11 Peter Drucker

The Business of Business is Society: das zeitlose Erbe von Peter Drucker

Timo Meynhardt

Mit Fug und Recht kann man behaupten: Peter Drucker (1909-2005) ist die Galionsfigur der Managementdenker*innen; er ist der Vater des modernen Managements. Er hat als Erster die Grundzüge dessen formuliert, was heute als gültiges Managementwissen gilt. Bis in unsere Tage bezeichnen sich CEO rund um den Globus als seine Schüler*innen, und seine Einsichten erfahren in der Praxis ungebrochen große Aufmerksamkeit. Selbst in hohem Alter war er noch erstaunlich produktiv. 1997, da steuerte Peter Drucker schon auf das 90. Lebensjahr zu, würdigte ihn das Magazin Forbes als »Still the youngest Mind«.

In fast 40 Büchern und ungezählten Aufsätzen hat er über mehr als fünf Jahrzehnte die Managementpraxis beeinflusst, wichtige Entwicklungstrends früher als andere erkannt und in Worte gefasst. Zu seinem 100. Geburtstag bezeichnete die renommierte Harvard Business Review ihn als ihren einflussreichsten Autor – Drucker hatte über ein halbes Jahrhundert dort publiziert (Anonymus 2009). Wir verdanken ihm die Idee des Management by Objectives (MbO), wichtige Überlegungen zur Dezentralisierung in Organisationen genauso wie den Begriff und die erste Charakterisierung des »Wissensarbeiters«, aber auch die frühe Beobachtung der erstarkenden Rolle von Pensionsfonds, die Vorhersage des Aufstiegs von Japan und des wachsenden Dritten Sektors. Drucker war ebenso ein Stichwortgeber für die Privatisierungswelle im öffentlichen Sektor. Aktuell besonders relevant sind seine Überlegungen zu Fragen von Führung und Selbstmanagement in der Wissensgesellschaft wie auch zur gesellschaftlichen Verantwortung von Führungskräften.

Die Breite der von Drucker behandelten Themen ist enorm. Disziplinäre Grenzen hat er kaum beachtet. Man sollte diesen Autor deshalb auch nicht so sehr wegen seiner speziellen Ideen lesen (da gibt es präzisere Spezialliteratur), sondern vielmehr wegen seiner besonderen Art des Denkens, der Fähigkeit, ungewöhnliche Zusammenhänge herzustellen, diese in verständlicher Sprache auf den Punkt zu bringen und damit andere auf freundliche Weise zu zwingen, selbst zu denken (Kantrow 1980). Klassisch sind seine Arbeiten allein deshalb, weil sie einer Verwissenschaftlichung von Management nicht nur Grenzen setzen, sondern eine echte Alternative entgegenstellen. Im Zentrum steht dabei der von den Liberal Arts geleitete und von tiefem Humanismus getragene gesunde Menschenverstand, der zuerst die Realität zur Kenntnis nimmt, wie sie tatsächlich »ist« (Maciariello/Linkletter 2011).

Biografie Peter Drucker

Peter Ferdinand Drucker wird am 19. November 1909 in Wien, als Sohn einer großbürgerlichen Familie geboren. Er studiert in den 1920er-Jahren an der Universität Hamburg, es folgt ein Studium der Rechtswissenschaften und Geschichte an der Universität Frankfurt. Dort wird er außerdem Redakteur für Internationale Beziehungen und Wirtschaft. 1931 wird er in Frankfurt promoviert.
Seine Habilitationsschrift bleibt unvollendet: Das NS-Regime setzt seine Arbeit über Friedrich Julius Stahl auf die Liste der Bücher, die 1933 öffentlich verbrannt werden. Peter Drucker emigriert nach Großbritannien und arbeitet in London als Wertpapieranalyst sowie für die Financial Times. 1937 zieht er in die USA und wird Professor für Philosophie und Politik am Bennington College in Bennington (Vermont). 1943 nimmt er die US-amerikanische Staatsbürgerschaft an.
1950 wechselt Peter Drucker an die New York University. Er erarbeitet in den Folgejahren zahlreiche Publikationen, schreibt für das Wall Street Journal und berät Konzerne wie General Motors und Sears Roebuck. 1971 zieht es ihn an die Claremont Graduate University in der Nähe von Los Angeles. Dort wird die »Peter F. Drucker Graduate School of Management at Claremont University« eingerichtet. Am 9. Juli 2002 erhält Drucker die »Presidential Medal of Freedom«, die höchste zivile Auszeichnung der USA. Er verstirbt am 11. November 2005 in Claremont, Kalifornien.

Die gesellschaftliche Funktion als Schlüssel

Die Umstände (ein besonders anregendes familiäres Umfeld in seinem Geburtsort Wien), die Bildungsbiografie (zunächst Jurastudium und Arbeit als Politikwissenschaftler) und natürlich sein großes sprachliches Talent liefern eine gute Grundlage für die spätere Auseinandersetzung mit Fragen des Managements. Liest man seine Autobiografie, so eröffnet sich eine Lebenswelt, in der Peter Drucker vielen sehr bekannten und einflussreichen Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Kultur begegnet ist, mit ihnen bekannt und oftmals gar befreundet war (Drucker 1994). Dieses Milieu allein erklärt allerdings noch nicht viel. Der Schlüssel für die enorme Wirkungsgeschichte dürfte auch nicht primär darin zu finden sein, dass er im Anschluss an die Vordenker des Faches wie etwa Henry Fayol, Chester Barnard oder Mary Parker Follett der Erste war, der die Aufgaben und Rolle des Managements systematisch beschrieben hat.

Klassisch sind seine Ideen wohl vor allem deshalb, weil er immer wieder die »gesellschaftliche Funktion« von Unternehmen und damit auch des Managements zum Ausgangspunkt seiner Überlegungen nimmt. Dieser ermöglichte ihm einen ganz eigenen Blick auf die Probleme arbeitsteiliger Gesellschaften und die Rolle von Organisationen. Sein spezielles Interesse war dabei stets auf das Verhältnis von Kontinuität und Wandel gerichtet. Fortschritt ist für ihn kein Selbstzweck, sondern der Versuch, eine neue Balance zwischen dem Alten und dem Neuen herzustellen. Auch andere Autor*innen haben versucht, konservative und innovative Bestrebungen in Einklang zu bringen, keiner jedoch so konkret auf die Managementfunktion in Organisationen bezogen wie er. Bei genauerem Hinsehen entdeckt man schnell, dass nur ganz wenige seiner Bücher echte ›Business Books‹ sind mit Anleitungscharakter für Führungskräfte. Management ist für Drucker eine grundlegende Funktion in der modernen Gesellschaft, die weit über das Management im Unternehmen hinausgeht.

Ein Kind des 20. Jahrhunderts

Für Peter Drucker gilt wie für viele andere Denker des 20. Jahrhunderts: Man versteht sein Werk am besten aus seiner Erfahrung des Dritten Reiches und der Auseinandersetzung mit dem Totalitarismus. In dem Buch »The End of Economic Man« (1939), sein erster größerer Bucherfolg und ausdrücklich vom damaligen englischen Premierminister Winston Churchill gelobt, erarbeitet er sich mit einer politisch-sozialen Analyse die Einsicht, wonach die Massen anfällig werden für totalitäre Ideen, wenn sich Versprechen eines wirtschaftlichen Wohlergehens nicht einlösen lassen und zu Hoffnungslosigkeit und Verzweiflung führen (»the despair of the masses«). Inwieweit diese frühen Betrachtungen heutiger Forschung standhalten, ist weniger wichtig als die Frage, die sich Drucker als Konsequenz aus diesem Buch selbst stellte: Welches sind die integrativen Kräfte, die im Industriezeitalter nach der Erfahrung totalitärer Regime das zwischenmenschliche Zusammenleben prägen?

In seinem 1942 erschienenen Werk »The Future of Industrial Man« (wie er selbst sagte, sein ehrgeizigstes Buch) entwirft er das Bild einer »funktionierenden Gesellschaft«. Es geht ihm um die Frage, wie der Mensch seine Bedürfnisse als soziales und politisches Wesen jenseits einer biologischen und materiellen Existenz befriedigen kann. Später wird er immer wieder auf die »Qualities of Life« zurückkommen und sich damit auseinandersetzen.

Besonders beeindruckt ist Drucker von den Ideen des dänischen Existenzphilosophen Søren Kierkegaard (Drucker 1949). Menschliche Existenz ist demnach nur möglich im Spannungsverhältnis zwischen der subjektiven Erfahrung von grundsätzlicher Einsamkeit und dem Leben in einer Gesellschaft. Eine totale Vereinnahmung durch die Gesellschaft unter Missachtung der spirituell-geistigen Bedürfnisse ist für Drucker eine schreckliche Vorstellung. Der Glaube ist für ihn dagegen die einzige Möglichkeit, dass der Einzelne sich in seiner menschlichen Existenz erfährt. Dies ist für Drucker ein zentraler Gedanke, wie überhaupt seine Schriften durch religiöse Überzeugungen fundiert sind. Druckers christliche Weltanschauung findet sich bereits früh: sowohl in seiner Dissertation (1932) als Jurist als auch in dem für seinen weiteren Denkweg so eminent wichtigen Aufsatz über den Rechtsphilosophen Friedrich Julius Stahl (1933). In diesen beiden Schriften liegen letztlich wichtige Wurzeln für die später stets so kraftvoll und klar vorgetragenen normativen Prämissen über »richtiges« und »effektives« Management verborgen (Meynhardt 2010). Jede Macht habe sich einem höheren Prinzip (bei Drucker ist es in diesen Schriften Gott) unterzuordnen. Es ist deshalb auch nicht verwunderlich, dass Peter Drucker ein Kritiker der Aufklärung ist, die den Menschen zum Absoluten erhebt. Freiheit ist demnach für Drucker kein Wert an sich, sondern ein notwendiges »Organisationsprinzip«.

Die Gesellschaft der Organisationen

In erträglicher Weise soll das Individuum die Balance zwischen dem Bedürfnis nach individuellem Status in der Gemeinschaft und der austauschbaren Funktion in der Gesellschaft für sich

finden können. Tief beeinflusst von dem Soziologen Ferdinand Tönnies analysiert Drucker die soziale Wirklichkeit anhand des Spannungsfeldes von Gemeinschaft und Gesellschaft. Seiner politischen Analyse folgend setzt er auf Unternehmen und deren Management als sinnstiftende, integrative Kraft. Das ist der Kern dessen, warum Drucker im Management eine gesellschaftliche Funktion sieht. In einer sich formierenden Gesellschaft der Organisationen ist das Management ein ›Organ‹ derselben, welches deren Funktionen aufrechterhält.

Manager*innen sieht er in der Verantwortung, in diesem Spannungsfeld produktive Akzente zu setzen: Jede*r Einzelne erlebt das Unternehmen als Vermittlungsinstanz zwischen den persönlichen Beziehungen in der Familie, im Freundeskreis und am Arbeitsplatz (Gemeinschaft) und der eher abstrakteren Gesellschaft mit ihren anonymen und oftmals verrechtlichten Beziehungsgefügen. Am Rande sei bemerkt, dass Drucker gegen Ende seines Lebens die sinnstiftende und gesellschaftsförderliche Rolle von Unternehmen deutlich kritischer einschätzte, moralische Verfehlungen von Top-Manager*innen geißelte und sich vermehrt auch dem Dritten Sektor, den Nicht-Regierungsorganisationen und kirchlichen Organisationen, zuwandte.

Um es noch einmal zu betonen: All die genannten Texte verfasste Drucker vor seiner Karriere als Vater des modernen Managements. Sie sind gewissermaßen der Nährboden, aus dem sein späterer Erfolg erwachsen sollte. Es sind vor allem die damit verbundenen Werthaltungen, die ihm als Richtschnur seiner Positionen dienen und die er auf verschiedenste Themenbereiche anwendet. In seinem Standardwerk »Management: Tasks, Responsibilities, Practices« (1973; in bemerkenswerter Überarbeitung von Joe Maciariello 2008) wird sein christliches Weltbild in klarer Sprache säkularisiert:

> [F]ree enterprise cannot be justified as being good for business. It can be justified only as being good for society.
>
> Drucker 1973, S. 41

So agiert ein Unternehmen nicht einfach in einem gesellschaftlichen Umfeld. Vielmehr ist seine Verfasstheit selbst Ausdruck der gesellschaftlichen Verhältnisse, nach Drucker ein »Organ« in dieser. Die handelnden Akteure erfüllen damit eine natürliche »gesellschaftliche Funktion«. Aus dieser leitet Drucker dann Verantwortlichkeiten für das Management der »Social Impacts« ab. Erst dann ergibt sich für ihn die Frage, was ein Unternehmen zusätzlich für die Gesellschaft tun sollte. Für ihn besteht die erste gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens darin, soviel Profit zu erzielen, um künftige Kosten decken zu können. Unverantwortlich ist es demnach, sich an der Lösung sozialer Problemlagen zu beteiligen, wenn es die eigene Leistungsfähigkeit beeinträchtigt und keine Kompetenzen vorhanden sind.

Verantwortung und Selbstentwicklung

Für den Managementdenker Drucker war die aufkommende Diskussion über Wirtschaftsethik eher flach und er bezeichnete sie auch als »ethical chic« (Drucker 1981). Sicherlich hat er damit in pauschaler Weise die professionelle Arbeit vieler Fachvertreter*innen zu Unrecht abgetan. Sein Argument jedoch ist sehr verständlich: Natürlich hat für ihn die gesellschaftliche Verantwortung einen hohen Stellenwert. Jedoch lehnt er es ab, daraus eine eigenständige Disziplin zu machen. Er sah darin den Versuch, Rechtfertigungsstrategien (»Kasuistik«) für Manager*innen zu entwickeln. Für ihn gibt es nur ein Set an Regeln, welches unabhängig davon gilt, ob sich jemand im Privat- oder Berufsleben befindet. Zur Verantwortungsethik für Führungskräfte gehört für ihn in Anlehnung an den Hippokratischen Eid der Ärzt*innen (Primum non nocere), nicht wissentlich Schaden anzurichten (»Not knowingly doing harm«). Auch hier leitet sich Druckers Position aus seinem Gesellschaftsverständnis ab, wonach sich Führungskräfte mit Demut als Dienende in der Gesellschaft betrachten sollen. Folglich steht er für eine Ethik, wonach soziale Probleme immer auch eine noch nicht erkannte Geschäftsidee darstellen und letztere immer eine gesellschaftskompatible Grundlage haben muss.

Die markante Drucker'sche Frage nach der »Contribution« der einzelnen Managementführungskraft »to get the right things done«, die eindringliche Frage nach dem »Purpose«, die Konzentration auf »Effectiveness« und »Performance« zielen immer wieder auf den Themenkreis der Verantwortung und Selbstentwicklung vor dem Hintergrund seines Wertesystems. Man muss diesen Gedankengang kennen, um zu verstehen, wenn er schreibt:

> [M]anagement was neither my first nor has it been my foremost concern. I became interested in it because of my work on community and society.
>
> Drucker 2003, S. vii

Sein Hauptinteresse lag also vielmehr in der Frage, welches die Voraussetzungen für eine »erträgliche« Gesellschaft sind. Hinter diesem Gedanken steht bei Peter Drucker eine zutiefst moralische Grundhaltung, welche sich aus seiner christlich geprägten Religiosität speist. Er bezeichnete sich selbst einmal als einen »Sozialökologen«. Dazu Drucker selbst:

> If it is a science at all, it is a «moral science« – to use an old term that has been out of fashion for two hundred years... The social ecologist believes, must believe, in the sanctity of spiritual creation.
>
> Drucker 1993, S. 457

Die Erfindung des Managements

Den eigentlichen Auftakt für seine Beschäftigung mit Fragen des Managements bildet die Auftragsstudie über General Motors, welche wiederum die Grundlage ist für das 1946 erschienene Buch »Concept of the Corporation«. Dieses Werk beschreibt erstmals systematisch die Management-Herausforderungen in einem Großunternehmen. Als ein Beleg dafür sei angeführt, dass dieses Buch in der von General de Gaulle gegründeten École Nationale d'Administration (ÉNA) zur Studierendenlektüre erhoben wurde. Immer wieder wird Drucker später Unternehmen als gesellschaftliche Institutionen untersuchen und die menschliche Dimension in den Mittelpunkt rücken.

In dem Buch »The New Society« (1950) bündelt Drucker seine Erkenntnisse und fasst sie zu einer ersten Nachkriegsanalyse der modernen Industriegesellschaft zusammen. Fundamental für die Begründung des Faches »Management« war das Buch »The Practice of Management« von 1954. Mit diesem Werk war endgültig der inhaltliche und sprachliche Bezugsrahmen für eine eigenständige Disziplin gesteckt. Dort stellt er erstmals auch umfassend den heute so populären Führungsansatz des Management by Objectives (MbO) vor. Drucker sieht in dieser Technik einen Weg, objektive Erfordernisse mit persönlichen Bedürfnissen zu verknüpfen, die Autonomie und Subsidiarität des Einzelnen zu stärken und gleichzeitig eine zentrale Koordination zu ermöglichen. Die konzeptionelle Begründung liegt für Drucker also wiederum in einem christlichen Menschenbild, welches die Spannung zwischen Status und Funktion nicht zugunsten der einen oder anderen Seite auflöst. Bei der Implementierung von MbO-Ansätzen in heutigen Unternehmen kann man sicher von einer Rückbesinnung auf diesen Ausgangspunkt profitieren.

Immer wieder praktische Weisheiten

In Büchern wie »Managing for Results« (1964) oder »The Effective Executive« (1966) übersetzt Drucker seine Ideen in Anleitungen für Führungskräfte. Dort entwickelt er konsequent, was für ihn »richtiges« Management heißt. Dazu zählt die Orientierung auf Stärken und nicht auf Schwächen, auf Beiträge und nicht auf Probleme, aber auch auf richtige Prioritätensetzung und Entscheidungsfindung. Es sind solche Texte, die seinen Ruf begründen, praktische Weisheiten für den Führungsalltag zu vermitteln. Immer dann, wenn Führungskräfte unmittelbaren Rat und Hilfe suchen (z. B. bei Antritt einer neuen Stelle), finden sie hier sehr brauchbares Handlungswissen. Dazu gehört auch sein Buch »Innovation and Entrepreneurship« (1985).

Daneben bietet Drucker immer wieder Orientierungswissen zur Reflexion der eigenen Rolle im Unternehmen, aber auch zu übergreifenden gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungstrends. Beispielhaft seien genannt: »Landmarks of Tomorrow« (1959), »The Age of Discontinuity« (1969), »The New Realities« (1989), »Post-Capitalist Society« (1993) oder »Management Challenges for the 21st Century« (1999). Allein die Zeitspanne und die Anzahl seiner Publikationen sind bemerkenswert.

Zeitlos attraktiv

Ein Autor wie Peter Drucker hätte im heutigen Wissenschaftsbetrieb mit seinen übergreifenden Fragestellungen und seiner Schreibweise wohl kaum eine Chance. Angesichts seines anhaltenden Erfolgs spricht dies allerdings nicht gegen ihn. Er wird immer ein Maßstab für verständliche Sprache bleiben. Für Führungskräfte sind seine zeitlosen praktischen Weisheiten eine wirkliche Hilfe, weil sie universale Erfahrungen in Worte fassen und damit im besten Sinne ins managerielle Denken eingreifen. Und wer mehr über die gesellschaftliche Dimension des Managements lernen möchte, findet bei Peter Drucker immer wieder überraschende und anregende Gedanken. Drucker hat wie ein guter Schriftsteller einen Ton getroffen, über Management im weitesten Sinne zu schreiben, der verschiedenste Generation offenkundig anspricht. Was kann man sich mehr von einem Klassiker wünschen?

Was könnte Peter Drucker zum VW-Dieselskandal gesagt haben?

In Druckers Werk spielt die gesellschaftliche Funktion eines Unternehmens eine besondere Rolle. Ich vermute, er würde versuchen, den VW-Dieselskandal nicht nur als Managementversagen, sondern auch als Gesellschaftsversagen zu deuten. Drucker würde – für ihn typisch – in der Situation eine Chance für das Unternehmen sehen, echte Innovationen auf den Weg zu bringen und damit die gesellschaftliche Funktion neu zu fassen.

Es hätte ihn nicht verwundert, dass Volkswagen im GemeinwohlAtlas (www.gemeinwohlatlas.de) zwar abstürzt, aber nicht so tief wie andere Unternehmen. Ihm wäre klar, wie stark die Marke mit Emotionen, Traditionen, aber auch historischen Lasten und Verwicklungen aufgeladen ist, die das Selbstverständnis der Deutschen über Jahrzehnte geprägt haben. Volkswagen steht für so vieles, was Deutschland ausmacht oder zumindest lange ausgemacht hat: Die Marke ist ein Sinnbild für die Techniknation, Ausdruck der Automobilbegeisterung, aber auch Mahnung an eine wechselvolle Geschichte des Landes.

Es steht einfach zu viel auf dem Spiel, das – neben vielen Arbeitsplätzen – verloren ginge. Zum einen wäre da das Bild der Automobilnation, welches offenkundig vielen gut gefällt, wenn es um ihr Selbstverständnis geht. Zum zweiten wäre andernfalls eine mühsame, vielleicht auch schmerzhafte Re-Definition dessen notwendig, was als Gemeinwohl gelten soll. In dieser tiefen gegenseitigen Abhängigkeit von VW und Gesellschaft hätte Drucker eine Riesenchance für den Konzern gesehen und dann ein Innovationsprogramm mit Blick auf die sozial-ökologische Transformation empfohlen.

Peter Drucker hätte als ausgebildeter Jurist sicherlich auch das regulatorische Umfeld in den Blick genommen und die unterschiedlichen Rechtssysteme in den einzelnen Ländern problematisiert. Drucker hätte darauf beharrt, dass vermeintliche Sachzwänge keine Begründung für Verstöße bieten dürfen. Entsprechend kritisch hätte Drucker die Idee der

»brauchbaren Illegalität« eingeordnet. Für ihn gab es keine sinnvollen Ausnahmen oder ethischen Sonderbedingungen. »There is only one ethics, one set of rules of morality, one code – that of individual behaviour, in which the same rules apply to everyone alike« (Drucker 1981, S. 3).

Nicht zuletzt hätte er darauf gedrungen, dass das Management eine klare Sprache findet, wie die gesellschaftliche Funktion künftig erfüllt werden soll. Vor allem bedeutet dies, den Umbau stärker von der Gesellschaft her zu denken und nicht allein aus der Unternehmensperspektive. Er hätte in diesem Sinne Antworten auf folgende Fragen eingefordert:

- Warum sind unsere Produkte sachlich gerechtfertigt?
- Welchen Beitrag leisten wir für das Zusammenleben in Deutschland und der Welt?
- Wie tragen wir mit unseren Produkten zur Lebensqualität bei?
- Warum sind wir ein anständiges Unternehmen?

Was er dagegen wohl nicht getan hätte: zu moralisieren!

Literatur und Hinweise zum Weiterlesen

Anon. (2009): Drucker today, Harvard Business Review, November, 63.

Drucker, P.F. (1932): Die Rechtfertigung des Völkerrechts aus dem Staatswillen. Eine logisch-kritische Untersuchung der Selbstverpflichtungs- und Vereinbarungslehre. Verlag von Franz Vahlen.

Drucker, P. F. (1933): Friedrich Julius Stahl: Konservative Staatslehre und geschichtliche Entwicklung, Recht und Staat in Geschichte und Gegenwart (100), J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).

Drucker, P. F. (1939): The End of Economic Man. The John Day Company.

Drucker, P.F. (1942): The Future of Industrial Man: A Conservative Approach. Transaction Publishers.

Drucker, P. F. (1946): Concept of the Corporation, Transaction Publishers.

Drucker, P. F. (1949): The Unfashionable Kierkegaard. Sewanee Review (57), 587-602.

Drucker, P. F. (1950): The New Society. Harper.

Drucker, P. F. (1954): The Practice of Management. Harper Collins.

Drucker, P. F. (1964): Managing for Results. Elsevier.

Drucker, P. F. (1966). The Effective Executive. Elsevier.

Drucker, P. F. (1973): Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper & Row.

Drucker, P. F. (1981): What is »business ethics«?. McKinsey Quarterly, Autumn, 2-15.

Drucker, P. F. (1984): The New Meaning of Corporate Social Responsibility. California Management Review (26), 53-63.

Drucker, P. F. (1985): Innovation and Entrepreneurship. Harper & Row.

Drucker, P. F. (1993): The Ecological Vision. Transaction Publishers.

Drucker, P. F. (1994): Adventures of a Bystander. Transaction Publishers.

Drucker, P. F. (2003): A Functioning Society, Selections from Sixty-five Years of Writing on Community, Society and Polity, Transaction Publishers.

Drucker, P. F. (2008): Management: Tasks, Responsibilities, Practices. NY Harper Collins Publishers.

Forbes Magazin (1997): Seeing things as they really are. 10. März 1997. https://www.forbes.com/forbes/1997/0310/5905122a.html?sh=773f30d124b9.

Kantrow, A. M. (1980): Why read Peter Drucker? Harvard Business Review (58), 74-82.

Maciariello, J. A. (2008) (Hrsg.): Drucker – Management. Harper Collins.

Maciariello, J. A./Linkletter, K. E. (2011): Drucker's Sost Art of Management: Peter Drucker's Timeless Vision for Building Effective Organizations, McGraw-Hill.

Meynhardt, T. (2010): The Practical Wisdom of Peter Drucker: its Roots in the Christian Tradition. Journal for Management Development 29(7/8), 616-625.