



Frances Hesselbein und Prof. Dr. Winfried W. Weber. Foto: Franziska Sordon

# Peter F. Drucker

Der Liberal-Arts-Wissenschaftler, der die moderne Industrieorganisation geprägt hat

Peter Druckers entscheidender Einfluss auf das Management und das moderne Produktionsunternehmen wird erst verständlich, wenn man seinen Werdegang Revue passieren lässt und ihn als einen der letzten Universalgelehrten begreift. In diesem Beitrag erfahren Sie, wie er durch Zufall zum Managementexperten wurde und dennoch von der Wichtigkeit des Managements überzeugt war.

**P**eter F. Drucker wurde 1909 im Wiener Bürgertum geboren und traf über das intellektuelle Netzwerk seiner Familie früh mit Geistesgrößen wie Schumpeter, Hayek und Mises oder auch Freud und Thomas Mann zusammen. Als 18-jährigen zog es ihn nach Hamburg, wo er eine Lehre

bei einer Import-Export-Firma begann und sich nebenbei Kierkegaard im dänischen Original erarbeitete. In Frankfurt promovierte er nach seinem Jurastudium in Völkerrecht und war parallel dazu beim Frankfurter Generalanzeiger als leitender Redakteur für Außenpolitik und Wirtschaftsnachrichten

tätig. 1933 erlebte er an der Frankfurter Universität die Zwangsdemission der jüdischen Kollegen und verließ innerhalb von zwei Tagen Deutschland. 1937 emigrierte er mit seiner aus Mainz stammenden Frau Doris Schmitz in die USA. Dort arbeitete er als Journalist und als Hochschullehrer für

Liberal Arts, Politik und Philosophie am Bennington College, unter anderem mit Erich Fromm und machte sich einen Namen als Totalitarismusforscher.

Durch Zufall traf er auf Alfred Sloan von General Motors, der ihn bat, als Sozialwissenschaftler die Praktiken der leitenden Ingenieure und Finanzleute seiner Firma "mit anderen Augen anzusehen" und fand so als Mittdreißiger Zugang zum Thema Management. Erst mit über vierzig konzentrierte sich Drucker als Professor für Management an der New York University (damals der erste Lehrstuhl dieser Art) auf Fragen von Führung und auf die Prozesse des Organisierens.

Als man ihn im hohen Alter fragte (Drucker lehrte in Claremont bis 2005), wieso er so viel Energie auf das Thema Management verwende, antwortete er: „Weil es wichtig ist“. Management habe eine soziale Funktion in Institutionen und Gesellschaft. Es sei „das Organ, das eine Horde in ein organisiertes Gebilde und menschliche Bemühungen in Leistungen verwandele.“ Wenn eine Organisation gut gemanagt werde, trage sie durch die wirtschaftliche Entwicklung und soziale Übereinstimmungen zur gesellschaftlichen Leistungsfähigkeit bei.

Wer eine industrielle Wissensorganisation führt, wer die Produktivität von Wissensarbeitern erhöhen will, braucht eine breite Bildung und ein persönliches Lernverständnis, in dem das eigene Lernen als nie abgeschlossen gesehen wird. Leadership bedeutet dann: "to become an educated person" und "to lead by example".

Drucker selbst blieb trotz seines Erfolgs bescheiden. Er machte nicht viel Aufhebens um seine Person. Er hatte nie einen Stab und lehnte es ab, einen Ruf der großen Eliteuniversitäten von Harvard oder Stanford anzunehmen, weil er zum Teil die Freiheit,

die Menschen zu treffen, die ihn interessierten, verloren hätte.

Die Leitung seiner Stiftung, die Peter F. Drucker Foundation, übergab er an Frances Hesselbein, die langjährige Präsidentin der amerikanischen Pfadfinderinnen. Die Welt der Non-Profit-Organisationen inspirierte Drucker während seines ganzen Lebens.

Wie schafften es die Heilsarmee oder die Pfadfinder mit 99,9 % Ehrenamtlichen solche wichtige soziale Erfolge für die Gesellschaft zu erzielen? Wie war es möglich, dass mit Menschen ohne Vertrag und ohne dass man sicher wissen konnte, ob die Freiwilligen am nächsten Wochenende wieder den Dienst übernehmen, solche Organisationen funktionierten?

Ganz einfach: geteilte Werte, die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, wenn Führungskräfte Vorbilder sind und sich nicht zu schade sind, im Notfall mit einzuspringen, wenn Freiräume da sind, wenn die Organisation Menschen fördert und man gemeinsam leistungsfähiger wird – kurz: wenn man im Tun einen Sinn findet.

In der nächsten Folge erfahren Sie, warum Peter Drucker auch für junge Ingenieure relevant bleibt. ■

[Die Peter Drucker Society of Mannheim e.V. veranstaltet Roundtables zu aktuellen Managementthemen und lädt die Leser von Yokoten ein, mitzudiskutieren. Kontaktaufnahme per E-Mail: \[w.weber@hs-mannheim.de\]\(mailto:w.weber@hs-mannheim.de\)](#)

## Der Autor

**Prof. Dr. rer. pol. Winfried W. Weber**  
Mannheimer Institut für Angewandte Managementforschung, Hochschule Mannheim ist Vorstand der Peter Drucker Society of Mannheim e.V.  
**Kontakt: [w.weber@hs-mannheim.de](mailto:w.weber@hs-mannheim.de)**

Die Mannheimer Peter Drucker Society e.V. gehört zu den einflussreichen unternehmens-verbundenen Vereinen in Deutschland, die Management als "artes liberales" und als gesellschaftliche Funktion beschreiben. Der Verein verfolgt dabei ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke. Zentrale Ziele sind die Förderung der Entwicklung eines werteorientierten Managements, einer "entrepreneurial society" und eines "nächsten Managements", das den Menschen in den Mittelpunkt und gesellschaftliche Innovation ins Zentrum seiner Bemühungen stellt. Darüber hinaus will der Verein den Führungsnachwuchs fördern und gesellschaftlich relevante Managementinnovationen unterstützen.

Es ist nur eine leichte Übertreibung, zu behaupten, dass Peter Drucker zu den wenigen Personen in der jüngeren Geschichte zählt, die zwar kaum jemand kennt, ohne deren Denken und Modelle sich aber die moderne soziale Welt kaum erklären lässt. Drucker durchdrang die Prozesse des Organisierens, entwickelte eine Sprache dafür und vernetzte sich weltweit mit einflussreichen Entscheidern, die anfangen mit seinen Führungsmodellen zu experimentieren und frische Lösungen für unternehmerische Krisen zu finden.

Mehr Informationen unter:  
[peter-drucker-society-mannheim.com](http://peter-drucker-society-mannheim.com)

