

Peter Paschek

Peter F. Drucker

Erinnerungen an einen
konservativ-christlichen Anarchisten

Peter Paschek

Peter F. Drucker

Peter Paschek

Peter F. Drucker

Erinnerungen an einen
konservativ-christlichen Anarchisten

Tectum Verlag

Peter Paschek
Peter F. Drucker
Erinnerungen an einen konservativ-christlichen Anarchisten

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft,
Baden-Baden 2020
ePDF 978-3-8288-7559-3
(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN
978-3-8288-4518-3 im Tectum Verlag erschienen.)

Alle Rechte vorbehalten

Informationen zum Verlagsprogramm finden Sie unter
www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Für Vera, in Liebe und Dankbarkeit.
Mit ihrem klaren Verstand und ihrem Sinn
für das Wesentliche hat sie jede Seite
dieses Buches begleitet.

„Je klarer, begrifflicher, ‚theoretischer‘, mein Wissen ist, desto wirksamer erweist es sich in der praktischen Anwendung. Die am wenigsten brauchbaren Menschen, die ich kenne, sind die ‚reinen Praktiker‘, die Menschen ohne allgemeine Ideen, ohne Allgemeinwissen und ohne grundsätzliche Vorstellungen, jene Menschen, die sich immer selber zu ernst und die Aufgabe nicht ernst genug nehmen.“

Peter Drucker 1959¹

„Man kann keine Gesellschaft politisch freier Bürger allein auf Informationstechnologie aufbauen. Das ist ein sehr fragiles Fundament.“²

Peter F. Drucker 2004

„Das Mittel, dessen sich die Natur bedient, die Entwicklung aller ihrer Anlagen zu Stande zu bringen, ist der Antagonism derselben in der Gesellschaft, sofern dieser doch am Ende die Ursache einer gesetzmäßigen Ordnung derselben wird. Ich verstehe hier unter dem Antagonism die ungesellige Geselligkeit des Menschen, d.i. den Hang derselben in Gesellschaft zu treten, der doch mit einem durchgängigen Widerstande, welcher diese Gesellschaft beständig zu trennen droht, verbunden ist. [...] Dieser Widerstand ist es nun, welcher alle Kräfte des Menschen erweckt, ihn dahin bringt seinen Hang zur Faulheit zu überwinden und, getrieben durch Ehrsucht, Herrschaftsucht oder Habsucht, sich einen Rang unter seinen Mitgenossen zu verschaffen, die er nicht wohl leiden, von denen er aber auch nicht lassen kann.“³

Immanuel Kant 1784

1 Peter F. Drucker: Gedanken für die Zukunft. Düsseldorf 1959, S. 9

2 Peter F. Drucker: Peter Paschek (Hrsg.): Kardinaltugenden effektiver Führung, München 2004, S. 214

3 Immanuel Kant: Idee zu einer allgemeinen Geschichte in weltbürgerlicher Absicht (1784), Vierter Satz

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
1 Der lange Weg in eine tiefe Freundschaft	9
2 Zwischen Skepsis und Hoffnung – ein konservativ-christlicher Anarchist und das vergebene 20. Jahrhundert	53
3 Management als gesellschaftliche Aufgabe – Peter Druckers Theorie und ihre Bedeutung in unserer Zeit	84
4 Eingreifende Ideen – der Intellektuelle als Sozialökologe	165
5 „.... keinen Sinn für den Ernst des Lebens“	190
P.S.: Covid-19 und die Folgen – What would Peter say?	206
Literaturverzeichnis	213

Vorwort

„Was macht die Treuhand? Ordnung muss sein!“ Mit diesen Worten empfing uns Peter Drucker, als meine Frau Vera und ich ihn und seine Frau Doris im Juni 1991 zu Hause in Claremont, Kalifornien, besuchten. Die Stadt, an deren Universität Peter Drucker seit 1972 lehrte.

Zwei Jahre zuvor hatte ich ihn zu einer Reihe von Vorträgen nach Düsseldorf eingeladen. Einer davon fand im Schloss Benrath statt. Wir beide waren etwas zu spät, da wir uns u. a. über einen sehr bekannten österreichischen Politiker verquatscht hatten, von dem Peter sagte: „Dieser Mann ist hochintelligent, aber leider kann er nicht ehrlich sein!“

Nun sahen wir, wie die vielen Teilnehmer der Veranstaltung ordnungsgemäß die Schlossauffahrt entlang gingen, ohne dabei auch nur ansatzweise die dazwischen liegende Rasenfläche zu betreten. Ich sagte: „Schauen Sie, Peter, Ordnung muss sein.“ „Ja!“, erwiderte er, „und ich gehe über den Rasen!“ Ich schloss mich an und so schritten wir stolz mit erhobenem Haupt auf das Schloss Benrath zu.

Das war der Peter Drucker so wie ich ihn oft in den über zwanzig Jahren unserer Freundschaft erlebte und liebte. Dabei setzte er stets ein fast spitzbübisches Lächeln auf – dieser konservativ-christliche Anarchist, wie er sich selbst nannte.

Konservativ, weil er Reform als entscheidendes politisches Prinzip ansah und nicht an eine paradiesische Gesellschaft auf Erden glaubte. Christlich, weil es für ihn etwas gab, was über der Gesellschaft steht, und Anarchist, weil er Ordnung und Form als Elemente des menschlichen Zusammenlebens in

einer Gesellschaft für unerlässlich hielt, aber Ordnung als Selbstzweck zutiefst ablehnte.

In einem der weltweit unzähligen Nachrufe anlässlich des Todes von Peter Drucker im Jahre 2005 nannte ihn einer der Verfasser einen Universalgelehrten. Als ich zu Peter auf einer Autofahrt meiner Begeisterung über sein transdisziplinäres Wissen freien Lauf ließ und sagte: „Peter, Sie sind für mich ein Universalgelehrter wie Max Weber, wahrscheinlich der Letzte dieser Spezies“, bremste er mich mit folgenden Worten ein: „Lieber Peter, Sie neigen dazu, maßlos zu übertreiben! Wenn Sie damit nicht aufhören, muss ich Sie zum Duell auffordern. Jeder von uns mit einer Salami bewaffnet.“

Huldigungen mochte er gar nicht. Kaum eine Betitelung fand seine Zustimmung, schon gar nicht Management-Guru. „Der bedeutendste Managementdenker unserer Zeit“ ging gerade noch.

Auf einem Symposium der American Management Association frotzelte er: „Wenn die Leute mich den Vater des Managements nennen, fragt meine Frau immer: Wer ist eigentlich die Mutter des Managements?“ Die Hauptursache für diese Abwehrhaltung lag darin, dass Peter Drucker sich in der Ganzheit seines Denkens nicht verstanden fühlte.

Aber auch, weil er sich nicht als dazugehörig befand. In der deutschen Fassung seiner Autobiografie „Schlüsseljahre“ erzählt Peter Drucker im Prolog mit dem Titel „Die Geburt eines Außenseiters“, wie er am 11. November 1923 in Wien kurz vor seinem 14. Geburtstag am Marsch der Jugend zum Tag der Republik teilnahm:

„Ich mochte – und mag – Pfützen und kenne nur wenig angenehmere Laute als das Platschen einer schönen Wasserlache. Normalerweise hätte ich alles daran gesetzt, um durch eine so wundervolle Pfütze hindurchwaten zu können; aber diese hier hatte ich mir nicht selbst ausgesucht, sondern sie wurde mir von der Masse hinter mir aufgezwungen. Ich ver-

suchte mit aller mir verfügbaren Willenskraft seitlich abzuschwenken, aber das rhythmische Stampfen der Füße hinter mir, der Druck der Masse, der physische Zwang der Massenbewegung hinter mir überwältigten mich. Ich ging geradewegs auf die Pfütze zu und stapfte schnurstracks hindurch. Am Ende angekommen, drehte ich mich um, drückte die Fahne wortlos der stämmigen Medizinstudentin hinter mir in die Hand, trat auf die Seite und machte mich auf den Heimweg. Es war ein langer Fußmarsch von etwa zwei bis drei Stunden, auf dem mir ständig die Brust an Brust marschierenden Zwölferreihen der Wiener Sozialisten mit ihren Fahnen begegneten. Ich fühlte mich zwar schrecklich einsam und wäre nur allzu gern in ihrer Mitte gewesen. Gleichzeitig war ich jedoch richtig gelöst und überaus heiter. Zu Hause angekommen, sperrte ich – zum ersten Mal – eigenhändig die Tür auf. Meine Eltern, die mich erst am späten Nachmittag erwartet hatten, waren beunruhigt: „Fühlst du dich nicht wohl?“, fragten sie. „Ich habe mich noch nie so wohl gefühlt“, antwortete ich wahrheitsgetreu. „Ich habe nur festgestellt, dass ich nicht dazugehöre.“⁴

Peter Drucker wollte einfach nicht dazugehören, auch nicht zur Academia. Daher bezeichnete er seine Arbeit als „political or social Ecology“. Er nannte sich fortan einen Social Ecologist, einen Sozialökologen. Er behauptete fest und steif, er sei weder Philosoph noch Soziologe noch Kulturhistoriker noch Betriebs- oder Volkswirt. Er beherrsche weder die Empirische Sozialforschung noch die Sozialpsychologie. Doch er verfügte über ein fundiertes Wissen in allen genannten Disziplinen und verstand es, diese Wissensgebiete sinnvoll miteinander zu verbinden.

Die Bezeichnung Sozialökologie hat mir nie behagt, daher habe ich Peter einmal auf diesen Begriff angesprochen und sagte:

4 Peter F. Drucker: Schlüsseljahre, Frankfurt/New York, 2001, S. 11ff.
Titel der Originalausgabe: Peter F. Drucker: Adventures of a Bystander, New York 1979.

„Ich kann sehr gut nachvollziehen, dass Sie Ihre Arbeit ähnlich dem Management als eine ‚Practice‘ ansehen, und deutlich machen, dass Social Ecology wie Management von den verschiedensten Wissenschaften unterbaut ist.⁵

In Ihrem Buch ‚Men, Ideas and Politics⁶ nennen Sie im Vorwort Ihre Arbeit ‚political Ecology‘ und weiter heißt es dort: ‚This term is not to be found in any university catalogue. But the only thing that is ‚new‘ about political ecology is the name. As a subject matter and human concern, it can boast ancient lineage, going back all the way to Herodotus and Thucydides.‘ Als Vertreter der Sozialökologie führen Sie u. a. Tocqueville und Bagehot auf und definieren political bzw. social ecology wie folgt: ‚Its charter is Aristotle’s famous definition of man as ‚zoon politikon,‘ that is, social and political animal. As Aristotle knew (though many who quote him do not), this implies that society, polity and economy, though man’s creations, are ‚nature‘ to man, who cannot be understood apart from and outside of them. It also implies that society, polity, and economy are a genuine environment, a genuine whole, a true ‚system,‘ to use the fashionable term, in which everything relates to everything else and in which men, ideas, institutions, and actions must always be seen together in order to be seen at all let alone to be understood.‘ Aber dies ist doch die Aufgabe der verstehenden Soziologie im Sinne von Max Weber, der praktischen Philosophie und der Kulturgeschichte in unserem gemeinsamen Verständnis.“⁷

Einmal in Schwung gekommen, fügte ich hinzu:

„Ich verstehe, dass Sie sich nicht selbst als Universalgelehrten bezeichnen, und ich verstehe ebenso, dass Sie deutlich machen wollen, nicht dazuzugehören. Aber ich hadere doch

5 Vgl. hierzu: Peter F. Drucker: Ecological Vision, Reflections on the American Condition. New Brunswick 1994, S. 441ff.

6 Vgl. hierzu: Peter F. Drucker: Men, Ideas and Politics, New York 1971, Preface

7 Vgl. hierzu Peter F. Drucker: The New Realities, Oxford 1989, S. 253

sehr mit diesem Begriff, vor allem im Deutschen. Er klingt für mich ein bisschen nach Health Food Store. Hinzukommt, dass Ökologie in der Alltagssprache zu einem politischen Begriff wurde und nichts mehr mit dem biologischen Begriff zu tun hat, nach dem in der Ökologie – wie Sie schreiben – immer das Ganze zu sehen und zu begreifen ist und die Teile nur in der Reflexion auf das Ganze existent werden. Natürlich fordern Sie mit Ihrem Verständnis von Sozialökologie, oder für mich besser, wie Sie es früher nannten, von der politischen Ökologie, zu Recht den Blick aufs Ganze.

Ich kann Ihre Argumentation sehr gut nachvollziehen, wenn Sie von Social Ecology als Practice sprechen, wie Management, und deutlich machen, dass Social Ecology wie Management keine Wissenschaft, sondern von den verschiedensten Wissenschaften unterbaut ist.

Ich stimme Ihnen auch zu, dass Sozialökologie, „as a practice, deals with action. Knowledge is a tool to action rather than an end in itself: Social Ecology as I said before, is a „practice“.⁸

Vor allem aber folge ich Ihrer Aussage, dass Sozialökologie nicht wertfrei ist, sondern, falls sie doch eine Wissenschaft ist, so sagen Sie richtig – handelt es sich um eine „moralische Wissenschaft“.⁹

Aber all das, was Sie, lieber Peter, über die Sozialökologie sagen, haben Sie für die „Humanities“ auf den Punkt gebracht. „Lights to make us see and guides to right action.“ Dieses Leitbild setzen die großen Humanisten in ihrem Schaffen um.¹⁰

Ich kann mich einfach nicht mit dem Begriff „Sozialökologie“ anfreunden. Daher sind und bleiben Sie für mich eben ein großer politischer Humanist.“

8 Peter F. Drucker: The Ecological Vision, ebd., S. 456

9 Ebd., S. 457

10 Peter F. Drucker: The Post-Capitalist Society, London 1993, S. 237

Ich schaute ihn an, da war sie wieder, seine gelöste Heiterkeit. Dieses Mal mit einem Hauch von Ertapptsein.

In der 2002 veröffentlichten, für ihn wohl wichtigsten Sammlung seiner Aufsätze aus 60 Jahren, „A Functioning Society“, hat er dies noch einmal erläutert: „I am best known, especially in the United States as a writer on management. But management was neither my first nor has it been my foremost concern. I only became interested in it because of my work on community and society.“

Ich habe das große Glück gehabt, dass dieser Blick aufs Ganze der Gesellschaft von Anbeginn unserer Freundschaft an die gemeinsame Gesprächsebene war, obschon ich dafür „hart“ arbeiten musste, um diese Freundschaft zu erreichen.

Aber davon später! Natürlich hat meine Perspektive keinen Anspruch darauf, die ungemein vielfältigen Facetten des Denkens und Schaffens von Peter Drucker zu erfassen. Das wäre vermesssen.

Daher bekam ich in letzter Zeit auch vermehrt Zweifel an meinem Ausspruch: „Peter Drucker – viel zitiert, oft gelesen, wenig verstanden“. Das klang für mich zunehmend abgehoben, ein wenig arrogant. Allerdings nur bis zu dem Tag, an dem mir mein lieber Freund Timo Meynhardt folgende Geschichte erzählte: Anlässlich des Global Drucker Forums in Wien 2018 begegnete Timo dem Prof. emeritus Henry Mintzberg, der an zahlreichen renommierten Business Schools lehrte. Man kann ihn zwar nicht den „Vater des Managements“ nennen, aber mit Fug und Recht als dessen Sohn bezeichnen. Ich hatte Mintzberg in den 1980er Jahren mehrfach bei gemeinsamen Auftritten mit Peter Drucker erlebt. Dieser schätzte Henry Mintzberg sehr.

Timo nun erzählte mir, wie Mintzberg aus allen Wolken fiel, als er diesem das oben erwähnte „Society and Community“-Zitat von Drucker vorgelesen hatte und dieser dann aus-

rief, er habe Peter Drucker nie wirklich begriffen, bis er von diesem Zitat erfuhr.

Seit dieser Erzählung verwende ich wieder häufiger und ohne falsche Scham meinen Ausspruch vom selten verstandenen Peter Drucker.

Dies ist ein sehr persönliches Buch, denn ich schaue aus einer sehr persönlichen, hoch wertschätzenden Perspektive auf den Menschen, der so lange mein Freund, Lehrer und Mentor war und dieses immer bleiben wird.

Es vergeht kein Tag, an dem ich nicht an und mit Peter Drucker denke, mit immer gleich großem Interesse etwas von ihm lese und begeistert meiner Frau Vera erzähle, was ich Neues entdeckt habe, das mir auf neue gedankliche Sprünge geholfen hat, obwohl ich den Text zigmals vorher gelesen hatte.

Sein Denken begleitet mich unentwegt. Seine geistigen Werkzeuge und Erkenntnisse helfen mir, „die Welt, in die ich hineingestellt bin“, zu verstehen und im Rahmen meiner bescheidenen Möglichkeiten an ihr gestaltend mitzuwirken.

Das Buch beginnt mit der Geschichte unserer Freundschaft. Wie alles anfing und wie sich diese Freundschaft immer weiter vertiefte, bis zu einer gemeinsamen Publikation im Jahr 2004.

Im Mittelpunkt des zweiten Kapitels stehen die Ansichten des konservativ-christlichen Anarchisten, zu dem er mit der Zeit wurde.

Das anschließende Kapitel behandelt die Bedeutung der Drucker'schen Theorie vom Management als gesellschaftliche Funktion und seine daraus folgenden Handlungsanleitungen für unser Weltalter.

Kapitel 4 widmet sich der gesellschaftlichen Verantwortung der Intellektuellen im Verständnis von Peter Drucker für unsere Zeit.

„Du heiratest mir keinen Österreicher, denn die haben keinen Sinn für den Ernst des Lebens“, sagte einst die Mutter von

Peters Frau Doris Drucker, geborene Schmitz. Peter Drucker ist ohne Doris Drucker nicht denkbar. In den beinahe 70 Jahren ihrer Ehe stand sie stets neben oder vor ihm, aber niemals „hinter“ ihm. Die große Liebe der beiden Druckers zueinander, die – im Sinne von Peters hochverehrten Ideengeber Wilhelm von Humboldt – das Leben leicht getragen und tief genossen hat, gibt abschließend auf eine besondere Art noch einmal Zeugnis von einer wunderbaren Freundschaft.

An dieser Stelle möchte ich unserer lieben Freundin Julia Gerdes für ihre unermüdliche Unterstützung bei der Entstehung dieses Buches und für ihre vielen klugen Anmerkungen und Ratschläge meinen besonderen Dank aussprechen.

1 Der lange Weg in eine tiefe Freundschaft

„Im traurigen Monat November war's,
Die Tage wurden trüber,
Der Wind riß von den Bäumen das Laub [...]“

So beginnt Heinrich Heines großartiges Gedicht „Deutschland. Ein Wintermärchen“ aus dem Jahr 1844.

An einem solchen trüben Novembertag im Berlin des Jahres 2005, eine Woche vor Peter Druckers 96. Geburtstag, rief ich wie gewohnt in Claremont, Kalifornien, an, um mich nach dem Befinden des Ehepaars Drucker zu erkundigen und ein wenig zu plaudern. Nach kurzem Klingeln war Doris Drucker am Telefon und meldete sich mit ihrer festen Stimme. Auf meine Routinefrage „Guten Morgen, Doris. Wie geht's?“, antwortete sie: „Wie soll es gehen? Haben Sie meine Mail nicht erhalten?“ Ich sagte „Nein, was ist passiert?“. Doris: „Der Peter ist gestorben.“ Ich war tief getroffen und stammelte weinerlich in meiner Trauer und Verzweiflung: „Ich habe ihm doch gerade zum Geburtstag die Tocqueville-Biografie geschickt!“ „Ja, die kann er jetzt nicht mehr lesen“, war die für Doris Drucker typische Antwort, die mich schlagartig in die Wirklichkeit zurückbeförderte.

Wenige Monate zuvor hatte ich die Druckers in ihrem Haus in Claremont noch besucht und saß mit Peter zusammen. Er erschien mir – für sein hohes Alter – körperlich stabil und nicht schwächer als bei unserer Begegnung knapp ein Jahr zuvor an gleicher Stätte. Peter war wie immer hellwach!

Doris erlaubte uns ein Gespräch von einer Stunde und bereitete währenddessen ein leichtes Mittagessen vor.

Wir folgten selbstverständlich ihren – wie stets – deutlichen Anweisungen.

Zuerst sprachen wir über den beachtlichen Erfolg unseres Buches „Kardinaltugenden effektiver Führung“¹¹, das wir gemeinsam ein Jahr zuvor herausgegeben hatten und das mittlerweile ins Portugiesische, Chinesische und Koreanische übersetzt worden war.

Des Weiteren behandelten wir eine Reihe von Themen, hauptsächlich aus Wirtschaft und Politik. Eines davon ist mir in besonderer Erinnerung geblieben.

Peter Drucker hatte immer – wie auch bei diesem Gespräch – darauf hingewiesen, wie wichtig es für die Lebensführung eines Managers ist, dass er rechtzeitig ein Interessengebiet außerhalb des Berufs entwickelt. „Wenn man nur seinen Beruf hat, hat man gar nichts!“, war eine seiner Formulierungen, die mir sehr gut im Gedächtnis geblieben ist – hatte ich mir doch, als ich dieses Zitat zu Beginn der 1990er Jahre öffentlich machte, die massive Kritik des Hauptgesellschafters des Beratungsunternehmens zugezogen, für das ich damals arbeitete.

Glücklicherweise und nicht zuletzt durch die Initiative Peter Druckers war ich dort nur kurzfristig tätig, um danach, für die lange Zeit von über 21 Jahren, als Gesellschafter der Delta Management GmbH meine berufliche Heimat zu finden.

Bei dem besagten Gespräch in Claremont erzählte mir Peter die Geschichte von einem Topmanager, den er seit Jahren begleitete und der jetzt, im Alter von 67 Jahren, seinen Ruhestand – im wahrsten Sinne des Wortes – verbrachte. „Er verkümmert vollkommen. Das Einzige, was ihm geblieben ist, ist

¹¹ Peter F. Drucker, Peter Paschek (Hrsg.): *Kardinaltugenden effektiver Führung*, München 2004.

das Golfspiel. Sein Gehirn steht still und er lebt nur noch von seinen Erinnerungen“, waren damals Peters Worte.

Nach dem Mittagessen verabschiedete ich mich von den Druckers und fuhr nach Los Angeles zurück. Ich hatte nicht im Geringsten das Gefühl, Peter das letzte Mal gesehen zu haben.

Doch zurück zum gemeinsamen Projekt: „Konservative Werte und effektives Management“ lautete der ursprüngliche Arbeitstitel des Buches, das dann als „Kardinaltugenden effektiver Führung“ veröffentlicht wurde. Die gemeinsame Herausgabe war gleichzeitig Wunsch des Verlages und Idee von Peter Drucker. Ich hatte zunächst im Jahr 2003 die Absicht, eine Festschrift für ihn herauszugeben. Der Anlass war Peters erste Veröffentlichung 1933, also 70 Jahre zuvor, mit dem Titel „Friedrich Julius Stahl. Konservative Staatslehre und geschichtliche Entwicklung“¹², mit der er die Nationalsozialisten bewusst provozierte.

Immer wieder warnten mich Peter und Doris vor der „ungeheuren Menge an Arbeit, die auf mich im Zuge der Herausgabe des Buches zukommen würde. Peter sagte einmal: „Ich bin Ihnen höchst dankbar für das, was Sie für mich tun. Aber ich befürchte, wir brauchen ein paar Jahre bis zur Veröffentlichung.“ Dieser motivierenden Aussage fügte Doris noch eine hinzu: Als ich mich im Frühsommer 2003 in Claremont von ihr verabschiedete, sagte sie: „Naja, wenn das mit dem Buch zu seinem 95. nicht klappt, dann bestimmt zu seinem 100.“

Beide Druckers unterschätzten maßlos das Gewicht des Namens Peter Drucker. Denn in kürzester Zeit lagen die Beiträge namhafter Autoren vor und ich konnte mich im Mai 2004 zu einem abschließenden Gespräch mit Peter in seinem Zuhause in Claremont zusammensetzen. Was fehlte – und das war der Hauptanlass meines Besuches – war ein Diskurs zwi-

¹² Peter F. Drucker: Friedrich Julius Stahl: Konservative Staatslehre und geschichtliche Entwicklung. Tübingen, 1933