



Foto: © peterschreiber.media - stock.adobe.com

Moderne Managementansätze

Gespräch mit Johannes Grimm über Peter Drucker

Johannes Grimm ist Mitglied der Peter Drucker Society of Mannheim e.V. Er ist innerhalb der ZEISS Gruppe bei der Carl Zeiss Optical Components GmbH im Bereich Operational Excellence tätig und dort zuständig für Strategie und Organisationsentwicklung. Im Gespräch mit Prof. Dr. Winfried Weber gibt er Einblick in seine Ansichten zum Thema Management.

Heute möchte ich das Wirken von Peter Drucker und die Weiterentwicklung moderner Management-Modelle im Dialog mit Johannes Grimm beleuchten.

Warum interessieren sich junge Ingenieure wie Sie für den Managementklassiker Peter Drucker?

Spätestens mit der Leitung erster Projekte übernimmt man auch Verantwortung für

Ergebnisse und damit wird man im Sinne Peter Druckers zur Führungskraft, auch ohne disziplinarische Verantwortung. Ich habe eines Abends schlicht gegoogelt "was gute Führung ausmacht"; dabei stieß ich zwangsläufig auf Peter Drucker, der mir bis dahin gänzlich unbekannt war. Im Anschluss habe ich begonnen in seinen Büchern zu lesen und festgestellt, dass in vielen Organisationsmodellen und auch Managementmethoden, mit denen ich

mich auseinandersetze, seine Lehre zu finden ist. Man könnte auch sagen, dass Peter Druckers Ansätze die Grundlagen für moderne Führungsphilosophien, wie Lean, Selbstorganisation, Agilität und noch viele andere bilden.

Was interessiert Sie an seinem Ansatz besonders? Sein Fokus auf das Individuum und das Selbstmanagement? Die Fähigkeit und Notwendigkeit der Führungskraft,

sich an Werten zu orientieren? Der Fokus auf die soziale und gesellschaftliche Verantwortung des Managers und auf die Fragen des legitimen Handelns von Organisationen?

Ich denke, alle drei Aspekte treffen gleichermaßen zu, allerdings aus unterschiedlichen Gründen: Der erste Punkt steht im Einklang mit meinem Menschenbild. Ich bin der festen Überzeugung, dass der Mensch Ziele braucht, die er unter Einsatz seiner eigenen Stärken selbständig erreichen kann. Am zweiten Punkt kann man ganz gut erkennen, wie moderne Methoden auf Peter Druckers Ansätzen aufbauen. Ohne ein starkes, gelebtes Wertegerüst ist beispielsweise ein selbstorganisiertes Team (z.B. SCRUM oder auch Holocracy als Organisationsform) schon aus Komplexitätsgründen nicht lebensfähig. Der dritte Ansatz spielt aus meiner Sicht eine sehr zentrale Rolle für die kommenden Jahre, denn der Zweck, sowohl aus Kunden- als auch Gesellschaftssicht, einer Unternehmung wird für deren Zukunftsfähigkeit immer wichtiger. Zudem habe ich den Eindruck, dass nachfolgende Generationen auf diese zivilgesellschaftliche Legitimität noch mehr Wert legen. Schon deshalb sollten sich Führungskräfte viel intensiver mit dieser Frage beschäftigen.

Was finden Sie bei Drucker, das man nicht auch in aktuellen Managementbüchern lesen kann?

Nicht nur in solchen Büchern, sondern auch in Gesprächen, Workshops oder auf Konferenzen geht es nach meiner Ansicht viel zu oft um goldene Regeln und Managementmethoden. Wir sind immer wieder versucht, mit zu vielen technokratischen Mitteln unsere Organisationen zukunftsfähiger zu machen. Die Thesen Peter Druckers bilden für mich dagegen eine Art Basis, auf der vieles aufbaut. Er rückt den Mitarbeiter und den Kunden in den Mittelpunkt. Kurz, ihm geht es um Haltung und Kultur, weniger um konkrete Werkzeuge, ja, um Menschlichkeit

im Unternehmen. Damit ist keinesfalls eine Wellness-Oase gemeint, sondern er will den Mitarbeitern ermöglichen, einen Beitrag zu leisten und dadurch Sinn zu finden.

Druckers Einfluss auf die Wissensarbeit von Ingenieuren und auf die Zukunft der Arbeit ist ja legendär. Ohne ihn wären vermutlich das Toyota Produktionssystem, diese neue Unternehmenskultur und der Lean-Ansatz, nie so entstanden. Welche Bedeutung hat dieser Impuls für die heutige Industrie?

Die Lean-Philosophie ist wahrscheinlich einer der wichtigsten Impulse, den die Industrie in den letzten 20 Jahren erfahren hat. Leider haben wir die meiste Zeit mit dem Versuch vergeudet, die Werkzeuge dieses Ansatzes zu kopieren. Das bessert sich ja seit einigen Jahren. Und das ist auch erforderlich, denn die Lean-Philosophie ist eine tragende Säule für die nachhaltige Standortsicherung in einem Hochlohnland wie Deutschland. Außerdem ist sie die Basis für den Erfolg jeglicher Digitalisierung. Damit wird sie auch im kommenden Jahrzehnt ein wichtiger Impuls bleiben. Wir müssen aber noch viel weiter in diese Unternehmenskultur hineinfinden und davon abrücken, einfache Lösungen durch Einsatz von Methoden finden zu wollen.

Wenn Sie zurück auf Ihre Ausbildung als Ingenieur schauen – sind Sie auf Management-, Kommunikations- und gesellschaftliche Themen wie Legitimität des eigenen Handelns als Führungsnachwuchskraft gut vorbereitet worden? Und falls nicht, an welchem Punkt der Ausbildung und des Studiums müsste die Managemententwicklung beginnen?

Die Antwort ist einfach: Nein. Natürlich hat jeder von uns ein Semester lang Vorlesungen zu "Führung", Kommunikation, Betriebswirtschaftslehre und anderem gehört. Dabei habe ich natürlich Maslows Bedürfnispyramide kennengelernt und vieles mehr von dieser Art. Kurz: Sehr wenig mit praktischer Relevanz. Ich würde mir viel

mehr wünschen, dass es z. B. Vorlesungen zur Systemtheorie, z. B. zu der Niklas Luhmanns und zur Managementkybernetik von Stafford Beer gibt. Ein Unternehmen oder auch ein Projekt ist ja nichts anderes als ein soziales System. Zum zweiten würde ich mir die "Sinn-Lehre" von Victor Frankl dazu wünschen, die ja Maslow letztlich auch überzeugt hatte. Und natürlich Peter Drucker. Diese drei Pfeiler wären, denke ich, eine gute Grundlage, um sich auf eine Führungsrolle in den Unternehmen vorzubereiten.

Interessanterweise spielen also die praxisnahen Ansätze von Peter Drucker weder in der Ingenieurausbildung noch in der Betriebswirtschaftslehre eine Rolle. Woran kann das liegen?

Erklären kann ich mir das natürlich auch nicht. Ich könnte mir aber zwei Ursachen vorstellen: Zum einen hat nach meiner Einschätzung Peter Drucker wegen seiner Nähe zur Praxis eher in populärwissenschaftlicher Sprache geschrieben, was seine Rezeption an den Hochschulen nicht gefördert haben dürfte. Zum anderen liefert er ja keine Lösungen, die zu technokratischen Studiengängen passen würden. Ich könnte mir dagegen gut vorstellen, dass Peter Drucker in den Geisteswissenschaften bekannter ist.

Mit welchen aktuellen Managementmodellen sehen sich Ingenieure heute konfrontiert und sehen Sie Parallelen zu den klassischen Managementansätzen?

Um der steigenden Komplexität der Umwelt und deren Anforderungen gerecht zu werden, setzen meiner Beobachtung nach immer mehr Unternehmen auf agile Ansätze. Dazu zähle ich z. B. SCRUM aber auch Teile der Lean-Philosophie. Auf den ersten Blick erscheinen diese Ansätze neu, doch bei genauem Hinsehen sind die Grundvoraussetzungen für deren Erfolg schon bei Drucker beschrieben. Beispielsweise die Selbstorganisation des Wissensarbeiters,



Prof. Dr. Winfried W. Weber

eine menschenorientierte Unternehmenskultur und natürlich der Fokus auf den Kundennutzen als entscheidender Zweck des Unternehmens. Nicht zuletzt Peter Druckers Definition von Führung, die auf Ergebnisbeitrag setzt und nicht das Zuweisen von Mitarbeiterverantwortung, zeigt den Weg zu neuen Organisations- und Managementmodellen.

Wenn die Ingenieurausbildung heute also eher zu methodenlastig ist und sich mehr auf die rationalistischen BWL-Ansätze beschränkt – bräuchte man dann eher interdisziplinäre Wege, um die blinde Anwendungslogik und eindimensionale Logik des homo oeconomicus zu reflektieren?

Meiner Meinung nach sollte die Ingenieurausbildung immer einen BWL-Anteil haben, der das Verständnis für Kosten und Nutzen weckt. Darüber hinaus kann ich aber nur zustimmen, dass wir interdisziplinärer unterwegs sein müssen, ergänzend zu unseren klassischen Lösungsansätzen. Da bin ich ganz bei Ernst Pöppel, der sagt, dass sich Bildung aus Allgemeinbildung und einem Bereich zusammensetzt, in dem man versucht, der Beste zu sein. Allerdings sehe das nicht nur als Thema der Lehre, vielmehr als gesamtgesellschaftliche Aufgabenstellung. Für komplexe Sachverhalte wird man mit starren Methoden und unflexiblen Ansichten zwar einfache, aber damit nicht



Johannes Grimm

funktionierende Lösungen finden. Das gilt für Herausforderungen in Unternehmen, im öffentlichen Raum aber auch in der Politik. In Peter Druckers Worten: Management ist eine gesellschaftliche Funktion.

Auf manche der Druckerschen Modelle wie Management-by-Objectives (MbO) berufen sich viele, allerdings hatte praktisch niemand den Originaltext gelesen, der den Titel hat: „Management by Objectives and Self-Control“. Die jahrzehntelange Fehlinterpretation, dass MbO bedeute, insbesondere geführte Ziele zu setzen, wirkt immer noch nach. Dabei schrieb Drucker schon 1954 im Urtext zum MbO: „The greatest advantage of management by objectives is perhaps that it makes it possible for a manager to control his own performance. ... ‘Control’ is an ambitious word. It means the ability to direct oneself and one’s work. It can also mean domination of one person by another. Objectives are the basis of ‘control’ in the first sense; but they must never become the basis of ‘control’ in the second, for this would defeat their purpose“ (S. 130f). Ist in diesem Sinne Hoshin Kanri das richtige Verständnis, worauf Drucker wirklich abzielte?

Leider nur zur Hälfte. Hoshin Kanri ist ein wunderbares Werkzeug, die Umsetzung langfristiger Ziele in kleinen Schritten zu ermöglichen. Es folgt daher der von Drucker beschriebenen Grundregel mit dem zusätz-

lichen Vorteil, dass ein hohes Maß an Transparenz und Motivation geschaffen werden kann. Ich sehe allerdings einen weiteren Punkt, der wahrscheinlich die Ursache dafür ist, dass sich der Lean-Impuls so schwer tut, in unserer Unternehmenskultur Fuß zu fassen: Die Aufbauorganisation unserer Unternehmen. Darüber diskutieren wir noch viel zu wenig. Ich gehe davon aus, dass eine Vielzahl von Unternehmen, sicher auch im Gesundheits- oder öffentlichen Sektor, immer noch klassisch hierarchisch organisiert sind. Führung geschieht viel zu oft nach dem Grundsatz predict and control. Also entsprechend der zweiten Deutung von "control" im Originaltext. Um MbO im Sinne Druckers umzusetzen, brauchen wir meiner Meinung nach eine Aufbauorganisation, welche auf Selbstorganisation setzt.

Wir haben in den Workshops mit Ihnen und jungen Führungskräften bei unseren Peter Drucker Roundtables oft über "Haltung" und Werteorientierung diskutiert. Warum werden diese Fragen immer wichtiger und was kann Ihre Generation tun, dass sie stärker in den Fokus des Managementdiskurses geraten?

Wir benötigen in einer stetig komplexer werdenden Welt starke Werte und eine Kultur, welche aus Haltung und Werten resultiert bzw. besteht. Und das aus einem einfachen Grund: So eine Unternehmenskultur hilft uns, mit steigender Komplexität zurechtzukommen; sie wirkt komplexitätsabsorbierend. So ist aus systemischer Sicht gut zu sehen, warum gutes, sich laufend an die zunehmende Vielfalt anpassendes, Management zukünftig immer wichtiger wird. Meine Generation, die der jungen Führungskräfte, steht vor der Herausforderung, ihre aktuellen Lebensabschnitte, das heißt, zunächst mobil und flexibel zu sein, dann die Familienplanung, Beruf und sich niederzulassen, zu meistern, was einen derartigen Diskurs außerhalb Beruf und Familie erschwert. Aber wir haben Verantwortung in den Unternehmen anzunehmen und zu

bewältigen. In diesem Umfeld empfinde ich es als zwingend und überaus fruchtbar, mit Führungskräften unterschiedlichsten Alters und Erfahrung diese Kultur zu reflektieren und zu diskutieren, innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Mit welchen Klassikern zum Thema Management und Organisation beschäftigen Sie sich noch? Und was lernen Sie daraus?

Aktuell beschäftige ich mich, wie erwähnt, mit der soziologischen Systemtheorie Niklas Luhmanns und mit ihrer Auswirkung auf Unternehmen. Oder auch mit Stafford Beer und seiner Managementkybernetik, dem Viable System Model. Ich lese aber auch Tom Peters und andere. Für mich öffnen diese Ansätze, zusammen mit denen

Peter Druckers, eine Art Metaebene, aus der man soziale Systeme (Unternehmen) beobachten und Fragen stellen kann. Da gibt es noch viel zu lernen und gemeinsam zu entwickeln. Was für mich zudem persönlich in nächster Zukunft spannend wird ist, diese Theorieansätze in der eigenen Unternehmenspraxis anzuwenden, um sie wirksam werden zu lassen.

In der nächsten Folge dieser Serie stellen wir Ihnen vor, wie mit Peter Druckers Philosophie der Lean-Ansatz weiterentwickelt werden kann und wir stellen die Frage, ob Agiles Management "Lean" braucht oder Lean Management "Agilität" benötigt. Als Co-Autor wird Hermann Doppler mitwirken.

Der Autor

Prof. Dr. rer. pol. Winfried W. Weber
Mannheimer Institut für Angewandte Managementforschung, Hochschule Mannheim ist Vorstand der Peter Drucker Society of Mannheim e.V.
Kontakt: w.weber@hs-mannheim.de

Die Peter Drucker Society of Mannheim e.V. veranstaltet Roundtables zu aktuellen Managementthemen und lädt die Leser von Yokoten ein, mitzudiskutieren. Kontaktaufnahme per E-Mail: w.weber@hs-mannheim.de. Mehr Informationen zur Society: peter-drucker-society-mannheim.com



ANZEIGE

**SCHALLENKAMMER®
MAGNETSYSTEME**

Ideen, die sich lösen lassen.

Nichts gibt Ihnen so viel Orientierung wie Magnetismus.
Außer vielleicht eine gute Idee.

Bedruckte Magnete und Magnetschilder sind überall dort unentbehrlich, wo es um schnell anwendbare und einfach austauschbare Informationen geht.

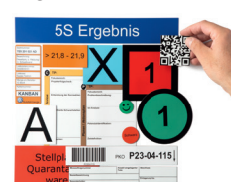
Sie unterstützen die Visualisierung in Lean- und KAIZEN-Prozessen, sie leiten und organisieren, sie präsentieren und dekorieren. In der Logistik werden sie zur Kennzeichnung von Regal- und Lagerplätzen eingesetzt, in der Produktion dienen sie zum Beispiel als Warntafeln an



Entdecken Sie unsere neue Homepage!

Maschinen oder als magnethaftende Überschriften und Logos für Informations- und Visualisierungstafeln. Das Management nutzt sie zur Visualisierung von Wertströmen.

Lassen Sie Ihre Fantasie spielen, und nutzen Sie die Möglichkeiten unserer unverzichtbaren Helfer. Farblich bedruckt, mit beschreibbarer Oberfläche, in unterschiedlichen Formen sind sie so vielfältig einsetzbar, wie Sie es sich nur vorstellen können. Wir freuen uns auf Ihre Anfrage...



Magnetsysteme | Magnetgummi | Magnetfolie | Bedruckte Magnete | Magnethaftflächen
Tel +49 9367/98977-0 | Mail info@schallenkammer.de | Web www.schallenkammer.de