

Christian Reuber. *Der lange Weg an die Spitze: Karrieren von Führungskräften deutscher Großunternehmen im 20. Jahrhundert*. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2012. 348 S. ISBN 978-3-593-39747-4.

Reviewed by Christian Marx
Published on H-Soz-u-Kult (March, 2013)



C. Reuber: Der lange Weg an die Spitze

Manager und Unternehmen geraten nicht nur in Krisenzeiten in den Fokus der Öffentlichkeit, und so widmet sich Christian Reuber in seiner Dissertation einem durchaus spannenden Thema, dem über die Grenzen der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte Aufmerksamkeit gewiss ist. Hierbei konzentriert er sich auf die Implementierung und Professionalisierung von Beurteilungsverfahren für Führungskräfte innerhalb deutscher Großunternehmen. Im Kern dreht sich seine Untersuchung um die Frage, ob Personalentscheidungen im Führungsbereich nach bestimmten Mustern zur Sicherung sozialer Exklusivität getroffen und die von der Personalwirtschaft entwickelten Konzepte lediglich zur Verschleierung „tatsächlicher“ Rekrutierungsprozesse eingeführt wurden, oder ob diese einen zweckdienlichen Umgang mit Kontingenz darstellten und zur Risikominimierung falscher Personalentscheidungen beitragen sollten.

Die in der Einleitung formulierte Fundamentalkritik an der kritischen Elitenforschung lässt die Antwort bereits erahnen. Reubers Kritik richtet sich hier vor allem gegen die Untersuchungen des „selbsternannten Eliteforschers“ Michael Hartmann, der in Darmstadt eine Professur für Elite- und Organisationssoziologie bekleidet und dessen Interpretationen als „populistisches Ressentiment aus der sozialistischen Mottenkiste“ (S. 17) zu werten seien. Hartmann geht davon aus, dass die soziale Homogenität in den Vorstandsetagen deutscher Großunternehmen seit den 1970er-Jahren sukzessive zugenommen hat, und konnte nachweisen, dass auch die Verleihung

eines Dokortitels an einen Arbeitersohn nicht mit gleichen Chancen auf eine Spitzenposition in der Wirtschaft einhergeht. In Anlehnung an Bourdieu führt Hartmann den Rekrutierungsprozess von Führungskräften in Großunternehmen deshalb auf unsichtbare Zugangsbeschränkungen – wie gesellschaftliche Umgangsformen und Allgemeinbildung – zurück. Michael Hartmann, Topmanager. Die Rekrutierung einer Elite, Frankfurt am Main 1996; Michael Hartmann, Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft, Frankfurt am Main 2002. Sicherlich sind konzeptionelle Einwände gegen die stark quantifizierende, an Klassenkonzepten orientierte Argumentation der Reproduktion einer Positionselite bei Hartmann zu erheben. Morten Reitmayer, Eliten, Machteliten, Funktioneliten, Elitenwechsel, Version: 1.0, in: Docupedia-Zeitgeschichte, 11. 1.2010, URL: <<https://docupedia.de/zg/Eliten?~oldid=84600>> (13.02.2013)., gleichwohl bleiben dessen empirische Ergebnisse zunächst einmal bestehen.

Nur Großunternehmen sind mit der Problematik massenhafter Personalentscheidungen konfrontiert. Aus diesem Grund wählt Reuber als Quellengrundlage mit Bayer, Siemens und Volkswagen drei Fallbeispiele aus unterschiedlichen Branchen. Da eine Rekonstruktion konkreter Personalentscheidungen aufgrund der Quellenlage nicht möglich war, beschränkt er sich auf die Darstellung betrieblicher Entscheidungs- und Implementierungsprozesse sowie die Beschreibung einzelner Instrumente und Verfahren. Dabei grenzt sich Reuber von Ruth

Rosenbergers breit angelegter Studie zur Entstehung des modernen Personalmanagements im 20. Jahrhundert ab, indem er sich auf die Gruppe der Führungskräfte konzentriert. Rosenberger konnte bereits eindrucksvoll nachweisen, dass die Einbindung humanwissenschaftlicher Experten in westdeutsche Unternehmen zwar auch eine Reaktion auf gesellschaftliche Forderungen nach mehr Partizipation und Transparenz war, es sich hierbei im Grunde aber um einen Verwissenschaftlichungsprozess im Unternehmen handelte, bei dem weiterhin an ganzheitlichen Konzepten wie der Führungspersönlichkeit festgehalten wurde. Ruth Rosenberger, Experten für Humankapital. Die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik Deutschland, München 2008.

Grundsätzlich ist Reubers Buch chronologisch aufgebaut und in zwei große Teile – von der Zwischenkriegszeit bis in die 1950er- sowie den anschließenden Zeitraum bis in die 1990er-Jahre – gegliedert. Während der erste Teil drei Unterkapitel über die organisatorische Entwicklung der Unternehmen, die Rekrutierung und Beurteilung von Führungskräften sowie die unmittelbare Nachkriegszeit beinhaltet, besteht der zweite lediglich aus dem vierten Kapitel zur Professionalisierung der Personalpolitik. Im ersten Kapitel zur Organisationsentwicklung der IG Farbenindustrie und der beiden Siemens-Stammgesellschaften stützt sich Reuber auf die unternehmenshistorische Forschungsliteratur und arbeitet die Leitungsstruktur der IG bis Mitte der 1930er-Jahre heraus. Infolge der Diversifikation konnte hier nicht an der zentralen Unternehmensführung festgehalten werden, sodass der Zentralausschuss seine dominante Stellung verlor und die Leiter der einzelnen Sektoren zu den wichtigsten Entscheidungsträgern aufstiegen. Im Fall Siemens wurden die beiden Stammgesellschaften, Siemens & Halske sowie die Siemens-Schuckert-Werke, von eigenständigen Vorständen geführt. Während Carl Friedrich von Siemens in seiner Funktion als Aufsichtsratsvorsitzender beider Gesellschaften den zentralistischen Aufbau des Konzerns symbolisierte, wurde einzelnen Bereichs- und Werksleitungen in den 1930er-Jahren ebenfalls immer mehr Verantwortung zugestanden.

Eine weitere Gemeinsamkeit der Konzerne bestand in der engen Kooperation des obersten Führungspersonals mit dem NS-Machtapparat. Reuber vertritt die Ansicht, dass die Annahme, die Industrieunternehmen hätten die 1933 in Gang gesetzte Dynamik aufhalten können, eine „groteske Verkennung der Interessen“ (S. 41) und Möglichkeiten derselben sei. Die Beweggründe der Führungskräfte für ihre Tätigkeit im Dienst der NS-Herrschaft be-

standen einzig darin, den Erfolg und Erhalt ihrer Unternehmen zu sichern; umgekehrt erfolgte ihre Rekrutierung nicht aufgrund „politischer Zuverlässigkeit“, sondern wegen ihrer unternehmerischen Qualitäten. Hierbei wird allerdings verkannt, dass sowohl Mitgliedern der jüdischen Wirtschaftselite als auch „politisch unzuverlässigen“ Personen bei ebenbürtigen unternehmerischen Fähigkeiten der Zugang zu diesen Leitungsorganen sukzessive versperrt wurde.

Im zweiten Kapitel werden auf der Basis zahlreicher Quellen die Rekrutierungs- und Beurteilungsformen bei der IG Farben und Siemens bis 1945 untersucht. Während in der Weltwirtschaftskrise noch ein Überangebot an qualifizierten Führungskräften herrschte, ging dieses infolge der NS-Aufrüstung und des „kleinen Wirtschaftswunders“ merklich zurück. Fachliches und persönliches Vertrauen Carl Boschs galten als entscheidendes Kriterium für einen Aufstieg bei der IG Farben. Sein Einfluss auf Personalentscheidungen war außergewöhnlich groß, zugleich verließ sich der übrige Vorstand auf seine Menschenkenntnis. Im Gegensatz hierzu setzte bei Siemens schon zu dieser Zeit ein Verwissenschaftlichungsprozess ein. Im Zuge des Rationalisierungsparadigmas gewannen psychotechnische Verfahren und Eignungsprüfungen zusehends an Bedeutung. Ende der 1920er-Jahre wurden verschiedene Beurteilungsverfahren für außertariflich Beschäftigte eingeführt, die neben den fachlichen und charakterlichen Eigenschaften auch das zukünftige Entwicklungspotenzial der Kandidaten festhielten und damit das Führungskräfte-reservoir abschätzten.

Im anschließenden Kapitel werden auf Grundlage der Sekundärliteratur die geschäftlichen und organisatorischen Entwicklungen der drei Unternehmen zwischen Kriegsende und Wiederaufbau nachgezeichnet. Dabei berücksichtigt Reuber sowohl die unterschiedliche regionale Verteilung der Produktionsstätten in den verschiedenen Besatzungszonen als auch die daraus erwachsenden Konsequenzen in Bezug auf Eigentumsverhältnisse, Entflechtungsforderungen und Demontagen. Während die alliierte Besatzung im Fall des Chemiekonzerns mit der Herauslösung Bayers aus der IG Farben einherging, entwickelten sich bei Siemens zwischen den Leitungen der beiden Stammgesellschaften Konflikte um die einheitliche Führung des Konzerns. Erst mit dem „Starnberger Frieden“ 1949 konnte eine neue, übergreifende Unternehmensorganisation festgeschrieben werden. Die Nachkriegszeit bei Volkswagen unterschied sich in Bezug auf personelle Kontinuitäten und Produktionsprobleme nur unwesentlich von den anderen Fallbeispielen, auch wenn die Eigentumsverhältnisse erst mit der Privatisie-

rung 1960 endgültig geregelt wurden.

In der Implementierung einer systematischen, wissenschaftsbasierten Personalplanung und -förderung unterschieden sich die drei Unternehmen hingegen durchaus voneinander, wie Reuber im vierten Kapitel nachweist. Bei Bayer verzichtete man lange auf den Einsatz von Instrumenten zur Förderung und Auswahl von Nachwuchskräften, da Ulrich Haberland und seine Vorstandskollegen der Ansicht waren, Intuition und Urteilsvermögen erfahrener Führungskräfte würden schon eine geeignete Grundlage darstellen. Seinem Nachfolger Kurt Hansen war es zu verdanken, dass der auf dem Urteil des Vorgesetzten beruhende Bewährungsaufstieg in den 1960er-Jahren zugunsten einer systematischen Personalplanung aufgegeben wurde. Die Personalplanung bei Siemens war zu diesem Zeitpunkt hingegen schon weit fortgeschritten, hier konnte man nach 1945 auf die in der Zwischenkriegszeit entwickelten Verfahren zurückgreifen und folgte über Jahrzehnte einem einheitlichen Muster: aktuelle Bestandserhebung, Ermittlung des zukünftigen Bedarfs und Entwicklung notwendiger Förderungsmaßnahmen.

Auch wenn Siemens teilweise auf Expertise externer Wissenschaftler angewiesen war, erfolgte die Implementierung entsprechender Verfahren meistens – wie auch bei Bayer – durch die Mitarbeiter der eigenen Personalabteilung. Im Fall Volkswagen kam zwar bereits in den 1950er-Jahren ein Bewusstsein für die Notwendigkeit ei-

ner gezielten Nachwuchsförderung auf, doch das lange Desinteresse des Leitungspersonals ließ erst im darauffolgenden Jahrzehnt eine interne Infrastruktur zur Führungskräfteförderung entstehen. Die dezentrale Neugliederung und die geographische Expansion in den 1960er-Jahren hatten die Internalisierung von Schulungs- und Seminarprogrammen dringend notwendig gemacht. Aufgrund der nach 1965 einsetzenden Krisenjahre wurden viele Konzepte bei Volkswagen allerdings immer wieder verschleppt.

Abschließend kommt Reuber zu dem Ergebnis, dass dieser Aufwand kaum betrieben worden sein könne, um die Determinierung sozialer Strukturen zu verschleiern, eine solche Interpretation sei „modernen Verschwörungstheorien“ zuzuordnen (S. 330). Diesem Befund ist insofern zuzustimmen, als Unternehmen wohl schon aus Kostengründen auf entsprechende Verfahren und Instrumente verzichten würden, wenn diese alleine Potemkinsche Dörfer darstellen würden. Umgekehrt liefert die Beschreibung der unternehmensoffiziellen Ausleseverfahren – und in dieser Darstellung der Rekrutierungs- und Beurteilungsverfahren aus den Unternehmensquellen liegt sicherlich die Stärke der Studie – nur eine begrenzte Erklärung für die empirischen Ergebnisse der Elitesozioologie, denn die Frage nach der Bedeutung sozialen Kapitals bei formal gleicher Qualifikation muss offen bleiben. Insofern hat Reuber eine gut lesbare Studie zu Führungskräften deutscher Großunternehmen vorgelegt, die zu weiteren Kontroversen anregen wird.

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

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

Citation: Christian Marx. Review of Reuber, Christian, *Der lange Weg an die Spitze: Karrieren von Führungskräften deutscher Großunternehmen im 20. Jahrhundert*. H-Soz-u-Kult, H-Net Reviews. March, 2013.

URL: <http://www.h-net.org/reviews/showrev.php?id=38520>

Copyright © 2013 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.