



Stina Rike Barrenscheen-Loster

Neue Arbeitswelten, alte Führungsstile?
Das mittlere Management in westdeutschen
Großunternehmen (1949–1989)

Campus Verlag | Frankfurt am Main/New York 2024
491 Seiten, Hardcover | 49,00 €
ISBN 9783593517490

rezensiert von

Boris Gehlen, Universität Stuttgart

Stina Rike Barrenscheen-Loster nimmt in ihrer Göttinger Dissertation das mittlere Management in ausgewählten westdeutschen Großunternehmen in den Blick. Größenwachstum und Ausdifferenzierung der Unternehmensorganisation gehören zwar zu den klassischen Topoi der Unternehmensgeschichte, aber die damit einhergehenden Veränderungen von Stellenrollen und Führungskonzepten haben in der jüngeren Forschung lange kaum eine Rolle gespielt. In dieser Hinsicht haben erst die Arbeiten von Christian Reuber über Karrierewege und -muster sowie von Bernhard Dietz über Wertesysteme und Wertewandel gerade das mittlere Management in den vergangenen Jahren als Untersuchungsgegenstand wieder stärker in den Fokus der Unternehmensgeschichte gerückt.¹ Zuvor hatten die Betriebsbeamten bzw. die leitenden Angestellten vor allem in der Historiografie der 1960er- und 1970er-Jahre sowohl als soziale Gruppe in der Industrialisierung als auch in ihrer Funktion für die Unternehmen jener Zeit recht große Aufmerksamkeit erfahren – allen voran durch Jürgen Kockas Pionierstudie über Siemens.² Diesen älteren Forschungsstrang streift Barrenscheen-Loster aber bestenfalls, weshalb die Einschätzung der Autorin, dass »die Entstehung des mittleren Managements bisher nicht dezidiert erforscht« worden sei (S. 27), ohne weitere Erläuterungen bzw. ohne Abgrenzung von dieser älteren Forschung wohl nicht zu halten sein dürfte. Sie trifft nur insofern zu, als über die Ausdifferenzierung der Managementebenen in bundesdeutschen Unternehmen in der Zeit nach 1949 kaum etwas bekannt ist – und insofern betritt Barrenscheen-Loster mit ihrer Arbeit erfreulicherweise tatsächlich Neuland.

Wenn die Autorin auf S. 26 in Aussicht nimmt, die »mittleren Führungskräfte als unternehmerische Akteure in den Vordergrund« zu stellen, weckt dies jedoch ebenso wie der

¹ Christian Reuber, *Der lange Weg an die Spitze. Karrieren von Führungskräften deutscher Großunternehmen im 20. Jahrhundert*, Frankfurt am Main 2012; Bernhard Dietz, *Der Aufstieg der Manager. Wertewandel in den Führungsetagen der westdeutschen Wirtschaft 1949–1989*, Berlin/Boston 2020.

² Jürgen Kocka, *Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847–1914. Zum Verhältnis von Kapitalismus und Bürokratie in der deutschen Industrialisierung*, Stuttgart 1969.

Untertitel der Studie Erwartungen, die nur teilweise erfüllt werden, denn letztlich erfahren die Leser:innen über das mittlere Management in westdeutschen Großunternehmen wenig. Stattdessen diskutiert Barrenscheen-Loster primär die *Vorstellungen* über das mittlere Management, die Erwartungen an seine Fähigkeiten sowie die ihm zugeordneten Rollen und beleuchtet ferner die Triebkräfte seiner Professionalisierung. Sie betrachtet das mittlere Management mithin eher als Objekt und nicht als Akteur.

Der Zugriff auf das Thema ist eklektisch und führt mehrere Stränge der unternehmens- und zeithistorischen Forschung zusammen. Perspektiven wie Individualisierung, Wertewandel, Professionalisierung, Strukturbruch, Amerikanisierung, Rheinischer Kapitalismus, Demokratisierung und einiges mehr werden berechtigterweise als themenrelevante Aspekte benannt, doch geraten Einleitung und Hinführung dadurch mit 50 Seiten recht lang, was die Orientierung auf das, worauf sich die Autorin zu fokussieren gedenkt, nicht immer leicht macht. Im Wesentlichen geht es Barrenscheen-Loster um kollektive Erfahrungen und die daraus abgeleiteten Erwartungen innerhalb wie außerhalb der Unternehmen sowie deren Einfluss auf den Wandel von Führungsverständnissen und -rollen.

Zu diesem Zweck wertet sie vor allem betriebswirtschaftliche Literatur, Verbandspublikationen und Wirtschaftspresse aus ihrem Untersuchungszeitraum sowie die unternehmensinternen Überlieferungen ihrer drei Referenzfälle – Bayer, Volkswagen und BMW – zu Personal- und Strukturfragen aus. Die Auswahl der Beispielunternehmen – zwei Automobilproduzenten und ein Chemieunternehmen – ermöglicht den Vergleich sowohl zwischen zwei Branchen als auch innerhalb einer Branche.

Um die Erwartungen und Anforderungen an das mittlere Management herausarbeiten zu können, hat die Autorin eine Datenbank mit gut 22.000 Stellenanzeigen und 6.000 Stellengesuchen erstellt, die allesamt in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung erschienen sind. Anhand derer kann sie Veränderungen der Stellenprofile von den 1950er- bis in die 1980er-Jahre nachzeichnen. Von diesen Anzeigen und Gesuchen betrafen knapp 5.000 bzw. 800 Leitungspositionen, waren also im engeren Sinne themenspezifisch. Barrenscheen-Loster macht die qualitative und quantitative Datenanalyse als methodischen Zugriff in der Einleitung (S. 56 f.) daher aus gutem Grund recht stark.

Mit ihrer Darstellung zeigt Barrenscheen-Loster sehr plausibel auf, wie sich die Anforderungen an das künftige Personal sukzessive veränderten – weg von den noch in den 1950er-Jahren überwiegenden bürgerlichen Sekundärtugenden (Fleiß, Disziplin etc.) hin zu Soft Skills wie Empathie und Teamfähigkeit. Dafür waren einerseits die gesellschaftlichen Veränderungen insbesondere seit 1968 ausschlaggebend, andererseits vielfältige ökonomische Strukturwandlungen – von der Internationalisierung der Unternehmen bis hin zur Ausdifferenzierung der Massenkonsumentengesellschaft. Entsprechend gewannen etwa Fremdsprachenkenntnisse an Bedeutung, Marketingkompetenz wurde stärker nachgefragt, und auch ein Trend zur Akademisierung bei gleichzeitiger Verschiebung von Ingenieur- zu Wirtschaftswissenschaften bildet sich in den Quellen ab.

»Moderne« Personalpolitik und Personalführung wurden zunehmend zum Anreiz für die besten Nachwuchskräfte und somit ein Wettbewerbsfaktor. Auch hierbei gingen ökonomische Motive mit gesellschaftlichen Erwartungshaltungen Hand in Hand. Insbesondere die unter dem Schlagwort »Humanisierung der Arbeit« adressierten Veränderungen des (industriellen) Produktionsprozesses, von Arbeitsplätzen und Stellenrollen sorgten in allen drei näher betrachteten Unternehmen dafür, dass die bisherigen Führungskonzepte, die noch stark vom hierarchischen Denken des bürokratischen Großunternehmens geprägt waren, zunehmend hinterfragt wurden. Es entstand ein regelrechter Markt für Personalführung, der von wirtschaftsnahen Einrichtungen – wie der zunehmend umstrittenen Harzburger Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft – Unternehmensberatungen, Ratgeberliteratur, den stark vermehrten betriebswirtschaftlichen Lehrstühlen und nicht zuletzt durch unternehmensinterne Konzeptionen umfassend bedient wurde. Alles in allem kann Barrenscheen-Loster bisherige

Annahmen der von ihr umfassend herangezogenen einschlägigen geschichtswissenschaftlichen Literatur empirisch substantiell bestätigen und vertiefen. Darin liegt ein nicht zu unterschätzendes Verdienst der Studie.

Gleichwohl lässt sie auch einige Chancen ungenutzt. Die quantitative Auswertung der umfassenden Stellenanzeigendatenbank führt zu einigen Grafiken (S. 175 f., 186), die zwar den Quellenkorpus veranschaulichen, die aber – anders als auf S. 57 in Aussicht gestellt – keinen diskursanalytischen Beitrag leisten. Dies bleibt der qualitativen Auswertung von Anzeigen – auf weiter schmalere Datenbasis (zwischen 19 und 40 pro Stichjahr) – vorbehalten. Hier stellt sich jedoch die Frage, warum die Attribute der Ausschreibungen nicht stärker gebündelt wurden. Beispielsweise führt die Tabelle für 1955 (S. 75 f.) die jeweils sinnverwandten Begriffe »erfahren« und »Erfahrung«, »Talent« und »Organisationstalent« sowie »Menschenführung« und »Veranlagung zu guter Menschenführung« separat auf; bei der Tabelle für 1970 (S. 129) gilt Gleiches für »technisches Verständnis« und »technisches Wissen« sowie »analytisches Denken« und »konzeptionelles Denken«. Bei den recht geringen Fallzahlen führt die kleinteilige Auflistung dazu, dass etwa für 1970 volle 20 Attribute aufgeführt werden, die in den 23 für dieses Jahr ausgewerteten Anzeigen nur ein einziges Mal (bzw. in 4,35 % der Fälle) vorkamen. Diese Auflistungen haben folglich eher illustrativen Charakter. Dabei ist der Ansatz, Stellenanzeigen als Quelle heranzuziehen, grundsätzlich innovativ und begrüßenswert, aber vermutlich hätte eine umfassende Auswertung dieser seriellen Quelle einen komplett anderen Ansatz unter Zuhilfenahme von Methoden der Digital Humanities erfordert.

Aus spezifisch unternehmenshistorischer Perspektive ist ferner zu bedauern, dass der angedeutete Vergleich zwischen den drei Unternehmen nicht systematisch erfolgt und insgesamt für das Erkenntnisziel der Arbeit auch nur eine untergeordnete Rolle spielt. Im Fazit wird er daher auch gar nicht mehr explizit aufgegriffen. Beispielsweise belässt es Barrenscheen-Loster bezüglich der Unterschiede zwischen Bayer und Volkswagen bei der Feststellung, dass das rheinische Chemieunternehmen den Wolfsburgern personalpolitisch um ein Jahrzehnt voraus gewesen sei (S. 304). Hier wären hier Erklärungen wünschenswert gewesen. So ließe sich annehmen, dass die standardisierte Massenproduktion bei Volkswagen länger mit dem herkömmlichen und vom Vorstandsvorsitzenden Heinrich Nordhoff verkörperten Patriarchalismus durchgeführt werden konnte als dies in einem stärker divisionalisierten Konzern wie der Bayer AG der Fall war – im Buch wird dies zumindest angedeutet, wenngleich vornehmlich am Wechsel der Unternehmensleitungen, nicht aber am mittleren Management oder an dezidiert personalpolitischen Erwägungen festgemacht.

Insgesamt hat Barrenscheen-Loster eine Arbeit vorgelegt, die im engeren Themenbereich substantiiert ist, klar argumentiert, zahlreiche Anknüpfungspunkte in mehrere Richtungen eröffnet und wertvolle sozial- wie unternehmenshistorische Erkenntnisse hervorbringt. An manchen Stellen indes wollte die Arbeit ursprünglich offenkundig mehr, als sie schlussendlich leisten konnte. Trotz mancher konzeptionellen Unentschlossenheit bereichert sie aber unseren Kenntnisstand über das mittlere Management, die Ausdifferenzierung von Stellenrollen sowie die Veränderung von Arbeitsprozessen und Führungsvorstellungen in der »alten« Bundesrepublik auf ansprechende Weise.

Zitierempfehlung

Boris Gehlen, Rezension zu: Stina Rike Barrenscheen-Loster, Neue Arbeitswelten, alte Führungsstile? Das mittlere Management in westdeutschen Großunternehmen (1949–1989), Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York 2024, in: Archiv für Sozialgeschichte (online) 65, 2025, URL: <<https://library.fes.de/pdf-files/afs/82089.pdf>> [2.7.2025].