

Beyond Management by Objectives (MBO): Das christliche Menschenbild von Peter F. Drucker

Ansatzpunkte und Perspektiven einer ganzheitlichen Betriebswirtschaftslehre

..... den Anfang mache ich mit der Person, weil ich annehme, dass ihn viele Peter Drucker nicht so richtig kennen. Im **zweiten** Teil streife ich sein übergroßes, reiches Werk, um dann im **dritten** Teil zu fragen, was Peter Drucker uns hier und heute zu sagen hat.

Der Mensch

Wer war Peter Ferdinand Drucker? Mit **drei** Eigenschaften will ich seine Person beschreiben.

Die **erste Eigenschaft**: Er war, wie man in Österreich umgangssprachlich sagt, sehr **gescheit** - anders gesagt - hochgebildet:

Aufgewachsen ist Peter Drucker im Wien der auseinandergebrochenen Donaumonarchie in einer konvertierten Familie; in einem großbürgerlichen, liberal gesinnten Haus, in dem Hans Kelsen, Joseph Schumpeter, der Wirtschaftshistoriker Karl von Polanyi, auch angesehene Musiker verkehrten. Er absolvierte das humanistische Gymnasium, schloss ein juristisches Studium an und wurde mit nur 22 Jahren promoviert. Schon früh zeigten sich seine besonderen Stärken: das **Schreiben und Lehren**.

Bereits im Gymnasium verfasste er Aufsätze – einen über die Bedeutung des Panama-Kanals, der im *Österreichischen Volkswirt*, einem hochangesehenen Wirtschaftsmagazin erschien.

Peter Drucker war ein Vertreter der seltenen und immer rarer gewordenen Spezies des **Gelehrten** mit den Schwerpunkten Recht, Institutionen, Staatslehre, Volkswirtschaft, Mikroökonomie, Geschichte, aber auch so Verschiedenes wie Literatur, Theologie, Statistik und japanische Kultur und Malerei. Dieses Maß an Gelehrtheit, an Bildung war im Wien des frühen 20. Jahrhunderts nichts Außergewöhnliches. Man denke an Schumpeter, Popper, Frankl, Hayek.

Fast ein Jahrhundert hat er gelebt von 1909 bis 2005. Sein langes Leben lang hat er **gelernt**. Alle drei Jahre hat er sich in ein neues Wissensgebiet im wahren Sinn des Wortes eingearbeitet, um einen ausreichenden Einblick und einen guten Überblick zu bekommen. Aus dem ständig sich vermehrendem Fundus hat er geschöpft; so konnte er Bezüge, herstellen, die den Meisten in der BWL und Managementlehre nicht geläufig sind: beispielsweise zu Aristoteles, zu Augustinus, Thomas von Aquin und Kierkegaard; oder die Logik der Organisation der Katholischen Kirche erklären; oder die von ihm geübten „Feedbacks“ auf die entsprechende, 500 Jahre alte Praxis der Jesuiten zurückführen.

Seine geistigen Verwandten waren in der Mehrzahl liberale und konservative Denker und Staatsphilosophen, vor allem Alexis de Tocqueville, Wilhelm von Humboldt, der Soziologe Ferdinand Tönnies, der konservative Staatsphilosoph Edmund Burke, der amerikanische politische Ökonom Alexander Hamilton, Walter Bagehot, Ökonom und Gründer des *Economist*.

Die **zweite Eigenschaft**: Peter Drucker war das, was man unter **weise** versteht.

Wie zeigte sich dies? Er war sorgfältig im Urteil, maßvoll im Bewerten, skeptisch gegenüber großen Ideen oder gar Ideologien. Dazu sagte er mal: *„Je älter, umso skeptischer werde ich gegenüber Versprechungen, welche die Menschheit durch eine neue Gesellschaft erlösen sollen. es gibt keine perfekte Gesellschaft, sondern nur eine erträgliche!“*

Den Positivismus hielt er für anmaßend, geschichtslos, gar gefährlich. Man könnte ihn einen „**Abklärer**“ nennen, als grobe Unterscheidung zu den vielen Intellektuellen, die meinen „Aufklärer“ zu sein.

Sokratisch war er in der Art, wie er unterrichtete. Übereinstimmend sagen viele, man habe ihn denken gehört, ihm beim Denken zusehen können.

Es war **Kosmopolit**: mit Dreißig wurde der Wiener und Mitteleuropäer, fast Engländer, schließlich Amerikaner; schon in den 1960er-Jahren lernte er Japan kennen und machte sich mit der konfuzianischen Tradition vertraut.

Von Jugend auf war er ein sehr wacher **Beobachter**. Sein erstes Buch das er mit gerade mal 30 Jahren vollendete, ist ein eindrucksvoller Beweis: **„The End of Economic Man“**. Dieses erste Werk wurde von Winston Churchill lobend rezensiert und wurde Pflichtlektüre des englischen Offizierskorps. In ihm ergründete er das Wesen und die Ausformungen des Totalitarismus im Nationalsozialismus und im Kommunismus.

Seine illustre Biographie benannte er nach der Rolle, in der er sich sah: **„Adventures of a Bystander“**. In dieser schilderte er zahlreiche Begegnungen und Freundschaften mit interessanten Persönlichkeiten immer mit Lehren für das Leben verbunden.

Seine hinhörende Art machte ihn zum vielgesuchten Berater und zum persönlichen Coach herausragender Unternehmensführer wie Walter Wriston, Chef der damaligen City Bank und Elder Statesman der amerikanischen Bankenwelt oder später A. G. Lafley, der langjährige CEO von Procter & Gamble.

Dass Peter Drucker Zweidrittel seiner Bücher nach 65, also im gesetzlichen Pensionsalter geschrieben hat, ist wohlthuender Trost und Ermunterung für ältere Semester.

Er wollte nie **Guru** sein, darin unterschied er sich von den „Stars“ und Bestseller-Produzenten wie Peters, Porter und Hamel. Von Glamour hielt er sich immer fern. Übrigens: Als Investmentbanker hatte er in London ausgezeichnet verdient, fühlte sich aber in dieser Rolle nicht wohl und beschloss, seinen natürlichen Neigungen, dem Schreiben und Lehren nachzugehen. Nicht das Geld entschied, sondern seine Berufung verlangte es.

Die **dritte Eigenschaft**, das ist seine **soziale Einstellung**:

Peter Drucker hatte ein ausgesprochen großes **Interesse für Menschen und Institutionen**. Nationalökonomie „mochte“ er nicht, weil sie sich nur mit Märkten und Gütern beschäftigt. Das unmittelbare Interesse galt dem Einzelnen, gehörte der Zugehörigkeit des Einzelnen zu einer Gemeinschaft und seiner Einordnung in die Gesellschaft.

Die vom damaligen legendären CEO, Alfred Sloan in Auftrag gegebene Untersuchung zu General Motors, dem damals größten Unternehmen, war der Anfang seiner Beschäftigung mit großen Unternehmen und somit mit dem Management.

Später engagierte er sich neben der Beratung von Regierungen und staatlicher Stellen immer mehr für *Non-Profit*-Organisationen - aus Enttäuschung über viele Praktiken in Banken und Großunternehmen. Die *Non-Profit* beriet er pro bono. Zu seinem Klientel zählten die Girl Scouts, Care, YMCA, die Heilsarmee, die Ursulinen, um einige zu nennen. Viel Geld hat er gespendet, eine Stiftung für Non-Profit Management eingerichtet, vier Kinder gehabt, bescheiden gelebt, in einem kleinen Haus in Claremont / Kalifornien, das mit seiner „Doris“ ein „Intellectual Powerhouse“ war. Zu seiner Frau noch ein Wort: Doris Drucker beeindruckte das Peter Drucker-Forum in Wien mit sehr anspruchsvollen Video-Eingangsstatements – im vorigen Jahr mit 102 Jahren!

Akademische Anerkennung wurde Peter Drucker im fortgeschrittenen Alter zuteil. Im deutschen Sprachraum 1970, mit dem Ehrendoktorat in meiner Zeit in St. Gallen unter Hans Ulrich. Höhepunkt war sicher die Verleihung der *Presidential Medal of Freedom*, die höchste zivile Auszeichnung der USA. Er wurde Ehrenpräsident der NY-University und war Namensgeber für die Claremont Graduate School.

Am liebsten nannte er sich einen *Social-Ecologist*, einen Sozial-Ökologen. In dieser Hinsicht war er dem 100 Jahre früher geborenen Alexis de Tocqueville verwandt, der sich vergleichend mit Regierung, Gesellschaft und Gemeinwesen in USA und Frankreich befasste; Peter Drucker tat es ähnlich mit Unternehmen und Institutionen in USA, Europa und Japan.

In seinen späten Jahren beschrieb er sich als **christlich-konservativen Anarchisten**. In dieser Selbstbezeichnung kommt der Spannungsbogen des „Sowohl als Auch“ zum Ausdruck: seine konservative Grundhaltung einerseits und seine „auführerische“ Seite andererseits. **Verabsolutierung** und **Einseitigkeit** waren ihm fremd.

Das Werk

In der Verleihungsurkunde der *Presidential Medal of Freedom* hieß es: „*The world's foremost pioneer of management theory*“, im Economist lautete es anlässlich seines 100ten Geburtstages: „*The one management thinker every educated person should read*“. In der Tat war er es, der Management als Disziplin, *as a discipline in it's own right*“, - wie er es ausdrückte - definiert und geformt hat. Daher gilt er als **Vater des Managements**, nicht nur von Unternehmen, sondern von Institutionen allgemein.

Peter Drucker war sich gewiss, dass eine moderne Gesellschaft eine „*Society of Institutions*“ sein wird. In seinem ersten Standardwerk „*Concept of the Corporation*“ von 1946, analysierte er prototypisch GM vom *Shop floor* bis zum *Board* und dazu noch die Arbeitnehmervertretung. Theodore Levitt nannte diese Arbeit etwas eigentümlich: „**a catholic analysis**“; das altgriechische Wort „katholike“ steht für eine umfassende, ganzheitliche Betrachtung.

Die wesentlichen **Erkenntnisse** bzw. Managementansätze, die mit Peter Drucker verbunden, sind

1. **Die Dezentralisierung** als Führungsprinzip großer Organisationen,
2. **Management by Objectives**, ein Steuerungsprinzip verstanden als bilateral vereinbarte Einordnung des Individuums in eine funktionale Gemeinschaft, und
3. **Die Mission**, der übergeordnete Auftrag, der Zweck eines Unternehmens.

Mit diesen grundsätzlichen Themen von Organisation, Steuerung und Auftrag hat er sich immer wieder ausführlich beschäftigt.

„**Knowledge Worker**“ ist einer der Begriffe, den er prägte. Bereits 1959 charakterisierte er so den neuen Typus des Arbeiters bzw. Angestellten, der im Unterschied zum „Manual Worker“ nicht mehr einfach

„managebar“ ist. In „*Effective Executive*“ empfahl er schon 1967 das **Empowerment**, die Ausstattung des Einzelnen, des Mitarbeiters mit ausreichend Befugnissen. In dieser Zeit entwickelte er - was wenig bekannt ist - ein mehrdimensionales Controlling-Konzept, das ein Vierteljahrhundert später von Kaplan und Norton als **Balanced Scorecard** vermarktet und in allen möglichen Facetten angewendet wird. Alles andere als angetan war Peter Drucker von mechanistischen, formalen Anwendungen seiner Konzepte, vor allem der Zielvereinbarung bzw. von MBO.

Ein wichtiges, damals - man kann hinzufügen auch heute noch - in Managementkreisen wenig beachtetes Thema war das der **Innovation**. Ein weiteres wichtiges Thema war das der **Verantwortung** des Managements und seine Legitimierung. Denn die **Komplementarität von Authority und Responsibility**, von Vollmacht und Verantwortung, ist für das gute Funktionieren von Institutionen eine unabdingbare Notwendigkeit. Freiheit ist kein Wert an sich, sie ist ein Ordnungsprinzip. Freiheit bedarf demzufolge immer der Einbettung und Bindung. Aus diesen hier nur angedeuteten Äußerungen erhält man ein Gefühl für die Tiefe seines Denkens. Man merkt den Sozialphilosophen!

Peter Drucker setzte sich ausführlich mit **Governance** und Eigentümervertretung auseinander. Die wachsende Bedeutung institutioneller Anleger, nämlich der Pensionsfonds mit ihrem Druck auf kurzfristige Ergebnisse und der Anonymisierung des Eigentums machte ihm Sorge.

Wie schon erwähnt, lag die Aufmerksamkeit in späteren Jahren bei den **Non-profit-Organizations**; neben Staat und Privatwirtschaft ist dies die dritte Säule. Zu diesem Sektor der Zivilgesellschaft zählen die Schulen und Universitäten, die Krankenhäuser und Wohlfahrtseinrichtungen. Als besorgniserregend sah er die „**Ökonomisierung**“ dieses Sektors. Seine Forderung war, dass Non-Profits einen klaren Auftrag haben sollten. „*Multipurpose*“ – also „**mehrzweckige**“ Organisationen sind nach seiner Beobachtung in ihrer Effektivität dauerhaft beeinträchtigt. Dass die Non Profit-Organisationen in einer nachindustriellen Gesellschaft eine wachsende Bedeutung erhalten werden und sollen, davon war er überzeugt.

Peter Drucker lehrte unglaubliche 60 Jahre - mit 85 hielt er noch Lectures. Sein Opus umfasst mehr als 30 Bücher, die in über 50 Sprachen übersetzt wurden, darunter zahlreiche Standardwerke wie das zum Bestseller gewordene „**Management-Tasks, Responsibilities, Practices**“, mit 839 Seiten aus dem Jahre 1973, ein Buch das mich damals in den USA in den Bann zog.

Lehren für Lehre und Praxis

Viele Lehren lassen sich ziehen. Auf die folgenden fünf will ich mich beschränken:

Erstens:

Das **Prinzip Verantwortung** – im Sinne von Hans Jonas und auch von Viktor Frankl. Die **Verschränkung von Freiheit mit Verantwortung** ist für die Entfaltung des Menschen und für ein gedeihliches Zusammenleben unverzichtbar. Verantwortung des Managements wiederum verlangt die soziale Legitimierung. Und diese leitet sich davon her, dass Unternehmen einen speziellen, für die Gesellschaft nützlichen Zweck erfüllen; bzw. einen „*Public Value*“ erzeugen (Schweizer Dialog: Gomez/Meynhardt).

Zweitens:

Der **Primat des Kunden** als umfassende Ausrichtung des Unternehmens. Dies ist eine klare Absage an den **Shareholder-Value** und damit an die alleinige Fixierung auf den Gewinn, an die **Kurzfristigkeit**, an die *Conglomerisation*, an das *Leveraging*, das ständige Umschichten von Geschäften (Stichwort M&A), die Vermachtung von Märkten bzw. Kunden und das unaufhaltsame Streben nach Größe.

Die entsprechenden Moden und Methoden waren oder wären ihm nicht geheuer, angefangen mit *Asset-light*-Strategien über die Dekonstruktion und Virtualisierung von Wertschöpfung bis *Securitization* (*Verbriefung*), *Off-Balance-Vehicles*; letztere sind im Grunde genommen Taktiken zur Vermeidung persönlicher Haftung und zur Maximierung von Boni. Solche und andere „Erfindungen“ und sogenannte Management-Innovationen, überhaupt das Auseinanderdriften von Finanz- und Realwirtschaft hätte er als interessensgeleitete Machenschaften angeprangert.

(Warum wird nur so wenig – in Davos und anderswo - danach gefragt, wer diese Management-„Innovationen“ hervorgebracht und lanciert hat?)

Drittens:

Die **soziale Rücksicht**. Die Wahrung von Gemeinschaft verlangt - um auf das Thema Managerversgütung sprechen zu kommen - die Einhaltung sozial verträglicher, angemessener Abstände bei der Vergütung in einem Unternehmen. Schon in den 60er-Jahren kreidete Peter Drucker Fälle exzessiver Vergütung von CEOs an, als deren Einkommen im Durchschnitt das 25-fache des Arbeiterlohns betrug. (zum Vergleich: Heute ist es in den USA das über 400-fache.)

Richtig ärgerte er sich, wenn ein Management in großer Zahl Leute entließ und im selben Moment seine Vergütung erhöhte. Interessant ist ein historischer Verweis: J.P. Morgan, der mit Abstand mächtigste Banker der USA des 19. Jahrhunderts, machte sein Commitment nicht zuletzt davon abhängig, ob bei seinen Klienten das Gehaltsgefüge stimmig war; ein Georg von Siemens, Mitgründer der Deutschen Bank tat es ebenso. Und heute und in jüngerer Vergangenheit? Alles vergessen?

Von **Performance Compensation** in Form von *Stock Options* hielt er nichts. Extrazahlungen waren für ihn nur dann gerechtfertigt, wenn außergewöhnliche Leistungen vorlagen, in erster Linie erfolgreiche Innovationen. Ein Gräuel waren ihm geltungssüchtige, macht- und geldgierige Unternehmenschefs und Manager. Seine Welt waren **Servant Leaders und Entrepreneurs**.

Die Sucht nach Macht ist das Schlimmste aller Übel - so sein Résumé. Darum ist die Gier nach Macht ständig und überall im Blick und im Zaum zu halten; ein Druckerscher Imperativ!

Viertens,

Ausbildung von Managern

Wichtig war ihm zeitlebens eine breit angelegte, vielfältige Bildung. Seine Botschaft ist, dass BWL bzw. die Managementausbildung dem Anspruch an eine **Liberal Arts**-Bildung gerecht werden muss. *Liberal Arts* verstanden als die breite Kenntnis von Wirtschaftsordnungen, von Religions- und Sozialphilosophie, Geistes- und Wirtschaftsgeschichte, Anthropologie, Soziologie und Psychologie.

Um es klarer zu machen zähle ich die immer mehr um sich greifenden , gegensätzliche Praktiken auf: schmales, „digitales“ Wissen, die Fixierung auf „Bologna“ (als ein System der Verschulung), das *Spread-sheeting & Power-pointing*, die *Financialisation* bzw. die „Monetarisierung“ des Unternehmens, die Schein-Mathematisierung der BWL, Vorlieben für spieltheoretische Modelle, eine

frühe Spezialisierung, das kopflose Kopieren amerikanischer Praktiken und auch der Verzicht auf die Kenntnis technologischer Grundlagen.

Allemaal falsch ist das Versprechen vieler Business Schools, „Leaders“ hervorzubringen. In unseren Tagen ist immer weniger von Management und umso mehr von *Leadership* die Rede. Das ist eindeutig ein falsches Signal.

Nach Peter Drucker kommt es auf die Heranbildung zu einem gebildeten Bürger und die Befähigung zum verantwortungsvollen Manager an. Diese Vorstellung ruht auf drei Säulen:

„Liberal Arts“, „Handwerk“, Charakterbildung.

Zu Rolle von **Business Ethics** noch ein paar Worte: Eine solch spezielle Lehre ist für seiner Ansicht nach überflüssig, sogar schädlich mit der Begründung, dass es um eine universale Ethik geht, nicht um eine funktionalistische, kasuistische.

Von der heutigen Ausprägung von **Corporate Social Responsibility (CSR)** hätte er vermutlich eine ähnlich abweisende Meinung. Wenn nämlich das Verständnis der Rolle von Unternehmen stimmt - wie das in weiten Teilen vor allem des Mittelstandes der Fall ist - dann braucht es nicht modische Attribute und die reduktionistische Behandlung von Nachhaltigkeit und „sozialer Verantwortung“.

Anstand, Charakter, Integrität sind und bleiben grundlegende, zeitlos gültige Anforderungen an Führungskräfte. Peter Drucker sprach es unmissverständlich so aus:

„Wenn einem Manager der Charakter abgeht und Integrität fehlt, dann zerstört er Menschen, den wertvollsten Teil eines Unternehmens.“

Ein solches Diktum sagt alles.

Fünftens:

Das **Bild vom Menschen** ist für sein Management-Verständnis grundlegend. An **erster** Stelle steht die Forderung, die **Würde der Mitarbeiter als Menschen** zu wahren, den Menschen nicht als Objekt zu behandeln und die Mitarbeiter nicht als Human Resources zu qualifizieren, sondern als Person, als Individuen. Dies gebietet das christliche Menschenbild; in seinen Worten heißt es *„a consequence of the Christian concept of human dignity“*. Folgerichtig haben Unternehmen unter anderem die Pflicht, Mitarbeitern die Möglichkeit zu bieten, sich zu entfalten, sich zu weiter zu entwickeln.

An **zweiter** Stelle steht die Forderung nach **Integrität**. Denn ohne Integrität ist ein gedeihliches, erträgliches Zusammenleben nicht möglich. Schon 1987 im Nachgang zu der fast vergessenen Börsenkrise prangerte er das unappetitliche Verhalten von Tradern an, die nie genug bekommen können und andere für dumm verkaufen. Das war eine frühe, leider überhörte Warnung.

Die Managementlehre qualifizierte Peter Drucker als **„Moral science“**. Mit dieser Kategorisierung lässt sich die Brücke zur Katholischen Soziallehre schlagen: zu den Sozialenzykliken, zum jüngsten Apostolischen Schreiben „*Evangeli gaudium*“, zum Schreiben „Zum Unternehmer berufen“ (des päpstlichen Rates für Gerechtigkeit und Frieden).

Der hohe moralische Anspruch an den Menschen, an den Manager ist in dem Satz *„You can only become a Christian“* zusammengefasst. Christsein bedeutet für ihn im Grunde ein nicht nachlassendes Streben, Christ zu werden; es ist kein Zustand, keine Befindlichkeit, sondern ein lebenslanger Auftrag und nicht etwa nur die Zugehörigkeit zur Kirche. Das Leben stellt eine

moralische Herausforderung dar, ist eine Anfrage an den Einzelnen, wie es Viktor Frankl ausdrückte. Diese Einstellung steht im krassen Gegensatz zu der von Freud.

An was sollte uns Peter Drucker gemahnen? Wir sollten uns daran erinnern, dass Peter Drucker der Managementlehrer war, der von der Würde des Menschen, vom Guten und Bösen, von spiritueller Erfüllung sprach; der die Unversehrtheit der Schöpfung hervorhob und in den tradierten christlichen Werten eine große Fülle an Lebensweisheit erkannte.

Erinnerung muss Konsequenzen haben; im Besonderen gilt das für die BWL.

Zum Nachdenken, zur Diskussion drei Fragen:

- 1. Was muss getan werden, um dem Erfahrungs- und Orientierungswissen in der BWL den gebührenden Platz zu geben?**
- 2. Was gehört zu einer ganzheitlichen Managementausbildung?**
- 3. Was muss eine christlich geprägte Handlungslehre leisten?**