WEGE ZUR FÖRDERUNG
DES INDUSTRIELLEN
FÜHRUNGSNACHWUCHSES

*Herausgegeben vom Deutschen Institut
zur Förderung des industriellen
Führungsnachwuchses
Köln*

Memorandum zur Gründung einer
Gesellschaft zur Förderung des Unternehmernachwuchses

und eines
**Deutschen Institutes zur Förderung
des industriellen Führungsnachwuchses**

von Dr. Herbert STUDDERS

Mitglied der Geschäftsführung des Bundesverbandes der Deutschen Industrie

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Kap. 1: Die Nachkriegssituation des deutschen Unternehmensnachwuchses	5
Kap. 2: Erste Konzeptionen einer Lösung des unternehmerischen Nachwuchsproblems	9
Kap. 3: Mit den oder ohne die Hochschulen	13
Kap. 4: Einrichtungen und Erfahrungen des Auslandes	15
Kap. 5: Der Bundesverband der Deutschen Industrie greift in die Entwicklung ein	21
Kap. 6: Ende des Versuchsabschnittes — Beginn der Arbeit auf lange Sicht	31

Die Nachkriegssituation des deutschen Unternehmernachwuchses

Man könnte der Auffassung sein, das Problem des Nachwuchses für leitende Stellungen in der Industrie sei deshalb weniger brennend, weil der Wiederaufbau der deutschen Wirtschaft nach dem Zusammenbruch von 1945 keinen Mangel an Unternehmern und leitenden Persönlichkeiten habe erkennen lassen. Dringt man jedoch tiefer in das Problem ein, so zeigt es sich, daß sich heute bereits ein Mangel an solchen Persönlichkeiten abzeichnet, der sich in den folgenden 10–15 Jahren verschärfen wird. Es handelt sich demnach weniger um ein Gegenwartsproblem, als um ein solches der näheren Zukunft, dessen Lösung jedoch schon heute vorbereitet und in Angriff genommen werden muß.

Es ist eine bekannte Tatsache, daß die Begabung für leitende Funktionen in der Regel erst im Lebensalter von 35–45 Jahren recht erkennbar wird. Die Lebensgeschichte vieler erfolgreicher Persönlichkeiten in der Wirtschaft zeigt in diesem Lebensabschnitt den „Durchbruch zur unternehmerischen Leistung“. Die Erhaltung dieser Leistung und damit der unternehmerischen Wirtschaft überhaupt hängt entscheidend davon ab, ob der Nachwuchs an Unternehmern und leitenden Persönlichkeiten quantitativ und qualitativ ausreicht. Einmal die Größe des „Reservoirs“ an Nachwuchskräften und dann ihre geistige Ausrüstung, das sind die beiden Seiten des Problems des Unternehmernachwuchses. Es ist ein echtes Problem und darum eine berechnete Sorge um diesen Nachwuchs, die weite Kreise der Industrie heute bewegt.

Wenn der „Durchbruch zur unternehmerischen Leistung“ in der Regel zwischen 35 und 45 Jahren zu beobachten ist – und es ist aus allgemein biolo-

gischen Gründen die Richtigkeit dieser Feststellung nicht zu bezweifeln — so ist darauf hinzuweisen, daß die westdeutsche Wirtschaft in den nächsten 10—15 Jahren infolge der Blut- und Geburtenverluste zweier Weltkriege bei den Männern mit einer außerordentlichen Verknappung gerade dieser Altersklassen rechnen muß. So umfaßt z. B. der Jahrgang 1917 nur noch etwa $\frac{1}{2}$ bis $\frac{1}{3}$ seines normalen Bestandes.

Damit engt sich zunächst einmal rein zahlenmäßig das „Reservoir“ ein, aus dem in den nächsten Jahren hochqualifizierte Persönlichkeiten geschöpft werden und zum „Durchbruch“ kommen können. Wie alle Altersklassen sind auch diese dezimierten Jahrgänge hinsichtlich der in ihnen enthaltenen Begabungen der bekannten Häufigkeitskurve unterworfen. Es bieten sich demnach schon rein quantitativ aus diesen Altersklassen in den nächsten Jahren weniger überdurchschnittliche Begabungen an.

Ebenso schwierig liegt es auf der qualitativen Seite. Denn die Angehörigen dieser Jahrgänge mußten in vielen Fällen durch einen langjährigen Wehr- und Kriegsdienst, durch Kriegsgefangenschaft, durch Verlust der Heimat, des Vermögens und der Arbeitsstelle oder durch andere Schicksalsschläge eine planmäßige und sorgfältige theoretische Vorbildung entbehren. Sie konnten sich auch in zahlreichen Fällen nicht hinreichend in der Praxis ausbilden und bewähren und hatten oft gar keine Zeit und Gelegenheit, die für eine leitende Funktion unerläßliche Berufserfahrung zu erwerben. Damit engt sich das „Reservoir“ an Begabungen für leitende Funktionen auch noch von der qualitativen Seite her ein.

Dazu kommt aber noch ein weiteres. Aus den großen Veränderungen der technischen und wirtschaftlichen Welt in den letzten 50 Jahren müssen sich zwangsläufig Folgerungen für den in der Wirtschaft tätigen Menschen ergeben. Dies gilt ganz besonders für die leitenden Persönlichkeiten. Die Bindung bis dahin unbekannter Naturkräfte, die Erschließung neuer Produktionsmöglichkeiten und Märkte in der Welt, die wachsende über-nationale Verflechtung der Wirtschaft, die Verdichtung der internationalen Beziehungen durch die politischen Ereignisse, durch die Entwicklung der Nachrichtenmittel und des Verkehrs, die Problematik der alten Industrieländer, die mit der politischen Emanzipation einhergehende Industrialisierung junger Nationen, die Stärkung und Entfaltung unterentwickelter Gebiete in der Welt — dies alles kann einen in der Zeit stehenden Industriellen, der unternehmerisch neue wirtschaftliche Möglichkeiten abwägt, nicht unberührt lassen. Technische Erfindungen haben in den letzten 50 Jahren neue Industriezweige entstehen lassen, neue Werkstoffe, neue Verfahren entwickelt. Auf sozialem Gebiet stellt sich unabweisbar die Forderung nach einer sozialen Betriebspolitik, die die veralteten Klassen-

kampfvorstellungen früherer Generationen ablöst. Die Besserung der vertikalen und horizontalen Beziehungen der Menschen im Betrieb, die Erziehung zum Mitdenken und zum Leistungsdenken, aber auch unabgeschlossene Kämpfe um eine Politisierung der Arbeitswelt durch harte Forderungen einer Mitbestimmung der Arbeitnehmer — dies sind Fragen, bei denen sich der Industrielle unserer Zeit täglich stündlich, mit neuen Ergebnissen, in neuen Situationen unablässig Entscheidungen gegenüber gestellt sieht. Der Wechsel der Entscheidungen vollzog sich früher in ganz anderen Phasen und Zeiträumen. Heute sind die Anforderungen an die leitenden Persönlichkeiten in der Industrie verändert, verstärkt und sind in ständigem Steigen auf Grund der immer größer werdenden Dynamik unserer technischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Entwicklung. Die Anforderungen an den Unternehmensleiter von heute sind andere als diejenigen an den Unternehmer von gestern. Die Anforderungen an den Unternehmer von morgen müssen und werden anders sein als diejenigen, die uns heute gestellt werden. Das ist die Nachkriegssituation des deutschen Unternehmensnachwuchses.

Erste Konzeptionen einer Lösung des unternehmerischen Nachwuchsproblems

Bei dieser Sachlage ist es kein Zufall, daß der Wunsch nach einer Lösung dieses ebenso dringenden wie schwierigen Problems gerade aus den Kreisen der Unternehmersöhne und Jungunternehmer her laut wurde. Sie gehören ja der Generation an, der eine gründliche, planmäßige und stetige Vorbereitung auf ihre unternehmerischen Aufgaben, sowie das Anreichern praktischer Erfahrungen oft versagt war. Aus diesen Kreisen, die sich immer wieder in Konventikeln zusammenfanden, kamen aber nicht nur Lösungswünsche. Es kamen auch ganz konkrete Vorschläge. Unter ihnen ragte die Anregung des jungen Augsburger Industriellen, Erwin Pfister, hervor, eine „Unternehmerakademie“ zu schaffen. An ihr sollten jenen Jungunternehmern, Unternehmersöhnen, ja überhaupt allen einer leitenden Stellung zustrebenden Nachwuchskräften in neuzeitlicher Form die zur Unternehmensleitung wichtigen Kenntnisse und Techniken vermittelt werden.

Der Gedanke einer Unternehmerakademie war nicht völlig neu. Schon in den zwanziger Jahren war von weitblickenden Industriellen, wie Albert Vögler, ein Plan zur Schaffung einer „Betriebsführerakademie“ erwogen worden. Auch jene Konzeption ging davon aus, daß die akademisch-wissenschaftliche Vorbereitung auf eine leitende Tätigkeit im wirtschaftlichen Raum mit der Ablegung eines Hochschul-Examens nicht als abgeschlossen betrachtet werden dürfte, sondern daß die *Weiterbildung des Praktikers* ein echtes Bedürfnis und Anliegen sei.

Dieses echte Bedürfnis mag auch der Grund für die starke Resonanz in Presse und Öffentlichkeit gewesen sein, die sowohl die Erörterung der Problematik

als auch die verschiedenen Lösungsvorschläge fanden. Es war deshalb auch verständlich, daß vielerorts Lösungen angeboten und Versuche zu einer Lösung gemacht wurden. Sie kamen aus ganz verschiedenen Richtungen und mit unterschiedlichen Zielsetzungen und Motivationen. Zunächst aus den Kreisen der Junioren und Jungunternehmer, also der Betroffenen selbst. Auch wenn das Niveau der einzelnen Junioren- oder Jungunternehmerkreise verschieden sein mag, so soll man nicht unterschätzen, was hier in einer „Selbsthilfe der jungen Unternehmergeneration“ an Selbsterziehungsarbeit geleistet worden ist. Einen günstigen Boden für die Erörterung dieser Probleme fand die junge Unternehmergeneration in der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer (ASU), die in ihren Tagungen und in Kursen sich dieser Sorge der Jungunternehmer besonders annahm.

Bemerkenswerte Impulse zur Förderung des Unternehmensnachwuchses, der Unternehmensleitung und der Betriebsführung kamen aber auch aus jenen Kreisen und Institutionen, die sich schon längere Zeit mit den Fragen der Menschenführung im Betrieb befaßt hatten. Denn die Unternehmensleitung schließt ja — und das in unserer Zeit in ganz besonderem Maße — die Probleme der menschlichen Beziehungen und der Behandlung und Führung der Menschen im Betrieb ein. Betriebliche Führungskräfte gibt es in allen Stufen der Betriebshierarchie, vom Vorarbeiter und Meister angefangen über die Gruppen- und Abteilungsleiter bis zum Inhaber oder Vorstandsmitglied.

So ergab sich der Versuch des Refa-Institutes für Arbeitswissenschaften, Darmstadt, eines mehrwöchigen Seminars für Betriebsführung. Aber auch die Arbeitsgemeinschaft für soziale Betriebsgestaltung (ASB), Heidelberg, und das Forschungsinstitut für Arbeitswissenschaften und Personalwesen (FORFA), Braunschweig, gaben ihren laufenden Veranstaltungen, die an sich der Vertiefung des sozialen und psychologischen Verständnisses im Betrieb dienen sollen, eine immer deutlichere Wendung nach der Betriebsführung hin.

Besonders deutlich wurde dieser Prozeß in den Bestrebungen der Technischen Akademie, Wuppertal. Diese in ihrer Art beachtliche „Technische Weiterbildungsstätte für Praktiker“ befaßte sich zunächst mit einem rein technisch und betriebswirtschaftlich ausgestatteten Arbeitsprogramm. In den letzten Jahren nahmen ihre Arbeiten immer mehr eine Wendung nach einer „Humanisierung der Arbeit und Betriebsführung“. Auch von Seiten der wirtschafts- und sozialpolitischen Aufklärungsarbeit, wie sie sich z. B. in den Volkswirtschaftlichen Gesellschaften in Hamburg und München widerspiegelt, wurden Versuche zur Förderung der Betriebsführung unter-

nommen. Hierbei liegt es auf der Hand, daß die Natur dieser Organisationen und ihr allgemein politischer Zweck das Wesen solcher Veranstaltungen für die Betriebsführung wesentlich bestimmen mußte.

Schließlich kam auch unmittelbar aus Arbeitgeberverbandskreisen ein Impuls mit der Schaffung von Haus Friedrichsbad in Schwelm durch den Arbeitgeberverband Nordrhein-Westfalen. Diese, zunächst der Information der Arbeitgeber über sozialpolitische und politische Fragen und Zusammenhänge dienende Einrichtung, weitete ihre Blickrichtung aus auf die Bedeutung dieser Fragen für die Betriebsführung und reihte sich damit in die Zahl derjenigen Institutionen ein, die sich von ihrem Standort aus um die Förderung der Betriebsführung bemühten.

Aber gerade diese Tatsache, daß die Förderung der Betriebsführung von einem bestimmten Standort — dem sozialen, dem psychologischen, dem politischen u. a. m. — gesehen wurden, ließ nur eine Teillösung zu. Das Problem des Unternehmensnachwuchses und der Förderung der Unternehmensführung ist jedoch ein *universelles* Problem. Innerhalb der Betriebshierarchie befinden sich in den industriellen Unternehmungen Führungskräfte in allen Schichten. Kräfte, die Arbeit zu disponieren, zu vergeben haben, die Menschen richtig bewerten, zur Arbeit ansetzen, anleiten und zur freiwilligen Höchstleistung bringen müssen; Führungskräfte, die den Arbeitsablauf überwachen und den Arbeitserfolg feststellen können.

Diese betrieblichen Führungskräfte, deren Tätigkeit für den reibungslosen Ablauf des Betriebsgeschehens, für den Arbeitserfolg und für das Betriebsklima so entscheidend wichtig ist, sind in weit überwiegender Zahl Vorgesetzte und Untergebene zugleich. Diese Eigenschaft gibt ihrer Tätigkeit Wesenszug und ganz besondere Bedeutung. Ihr Führungsbereich aber ist begrenzt — räumlich, fachlich, personell.

Unter den Führungskräften befindet sich eine kleine Gruppe, die die *Gesamtleitung* des Unternehmens innehat oder dieser zustrebt. Über diese Gruppe des Nachwuchses an unternehmerischen und *gesamtleitenden* Persönlichkeiten ist weiter unten noch Näheres zu sagen. Sie bildet die Gruppe des eigentlichen Unternehmensnachwuchses.

Mit den oder ohne die Hochschulen

Bei der Erörterung des unternehmerischen Nachwuchsproblems in der Öffentlichkeit ist wiederholt die Frage aufgeworfen worden, ob hier nicht eine ureigene Aufgabe der Hochschulen vorläge. Es ist auch die Befürchtung ausgesprochen worden, daß mit den schon bestehenden und noch geforderten Lösungsversuchen neben den Hochschulen die akademische Vorbildung einer wichtigen und führenden Berufsschicht „von der Hochschule weg“ getrieben würde.

Dies ist eine außerordentlich bedeutungsvolle Frage. Auch wenn keine Rede davon sein kann, daß unternehmerische Tätigkeit eine akademische Vorbildung voraussetzen müsse oder überhaupt eine „Ausbildung zum Unternehmer“ auf der Hochschule erfolgen könne, so steht es doch andererseits außer Zweifel, daß die wachsende Kompliziertheit und Mannigfaltigkeit wirtschaftlicher Vorgänge und Zusammenhänge einen Wissensschatz und eine Denkschulung voraussetzen, wozu die Hochschulen einen wertvollen Beitrag leisten können. Wie die Aufgaben der Hochschulen aber auch immer im einzelnen auf diesem Felde aussehen mögen, als grundsätzliche Forderung muß a priori herausgestellt werden, daß die auszulösende Entwicklung sich nicht „von den Hochschulen weg“, sondern „auf die Hochschulen zu“ bewegen muß.

Dieser Tatbestand zwingt zu der Überlegung:

1. Ob die Hochschulen bei der Heranbildung des Nachwuchses an unternehmerischen und leitenden Persönlichkeiten eine wesentliche Funktion zu übernehmen haben,

2. wenn ja, welche Aufgabe hier zu lösen ist, und
3. unter welchen Voraussetzungen diese Aufgabe überhaupt in Angriff genommen werden kann.

Diese Fragen können hier nur aufgeworfen, aber nicht beantwortet werden, ihre gründliche Erörterung — zusammen mit den Hochschulen — muß einer anderen Gelegenheit vorbehalten bleiben.

KAPITEL 4

Einrichtungen und Erfahrungen des Auslandes

Es darf in diesem Zusammenhang nicht unerwähnt bleiben, daß die deutschen Erkenntnisse und Bemühungen um eine Heranbildung des unternehmerischen und leitenden Nachwuchses stark von ausländischer Seite gefördert wurde. Besonders die amerikanischen Dienststellen, die um die Durchführung des Marshallplanes und um die Hebung der deutschen Produktivität bemüht waren, haben unermüdlich Anregungen zur Verbesserung der deutschen Unternehmensführung gegeben. Wiederholt wurden Sachverständige aus USA nach Westdeutschland und Berlin gebracht, um durch Vorträge, Aussprachen oder Kurse die in USA gesammelten Erfahrungen den deutschen Unternehmern mitzuteilen. So entstanden die deutsch-amerikanischen Betriebsführergespräche, die schon im Jahre 1951 beginnend, in den Folgejahren in Baden-Baden und in Bad Neuenahr durchgeführt wurden. Ihnen folgten kürzere oder längere Informationskurse an anderen Orten, besonders aber in Berlin.

Der oft gegebene Hinweis auf die ausländischen Vorbilder, besonders auf die amerikanischen Arbeiten und Erfahrungen in Management education und in top management development haben jedoch immer wieder gezeigt, daß sich ausländische Institutionen nicht einfach auf deutsche Verhältnisse übertragen lassen. Werden in dieser Hinsicht die anders gelagerten Verhältnisse in Deutschland und die andersartige Mentalität der deutschen Unternehmer nicht berücksichtigt, können die gut gemeinten Vorschläge keinen Erfolg haben, ja es ist sogar zu befürchten, daß sie mehr Schaden anrichten als Nutzen stiften. Dies gilt auch von einem in neuester Zeit stark geförderten Plan, in großem Maßstabe eine Schule für Business

Administration in Berlin zu errichten, deren Vorbild rein amerikanischen Verhältnissen entlehnt wird. Man übersieht dabei, daß auch in den Staaten und besonders an den amerikanischen Hochschulen Ausbildungseinrichtungen dieser Art *langsam* gewachsen sind. Die erforderlichen Lehrstäbe können nur in jahrelanger Aufbauarbeit allmählich geschaffen werden. Die Erarbeitung der stofflichen Basis und die Entwicklung der Methoden brauchen vor allem Zeit und noch einmal Zeit. Die amerikanischen Ausbildungsinstitute für Management haben diese Zeit aufgewendet und infolgedessen heute in ihrer Leistung einen bewunderungswürdigen Stand erreicht. Man kann eine solche Ausbildungseinrichtung nicht einfach nachahmen und übertragen, sondern die deutsche Heranbildung des unternehmerischen Nachwuchses und der leitenden Persönlichkeiten kann nur in langjähriger Arbeit aus deutschen Verhältnissen heraus geformt und entwickelt werden. Das bedeutet nicht, daß man sich nicht ausländische Erfahrungen zunutze machen soll und in dieser Hinsicht ist es bedeutungsvoll, daß auf diesem Gebiete das Ausland und nicht nur USA, sondern auch England, Frankreich, Schweiz, Schweden, Holland und Italien uns beträchtlich voraus ist. Daß in all diesen Ländern schon Einrichtungen bestehen, ist kein Zufall, sondern sehr wohl in den Verhältnissen begründet. Denn in allen Industrieländern macht sich ein Mangel an unternehmerischen und leitenden Persönlichkeiten bemerkbar.

Diese Erkenntnis führte in England im Jahre 1945 zur Gründung des „British Institute of Management“ (BIM). Damit wurde für England ein zentrales Forschungsinstitut für alle Fragen der Betriebsführung und Verwaltung geschaffen, dessen Aufgabe es ist, die Arbeit aller auf diesem Gebiet tätigen Institutionen zu koordinieren und durch Zurverfügungstellen von Informationsmaterial, Literatur, Schulungs- und Ausbildungsplänen zu unterstützen. Es hat ferner die Aufgabe, den Kontakt mit gleichartigen Einrichtungen des Auslandes zu pflegen, um auf diese Weise deren Erkenntnisse für den britischen Bereich nutzbar zu machen. Getrennt vom BIM besteht das „Administrative Staff College“ in Henley. Es veranstaltet zweimal im Jahre Kurse von 12wöchiger Dauer für leitende Angestellte von hohem Niveau und mit besonders entwickelten Methoden. In den zurückliegenden Jahren seiner Tätigkeit sind mittlerweile mehr als 1 000 Nachwuchskräfte der britischen Industrie durch das „Administrative Staff College“ gegangen. Niemand wird den Wert dieser Weiterbildung von Praktikern für die britische Industrie unterschätzen.

Der Tätigkeit des oben beschriebenen „British Institute of Management“ entspricht in etwa die „American Management Association“, die bereits im Jahre 1927 gegründet wurde und mit einem Etat von jährlich 1 Million

Dollar, 13 000 Mitgliedern und 100 Angestellten über den Aufgabenkreis des BIM hinaus eine große Anzahl von Seminaren für Führungskräfte aller Stufen durchführt; seit 1952 auch „Management Training Courses“ für Betriebsleiter. Die American Management Association verfügt über eine der größten Spezialbibliotheken des Landes, veröffentlicht laufend eine große Anzahl von Publikationen, versendet Druckschriften für die Lösung von Sonderaufgaben und unterhält ein besonderes Informationsbüro für alle von der amerikanischen Wirtschaft über Betriebsführungsfragen gewünschten Spezialauskünfte.

Die Arbeit dieser Institution gewann mit dem Eintritt Amerikas in den zweiten Weltkrieg und dem verstärkten Zwang zur Steigerung der Produktivität erhöhte Beachtung. Es mußte Sorge dafür getragen werden, daß *ein genügend großes Reservoir an Nachwuchskräften in leitender Stellung der amerikanischen Wirtschaft ständig zur Verfügung stand*, deren Kenntnisse und Fähigkeiten durch ein sorgfältig ausgebildetes System laufend zu verbessern waren. Dieser Aufgabe nahmen sich seit Kriegsbeginn mit großem Enthusiasmus und erheblichem Geldaufwand nicht nur die American Management Association, sondern neben einer ganzen Reihe von großen Unternehmen vor allem auch die wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten der amerikanischen Hochschulen an. Seitdem gibt es an den meisten amerikanischen Universitäten sogenannte Management Training Courses. Die bekanntesten davon sind die der Harvard- und der Columbia-Universität, die im Frühjahr und Herbst jedes Jahres stattfinden und jeweils 13 bzw. 6 Wochen dauern.

Nach dem Vorbild von Harvard, für die ersten Jahre mit einem Lehrstab amerikanischer Professoren versehen und durch Gegenwertmittel unterstützt, wurde im Jahre 1953 die „Business School“ in Turin als zentrale Pflegestätte für den unternehmerischen Nachwuchs der italienischen Wirtschaft ins Leben gerufen. Sie wird jetzt getragen durch einen Stiftungsfond der italienischen Industrie. Ob dieser Versuch einer „Transplantation“ amerikanischer Einrichtungen auf italienische Verhältnisse Erfolg haben wird, muß abgewartet werden.

Für Schweden nahm sich der „Schwedische Zentrale Arbeitgeberverband“ (SAF) der Frage der Aus- und Weiterbildung der leitenden Angestellten an. Er führt seit dem Jahre 1950 Ausbildungskurse in seinem schön gelegenen Schulungsheim in Yxtaholm durch, die in erster Linie für die höheren Führungskräfte der Unternehmen gedacht sind. Sie umfassen inhaltlich die wichtigsten Probleme der Betriebsführung, die teils durch einen längeren allgemeinen Lehrgang (4 Wochen), teils durch Kurzlehr-

gänge auf bestimmten Gebieten der Betriebsführung behandelt werden. Ein Teil dieser Lehrgänge und Konferenzen wird gemeinschaftlich mit den Berufsverbänden durchgeführt.

1947 gründete die Canadische Aluminium Gesellschaft das „Centre d'Etudes Industrielles“ in Genf zur Ausbildung von Führungskräften für Industrieunternehmungen, die an international geschultem und versiertem Personal Bedarf haben. Daneben laufen seit 1954 auch innerschweizerische Veranstaltungen. Es sind dies die als Gemeinschaftsveranstaltung des betriebswissenschaftlichen Institutes an der ETH Zürich der Handelshochschule St. Gallen und der Schweizerischen Stiftung für angewandte Psychologie unter dem Patronat des CNSOS (Comité National Suisse d'Organisation Scientifique) eingerichteten „Schweizerischen Kurse für Unternehmensführung“ in Zürich.

Die Zielsetzung beider Veranstaltungen ist die gleiche und deckt sich weitgehend mit den bereits beschriebenen Institutionen des Auslandes; erhebliche Unterschiede liegen jedoch in der angewandten Methode. Auch die Schweiz, ebenso wie England, Frankreich und Schweden, hat versucht, hier ihren eigenen Weg zu gehen, um den besonderen nationalen Gegebenheiten Rechnung zu tragen.

In Frankreich hatte man sich zunächst — wie bei uns — um die Ausbildung der Meister und Vorarbeiter und des mittleren Führungsstabes bemüht. Es zeigte sich jedoch auch hier, daß diese Bemühungen viel von ihrer Wirksamkeit verloren, wenn der so angesprochene Personenkreis nach seiner Ausbildung in einen unveränderten Betrieb mit einer „unveränderten Betriebsleitung“ zurückkam. Es stellte sich immer mehr heraus, daß die Bemühungen um die Ausbildung und Vervollkommnung sich auch auf den oberen Führungsstab und die Führungsspitze erstrecken, ja sogar eigentlich bei ihnen anfangen müssen, damit sich moderne Auffassungen von oben nach unten durchsetzen können.

Dieser Erkenntnis suchten in der Folgezeit eine ganze Reihe von Institutionen Rechnung zu tragen. Es sollen hier nur diejenigen angeführt werden, die sich an die Unternehmensleitungen und deren unmittelbaren Nachwuchs wenden.

Bereits seit 15 Jahren organisiert das „Centre des Jeunes Patrons“ für seine Mitglieder zwei- oder dreitägige Treffen. Sie sind mit den in Deutschland bestehenden Juniorenkreisen und deren Veranstaltungen in etwa zu vergleichen.

Das „Centre de Perfectionnement dans l'Administration des Affaires“ in Paris, das von der Pariser Handelskammer gegründet wurde, führt seit

1930 sein Programm in Abendkursen durch, die die theoretischen Kenntnisse und die praktischen Erfahrungen der oberen Führungskräfte vertiefen sollen.

Als jüngste derartige Institution wurde im Jahre 1953 das „Centre de Recherches et d'Etudes des Chefs d'Entreprises“ mit voller Unterstützung des Nationalrats des Patronat Français gegründet. Neben den Veranstaltungen, die den Leitern bedeutender Unternehmen vorbehalten sind und in denen unter Hinzuziehung von Universitätsprofessoren und bedeutenden Sachverständigen Probleme von allgemeinem Interesse behandelt werden, entsprechen die in einem Schloß an der Marne durchgeführten Kurse in bezug auf den Teilnehmerkreis, Themenstellung und Zielsetzung in etwa den oben beschriebenen Kursen anderer europäischer Länder.

Der Bundesverband der Deutschen Industrie greift in die Entwicklung ein

Die Gründe, die das Präsidium des BDI veranlaßten, sich des Problems der Förderung des Unternehmensnachwuchses nachdrücklich anzunehmen und in die Entwicklung einzugreifen, waren folgende:

Zunächst war es das Problem als solches; denn die Befürchtung von quantitativen und qualitativen Mangelercheinungen bei dem Nachwuchs für leitende Positionen hat sich in den letzten Jahren mit der genaueren Kenntnis ihrer natürlichen Ursachen verbreitet. Infolgedessen mußte es ein Anliegen des BDI sein, durch eine sorgfältige Überprüfung des Tatbestandes und durch konkrete Lösungsvorschläge den Mitgliedsfirmen in der schwersten und weitesttragenden Entscheidung behilflich zu sein, nämlich der Entscheidung über die Nachfolge in leitenden Positionen der Unternehmen.

Wie in solchen Fällen üblich, wurde zur Prüfung dieser Frage und zur Erarbeitung konkreter Vorschläge ein „Arbeitskreis zur Förderung des Unternehmensnachwuchses“ gegründet, dessen Vorsitz dem stellvertretenden Vorsitzenden der Aufsichtsräte der Siemensfirmen, Dr. von Witzleben, übertragen wurde.

Diesem Arbeitskreis traten zunächst der Vizepräsident des BDI und Präsident des Deutschen Industrieinstitutes, Carl Neumann, und das Vorstandsmitglied der Glanzstoff AG, Dr. Ludwig Vaubel, bei. Im Zuge der weiteren Arbeiten traten noch die Herren Rechtsanwalt Scherf, Vorstandsmitglied der DEGUSSA, der Teilhaber der Firma Karl Marx, Dr. Winschuh, der

Inhaber der Firma Theodor Wuppermann, Dr. Wuppermann, Herr Dr. Karl Guth und der Präsident der Industrie- und Handelskammer Düsseldorf, Dr. Schneider, hinzu. Nach eingehendem Studium inländischer und ausländischer Publikationen, Vorschläge, Einrichtungen und Erfahrungen legte der „Arbeitskreis zur Förderung des Unternehmernachwuchses“ dem BDI-Präsidium ein Memorandum vor, das eine Gesamtschau des Nachwuchsproblems und eine Gesamtkonzeption der zu ergreifenden Maßnahmen enthielt.

Dessen Gedankengang soll im folgenden in seinen Grundzügen wiedergegeben werden.

Die Sorge für den Nachwuchs an unternehmerischen und leitenden Persönlichkeiten ist im Kern *die Aufgabe der Unternehmungen selbst*. Niemals kann und darf in einer unternehmerischen Marktwirtschaft einem Unternehmen diese Aufgabe und Verantwortung abgenommen werden. Jedes Unternehmen muß letztlich selbst wissen und entscheiden, was es für den Nachwuchs an leitenden Persönlichkeiten zu tun hat, denn von dieser Entscheidung hängt der Erfolg oder der Mißerfolg, ja vielleicht seine Existenz überhaupt ab. Aber zu glauben, daß der Nachwuchs an leitenden Persönlichkeiten im Unternehmen gewissermaßen von selbst heranwächst, wäre ein verhängnisvoller Irrtum. Es ist eine weit verbreitete Auffassung, daß man nur zum Unternehmer „geboren sein müsse“. Keine noch so sorgfältige Schulung könne das Reservoir an Unternehmerpersönlichkeiten vergrößern. Gewiß, man brauche eine solide Grundausbildung, sei es an einer Hochschule oder an einer Fachschule. Im übrigen aber müsse die Auseinandersetzung mit den täglichen Aufgaben der Betriebspraxis allein entscheiden, wer die Qualifikation zum Unternehmer besitze. Selbst das Rüstzeug einer akademischen Vorbildung sei zur Not zu entbehren. Die Geschichte industrieller Unternehmen zeige, daß es nicht die Schlechtesten waren, die sich ohne akademisches Studium in der harten Schule der Praxis durchsetzen konnten.

Daran ist viel Wahres. Aber es ist eine halbe und darum gefährliche Wahrheit.

Zweifelloos ist die Fähigkeit zu führen in erster Linie eine Angelegenheit angeborener persönlicher Eigenschaften. Die Unternehmensführung setzt eine Persönlichkeit voraus, deren Charakteristikum nicht einseitige Stärke, sondern innerer Reichtum und inneres Ausgewogensein ist. Mut und Zähigkeit, Einfallsreichtum und kritisches Wertbewußtsein, Aufgeschlossenheit und Einfühlungsvermögen sind sicher Attribute, die nicht anerzogen werden können. Oder, um es anders auszudrücken, niemand wird zum

Unternehmer, wenn „die Leidenschaft zum selbständigen Wirtschaften“ fehlt (Friedrich).

Darüber darf jedoch die rationale und wissensmäßige Grundlage der leitenden Tätigkeit im industriellen Unternehmen nicht verkannt oder in ihrer Bedeutung verkleinert werden. Die Unternehmensleitung ist ohne Elemente des logischen Denkens und der Kombination und ohne ein gründliches und breites, sehr reales Wissen gar nicht denkbar. Wissensstoffe können und müssen gelehrt, durchdacht und gelernt werden. Es darf nicht übersehen werden, daß es sich bei den Unternehmerpersönlichkeiten, die ihr Wissen auf autodidaktischer Basis erworben haben, um Ausnahmen handelt und handeln muß. In den letzten Jahren sind die Spitzenkräfte der deutschen Industrie in feststellbar zunehmendem Umfange von den Hochschulen gekommen. Allerdings kann das Hochschulstudium auch nur die Grundlage sein. Das Empfinden für die Notwendigkeit einer Weiterbildung muß im qualifizierten Nachwuchs wachgehalten bzw. wieder geweckt werden. Mit dem Abklingen der Nachkriegserscheinung, daß das Examensziel und eine Berufstätigkeit sobald als möglich erreicht werden müßte, wird in aufstrebenden Kräften das Bedürfnis nach einer vertieften theoretischen Weiterbildung wachsen. Die mit einer Weiterbildung *neben* der Berufarbeit verbundene Härte stellt einen beachtenswerten „Filter“ für echtes Streben und starken Willen dar. Die wissensmäßige Grundlage, die in der vorbetrieblichen Ausbildung angelegt ist, muß dann in der Auseinandersetzung mit der praktischen Wirklichkeit erhärtet, abgewandelt und erweitert werden. Aber Unternehmensführung ist nicht Wissen, Unternehmensführung ist eine Kunst. Wie bei jedem Vorgang künstlerischen Schaffens genügt die „Technik“ nicht. Auch hier ist jenes „Etwas“ das Entscheidende, das dem Menschen gegeben sein muß. Es muß ihm gegeben sein, aber es muß sich auch entfalten können. Nicht jedes ursprüngliche Talent kommt ohne Anstoß zum Durchbruch. Begabungen für gesamtleitende Tätigkeiten frühzeitig zu erkennen und planmäßig zu fördern ist eine Aufgabe, die nicht ernst genug genommen werden kann. Die Förderung liegt in der planvollen Aufgabenstellung durch das Unternehmen. Die Art ihrer Lösung ist auf der einen Seite ein Kriterium der Auslese, auf der anderen Seite werden die Fähigkeiten an den Schwierigkeiten der Aufgabe entfaltet, sichtbar gemacht und gesteigert. Deshalb muß die Heranbildung des unternehmerischen und leitenden Nachwuchses im Kern die Aufgabe der Unternehmungen selbst sein und bleiben. Aber eine auf Eigentum und freier Unternehmerinitiative beruhende Marktwirtschaft ist ohne das Vorhandensein einer Schicht bestens vorgebildeter, überzeugter und überzeugender Unternehmerpersönlichkeiten nicht denkbar. Damit

wird die Frage der Sicherung des qualifizierten Nachwuchses für die leitenden Stellungen innerhalb der deutschen Wirtschaft über das Interesse der einzelnen Unternehmungen hinaus zu einem gesamtindustriellen Anliegen und damit zu einer gesamtindustriellen Aufgabe.

Aus diesem Grunde ist zu prüfen, ob, in welchem Ausmaß und in welcher Weise die Unternehmungen in ihrer Heranbildung des Nachwuchses für leitende Stellungen von außen her unterstützt werden können. Daß es sich dabei nur um eine bescheidene Hilfestellung handeln kann, wurde bereits hervorgehoben. Eine Unterstützung von außen erschien dem Arbeitskreis des BDI in mehrfacher Hinsicht möglich und notwendig.

1. Das Weiterbildungsproblem

Die außerordentliche Arbeitsbelastung gerade der qualifizierten Kräfte im Betrieb, die Hast der täglichen Geschäfte und die natürliche Begrenzung des Gesichtskreises auf das eigene Unternehmen, muß die Möglichkeit einengen, den Stand des einmal erworbenen Wissens immer wieder zu ergänzen.

Techniken und Wissensstoffe verändern sich. Dieser Erkenntnis sollte sich auch der Wirtschaftspraktiker nicht entziehen. Man findet beiläufig die Auffassung, daß mit dem akademischen Examen die wissenschaftliche Bildung ihren Abschluß überhaupt gefunden habe. Die Erneuerung seines Wissens kann sich allerdings nicht in einem „zurück zur Schule“ vollziehen. Hier können und müssen moderne Methoden einer systematischen Information über wichtige Vorgänge und Veränderungen im wirtschaftlichen, technischen, sozialen und politischen Raum angewendet werden. Das heute vorhandene Überangebot an Schriftstücken, Drucksachen und Vorträgen hat eine begriffliche Abneigung entstehen lassen, die durch bessere Darbietungen überwunden werden muß. Ob Vorlesung, round-table-Gespräche oder Erfahrungsaustauschgruppen — entscheidend ist, daß auch die Information des Wirtschaftspraktikers der Zufälligkeit entzogen und einer der Praxis dienenden Lösung zugeführt wird.

Neben der wissenschaftlichen Grundlage steht aber noch ein anderes. Die Unternehmensleitung hat auch eine weitgehend organisationstechnische Seite. Diese „Techniken“ der Leitung, der Organisation, der Verwaltung, kurz der Kunst, Dinge durch andere tun zu lassen, sind lehr- und lernbar. Die Tatsache, daß sie nicht oder nur sehr begrenzt im Lehrstoff der Hochschulen verankert und auch sonst nicht zu lernen sind, ist die Ursache für mannigfache Improvisationen dort, wo Erfahrungen und Kenntnisse längst gesicherter geistiger Besitz sein sollten. Die Beherrschung der Techniken

heißt Beherrschen des Geschäftsganges, der Routine. Das führt zu einem der wichtigsten Probleme der Nachwuchsförderung. Wirklich leitende Kräfte beschränken sich auf die Überwachung der Tagesarbeit, um den Kopf frei zu haben für das „Vorausdenken“. Der Unternehmer und Unternehmensleiter denkt an das „Unternehmen von morgen“. Diese Blickrichtung und Denkweise dem Nachwuchs für leitende Positionen zu erschließen ist eine Aufgabe, die besser überbetrieblich gelöst werden kann.

Von diesem Gedanken ausgehend kam der BDI-Arbeitskreis zur Förderung des Unternehmernachwuchses zu folgendem Schluß:

Wenn die Unternehmensleitung Wert darauf legt, in dieser Zeit des Persönlichkeitsschwundes echte Persönlichkeiten heranzubilden, Mitarbeiter, die sich den Kopf freihalten können, die gedankenreich und auf der Basis soliden Wissens in die Zukunft denken und planen können, muß sie ihrem Führungsnachwuchs einmal fern vom betrieblichen Alltag eine Zeit der Besinnung auf das Wesentliche geben, eine Zeit der inneren Ruhe und vor allem eine Aussprachegelegenheit mit Menschen der gleichen Situation. Eine solche Möglichkeit zu schaffen sei aber eine Aufgabe, die nicht ein Unternehmen allein, sondern die Gemeinschaft der Unternehmungen, also der BDI, lösen sollte.

2. Praktische Vorschläge des Arbeitskreises

Deshalb stimmte das Präsidium des Bundesverbandes den Anregungen des Arbeitskreises zur Förderung des Unternehmernachwuchses zu und ließ das I. und II. Baden-Badener Unternehmertagesgespräch durchführen, die in der Öffentlichkeit stark beachtet wurden. Diese beiden ersten Veranstaltungen waren Versuchsveranstaltungen. Sie sollten dazu dienen, die Möglichkeiten und Grenzen einer Systematisierung von Schulungs- und Bildungsarbeiten für den Unternehmernachwuchs zu erforschen.

Die Dauer der Unternehmertagesgespräche betrug jeweils drei Wochen. Das Schwergewicht war methodisch auf die Diskussionen gelegt worden. Bei der Aufstellung der Diskussionsthemen wurde von den betrieblichen Problemen des Unternehmers ausgegangen, die sich auf die wirtschaftlichen Kernfragen des Unternehmens, auf die immer wichtiger werdenden menschlichen Fragen und schließlich auf die Leitungsprobleme im engeren Sinne beziehen.

Gesprächspartner waren aktive, bewährte Unternehmer und ein kleiner Kreis von 25–30 qualifizierten Nachwuchskräften. Da die angewendete Methode der Diskussion und der breit angelegte programmatische Rahmen erhebliche Anforderungen sowohl an die Sachkenntnisse als auch an das

geistige Niveau der Teilnehmer stellten, mußte vorausgesetzt werden, daß sie auf Grund einer längeren Betriebserfahrung bereits im gegenwärtigen Zeitpunkt eine verantwortliche Stellung bekleideten, und voraussichtlich später einmal eine noch größere Verantwortung tragen sollten. Es mußte erwartet werden, daß sie „Nehmende“ und „Gebende“ zugleich waren. Dieses Gespräch wurde von aktiven Unternehmern und hervorragenden Sachkennern angeregt und geleitet. Die sehr zahlreich mitwirkenden Teilnehmer empfanden es als eine Pflicht, die Summe der Erfahrungen ihres beruflichen und persönlichen Lebens an die ihnen nachfolgende Generation weiterzugeben.

Dazu kommt allerdings noch ein weiteres. Sachliche Erkenntnisse und erarbeitetes Wissen kann man zur Not Büchern oder Vorlesungen entnehmen. Die Aussage des aktiven Unternehmers aber besitzt für die einer leitenden Stellung zustrebenden Nachwuchskräfte den höchsten Grad an Glaubwürdigkeit. Sie ist deshalb sehr viel einprägsamer. Sie soll den Teilnehmern einen Eindruck davon vermitteln, wie das gleiche Problem in jedem Unternehmen auf andere Weise gesehen und auf andere Weise auch gelöst worden ist.

Man hat zunächst eingewandt, daß diejenigen Nachwuchskräfte, die nach dem Stande ihrer betrieblichen Erfahrungen und ihres geistigen Niveaus für eine solche Veranstaltung allein in Frage kommen, für die Dauer von drei Wochen auf dem wichtigen Posten, den sie bereits innehaben, neben dem ihnen zustehenden Urlaub, nicht entbehrt werden können. Die Unternehmengespräche haben etwas anderes gelehrt: Voraussetzung für ein echtes, in die Tiefe gehendes Gespräch ist persönlicher Kontakt. Dies gilt sowohl für die Teilnehmer untereinander, als auch für das Verhältnis zwischen den Teilnehmern und dem mitwirkenden Industriellen. Dafür ist Zeit erforderlich. Das ist nicht nur in sachlicher, sondern auch in persönlicher Beziehung von großer Bedeutung, wenn man davon ausgeht, daß diese Zeit nicht nur die Ergebnisse ernster Arbeit, sondern auch menschliche Werte mitgeben soll. Erst dadurch wird die Zeit zum Erlebnis, das fortwirken kann, indem es die gewonnenen Eindrücke und Anregungen lebendig hält und die weitere Arbeit befruchtet*).

Dieses Ziel wurde in den beiden bisher vom BDI veranstalteten Baden-Badener Unternehmengesprächen dadurch erreicht, daß an die umfangreichen Diskussionen der Unternehmer mit den Nachwuchskräften eine

*) Die Tatsache, daß die Teilnehmerliste des III. Unternehmengesprächs wenige Tage nach Bekanntgabe seines Termins überzeichnet war, zeigt, daß die anfangs gehegten Bedenken überwunden sind und sich die Erkenntnis von dem Wert dieser Veranstaltungen für die Nachwuchspolitik der Unternehmungen durchgesetzt hat.

Vortragsreihe angeschlossen wurde, in der der Standort des zukünftigen Unternehmers in der Gesamtwirtschaft, in Politik und Kultur zutage trat. Jedes Unternehmen ist in sich eine Einheit, aber es ist keine Insel. Es ist ein Teil eines größeren Ganzen, dem es mit tausend Banden verhaftet ist, von dessen Strömungen es getragen, beeinflusst, gehemmt oder gefördert wird. Diese auf das Unternehmen von außen her wirkenden Kräfte müssen in ihrer Bedeutung erkannt und abgewogen werden. Kein „Unternehmer von morgen“ kann sich hinter seinen Fabrikmauern abkapseln. Er steht als Unternehmer nicht nur inmitten von Gesamtwirtschaft, Politik und Kultur. Er muß bewußt seinen Standort hierin suchen, finden und ausfüllen. Dies war das geistige Gerüst der beiden Baden-Badener Unternehmengespräche, die der BDI — im engen Einvernehmen mit BDA, DIHT und ASU — in der Zeit vom 13. 6. 54 — 3. 7. 54 bzw. vom 17. 3. 55 — 6. 4. 55 durchführen ließ. Die ehrenamtliche Leitung dieser Gespräche lag in den Händen von Herrn *Dr. Karl Guth*. Ihm zur Seite stand eine große Anzahl bekanntester deutscher Unternehmer, deren Namen im folgenden wiedergegeben werden sollen. Art und Umfang dieser Namensliste läßt erkennen, in welchem Maße die deutsche Industriellenschaft diese Veranstaltungen zu ihrer eigenen Sache gemacht hat.

Bansen, Werner, Dr., *Grün & Bilfinger AG, Mannheim*
Becker, Curt, Dr., *Fa. C. A. Becker, M.-Gladbach*
Beutler, Wilhelm, Dr., *Bundesverband der Deutschen Industrie, Köln*
Blessing, Karl, *Margarine-Union AG, Hamburg*
Boden, Hans, Dr., *AEG, Frankfurt*
Boehner, Eduard, Dr., *Vereinigte Rohrleitungsbau GmbH, Düsseldorf*
Boetzkes, Wilhelm, Dr., *Industriekreditbank AG, Düsseldorf*
Boldt, Gerhard, Prof. Dr. Dr., *Harpener Bergbau AG, Dortmund*
Bramesfeld, Erwin, Prof. Dr., *Arbeitswissenschaftliches Institut des Verbandes für Arbeitsstudien Refa eV., Darmstadt*
Bredt, Otto, Dr., *Hannover*
Brinkmann, Donald, Prof. Dr., *Universität Zürich*
Debatin, Otto, *Robert Bosch GmbH, Stuttgart*
Eckhardt, Felix, Dr., *Dortmunder Union-Brauerei AG, Dortmund*
Emminger, Otmar, Dr., *Bank deutscher Länder, Frankfurt*
Erdmann, Gerhard, Dr., *Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Köln*
Eschenburg, Theodor, Prof. Dr., *Universität Tübingen*
Falk, Rudolf, Dr., *Wirtschaftsprüfer, Frankfurt-Heidelberg*
Flender, Alfred, Fr., *Dipl.-Ing., A. F. Flender & Co, KG, Bocholt*
Föhl, Carl, Dr. Dr., *Fa. Groz Söhne, Ebingen*
Friedrich, Otto A., *Phoenix-Gummiwerke AG, Hamburg-Harburg*
Funcke, Julius C., *Bemberg AG, Wuppertal-Oberbarmen*

Gundlach, Gustav, Prof. Dr., *Pontificia Università Gregoriana, Rom*
 Guth, Karl, Dr., *Bad Reichenhall*
 Hellwig, Alexander, Dr., *Wirtschaftsprüfer, Köln*
 Hellwig, Fritz, Dr., *MdB, Deutsches Industrieinstitut, Köln*
 Höffner, Josef, Prof., Dr., *Universität Münster*
 Hundhausen, Carl, Dr., *Widia-Fabrik, Essen*
 Kapferer, Clodwig, D., *Hamburgisches Weltwirtschaftsarchiv, Hamburg*
 Kettner, Hans-Joachim, *Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Köln*
 Klepper, Hans, *Klepper-Werke, Rosenheim*
 Knott, Carl, Dr., *Siemens-Schuckert-Werke AG, Erlangen*
 Könecke, Fritz, Dr., *Daimler-Benz AG., Stuttgart-Untertürkheim*
 Krause, Reinhold, *Fa. Max Krause, Wiesbaden*
 Külbs, Christian, Dr., *Coca-Cola GmbH, Essen*
 Kuhnke, Hans-Helmut, Dr., *Klöckner & Co., Duisburg*
 Kuhnle, Willi, *Libelle-Schuhfabrik, Waldfischbach/Pfalz (†)*
 Langelütke, Hans, Dr., *Ifo-Institut, München*
 Lilje, D., Dr., *Landesbischof, Hannover*
 Lobeck, Max, *Landesvereinigung der industriellen Arbeitgeberverbände Nordrhein-Westfalens, Düsseldorf*
 Lohse, Adolf, Dr., *Siemens & Halske AG, Siemens-Schuckert-Werke AG, München*
 Mann, Adolf, Dipl.-Ing., *Filterwerk Mann & Hummel, Ludwigsburg*
 Meinzolt, Hans, Staatsrat, Prof. Dr., *Bayr. Staatsministerium für Unterricht und Kultur, München*
 Meissner, Kurt, Dr., *Siemens-Schuckert-Werke AG, Erlangen*
 Mertens, Paul, Dr., *Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer, Köln*
 Mittelsten-Scheid, Erich, Dr., *Vorwerk & Co., Wuppertal-Barmen*
 Neumann, Carl, *Fa. Carl Neumann, Wuppertal-Barmen*
 Nordhoff, Heinz, Dr., *Volkswagenwerk, Wolfsburg*
 Pentzlin, Kurt, Dr., *H. Bahlsens Keksfabrik, Hannover*
 Pohle, Wolfgang, Dr., *MdB. Mannesmann AG, Düsseldorf*
 Raymond, Walter, Dr., *Vereinigte Deutsche Metallwerke AG, Frankfurt*
 Reusch, Hermann, Dr., *Bergass., Gutehoffnungshütte, Oberhausen*
 Spiegelhalter, Franz, Dr., *Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Köln*
 Spranger, Eduard, Prof. Dr., *Universität Tübingen*
 v. Schlabrendorff, Fabian, Dr., *Rechtsanwalt und Notar, Wiesbaden*
 Scherf, Hans-Heinz, *Rechtsanwalt, Deutsche Gold- und Silberscheideanstalt, vorm. Roeßler, Frankfurt*
 Schleip, Walter, Dr., *Wirtschaftsberater, Stuttgart*
 Schlenzka, Peter A., *Wirtschaftsberater, Göttingen*
 Studders, Herbert, Dr., *Bundesverband der Deutschen Industrie, Köln*
 Thielicke, Helmuth, Prof. D. Dr., *Universität Tübingen*
 Tigges, Wilhelm, Dr., *Bundesverband der Deutschen Industrie, Köln*
 Vaubel, Ludwig, Dr., *Vereinigte Deutsche Glanzstoff-Fabriken AG, Wuppertal-Elberfeld*

Vits, Ernst Hellmut, Dr., *Vereinigte Deutsche Glanzstoff-Fabriken AG, Wuppertal-Elberfeld*
 Vielhaber, Otto, Dr., *Arbeitgeberverband NRW, Düsseldorf*
 Wegener, Heinz, Dr., *Betriebsberater, Frankfurt*
 Welter, Erich, Prof. Dr., *Universität Mainz*
 Wenke, Hans, Senator, Prof. Dr., *Hamburg*
 Winschuh, Josef Dr., *Fa. J. J. Marx, Lambrecht/Pfalz*
 Wistinghausen, Jochen, Dr., *Betriebsberater, Köln*
 v. Witzleben, Wolf-Dietrich, Dr., *Siemens & Halske AG, Siemens-Schuckert-Werke AG, München*
 Wolf, Kurt, Dr., *H. Bahlsens-Keksfabrik, Hannover*
 Wuppermann, Theodor, Dr., *Th. Wuppermann GmbH, Leverkusen-Schlebusch*

Von gleichem Interesse sind der Kreis der Firmen, die Teilnehmer zu diesen ersten Versuchsveranstaltungen entsandten — nicht zuletzt aber auch die Namen der Teilnehmer selbst. Sie sind im folgenden aufgeführt:

Abels, Lutz, *Mech. Seidenweberei Karl Jammers, Krefeld*
 Baumgarten, Joseph, *Deutsche Shell AG, Hamburg*
 Belter, Hans, *J. A. Schmalbach Blechwarenwerke AG, Braunschweig*
 Buddenberg, Hellmuth, Dr., *BP Benzin- u. Petroleum GmbH, Hamburg*
 Burneleit, Heinz, Dr., *Daimler-Benz AG, Stuttgart-Untertürkheim*
 Colsmann, Peter, *Vorwerk & Co., Wuppertal-Barmen*
 Cuno, Winfried, *BP Benzin- u. Petroleum GmbH, Hamburg*
 Davidson, von, Hans, *Gewerkschaft Philippine, Dortmund*
 Ebert, Alfred, Dr., *Vereinigte Glanzstoff-Fabriken, Wuppertal-Elberfeld*
 Elsner, Richard, Dr., *Siemens-Schuckert-Werke AG, Transformatorenwerk, Nürnberg*
 Giuliani, Udo, *Gebr. Giuliani GmbH, Ludwigshafen/Rhein*
 Groß-Fengels, Kurt, Dr., *Klöckner-Mannstaedt-Werke GmbH, Troisdorf, Bezirk Köln*
 Guth, Wilfried, Dipl.-Volkswirt, *Bank deutscher Länder, Frankfurt*
 Haeseler, Otto, *Direktor, Siemens & Halske AG, Hannover*
 Hermann, Dieter, Dipl.-Ing., *Beton- u. Monierbau AG, Düsseldorf*
 Jehmlich, Günter, *AEG-Zentralverwaltung, Frankfurt/Main*
 Kienzle, Jochen, Dipl.-Volkswirt, *Kienzle Apparate GmbH, Villingen*
 Kirstein, Hans Georg, *Theodor Wuppermann, Leverkusen-Schlebusch*
 Knörrich, Horst, Dr. Ing., *Siemens & Halske, Speyer*
 Kortzfleisch, von, Hermann, Dipl.-Kaufmann, *Klöckner-Humboldt-Deutz AG, Köln-Kalk*
 Kottulinsky, Kunata, Dr. jur. Dipl.-Kaufmann, *Vereinigung Österreichischer Industrieller, Wien*
 Kuebart, Reinhold, *Pschorrbräu AG, München, jetzt Allgäuer Brauhaus AG, Kempten/Allgäu*

Lehmann, Helmut, *Cremer & Breuer, Steinzeugwerke, Frechen bei Köln*
 Lersch, Willi, *Fa. Buchtal AG, Schwarzenfeld/Oberpfalz*
 Liebrecht, Klaus, Dipl.-Ing., *Chemische Fabrik Kalk, Köln-Kalk*
 Maltusch, Andreas, *Fa. Fried. Krupp, Essen*
 Meier, Gerhard, Direktor, *AEG Reinickendorf, Berlin-Reinickendorf*
 Merck, Emanuel W., *Chemische Fabrik E. Merck, Darmstadt*
 Metzsch, von, Thuisko, Direktor, *Calor-Emag Elektrizitäts-AG, Ratingen bei Düsseldorf*
 Munte, Hans Herbert, J. A. *Schmalbach Blechwarenwerke, Braunschweig*
 Nagel, Gottfried, Dipl.-Volkswirt, *Margarine-Union AG, Hamburg*
 Overbeck, Egon, Dr., *Metallgesellschaft AG, Frankfurt*
 Pehr, Herbert, Dipl.-Ing., *MAN, Augsburg*
 Reusch, Erhard, Dr. jur., *Ruhrstahl AG, Witten/Ruhr*
 Siemens, von, Peter, *Siemens-Schuckert-Werke AG, München*
 Schaechterle, Walter H., Direktor, *Deutsche Linoleumwerke AG, Bietigheim/Württ.*
 Schlange-Schöningen, H. J., *Vereinigte Glanzstoff-Fabriken, Wuppertal-Elberfeld*
 Schleyer, H. M., *Daimler-Benz AG, Stuttgart-Untertürkheim*
 Schnabel, Walter, Dr. jur., *Hansen, Neuerburg & Co., Frankfurt*
 Schneider, Hans Joseph, *Jos. Schneider, Optische Werke, Kreuznach*
 Schwanenflug, von, Carl Christoph, Dr., *Metallgesellschaft AG, Frankfurt*
 Schwarz, Hans Otto, Dipl.-Volkswirt, *Industrie-Kreditbank AG, Düsseldorf*
 Schwerin, Altwig Graf von, C. D. *Wälzholz, Kaltwalzwerk, Hohenlimburg*
 Schwier, Fritz, Dr. Dipl.-Ing., *Felten & Guillaume Carlswerk, Köln-Mülheim*
 Thormann, Heinz, *H. Bahlsens Keksfabrik, Hannover*
 Tümpling, Arved von, Dr., *Aschaffener Zellstoffwerke, Redenfelden*
 Verbeek, Hans, Dr., *Chemische Fabrik Wesseling, Wesseling bei Köln*
 Vetter, Martin, *Deutsche Edelstahlwerke AG, Krefeld*
 Voith, Martina, *J. M. Voith, GmbH, Heidenheim/Brenz*
 Weste, Jürgen, Dr., *Mannesmann AG, Düsseldorf*
 Winkelmann, Günter, Dr., *Fried. Krupp, Essen*
 Wuppermann, Siegfried, *E. Nickel GmbH, Essen*
 Zwingenberger, Peter, *Zwingenberger im Donautal, Mülheim/Donau*

Ende des Versuchsabschnittes - Beginn der Arbeit auf lange Sicht

Mit der erfolgreichen Beendung des II. Baden-Badener Unternehmergespräches wurde der vom BDI-Präsidium vorgesehene Versuchsabschnitt abgeschlossen. Der „Arbeitskreis zur Förderung des Unternehmernachwuchses“ beendete mit dieser Abrundung seiner Konzeption seine Tätigkeit. Diese Konzeption einer Lösung des Nachwuchsproblems unternehmerischer und leitender Persönlichkeiten in industriellen Unternehmungen darf noch einmal in folgendem zusammengefaßt werden:

1. Die Heranbildung des Unternehmernachwuchses muß in ihrem Kern Aufgabe und Verantwortung der Unternehmungen sein und bleiben.
2. Führungskräfte befinden sich in Unternehmungen in allen Schichten. Sie sind in der überwiegenden Zahl Vorgesetzte und Untergebene zugleich und sind „Führungskräfte im begrenzten Bereich“. An der Spitze der Hierarchie der betrieblichen Führungskräfte befindet sich eine kleine Gruppe von Nachwuchskräften, die der *Gesamtleitung* eines Unternehmens zustreben. Das ist der eigentliche Unternehmernachwuchs.
3. Die Heranbildung des Unternehmernachwuchses kann nicht nur gewissermaßen „im Querschnitt“, d. h. nur an einem bestimmten Punkt auf dem Lebensweg einer Nachwuchskraft, gesehen werden, sondern nur im langen Zeitraum seines Werdeganges über Jahre, vielleicht über Jahrzehnte hinweg.
4. Die Aufgabe besteht darin, Begabungen für gesamtleitende Tätigkeit frühzeitig zu erkennen, ständig im Auge zu behalten und immer wieder vor neue Aufgaben zu stellen. Das entscheidende Stadium ist dabei

das der Unternehmenspraxis, aber auch außerhalb des Unternehmens kann und sollte manches zur Förderung dieses Formungsprozesses geschehen.

5. So gesehen, kann die Lösung der gestellten Aufgabe nur *umfassend* sein:

a) *zeitlich*:

Die Heranbildung des Unternehmernachwuchses muß in ihren ersten Grundzügen in den bestehenden Ausbildungsstätten beginnen. Sie muß sich in dem bisher sehr vernachlässigten Stadium einer „Weiterbildung des Praktikers“ fortsetzen. Dies in fachlicher Hinsicht, aber auch dadurch, daß modernen Anforderungen in psychologischer, soziologischer und politischer Hinsicht Rechnung getragen wird. Vor Übertritt in eine gesamtleitende Stellung wäre es als Ziel wünschenswert. Nachwuchskräften Gelegenheit zu geben, an einer „Konfrontation“ und Aussprache mit aktiven Industriellen im Sinne der Baden-Badener Unternehmerversprechungen teilzunehmen. So ergibt sich in der Zeitfolge ein Stufenaufbau in der Heranbildung des Unternehmernachwuchses.

b) *stofflich*:

Gesamtleitung eines Unternehmens heißt Wissen um *alle* entscheidenden Faktoren der Leitung. Nicht das Spezialwissen in seiner oft unergründlichen Tiefe, sondern die Kenntnis und das Urteil in dem, was für die Entscheidung auf allen Gebieten ausschlaggebend ist, ist wichtig.

c) *organisatorisch*:

Niemand wird glauben, daß dieses umfassende Nachwuchsproblem — so in seiner Gesamtheit (zeitlich und stofflich) gesehen — von einer Stelle allein gelöst werden könnte. Es ist eine Aufgabe, die nur durch das verständnisvolle Zusammenwirken der verschiedensten Institutionen befriedigend gelöst werden kann.

Von den Grundausbildungsstätten angefangen über Einrichtungen der fachlichen, soziologischen, psychologischen und politischen Weiterbildung bis zu dem Stadium, in dem alle diese Einzelbemühungen wieder zu einem Ganzen zusammenführen — muß sich der Gesamtkonzeption entsprechend ein Zusammenwirken der auf diesem Gebiete tätigen Institutionen ergeben.

Wenn man Aufgabe und Lösung so sieht, ergibt sich von selbst die Notwendigkeit einer Stelle, die diese *Gesamtaufgabe* immer im Auge behält und auf lange Sicht zu arbeiten in der Lage ist. Von dieser Auffassung ausgehend, wurde von dem vom Präsidium des BDI mit der Förderung des Unternehmernachwuchses Beauftragten — Herrn Dr. von Witzleben — die Gründung eines eigenen Rechtsträgers im vollen Einvernehmen und im ständigen Kontakt mit dem BDI und den anderen Spitzenverbänden der gewerblichen Wirtschaft dieser auf die Zukunft ausgerichteten Arbeit vorgesehen.

Am 14. 7. 1955 wurde in den Räumen des Bundesverbandes der Deutschen Industrie die

„Gesellschaft zur Förderung des Unternehmernachwuchses e.V.“

gegründet. Folgende Firmen traten dem Gründungskreis bei:

1. AEG, Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft, Frankfurt
2. Aschaffener Zellstoffwerke, Reddenfeld/Obb.
3. Bahlsen's Keksfabrik, Hannover
4. Wilhelm Berg, Altena/Westf.
5. Robert Bosch GmbH, Stuttgart
6. BP Benzin- und Petroleum-GmbH. (vorm. „Olex“), Hamburg
7. Cremer & Breuer, Steinzeugwerke, Frechen bei Köln
8. DEGUSSA, Deutsche Gold- und Silber-Scheideanstalt, vorm. Roessler, Frankfurt
9. DEMAG AG., Duisburg
10. Deutsche Linoleum-Werke AG., Bietigheim/Württ.
11. Farbenfabriken Bayer AG., Leverkusen-Bayerwerk
12. Farbwerke Hoechst AG. (vorm. Meister Lucius & Brüning), Frankfurt
13. A. Friedr. Flender & Co. KG., Bocholt
14. Theodor Groz & Söhne und Ernst Beckert, Ebingen/Württ.
15. Gutehoffnungshütte, Oberhausen
16. Henkel & Cie., Düsseldorf
17. Klöckner-Werke AG, Duisburg
18. Mannesmann-Röhrenwerke, Düsseldorf
19. Margarine-Union AG., Hamburg 1, Esplanade 6
20. Metallgesellschaft AG, Frankfurt
21. Deutsche Gesellschaft für Nestle Erzeugnisse AG, Frankfurt
22. Phoenix Gummiwerke AG, Hamburg-Harburg
23. Phoenix-Rheinrohr AG, Düsseldorf

24. J. A. Schmalbach Blechwarenwerke AG, Braunschweig
25. Siemens & Halske AG, München
26. Siemens-Schuckertwerke AG, Erlangen
27. Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG, Wuppertal-Elberfeld
28. J. M. Voith, Heidenheim/Brenz
29. Vorwerk & Co., Wuppertal-Barmen
30. Th. Wuppermann GmbH, Leverkusen-Schlebusch.

Mit weiteren Firmen sind Verhandlungen über den Beitritt zum Gründerkreis noch in der Schwebe. Zum Vorsitzenden der Gesellschaft wurde Herr Dr. W.-D. v. Witzleben gewählt, zu stellvertretenden Vorsitzenden die Herren Dr. Vaubel und Rechtsanwalt Scherf.

Die Hauptaufgabe dieser Gesellschaft ist die finanzielle und organisatorische Sicherung der oben geschilderten Arbeiten zur Förderung des Unternehmernachwuchses.

Zu diesem Zweck wurde von der Gesellschaft ein

„**Deutsches Institut zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses**“ ins Leben gerufen, das in seinem Aufbau und seinen Arbeiten mit den Management-Instituten des Auslandes vergleichbar sein wird. Für die deutschen Verhältnisse soll dieses Institut die Sammelstelle der Erfahrungen, die Vermittlungsstelle von Anregungen für alle Veranstaltungen zur Förderung des deutschen Unternehmernachwuchses sein. In diesem Sinne können die Aufgaben der Gesellschaft und ihres Institutes in folgendem zusammengefaßt werden:

1. Vorbereitung und Durchführung der Baden-Badener Unternehmerversprache;
2. Fortsetzungsgesprache der Teilnehmergruppen;
3. Kontakt mit den Hochschulen;
4. Kontakt mit denjenigen Persönlichkeiten, die in Juniorenkreisen, anderen Organisationen oder Instituten in der Förderung betrieblicher Führungskräfte tätig sind;
5. Kontakt mit den ausländischen Management-Instituten;
6. Dokumentation, Übersetzung, Materialbeschaffung, Methodenentwicklung usw.

Auf einer am gleichen Tage veranstalteten Pressekonferenz entwickelte der Vorsitzende der Gesellschaft die Grundzüge der vorgesehenen Arbeiten, deren Kern auch weiterhin die von Herrn Dr. Karl Guth so erfolgreich geleiteten Baden-Badener Unternehmerversprache bilden werden.

Der Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, Herr Dr. Wilhelm Beutler, brachte in der Gründerversammlung und in der Pressekonferenz das lebhafteste Interesse des Bundesverbandes und seines Präsidenten, Herrn Fritz Berg, an den vorgesehenen Arbeiten zum Ausdruck und sagte zu, daß der BDI das volle Gewicht seiner Organisation hinter diese für die Industrie so entscheidend wichtigen Arbeiten stellen würde.

Da mit der Gründung der Gesellschaft und des Instituts eine Einrichtung zum gemeinen Nutzen der gesamten deutschen Industrie geschaffen werden soll, hoffen die Gründerfirmen, daß ihre Pionierleistung in zunehmendem Maße in weiteren Kreisen der deutschen Wirtschaft Verständnis finden und unterstützt werden wird.