

DER STANDARD  
13. November 1999

## Der Enzyklopäde im elektronischen Zeitalter

Peter F. Drucker: Winston Churchill lobte seine Analyse des Faschismus, Marshall McLuhan pries seine universelle Bildung als Vorbild für das elektronische Zeitalter, Newt Gingrich nannte ihn gar den einflussreichsten Autor des 20. Jahrhunderts. In der ganzen Welt kennt man den gebürtigen Österreicher Drucker als »Erfinder des modernen Managements«. Kommende Woche feiert er seinen 90. Geburtstag.

Richard Brem

Der Titel seiner Vorlesung im Herbstsemester 1999 lautet: "The Effective Decision". Bereits einige Zeit vor Beginn der Vorlesung hält sich Peter Drucker im Hörsaal auf. Er trägt eine helle Leinenhose, ein kariertes Hemd und eine blaue Baseballjacke. Das Ungezwungene in Druckers Kleidung spiegelt sich auch in seinem Auftreten: Er unterhält sich mit Studenten, signiert Bücher und isst mit sichtlichem Vergnügen Donuts, die seine Assistenten für ihn vorbereitet haben.

Schauplatz ist ein Hörsaal der "Peter F. Drucker Graduate School of Management" in Claremont, einem Universitätsstädtchen eine knappe Autostunde östlich von Los Angeles. Jeden Samstag zwischen 1 und 4 Uhr hält Drucker hier seine Vorlesung vor den etwa sechzig Studenten der Advanced Executive Management Class. Viele der Studenten sind bereits über vierzig und haben Berufserfahrung; einige, wie eine Gruppe junger Inder, sind von weit her gekommen, um Drucker zu hören. Alle hat sein Ruf als »Vater des modernen Managements« nach Claremont geführt.

Im Eingangsbereich der "Drucker Management School" steht ein Glaskasten, in dem die Bücher ausgestellt sind, die seinen Ruf als Pionier dieses Gebiets begründet haben. Allen voran "The Practice of Management" (dt.: »Die Praxis des Managements«), in dem Drucker Mitte der Fünfzigerjahre das "Management by Objectives" (MbO), ein Konzept der Personalführung durch Zielsetzungen und Selbstkontrolle entwickelt hat, das eine Abkehr vom rein autoritären Führungsprinzip in den Unternehmen einleitete. Ein weiterer Klassiker der Managementliteratur ist "The Effective Executive" (dt.: »Die ideale Führungskraft«), ein schmaler Leitfaden aus dem Jahr 1966, den Newt Gingrich während seiner Zeit als republikanischer Kongressvorsitzender zur Pflichtlektüre für jeden neu angelobten Abgeordneten gemacht hat.

Neben Büchern zu Fragen des Managements hat Drucker auch eine Reihe von Arbeiten veröffentlicht, in denen er sich mit gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen beschäftigte: In "Landmarks of Tomorrow" (dt.: »Das Fundament für morgen«) sprach er bereits Ende der Fünfziger von einer »postmodernen Gesellschaft«. Ein Jahrzehnt später sah er in "The Age of Discontinuity" (dt.: »Die Zukunft bewältigen«) die Ablösung der Industriearbeit durch »Wissensarbeit« voraus. Und in "Post-Capitalist Society" (1993, dt.: »Die postkapitalistische Gesellschaft«), seinem letzten großen gesellschaftstheoretischen Werk, beschrieb er eine Entwicklung, an deren Ende nicht mehr das Kapital, sondern das Wissen die Grundlage der Gesellschaft bilden wird.

Die mehr als zwei Dutzend Bücher von Peter Drucker sind in ebenso viele Sprachen übersetzt worden und erreichen eine Gesamtauflage um die sechs Millionen. Zum Erfolg seiner Bücher und Vorlesungen trägt bei, dass er Wirtschaft und Management in einem breiten sozial- und geisteswissenschaftlichen Kontext behandelt und harte ökonomische Daten und Fakten stets mit Hinweisen auf Geschichte, Philosophie, Literatur und Kunst verknüpft. Marshall McLuhan, der eng mit Drucker befreundet gewesen ist, hat als Erster darauf hingewiesen, dass der Hintergrund für diesen interdisziplinären und universalistischen Ansatz in Wien zu suchen ist, wo Drucker am 19. November 1909 geboren wurde.

Aufgewachsen ist Peter Drucker am Kaasgraben, einer beschaulichen, auch heute noch verkehrssarmen Allee in Döbling. Sein Vater Adolph war hoher Regierungsbeamter, seine Mutter Caroline war Ärztin. Die Druckers wohnten in einem von Josef Hoffmann entworfenen Doppelhaus, das man mit der Familie des Musikhistorikers und Komponisten Egon Wellesz teilte, der zum engsten Kreis um den Dichter Hugo von Hofmannsthal gehörte. Zwei- bis dreimal die Woche veranstalteten Druckers Eltern in dem Haus Abendgesellschaften. Juristen, Ärzte, Psychologen und Wissenschaftler, vor allem aus dem »Wiener Kreis«, trafen dort zusammen. Peter Drucker durfte schon in jungen Jahren daran teilnehmen: »Das war eigentlich meine Erziehung«. Zu den regelmäßigen Gästen im Hause Drucker zählten auch die Nationalökonominnen Schumpeter, Hayek und Mises, die tschechischen Spitzenpolitiker Tomas und Jan Masaryk sowie Hans Kelsen, der mit der jüngsten Schwester von Druckers Mutter verheiratet war. Über seine Eltern, die zum »Schwarzwald-Kreis« um die Sozialreformerin Eugenia Schwarzwald gehörten, kam Peter Drucker auch in freundschaftlichen Kontakt mit dem Nationalökonom Othmar Spann und dem jungen Helmuth James von Moltke, der im Dritten Reich dann der klügste und visionärste Kopf des deutschen Widerstandes wurde.

Das Österreich der Zwischenkriegszeit konnte Drucker eine gute Erziehung und Ausbildung, aber keine Perspektive bieten, und so ging er 1927, nach der Matura am Döblinger Gymnasium, nach Hamburg, um ein Lehrjahr in einem Handelshaus zu absolvieren. Daneben unternahm er erste publizistische Versuche, etwa in der Zeitschrift »Der Österreichische

Volkswirt«, und begann ein Studium der Rechtswissenschaften, das er fortsetzte, als er im Jahr darauf nach Frankfurt zog. In Frankfurt fand er eine Anstellung als leitender Redakteur der Tageszeitung Frankfurter General-Anzeiger, die er bis zum Ende der Weimarer Republik beibehielt.

Unmittelbar nach Hitlers Machtübernahme verließ Drucker Deutschland. Ende April 1933 gelang es ihm noch, eine Abhandlung über den konservativen Staatsrechtler Friedrich Julius Stahl zu veröffentlichen - Stahl war nicht nur der bedeutendste Politiker Preußens vor Bismarck, sondern auch jüdischer Herkunft gewesen. Drucker wollte die konservativen Eliten damit an ihre eigene Tradition erinnern und davor warnen, gemeinsame Sache mit dem «totalen Staat» der Nazis zu machen. Die kleine Schrift konnte am Lauf der Ereignisse nichts ändern, blieb aber dennoch nicht ohne Wirkung: Walter Hallstein, nach dem Krieg einer der Gründer und erster Präsident der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft, erzählte Drucker im Jahre 1970, dass er damals als junger Jurist durch die Lektüre der »Stahl«-Schrift dazu angeleitet worden sei, klare Distanz zu den neuen Machthabern zu wahren.

Drucker verließ Deutschland in Richtung London, wo er als Chefökonom einer Privatbank Arbeit fand. Über den Leiter der Bank, einen gebürtigen Österreicher, kam Drucker in den Jahren 1934/35 auch zu einem Platz im legendären Seminar von John Maynard Keynes in Cambridge, die er als theatralische Selbstinszenierungen in Erinnerung hat: »Ich habe [] dort vor allem gelernt, dass ich kein Nationalökonom bin und dass mein Interesse mehr den Menschen und der Gesellschaft gilt.«

Im Frühjahr 1939 erschien Druckers Buch "The End of Economic Man", in dem er sich mit dem Scheitern der kapitalistischen und sozialistischen Gesellschaftsentwürfe befasste, das den Aufstieg irrationaler Heilslehren wie Faschismus und Nationalsozialismus möglich gemacht hatte. Druckers Analyse stieß auf ein breites und positives Echo, unter anderem von Winston Churchill, der Buch und Autor im Verdana Literary Supplement Anerkennung zollte.

Bereits 1937 hatte sich Drucker in den USA niedergelassen, wo er zunächst als freier Journalist arbeitete. Anfang der 40er-Jahre begann er Politikwissenschaft und Philosophie am Bennington College in Vermont zu lehren, wo er Teil eines hochkarätig besetzten Lehrkörpers war, zu dem auch Erich Fromm und Richard Neutra zählten. Zu dieser Zeit begann auch Druckers Tätigkeit als Unternehmensberater: 1942 hatte er sich in seinem Buch "The Future of Industrial Man" (dt.: »Die Zukunft der Industriegesellschaft«) mit der Entwicklung der Gesellschaft im 20. Jahrhundert befasst und war dabei zu dem Schluss gekommen, dass sich die Gesellschaft in den industrialisierten Staaten zu einer »Gesellschaft der Organisationen« gewandelt hatte. Druckers besonderes Interesse galt dabei einer historisch neuartigen Erscheinung: dem Großunternehmen. Als Folge des Buches bekam Drucker 1943 von General Motors den Auftrag, das - damals weltgrößte - Unternehmen zwei Jahre lang einer sozialwissenschaftlichen Analyse zu unterziehen. 1946 publizierte Drucker die Ergebnisse seiner Studie unter dem Titel "Concept of the Corporation" (dt.: »Das Großunternehmen«) und legte damit den Grundstein zum Management als wissenschaftliche Disziplin.

Seitdem hat Drucker nahezu alle großen Unternehmen wie General Electric, Coca-Cola, Citicorp, IBM und Intel, aber auch zahlreiche Regierungsbehörden und nichtstaatliche Organisationen im In- und Ausland beraten. Drucker gilt weltweit als »Doyen der Unternehmensberater« und »Guru der Management-Gurus« - was in der Welt des Managements mit ihrer Inflation an »Gurus« und ihren schnell wechselnden »Mega-Trends« eine besondere Leistung darstellt. Industriekapitäne wie Jack Welch von General Electric und Andrew Grove von Intel schätzen an Drucker nicht nur seine universale Bildung und seine scharfsinnigen Analysen, sondern vor allem auch seinen Weitblick. Als Buchautor wie auch als Kolumnist des Wall Street Journal und regelmäßiger Mitarbeiter der Harvard Business Review hat Drucker alle wichtigen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte frühzeitig erkannt: vom Aufstieg Japans zur wirtschaftlichen Weltmacht über die Privatisierung und Dezentralisierung bis zur Bedeutung des Zeitmanagements.

Nach einer längeren Professur an der New York University ist Drucker Anfang der 70er-Jahre an die Claremont Graduate University in Kalifornien gekommen. Gemeinsam mit seiner Frau Doris, einer gebürtigen Deutschen, die er 1934 geheiratet und mit der er vier Kinder hat, lebt Drucker seitdem in Claremont, in einem gepflegten Einfamilienhaus, das die Wirtschaftszeitschrift Forbes 1997 in einer Titelgeschichte über Drucker als "utterly unpretentious" beschrieben hat. Hier, in einem geräumigen, lichtdurchfluteten Arbeitszimmer, sind in den letzten drei Jahrzehnten seine Artikel und Bücher entstanden.

Noch in seinem 90. Lebensjahr ist Drucker sehr produktiv: Erst vor wenigen Monaten ist sein neuestes Buch "Management Challenges for the 21st Century" (dt.: »Management im 21. Jahrhundert«) erschienen, in dem er sich vor allem mit den Auswirkungen der neuen Informationstechnologien und der Kunst des Selbstmanagements befasst. Und eben erst erschien ein großer Artikel von ihm im englischen Economist.

Nach wie vor ist Drucker als Unternehmensberater tätig, wenngleich er keine neuen Klienten mehr nimmt. Er reist dazu auch nicht mehr, sondern geht in ein nahe gelegenes Fernsehstudio und lässt sich per Satellit und Video zu den Beratungsterminen zuschalten. Oder seine Klienten kommen zu ihm ins Haus, wo er sie dann im Wintergarten empfängt.

Auch die leitenden Redakteure der Zeitschrift Wired sind Drucker hier im Wintergarten gegenübergesessen. Gleich drei große Interviews mit Drucker hat dieses Zentralorgan der Internet-Intellektuellen in den letzten Jahren publiziert. Ihr Interesse an seinen wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Analysen kommt nicht von ungefähr - Marshall McLuhan hatte bereits Anfang der Siebzigerjahre bemerkt, **»dass ein enzyklopädischer und internationaler Hintergrund unverzichtbar ist, wenn man es mit dem Leben im elektronischen Zeitalter zu tun hat. Drucker ist mehr als jeder andere ein Beispiel für die neu erwachte Relevanz antiker Traditionen für die Gegenwart.«**

Dass Druckers Einfluss weit über die Wall Street und Washington hinausgeht, beweist auch der Umstand, dass der Whole Earth Catalog, das wichtigste Referenzwerk der amerikanischen Alternativkultur, ihm einen langen Eintrag widmet. Auch dieser Umstand überrascht nicht, denn Drucker lehrt, dass es in einer »Gesellschaft der Organisationen« keinen Bereich gibt, der ohne Management auskommt. Das betrifft auch und gerade Non-Profit-Organisationen, deren Geldgeber heute nicht mehr die guten Absichten, sondern die Leistung und Effektivität honorieren. Die Förderung von Non-Profit-Organisationen, vor allem im sozialen Sektor, ist Drucker ein persönliches Anliegen. Seit langem schon berät er unentgeltlich gemeinnützige und karitative Organisationen, die für ihn wesentlich zum Funktionieren einer zivilen und solidarischen Gesellschaft beitragen.

Die Einheit von Effektivität und Ethik mahnt Drucker aber auch in der Privatwirtschaft ein. Einen aggressiven, soziale Aspekte außer Acht lassenden Kapitalismus verfolgt er mit Sorge: »Das freie Unternehmertum lässt sich nicht dadurch rechtfertigen, dass es dem Geschäft dient. Es lässt sich nur dadurch rechtfertigen, dass es der Gesellschaft dient.« Dennoch hält Drucker die freie Marktwirtschaft für das beste System zur Sicherung von Demokratie und Menschenrechten vor politischem Extremismus. Und er ist optimistisch, dass die heutige Gesellschaft die rasanten sozialen und technologischen Veränderungen bewältigen wird: »Wir haben zwei Weltkriege, eine Weltwirtschaftskrise, einen Hitler, einen Stalin und einen Mao überlebt und uns von ihnen erholt. Wir sind krisenfest geworden und haben gelernt, dass eine Krise nicht gleich das Ende der Welt bedeutet. Gesellschaft und Wirtschaft sind heute sehr flexibel und können schnell auf Veränderungen reagieren. In der Zwischenkriegszeit war das ganz anders. Damals haben die Menschen nur in der Vergangenheit gelebt. Heute blicken die Menschen in die Zukunft, rollen die Ärmel hoch und überlegen: Wie können wir die Probleme lösen?«

Der Autor ist Herausgeber einer multimedialen Festschrift zum 90. Geburtstag von Peter F. Drucker, die Auszüge aus einem Video-Interview mit Drucker und eine Auswahl seiner wichtigsten Texte enthält.

Zu sehen unter: <<http://feldzeichen.at/drucker>>

-----  
© DER STANDARD, 13./14. November 1999 Automatically processed by COMLAB NewsBench  
<<http://www.derstandard.at/>> (StandardOnline)

---

	Für das Web aufbereitet von < <a href="mailto:Karl.Pfeiffer@iwpl.uni-linz.ac.at">Karl.Pfeiffer@iwpl.uni-linz.ac.at</a> >			
	Institut f Philosophie u Wissenschaftstheorie	Sparte Lehre	WS	diese Seite