

Menschenführung im 20. Jahrhundert. Konzepte, Semantiken und Praktiken

Veranstalter: Zentrum für Zeithistorische Forschung Potsdam

Datum, Ort: 13.10.2017–14.10.2017, Potsdam

Bericht von: Caroline Peters, Humboldt-Universität zu Berlin / Zentrum für Zeithistorische Forschung Potsdam

„Wer Hunde dressieren will, soll sich angeblich erst einmal an Hühnern versuchen. Wer Menschen führen will, ebenfalls“, kündigte die Süddeutsche Zeitung am 13. Oktober 2017 einen Magazin-Artikel an, in dem man lesen konnte, worauf es bei der Führung von Tieren und Menschen letztlich ankomme. So befremdlich der Vergleich zwischen Hühnerdressur und Menschenführung auch sein mag, so zeigt er doch sehr deutlich die Ambivalenz von Führungskonzepten: einerseits mit autoritären Strukturen von Befehl und Gehorsam und Konditionierung assoziiert, wird Führung auch heute in bestimmten Kontexten noch für unverzichtbar erklärt, zum Lernziel erkoren und ermöglicht dadurch durchaus positive Bezugnahmen.

Am selben Tag kamen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler am Zentrum für Zeithistorische Forschung in Potsdam zusammen, um historische Zugangsweisen zum Thema Menschenführung insbesondere für das 20. Jahrhundert zu erproben, aber auch die Aktualität des Begriffes zu diskutieren. Die Tagung, so machten THOMAS SCHAARSCHMIDT (Potsdam) und FRANZISKA REHLINGHAUS (Göttingen) in ihrer Einführung deutlich, wolle sich mit einem vermeintlichen Fortschrittsnarrativ auseinandersetzen, das die Debatte über „Führer“ und „Führung“ bis heute präge: Wie selbstverständlich werde zwischen einer „schlechten“ autoritären oder patriarchalischen Führung der Vergangenheit und einer „guten“ kooperativen Führung der Gegenwart differenziert, die ihre Apotheose in aktuellen Selbstführungsmodellen finde. Aus diesem Fortschrittsnarrativ zu schließen, dass der Ruf nach politischen Führerfiguren in der Gegenwart einen „Rückfall“ in vergangene, gar faschistische Zeiten bedeute, greife dagegen zu kurz. Denn historisch gesehen habe der deut-

sche Führungsbegriffs seine Wurzeln nicht allein in national-völkischen oder militärischen Diskursen, sondern beispielsweise auch in den Debatten über politische Führung im Paulskirchenparlament und in der Arbeiterbewegung. Die Funktionen und Praktiken von Führung in der Geschichte blieben somit ebenso erklärungsbedürftig wie die kontinuierliche Attraktivität von Führungskonzepten über solche Einschnitte wie den Nationalsozialismus hinweg.

Die Tagung näherte sich der Geschichte der Menschenführung in fünf epochenübergreifenden Panels und thematisierte dabei ihre Semantiken und Praktiken in verschiedenen gesellschaftlichen Diskurszusammenhängen.

Im ersten Panel arbeitete JÖRN RITTERATH (München) heraus, dass die Sehnsucht nach Führung, Einheit und Gemeinschaft nicht nur in völkisch-konservativen Kreisen, sondern auch im Spektrum der politischen Mitte der Weimarer Republik präsent war. Trotz des latenten Widerspruchs zwischen Führeridealen und pluralistischen Prinzipien stellten die Hoffnungen auf eine starke Führerfigur in dieser Perspektive keinen unüberbrückbaren Gegensatz zur angestrebten parlamentarischen Demokratie dar. Während die politische Rechte einem mythologisch überhöhten Führertum huldigte, sahen die liberalen Kräfte gerade in der Demokratie die entscheidende Voraussetzung für das erfolgreiche Zusammenwirken von Führer und Volksgemeinschaft.

BARBARA STAMBOLIS (Paderborn) erläuterte, welche nachhaltigen Spuren die Jugendbewegung in der Geschichte hinterlassen habe. Im Prinzip „Jugend führt Jugend“ manifestierte sich ein ganz eigenes Erprobungsfeld, das neben die Einflüsse von Familie, Kirche und Schule trat. Dabei sei es nicht nur um den Ausbruch aus dem Alltag mit Fahrten, Feuer und Zelten gegangen, sondern auch darum, im Modus ritueller Vergemeinschaftung verantwortungsvolle Aufgaben zu übernehmen. Stambolis mahnte dabei an, die vielfältigen Formen der Jugendbewegungen nicht auf ihre Vorreiterrolle für die durch Zwang gekennzeichnete Hitlerjugend zu reduzieren, wie ihr Beispiel einer jüdischen Jugendorganisation eindrücklich zeigte. Besonders aufschlussreich waren die langen Linien, die

Stambolis rekonstruierte: Von einem Engagement im Feld der sozialen Arbeit nach dem Ersten Weltkrieg reichte der Einfluss jugendbewegter Führungsideale und -praktiken bis zu den Konzepten Innerer Führung in der Bundeswehr und in die Studienstiftung des deutschen Volkes.

Im nachfolgenden Vortrag widmete sich WOLFRAM PYTA (Stuttgart) dem Führungsbegriff eher als geschichtswissenschaftliche Analysekatgorie und entwickelte die These, dass Führungsfiguren ständig eine Art von Enttäuschungsprävention gegenüber ihrer Anhängerschaft betreiben müssten, um ihre Stellung zu legitimieren. Um den „Führer“ Hitler als Genie inszenieren zu können, seien politische Begriffe ästhetisiert und ästhetische Begriffe politisiert worden. Pyta stellte mit dem Hinweis auf die Suche nach charismatischen Führerfiguren in anderen europäischen Staaten heraus, dass der Ruf nach Führung „ein generelles Kennzeichen moderner Gesellschaften um die Jahrhundertwende“ gewesen sei, das sich „nicht allein aus krisenhaften Situationen ergab und ebenso wenig zwangsläufig in der Diktatur habe enden müssen.“

Insgesamt machten die Vorträge im ersten Panel deutlich, dass der Führungsbegriff in den 1920er-Jahren für verschiedene Gruppen zu einer Projektionsfläche ganz unterschiedlicher politischer und gesellschaftlicher Zukunftsvorstellungen avancierte, ohne zwangsläufig in den nationalsozialistischen Führungskult münden zu müssen.

ARMIN NOLZEN (Bochum) eröffnete das zweite Panel mit seinem Vortrag über Menschenführung in der NSDAP nach 1933 und betonte für die Analyse die Notwendigkeit eines kommunikationstheoretischen Ansatzes. Im Sinne einer „operativen Semantik“ ließe sich der performative Charakter von Begriffen wie „Menschenführung“ systematisch herausarbeiten. Da der Begriff eine Selbstbeschreibung und Leitsemantik des NS-Regimes und integraler Bestandteil eines kommunikativen Prozesses gewesen sei, sei eine tiefere analytische Betrachtung ein lang-ignoriertes Desiderat der NS-Forschung.

MORTEN REITMAYER (Trier) argumentierte in seinem Vortrag über „Elite-Handeln“, dass einige Bestandteile der

Führungs-Semantik des Nationalsozialismus auch nach 1945 weiterwirkten, dass aber Führung zunehmend im Kontext von Elite und persönlicher Autorität diskutiert wurde. Impulse dazu kamen aus den Kirchen, den Universitäten und dem Kreis der Unternehmer.

RÜDIGER BERGIEN (Potsdam) beschäftigte sich in seinem Vortrag mit den widersprüchlichen Rollenanforderungen an Führungs- und Leitungstätigkeiten im zentralen Parteiapparat der SED. Dominierte in den Anfangsjahren der DDR eine Mischung aus autoritärer Leitungspraxis und egalitären Prinzipien, so griffen seit den 1960er-Jahren eine Verwissenschaftlichung und eine starke Aufwertung von Führungsaufgaben ineinander. Neben autoritären Befehlsstrukturen, die weiterhin bestanden, entstand Raum für Leitungshandeln, das sich – trotz offizieller Distanzierung – an westlichen Management-Modellen orientierte.

Das dritte Panel widmete sich mit dem Militär einem der Bereiche, der für die Verwirklichung und den Wandel von Führungskonzepten geradezu prädestiniert erscheint, aus einer explizit deutsch-deutschen Perspektive. RÜDIGER WENZKE (Potsdam) sprach zunächst über Führung in der Nationalen Volksarmee und arbeitete, ähnlich wie Bergien, die Diskrepanzen zwischen Führungsideal und -praxis heraus. Mit der „sozialistischen Menschenführung“ habe man sich, so Wenzke, von anderen Umgangsweisen zwischen Offizieren und Soldaten absetzen wollen. So sei der Begriff „Untergebener“ zwar vermieden worden, weil Vorgesetzte und „Unterstellte“ idealiter derselben Klasse angehörten. In der Praxis sei jedoch die bedingungslose Anerkennung von Autorität erwartet und mit rigiden Methoden durchgesetzt worden.

JOHN ZIMMERMANN (Potsdam) beschrieb detailliert die Entwicklung des Konzepts der Inneren Führung in der Bundeswehr, welches insbesondere normativen Ansprüchen genügen sollte und den Soldaten als „Bürger in Uniform“ primär seinem eigenen Gewissen unterwarf. Die ethischen Anforderungen der Inneren Führung stießen in den Anfangsjahren der Bundeswehr auf Widerwillen bei Soldaten und Offizieren, die selbst überwiegend anti- oder undemokra-

tisch sozialisiert worden waren. Substantielle Veränderungen in der Vermittlung und Praxis von Führung hätten erst Ende der 1960er-Jahre mit den sozialliberalen Reformen eingesetzt. In der Diskussion stellte Zimmermann heraus, dass die Idee des Staatsbürgers in Uniform in England, Amerika oder Frankreich kaum vermittelbar sei. Beide Vorträge arbeiteten damit deutlich die offensichtlichen Diskrepanzen zwischen Menschenführungstheorien und ihren konkreten praktischen Umsetzungen heraus.

KARSTEN UHL (Hamburg) beleuchtete im vierten Panel die Interdependenzen von wissenschaftlichen Führungs-Konzepten und betrieblicher Führungs-Praxis während der Weimarer Republik und im Nationalsozialismus. Bereits im Kontext der Rationalisierungsdebatten der Zwanziger Jahre sollten die betrieblichen Arbeitsabläufe durch die Arbeiter in möglichst hohem Maße selbst gestaltet werden. Im Nationalsozialismus wurde diese Eigenverantwortung dann mit völkischen und nationalistischen Inhalten aufgeladen. So sei beispielsweise die Vorkalkulation durch Selbstkalkulation ersetzt worden und Disziplin bereits früh zur Selbstdisziplin geworden. Insbesondere Frauen gerieten gegen Kriegsende als bedeutende Trägerinnen von Selbstdisziplinierungspraktiken im Arbeitsleben in den Blick.

Franziska Rehlinghaus widmete sich in ihrem Beitrag über Führung als Praxis betrieblicher Weiterbildung in der BRD der Frage, ab wann Führung als erlernbar gedacht wurde und welche politischen Interessen dahinter standen. Während es sich beim Begriff der Führung bis zu den 1950er-Jahren eher um einen Krisenbegriff gehandelt habe, lösten ein verändertes Wertesystem und der Arbeitskräftemangel eine semantische Neuformung des Führungsbegriffes aus. Bildung zur Führung sei in deutschen Unternehmen recht früh als gesamtgesellschaftliche Demokratieerziehung beworben worden, wobei es eher um eine Miteinbindung breiter Arbeitnehmerschichten in eine kapitalistische Marktwirtschaft als um eine Abkehr von Führungsmodellen des Dritten Reiches gegangen sei. Hier sei die Geburtsstunde des in der Einführung angesprochenen Fortschrittsmodells zu sehen, das bereits früh auch auf Selbst-

führungselemente setzte. Insgesamt erhellte das Panel eindrücklich die Kontinuitäten und Diskontinuitäten von Führungskonzepten im Feld der Arbeit und zeigte wiederum die recht frühe Bedeutsamkeit von Selbstführungspraktiken auf.

STEFAN SENNE (Hannover) und ALEXANDER HESSE (Hannover) sprachen im letzten Panel über diese Selbstführung am Beispiel von Lebensratgebern, die Techniken und Strategien der Subjektivierung vermittelten. Sie bezeichneten das gesamte 20. Jahrhundert als Zeitalter der Selbstführung. Obwohl der Begriff erst seit den 1990er-Jahren in Gebrauch sei, war er in den Praktiken der Selbstdisziplinierung schon in den 1920er-Jahren präsent. Von diesen und der aktuellen Verwendung grenzten Senne und Hesse das Selbstführungsregime der 1960er- und 1970er-Jahre ab, das auf die Selbstverwirklichung des authentischen Subjekts abzielte.

BORIS TRAUER (Berlin) führte in seinem Versuch einer soziologischen Einordnung von Menschenführung vor allem drei Deutungsfiguren aus: Führung der Masse (Le Bon / Tarde), Selbstführung als Herrschaftsform (Weber) sowie Selbstführung als politische Technologie (Foucault). Die Betrachtung von Selbstführung und Selbstoptimierung im letzten Panel erwies sich gerade wegen der soziologischen Perspektive als interessanter Analysegegenstand, auch weil in der Ratgeberliteratur Techniken und Strategien des Alltags in den Blick genommen wurden.

In den Kommentaren und Diskussionen wurde deutlich, dass das 20. Jahrhundert nur dann als Jahrhundert der Führung gedacht werden kann, wenn man die starken Transformationen des Begriffes und seiner Gegenbegriffe mitdenkt. Der Begriff der Führung war zu keiner Zeit verschwunden, jedoch klaren Perspektivwechseln unterworfen. Seine Wandlungen ließen sich zum Teil mit sich verändernden Menschenbildern und den Einflüssen unterschiedlicher Wissenschaften erklären. In den Diskussionen wurde die ungebrochene Kontinuität in der Verwendung des Führungsbegriffes problematisiert, wobei die in den Quellen immer wieder formulierte Klage über den Mangel an Führung als eine Bestätigung der Bedeutsamkeit des Konzepts gedeutet wurde.

Obwohl die Tagung unter anderem eine begriffsgeschichtliche Zugangsweise anstrebte, erwies sich die Verschränkung von Quellen- und Analysebegriffen als eine methodische Herausforderung. Das wurde insbesondere im letzten Panel deutlich: So wurde in der Diskussion die These vertreten, dass „Selbstführung“ als ein Sonderfall von Menschenführung im 20. Jahrhundert keine historisch wandelbare Semantik besessen habe; es habe sich vielmehr um Formen der Fremdführung mit Techniken der Selbstführung gehandelt. Mehrere Teilnehmende plädierten dafür, Selbst- und Fremdführung analytisch weniger stark voneinander zu trennen, stünden beide doch in einem ständigen Wechselverhältnis. Erhellend war in dieser Diskussion auch der Hinweis, dass die Entwicklung des Führungsbegriffes auch von der Entwicklung der Psychologie geprägt gewesen sei, bei der man gelernt habe, sich führen zu lassen. Neben dem Begriff der Führung müsse es also auch um eine Historisierung solcher Begriffe wie Persönlichkeit und Charakter gehen.

Deutlich wurde im Laufe der Tagung, dass der Blick auf Parallel- und Gegenbegriffe, wie Leitung und Personalverantwortung, die Analyse schärfen könnte und weiter verfolgt werden sollte. Die Beziehung zwischen Management- und Führungsbegriff, wie ihn Rüdiger Bergien, Morten Reitmayer und Franziska Rehlinghaus skizzierten, oder auch eine Analyse von Einflüssen des „duce“-Begriffes könnten zur weiteren Präzisierung beitragen.

Insgesamt gelang es der Tagung, sich dem Führungsbegriff auf methodisch und inhaltlich diverse Weise anzunähern und Führung dabei als Analyse- wie auch als Quellenbegriff zu untersuchen, Theorie wie auch Praxis zu betrachten und den Fokus sowohl auf Führende wie auch auf Geführte, auf Selbst- und auf Fremdführung zu richten. Die Tagung konnte dabei Wechselbeziehungen und gegenseitige Einflussnahmen zwischen den Bereichen Politik, Militär, Wirtschaft und Arbeit deutlich machen und zeigen, dass die Geschichte der Führung sich linearer Eindeutigkeit entzieht. Als gelungen erwies es sich dabei, Aspekte von Führung aus dem gesamten 20. Jahrhundert aufzugreifen und mit den sehr unterschiedlichen Konnotationen des Führungsbe-

griffes einen Bogen über die klassischen epochalen Zäsuren zu spannen.

Konferenzübersicht:

Einführung: Überlegungen zu einer integrierten Geschichte der Führung im 20. Jahrhundert

Thomas Schaarschmidt (Potsdam) / Franziska Rehlinghaus (Göttingen)

Panel 1: Politische Menschenführung I - Führererwartungen nach dem Ersten Weltkrieg

Jörn Retterath (München): Wider das Chaos. Die Sehnsucht nach Führung, Einheit und Gemeinschaft im Spektrum der politischen Mitte von Weimar

Barbara Stambolis (Paderborn): Jugend führt Jugend? Die deutsche Jugendbewegung zwischen Selbstbestimmung und Unterordnung

Wolfram Pyta (Stuttgart): Ästhetische Legitimation politischer Führerschaft am Beispiel von Hindenburg und Hitler

Kathrin Kollmeier (Potsdam): Kommentar

Diskussion

Panel 2: Politische Menschenführung II - „Führerstaat“, „sozialistische Menschenführung“ und Führung in der Demokratie

Armin Nolzen (Bochum): Die Menschenführung der NSDAP nach 1933

Morten Reitmayer (Trier): Elite-Handeln. Semantiken der Führung in der Bundesrepublik nach 1945

Rüdiger Bergien (Potsdam): „Transmissionsriemen“ und „Debattierklub“. Führungsstrukturen im zentralen Parteiapparat der SED

Rüdiger Hachtmann (Potsdam): Kommentar

Diskussion

Panel 3: Militärische Führung nach 1945

Rüdiger Wenzke (Potsdam): Führung in der NVA

John Zimmermann (Potsdam): Reform auf Ruinen? Das Konzept der Inneren Führung der Bundeswehr

Thomas Schaarschmidt (Potsdam): Kommen-

tar

Diskussion

Panel 4: Führung und Führen lernen als ökonomische Herausforderung

Karsten Uhl (Hamburg): Menschenführung in der „Betriebsgemeinschaft“. Wissenschaftliche Konzepte und betriebliche Praxis während der Weimarer Republik und im Nationalsozialismus

Franziska Rehlinghaus (Göttingen): Führen lernen. Führung als Praxis betrieblicher Weiterbildung in der BRD

Rüdiger Graf (Potsdam): Kommentar

Diskussion

Panel 5: Die Führung des Selbst

Stefan Senne (Hannover) / Alexander Hesse (Hannover): Selbstführung im 20. Jahrhundert. Techniken und Strategien der Subjektivierung in Lebensratgebern

Boris Traue (Berlin): Menschenführung zwischen Geständnis und Selbstautorisierung. Versuch einer soziologischen Einordnung

Martin Sabrow (Potsdam): Kommentar

Diskussion und Abschlussdiskussion

Tagungsbericht *Menschenführung im 20. Jahrhundert. Konzepte, Semantiken und Praktiken*. 13.10.2017–14.10.2017, Potsdam, in: H-Soz-Kult 24.03.2018.