



**Volker R. Berghahn, Stefan Unger, Dieter Ziegler.** *Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert: Kontinuität und Mentalität.* Essen: Klartext Verlag, 2003. 463 S. ISBN 978-3-89861-256-2.

Reviewed by Volker Ackermann

Published on H-Soz-u-Kult (November, 2004)

## V. Berghahn u.a. (Hgg.): Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert

Wer heutzutage die deutsche Wirtschaftselite in den wissenschaftlichen Blick nimmt, fragt nicht mehr nur nach der *hardware*, also nach makroökonomischen und -gesellschaftlichen Prozessen, nach Produktion und Technik, sondern auch und vor allem nach der *software*, also nach individuellen Akteuren, nach Weltanschauungen und Geschlechterrollen. Längst schon hat die *kulturalistische Wende* in der Sozialgeschichte auch die Unternehmensgeschichte erreicht. Diesen Forschungstrend spiegelt der anzuzeigende Sammelband wider, der Ergebnisse einer im Oktober 2001 im Bochumer Haus der Geschichte des Ruhrgebiets veranstalteten Tagung präsentiert. Weil *Kontinuität* und *Mentalität* im Zentrum der Analyse stehen, befassen sich die 22 AutorInnen fast ausschließlich mit Phänomenen von langer Dauer.

### *Erstaunliche* und *ersterste* Kontinuitäten

Eine *erstaunliche* personelle Kontinuität in der deutschen Luftfahrtindustrie hebt Lutz Budraß hervor. Zahlreiche Ingenieure, die im *Dritten Reich* Flugzeuge entwickelten und produzierten, stellten nach 1945 eine Reserve von technischen Führungskräften für die westdeutsche Industrie dar und fanden sich sogar mit einem zeitweiligen Statusverlust ab. Als *erstaunlich* bezeichnen auch Wilhelm Bartmann und Werner Plumpe die Kontinuität der Personalrekrutierung in der Vorstandsriege der I.G. Farben und ihrer Nachfolgesellschaften; entscheidend für den Aufstieg in den Vorstand waren allerdings weniger persönliche Bezie-

hungen und kulturelles Kapital als vielmehr Ausbildung, Kompetenz und Leistung, mithin die funktionalen Anforderungen des Unternehmens.

In der Eisen- und Stahlindustrie rückten nach 1945 zwar neue Führungskräfte in die Spitze auf, aber sie entsprachen Karl Lauschke zufolge immer noch dem Typ des *Schlotbarons*. Erst im Laufe der 1960er und frühen 1970er-Jahre traten Betriebswirte und Juristen an ihre Stelle; immer mehr griff man auf externe, branchenfremde Manager zurück. Einen ambivalenten Befund erhebt Heidrun Homburg am Beispiel der *Warenhäuser*: Dort gab es sowohl die konzerninterne Karriere als auch die Rekrutierung von Seiteneinsteigern, deren berufliche Laufbahn bislang außerhalb des Einzelhandels verlaufen war.

Nicht nur in den Produktionsbranchen, sondern auch auf dem Finanzsektor überzog die Kontinuität. Dieter Ziegler zufolge führte der Strukturwandel des Bankwesens nicht zu einem signifikanten Elitenwandel; lediglich die Elite der Privatbankiers wurde von einem doppelten personellen Austauschprozess betroffen: durch die Enteignung und Ausstoßung seitens der Nationalsozialisten sowie nach 1945 durch das alliierte Entnazifizierungsprogramm, das den Strukturwandel zur Universalaktienbank beschleunigte. Zerstört wurde eine Kontinuität allerdings bei den jüdischen Mitgliedern der deutschen Wirtschaftselite zwischen Weimarer Republik und früherer Bundesrepublik, und daran konnten nach 1945 auch die Remigranten nichts ändern,

wie Martin MÄ¼nzl betont; nicht die verlorene Wirtschaftspotenz war nach dem Zweiten Weltkrieg das beherrschende Thema, sondern das Wirtschaftswunder und der Kalte Krieg.

#### Die funktionale und die unsichtbare Elite

Im Ruhrgebiet verÄ¼nderte sich wÄ¼hrend der Zwischenkriegszeit die Selbstdarstellung von Unternehmern und Managern. Stefan Unger zeigt, wie sich seit den 1960er-Jahren die ElitenprÄ¼sentation funktionalisierte und versachlichte. Weniger von âPersÄ¼nlichkeitâ und âCharakterâ war nunmehr die Rede, sondern von funktionaler LeistungsfÄ¼higkeit, also von Know-how, Ausbildung, Erfahrung und von der FÄ¼higkeit zur BewÄ¼ltigung des technischen Wandels. Auch Morten Reitmayer, der Tagungen von kirchlichen Akademien in den Blick nimmt, auf denen Ä¼ber die fÄ¼r die neuen Eliten gÄ¼ltigen Werte und Prinzipien diskutiert wurde, datiert die Durchsetzung des neuen, von der jÄ¼ngeren Generation vertretenen Konzepts der âFunktionseliteâ auf die 1960er-Jahre.

Zu dieser Zeit waren Frauen in Managementpositionen unterreprÄ¼sentiert: Bei der Beurteilung eines Kandidaten war ein mÄ¼nnliches Erscheinungsbild offenbar ein wichtiges Kriterium, wÄ¼hrend eine âfeminineâ Seite eher negativ zu Buche schlug. Barbara Koller sieht in solchen Stereotypisierungen einen wesentlichen Grund dafÄ¼r, dass die Rolle von Unternehmerinnen weitgehend unsichtbar blieb. Frauen in Familienunternehmen gehÄ¼rten als mithelfende FamilienangehÄ¼rige an die Seite des Unternehmers und standen nicht selbst im Zentrum der Ä¼ffentlichen Aufmerksamkeit. Christiane Eifert zeigt, warum sie erst mit dem gesellschaftlichen Wandel Anfang der 1970er-Jahre gewissermaÄ¼en âentdecktâ wurden: Sie verkÄ¼rpernten neue Formen der UnternehmensfÄ¼hrung und versprachen, das stark in die Kritik geratene Unternehmerbild gleichsam zu humanisieren. Auch in Ä¼sterreich organisierten sich Unternehmerinnen und beanspruchten einen Platz in den traditionell mÄ¼nnlich dominierten InteressenverbÄ¼nden, aber dieses Engagement bewirkte Irene Bandhauer-SchÄ¼ffmann zufolge keine langfristigen und grundlegenden VerÄ¼nderungen: Die mÄ¼nnlich dominierte Wirtschaftswelt wurde durch das HinzufÄ¼gen von Frauen lediglich verÄ¼ndert, nicht aber grundsÄ¼tzlich in Frage gestellt.

#### Fixsterne am bÄ¼rgerlichen Wertehimmel: Familie, Arbeit und Leistung

Nach wie vor, so Michael Hartmann, rekrutiert sich die deutsche Wirtschaftselite ganz Ä¼berwiegend aus

dem gehobenen und dem GroÄ¼rgertum. Den Grund fÄ¼r diese hohe soziale HomogenitÄ¼t sieht er in der ausschlaggebenden Rolle des klassenspezifischen Habitus, also u.a. in der Beherrschung des Kleidungs- und Verhaltenscodes, einer breiten Allgemeinbildung sowie familiÄ¼ren Ressourcen. Immer noch verschafft die soziale Herkunft dem Nachwuchs der âbesseren Kreiseâ bei der Besetzung von Spitzenpositionen in der deutschen Wirtschaft einen meist uneinholbaren Vorsprung. Dass Netzwerke auch Ä¼ber politische ZÄ¼suren hinweg stabil bleiben kÄ¼nnen, zeigen Martin Fiedler und Bernhard Lorentz: Nach 1933 gab es keinen spÄ¼rbaren personellen Austausch und auch keine verÄ¼nderte Rekrutierungspraxis des FÄ¼hrungspersonals in der Wirtschaft. Von einer AuflÄ¼sung oder Erosion bÄ¼rgerlicher Verhaltensformen kann nach Meinung von JÄ¼rg Lesczenski und Birgit WÄ¼rner keine Rede sein; sie entdecken KontinuitÄ¼t auch in den Idealen und Alltagspraktiken wirtschaftsbÄ¼rgerlicher LebensfÄ¼hrung. Weder die Jahrhundertwende noch der Erste Weltkrieg noch die Wirtschaftskrise der 1920er-Jahre stellten klassische bÄ¼rgerliche Verhaltensstandards in Frage. Zu dem gleichen Ergebnis kommt Cornelia Rauh-KÄ¼hne in ihrem Beitrag Ä¼ber den langjÄ¼hrigen PrÄ¼sidenten der Bundesvereinigung deutscher ArbeitgeberverbÄ¼nde, Hans-Constantin Paulsen: Familie, Arbeit und Leistung blieben die Fixsterne am bÄ¼rgerlichen Wertehimmel.

Deutsche BÄ¼rgerlichkeit war nach 1945 keineswegs ausgelÄ¼scht, sondern erhob sich wie Phoenix aus der Asche. Am Beispiel des 1879 gegrÄ¼ndeten Vereins Berliner Kaufleute und Industrieller weist Christof Biggeleben auf die KontinuitÄ¼t bÄ¼rgerlicher Ideale im Berliner Unternehmertum hin. Diese zeigten sich an der Bedeutung des Leitbildes âKaufmannâ ebenso wie am kommunalen Engagement des Vereins sowie am MÄ¼zenatentum und an der WohltÄ¼tigkeit - beides zÄ¼hlt zu den Kernbestandteilen von BÄ¼rgerlichkeit. Dem Faktor âFamilieâ schreibt HervÄ¼ Joly eine wichtige Rolle sowohl bei groÄ¼en als auch bei mittleren Unternehmen zu; auf den Familienkapitalismus zumindest in Westdeutschland wirkten sich die politischen VerÄ¼nderungen der Nachkriegszeit nicht gravierend aus. Erst im letzten Viertel des 20. Jahrhunderts, so die These von Hartmut Berghoff, begann in der bislang durch ein hohes MaÄ¼ an KontinuitÄ¼t ausgezeichneten mittelstÄ¼ndischen Wirtschaft ein Transformationsprozess im Zeichen der Globalisierung, der traditionelle Werte und Verhaltensmuster wie etwa die âFamilieâ und den âHerrim-Haus-Standpunktâ langsam aushÄ¼hlte.

Der Sammelband bildet einen wichtigen Beitrag

nicht nur zur Standortbestimmung der modernen deutschen Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte, sondern auch zur aktuellen Debatte um das deutsche Bürgerertum im 20. Jahrhundert. Er liefert all denen eine Fülle von Argumenten, die nicht von seiner Auf-

lösung, sondern von seinem Formwandel reden - auch in diesem Bereich scheinen, zumindest in Westdeutschland, Kontinuitäten und Mentalitäten stabiler geblieben zu sein als bisher angenommen.

If there is additional discussion of this review, you may access it through the network, at:

<http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/>

**Citation:** Volker Ackermann. Review of Berghahn, Volker R.; Unger, Stefan; Ziegler, Dieter, *Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert: Kontinuität und Mentalität*. H-Soz-u-Kult, H-Net Reviews. November, 2004.

**URL:** <http://www.h-net.org/reviews/showrev.php?id=18497>

Copyright © 2004 by H-Net, Clio-online, and the author, all rights reserved. This work may be copied and redistributed for non-commercial, educational purposes, if permission is granted by the author and usage right holders. For permission please contact H-SOZ-U-KULT@H-NET.MSU.EDU.