

## **Peter F. Druckers Sicht des Bildungswesens<sup>1</sup>**

---

EMIL WETTSTEIN

### **Arbeitsteilung seit 4000 Jahren**

Es ist mehr als 4000 Jahre her, seit Menschen begannen, die anfallenden Arbeiten so aufzuteilen, dass bestimmte Personen bestimmte Arbeiten immer wieder ausführten, um eine gewisse Fertigkeit zu erlangen. »Fertigkeiten boten die Möglichkeit, Durchschnittsmenschen ohne überragendes Talent zu kompetenter und vorbestimmbarer Leistung zu befähigen und durch eine organisierte systematische Lehrlingsausbildung auch zum Fortschritt von einer Generation zur andern« beizutragen? (Drucker 1969: 466). Erstmals geschah dies wahrscheinlich in den Bewässerungskulturen des östlichen Mittelmeerraums. Dort entstanden »alle unsere Grundlagen sozialer, politischer und wirtschaftlicher Einrichtungen der Gesellschaft, alle unsere Berufe und die meisten Werkzeuge, die dem Menschen bis vor 200 Jahren zur Verfügung basierten« (ebd.) – und die Art, wie sie an die nächste Generation weiter gegeben wurden. Personen mit Fertigkeiten, deren Ausübung in einer längeren Periode zu erlernen ist und die in einer bestimmten Weise auszuführen sind, nannte man später Handwerker. Handwerk so verstanden ist somit »seiner Natur gemäß konservativ« (ebd.: 376). Am 19. November 2009 wäre Peter Drucker 100 Jahre alt geworden. In Wien geboren ging er Ende der 20er Jahre

---

1 Peter F. Drucker (1909-2005) gilt als der Begründer der modernen Managementtheorie. In mehreren seiner Bücher hat er sich zu Fragen des Bildungswesens geäußert und kommt dabei zu anderen Schlüssen, als sie aus den Erziehungswissenschaften bekannt sind. Im Folgenden wird versucht, seine Überlegungen wiederzugeben, wobei wir uns möglichst eng an seine Texte halten.

nach Deutschland und emigrierte 1937 in die USA, wo er viele Bücher zu Fragen der Arbeitswelt, der Wirtschaft und des Managements publizierte. Er war Berater von Regierungen und Großunternehmen, gesuchter Referent und Professor für Management an verschiedenen Hochschulen bis fast zu seinem Tod 2005. Sein Wirken machte u.a. den Begriff der »Wissenschaftsgesellschaft« populär. Er zeigte auf, welche großen Auswirkungen die damit beschriebenen Veränderungen auf Bildung und Arbeitswelt haben.<sup>2</sup>

## Technologien lösen Handwerker ab

Jahrtausende später, v.a. nach 1700, begann man, die Fertigkeiten zu beschreiben, um sie so von der Übermittlung vom Meister an den Lehrling unabhängig zu machen. Der bekannteste Versuch dieser Art ist die Encyclopédie von Denis Diderot und Jean D'Alembert, entstanden zwischen 1751 und 1772. Es ist der Versuch, das Wissen aus sämtlichen Handwerksberufen in organisierter und systematischer Form zusammenzufassen und zwar so, dass der Laie lernen konnte »Technologie« zu werden. »Sie sammelten, kodifizierten und veröffentlichten die »techné«, das Handwerksgeheimnis, wie es sich über Jahrtausende entwickelt hatte. Sie verwandelten Erfahrung in Wissen und machten die Kenntnisse nachvollziehbar. Die Geheimhaltung wich der Methodik, das bloße Tun dem angewandten Wissen. Dies ist das Herzstück der »Industriellen Revolution«, wie wir sie heute nennen, d.h. der Wandel der Gesellschaft und der Zivilisation in der ganzen Welt durch die Technologie« (Drucker 1993: 48). Der Begriff Technologie »kombiniert »techné«, also das Geheimnis der Handwerkskunst, mit »logo«, d.h. mit dem organisierten, systematischen und Ziel gerichteten Wissen« (ebd.: 47). Erfahrungen waren also zu Technologien geworden, die nun auch in Schulen gelernt werden konnten und gelehrt wurden. »1747 wurde in Frankreich die erste Technischule gegründet, die »Ecole des Pontes et Chaussées«. Um 1770 wurde in Deutschland die erste Landwirtschaftsschule eingerichtet, 1776 kam eine erste Bergbauschule hinzu. 1794 gründeten die Franzosen die erste technische Universität, die »Ecole Polytechnique« (ebd.).<sup>3</sup>

Die Vertretungen des Handwerks sahen die Gefahr, die mit der Beschreibung und damit Lehrbarkeit handwerklicher Fertigkeiten verbunden war. Die amerikanischen Gewerkschaften, die die Handwerker vertraten, »besaßen Monopole auf die einzelnen Handwerke. Nur Söhne

---

2 Die Peter Drucker Society of Austria hat sich zur Aufgabe gemacht, Druckers Werk in Europa zu wahren: [www.druckersociety.at](http://www.druckersociety.at)

3 Das »Eidgenössische Polytechnikum« wurde 1855 gegründet und 1911 in »Eidgenössische Technische Hochschule Zürich« umbenannt.

oder Verwandte eines Mitgliedes konnten selbst Mitglied werden. Die Gewerkschaften bestanden auf einer 5- bis 7-jährigen Lehrzeit, verfügten aber nicht über systematische Ausbildungsmethoden oder eine Untersuchung der Arbeit. Es war nicht gestattet, jemals irgendetwas aufzuschreiben. Es gab noch nicht einmal Vorlagen oder Zeichnungen für die zu verrichtende Arbeit. Die Mitglieder mussten einen Eid auf Geheimhaltung ablegen und durften mit Nichtmitgliedern nicht über ihre Arbeit sprechen« (ebd.: 58f.). Trotzdem – in der industriellen Revolution löste die Technologie das Handwerk als Grundlage der Produktion in vielen Bereichen der Wirtschaft in kürzester Weise ab.

## **Wissen als Basis von Selbsterkennung und Industrie**

Technologie wird heute als eine Form des Wissens betrachtet. Dies war früher nicht so. »Für Sokrates lag der Sinn des Wissens in der Selbsterkenntnis und der Selbstentwicklung. Die Ergebnisse lagen im Inneren des Menschen. Für seinen Antagonisten Protagoras war das Ergebnis des Wissens die Fähigkeit zu wissen, was man sagen soll, und es gut zu sagen. Heute hieße so etwas wohl ›Image‹«. Über 2000 Jahre dominierte Protagoras' Konzept des Wissens das Lernen im Westen. Das mittelalterliche Trivium, das Ausbildungssystem, das heute noch die Grundlage dessen bildet, was wir »Allgemeinbildung« nennen, bestand aus Grammatik, Logik und Rhetorik. Dies waren die Werkzeuge, die für die Entscheidung notwendig waren, was man sagen und wie man es sagen sollte. Diese Werkzeuge dienten nicht als Entscheidungshilfe dazu, was man tun und wie man es tun kann. Handwerk war als Hobby akzeptiert – »schließlich hatte immerhin ein König von Frankreich, nämlich Louis XVI, selbst Uhren hergestellt und repariert. [...] Normalerweise arbeitete ein Herr jedoch nicht mit seinen Händen. Man ging zwar nicht ganz so weit wie die chinesischen Mandarine, die sich fünfundzwanzig Zentimeter lange Fingernägel wachsen ließen, um zu beweisen, dass sie sich nicht mit manueller Arbeit entwürdigten, aber das Europa des 19. Jahrhunderts kam dieser Mentalität schon sehr nahe« (Drucker 1979: 90).

Der Begriff des Wissens im Zen und bei Konfuzius – die beiden Konzepte, die das Lernen und die Kultur im Osten viele Tausend Jahre bestimmten – war ähnlich. Im Zen-Buddhismus stand die Selbsterkenntnis, bei Konfuzius wie beim Trivium des Mittelalters standen die chinesischen Entsprechungen von Grammatik, Logik und Rhetorik im Mittelpunkt (Drucker 1993: 74f., 45). Trotz ihrer Unterschiede waren die Denker dieser beiden Strömungen gleicher Meinung bei dem, was Wissen nicht bedeutet: »Wissen ist nicht die Fähigkeit zu tun, es ist nicht iden-

tisch mit Nützlichkeit. Nützlichkeit war nicht Wissen, sondern bedeutete Fertigkeiten, »téchne« (ebd.: 45). Auch das Wissen, wie es Sokrates und Protagoras verstanden haben, entwickelte sich weiter und wurde im 17. Jahrhundert zur »humanistischen Bildung«, also Bildung für die neue, sehr kleine Minderheit von Laienschreibern, die bis heute überall unkritisch zur Bildung aller Menschen erweitert worden ist (Drucker 1969: 388).

Das Zusammenwachsen dieser Art von Wissen mit technologischem Wissen begann 1850. Naturwissenschaftler, u.a. Justus von Liebig, begannen auf wissenschaftlicher Grundlage neue Technologien zu entwickeln. Liebig bspw. erfand den Kunstdünger und die Konservierung von tierischen Proteinen in Fleischextrakten (Drucker 1993: 48). Bis zu diesem Zeitpunkt bauten die Industrien noch auf Erfahrung auf. Selbst bei der Geburt von Auto und Flugzeug spielten sie kaum eine Rolle. »Die neu aufkommenden Industrien verkörperten daher eine neue wirtschaftliche Realität: Wissen ist zum entscheidenden Wissenspotenzial geworden« (Drucker 1969: 59f.).

### **Wissen auf Arbeit anwenden – vier Phasen**

Seit weit über 2000 Jahren denken die Menschen über Gott und die Welt nach. Über die Gestaltung ihrer eigenen Arbeit haben sie sich jedoch bis vor 150 Jahren kaum Gedanken gemacht. Mitte des 19. Jahrhunderts änderte sich dies: Man begann zu überlegen, wie die eigene Arbeit wirkungsvoller gestaltet werden kann. Dies hatte Folgen, deren Bedeutung kaum zu überschätzen sind: Die Produktivität der Arbeit stieg in den Ländern, die man heute die entwickelten nennt, auf das Fünzigfache. Arbeit wurde so produktiv, dass die Arbeitszeit auf die Hälfte reduziert werden konnte und trotzdem der Erlös der Arbeit den Arbeitenden einen Wohlstand ermöglichte, wie ihn vorher höchstens Adlige und einzelne Großbürger genießen konnten.

Was war geschehen? Mitte des 19. Jahrhunderts begann man, neue Verfahren, neue Werkzeuge und neue Materialien zu entwickeln. Die Herstellung von Metallen erlebte mehrere Revolutionen. Metalle wurden durch Kunststoffe ergänzt, Nieten wurde durch Schweißen und Kleben ersetzt. Das Arbeitstempo von Webstühlen vervielfachte sich. Bohrer, Fräser und Drehwerkzeuge aus Werkzeugstahl wurden durch Schnellstahl, später teilweise durch gesinterte Metalle und durch keramische Werkstoffe ersetzt. Der Ausstoß von Maschinen stieg auf das Vielfache. 50 Jahre später begann man über die Art nachzudenken, wie Menschen ihre Arbeit verrichten. Rationalisierung wurde zum Schlagwort, zuerst realisiert in einer Aufteilung der Arbeit in immer kleinere Einheiten

(Taylorismus). Ein Ergebnis war das Fließband – heute ein Schreckgespenst für viele Menschen. Verkennen wir nicht dessen Vorteile: Als Autos noch handwerklich gefertigt wurden, kosteten sie mehr als ein Arbeiter während seines ganzen Lebens verdiente. Dank Arbeitsteilung und Fließbändern stiegen gleichzeitig die Löhne der Arbeiter in Autofabriken und sanken die Preise der Autos. Heute liegt der Preis (viel besserer) Autos bei einigen Monatslöhnen. Wieder 50 Jahre später, Mitte des 20. Jahrhunderts, entwickelte man Wissen darüber, wie man die Zusammenarbeit von Menschen effektiver gestalten kann.

Management wurde zur Wissenschaft, eine gute Managementausbildung zur Voraussetzung für eine Karriere. Ihre Instrumente wie Netzplantechnik und Rechnungswesen wurden zur Basis moderner Betriebsführung. Wieder melden sich »gemischte Gefühle«, wenn man an diese Entwicklung denkt, führte und führt sie doch zu Entlassungswellen, zu Leid für viele Menschen. Trotzdem: Niemand wäre heute bereit, zu Bedingungen zu arbeiten, wie sie 1950 existierten. Weder würde man die damaligen Löhne akzeptieren, noch den damaligen Umgang mit der Umwelt oder bspw. die Haustechnik der 50er Jahre. Über Arbeit nachzudenken, Wissen auf Arbeiten anzuwenden – dies ist eine Erfolgsgeschichte. Wahrscheinlich eine der größten Erfolgsgeschichten der Menschheit. Dies gilt auch, wenn man nicht verkennt, dass die neuen Fähigkeiten Nachteile brachten, v.a. denjenigen Menschen, die bisher an dieser Entwicklung nicht teilhatten. Inzwischen sind wieder 50 Jahre vergangen und die Frage stellt sich, ob eine weitere Revolution dieser Art vor der Tür steht. Peter F. Drucker, dem ich die meisten Gedanken in diesem Bericht verdanke (1993: 35f., 273), bejaht diese Frage. Er hat den Begriff »Wissensgesellschaft« mitgeprägt und betrachtet es als unsere Aufgabe, Wissen daraufhin anzuwenden, wie »Knowledge« möglichst wirkungsvoll generiert und weitergegeben werden kann. Unter Knowledge versteht er Wissen und die Fähigkeit, dieses Wissen zur Lösung von Problemen anzuwenden.

Die Anwendung von Wissen – technologischem Wissen – auf die Arbeit hat aber eine lange Geschichte. »Die Priester, die vor Tausenden von Jahren die Landwirtschaft Ägyptens und sogar das ganze politische und gesellschaftliche Leben des Landes aufgrund ihrer Kenntnisse der Gezeiten des Nils organisierten, waren »Kopfarbeiter« und wandten Wissen auf Arbeit an« (Drucker 1969: 337). Hingegen ist der Gedanke, systematisch erworbenes Wissen auf die Arbeit anzuwenden, erst im 18. Jahrhundert aufgekommen. »Es fand Anwendung zuerst in der langen Reihe der englischen Werkzeugmacher und Werkzeugfinder des 18. und frühen 19. Jahrhunderts, die mit der überragenden Gestalt Joseph Whitworths (1803-1897) ihren Höhepunkt erreicht« (ebd.: 338f.).

Drucker betont immer wieder, dass die Eroberung des Erdballs durch Kapitalismus und Technik zwischen 1750 und 1900 seiner Meinung nach durch einen radikalen Wandel in der Bedeutung des Wissens vorangetrieben worden ist: »Im Westen wie im Osten bezog man das Wissen auf das Sein des Menschen. Nun wurde es plötzlich entscheidend für sein Tun« (Drucker 1993: 35). Und auch die heutigen Entwicklungen werden in erster Linie durch systematisch erworbenes Wissen und dessen Anwendung vorangetrieben: In der Wirtschaft werfen »die traditionellen Ressourcen Arbeit, Boden und Geld/Kapital ständig geringere Erträge ab. Reichtum produziert heute (fast) nur noch die Information und das Wissen« (ebd.: 262). Seit Drucker dies geschrieben hat, ist die Richtigkeit der Aussage deutlich geworden: Die größten und die am schnellsten wachsenden Vermögen der letzten Jahrzehnte, die wertvollsten Firmen basieren auf Wissen und dessen Anwendung: Microsoft, Google etc.

### Lehrlingsausbildung überholt ...

Im Zusammenhang mit der Ablösung der Erfahrung durch Wissen und der daraus folgenden Ablösung des Handwerks durch die Industrie muss nach Meinung von Drucker auch die Lehrlingsausbildung abgelöst werden. Sie »ist der falsche Weg, um sich Fertigkeiten anzueignen. Wir können uns die Lehrlingsausbildung vom wirtschaftlichen wie vom erzieherischen Standpunkt aus nicht mehr leisten. Wenn gelernte Arbeit heute produktiv sein soll, ja überhaupt, wenn sie ›gelernte Arbeit‹ sein will, muss sie auf systematischem Wissen aufbauen. Aber auch wenn handwerkliche Fähigkeiten noch die richtigen Fähigkeiten wären, würden die gewerblichen Arbeitsorganisationen doch die falschen Organisationen sein« (Drucker 1969: 83f.). Bei diesen Aussagen ist zu beachten, dass Drucker durch Erfahrung aus den 40er Jahren des 20. Jahrhunderts geprägt ist:

»Wir haben im Zweiten Weltkrieg gelernt, dass wir, was handwerkliche Berufe anbetrifft, eine jahrelange Lehrzeit auf wochen- oder höchstens monatelanges, organisiertes und systematisches Lernen zusammendrängen können. [...] England nach Dünkirchen war der erste Beweis dafür, dann folgten zwischen 1942 und 1944 in großem Maßstab auch die Vereinigten Staaten. Wir bewiesen es in der Metallbearbeitung, beim Schweißen oder Nieten, im Maschinenbau oder Hochbau. Die Streitkräfte verwendeten Systeme und Programme als Grundlage für eine Vielzahl von Facharbeiten – im Büro, für Vorarbeiten und im Sanitätswesen« (ebd.: 337).

Drucker war dabei selbst involviert: »Wir haben gezeigt, dass die komplizierteste Fertigkeit von Leuten mit geringer Vorbildung erworben werden kann, wenn er »programmiert« unterrichtet wird«. Von der amerikanischen Luftwaffe wurden kaum alphabetisierte Schwarze zu Elektrikern ausgebildet. »Aber diese kaum alphabetisierten Menschen erwiesen sich als gute Elektriker.« Ein paar Jahre später musste die Luftwaffe sie zu Raketenmechanikern umschulen. »Sobald jedoch die Arbeit einmal gründlich studiert und systematisch in Form von Wissen erfasst war, erlernten sie fast ausnahmslos die Wartung von Raketen und zeigten darin einen hohen Stand von Können und Verantwortung« (ebd.: 377).

### **... und Schule die falsche Alternative**

Drucker lehnt die klassische Lehrlingsausbildung ab. Die anfallenden Aufgaben können seiner Meinung nach aber auch nicht dem herkömmlichen Schulsystem übertragen werden. Er betrachtet es als falsch, dass man Kinder und Jugendliche 10 bis 12 Jahre in der Schulbank »festhält«. »Der Jugendliche braucht Gelegenheiten zu Erfahrung und Leistung während der ganzen Schulzeit. Er braucht Gelegenheiten, das zu tun, was das Kind von gestern ohne besondere Anstrengungen tat: mit Erwachsenen als junger Erwachsener gemeinsam zu arbeiten« (ebd.: 405f.). Aus Druckers Sicht ist das Jugendalter kein natürlich gegebener Lebensabschnitt. Es ist ein von Menschen und seiner Zivilisation geschaffener Zustand. Die Jugendzeit ist eine Erfindung jüngeren Datums:

»Sie war unbekannt, bis Goethe sein erstes Buch »Die Leiden des jungen Werthers« veröffentlichte, als er selbst kaum 20 war. [...] Die Jugendzeit ist zwangsläufig eine Zeit der Konflikte zwischen den Fähigkeiten und dem, was man von einem Jugendlichen erwartet und ihm erlaubt. Es ist eine Zeit des Zwiespalts. [...] [Die Schule] behält den jungen Menschen in der unnatürlichen Gesellschaft, in einer Gesellschaft, die sich ausschließlich aus Gleichaltrigen zusammensetzt. [...] In der Schule kann man nicht erwachsen werden« (ebd.: 403f.).

Allerdings: »Den Pädagogen von gestern blieb keine andere Wahl, [...] als die einzige Schule, die sie kannten, zu erweitern. Ihre Kunden hätten verbittert reagiert, wenn man ihnen irgendetwas anderes angeboten hätte als die Schule, in die sie als dem beneideten Zeichen der Privilegierten gekommen waren. [...] Es ist eine Schule der Langeweile, der es an Anregung, Leistung und Befriedigung mangelt« (ebd.: 393). Drucker selbst floh: Ich »war der durch meine gelangweilten Lehrer erzeugten Langeweile überdrüssig geworden« (Drucker 1979: 139) und trat in ein Ham-

burger Handelshaus als kaufmännischer Lehrling ein. Sein Abitur und seine akademische Ausbildung erwarb er sich nebenbei. Wie ausgeführt – für Drucker ist das Bildungswesen für die Entwicklung einer Kultur und einer Wirtschaft von entscheidender Bedeutung. »Der Westen erlangte zwischen 1500 und 1650 überwiegend deshalb eine Führungsposition in der gesamten Welt, weil er die Schulen umstrukturierte und dabei die Technik des gedruckten Buches in den Mittelpunkt stellte« (Drucker 1993: 280). Die Einführung des Buches als effektives Mittel des Lernens und Lehrens schreibt Drucker Comenius zu (ebd.: 283).

## Universitäten und ihre Bedeutung

Anfang des 20. Jahrhunderts war die Tatsache, dass man nicht zur Universität ging, (im bürgerlichen Milieu Kontinentaleuropas) weder mit einem Makel noch mit einem Risiko behaftet. Man wurde nicht etwa als »Dropout« bezeichnet, wenn man sich entschloss, keine weiteren vier Jahre auf dem Hinterteil sitzend zu vergeuden, sondern man galt eher als ein verantwortungsbewusster und reifer Erwachsener. Darüber hinaus hatte die Universität in Kontinentaleuropa nur wenig mit »Gebildetsein« zu tun – sie vermittelte zwar einen Status, hatte aber ansonsten eine berufliche Ausbildungsfunktion für Berufszweige wie Recht, Priestertum, Medizin, Maschinenbau. Die begabtesten Jugendlichen aus »guten Familien« – v.a. in Handelsstädten wie Basel – gingen nicht an die Universitäten, denn sie hatten das nicht nötig. »Sie gingen statt dessen mit vierzehn ins Büro« (Drucker 1979: 139).

## Forderungen an den Unterricht

Zentrales Ziel ist für Drucker die Vermittlung der Lernfähigkeit in Verbindung mit der Motivation zum lebensbegleitenden Lernen. Damit die kindliche Motivation fürs Lernen erhalten bleibt, fordert er, »die Stärken des Schülers zu erkennen und darauf aufzubauen«, dies mit »Ernsthaftigkeit« und Disziplin. In Volks- und Mittelschule werde stattdessen die Zeit damit zugebracht, »Schwächen zu korrigieren. Produziert wird akzeptables Mittelmaß« (Drucker 1993: 289). Und gleichzeitig werde dadurch die Freude am Lernen beeinträchtigt. Die Lösung, die Drucker bevorzugt, baut auf folgender Überlegung auf:

»Der Mann und die Frau, die einmal Können auf Wissensgrundlage erworben haben, haben schon lernen gelernt. Er oder sie können rasch neues und andersgeartetes Können erwerben. Zum Unterschied von der Lehrlingsausbildung, die auf ein bestimmtes Handwerk vorbereitet und den Gebrauch von bestimm-

ten Werkzeugen für einen bestimmten Zweck lehrt, macht es die Bildungsgrundlage den Menschen möglich, zu verlernen und umzulernen. Es macht es ihnen, mit anderen Worten, möglich, ›Technologen‹ zu werden, die Wissen, Können und Werkzeuge zur Leistung anwenden können, statt ›Handwerker‹, die eine bestimmte Arbeit auf eine bestimmte Weise machen können« (Drucker 1969: 337).

Drucker verwendet immer wieder den Begriff »Wissensarbeiter«. Er versteht darunter Arbeitende, deren Tätigkeit auf der Anwendung von Wissen für ihre Arbeit beruht. Wissensarbeiter und -arbeiterinnen sind die wichtigste und in manchen Betrieben auch die größte Gruppe der Belegschaft. Typisch für sie ist, »dass er oder sie mehr über seine Arbeit weiß, als irgendjemand sonst innerhalb der Organisation« (1999: 35). Sie unterscheiden sich aber auch in anderer Hinsicht von traditionellen ArbeiterInnen der Industrie: Ihre wichtigste Arbeitsmotivation ist die Herausforderung der Aufgabe, an der sie arbeiten. Geld allein genügt nicht, um sie zu veranlassen, wirkliche Leistungen zu erzielen. Eine angemessene Honorierung ist allerdings im Sinne eines »Hygienefaktors«, wie Frederick Herzberg es ausdrückte, erforderlich (ebd.: 37). Die Umsetzung dieses Grundsatzes in die Praxis verlangt die Verteilung des Lernens auf mehrere Phasen. »Wir müssen es dem jungen Mann (oder der jungen Frau) möglich machen, sich an der Arbeit zu messen. Ein paar Jahre als erwachsener Arbeiter zu leben und dann, wenn er es wünscht, wieder in die Schule zu gehen« (Drucker 1969: 406). »Heute versuchen wir, den Jugendlichen ohne Erfahrung zum Verständnis von Gebieten [...] zu führen. Aber wie viel leichter wäre es, echte Erfahrung als Grundlage der Arbeit auf diesen Gebieten heranzuziehen« (ebd.: 399). Er berichtet dazu:

»Den eindrucksvollsten Beweis der Wirkung der Erfahrung auf die Fähigkeit und Bereitschaft zum Lernen lieferten natürlich die Heimkehrer nach dem Zweiten Weltkrieg, welche die amerikanischen Hochschulen unter der ›G.I. Bill of Rights‹ überschwemmt. Jeder Pädagoge ›wusste‹ damals, dass Studentenmassen das akademische Niveau unweigerlich absinken lassen. Stattdessen stellte jeder Lehrer fest, dass das wirkliche Problem darin bestand, dass diese Studenten so unglaublich überlegen waren, dass sie Anforderungen stellten, welchen der Lehrkörper nicht nachkommen konnte. In ähnlicher Weise hat jedes der Fortbildungsprogramme für bestausgebildete Erwachsene gezeigt, dass die Lernleistung dieser Leute viel größer ist als selbst jene der hervorragendsten jüngeren Studenten. Sie brauchen wohl ein wenig Zeit, um sich wieder an ein systematisches Studium zu gewöhnen. Aber sie machen das wett durch überlegenen Elan, die Fähigkeit, den Sinn des Vorgetragenen zu erfassen

sen und das Vermögen, einen theoretischen Begriff zur systematischen Einordnung der eigenen Erfahrung zu verwenden« (ebd.: 401).

### **Die wachsende Bedeutung von Bildung ...**

Die Bedeutung der Bildung für Arbeitswelt und Gesellschaft hat sich grundlegend verändert: »Wenn man im Jahre 1900 alle Gebildeten eines Staates aus dem Arbeitsprozess gezogen hätte, würde das die Wirtschaft kaum gespürt haben. Bildung war damals, wirtschaftlich gesprochen, Dekor und nicht mit Funktion ausgestattet. Heute ist sie Grundlage und Maßstab des Wirtschaftspotenzials und der wirtschaftlichen Macht« (ebd.: 334). »Wertzuwachs entsteht heute aus der ›Produktivität‹ und der ›Innovation‹. Beide bedeuten die Anwendung von Wissen auf Arbeit« (Drucker 1993: 19). Aber nicht nur für die Wirtschaft, auch für die einzelne Person hat sich ihre Bedeutung verändert: »Bildung ist in der ganzen modernen Welt der Schlüssel zu Chancen und Aufstiegsmöglichkeiten geworden und ist an die Stelle von Geburt, Reichtum und vielleicht sogar Talent getreten. Die Bildung ist zum Wert Nr. 1 des modernen Menschen geworden« (Drucker 1969: 386). Dies gibt laut Drucker den Universitäten eine Macht wie kaum einer anderen Organisation: »Verweigert die Universität einem Studenten den Zugang zur Universität oder das Abschlusszeugnis, nimmt sie ihm damit praktisch die Möglichkeit, die Karriereleiter zu erklimmen« (Drucker 1993: 151). Bildung ist aber auch zu einem bedeutenden Kostenfaktor für die Gesellschaft geworden: Bereits 1965 machte der Bildungssektor ein Drittel des amerikanischen Nationalproduktes aus, mit stark wachsender Tendenz. Deshalb ist es gerechtfertigt zu fragen, wie Bildung gestaltet werden kann, so dass sie möglichst effektiv ist.

### **... stellt neue Anforderungen an die Lehrpersonen**

Drucker wundert sich über die geringen Produktivitätssteigerungen im Bildungssektor: »Der erste Lehrer überhaupt, jener Priester im voralphabetischen Mesopotamien, der sich mit den Kindern vor den Tempel setzte, um mit einem Zweig Figuren in den Sand zu zeichnen, wäre in den meisten Schulklassen unserer Zeit ganz zu Hause. Natürlich haben wir eine Tafel – aber sonst hat sich am Instrumentarium wenig geändert und an Methoden gar nichts. Das einzige neue Lehrmittel in den 8000 Jahren dazwischen war das Buch. Und auch das wissen nur wenige Lehrer richtig zu verwenden – sonst würden sie nicht immer noch vortragen, was schon im Buch steht« (Drucker 1969: 428). Deshalb postuliert er:

»Wir brauchen dringend neue Wege und Methoden und neue Einsatzmittel im Unterricht, dem ältesten und reaktionärsten Gewerbe des Menschen. Wir brauchen dringend eine rasche Steigerung der Produktion im Lernbetrieb. Es besteht vor allem großer Bedarf an neuen Methoden, die den Lehrer leistungsfähig machen und seine Arbeit und Kompetenzen um ein Vielfaches steigern. Der Lehrberuf ist wirklich der einzige herkömmliche Bereich, für den wir noch nicht die Arbeitsmittel bereitgestellt haben, die einen gewöhnlichen Menschen zu größter Leistung befähigen. In dieser Hinsicht ist der Lehrberuf weit hinter der Medizin zurück, welcher die Arbeitsmittel vor einem Jahrhundert zum ersten Mal zur Verfügung standen« (ebd.: 43).<sup>4</sup>

»Kaum etwas wird beim Heranwachsen so dringend benötigt wie der Sinn für Leistung, den nur aktive Arbeit geben kann. Aber in der Schule ist kein Platz für Leistung. In den ›akademischen Disziplinen‹ kann ein Student nicht aktiv wirken. Er kann sich nur als hoffnungsvoll zeigen. Alles, was er im verbalen Bereich der Schule tun kann, ist, Dinge zu wiederholen, die schon jemand getan oder gesagt hat« (ebd.: 393). In anderen Teilen der Arbeitswelt hat bessere Führung zu mehr Produktivität geführt. Drucker verlangt dies auch vom Bildungswesen, denn der Schüler »der beim Lernen von außen gestoßen und überwacht werden muss, wird nicht lernen. Überwachung bringt inneren Widerstand und Müdigkeit, die das Lernen fast unmöglich machen. Das Lernen muss vom Lernenden selbst besorgt werden und so weit als möglich ohne Schieben von anderen. Alle Informationen, alle Festigung und alle Motivation sollten im Lernen selbst liegen« (ebd.: 422). Dabei setzt er auf Individualisierung: »Was wir brauchen, ist ein Bildungssystem, das es als seine Pflicht ansieht, den Schüler so weit und so schnell vorankommen zu lassen, wie er nur kann« (ebd.: 445).

### **... und an die Bildungsstrukturen**

Das erfolgversprechendste Modell sind für Drucker die »Community Colleges«, die in den USA flächendeckend eingeführt worden sind. »Auf dieser Institution basieren meiner Ansicht nach der immer noch große Produktivitätsvorsprung der Wirtschaft der Vereinigten Staaten sowie die bislang unvergleichliche Fähigkeit der USA, fast über Nacht

---

4 Drucker ist nicht der einzige, der so urteilt: »Wenn ein vor 75 Jahren praktizierender Arzt mit Hilfe einer Zeitmaschine in ein modernes Krankenhaus der 90er Jahre gebracht würde, könnte dieser Arzt seine Arbeit tun? Keine Chance! Und wie steht es mit einem Lehrer aus derselben Zeit, der sich plötzlich in einem Klassenzimmer der 90er Jahre wieder fände? Zwischen Tafel, Pulten und Multiplikationstabellen würde er sich wahrscheinlich wie zu Hause fühlen« (Gerry Smith 1996: 239).

neue und völlig eigenständige Industrien zu schaffen« (Drucker 1999: 213).<sup>5</sup> Darin sieht er die bessere Alternative zu der Berufslehre nach dem dualen System und sie ist für ihn auch der Ansatz zur Überwindung einer allzu langen Erstausbildung, die Jugendliche – wie oben beschrieben – zu lange vom Leben als Erwachsene weg hält. Nach Drucker ist auch die Orientierung an Disziplinen überholt:

»Gerade die Tatsache, dass man von der Universität immer mehr erwartet, dass sie ihre Wissensenergie für die praktische Anwendung und für Resultate in der Gemeinschaft mobilisiert, wird uns vielleicht in der Neuorientierung des Unterrichts nach Hauptanwendungsgebieten statt nach der logischen Ausrichtung der Disziplinen weiter fortschreiten lassen. Genau das wollen die rebellierenden Studenten [der späten 60er Jahre und sie fragen]: Warum sollten wir Studenten uns mit Information zu Tode langweilen, die irrelevant, unbrauchbar und ohne Beziehung zu wirklichen Bedürfnissen ist, die wir und auch die Gesellschaft haben« (Drucker 1969: 434)?

---

5 Darstellung u.a. bei Kurt Häfeli: [www.panorama.ch/pdf/2002/Heft\\_3\\_2002/pan2346.pdf](http://www.panorama.ch/pdf/2002/Heft_3_2002/pan2346.pdf) und [http://en.wikipedia.org/wiki/Community\\_colleges\\_in\\_the\\_United\\_States](http://en.wikipedia.org/wiki/Community_colleges_in_the_United_States)