

Kocka, Jürgen

**Book Part — Digitized Version**

**[Redebeiträge bei der Podiumsdiskussion]**

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Kocka, Jürgen (1983) : [Redebeiträge bei der Podiumsdiskussion], In: Hans Pohl (Ed.): Legitimation des Managements im Wandel: zur Diskussion über Funktion und Auftrag der Unternehmensleitung während der letzten 150 Jahre. Referate und Diskussionsbeiträge der 7. öffentlichen Vortragsveranstaltung der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V. am 25. Juni 1982 in München, ISBN 3-515-03943-0, Franz Steiner Verlag, Wiesbaden, pp. 39-40/45-47/56-57

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112584>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



## WZB-Open Access Digitalisate

## WZB-Open Access digital copies

---

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH  
Bibliothek und wissenschaftliche Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
E-Mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)  
Library and Scientific Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
e-mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

---

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

*Jürgen Kocka, Bielefeld:*

Vielleicht kann man viel von dem, was ich sagte, so deuten. Andererseits glaube ich, daß man zu kurz griffe, wenn man nur von Reaktionen auf ablaufende Prozesse spräche. Die Prozesse selbst sind solche, die produziert, die angestoßen und in Gang gesetzt werden mußten. Wenn irgendeine Gruppe in der Gesellschaft des 19. Jahrhunderts dingfest gemacht werden kann als eine, die Wandel anstieß und nicht nur auf ihn reagierte, so doch die Unternehmer. Sie hatten sich nicht nur gegen Infragestellungen zu verteidigen. Vor allen Dingen in der frühen Zeit gab es durchaus eine offensive Grundhaltung innerhalb der aufsteigenden Unternehmerschaft, die Legitimationsargumente benutzte, um neue Positionen im sozialen Ansehen, Einfluß auf die Gesellschaft zu erringen und nicht nur zu verteidigen. Was die Planung angeht, so gab es – jedenfalls in der späten Zeit – so etwas wie Planung von Argumenten in den sozialpoliti-

schen oder wirtschaftspolitischen Abteilungen der Unternehmen ebenso wie in den darauf spezialisierten Verbänden der Unternehmer.

*Jürgen Kocka, Bielefeld:*

Woher kommen denn die Gegebenheiten? Sie fallen nicht vom Himmel und sie ändern sich. Sie sind Menschenwerk in gewisser Weise. Insofern halte ich es gerade im Falle der Unternehmer für eine einseitige Sichtweise, wollte man sie nur als Reagierende auf oder ihnen vorgegebene Veränderungen darstellen. Sie haben mitgemischt, und zwar sehr stark.

*Jürgen Kocka, Bielefeld:*

In Bezug auf den Zeitraum, über den ich gesprochen habe, würde ich die Zeit des Ersten Weltkrieges hervorheben, wo im Hilfsdienstgesetz von 1916 und im Betriebsrätegesetz von 1920 im Grunde genommen die entscheidenden Veränderungen in der Unternehmensverfassung vorgenommen worden sind. In Bezug auf die Unternehmer und in Bezug auf die Unternehmensleitungen hieß das, daß sie neue Fertigkeiten entwickeln mußten oder zumindest anwenden mußten, um sich in dieser – in diesem Falle wirklich nicht von ihnen herbeigeführten – Situation neu verhalten und bewähren zu können. Es waren Fähigkeiten, die viel eher an parlamentarisches Verhalten erinnern als an einsame Entscheidungen oder ältere Formen der Führung im Unternehmen. Soweit sie mit dieser neuen Situation zurechtkamen, war ein wichtiger Beitrag zur Bestätigung ihrer Legitimationsbasis.

Ich möchte in diesem Zusammenhang auf eine Bemerkung von Herrn Dr. Kleffel zurückkommen, die den Patriarchalismus angeht. Ich glaube, es liegt da ein Mißverständnis vor. Patriarchalismus bezeichnet ein Unternehmensleitungsmodell, das sich am Vorbild der Familie orientiert. Dazu gehört, daß Schutz und Fürsorge von der einen Seite gewährleistet werden sowie Gehorsam und Treue von der anderen. Dazu gehört die Abwehr von formalisierten Ausschüssen und Arbeitnehmervertretungen. Denn die Bildung von Ausschüssen und der Verkehr miteinander mittels dieser Ausschüsse haben in der Familie keinen Sinn. Dazu gehört schließlich, daß eine formalisierte Festlegung von Rechten und Pflichten fehlt; und dazu gehört, daß man persönlich miteinander umgeht. Wenn man Patriarchalismus so versteht, dann ist er nie ein tragfähiges Modell zur Leitung eines großen Unternehmens gewesen, und heute erst recht nicht. Das schließt nicht aus, daß in den Bereichen, wo persönliche Kontakte da sind, Persönlichkeitsmerkmale – wie sie Herr Kleffel hervorhob – weiterhin sehr wichtig sind.

*Jürgen Kocka, Bielefeld:*

Führungsstil und Legitimationsprobleme hängen natürlich eng zusammen. Zu Ihrer Frage: Zweifellos haben Arbeitgeber- und Unternehmerverbände auf das Betriebsrätegesetz nach dem Ersten Weltkrieg wie auf Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsgesetze in der Bundesrepublik Einfluß genommen und verhindert, daß sie weitergingen und gründlicher ausfielen, wie Gewerkschaften und Sozialdemokraten es wünschten. Solche Einflüsse geschahen innerhalb und außerhalb des parlamentarischen Raums. Keine der beteiligten Hauptgruppen konnte sich ganz durchsetzen. Kompromisse gehören zu unserem System. Sich auf einmal demokratisch zustande gekommene Entscheidungen einzustellen, gehört ebenfalls dazu und ist kein Ausdruck mangelnder Strategie. Inwiefern es heute innerhalb der Verbände der Wirtschaft Überlegungen gibt und Vorschläge gemacht werden, die auf eine erneute Veränderung der Unternehmensverfassung hinauslaufen, mögen andere kompetenter beurteilen als ich. In der Wirtschafts- und Sozialpolitik, aber auch in der öffentlichkeitswirksamen Selbstdarstellung werden heute und wurden in dem Zeitraum, über den ich gesprochen habe, durchaus Initiativen seitens von Unternehmerverbänden und

Unternehmensleitungen durchgeführt. Ich wehre mich gegen die Vorstellung, Unternehmer nur als Reagierende aufzufassen. Im 19. und 20. Jahrhundert würde ich neben den Beamten, neben den höheren Staatsbeamten und ihrer Reformtätigkeit wirtschaftliche Unternehmer zu der antreibendsten und dynamischsten Gruppe der Gesellschaft rechnen.

*Jürgen Kocka, Bielefeld:*

Ich würde die Punkte, die Herr Treue ergänzt hat, ähnlich sehen wie er. Ich konnte in der Kürze der Zeit auf vieles nicht eingehen. Insbesondere, was die Legitimation der Vorstandsmitglieder gegenüber der Anteilseignerversammlung angeht. Ich denke, daß dort für die Direktoren ebenfalls Fähigkeiten parlamentarischer Art wichtig waren, die dann auch in der Auseinandersetzung mit den Betriebsräten eine Rolle spielen konnten. Ich finde die Veränderung der Anforderungen an den Unternehmer beim Wechsel vom späten 19. zum frühen 20. Jahrhundert auch auf diesem Gebiet sehr markant. Der Unternehmer mußte hinzulernen, etwas von einem Politiker und einem Parlamentarier ausstrahlen zu können – sowohl hinsichtlich der Anteilseignerversammlung wie hinsichtlich der Debatten mit den Betriebsräten oder anderen Arbeitnehmervertretungen. In dem Maße, wie das gelungen ist, in dem Maße war es ein Beitrag zur Sicherung der Legitimitätsbasis der Unternehmensleitung im Unternehmen.

Ich stimme Herrn Treue auch völlig zu in der Bemerkung, daß die großen Legitimationsprobleme, die Unternehmer heute haben, für die Unternehmer



von 1882 so gut wie nicht existierten. Hier sieht man eine Grenze hinsichtlich der Möglichkeit, durch einfache Übertragung aus der Geschichte zu lernen. Die Frage wäre allerdings, ob wir grundlegende Infragestellungen unternehmerischer Mentalitäten und wirtschaftsbezogener Werte, wie sie Herr Freudenberg für heute beschrieb, vielleicht zu Beginn der Industrialisierung finden können.