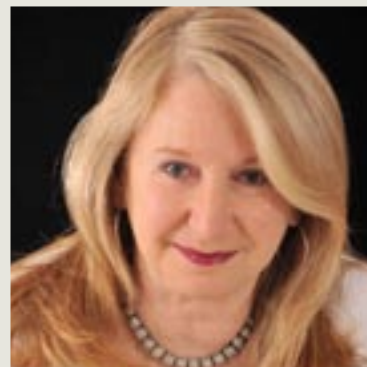
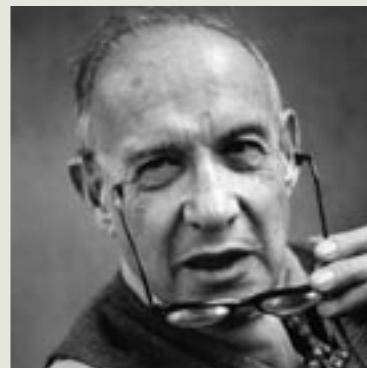


Von Stars und Sternchen

MANAGEMENT-VORDENKER: EIN RESÜMEE



Beim Who's who der Vordenker-Riege fällt das genaue Who-is-who manchmal schwer. Stellen Sie sich auf die Probe: Welche Management-Gelehrten erkennen Sie? Die Auflösung finden Sie auf Seite 28.

Die Riege der Management-Vordenker ist groß – und sie wird immer größer. Aber wessen Ideen sind wirklich bahnbrechend? Welcher Klassiker muss in jedes Bücherregal? Und wer könnte zum Shooting Star des 21. Jahrhunderts werden? managerSeminare mit einer Prognose.*

* Dieser Beitrag beschließt die Serie „Management-Vordenker“. Alle bisher erschienenen Folgen sind als eDoc erhältlich unter www.managerseminare.de/Dossiers.

Preview: ► Das Ranking Thinkers50: Die verlässlichste Bezugsgröße ► Die Moden der Management-Vordenker: Im Krisenjahr dominieren die Ökonomen ► Die Macht der Populärwissenschaftler: Gute Recherche ist nicht immer die Grundlage ► Der ewige Erste: Peter Drucker ist der letzte Universalgelehrte ► Ein Name pro Thema: Dave Ulrich prägt den HR-Bereich, Warren Bennis die Leadership-Diskussion ► Die wegweisenden Themen für das 21. Jahrhundert: Information, Kommunikation und Mitarbeiterführung ► Zeitlose Business-Bestseller: Tom Peters und Peter Senge schmücken jedes Regal

■ Der Markt der Management-Gurus ist kaum noch zu überschauen. Hier tummeln sich Professoren, Berater, Exmanager und neuerdings auch Journalisten. Dabei stehen fundierte Vertreter ihres jeweiligen Fachgebietes neben vermeintlichen Management-Missionaren, deren Eloquenz ihre Expertise weit überragt. Eine seriöse Orientierung über die 50 bedeutendsten, noch lebenden Management-Vordenker vermittelt seit 2001 im zweijährigen Rhythmus das Ranking Thinkers50. Aufgrund seiner Regelmäßigkeit und der durchgängigen Systematik kann es als Benchmark für Themen und Trends dienen, während andere Rankings – z.B. des Wall Street Journals oder der Unternehmensberatung Accenture – eher einmaligen Charakter haben.

Die Frage, wer das im Herbst 2011 erscheinende sechste Ranking der Thinkers50 anführen wird, ist noch offen. Denn nach dem plötzlichen Tod des aktuellen Spitzenreiters C. K. Prahalad im April 2010 muss sich eine Veränderung ergeben. Prahalad, Professor an der University of Michigan, prägt 1994 in dem Buch „Competing for the Future“ gemeinsam mit Gary Hamel den Begriff der Kernkompetenz. Mit „The Fortune at the Bottom of the Pyramid“ lässt er 2004 die ökonomische Bedeutung von Schwellenländern deutlich werden und löst 2007 den Harvard-Professor Michael Porter als Tabellenführer ab.

Wie unsicher ein Platz im Ranking bereits zu Lebzeiten ist, zeigt das letzte Ranking aus dem Jahr 2009 beispielhaft. Nur 19 der Gelisteten sind seit 2001 dabei, 13 Vordenker sind erstmals in die Hall of Fame eingezogen. Darunter – das mag im Krisenjahr 2009 nicht erstaunen – viele Ökonomen wie der Nobelpreisträger von 2008, Paul Krugman, der Neo-Keynesianer Joseph Stiglitz und der Wirtschaftshistoriker Niall Ferguson. Mit Steve Jobs, Bill Gates und Richard Branson schaffen es auch erfolgreiche Unternehmer unter die Top Ten; Malcolm Gladwell und Thomas Friedman gelangen als Journalisten auf die Liste.

Wie bei jedem Ranking beeinflussen Vorgehensweise und Auswahlkriterien die Platzierung in entscheidender Weise. Das Ranking Thinkers50 basiert etwa auf freien Nominierungen, die von einem Experten-Panel bewertet werden. Ausschlaggebende Kriterien sind etwa die Originalität, Praktikabilität und (erfolgreiche) Umsetzung der Ideen, die wissenschaftliche Fundierung und der Einfluss der Ideen auf das Management-Denken und das -Handeln.

Auch Vordenker unterliegen Moden

Jedes Ranking stellt eine Momentaufnahme dar und spiegelt in gewisser Weise auch die Schnelllebigkeit von Management-Moden wider. Häufig sind es Beratungsunternehmen, Verlage und Agenturen, die mit großem medialen Aufwand ihre vermeintlichen Stars zu platzieren suchen. Dabei fehlt es regelmäßig an einer soliden theoretischen Fundierung, die Konzepte basieren höchstens auf anekdotischer Evidenz oder einzelnen Beratungserfahrungen. Gleichzeitig zeigt sich, dass erfolgreiche Unternehmen häufig idealisiert dargestellt und in der Krise dann quasi dämonisiert werden.

Das prominenteste Beispiel ist vermutlich der Energiekonzern Enron, den Gary Hamel 2000 in seinem Buch „Leading the Revolu-

tion“ als Unternehmensmodell der Zukunft darstellt – noch kurz bevor im Herbst 2001 dessen sechzehnjährige Geschichte mit der bis dato größten Firmenpleite in den USA endet. Dem Guru-Status von Hamel tut dies keinen Abbruch und so fordert er 2007 in „The Future of Management“ erneut radikale Management-Innovationen jenseits etablierter Konventionen und die Abkehr von einem durch Kontrolle und Effizienzstreben geprägten Management-Modell. Eine Kultur des Experimentierens statt gängiger Management-Monotonie alleine macht, so Hamel, Unternehmen auf Dauer wettbewerbsfähig und schützt vor Imitation.

Hamel belegt seine Thesen durch zahlreiche Beispiele – u.a. General Electric, Google, W.L. Gore, Procter & Gamble, Toyota. Diese Firmen sieht Hamel, so wie einst auch Enron, als Pioniere eines neuen Management-Stils, der ihnen den langfristigen Erfolg sichert. Dabei sind viele der Ideen, die seine Vision vom Management 2.0 prägen, nicht grundsätzlich neu, sondern eher innovativ verpackt.

Neue Verpackung statt neuer Ideen – das ist für viele Vordenker der Branche charakteristisch. Ein Beispiel: Tom Peters. Mit „In Search of Excellence“ kreiert er 1982 den Markt für Management-Bestseller und steuert bislang selbst 17 Bücher bei – das aktuellste „The Little

BIG Things – 163 Ways to Pursue Excellence“ erscheint im März 2010.

Tom Peters und andere Management-Vordenker liefern Management-Rezepte mit niedrigem theoretischem Anspruch, die dann aber doch in erheblichem Umfang Eingang in die Unternehmenspraxis finden. Charles Handy, der sich selbst eher als Wirtschafts- und Sozialphilosoph sieht, nennt sie daher die „Honigbienen des Managements“. Für Wissenschaftler stellt sich neben diesen Vorschreibern die Herausforderung, eigene Erkenntnisse populärwissenschaftlich zu vermarkten, sollen diese eine breite Masse und nicht nur die Kollegen erreichen.

Es fehlt an Universalgelehrten

Auf der Suche nach den langfristig wirklich einflussreichen Management-Vordenkern landet man noch immer bei dem 2005 im Alter von 95 Jahren verstorbenen Peter Drucker. Er hat die moderne Management-Lehre begründet, die Brücke zwischen Wirtschaft und Gesellschaft gebaut und Mitarbeiterführung zu einem zentralen Thema gemacht. Druckers Arbeiten erstrecken sich über einen Zeitraum von 65 Jahren, beginnend 1939 mit dem Werk „The End of the Economic Man“ bis zu seinen letzten Büchern „Managing the Next Society“ (2003) und „The Daily Drucker“ (2005). Die Veröffentlichungen sind von zeitloser Relevanz: Drucker zeichnet sein in gleicher Weise visionäres wie stets fokussiertes und immer auf die Unternehmenspraxis bezogenes Vorgehen aus.

Die Frage, welcher Vordenker die Diskussion in der Zukunft bestimmen wird, lässt sich nur themenspezifisch beantworten, da es nach dem Tod von Peter Drucker an wirklichen Universalgelehrten im Management fehlt. Die größten Spuren im HR-Bereich

hat sicher Dave Ulrich hinterlassen. Der Professor an der University of Michigan hat das neue Verständnis der Personalarbeit geprägt – auch wenn das von ihm propagierte Business-Partner-Konzept in der praktischen Anwendung zunehmend hinterfragt wird. Dazu kommt: Zwar zeigt Ulrich in mittlerweile über 20 Buchveröffentlichungen vielerlei Zukunftsperspektiven des HR-Managements auf und entwickelt immer wieder neue, originäre Lösungen – die Redundanz nimmt dabei jedoch stetig zu. Aktuell wird seine Publikationsliste angeführt von den Titeln „The Why of Work: How Great Leaders Build Abundant Organizations That Win“ (2010) und „HR Transformation: Building Human Resources from the Outside in“ (2009).

Geht es um den Vordenker im Bereich Leadership, so führt kein Weg an Warren Bennis, emeritierter Professor an der University of Southern California, vorbei. Aktuell legte er im August 2010 mit „Still Surprised: A Memoir of a Life in Leadership“ seine Lebenserinnerungen vor. 29 Bücher, darunter der in zwanzig Sprachen übersetzte Bestseller „On Becoming a Leader“, haben ihn berühmt gemacht und wesentlich dazu beigetragen, die Führungslehre als akademische Disziplin zu etablieren. Gleichzeitig ist Bennis nie ein reiner Theoretiker gewesen, sondern sammelte Führungserfahrungen im Militär und in der Universitätsverwaltung.

Zu den weiteren etablierten Vordenkern im Bereich Leadership und Change zählen die Harvard-Professoren John Kotter und Howard Gardner. Mit „A Sense of Urgency“ zeigt Kotter 2008 – ausgehend von seinem Acht-Stufen-Modell zum Change Management, das er erstmals 1996 in seinem Buch „Chaos, Wandel, Führung. Leading Change“ beschreibt, wie Dringlichkeit erzeugt, Selbstgefälligkeit aufgedeckt und gleich-

Top-Management-Vordenker – gestern und heute

Ranking Thinkers50 2009	Ranking Thinkers50 2007	Ranking Thinkers50 2005	Ranking Thinkers50 2003	Ranking Thinkers50 2001	Ranking Wall Street Journal 2008	Ranking Accenture 2002
1. C. K. Prahalad	C.K Prahalad	Michael Porter	Peter Drucker	Peter Drucker	Gary Hamel	Michael Porter
2. Malcolm Gladwell	Bill Gates	Bill Gates	Michael Porter	Charles Handy	Thomas Friedman	Tom Peters
3. Paul Krugman	Alan Greenspan	C. K. Prahalad	Tom Peters	Michael Porter	Bill Gates	Robert Reich
4. Steve Jobs	Michael Porter	Tom Peters	Gary Hamel	Gary Hamel	Malcolm Gladwell	Peter Drucker
5. W. Chan Kim/ Renée Mauborgne	Gary Hamel	Jack Welch	Charles Handy	Tom Peters	Howard Gardner	Peter Senge

zeitig operative Hektik vermieden werden kann. Für nachhaltig erfolgreiche Veränderungen gilt es dabei, so Kotter, nicht nur die Köpfe, sondern auch die Herzen der Mitarbeiter zu gewinnen.

Howard Gardner wird Anfang der Achtzigerjahre bekannt durch seine Kritik an der Vorstellung, dass Intelligenz eine eindimensionale Größe sei. Er prägt die Theorie der multiplen Intelligenzen und befasst sich im Weiteren mit der Frage, wie sich Denkmuster verändern lassen („Changing Minds“, 2004) und welche künftigen Denkmuster in Zeiten kontinuierlichen Wandels notwendig bzw. welche Führungskräfteanforderungen hieraus abzuleiten sind („Five Minds for the Future“, 2009).

Für jeden Bereich nur noch einen Namen

Eine feste und gerade für den europäischen Bereich besonders relevante Größe in der Leadership-Forschung ist des Weiteren der INSEAD-Professor Manfred Kets de Vries. Mit „Reflections on Leadership and Career Development“ ergänzt er 2009 sein bisheriges Werk, wobei das Hauptinteresse des studierten Ökonomen und ausgebildeten Psychoanalytikers wiederum der Schnittmenge zwischen Psychoanalyse, Psychiatrie und Management gilt.

Den Bereich der Wettbewerbsstrategie hat zweifelsohne der Harvard-Professor Michael Porter wie kein anderer geprägt. Sein 1980 erschienenes Buch „Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors“ liegt heute in der 63. Auflage vor und wurde in 19 Sprachen übersetzt. Aktuell macht Porter mit dem Konzept des „Shared Value“ von sich reden. Dabei geht es ihm um den Ausgleich zwischen unternehmerischem Gewinnstreben und Gemeinwohl durch Unternehmensstrategien, die Ökonomie und Ökologie verbinden. Hierbei spielen z.B. Allianzen mit Nichtregierungsorganisationen und Regierungen eine Rolle. Die propagierte Abkehr vom Kurzfristen denken ist allerdings, wie das Wirtschaftsmagazin Economist am 10. März 2011 in einem Beitrag („Oh, Mr. Porter“) feststellt, nicht wirklich neu und verweist u.a auf das bereits 2005 erschienene Buch von Stuart Hart „Capitalism at the Crossroads“. Fraglich ist also, ob Porter, der 2009 auf Platz elf der Thinkers50 gerankt wurde, den Wiederaufstieg unter die Top Ten der Management-Vordenker schafft.

Streitig machen Porter seine Vordenkerrolle im Bereich Strategie zweifelsohne die INSEAD-Professoren W. Chan Kim und Renée Mauborgne. Mit dem Buch „Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant“ präsentieren sie 2005 ein neues Verständnis von Strategie. Dabei geht es ihnen nicht darum, den Wettbewerber zu schlagen, sondern neue Märkte zu entwickeln. Einen Brückenschlag zwischen Strategie und Führung nimmt der indischstämmige Strategieexperte Ram Charan 2008 in seinem Buch „Leadership in The Era of Economic Uncertainty“ und aktuell mit „The Talent Masters: Why Smart Leaders Put People Before Numbers“ vor. ▶

Eine dieser Prämien könnte Ihnen gehören ...



SINN-IER Karten

2er Set Genius -
Den Sinn des Lebens finden

Die Kraft der Sprache für die Wirtschaft



Die Kraft der Sprache

40 Karten für Pädagogen und
Trainer

managerSeminare Verlags GmbH
Stefanie Diers
Endenicher Str. 41
53115 Bonn
Tel.: 0228 97791-23
Fax: 0228 616164
abo@managerSeminare.de
www.managerSeminare.de

Jetzt Jahresabo bestellen unter
managerSeminare.de/abo

Die wegweisenden Themen für das 21. Jahrhundert

Die rasante Entwicklung in den Informations- und Kommunikationstechnologien verhilft auch jungen Management-Vordenkern zum Durchbruch. So beleuchtet die Beraterin Charlene Li in ihrem Buch „Open Leadership – How Social Technology Can Transform the Way You Lead“ (2010), wie soziale Medien Organisationen helfen können, entschlossener, effektiver und damit letztlich profitabler zu werden. Dabei unterstreicht sie die Notwendigkeit eines neuen Führungsverständnisses, das durch die Abkehr von Kontrolle zugunsten von Vertrauen und Transparenz bestimmt wird. Li zählt als Koautorin des Bestsellers „Facebook, Youtube, Xing & Co. – Gewinnen mit Social Technologies“ laut Wirtschafts magazin Fast Company zu den einflussreichsten Frauen im Technologiebereich.

Zur neuen Generation zählen auch Rob Goffee und Gareth Jones von der London Business School. Nachdem beide bereits 2006 mit ihrem Buch „Why Should Anyone Be Led by You?“ den Begriff der authentischen Führung prägen, gelingt ihnen 2009 mit „Clever – Leading Your Smartest, Most Creative People“ ein überzeugender Brückenschlag zwischen Leadership und Talentmanagement. Dabei geht es um besonders talentierte, „clevere“ Mitarbeiter, die sich häufig durch ein hohes Maß an Unabhängigkeit sowie Autonomiestreben auszeich-

nen und im klassischen Sinne nicht geführt werden wollen. Ihre Kernfrage: Wie kann man diese Mitarbeiter nun in eine Organisation einbinden und ein Umfeld schaffen, das sie zu Spitzenleistungen motiviert und inspiriert?

Frauen auf dem Vormarsch

Erstmals in die Riege der Thinkers50 schafft es 2009 Barbara Kellerman, die an der Kennedy School of Government der Harvard University lehrt. Sie steigert damit (von jeder Quote weit entfernt) den Anteil weiblicher Vordenker von fünf auf sechs. Nachdem sie 2004 mit ihrem Werk „Bad Leadership“ eine Typologisierung schlechter Führungskräfte – von ineffektiv bis korrupt – vornimmt, analysiert sie in dem Buch „Followership – How Followers Are Creating Change and Changing Leaders“ (2008) die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Die Überzeugung Kellermans: Während sich bereits eine Leadership-Industrie entwickelt hat, die jeden zur erfolgreichen Führungskraft machen will, finden die Geführten, die Mitarbeiter, nur wenig Beachtung. Kellerman entwickelt hierfür einen konzeptionellen Gesamtrahmen, der mit der Abkehr von der traditionellen, hierarchisch geprägten Organisation einhergeht.

Nachdem sich die kanadische Wirtschaftspraxisprofessorin Jody Heymann 2010 mit ihrem Buch „Profit at the Bottom of the Ladder: Creating Value by Investing in Your Workforce“ profiliert, ist sie sicherlich eine der Anwärterinnen für das nächste Vordenker-Ranking. Heymann beleuchtet detailliert die Situation der Mitarbeiter auf den unteren Ebenen – ob im Call Center, am Fließband oder im Lager – und zeigt auf, welche ökonomischen Hebelwirkungen aus der Wertschätzung der „einfachen“ Mitarbeiter resultieren. Aufbauend auf einer mehrjährigen globalen Studie belegt sie die positiven Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis, die mit Maßnahmen in den Bereichen Vergütung, Arbeitseinsatz, Qualifizierung sowie Laufbahnplanung einhergehen. Diese bringen eine neue Wertschätzung zum Ausdruck und wirken sich unmittelbar auf Motivation und Engagement der Mitarbeiter aus.

Zeitlose Bestseller für jedes Regal

Die ewige Bestenliste in der Management-Literatur führen noch immer Tom Peters und Robert Waterman mit ihrem 1982 erschienenen Buch „In Search of Excellence:

Die Auflösung

Die abgebildeten Management-Vordenker auf der Seite 24 sind ...

- 1. Reihe** von links nach rechts: Renée Mauborgne, Warren Bennis, Peter Drucker, Gary Hamel
- 2. Reihe** von links nach rechts: Howard Gardner, Manfred Kets de Vries, Michael Porter, C. K. Prahalad
- 3. Reihe** von links nach rechts: Dave Ulrich, Tom Peters, Barbara Kellerman, Clayton Christensen

Lessons from America's Best-Run Companies“ an. Zwar sind zahlreiche der dort porträtierten Unternehmen schon seit Langem nicht mehr exzellent, doch sind die Grundprinzipien – Kundenorientierung, Mitarbeiter als Quelle der Produktivität, Fehlertoleranz – nach wie vor wegweisend für unternehmerische Exzellenz.

Zu den Dauerläufern zählt ebenfalls der Harvard-Professor Clayton Christensen mit seinem 1997 erschienenen Buch „The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail“ – auch wenn die Brüder Chip und Dan Heath mit „Switch: How to Change Things When Change Is Hard“ und das Autorenteam Richard Pascale, Jerry und Monique Sternin mit „The Power of Positive Deviance: How Unlikely Innovators Solve the World's Toughest Problems“ die Liste der Innovationsbücher des Jahres 2010 anführen. Ebenfalls ein Schwergewicht unter den Autoren: Peter Senge. Sein Klassiker aus dem Jahre 1990 wurde im März 2011 neu aufgelegt („The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization“).

Welche der zahllosen Neuerscheinungen wirklich wegweisend sind, wird die Zukunft zeigen. Die bis dato bahnbrechenden Bücher listet das Management-Portal BusinessPundit auf. Hier finden sich überraschenderweise auch Bücher wie „The Functions of the Executive“ (1968) von Chester Barnard, „The Human Side of the Enterprise“ (1960) von Douglas McGregor und „The Principles of Scientific Management“ (1911) von Frederick Taylor. Alles Bücher, die zu einer Zeit erschienen sind, als Bestseller-Listen und Rankings noch keine Rolle spielten – vielleicht sind sie auch deshalb in besonderer Weise originär?

Karlheinz Schwuchow ■

Service

Literaturtipps

- ▶ **Tom Hindle: Guide to Management Ideas and Gurus.** Random House, London 2008, 20 £.
- ▶ **Carol Kennedy: Guide to the Management Gurus.** Random House, London 2007, 20 £.
- ▶ **Rhymer Rigby: 28 Business Thinkers Who Changed the World.** Kogan Page, London 2011, 14,99 £.

Linktipps

- ▶ **www.thinkers50.com**
Das umfassendste Ranking der Management-Vordenker mit zahlreichen Hintergrundinformationen und biografischen Daten.
- ▶ **www.managementdenker.de**
Ein deutschsprachiges Ranking, ergänzt um Informationen über aktuelle Management-Bestseller.