

**Artur Baldauf** ist Leiter des Instituts für Marketing und Unternehmensführung der Uni Bern

## «Drucker war ein Universalgeist»

**«BUND»:** *Am Freitag ist Peter Drucker 95-jährig gestorben. Was machte Drucker so viel besser als alle anderen, dass er als «Erfinder des neuen Managements» und als Übervater gewürdigt wird?*

**ARTUR BALDAUF:** Druckers Kernaussagen sind heute wohl in praktisch jedem Managergedächtnis abrufbar – das allein gibt ihm eine Sonderstellung. Zum Übervater macht ihn, dass er es wie kein Zweiter verstand, komplexe Phänomene nach tiefgreifender Analyse in einfache, klare Worte zu fassen.

*Zum Beispiel?*

Er hat Managern aufgezeigt, wie wichtig es ist, Effektivität und Effizienz anzustreben und die beiden Dinge klar zu unterscheiden. Die beiden Grundfragen sind: «Machen wir die richtigen Dinge?» und «Machen wir die Dinge richtig?» Das eine ist eine Frage der Strategie, das andere eine Frage der Taktik.

*Was lernten Sie als Betriebswirtschaftler von Drucker?*

Er ist der Vordenker des konsequent zielorientierten Führens und der dezentralen Konzernstrukturen, indirekt auch der Vordenker einer guten Corporate Governance. Diese Prinzipien hat er vor über 50 Jahren entwickelt.

*Drucker erhielt Lob von Churchill und Nixon, 12 seiner 35 Bücher schrieb er aber in den letzten 15 Lebensjahren. Worin besteht die Aktualität seines Denkens?*

Er war ein ausgesprochen gebildeter Universalgeist, ich wüsste keine noch lebende Persönlichkeit, die einen ähnlich breiten Horizont hätte. Er war vielsprachig, beschäftigte sich mit Musik, Literatur, Mathematik, Management und Psychologie. Durch die Beschäftigung mit komplexen Systemen hat er neue Verbindungen aufgezeigt, Zusammenhänge erschlossen, die Vertretern einzelner Fachdisziplinen verschlossen geblieben sind. In dieser schnelllebigen Zeit sollten wir uns wieder öfter auf Drucker und seine tiefgreifenden Analysen besinnen. Weil er genau hinschaute, nahm er die Entwicklung des Internets gedanklich um Jahrzehnte vorweg, und er warnte schon 1970 vor dem Kollaps der Pensionskassen.

*Einige seiner Erkenntnisse klingen heute banal, etwa dass motivierte Mitarbeiter der Schlüssel zum Erfolg einer Firma sind . . .*

In den Fünfzigerjahren führte diese Erkenntnis zu einem Perspektivenwechsel. Drucker zeigte eindrücklich auf, dass Mitarbeiter aus Eigenantrieb Ziele verfolgen und durch Innovation die Produktivität eines Unternehmens steigern – wenn man sie nicht in ein zu enges Korsett zwingt.

*Gegen Ende seines Lebens wendete sich Drucker von der Privatwirtschaft ab und befasste sich mit Non-Profit-Organisationen – aus Enttäuschung über die Wirtschaft?*

Viele Werte, die er gepredigt hat, sind tatsächlich mehr und mehr verloren gegangen: Aufrichtigkeit, Verlässlichkeit, authentische Führung. Dass Manager ihr Tun am Börsenkurs und an der Maximierung des eigenen Profits ausrichten und dadurch die langfristige Entwicklung des Unternehmens aus den Augen verlieren, störte ihn sehr.

*Bräuchten angehende Führungskräfte einen breiteren Bildungshorizont?*

Wir dürfen nicht von einem Ausnahmetalent unrealistische Anforderungen an die Ausbildung ableiten, aber wir wollen künftig an unserer Fakultät ein breiteres kulturelles Wissen vermitteln.

*Interview: Mathias Morgenthaler*