

Zwischen Weltwirtschaftskrise und Ölpreisschock: Die wirtschaftliche Elite des Ruhrgebiets 1930–1970

1. Zusammenfassung

Das im folgenden vorgestellte Forschungsprojekt¹ knüpft an die Beobachtung an, dass das Ruhrgebiet seit den siebziger Jahren in Bezug auf die Selbstdarstellung eine „elitenfreie Zone“ darstellt, nachdem seit dem Nationalsozialismus eine soziale, kulturelle und semantische Zurückdrängung der traditionellen regionalen Wirtschaftselite eingesetzt hatte. Sein Gegenstand ist die Struktur und Semantik der Wirtschaftselite des Ruhrgebiets zwischen 1930 und 1970, d.h. die Entwicklung einer regionalen Führungsgruppe zwischen der Weltwirtschaftskrise und dem Beginn der sozial-liberalen Ära der bundesdeutschen Politik. Gefragt wird damit konkret nach den mittelfristigen Änderungen der strukturellen Zusammensetzung dieser sozialen Gruppe sowie nach der Entwicklung von Formen und Mustern ihrer Selbstdarstellung in Werkszeitschriften ausgewählter Unternehmen. Die Bearbeitung dieser Dimensionen erfolgte im Rahmen einer Positionsanalyse, einer Sozialprofilanalyse (prosopographischen Analyse) sowie einer semantischen Analyse. Letztlich sollen damit Ergebnisse zum Verhältnis der Entwicklung dieser drei Dimensionen vor dem Hintergrund und in der Auseinandersetzung mit den veränderten politischen Bedingungen, sozialen Verhältnissen und ökonomischen Strukturen erzielt werden. Angestrebt wird insgesamt ein Beitrag zur Sozial- und Mentalitätsgeschichte einer wirtschaftlichen Teilelite im lange Zeit führenden deutschen Industriegebiet, das sich zum Ende des Untersuchungszeitraums in einem tiefgreifenden ökonomischen Strukturwandel befand.

2. Die Positionsanalyse

Im Zuge der Positionsanalyse wurden die operativ entscheidenden Unternehmensgremien (d. h. in der Regel die Vorstände) von 18 Unternehmen aus neun Branchen des Ruhrgebiets in Bezug auf ihre personelle Zusammensetzung untersucht. Dabei ergaben sich u.a. folgende Beobachtungen:

1 Bei der Fritz-Thyssen-Stiftung und beim Erich-Dorp-Fond im Stifterverband für die deutsche Wissenschaft möchte ich mich für die freundliche Förderung des Forschungsprojekts bedanken.

1. Der Untersuchungszeitraum umfasste folgende dynamische Phasen hohen Zirkulationsdrucks:² 1931–1935 (10,8%), 1942–1944 (10,6%), 1947–1949/50 (45,8%),³ 1952/53–1957/58 (11,6%), 1965/66–1968/69 (11,7%). Insbesondere deutet diese Zusammenstellung, die sich wiederum ähnlich für Branchen und Unternehmen darstellen ließe, an, dass die Wandlungsdynamik im Umfeld der politischen Zäsuren von 1933 und 1945 spürbar zunahm.
 2. Dennoch ist die Bedeutung der politischen Machtübernahme des Nationalsozialismus 1933 bereits rein quantitativ zu relativieren und – wie die Datierung der entsprechenden dynamischen Phase zeigt – die Beschleunigung des Personalwechsels in jenen Jahren auch auf die ökonomischen Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise zurückzuführen. Demgegenüber ist das Ende des Dritten Reichs und die Kriegsniederlage nach den Ergebnissen der Positionsanalyse von herausragender Bedeutung für die Zirkulation der Wirtschaftselite des Ruhrgebiets im hier untersuchten Zeitraum: So überlebten lediglich 42,9% der Vorstandsmitglieder der Kriegszeit die alliierte Besatzung der unmittelbaren Nachkriegszeit in den ausgewählten Unternehmen in ihrem Amt. Zudem gelang es nur einer Minderheit jener Vorstandsmitglieder, die nach 1945 ihre Position aufgegeben hatten, ihre Karriere im Aufsichtsrat fortzuführen: So traten von den 32 ehemaligen Vorstandsmitgliedern bis 1955/56 lediglich sechs im Aufsichtsrat des jeweiligen Unternehmens in Erscheinung. Zusammengenommen gehörten damit lediglich 53,6% der früheren Vorstandsangehörigen nach 1945 weiterhin den Führungsgremien desselben Unternehmens an – vice versa: Nahezu jedes zweite frühere Vorstandsmitglied war in den Vorständen und Aufsichtsräten „ihres“ Unternehmens nicht mehr vorzufinden. Unterstrichen wird dieser Befund einer tief greifenden personellen Zäsur zur Mitte der vierziger Jahre zudem durch die Beobachtung, dass lediglich ein Vorstandsmitglied, das nach 1945 seine Position verloren hatte, bis zur Mitte der fünfziger Jahre auf diese zurückkehrte. Vor allem aber gelang nur einem der ehemaligen Vorstandsmitglieder der Wechsel in den Vorstand eines anderen Unternehmens, während immerhin neun (davon acht aus der Montanindustrie) von ihnen andernorts den Eintritt in den Aufsichtsrat bewerkstelligten.⁴ Für einen Großteil der früheren „Herren aus dem Westen“ bedeutete hingegen der Verlust ihrer Position auch den Abstieg aus der deutschen Wirtschaftselite insgesamt. Zusammengefasst entwickelte sich im Bereich des Spitzenpersonals der untersuchten Ruhrgebietsunternehmen
- 2 In Klammern jeweils die durchschnittlichen Zirkulationsquoten. Die jeweilige Dynamik ist daran zu messen, dass für das Gesamtsample und den gesamten Untersuchungszeitraum eine jahresbezogene Zirkulation in den Vorständen von 9,9% ermittelt wurde. Dieser empirisch ermittelte Wert stimmt nahezu exakt mit jenem überein, den Joly seiner Untersuchung der 25 größten deutschen Konzerne zugrunde legte. Vgl. Hervé Joly, Kontinuität und Diskontinuität der industriellen Elite nach 1945, in: Dieter Ziegler (Hg.), Großbürger und Unternehmer. Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert, Göttingen 2000, S. 54–72; hier S. 59.
 - 3 Die Unterbrechung der dynamischen Phase zur Mitte der vierziger Jahre ist sehr wahrscheinlich einzig auf die ungenügende Datenlage für diesen Zeitraum zurückzuführen.
 - 4 So jedenfalls die Ergebnisse einer entsprechenden Recherche, die in Zusammenarbeit mit Herrn PD Dr. Dieter Ziegler durchgeführt wurde.

damit in der Konsequenz des politischen Systemwechsels eine erhebliche Turbulenz. Unterstützt wird dieser Befund durch die Ergebnisse einer Untersuchung, die jüngst von Paul Erker für ein Sample aus den Vorstandsmitgliedern der 50 größten deutschen Industrieunternehmen zwischen 1942 und 1953 durchgeführt wurde und welche zu noch eindeutigeren Ergebnissen gelangt.⁵

3. Unter einer ergebnisorientierten Perspektive konnten nach Durchführung der Positionsanalyse insgesamt vier Führungsgenerationen bestimmt werden, d. h. die Wirtschaftselite des untersuchten Samples wurde im Verlauf von vierzig Jahren dreimal ausgewechselt. Im Einzelnen handelt es sich hierbei um: die „Generation Weltwirtschaftskrise“ von 1930 als durch den Beginn des Untersuchungszeitraums formal gesetzte Basisgeneration, die „Generation Kriegswirtschaft“ von 1943, die „Generation Wirtschaftswunder“ von 1954/55 sowie schließlich die „Generation Erste Nachkriegskrise von 1966/67“. Durchschnittlich verblieb eine Führungsgeneration damit elf Jahre im Amt, die kürzeste Amtsdauer wies die „Generation Kriegswirtschaft“ auf, wobei jedoch die Abweichungen insgesamt als unbedeutend zu bezeichnen sind.

Zusammengenommen unterstreichen die aufgrund der Positionsanalyse erzielten Ergebnisse die Plausibilität der Projektthese. Allgemein gilt dies für das seinerzeit entwickelte Schema der generationellen Sequenzen und im Besonderen für den Stellenwert der ersten Führungsgeneration nach dem Zweiten Weltkrieg, der „Generation Wirtschaftswunder“. Nach den Befunden der Positionsanalyse kamen deren Angehörige tatsächlich bereits unter dem Nationalsozialismus in leitende Positionen, rückten dann während einer Phase ausgesprochen intensiver personeller Zirkulation vor und nach Gründung der Bundesrepublik in die erste Reihe der Unternehmen auf, um dann in der zweiten Hälfte der sechziger Jahre in den Ruhestand zu treten. Damit kann es sich bei dieser Elitenkohorte exakt um jene Generation handeln, für die Michael Hartmann im diachronen und synchronen Vergleich eine signifikant offener soziale Rekrutierung konstatierte.⁶ Da sie darüber hinaus im Umfeld einer krisenhaften Phase ausgesprochen hohen Zirkulationsdrucks in die Führungspositionen gelangten, ergibt sich die begründete Vermutung, dass dieser Generation für die Fragestellung der Untersuchung eine neuralgische Bedeutung zukommt: Wurde die Rekrutierung der deutschen Wirtschaftselite aus der Ober- und oberen Mittelschicht im 20. Jahrhundert überhaupt jemals aufgebrochen, dann muss es sich hierbei nach allen vorliegenden Erkenntnissen um eben diese Führungsgeneration gehandelt haben.

Allerdings gestattet die Positionsanalyse ausschließlich Aussagen über die *personelle* Dimension des Elitenwechsels, während die Untersuchung des sozialen Inhalts dieses Wandels dem

5 Paul Erker, Einleitung: Industrie-Eliten im 20. Jahrhundert, in: ders./Toni Pierenkemper (Hg.), Deutsche Unternehmer zwischen Kriegswirtschaft und Wiederaufbau. Studien zur Erfahrungsbildung von Industrieeliten, München 1999, S. 1–18, hier S. 10 ff, 18.

6 Michael Hartmann, Topmanager. Die Rekrutierung einer Elite, Frankfurt am Main/New York 1996, S. 29 ff, 59 ff.

zweiten Arbeitsschritt, der Sozialprofilanalyse, überlassen bleibt. Zudem wurde hier keine statistisch repräsentative Studie angestrebt, wie auch trotz aller Bemühungen in weiten Teilen eine Überlieferungslücke für den Zeitraum 1944 bis 1948 bestehen blieb. Deshalb kann lediglich festgestellt werden, dass in jenem Zeitraum ein tiefgreifender Wandel stattfand, nicht aber zu welchem Zeitpunkt er exakt erfolgte.

3. Die Sozialprofilanalyse

Die im Folgenden vorgestellten Ergebnisse beziehen sich auf einen Gesamtkorpus von 54 Vorstandsvorsitzenden aus den vier im Zuge der Positionsanalyse ermittelten Generationen. Eine Differenzierung der untersuchten Personengruppe nach Generationen wurde hier noch nicht durchgeführt, das Ziel ist es vielmehr, als Maßstab quasi einen „virtuellen Gesamtunternehmer“ des Ruhrgebiets für den Zeitraum 1930 bis 1970 zu konstruieren. Dieser zeichnet sich v.a. durch folgende Eigenschaften aus:

Die *Geburtsjahrgänge* der erfassten Vorstandsvorsitzenden umfassen eine Spanne von 64 Jahren und reichen im Einzelnen von 1866 bis 1930, so dass die Ältesten noch vor der Reichsgründung, die Jüngsten hingegen erst gegen Ende der Weimarer Republik geboren wurden. Allerdings wird dieses Spektrum erheblich verkleinert, wenn man die Aufmerksamkeit lediglich auf die mittleren Jahrgänge des Samples richtet: Danach erblickten gut 60% der späteren Unternehmensleiter zwischen 1877 und 1905 das Licht der Welt, d. h. sie waren ausnahmslos Kinder des Kaiserreichs. Dabei entstammten sie zum überwiegenden Teil nicht – wie häufig vermutet – dem rheinisch-westfälischen Industriegebiet: Vielmehr wurden von den 45 Vorstandsvorsitzenden, für die dieses Datum bislang recherchiert werden konnte, lediglich 13 in den Grenzen des Ruhrgebiets und immerhin sechs im näheren Umland (d. h. den Grenzen des heutigen Bundeslandes Nordrhein-Westfalen) geboren. Die übrigen hatten ihren Geburtsort zumeist im Westen des Reiches, während das Gebiet der späteren DDR und die Ostprovinzen deutlich schwächer vertreten waren.

In Bezug auf die *soziale Herkunft* müsste nach den Arbeitshypothesen des Projekts ein sozialer Aufsteiger wie der Hoesch-Manager Willy Ochel geradezu typisch für die Elitengeneration „Wirtschaftswunder“ (1954/55) sein: Der 1903 geborene Sohn eines Fabrikmeisters aus dem Bergischen Land absolvierte 1927 sein Examen als Diplom-Ingenieur und wurde bereits mit 38 Jahren in den Vorstand der vormaligen Orenstein & Koppel AG in Berlin berufen. Nach dem Zweiten Weltkrieg schaffte er 1952 den Sprung in den Vorstand der Hoesch-Werke AG, dessen Vorsitz er 1960 übernahm, bis er schließlich 1968 seine Karriere hochdekoriert beendete.⁷ In die nämliche Richtung deutet schließlich auch die in den zwanziger

7 Barbara Gerstein, Willy Ochel (1903–1992), in: Wolfhard Weber (Hg.), *Ingenieure im Ruhrgebiet*, Münster 1999, S. 504–521.

Jahren im Verein mit einer deutlichen Expansion der Studentenzahlen erfolgende soziale Öffnung der Universitäten wenigstens in Preußen: Im Zuge dieser Entwicklung war hier bis 1933 eine deutliche Zunahme des Anteils der Kinder von mittleren und unteren Beamten sowie Angestellten, aber – in abgeschwächter Form – auch von Arbeiterkindern zu beobachten, während insbesondere das Gewicht der Nachkommen von höheren Beamten, Großunternehmen und -industriellen nachhaltig abnahm: Hatten Erstere 1911/12 erst 28,4% der an preußischen Universitäten eingeschriebenen Studenten ausgemacht, so stieg ihr Anteil bis 1932/33 auf beachtliche 45,4 %, während jener der zweiten Gruppe gleichzeitig von 34,1 auf 20,5% sank.⁸ Profiteur dieser Entwicklung musste nach dem bereits erläuterten generationellen Muster die „Generation Wirtschaftswunder“ sein, die aufgrund der Altersstaffelung ihr Studium überwiegend während der Weimarer Republik absolvierte – auch dies scheint die Richtigkeit der Arbeitshypothese zu bestätigen.

Jedoch konnte diese These einer sozial breiter rekrutierten Führungsgeneration der Elite an der Ruhr aufgrund der eigenen Datenerhebung nicht verifiziert werden: Für die soziale Herkunft ist zunächst die Tatsache von Bedeutung, dass von den 32 Industriellenvätern, deren Beruf bekannt ist, acht im Staatsdienst und einer im Handwerk tätig waren, während zwei Väter als Ärzte einem freien Beruf nachgingen. Der überwiegende Teil der Väter (21) übte hingegen bereits eine Tätigkeit in Industrie, Handel oder Banken aus, wobei ihre Mehrheit (12) selbständig tätig war, während nur acht einer angestellten Tätigkeit nachgingen. Jenseits dieser sektoralen Differenzierung ist die soziale Zuordnung der Väter von noch entscheidenderer Bedeutung: Hier fällt das Urteil recht eindeutig aus, können doch immerhin 26 Väter tendenziell der oberen Mittelschicht bzw. der Oberschicht zugeordnet werden, wobei keiner der späteren Industriellen dem Adel als der traditionellen Oberschicht entsprang. Vielmehr bildeten selbständige Unternehmer und Unternehmensgründer, die Leiter eines großen Konzerns und ein Staatssekretär, die Industriellenväter mit den höchsten sozialen Positionen – die nachmalige Führungskraft wuchs damit für gewöhnlich in guten bis sehr guten bürgerlichen Verhältnissen heran. Demgegenüber konnten hingegen lediglich vier Ausnahmen von dieser Regel identifiziert werden.

Diese ausgesprochen deutliche Fixierung auf eine berufliche Tätigkeit in der Industrie wird weiter dadurch unterstrichen, dass der untersuchte Personenkreis nicht nur häufig bereits von einem Vater abstammte, der hier tätig gewesen war, vielmehr scheint eine Tätigkeit jenseits dieses Bereichs auch für die betrachtete Unternehmergruppe selbst wenig attraktiv gewesen zu sein: So waren von den zugrunde gelegten 54 Personen nur fünf im Laufe ihrer gesamten Karriere mit Bestimmtheit überhaupt jemals im Staatsdienst tätig. Lediglich in einem dieser Fälle kann eine Anstellung im Bereich der klassischen staatlichen Administration

8 Eigene Berechnungen, Grundlage: Hartmut Titze, Das Hochschulstudium in Preußen und Deutschland 1820–1944 (Datenhandbuch zur deutschen Bildungsgeschichte, Band I: Hochschulen, 1. Teil: Das Hochschulstudium in Preußen und Deutschland 1820–1944), Göttingen 1987, S. 238 ff.

nachgewiesen werden, während in der Mehrzahl der Fälle einer Tätigkeit im Bereich der staatlichen Bergbauverwaltung nachgegangen wurde. Ganz ähnlich verhielt es sich mit der hauptamtlichen Beschäftigung im Verbandswesen, in welchem lediglich einer der späteren Unternehmensleiter mit Gewissheit während seiner früheren Berufslaufbahn beschäftigt gewesen war. Es spricht also alles dafür, dass der Industrielle des Reviers sein Augenmerk nahezu ausschließlich auf eine Laufbahn im Bereich der Privatwirtschaft richtete, während eine Tätigkeit für den Staat oder einen (industriellen) Verband für ihn keine ernsthafte Alternative darstellte.

4. Die semantische Analyse

Mithilfe einer eigens entwickelten Methodik konnten bemerkenswerte Einsichten in die linguistische Organisation der zum Gegenstand gemachten Elitenporträts aus den Werkszeitschriften führender Ruhrgebietsunternehmen erzielt werden. Diese signalisieren ihrerseits mittelfristige Veränderungstrends im Selbstverständnis der ökonomischen Elite, die folgendermaßen zugespitzt werden können: In den zwanziger und dreißiger Jahren dominierte ein verbindliches und relativ starres Konzept die Selbstdarstellung der Wirtschaftselite, dessen Zentrum nicht etwa die besondere ökonomische Leistungsfähigkeit, sondern vielmehr die Persönlichkeit des leitenden Personals der Wirtschaft bildete. Dieser semantische Kern des gesamten Unternehmerbilds präfigurierte seinerseits Struktur und Inhalte sämtlicher anderer Topoi der entsprechenden Darstellungen. Während des Zweiten Weltkriegs zeigten sich demgegenüber nachhaltig neue Tendenzen und semantische Innovationen, die nunmehr – insbesondere bei im Berufsleben stehenden Unternehmern und Managern – die betriebliche Funktion sowie die konkrete Tätigkeit und die ökonomischen Leistungen des jeweiligen Elitemitglieds ins Zentrum des Unternehmerbilds rückten, während gleichzeitig der Stellenwert der Persönlichkeit verblasste. Diese innovative Tendenz setzte sich dann jedoch in der zweiten Hälfte der vierziger und in den fünfziger Jahren nicht fort. Geprägt wurde dieser Zeitraum vielmehr von einer tief greifenden semantischen Unsicherheit der Unternehmerdarstellung: Teilweise zeigte sich dies am Rückgriff auf das Persönlichkeitskonzept der Zwischenkriegszeit, teilweise wurde der Unternehmer zur sicherheitsvermittelnden, väterlichen Instanz stilisiert, während er mitunter nahezu vollständig hinter der Darstellung des Unternehmens verschwand. Im Anschluss an diese Phase des „verunsicherten Unternehmers“ erfolgte schließlich zu Beginn der sechziger Jahre der Durchbruch zum leistungsbezogenen Unternehmerkonzept, das vielfach auf der wissenschaftlichen Qualifikation des Experten gründete und als neues, stabiles Paradigma der Unternehmensemantik fungierte. Dieser Prozess besaß geradezu entmystifizierenden Charakter, da nunmehr berichtet wurde, wie die jeweilige Person die Fähigkeiten und Qualifikationen, die sie zu ihren überdurchschnittlichen Leistungen befähigten, erwarb, während die noch wenige Jahrzehnte zuvor dominierende Semantik der Wirtschaftselite die Persönlichkeit als unerklärlich hypostasiert hatte.

Wie bereits gezeigt werden konnte, verlief dieser tief greifende Wandel auf der personellen Ebene zwischen den zwanziger und den sechziger Jahren parallel zu schubartigen Zirkulationsprozessen, wobei insbesondere nach dem Zweiten Weltkrieg ein umfassender Austausch der leitenden Personen in der Ruhrgebietswirtschaft erfolgte. Hingegen unterblieb eine soziale Erneuerung oder gar Öffnung der Wirtschaftselite des Ruhrgebiets über das gesamte 20. Jahrhundert hinweg: Die traditionelle Rekrutierung der Unternehmer und Manager aus dem gehobenen Bürgertum blieb nach den vorliegenden Erkenntnissen unangetastet.⁹ Offensichtlich war somit die semantische Erneuerung und Neupositionierung durchaus mit sozialer Kontinuität bei gleichzeitigem personellem Austausch kompatibel. Die bis zu den sechziger Jahren durchgesetzte technokratisch anmutende Leistungssemantik des führenden Wirtschaftspersonals betraf danach allein die sprachliche Ebene der Selbstdarstellung und nicht die gesellschaftlichen Strukturen, beeinflusste jedoch die gesellschaftliche Positionierung der Unternehmer in ganz entscheidendem Maße.

Im Einzelnen wies dieser semantische Veränderungsprozess bei einer heuristischen Gegenüberstellung der Zwischenkriegszeit und der sechziger Jahre folgende Facetten auf:

- *„Entpersönlichung“ und De-Heroisierung*: In den zwanziger und dreißiger Jahren firmierten die Manager und Unternehmer des rheinisch-westfälischen Industriegebiets in den entsprechenden Darstellungen im Grunde nur mehr am Rande als Inhaber einer konkreten ökonomischen Position. Sprachlich wurden ihre Porträts stattdessen eindeutig von Zuschreibungen charakterisiert, welche sich auf die Persönlichkeit des jeweiligen Individuums bezogen. Abgerufen wurden hier in regelmäßiger Wiederkehr geradezu heroische Charakterzüge, wie auch der Kanon bürgerlicher Wert- und Verhaltensmuster mit unverkennbar didaktischer Motivation regelmäßig auf die jeweils Dargestellten projiziert wurde. Sprachlich fand dies seinen Niederschlag in immer wiederkehrenden Formulierungen wie beispielsweise „mit Tatkraft und sicherer Hand“, „unermüdliches und erfolgreiches Schaffen“, „nie rastende Arbeitskraft“ oder „rastlose Schaffenskraft“, „unermüdliche Tatkraft und vorbildliche Pflichttreue“ sowie „mit außergewöhnlicher Willenskraft und Arbeitsleistung“. Daneben wurde ähnlich stereotyp auf weitere arbeitsbezogene Charaktereigenschaften verwiesen, welche mithilfe einer standardisierten körperbezogenen Metaphorik dargestellt wurden. Gerühmt wurde so beispielsweise das „offene Herz und die offene Hand“, die „sichere Hand“ oder aber „die starke Hand“ und das „offene Ohr“, der „weitausschauende Vorausblick“ eines Managers. Allgemein wurden diese – standardisierten und eben nicht individuellen – Eigenschaften der jeweiligen Persönlichkeiten herangezogen

9 Stefan Unger, Ein deutsches Modell der Rekrutierung der Wirtschaftselite zwischen Weltwirtschaftskrise und Ölpreisschock? Das Beispiel der „Herren aus dem Westen“. Vortrag in der Sektion „Am Ende der Sonderwege: Deutsche Unternehmensgeschichte zwischen nationaler Tradition und globaler Herausforderung“ des 43. Deutschen Historikertags in Aachen (26.–29.9.2000), unveröffentlichtes Manuskript; Dieter Ziegler, Die wirtschaftsbürgerliche Elite im 20. Jahrhundert – eine Bilanz, in: ders. (Hg.), Großbürger und Unternehmer, S. 7–29.

gen, um das gute Verhältnis der Leitungsperson mit der Belegschaft zu begründen. Im Verlaufe des Untersuchungszeitraums erfolgte sodann ein Abbau dieses Persönlichkeitsüberschusses und damit eine nachhaltige Modifizierung der Elitensemantik.

- *Funktionalisierung*: Diese manifestierte sich primär darin, dass in den sechziger Jahren zuvorderst berufs- und tätigkeitsbezogene Vorzüge der Elitemitglieder betont wurden, welche sie zur Ausübung leitender Funktionen befähigten. Nachgerade programmatisch war in diesem Zusammenhang nunmehr die Formulierung, die beschriebene Person zeichne sich insbesondere durch ihr Wissen, ihr Können und ihre Erfahrung aus. Damit hatte sich innerhalb von vierzig Jahren die Tendenz durchgesetzt, führende Manager und Unternehmer in der Tat als Individuen darzustellen, die auch durch funktionsbezogene Eigenschaften legitimiert waren. Erzählt wurde im Rahmen dieser neuen Elitensemantik nunmehr die Geschichte gut ausgebildeter, kompetenter und leistungsfähiger Menschen, die in der Lage waren, in der Unternehmensumwelt auftretende Probleme und Herausforderungen erfolgreich (und teilweise erfüllt von sportlichem Geist) zu bewältigen und die im wesentlichen durch ihre Erfolge charakterisiert waren. Nicht zuletzt zeichneten sie sich durch ihre Fähigkeit aus, aufgrund ihrer Ausbildung und infolge ihrer Qualifikation den sich nunmehr beschleunigenden technischen Wandel, der damit semantisch einen ganz neuen Stellenwert erhielt, (sozialverträglich) zu bewältigen. In Verbindung damit zeigte sich ein Trend hin zu wissenschaftlich gebildeten Experten. Hingegen hatte der Kult der Persönlichkeit, der durch ihre ausgeprägten bürgerlichen (Arbeits-)Tugenden eine allgemeine Vorbildfunktion zukam, lediglich in semantischen Randbereichen überlebt. Im Zusammenhang mit diesem Trend war auch die allgemeine (moralische) Vorbildfunktion der Elitenangehörigen inzwischen spürbar erodiert.
- *Ökonomisierung*: Verknüpft mit dieser funktionaleren Darstellung war die Tendenz, dass die leitenden Personen in den Werkszeitschriften in den sechziger Jahren ungleich stärker an ihren ökonomischen Verdiensten und ihren im engeren Sinne unternehmerischen Qualifikationen gemessen wurden, während dies in den zwanziger und dreißiger Jahren noch eine (seltene) Ausnahme darstellte. Mit dieser Entwicklung ging – auch rein quantitativ – eine Verschiebung hin zum Topos „Leistungen“ der jeweiligen Person einher, der damit einen wesentlich größeren Umfang als noch einige Jahrzehnte zuvor einnahm. Zudem erfolgte jetzt in der Regel eine Auflistung recht konkreter und damit überprüfbarer Verdienste, die dem Dargestellten zugeschrieben wurden.
- *Technokratisierung*: Die bisher untersuchten Elitenporträts zeichneten sich im letzten Jahrzehnt des Untersuchungszeitraums durch eine häufig ausgeprägte Betonung der technischen und innovativen Leistungen sowie der Fähigkeit der betreffenden Person, den als eine zentrale Herausforderung begriffenen technischen Wandel zu bewältigen, aus. Selbstverständlich gilt dies in erster Linie für die Techniker innerhalb des Leitungspersonals, jedoch bildete diese Entwicklung selbst hier ein Novum, verglichen etwa mit den Bergassessoren der zwanziger und dreißiger Jahre, die ja ebenfalls eine im wesentlichen technische

Ausbildung durchlaufen hatten. Auch wenn diese Entwicklung nicht zuletzt einen Reflex auf die in den sechziger Jahren allgemein sprunghaft gestiegene technologische Dynamik der westdeutschen Wirtschaft darstellte, so führte sie doch zu einer nicht unerheblichen semantischen Verschiebung in den Selbstdarstellungsmustern der Wirtschaftselite im rheinisch-westfälischen Industrievier.

- *Verbetrieblichung:* Im Anfangsjahrzehnt des Untersuchungszeitraums blieb die Wirtschaftselite in den einschlägigen Darstellungen nicht auf den Betrieb als Arena ihrer Tätigkeit beschränkt. Vielmehr wurde durchgängig herausgestellt, dass ihr Wirkungskreis weit über das Unternehmen hinausreichte, sie auch für das Wohl der Ruhrgebietsindustrie insgesamt tätig sei, vor allem aber auch für öffentliche Belange und das allgemeine Wohl eintrete. Zusammengefasst blieb der Führungsanspruch der Wirtschaftselite damit in der Weimarer Republik und den ersten Jahren der nationalsozialistischen Herrschaft nicht auf ihre eigentliche Domäne – die Unternehmen – beschränkt, sondern bezog sich eindeutig auch auf die Regelung öffentlicher, allgemeiner und politischer Angelegenheiten. Im weiteren Verlauf finden sich Anzeichen dafür, dass dieser Anspruch in den folgenden Jahrzehnten zurücktrat und die postulierte Hegemonie zunehmend auf den Unternehmensbereich eingegrenzt und die Wirtschaftselite gleichsam entpolitisiert und „verbetrieblicht“ wurde.
- *Diskretion:* Wie häufig angemerkt, zeichnet sich die deutsche Wirtschaftselite durch eine ausgesprochene Zurückhaltung bei der Angabe ihrer sozialen Herkunft aus. Michael Hartmann führte diese auf die Diskrepanz zwischen ihrem Selbstverständnis als einer Leistungselite und der seines Erachtens nach wie vor sehr hohen sozialen Exklusivität dieser Gesellschaftsgruppe zurück.¹⁰ Die Untersuchung der personenbezogenen Beiträge in den Werkszeitschriften von Unternehmen des Ruhrgebiets erbrachte in diesem Zusammenhang bisher deutliche Anzeichen dafür, dass in der Zwischenkriegszeit verschiedene Strategien verfolgt wurden, um dem Dilemma zu begegnen, dass – wie damals noch häufig eingeräumt wurde – die leitenden Funktionen in der Wirtschaft durchgängig von Personen besetzt waren, die den gehobenen Kreisen der Gesellschaft entstammten, der Zugang zu diesen Positionen jedoch nach der zugrunde liegenden Semantik alleine auf der Persönlichkeit des Einzelnen beruhte. Bis zum Ende des Untersuchungszeitraums setzte sich dann ein diskreterer Umgang mit dieser Frage durch, bis die Darstellungen schließlich in den sechziger Jahren nur noch vereinzelt entsprechende Angaben enthielten.

Zusammengenommen ergeben diese Tendenzen ein vielschichtiges und plausibles Bild vom Wandel der Selbstdarstellungsmuster der Wirtschaftselite des Ruhrgebiets von der Weimarer Republik bis zum Ende der sechziger Jahre: Damit entwickelten die wirtschaftlichen Führungsschichten der Region in der Spanne zwischen Zweitem Weltkrieg und dem Aufbruch der sechziger Jahre – jedenfalls was die öffentlichen Darstellungen anbelangt – gewisserma-

10 Michael Hartmann, Aus gutem Stall. Das Elite-Bewußtsein der deutschen Spitzenmanager, in: Kursbuch 139: Die neuen Eliten (März 2000), S. 97–109.

ßen eine dezentere Präsentation und einen neuen Stil. Mit anderen Worten: Zwischen den vierziger und den siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts trat ihr prononcierter Führungsanspruch in Bezug auf die Hegemonie bei der Gestaltung kommunaler, regionaler, aber auch gesellschaftlicher Angelegenheiten, wie auch ihr Anspruch als vorbildhafte Inkorporation bürgerlicher Werte deutlich zurück. Dabei ergibt sich in den hier diskutierten Texten gleichzeitig der Eindruck einer durchgängigen Funktionalisierung, Versachlichung und wenn man so will „Beruhigung“ der Elitenpräsentation. Verkürzt gesagt besetzten die Personen, die den Lesern in den sechziger Jahren nähergebracht wurden, mithin die leitenden Positionen in der Wirtschaft der Region, weil sie über das Know-how, die entsprechende Ausbildung, Erfahrung und die Fähigkeit zur Bewältigung technischen Wandels verfügten und nicht mehr, weil sie idealtypisch die die Gesellschaft tragenden Werte in sich vereinigten und diese Tugenden allen anonymen Schicksalsmächten zum Trotz ihrer Lebensgestaltung zugrunde legten. Damit war das Elitenkonzept der sechziger Jahre jedoch tendenziell nicht mehr in der Lage, die semantische Basis für eine gesamtgesellschaftliche und auch politische Führungsrolle der Unternehmer bereitzustellen, da der Führungsanspruch eines Experten anders als der einer Persönlichkeit auf einen klar umgrenzten Funktionsbereich beschränkt bleiben musste. Mit anderen Worten: Die Elite wurde in ihrer Präsentation weniger elitär und das Ruhrgebiet in semantischer Hinsicht tatsächlich zur „elitenfreien Zone“. In diesem Sinne scheint die Beobachtung einer fehlenden Präsenz der Wirtschaftselite in der Öffentlichkeit der Region in der Tat differenziert und historisch zugeordnet zu werden. Ob diese Prozesse gleichzeitig auch als Demokratisierungsprozess interpretiert werden können, bedarf schließlich einer eingehenderen Diskussion. Immerhin liegt die Überlegung nahe, dass die in den sechziger Jahren als semantische Basis fungierenden Termini Leistung und Erfolg auf der Grundlage von Motivation, Ausbildung und Lernprozessen durchaus demokratisierbar waren.

Résumé

Cette contribution examine la structure et la sémantique de l'élite économique du bassin de la Ruhr entre 1930 et 1970. Parallèlement au développement des processus de circulation qui ont conduit, surtout après 1945, à un vaste échange des élites, s'accomplissait une transformation profonde. Le recrutement traditionnel dans la haute bourgeoisie restait certes intact, mais dans sa propre représentation finit par s'imposer, à partir du début des années 1960, l'image d'un chef d'entreprise lié à la performance et à la fonction et qui n'avait plus aucune prétention à une direction totale, sociale et politique. En ce sens, la région de la Ruhr est devenue une « zone sans élite ».