zum Lesen seines Werkes anregen sollen.

1. Menschenbild

„The large corporation must offer equal opportunities for advancement. This is simply the traditional demand for justice, a consequence of the Christian concept of human dignity.“

(Concept of the Corporation, 1946, p. 141.)

Der christlichen Vorstellung von der Würde des Menschen liegen Autonomie und Verantwortung des Einzelnen zugrunde, die auf ein höheres Prinzip bezogen sind.¹¹ Der Mensch wird als

⁷ Weitere einflussreiche Persönlichkeiten waren: Edmund Burke, J. (Staatsphilosoph und Vater des Konservatismus), Alexander Hamilton (Vater der amerikanischen politischen Ökonomie), Alexis de Tocqueville (Politiker, Historiker, Begründer der vergleichenden Politikwissenschaft), Walter Bagehot (Englischer Ökonom, Verfassungstheoretiker, Herausgeber des Economist, Alfred Sloan (CEO/President von General Motors, Auftraggeber der Studie von Peter F. Drucker über GM).

⁸ Das Buch wurde von Winston Churchill anerkennungsvoll rezensiert und zur Lektüre dem englischen Offizierkorps empfohlen. Die deutsche Übersetzung liegt erst seit 2010 vor. (siehe unter Literatur)

⁹ Anm. d. Verf.: Analogien zur Gegenwart sind spekulativ, aber nicht gegenstandslos.

¹⁰ In seinen Worten: „That I established the study of management as a discipline in its own right; and that I focused this discipline on People and Power, on Values, Structure and Constitution; and above all, on Responsibilities.“ (*Management*, rev. edition, 2008, with Joseph, A. Maciariello).

¹¹ Nicht ohne Grund sprach Theodore Levitt, Marketing-Professor, Editor der Harvard Business Review, und Freund (1970) von einer „bemerkenswerten katholischen Analyse“ im Zusammenhang mit dem ersten Teil des Buches *Concept of the Corporation*.

soziales und als spirituelles Wesen wahrgenommen, das als Fehlender, Sündiger, Gottferner, Erlösungsbedürftiger, Orientierungssuchender durch das Leben geht. Die Reduktion des Menschen auf eine ökonomische Funktion ist danach grundfalsch. Auch in den Unternehmen ist der Mensch als Person zu werten, die sich entwickeln soll. Die strenge Trennung zwischen beruflichen und privaten Welten ist der Persönlichkeitsentwicklung nicht förderlich.¹²

2. Rolle des Unternehmens

„Business enterprises ... are organs of society. They do not exist for their own sake, but to fulfill a specific social purpose and to satisfy a specific need of a society, a community, or individuals.“

(Management: Tasks, Responsibilities, Practices, 1973, p. 39)

Managerielle Macht bedarf der sozialen Legitimität. Diese ergibt sich aus der Bereitstellung einer wertvollen wirtschaftlichen Leistung, der Entfaltung der Stärken der Mitarbeiter und der daraus folgenden positiven sozialen Folgen. Für eine gute Führung von Unternehmen ist ein gesundes Gefühl für Gemeinschaft und den Zweck des Unternehmens unabdingbar.

3. Rolle des Managements

„Management is deeply involved in spiritual concerns – the nature of man, good and evil.“

(The New Realities, 2003, p. 223)

Beim Management handelt es sich um etwas, das früher unter „Freie Künste“ bekannt war. Dazu gehört umfassendes Wissen: Religions- und Sozialphilosophie, Geschichte, Soziologie, Psychologie und naturgemäß Ökonomie. Diese Wissensbereiche sind grundlegend für Besonnenheit und Führung. Management ist Kunst bzw. Können, das Praxis und Anwendung verlangt. Das Diktum *„Management is About Human Beings“* ist in seiner Kürze Programm. Darum hat das Management den Auftrag als moralische Kraft zu wirken. Dies bedeutet, den Menschen in seiner moralischen Breite anzunehmen und daraus das Beste für das Unternehmen und für ihn zu machen.¹³ Management ist daher *„Moral Science“*.

4. Wirtschaftsethik

„But if (a man) lacks in character and in integrity – no matter how knowledgeable, how brilliant, how successful – he destroys. He destroys people, the most valuable resource of the enterprise.“

(Management, Revised Edition, New York, p. 287)

Ethik ist umfassend. Eine kasuistische „Geschäftsethik“ ist eine unzulässige Einschränkung und Absonderung von einem allgemeinen moralischen Imperativ.¹⁴ Glauben ist für ihn die Basis für die Ethik. Gesetze müssen klar und widerspruchsfrei sein, damit sie als Richtschnur für das

¹² Bemerkenswert ist die Feststellung: „Der Umstand, dass die Massen Ordnung durch Organisiertheit ersetzen, wenn sie keine echte Ordnung haben können, daß sie einen Dämon verehren, wenn sie keinen Gott zum Verehren und kein Konzept vom Menschen zum Respektieren finden, zeigt durch seine eigene Intensität, daß sie eine Ordnung, einen Glauben und ein vernünftiges Konzept vom Menschen brauchen.“ (Seite 210)

¹³ „... can turn man into a biological machine run by manipulation of fears and emotions, a being without beliefs, without values, without principles, without compassion, without pride, without humanity altogether.“

(Landmarks of Tomorrow, Transaction Publishers, Brunswick/N.J.; 1996, p. 258)

¹⁴ „The problem is one of moral values and moral education. But neither is there a separate ethics of business, nor is one needed.“

Verhalten verständlich und verbindlich sein können. Regulierung verlangt auch Sanktionierung. Freiheit ist nur in Verbindung mit Verantwortung vertretbar, Selbstbestimmung verlangt moralische Rechtfertigung. Übrigens: Im Konfuzianismus sah er eine Orientierung, die ein Gemeinwesen stützt und vor allem in den Sekundärtugenden eine Entsprechung in der westlich-bürgerlichen Gesellschaft hat.

Im reifen Alter: Skeptische Sicht – persönliches Bekenntnis zum Glauben

In den letzten zwei Jahrzehnten seines Lebens stellte sich eine Distanz Peter Druckers gegenüber dem wuchernden *Big Business*, dem eigensüchtigen Verhalten von *Manageristen*, dem unersättlichen amerikanischen Konsum und der hegemonialen Rolle der Vereinigten Staaten ein. Seine Überzeugungen machten dies verständlich. Bereits Anfang der 1980er-Jahre übte er Kritik an den hohen Vergütungen des Top-Managements in Publikumsgesellschaften. Besonders kritikwürdig befand er diese Selbstbedienung, wenn zur gleichen Zeit viele Arbeiter entlassen wurden. Anlass zu deutlicher, aber für ihn typisch zurückhaltend geäußelter Kritik waren das machtgetriebene Wachstum auf dem Wege von Übernahmen anderer Unternehmen und die Rolle der Pensionsfonds als Eigentümervertreter, die in einer bedenklichen Nähe zum Management stehen. Die zunehmende Kurzfristigkeit im Management war ihm ein Gräuel.

Peter Drucker bezeichnete sich als „*christlich-konservativen Anarchisten*“. Damit kam er auf den schon in seiner Dissertation behandelten Spannungsbogen von Bewahrung und Weiterentwicklung zurück. Man kann mit Fug und Recht sagen: Peter Drucker blieb sich treu. An anderer Stelle bemerkte er, dass er sich als einen ganz gewöhnlichen Christen verstehe, dass es jedoch darauf ankomme, sich immerfort zu bemühen, ein wahrhaftiger zu werden: „*You can only hope to become a Christian*“. Der Mensch braucht so seine Überzeugung hehre Ziele, beginnend für sich selbst; und hat den Auftrag, diesen nahe zu kommen; sie erreicht zu haben glauben, wäre Vermessenheit.

Was den Staat anbelangt, so hielt er als geschichtsbewusster Beobachter einen starken, ordnenden Staat für notwendig, nicht einen all-umsorgenden: „.....,zunehmend desillusioniert von „*Volksbeglückung*“, und zunehmend zur Überzeugung gelangt, dass es keine perfekte Gesellschaft gibt, sondern nur eine erträgliche. Man kann verbessern, aber nicht perfektionieren¹⁵ – und dies ist ein konservatives Konzept, aber ebenso auch ein christliches, da es den Schwerpunkt auf das Individuum und seinen Glauben legt und das Ende nicht in dieser Welt, sondern außerhalb dieser Welt sieht.“

Dieser Schluss ist gewissermaßen das geistige Testament Peter Druckers.

Das Verständnis von Verantwortung in Wirtschaft und Gesellschaft – sein nobles Erbe

Dem „Sozial-Ökologen“ als solcher verstand er sich zeitlebens war die Welt der Institutionen, namentlich der Unternehmen und ihres Managements in seiner Lebensmitte sein hauptsächliches Objekt der Beobachtung, Diagnose und Lehre. Innovative, wertschöpfende, robuste Unternehmen

⁸ Hier gibt es eine große Übereinstimmung zum Konzept des „piecemeal (social) engineering“ von Karl Popper, dem großen Philosophen und Wissenschaftstheoretiker, einem fast Gleichaltrigen aus Wien.

und der Realwirtschaft dienende Banken waren für ihn von besonderem Interesse. Wichtig waren ihm vor allem im reifen Alter aber auch die Non-Profit-Organisationen, die für eine gedeihliche gesellschaftliche Entwicklung mitverantwortlich sind: Schulen, Universitäten, Krankenhäuser und Wohlfahrtseinrichtungen, Stiftungen und Verbände. Er war der Sachwalter effektiver, funktionierender Institutionen und Fürsprecher einer guten Führung. Dabei war er sich der Brüchigkeit von Ordnungen im geschichtlichen Rückblick wohl bewusst.¹⁶ Und eine tiefe Skepsis gegenüber der Lust an der Macht erfüllte ihn.¹⁷

Das ‚Sowohl-als-auch‘ von Freiheit und Macht, Autorität und Verantwortung, von Fortschritt und Bewahrung, von Gut und Böse, von weltlichem Tun und spiritueller Erfüllung ließ Peter Drucker nie los. Sein Glaube an die Unversehrtheit der Schöpfung („sanctity of spiritual creation“) verließ ihn nie. In den tradierten christlichen Werten erkannte er eine lebensnahe Weisheit („practical wisdom“) und das unverzichtbare ethische Fundament einer verantwortungsvollen Unternehmensführung.

Literatur

- Meynhardt, Timo *The practical wisdom of Peter Drucker: roots in the Christian tradition*, in Journal of Management Development, Vol. 29, No 7/8, 2010, pp. 616-625
- Drucker, Peter, F. *Ursprünge des Totalitarismus – Das Ende des Homo Oeconomicus*, Karolinger Verlag, Wien/Leipzig, 2010 (zitiert in der englischen Fassung)
- Drucker, Peter, F. *The Future of Industrial Man*, John Day, New York, 1942
- Drucker, Peter, F. *Concept of the Corporation*, John Day, New York, 1946
- Drucker, Peter, F. *Adventures of a Bystander*, Harper & Row, New York, 1978
- Drucker, Peter, F. *Kardinaltugenden effektiver Führung*, Redline, Heidelberg, 2004, Paschek, Peter (Hrsg.)
- Drucker, Peter, F. *The New Realities: In Government and Politics; in Economics and Business; in Society and World Views*, Transaction Publishers, New Brunswick, N.J., 2003
- Hoefle, Manfred *Managerismus – Unternehmensführung in Not*, Wiley, Weilheim, 2010.
- Maciariello, Joseph, A. *Drucker's Lost Art of Management* - McGrawHill, New York, 2011, Linkletter, Karen, E.
- Pearce, Craig, L. *The Drucker Difference - What the World's Gratest Management*
- Maciariello, Joseph, A. *Thinker Means to Today's Business Leaders*, McGrawHill, New York, 2010 Yamawaki, Hideki

.....

www.peterdrucker.at
 www.drucker.cgu.edu
 www.druckerarchives.cgu.edu
 www.pfdf.org