Richard Straub

Dr. Richard Straub, geboren 1946 in Steyr, Oberösterreich. Nach Jusstudium einige Jahre verstaatlichte Industrie (Alpine Montan AG). Ab 1973 bei IBM – nach verschiedenen Stabs-Aufgaben ab 1984 Aufbau des PC-Geschäftes in Österreich. Mit 1992 Beginn einer internationalen IBM Karriere als stellvertretender Generaldirektor des europäischen PC-Geschäftes mit Standort Paris und danach Regionaldirektor für Zentral- und Osteuropa. Ab 1994 weltweite Verantwortung im internen Ausbildungsbereich mit Sitz in La Hulpe, Belgien und 1996 Ernennung zum Chief Learning Officer mit Standort White Plains, NY. 2001 bis 2005 Direktor für eine weltweite Innovationsgruppe und Vorsitz in verschiedenen europäischen Gremien zum Thema IKT-Kompetenzen und technologiegestützte Lernmethoden.
Seit 2005 selbstständig tätig – unter anderem als Konsulent des Präsidenten der IBM Europa, Direktor bei EFMD und Generalsekretär der European Learning Industry Group. Gründung der Peter Drucker Society of Austria im Jahr 2008 und Organisation des „First Global Peter F. Drucker Forum, Vienna“ im Jahr 2009. Ab 2010 auch Präsident der neu gegründeten Peter Drucker Society Europe.

Webseiten:
Peter Drucker Society http://www.druckersociety.at/index.php
EFMD http://www.efmd.org/
ELIG http://www.elig.org/

Kontakt

Dr. Richard Straub
Peter Drucker Society of Austria
Augasse 9
1090 Wien
Österreich
E-Mail: richard.straub@efmd.org

Richard Straub

Der Weg aus der Krise durch verantwortliches Management

Wirtschaftlicher Erfolg und Gemeinwohl

Die einseitige Fokussierung auf Shareholder Value hat die Wirtschaft in die Krise geführt. Wie lautet die Antwort des Managements? Weiterhin nur auf Shareholder Value und kurzfristige finanzielle Ergebnisse zu setzen, reicht offensichtlich nicht, um die großen Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Stehen wir an der Schwelle zu einem neuen Management-Paradigma?

Edelman Trust Barometer 2011

Dem Edelman Trust Barometer 2011 zufolge vertraut nur etwa die Hälfte der breiten Öffentlichkeit in der westlichen Welt auf die Fähigkeit der Wirtschaft, das Richtige zu tun. Führungskräften eilt der Ruf voraus, sich ausschließlich an wirtschaftlichen Parametern zu orientieren und dabei wenig „echte“ Sorge für die Gesellschaft zu tragen. Selbst die wachsende Zahl an Corporate Social Responsibility-Programmen sind kaum dazu angetan, die öffentliche Meinung positiv zu beeinflussen.

Manager: wenig „echte“ Sorgen um die Gesellschaft

20 Prozent der Beschäftigten unengagiert

Innerhalb der Unternehmen sieht es nicht rosiger aus: Nach Angaben des Corporate Leadership Councils zeigten lediglich knappe 40 Prozent der Beschäftigten hohen persönlichen Einsatz. Mehr als 20 Prozent waren sogar in hohem Maße unengagiert. Es ist natürlich verlockend, solche Negativtrends auf die jüngste Finanzkrise und deren Widerhall in der realen Wirtschaft zurückzuführen. Allerdings sind diese Tendenzen nicht neu – was darauf hindeutet, dass die Ursachen tiefer liegen.

Die Entgleisungen des ungezügelten Shareholder-Kapitalismus

Peter Druckers Sorgen um den Kapitalismus

Problem kurzfristige Gewinnmaximierung

Peter Drucker hatte schon in den 80er und 90er Jahren seine tiefe Besorgnis darüber ausgedrückt, dass sich der Kapitalismus zunehmend auf die „Shareholder Value“ – Doktrin fokussierte. Besondere Sorge bereiteten ihm die Folgen von „Financial Engineering“ und kurzfristiger Gewinnmaximierung: Mitarbeiter wurden auf den Kosten-

Menschen nur Kostenfaktor

faktor reduziert, „Human Resources“ anderen variablen Ressourcen gleichgesetzt und abgebaut, wenn es der Erreichung kurzfristiger finanzieller Ziele diente.

Verheerende Tyrannei der Kurzfristigkeit

Dreißig Jahre nach Druckers erstem Appell scheint sich die Lage nicht gebessert zu haben. Im Gegenteil: Heute leiden immer mehr Führungskräfte unter jener „Tyrannei der Kurzfristigkeit“, von der Dominic Barton 2011 in der Märzausgabe des Harvard Business Review spricht. Da Führungskräfte unverhältnismäßig viel Energie und Ressourcen darauf verwenden, Quartalsergebnisse „punktgenau“ abzuliefern, reduzieren sie ihre Kapazität zur langfristigen Wertschöpfung dramatisch. Niemand leugnet den enormen Druck, den die Finanzmärkte auf die kapitalmarktnotierten Unternehmen ausüben. Allerdings ist auch unbestritten, dass diese kurzsichtige Ausrichtung verheerende Auswirkungen zeitigt und das Vertrauen innerhalb wie außerhalb der Unternehmen untergräbt.

Legitimität des Management

Nachdem sich diese Tendenzen über Jahrzehnte hinweg verschärften, hat die jüngste Krise sie ins Rampenlicht katapultiert und eine breite Diskussion über Kapitalismus, ungezügelte Märkte sowie über die Legitimität des Managements in der Gesellschaft ausgelöst. Hatten nicht die Fehleinschätzungen und das Fehlverhalten von Führungskräften in Wirtschaft und Politik die Welt an den Rand des Abgrundes geführt?

Alternativen zum Kapitalismus?

Kapitalismus: leistungsfähigstes Wirtschaftssystem

Trotz aller berechtigten Kritik muss jedoch eines festgestellt werden: Der Kapitalismus ist immer noch das leistungsfähigste Wirtschaftssystem. Seine Fähigkeit, Wohlstand und Reichtum zu erzeugen, hat er nachhaltig unter Beweis gestellt. Angetrieben von rasch aufeinanderfolgenden technologischen Entwicklungszyklen, die gewaltige Innovationswellen hervorbrachten, verbesserte er ganz ohne Zweifel das Leben Hunderter Millionen Menschen.

9 Mrd. Menschen: Ökonomische und demografische Brüche

Natürlich stellt uns ein globalisierter Kapitalismus vor gänzlich neue Herausforderungen: Die Welt ist komplexer und interdependenter – somit aber auch anfälliger und unberechenbarer geworden. Eine rasch wachsende Weltbevölkerung, die um die Jahrhundertmitte voraussichtlich die 9-Milliarden-Grenze erreichen wird, lässt enorme demografische und ökonomische Verschiebungen zwischen den entwickelten Ländern und den Schwellenländern vor-

hersehen. Die Bestrebungen, die Bedürfnisse auf diesem Planeten zu decken, werden höchste Anforderungen an jede Art von Ressourcen stellen. Diese reichen von Nahrungsmitteln, Trinkwasser, Energie, Gesundheit und Wohnungsbau bis zu höheren Bedürfnissen wie Bildung, Beschäftigung und sozialem Status.

Anforderungen an die Ressourcen

Regierungen, Zivilgesellschaft und Unternehmen müssen alle ihren Teil der Verantwortung übernehmen, um neue Lösungen zu finden. Voraussetzung dafür ist ein ebenso leistungsfähiges wie effektives politisches, soziales und wirtschaftliches System. Kann ein revitalisierter Kapitalismus seinen Teil zur Bewältigung dieser Herausforderung beitragen? Kann er jenes Maß an Wissen, Kreativität und Innovation mobilisieren, das wir in den nächsten Jahrzehnten benötigen? Können unsere hoch spezialisierten und zweckorientierten Unternehmen zum Gemeinwohl beitragen, ohne dabei an Wirtschaftskraft und Leistungsfähigkeit einzubüßen?

Verantwortung für neue Lösungen

„Social Ecology"

Wirtschaft spielt sich nicht in einem Vakuum ab: Sie ist Bestandteil eines von Menschen geschaffenen und laufend weiterentwickelten Ökosystems der besonderen Art. Demgemäß bezeichnete sich Peter Drucker – der aus Österreich stammende Begründer des modernen Managments – als „Social Ecologist" – als Ökologe, der die Grundfesten des Systems betrachtet und analysiert, um Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Seine Beobachtung: Moderne Gesellschaften bestehen aus einem vielschichtigen Geflecht vernetzter Organisationen und Institutionen. Manager erfüllen darin eine ordnende und gestaltende Rolle. Peter Drucker definierte Management als systematische Disziplin, die gelehrt und erforscht werde kann. Ihr Ziel: Menschen in Organisationen in die Lage zu versetzen, durch kollektives, abgestimmtes Handeln Ergebnisse im Sinne des Unternehmenszweckes zu erzielen. Eine ganzheitliche Sichtweise, die Management nicht auf wirtschaftliche Unternehmungen beschränkt, sondern es in allen organisierten Strukturen wiederfindet – ob Bildungseinrichtung, Gesundheitswesen oder öffentlicher Sektor.

Peter Drucker: „Social Ecologist"

Rolle des Managements

Die drei wichtigsten Aufgaben des Managements

Peter Drucker kommt zum Schluss, dass das Überleben der Gesellschaft „von der Leistung, der Kompetenz, der Ernst-

Überleben der Gesellschaft

Profitabilität, Produktivität, Verantwortung

haftigkeit und der Werte ihrer Manager“ abhängt. Die drei großen Pfeiler der Management-Verantwortung sind laut Drucker das Erreichen der wirtschaftlichen Ziele (ohne Profitabilität kann ein Unternehmen nicht überleben), die Produktivität der Mitarbeiter zu fördern und die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens.

Neue Werkzeuge und Konzepte des Managements

Seit Druckers 1954 erschienenen emblematischem Werk „The Practice of Management“ wurden eine Reihe neuer Werkzeuge und Konzepte für effektiveres Management entwickelt. Julian Birkinshaw und Michael Mol haben in ihrem Buch „Giant Steps in Management“ rund fünfzig Innovationen identifiziert: Lean Manufacturing, Balanced Scorecard, Activity Based Costing, Strategic Business Units, Matrix Organisation, Brand Management, Outsourcing, leistungsorientierte Bezahlung, Open Innovation, Operations Research, Kundensegmentierung oder Enterprise Resource Planning. Über den Nutzen mancher Management-Innovationen mag man geteilter Meinung sein – fest steht jedoch, dass Leistungsfähigkeit und Produktivität von Unternehmen seit dem Zweiten Weltkrieg erheblich zugenommen haben.

Wie macht man Arbeit und Menschen produktiv?

Vernachlässigter „Faktor Mensch“

Im Zentrum der Diskussion steht heute Druckers zweite Anforderung: Die Produktivität von Arbeit und Menschen zu erhöhen. Dahinter verbirgt sich eine gewaltige Herausforderung: Gelingt es den Unternehmen tatsächlich, das Potenzial ihrer Mitarbeiter zu entfesseln? Sind Manager wirklich erfolgreich darin, Menschen produktiver zu machen und deren Stärken zu fördern? Alles deutet darauf hin, dass der „Faktor Mensch“ in den letzten Jahrzehnten grob vernachlässigt wurde, während in den Unternehmen analytische und konzeptionelle Modelle im Vordergrund standen.

Mechanistische Umsetzungen vernichteten Initiative, Motivation, Kreativität

Nur allzu oft mussten wir mit ansehen, dass Konzepte wie „Management by Objectives“ oder „Corporate Reengineering“ rein mechanistisch umgesetzt wurden und auf diese Weise jegliche Initiative, Motivation und Kreativität der Mitarbeiter vernichteten.

Aus seiner Vogelperspektive heraus definierte Drucker die zentrale Herausforderung für unsere heutige Führungskräfte-Generation. „Der wichtigste und wirklich einzigartige Beitrag des Managements im 20. Jahrhundert war die fünfzigfache Erhöhung der Produktivität der Arbeiter in der

Fertigung“, so Drucker. „Der wichtigste Beitrag des Managements im 21. Jahrhundert wird es sein, etwas Ähnliches bei der Produktivität von Wissensarbeit und Wissensarbeitern zu bewirken.“ Um dies in unseren Unternehmen zu erreichen, müssen Führungskräfte als „Treasurer des Humankapitals“ agieren und sich zu Meistern der Förderung und des effizienten Einsatzes von Menschen entwickeln, wie es Thomas O. Davenport und Stephen D. Harding in „Manager Redefined: The Competitive Advantage in the Middle of Your Organization“ beschreiben. Zum Vorteil aller: Wer erfolgreichen Management-Tools und Techniken ein tieferes Verständnis für den menschlichen Faktor hinzufügt, der wird (auch ökonomisch) durchaus spektakuläre Ergebnisse erzielen.

Produktivität der Wissensarbeit

Davenport, Harding: Verständnis für den menschlichen Faktor

Verantwortung gegenüber der Gesellschaft

Die dringend benötigte Neuausrichtung auf „den Menschen“ ist eng mit dem dritten Element verbunden, das Drucker als eine grundlegende Verpflichtung für das Management identifizierte: die Verantwortung von Unternehmen und anderen Institutionen gegenüber der Gesellschaft. Unternehmen agieren schließlich nicht in einem Vakuum – sie sind vitaler Teil der Gesellschaft.

Verantwortung für die Gesellschaft

In der diesjährigen Januar/Februar Ausgabe des Harvard Business- Review werben Michael Porter und Mark Kramer für das Konzept des „Shared Value“ als eine Möglichkeit, „wirtschaftlichen Unternehmenserfolg wieder mit gesellschaftlicher Wertschöpfung zu verbinden“. Die Essenz ihrer Idee: Unternehmen sollten soziale Probleme angehen – allerdings in einem wettbewerbsorientierten Kontext. Gemäß dem Motto: Leiste einen gesellschaftlichen Beitrag, indem du deine geschäftseigenen Ziele anstrebst. Ähnliche Ideen wurden uns im Laufe der Jahre von verschiedenen Autoren vorgestellt, doch nun könnte der perfekte Moment für deren Umsetzung gekommen sein. Denken wir nur an Jed Emersons Arbeit über „Blended Value“, die „Public Value“-Initiative, die vom Institut für Gesellschaftliche Werte der Universität St. Gallen unter der Leitung von Peter Gomez entwickelt wurde oder die Fallstudien in Rosabeth Moss Kanters Buch „SuperCorp“, die zeigen, wie Unternehmen gut verdienen und zugleich sinnvolle Beiträge für die Gesellschaft leisten können.

Michael Porter, Mark Kramer: Shared Value

Peter Gomez: Public Value-Initiative

Warum sollte das für Unternehmen wichtig sein? Weshalb auf die Finanzierung neuer riskanter Projekten setzen, statt

den Weg vorhersehbarer inkrementeller Innovationen zu gehen?

Was bedeutet „Agieren in der Gesellschaft"?

Dies berührt eine Grundfrage: Was bedeutet es, „in der Gesellschaft" zu agieren? Unternehmen, die gedeihen, während auf der anderen Seite hohe Arbeitslosigkeit und andere akute soziale oder ökologische Probleme die Gesellschaft beuteln – das kann auf Dauer nicht gut gehen. Dieses Spannungsverhältnis untergräbt letztlich das Fundament, auf dem Unternehmen agieren. Es geht hier um den Kern des Wertesystems der heutigen Wirtschaft. In seinem Buch „The Hungry Spirit" spricht Charles Handy von der „angemessenen Selbstsucht", der die Annahme zugrunde liegt, dass man die Verantwortung habe, mehr aus sich selbst zu machen, um letztendlich zu einem größeren und höheren Ziel beizutragen. Könnte eine solche Orientierung zu einem sogenannten „besseren Kapitalismus" führen?

Charles Handy: „angemessene Selbstsucht"

Bottom of the Pyramid

C. K. Prahalad

Betroffen von den enormen Einkommensunterschieden, entwickelte der kürzlich verstorbene C.K. Prahalad ein Modell, das Unternehmen eine führende Rolle bei der Integration jener der vier Milliarden Menschen zuspricht, die mit weniger als zwei Dollar pro Tag auskommen müssen. Die Aufgabe der Unternehmen nämlich sei es, dafür zu sorgen, dass auch jene von der Leistungsfähigkeit der Wettbewerbswirtschaft profitierten, die von den multinationalen Unternehmen derzeit nicht als Kunden gesehen würden. Dieser Ansatz erfordert ein Umdenken bei traditionellen Business-Plänen und die Schaffung neuer Geschäftsmodelle. Auf dem Peter Drucker Centennial-Forum 2009 in Wien stellte Prahalad die Unternehmensführer vor eine neue Herausforderung: „Die Wirtschaft als mächtigste Kraft in der Gesellschaft muss ein Instrument der sozialen Gerechtigkeit sein", betonte er. Noch wichtiger sei es, die Unterschiede innerhalb der Gesellschaft als Aufruf zum Handeln und als Chance für Innovationen zu sehen. Der gewinnbringende Transfer von Waren und Dienstleistungen in das untere Ende der Gesellschaftspyramide („Bottom of the Pyramid", BOP) verlange, dass dabei auch wichtige gesellschaftliche Themen wie Nachhaltigkeit oder Governance angesprochen werden.

Mit weniger als zwei Dollar pro Tag leben

Wirtschaft: Mächtigste Kraft – soziale Verantwortung

BOP-Modell

Das BOP-Modell öffnet einen Weg, Reichweite, Expertise und Technologie von Großunternehmen zur Verbesserung der Lebensbedingungen von armen Schichten einzusetzen –

durch Innovationen im Rahmen gewinnorientierter Geschäftsmodelle. Bloße Wohltätigkeit stellt kein nachhaltiges Wirtschaftmodell dar und verläuft nach dem anfänglichen Enthusiasmus im Sande. Viele Firmen, die sich in diesen Märkten engagieren, können feststellen, dass ihr Engagement das Unternehmen deutlich verjüngt und seine Innovationskraft stärkt. Darüber hinaus hat die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle geholfen, ihre Wettbewerbsfähigkeit auch in den entwickelten Märkten zu verbessern. Management-Neuerungen, die im BOP-Modell entwickelt werden, können sich sogar als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil entpuppen!

Bloße Wohltätigkeit ist nicht nachhaltig

Hat der Old Style Shareholder-Kapitalismus ausgedient?

Die intensiven Debatten über neue Wege, wirtschaftliche Wertschöpfung und Gemeinwohl zu vereinbaren, geschehen zeitgleich mit dem Eintritt einer neuen Generation in die Arbeitswelt, die sich sehr wohl um die gesellschaftlichen Auswirkungen ihres Handelns sorgt. Nur ein angeheuerter Handlanger zu sein ohne „höhere Ziele“ zu verfolgen, wie es Rakesh Khurana in Harvard ausgedrückte, ist vielen jungen Leuten einfach zu wenig. Unternehmen sind außerdem dazu gezwungen, darüber nachzudenken, inwieweit ihre Firma für die junge Generation attraktiv ist. Nicht zuletzt werden sich die Verantwortlichen in der Wirtschaft sowohl mit alternativen Führungsmodellen als auch mit alternativen wirtschaftlichen Modellen beschäftigen müssen. Die derzeit praktizierten Führungsmodelle haben ihre tayloristischen und bürokratischen Wurzeln nie ablegen können. Im Gegenteil – diese wurden durch den Quartalsdruck und durch das neue Credo von durchgehender Prozessorientierung und Standardisierung noch verstärkt. Zahlenbesessene Analysten ohne Erfahrung in der Realwirtschaft diktieren die Prioritäten „der Märkte“. Die Management-Literatur schwappt über vor Begriffen wie „Empowerment“, „Delegation“, „Dezentrale Entscheidungsfindung“, „Mitarbeitermotivation“ und „Intrapreneurship“. Die Unternehmensrealität – insbesondere in Großbetrieben – sieht allerdings anders aus. Die Lippenbekenntnisse zum Faktor „Humankapital“ haben zwar zugenommen, in der Bilanz ist jedoch davon nichts zu finden. Was zählt, sind die traditionellen Stellgrößen aus Buchhaltung und Finanzrechnung. Im Sinne der Weiterentwicklung des Kapitalismus gilt es nun, auch alternative Formen der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wertschöpfung auf ihr Potenzial hin zu unter-

Eine neue Generation

Rakesh Khurana

Tayloristisch-bürokratische Wurzeln

Zahlenbesessene Analysten diskutieren die Prioritäten „der Märkte“

Lippenbekenntnisse zum Humankapital

Traditionelle BH / FR

Alternative Formen der Wertschöpfung

suchen, um die kapitalistische Wirtschaftsordnung zu bereichern. Dazu zählen Genossenschaften, Partner-Modelle, soziale Unternehmen und öffentlich-private Partnerschaften. Umgekehrt haben Non-Profit-Organisationen wie Krankenhäuser, Behörden, NGOs und Bildungseinrichtungen, die von ihrer „höheren Mission“ beseelt sind, oftmals Schwierigkeiten bei der effektiven Anwendung grundlegender Management-Werkzeuge. Das Ziel lautet hier: von einander lernen. Dies wird der Schwerpunkt des 4. Globalen Peter Drucker Forums im Jahr 2012 sein.

Drucker-Forum 2012

Grundlegende Werte

Kurz: Auf das Management warten zahlreiche Chancen, Glaubwürdigkeit wiederzugewinnen. Basis ist ein Bekenntnis zu grundlegenden Werten – und nicht nur zum Shareholder-Value. Wohlgemerkt, ohne sich dabei von ideologischen Gruppierungen oder Regierungen vereinnahmen zu lassen.

Wir sehen: Es ist ein langer Weg von der Diskussion der Grundlagen zu einer spürbaren Veränderung von Kapitalismus und Management, ein schwieriger und dornenreicher Weg ohne Abkürzungen. Das neue Modell muss nämlich ebenso solide und nachhaltig wirken wie der aktuelle enggefasste Shareholder-Value-Ansatz – allerdings ohne dessen destruktive Auswirkungen. Als Teil dieser Verjüngungskur muss Management-Ausbildung und – Forschung in enger Kooperation zwischen Business-Schools und Praxis neu gedacht werden. Praktische Relevanz hat Vorrang vor Konstrukten, die im Elfenbeinturm geboren wurden. Wie es Srikant M. Datar, David A. Garvin und Patrick G. Cullen in „Rethinking the MBA“ deutlich zum Ausdruck bringen, müssen wir über die abgenutzten Tools und Frameworks hinaus unsere Aufmerksamkeit auf die Praxis richten (das „doing“) sowie auf Werte und Überzeugungen, die die Weltsicht der Manager ausmachen (das „being“).

Datar/Garvin/Cullen: Abgenutzte Frameworks

„Being“

Nur wenn sich innerhalb der Betriebe Entscheidendes ändert, kann die Kombination aus wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Wertschöpfung gelingen. Heute sind eben nicht nur innovative Produkte und Dienstleistungen gefragt, sondern auch innovative Ideen für Management und Organisation. Hier ist die Ebene der Führungskräfte am Zug: Jene, die wirklich wissen, was im Unternehmen sowie bei Kunden und Partnern läuft – und wie ein neuer Weg aussehen könnte. Die Herausforderung ist umso größer, als es in der Krise das kurzfristige Überleben des Unternehmens zu

Innovative Kombination

sichern gilt. Zeitgleich die Grundlagen für neue Modelle der Wertschöpfung zu entwickeln, die auch die Lösung gesellschaftlicher Probleme im Visier haben, ist eine riesige Aufgabe. Und vielleicht gar nicht zu bewältigen? Hier gilt jedoch die Losung: Wenn wir es nicht ernsthaft in Angriff nehmen, werden andere ihre populistischen Rezepte zur Sicherung des Gemeinwohls mittels dirigistischer Maßnahmen einbringen – und letztlich die Grundlagen der freien Marktwirtschaft und somit der Freiheit selbst untergraben.

Lösung gesellschaftlicher Probleme

Populistische Rezepte

Fazit? Veränderung liegt in der Luft. Vielleicht wird sich die Glaubwürdigkeits-Krise rückblickend als entscheidende Phase in der Geschichte herauskristallisieren, da sie die Basis schuf für ein neues, verantwortungsvolles Wirtschaften. Es liegt an nun uns, diese Chance auch wahrzunehmen.

Entscheidende Krise der Glaubwürdigkeit