

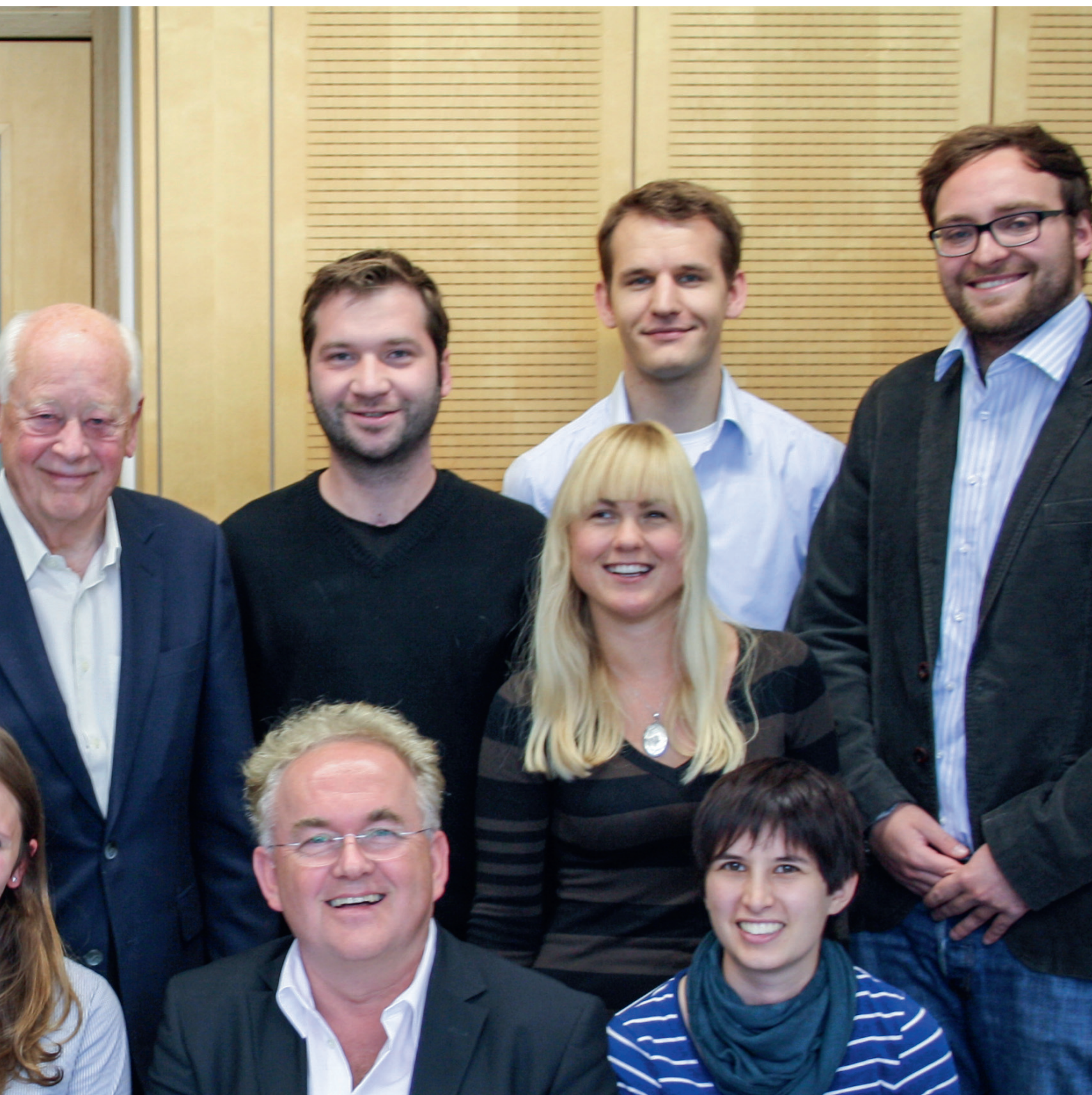


# Peter F. Drucker

Der Mitbegründer der modernen  
Managementlehre und der Lean-Welt

Gäste einer Veranstaltung der Drucker Society für Führungsnachwuchskräfte mit Charles Handy (hinten 4. v. r.), dem britischen Managementguru und Freund von Peter Drucker.

Hierzulande haben Manager verstanden, dass man Wettbewerbsnachteile bei Arbeitskosten nur wettmachen kann, wenn man die Entwicklung und nachhaltige Motivation hochqualifizierter Mitarbeiter im Blick hat. Damit setzten deutsche Manager, bewusst oder unbewusst, auf das Mantra des Altmeisters der Managementlehre Peter Drucker, der den "Wissensarbeiter" in den Mittelpunkt stellte. Sein Werk und seine Vision für das zukünftige Management stellen wir Ihnen mit dieser kleinen Serie vor.



von Prof. Dr. Winfried W. Weber

**W**issensarbeiter arbeiten nicht mehr ausschließlich mit ihren Händen, sondern wenden ihre Expertise an, um mit hohen Anteilen von Selbstorganisation produktiver zu sein. Gerade in der Produktion, wo viele noch an den Fließbandarbeiter denken, der im Takt einfache Handgriffe verrichtet, hat sich in

Deutschland "Wissensarbeit" – oder wie es Drucker ausdrückte – der Typus "Knowledge Technologist" etabliert, was die Führung und Zusammenarbeit in Produktionswerken grundlegend veränderte.

Grundlage der Neuausrichtung von Führung und Zusammenarbeit in deutschen Produk-

tionsunternehmen bildet die Adaption und Weiterentwicklung eines Managementsystems, das nach seinen Erfindern als Toyota Produktionssystem bezeichnet wird. Während europäische und amerikanische Produktionsunternehmen lange nach dem tayloristischen Prinzip arbeiteten (d.h. einer gibt eine Anweisung, der andere führt sie

aus), experimentierte der japanische Automobilhersteller Toyota früh mit dem von Peter Drucker manifestierten "Management by Objectives" und einem wertorientierten Führungsmodell.

Kaum jemandem ist bekannt, dass die Managementinnovationen des Toyota-Produktionssystems auch auf Peter Drucker zurückgehen. Bereits Ende der 1950er Jahre lernten die Toyota-Manager nicht nur die Lean-Pioniere Deming und Juran kennen, sondern auch Drucker, dessen berühmte Studien bei General Motors "Concept of the Corporation" oder das Standardwerk "The Practice of Management" gerade in Japan Gehör fanden. Beim "Management by Objectives" sorgt man für Ziele, während der Weg dorthin von den Mitarbeitern mit eigener Kreativität erst noch entwickelt wird. Dieses Prinzip wurde von Toyota weiterentwickelt zum "Management by Policy" oder auch Hoshin Kanri genannt. Hierbei stehen das gemeinsame Zielbild und die konsistente Abstimmung der Entfaltung der Ziele in die einzelnen Hierarchieebenen in vertikaler Richtung und über die beteiligten Bereiche in horizontaler Richtung mehr im Vordergrund.

Viele Unternehmen haben Druckers radikales Managementmodell mit hohen Anteilen der Autonomie der Wissensarbeiter noch nicht zum Einsatz gebracht. Andere wiederum wenden es nur partiell in Teilen des Unternehmens, zum Beispiel in der Produktion an und betreiben weiterhin Verschwendung und formalistische und hierarchische Rituale in den administrativen Bereichen. In wiederum anderen Unternehmen ist die erfolgreiche Anwendung nach dem ersten erfolgreichen Strohfeuer versandet oder bei einem Chefwechsel auf der Strecke geblieben.

Die Stärke der deutschen Wirtschaft und ihrer Wissensarbeiter liegt insbesondere bei den "tangibles", beim Dinghaften und Konkreten, also maßgeblich in der Produktion.

Bevor die Produktion in die Schwellenländer zu verschwinden droht, braucht es Managementmodelle, die die Wissensarbeit und die Wertschöpfung in den Fokus rücken. Dabei reicht es leider nicht, nur die Unternehmensstrategie auf zeitgemäße, wertorientierte Führungsmodelle umzustellen, sondern es ist erforderlich, sich auch als Unternehmen zu zeigen, das gesellschaftliche Verantwortung lebt, wichtige Normen und Werte der Gesellschaft einhält und damit den Stakeholdern Sinn bereitstellt.

In Europa leben 7% der Weltbevölkerung, die noch 25% des Welt-Bruttoinlandsprodukts erwirtschaften. Vielschichtige Führungsmodelle tragen maßgeblich dazu bei, dass wir diesen Anteil am Welt-BIP halten können.

In der nächsten Folge stellen wir Ihnen Peter Druckers Werdegang vor und Sie erfahren, wie er durch Zufall zum Managementexperten wurde. ■

## 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 Mannheimer Peter Drucker Society e.V. gehört zu den einflussreichen unternehmens-verbundenen Vereinen in Deutschland, die Management als "artes liberales" und als gesellschaftliche Funktion beschreiben. Der Verein verfolgt dabei ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke. Zentrale Ziele sind die Förderung der Entwicklung eines wertorientierten Managements, einer "entrepreneurial society" und eines "nächsten Managements", das den Menschen in den Mittelpunkt und gesellschaftliche Innovation ins Zentrum seiner Bemühungen stellt. Darüber hinaus will der Verein den Führungsnachwuchs fördern und gesellschaftlich relevante Managementinnovationen unterstützen.

Es ist nur eine leichte Übertreibung, zu behaupten, dass Peter Drucker zu den wenigen Personen in der jüngeren Geschichte zählt, die zwar kaum jemand kennt, ohne deren Denken und Modelle sich aber die moderne soziale Welt kaum erklären lässt. Drucker durchdrang die Prozesse des Organisierens, entwickelte eine Sprache dafür und vernetzte sich weltweit mit einflussreichen Entscheidern, die anfangen mit seinen Führungsmodellen zu experimentieren und frische Lösungen für unternehmerische Krisen zu finden.

Mehr Informationen unter:  
[peter-drucker-society-mannheim.com](http://peter-drucker-society-mannheim.com)

