

Franziska Rehlinghaus

GEGEN LINKE REDEN

Die Politisierung beruflicher Bildungsarbeit in der Bundesrepublik der 1970er-Jahre

1972 verkündete der Vizepräsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) Hanns Martin Schleyer, dass das Überleben des wirtschaftlichen »Wertesystems« vom Kampf um die Zustimmung der Arbeitnehmer abhängt. Deshalb sei auch deren Aus- und Fortbildung wichtig: Der »deutlich sichtbare Zuwachs an Mündigkeit und Selbstbewußtsein« solle nicht als Gefahr betrachtet werden, sondern als »ein wertvolles Potential, dessen sich die Unternehmensführung [...] bedienen muß«. Die Umlenkung von Kritik am Wirtschaftssystem in Arbeitsleistung sei eine Aufgabe, mit der die Unternehmen ihrer gesellschaftspolitischen Verantwortung gerecht würden.¹

Äußerungen wie diese bestätigen die Annahme, dass die Reaktion vieler Unternehmer auf »1968« eine subtile Form der Anpassung war: Nach einer Phase der Verunsicherung hätten sie die Kritik von links adaptiert, sie in Reformen betrieblicher Führungsmodelle und in Humanisierungsmaßnahmen einfließen lassen, um sie damit letztlich zu neutralisieren.² Bernhard Dietz hat überzeugend gezeigt, dass der

1 Hanns Martin Schleyer, Unternehmensführung und Politik, in: Universitätsseminar der Wirtschaft (USW) (Hg.), *Das Unternehmen in der Gesellschaft*, Wiesbaden 1974, S. 13-21, hier S. 20f.

2 So etwa Christian Kleinschmidt, Das »1968« der Manager. Fremdwahrnehmung und Selbstreflexion einer sozialen Elite der 1960er Jahre, in: Jan-Otmar Hesse/Christian Kleinschmidt/Karl Lauschke (Hg.), *Kulturalismus, neue Institutionenökonomik oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte*, Essen 2002, S. 19-32, hier S. 19; Werner Kurzlechner, Von der Semantik der Klage zu einer offensiven Medienpolitik. Selbstbild und Wahrnehmung westdeutscher Unternehmer, 1965–1975, in: Morten Reitmayer/Ruth Rosenberger (Hg.), *Unternehmen am Ende des »goldenen Zeitalters«*. *Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive*, Essen 2008, S. 289-318; Nina Kleinöder/Stefan Müller/Karsten Uhl (Hg.), »Humanisierung der Arbeit«. *Aufbrüche und Konflikte in der rationalisierten Arbeitswelt des 20. Jahrhunderts*, Bielefeld 2019.

Versuch, in den 1970er-Jahren innerbetrieblich »weniger Autorität zu wagen«, auch auf den Schock durch die Studentenbewegung zurückgeführt werden kann.³ Gleichwohl beschreibt diese Umarmungsstrategie, die unter dem Schlagwort »Der neue Geist des Kapitalismus« diskutiert wird,⁴ nur eine Facette unternehmerischer Reaktionen. Das wird offensichtlich, wenn man den Fokus auf einen Bereich richtet, der an der Peripherie wirtschaftlicher Interessenpolitik zu liegen scheint, aber von Schleyer deutlich benannt wurde: auf den Bildungssektor. Seit den späten 1960er-Jahren avancierte dieser Bereich zu einem der wichtigsten Agitationsfelder der Wirtschaftsverbände und ihrer Mitglieder, was deutlich über die Frage nach innerbetrieblichen Führungsstrukturen und einer aktiven Personalpolitik hinausweist. Hier wurden offensive, teils klassenkämpferische Positionen, Strategien und Maßnahmen entwickelt, die zu einer Fundamentalpolitisierung unternehmerischer Bildungsarbeit in den 1970er-Jahren führten. Diese Politisierung und ihre Einbettung in die Reformen des Bildungssystems stehen im Zentrum des vorliegenden Beitrags.

Seit Mitte der 1960er-Jahre kam es in der Bundesrepublik Deutschland zu einer gesellschaftlichen Neubestimmung des Verhältnisses von politischer und beruflicher Bildung, die über die Bildungsexpansion, die Berufsbildungsreform und die Debatten um den Bildungsurlaub angestoßen sowie durch die Proteste der Jugend und die Reformpolitik der sozialliberalen Koalition forciert wurde.⁵ Die vielfältige Kritik an den Strukturen des Bildungssektors insgesamt wandte sich bald dem Einfluss von Wirtschaftsinteressen in diesem Bereich zu. Dabei wurden die politischen Implikationen beruflicher Bildung ebenso thematisiert wie die Relevanz politischer Bildung für die Strukturen des Wirtschaftssystems. Publikationen im Umfeld der Wirtschaftsverbände und der Industrie- und Handelskammern zeigen ebenso wie die interne Kommunikation in Großunternehmen⁶ das verbreitete Empfinden einer Bedrohungslage, das sich auch aus den forcierten Angriffen der »neuen« und »alten« Linken und dem Umbau des Bildungssystems speiste. Dieses galt nun häufig als Multiplikator von Ansichten, die die Öffentlichkeit gegen die Marktwirtschaft einzunehmen drohten.⁷ Dass die Schul- und Universitätsabsolventen ebenso wie die aufbegehrenden Lehrlinge die Betriebe mit linken oder gar linksextremen Ansichten infiltrierten und

3 Bernhard Dietz, Weniger Autorität wagen. »1968« und der Wandel von Führungskonzepten in der deutschen Wirtschaft, in: *Mittelweg* 36 27 (2018) H. 6, S. 43-64; ders., *Der Aufstieg der Manager. Wertewandel in den Führungsetagen der westdeutschen Wirtschaft, 1949–1989*, München 2020, S. 203-254.

4 Entscheidend: Luc Boltanski/Éve Chiapello, *Der neue Geist des Kapitalismus. Aus dem Französischen von Michael Tillmann*, Konstanz 2003.

5 Siehe hierzu auch Knud Andresen, *Gebremste Radikalisierung. Die IG Metall und ihre Jugend 1968 bis in die 1980er Jahre*, Göttingen 2016, S. 114-217.

6 Recherchiert wurde dafür in den Archiven des BDI, den Bibliotheken der BDA und des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW), im Rheinisch-Westfälischen Wirtschaftsarchiv sowie in den Unternehmensarchiven von Bayer, Bertelsmann, RWE, Krupp und der Commerzbank.

7 Öffentliches Bewußtsein – Bildung – Berufsbildung, in: *Jahresbericht der BDA 1971/72*, S. 20f., hier S. 20; IW, *Hochschulen in Deutschland. Zwischen Chaoten und RCDS*, Köln 1976.

auch die Gewerkschaften radikalisierten, erschien als konkrete Gefahr.⁸ Immer mehr kristallisierte sich heraus: Wer die Deutungsmacht über das Wirtschaftssystem erlangen oder behalten wollte, musste beim Bildungssektor ansetzen.

Die Folge war, dass sich sowohl das Reden als auch die Praxis beruflicher Bildung immer mehr politisierten. Die bisherige Forschung untersucht politische Bildung im engeren Sinne vornehmlich in der schulischen Pädagogik sowie in den Aktivitäten von Parteien, Gewerkschaften und den Bundes- und Landeszentralen für politische Bildung.⁹ Hier soll der Blick nun auf die Unternehmerschaft, ihre Verbände und Forschungsinstitute als bislang unterschätzte Akteure dieses Feldes gelenkt werden. Der Politikdidaktiker Walter Gagel hat die Politisierung von Bildung nach 1968 als einen dreidimensionalen Prozess beschrieben: Erstens sei es um die politische Positionierung der Lehrenden gegangen; zweitens um die Einübung einer konfliktorientierten Debattenkultur; drittens sei Bildung als Instrument eingesetzt worden, um politische Ziele zu verfolgen.¹⁰ Die Unternehmerschaft bediente sich in den 1970er-Jahren aller drei Politisierungsformen ihrer Bildungsarbeit. Das soll in folgenden Schritten analysiert werden: Zunächst wird mit Blick auf die Entwicklungen der nationalen und internationalen Bildungspolitik um 1968 geschildert, wie die intendierte Neubestimmung des Verhältnisses von beruflicher und politischer Bildung einen Perspektivwechsel auf die unternehmerische Bildungsarbeit evozierte (1.). Dann wird anhand dreier Beispiele herausgearbeitet, wie Wirtschaftsverbände und Unternehmen über Seminare für Führungskräfte einerseits und Betriebsräte andererseits den öffentlichen Diskurs wenden wollten: Als erste Strategie wurden Managementseminare zu den Grundlagen des »Marxismus« entwickelt, die ein Bewusstsein für die politischen Dimensionen der Wirtschaftsordnung herstellen und zugleich deren Gefährdung durch linkes Gedankengut aufzeigen sollten (2.). Die zweite Strategie bestand darin, Führungskräfte aller Ebenen über »Dialektik«-Seminare die Sprache »der Linken« zu lehren (3.). In einer dritten Strategie wurde versucht, Betriebsratsseminare dem Einfluss der Gewerkschaften zu entziehen, um den »Klassenkampf« in eine »Konfliktkultur« zu transformieren (4.). Der Beitrag soll auch zeigen, dass dieses Vorgehen auf Hilfe von außen angewiesen war. Der Markt freier Weiterbildungsinstitute lieferte aus einem ökonomischen Eigeninteresse entscheidende Impulse. Analysiert werden sowohl programmatische Aussagen arbeitgebernaher Organisationen und ihrer Vertreter

8 Haut die Linken. Manager Polit-Unterricht, in: *Capital* Nr. 10/1972, S. 26-30, hier S. 28; ISWA. Geschäftsführer brauchen Weiterbildung, in: *Der Arbeitgeber* 23 (1971), S. 1057.

9 Gudrun Hentges, *Staat und politische Bildung. Von der »Zentrale für Heimatdienst« zur »Bundeszentrale für politische Bildung«*, Wiesbaden 2013; Sonja Levsen, *Autorität und Demokratie. Eine Kulturgeschichte des Erziehungswandels in Westdeutschland und Frankreich 1945–1975*, Göttingen 2019; Phillip Wagner, Das Mitbürgerliche und das Staatsbürgerliche. Politische Bildung, Bürgerlichkeit und Demokratie im Westdeutschland der 1940er und 1950er Jahre, in: Manfred Hettling/Richard Pohle (Hg.), *Bürgertum. Bilanzen, Perspektiven, Begriffe*, Göttingen 2019, S. 263-296. Siehe auch das Forschungsprojekt am Historischen Institut der Universität Jena, geleitet von Tim Schanetzky: <<https://www.jenacenter.uni-jena.de/research-projects/politische-bildung/>>.

10 Walter Gagel, *Geschichte der politischen Bildung in der Bundesrepublik Deutschland 1945–1989. Zwölf Lektionen*, Opladen 1994, 2., überarb. Aufl. 1995, S. 177f.

besonders aus dem Umfeld der BDA und des Deutschen Industrieinstitutes (DI), wie sie in Vorträgen, Artikeln und Flugschriften formuliert wurden, als auch Quellen über die konkrete Weiterbildungspraxis in ausgewählten Unternehmen. Ergänzend werden Reaktionen aus der Erwachsenenbildung, den Sozialwissenschaften und den Gewerkschaften einbezogen.

Im Sinne einer Kulturgeschichte des Politischen wird die Bildungspraxis als eine Strategie interpretiert, um über die Einübung von Kommunikation – sei sie sprachlicher, symbolischer, körperlicher oder medialer Art – gesellschaftspolitische Ordnungsvorstellungen durchzusetzen. Diese Form der Weiterbildung wurde damit zu einem bedeutenden politischen Kommunikationsraum,¹¹ ja zum Experimentierfeld einer Sprach- und Gesellschaftspolitik, die auch darauf zielte, die breite Akzeptanz der sozialliberalen Gesellschaftsreform zu unterminieren.¹² Es wird zu zeigen sein, dass hier eine Aneignung von Strategien der politischen Gegner stattfand, um diese Kommunikationsmuster wiederum gegen linke Gesellschaftsideale einzusetzen. Mit einer solchen Perspektive kann der Beitrag auch Hinweise darauf liefern, warum sich die Fronten zwischen den Sozialpartnern im Laufe der 1970er-Jahre zeitweilig verhärteten.¹³

1. Bildung wird politisch

Die politische Funktionalisierung von beruflicher Bildung hatte ihren Ursprung nicht in den Protestjahren 1967/68, sondern wesentlich früher. In den ersten beiden Nachkriegsjahrzehnten war die berufliche Bildung für Erwachsene in der Bundesrepublik bereits zu einem wichtigen Instrument unternehmerischer Sozial- und Personalpolitik avanciert. Die Schulung von Führungskräften durch betriebspsychologische Experten, durch neue Management-Institute oder gar durch die Kirchen vollzog sich zunächst ebenso jenseits der breiten Öffentlichkeit wie die Weiterbildung von Bergarbeitern, Verkäufern oder Sekretärinnen. Der Weiterbildungssektor hatte sich dabei marktförmig organisiert,¹⁴ mit zahlreichen internen und externen Anbietern

11 Willibald Steinmetz/Heinz-Gerhard Haupt, *The Political as Communicative Space in History. The Bielefeld Approach*, in: dies./Ingrid Gilcher-Holtey (Hg.), *Writing Political History Today*, Frankfurt a.M. 2013, S. 11-36, hier S. 21f.

12 Siehe dazu Martina Steber, *Die Hüter der Begriffe. Politische Sprachen des Konservativen in Großbritannien und der Bundesrepublik Deutschland, 1945–1980*, München 2017; Daniel Schmidt/Michael Sturm, »Wir sind die, vor denen Euch die Linken immer schon gewarnt haben«. Eine Einleitung, in: Massimiliano Livi/Daniel Schmidt/Michael Sturm (Hg.), *Die 1970er Jahre als schwarzes Jahrzehnt. Politisierung und Mobilisierung zwischen christlicher Demokratie und extremer Rechter*, Frankfurt a.M. 2010, S. 7-30.

13 Hierzu auch: Wolfgang Streeck, *Steuerung und Regulierung der beruflichen Bildung. Die Rolle der Sozialpartner in der Ausbildung und beruflichen Weiterbildung in der Bundesrepublik Deutschland*, Berlin 1987.

14 Matthias Kipping, *The Hidden Business Schools: Management Training in Germany since 1945*, in: Lars Engwall/Vera Zamagni (Hg.), *Management Education in Historical Perspective*, Manchester 1998, S. 95-110; Ruth Rosenberger, *Experten für Humankapital. Die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik Deutschland*, München 2008; Dietz, *Aufstieg der Manager* (Anm. 3); Martin

ohne standardisierte Qualifikationen, ohne anerkannte Abschlüsse und Qualitätsnormen, orientiert an den Interessen der Unternehmen, die die Seminare nach eigenen Kriterien entwickelten oder auswählten, buchten und bezahlten. Die Maßnahmen zielten auf eine Anpassung von Beschäftigten an betriebliche Erfordernisse, seien sie fachlicher oder sozialer Natur, und unterlagen damit der Kontrolle oder auch Willkür der Unternehmensleitungen und der sich etablierenden Personalabteilungen. Politisch-ideologische Schulungen waren dabei weit verbreitet: Seit den 1950er-Jahren ließ sich das Führungspersonal vieler Unternehmen von politikwissenschaftlichen Experten über die Entwicklungen im Staatssozialismus aufklären, was auch der Prävention gegen linke Betriebsräte und der Einhegung von Mitbestimmungsforderungen diente.¹⁵ In dieselbe Richtung zielten Meister- und Vorarbeiterseminare, in denen Techniken der Menschenführung vermittelt wurden, die teils von älteren Betriebsgemeinschaftsvorstellungen, teils von amerikanischen *Human-Relations*-Konzepten inspiriert waren.¹⁶ Die einflussreiche, durch die Akademie für Führungskräfte propagierte »Führung im Mitarbeiterverhältnis«¹⁷ etwa gerierte sich als eine Form der Demokratisierung der Belegschaft von oben, wenn sie vorgab, aus »gegängelten Untertanen« endlich »verantwortliche Bürger« zu machen.¹⁸

Hinzmann/Joachim Scholtyseck, *Überlegen führen. Die Geschichte der Baden-Badener Unternehmergespräche seit 1955. Mit einem Beitrag von Johannes Bähr*, München 2020; u.v.m. Die prominentesten Veranstalter waren die im Wuppertaler Kreis organisierten Institute wie die Arbeitsgemeinschaft für soziale Betriebsführung und Betriebsgestaltung (ASB Heidelberg), die Akademie für Führungskräfte, die Technische Akademie Wuppertal, die Baden-Badener Unternehmergespräche und später das Universitätsseminar der Wirtschaft.

- 15 Siehe z.B. Marlis Hennig, *Die Gemeinsame Sozialarbeit der Konfessionen im Bergbau (GSA). Eine Untersuchung zur christlichen Mitverantwortung im Bergbau*, Bochum 1995; Traugott Jähnichen (Hg.), *Den Wandel gestalten. 50 Jahre Gemeinsame Sozialarbeit der Konfessionen im Bergbau*, Essen 2000, S. 58-68.
- 16 Helmut Trischler, Partielle Modernisierung. Die betrieblichen Sozialbeziehungen im Ruhrbergbau zwischen Grubenmilitarismus und Human Relations, in: Matthias Frese/Michael Prinz (Hg.), *Politische Zäsuren und gesellschaftlicher Wandel im 20. Jahrhundert. Regionale und vergleichende Perspektiven*, Paderborn 1996, S. 145-171; Christian Kleinschmidt, *Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985*, Berlin 2002, S. 173-203; Karsten Uhl, Der Faktor Mensch und das Management: Führungsstile und Machtbeziehungen im industriellen Betrieb des 20. Jahrhunderts, in: *Neue Politische Literatur* 55 (2010), S. 233-254.
- 17 Adelheid von Saldern, Das »Harzburger Modell«. Ein Ordnungssystem für bundesrepublikanische Unternehmen 1960-1975, in: Thomas Etzemüller (Hg.), *Die Ordnung der Moderne. Social Engineering im 20. Jahrhundert*, Bielefeld 2009, S. 303-329; dies., Bürgerliche Werte für Führungskräfte und Mitarbeiter in Unternehmen. Das Harzburger Modell (1960-1975), in: Gunilla Budde/Eckart Conze/Cornelia Rauh (Hg.), *Bürgertum nach dem bürgerlichen Zeitalter. Leitbilder und Praxis seit 1945*, Göttingen 2010, S. 165-184; Daniel C. Schmid, »Quo vadis, Homo harzburgensis?«. Aufstieg und Niedergang des »Harzburger Modells«, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 59 (2014), S. 73-98; Alexander O. Müller, *Reinhard Höhn. Ein Leben zwischen Kontinuität und Neubeginn*, Berlin 2019; Dietz, *Aufstieg der Manager* (Anm. 3), S. 157-172; u.v.m.
- 18 Institut Mensch und Arbeit (Hg.), *Der Vorgesetzte heute*, München 1962, S. 2.

Anfang der 1960er-Jahre lieferte die OECD die Legitimation dafür, Bildungspolitik stärker als zuvor den Erfordernissen des Arbeitsmarktes zu unterwerfen.¹⁹ Angesichts des Fachkräftemangels und befördert durch US-amerikanische Humankapitaltheorien nach dem »Sputnik-Schock«²⁰ steigerten die Mitgliedsstaaten unter Berücksichtigung des prospektiven Arbeitskräftebedarfs ihre Bildungsausgaben massiv.²¹ Dabei begann sich ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass die berufliche Bildung nicht nur dem Bereich der Wirtschaft angehörte, sondern auch ein Teilbereich des umfassenderen Bildungssektors war und deshalb gesellschaftspolitischen Zielen genügen musste.²² Die Berufsbildungsdebatte entwickelte sich deshalb bereits vor 1968 zu einer Frage von Einfluss und Macht. Denn die Reformen drohten mit der Ausbildung und der betrieblichen Weiterbildung diejenigen Bildungsaktivitäten staatlich zu regulieren, die als unternehmerische Kernkompetenzen galten.²³ Wichtig war in diesem Zusammenhang beispielsweise die Auseinandersetzung um die Einführung eines Rechts auf Bildungsurlaub, der von den Arbeitgebern finanziert werden sollte. Die besonders seitens der Gewerkschaften auch international propagierte Forderung rückte die politische Dimension von Bildung in den Fokus der Öffentlichkeit. Der Bildungsurlaub sollte beruflichen und politischen Seminaren unterschiedlicher Träger vorbehalten sein. Je konkreter die Gesetzesinitiativen wurden, umso vehementer wehrte sich die Unternehmerschaft gegen einen Einflussverlust auf die »Erziehung« der abhängig Beschäftigten zugunsten anderer gesellschaftlicher Akteure und des Staates.²⁴

Als dann während der ersten westdeutschen Rezession nach dem Zweiten Weltkrieg (1966/67) die Proteste der Jugend ausbrachen, erschütterten sie die Paradigmen der Bildungspolitik nachhaltig. Die Gewissheit, dass Bildungsinvestitionen der entscheidende Faktor für das Wirtschaftswachstum und damit ein Garant für den sozialen Frieden seien, erschien plötzlich zweifelhaft: Arbeitskräfteprognosen waren fehlgeschlagen, die Bildungsexpansion reproduzierte soziale Ungleichheiten,²⁵ und trotz steigender Immatrikulationszahlen konnte der Fachkräftemangel nicht gedeckt

19 OECD, *Policy Conference on Economic Growth and Investment in Education. Washington 16th – 20th October 1961*, Washington 1962.

20 Dazu u.a. Brigitta Bernet/David Gugerli, *Sputniks Resonanzen. Der Aufstieg der Humankapitaltheorie im Kalten Krieg – eine Argumentationsskizze*, in: *Historische Anthropologie* 19 (2011), S. 433-446.

21 Z.B.: OECD, Directorate of Scientific Affairs, Paul Senf, *Financial Implications of the Expansion, by 1970, of Public and Educational Expenditures in the five Countries of the European Economic Community*, 25.3.1965, OECD Archives DAS/PD/64.56.

22 Claus Offe, *Berufsbildungsreform. Eine Fallstudie über Reformpolitik*, Frankfurt a.M. 1975.

23 Karin Büchter, *Betriebliche Weiterbildung – Historische Kontinuität und Durchsetzung in Theorie und Praxis*, in: *Zeitschrift für Pädagogik* 48 (2002), S. 336-355.

24 Hermann Jahns, *Bildungsurlaub. Analyse von Strategien der Gewerkschaften, der Unternehmervverbände und des Staates bei einem politischen Konflikt*, Hamburg 1977; Dieter Görs, *Zur politischen Kontroverse um den Bildungsurlaub. Politische, ökonomische und didaktische Bedingungen*, Köln 1978; u.v.m.

25 Einschlägig: James Samuel Coleman, *Equality of Educational Opportunity*, Washington 1966.

werden, weil sich die Studentinnen und Studenten, anders als erwartet, eben nicht für die als ökonomisch besonders relevant angesehenen Natur- und Ingenieurwissenschaften entschieden, sondern für andere Fächer.²⁶

Auf OECD-Ebene erschienen die Proteste von 1967/68 deshalb als ein Fanal dafür, dass den Mitgliedsstaaten die Bildungspolitik zu entgleiten drohte: »[...] past educational development has not been harmonious with broader economic and particular social development. [...] Current social reactions to education and its role in society, and in particular the debate resulting from the student crisis, will oblige Member countries to begin to bring such considerations more explicitly into their policy and planning activities.«²⁷ In der Folge begann die OECD, die Ziele von Bildung neu zu formulieren.²⁸ Bildungspolitik sollte fortan nicht mehr als eine pure Funktion von Wirtschaftspolitik, sondern als Querschnittsaufgabe eines Gesamtsystems begriffen werden, in dem Ziele wie Chancengleichheit, individuelle Entfaltung und ökonomische Prosperität gleichberechtigt nebeneinanderstanden.²⁹ Mit dem Programm einer »Demokratisierung« von Bildung griff man explizit eine Forderung der Studentenbewegung auf.³⁰ Das Leitbild war die Integration aller Bildungsformen, vom Kindergarten bis zu den Universitäten, von der schulischen über die berufliche bis zur politischen Bildung, in ein einziges System, das fortan mit seinen Strukturen und Curricula staatlicher Planung und Kontrolle unterliegen sollte. Kaum zu überschätzen und bislang wenig beachtet ist der Einfluss, den dieser Paradigmenwechsel auf die Reformvorhaben der sozialliberalen Bundesregierung hatte, die die Ziele und Umsetzungsvorschläge der OECD fast wörtlich übernahm.³¹ Dazu gehörte die Aufwertung der Erwachsenen- sowie der Fort- und Weiterbildung zur »vierten Säule« des Bildungssystems. Bereits im Berufsbildungsgesetz von 1969 wurde festgelegt, dass die Fortbildung nicht nur an die »technischen« und »wirtschaftlichen«, sondern eben auch an die »gesellschaftlichen Erfordernisse und deren Entwicklung« angepasst werden müsse.³²

Dass Bildung damit zum Mittel gesellschaftspolitischer Reformen avancierte,³³ verstörte die Interessenverbände der Wirtschaft nachhaltig. Sie beharrten darauf, dass die vermeintlichen Eigenlogiken der allgemeinen, der politischen und der beruflichen

26 Dazu insgesamt: OECD, Centre for Educational Research and Innovation (CERI), Strategy Group, Educational Growth and Educational Opportunity, 26.9.1969, OECD Archives CERI/EG/SG/69.01.

27 OECD, Committee for Scientific and Technical Personnel, Working Party for the Policy Conference on Educational Growth, 6.3.1969, S. 3f., OECD Archives STP/WP(69)1.

28 Regula Bürgi, *Die OECD und die Bildungsplanung der freien Welt. Denkstile und Netzwerke einer internationalen Bildungsexpertise*, Opladen 2017; Vera G. Centeno, *The OECD's Educational Agendas – Framed from Above, Fed from Below, Determined in Interaction. A Study on the Recurrent Education Agenda*, Frankfurt a.M. 2018.

29 OECD, CERI, Purpose, Programmes, Progress, 24.12.1969, S. 6, OECD Archives CERI/D/69.3.

30 OECD, CERI, Governing Board, Draft Outline of the Programme of the Centre, 12.6.1968, S. 3, S. 7, OECD Archives CERI/GB/68.3.

31 Willy Brandt, Abgabe einer Erklärung der Bundesregierung, in: Deutscher Bundestag, Stenographischer Bericht, 6. Wahlperiode, 5. Sitzung, 28.10.1969, S. 20-34.

32 Berufsbildungsgesetz vom 14.8.1969, in: *Bundesgesetzblatt*, Teil I, Nr. 75, 16.8.1969, S. 1112-1137, hier § 46 (2), S. 1119.

33 Gagel, *Geschichte* (Anm. 10), S. 184.

Bildung anerkannt werden müssten, deren jeweilige Ziele und Zuständigkeiten nicht miteinander vermischt werden dürften. Alsbald wurde genau diese Haltung heftig angegriffen, weil sie die politischen Dimensionen beruflicher Bildung ebenso verschleierte wie die Einflüsse von Wirtschaftsinteressen auf die Schul- und Universitätsbildung.³⁴ In immer neuen Studien enthüllten junge Pädagogen und Sozialwissenschaftler, dass Bildung im Wirtschaftssystem mit ihren Formen und Inhalten zur Zementierung von Herrschaftsverhältnissen beitrug.³⁵ Die Orientierung an Verwertungsinteressen mit der Priorisierung technischer Fächer und des Leistungsprinzips wurde scharf verurteilt. Neben solcher Kritik drohten den unternehmerischen Angeboten nun auch noch staatliche Interventionen.

Das alles führte zu Abwehrreflexen. Aus den Publikationen der Wirtschaftsverbände und den Vorträgen ihrer Vertreter spricht eine Fassungslosigkeit darüber, dass die ökonomischen Prinzipien, die jahrelang als Konsens gegolten hatten, nicht mehr gültig sein sollten. Man beschwor die »Dienstleistungsfunktion« von Bildung und mit Blick auf die Konkurrenz aus der Sowjetunion die Unerlässlichkeit einer Leistungsauslese für den globalen Wettbewerb.³⁶ Deutlich zeigt sich hier die Langzeitwirkung von Paradigmen der frühen 1960er-Jahre. Die gewerkschaftlichen Forderungen nach einer emanzipierenden »Bildung für alle«, auch für diejenigen, die der Wirtschaftselite als »bildungsunfähig« oder »-unwillig« galten, wurden abgelehnt. Seitens der BDA hieß es, dass eine substantielle Gefahr »aus der Ideologisierung der Bildungsdebatte« erwachse, »in der mit Formeln wie Bildungsdefizit, Bildungsnotstand, Bürgerrecht auf Bildung usw. ein vorwiegend soziales – und durch fälschliche Gleichheitsvorstellungen motiviertes – als mehr leistungsbezogenes Bildungsverständnis propagiert und der einzelne dann zu langfristigen Bildungswegen animiert wird, denen er nicht gewachsen ist.«³⁷ Bildung wurde hier nicht als Befähigung zur Leistung, sondern als Belohnung von Leistungsfähigkeit interpretiert. Mit dieser Rechtfertigung von Leistung als Lebenselixier der Marktwirtschaft präsentierte beispielsweise das DI »die Wirtschaft« als das einzige System, das Bildung nicht nach ideologischen, sondern nach sachlichen Kriterien gewähre.³⁸

34 Aus Sicht der Arbeitgeber: Fritz Arlt, *Bildungspolitik der Wirtschaft im Spiegel progressiver gesellschaftsreformerischer Kritik*, Köln 1969.

35 Friedhelm Nyssen, Aktion und Ideologie der BDA im Felde der Schule, in: *Blätter für deutsche und internationale Politik* 12 (1967), S. 1047-1058; Frank Heidtmann, Zum ideologischen Gehalt der Äußerungen der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände zum Zweiten Bildungsweg, in: *Die Deutsche Berufs- und Fachschule* 65 (1969), S. 416-427; Gisela Stütz, *Berufspädagogik unter ideologiekritischem Aspekt*, Frankfurt a.M. 1970; Martin Baethge, *Ausbildung und Herrschaft. Unternehmerinteressen in der Bildungspolitik*, Frankfurt a.M. 1970; Dirk Axmacher, *Erwachsenenbildung im Kapitalismus. Zur politischen Ökonomie des Ausbildungssektors in der BRD*, Frankfurt a.M. 1974; u.v.m.

36 Arlt, *Bildungspolitik* (Anm. 34), S. 16; Winfried Schlaffke, *Die Leistungsgesellschaft. Instrument gerechter Chancenverteilung oder autoritärer Herrschaft?*, Köln 1971.

37 Bildung – Berufsbildung – Integration der Jugend, in: *Jahresbericht der BDA 1968/69*, S. 15-17, hier S. 15f.

38 Sehr deutlich bei Arlt, *Bildungspolitik* (Anm. 34), S. 8-10.

Die Unternehmerschaft besann sich erst in dem Moment auf die politische Funktion ihrer Bildungsangebote, als sie verstärkt angefeindet wurde,³⁹ und schrieb sich so mit einer ganz eigenen Interpretation in die bildungspolitische Offensive ein. Der ab 1971 in appellativen Vorträgen und dramatisierenden Artikeln propagierten Aufforderung, endlich in die Offensive zu gehen,⁴⁰ folgte eine politische Anreicherung der Weiterbildung, die von einer Analyse der breiten Front ihrer Gegner ausging.

2. Weiterbildung gegen »die Linken«

Dass viele Unternehmen gerade 1972 in die nun auch beim Namen genannte politische Bildung einstiegen, war kein Zufall. In diesem Jahr kippte das latente Gefühl einer Unterwanderung der gesellschaftlichen Ordnung in die Gewissheit einer konkreten Bedrohung: Im Januar war das novellierte Betriebsverfassungsgesetz verabschiedet worden, das neue Mitbestimmungsrechte in Weiterbildungsfragen schuf. Zwei Maßnahmen erweckten besonderes Misstrauen der Arbeitgeber: Einmal ging es um ein Mitbestimmungsrecht bei der Auswahl der Teilnehmer, des Lehrpersonals und der Inhalte.⁴¹ Zum anderen regelte das Gesetz, dass Betriebsräte für Seminare freigestellt werden mussten, die erforderliche Kenntnisse für die Interessenvertretung vermittelten. Zusätzlich erhielt jedes Betriebsratsmitglied während seiner Amtszeit mindestens drei Wochen Anspruch auf einen bezahlten Bildungsurlaub, dessen Inhalte von der »zuständigen obersten Arbeitsbehörde des Landes« nach Absprache mit den Sozialpartnern festgelegt werden sollten.⁴² Diese Regelungen wurden in den Vorstandsetagen, Personalabteilungen und Verbänden als Einfallstore für die Aushöhlung betrieblicher Strukturen bewertet. Gerade die Gewerkschaftsseminare galten als Medien politischer Indoktrination, die zwangsläufig zu Unruhe in den Belegschaften führen würden. Die Arbeitgeber befürchteten außerdem, dass die Freistellung der Betriebsräte nur ein Vorgeschmack auf einen gesetzlichen Bildungsurlaub für alle sei, den die Gewerkschaften für die politische Bildung zweckentfremden wollten.⁴³

Die Angst vor einem Umsturz der Gesellschaftsordnung hin zu einem »Rätesystem« brach sich auch in Bildungsveranstaltungen immer wieder Bahn. Zahlreiche Referenten warnten vor einer Aushöhlung der freiheitlich-demokratischen Grundordnung

39 Dietz, *Autorität* (Anm. 3); Kurzlechner, *Semantik* (Anm. 2); Franz Walter/Stine Marg, »The Business of Business is Business, not Civics«. *Unternehmer in Deutschland – Fazit und Ausblick*, in: dies. (Hg.), *Sprachlose Elite? Wie Unternehmer Politik und Gesellschaft sehen*, Reinbek bei Hamburg 2015, S. 286-350.

40 Wolfgang Herian, *Der Angriff auf den Unternehmer*, in: *Vortragsreihe des DI 23* (1973) H. 29; Dieter Fertsch-Röver, *Unternehmer in die Offensive*, in: *Vortragsreihe des DI 21* (1971) H. 32; Rudolf Wilhelm Eversmann, *Der Kampf um unsere gesellschaftliche Ordnung*, in: *Vortragsreihe des DI 21* (1971) H. 41.

41 Betriebsverfassungsgesetz vom 15.1.1972, in: *Bundesgesetzblatt*, Teil I, Nr. 2, 18.1.1972, S. 13-43, hier §§ 97 und 98, S. 32.

42 Ebd., § 37 (6) u. (7), S. 20f.

43 Erwachsenenbildung. Arbeitgeber sorgen, in: *Der Arbeitgeber 7* (1971), S. 276.

und perhorreszierten die Schrecken (neo)marxistischer Gesellschaftskonzepte.⁴⁴ Beim Universitätsseminar der Wirtschaft (USW), der 1968 unter anderem mit Bundesmitteln gegründeten Kaderschmiede für die wirtschaftliche Führungselite, unterlegte Paul Gert von Beckerath, Personaldirektor der Bayer AG, das Betriebsverfassungsgesetz mit einem fingierten gewerkschaftlichen Subtext: »Wir halten das Fernziel der Wandlung der Gesellschaftsordnung fest im Auge; seine Realisierung erfolgt in kleinen Schritten, wie es der jeweiligen politischen Situation angemessen ist.«⁴⁵ Als Vorbote dieser bedrohlichen Entwicklung erschien die Rote Armee Fraktion (RAF), die mit ihrer »Mai-Offensive« von 1972 den Zusammenhang linksradikaler Ideologie und terroristischer Aktion so deutlich wie nie zuvor gezeigt habe.⁴⁶ Es schien an der Zeit, sich näher mit diesem Gedankengut auseinanderzusetzen, das im antisozialistischen Stil des politischen Konservatismus jener Jahre⁴⁷ recht undifferenziert als radikalisierte Fortsetzung von politischen Ansichten der »alten« und der »neuen« Linken interpretiert wurde.

Zwischen 1971 und 1980 gab das Deutsche Industrieinstitut (DI) – ab 1973 Institut der deutschen Wirtschaft (IW) – gemeinsam mit der BDA deshalb eine Fülle von Schriften heraus, die sich mit »den Linken« auseinandersetzten. Neben Texten, die über die Infiltrationsversuche linksextremer Gruppen berichteten oder die Schlagworte ihrer Gesellschaftskritik sezierten,⁴⁸ entwickelte das DI ab 1971 auch eine Flugchriftenreihe mit dem Titel »Die neue Linke« – ein Sammelbegriff, unter dem von der RAF über die Jusos und die APO bis zur Frankfurter Schule und den Gewerkschaften alle möglichen Gruppierungen zusammengefasst wurden. Mit insgesamt 50 Heften, die auf dem Titelblatt eine stilisierte Faust auf rotem Untergrund präsentierten, wurden die Leser über den »ideologischen Hintergrund« dieser »zusammengewürfelten« Bewegung informiert. Bereits die Titel der ersten Hefte verfolgten eine Strategie des *Othering*: »Woran sie glauben«, »Wie sie vorgehen«, »Warum sie Sozialismus wollen«.⁴⁹ In einem bissigen Stil, mit prägnanten Zitaten und Schlagworten

44 So z.B. Christopher Watrin, Fragen an die Kritiker von Wettbewerbsgesellschaften, in: USW, *Unternehmen* (Anm. 1), S. 173-189.

45 Paul Gert von Beckerath, Das neue Betriebsverfassungsgesetz – Führungsprobleme und gesellschaftspolitische Dimension, in: USW, *Unternehmen* (Anm. 1), S. 69-84, hier S. 70.

46 Haut die Linken (Anm. 8), S. 30.

47 Martina Steber, Talking in Europe. The CDU/CSU, the British Conservative Party, and the Quest für a Common Political Language in the 1960s and 1970s, in: Anna von der Goltz/Britta Waldschmidt-Nelson (Hg.), *Inventing the Silent Majority in Western Europe and the United States. Conservatism in the 1960s and 1970s*, Cambridge 2017, S. 295-314, hier S. 302.

48 Walter Eberle/Winfried Schlaffke, *Gesellschaftskritik von A-Z. Vorwürfe, Antworten, Literaturverweise*, Freiburg i.Br. 1972, 3. Aufl. 1974; Joachim Reichling, *Konflikt, Kritik, Emanzipation. Schlüsselwörter zu Verwirrung des demokratischen Grundkonsenses*, Köln 1978; Horst-Udo Niedenhoff, *Jetzt muß etwas getan werden. Die Basisarbeit linksextremer Gruppen im Betrieb*, Köln 1976; ders., *Auf dem Marsch durch die Institutionen. Die kommunistische Agitation im Betrieb und in den Gewerkschaften*, Köln 1979, 2. Aufl. 1982; u.v.m.

49 DI/Bildungsabteilung der BDA, *Woran sie glauben. Der ideologische Hintergrund*, Köln 1971; dies., *Wie sie vorgehen. Die Strategie*, Köln 1971; dies., *Warum sie Sozialismus wollen. Kritik an der Wirtschaft*, Köln 1971.

erfuhr man hier beispielsweise von der Gewaltbereitschaft der »Neuen Linken«.⁵⁰ Zudem wurden die Leser mit den Namen linker geistiger Ziehväter wie Herbert Marcuse und André Gorz bekannt gemacht und lernten diese als Opponenten der sozialen Marktwirtschaft kennen. Die Hefte sollten »in Schulen, Universitäten, Jugendzentren und Wartezimmern von Ärzten« ausgelegt werden und waren damit Teil einer großen Medienkampagne.⁵¹ Nach Auskunft der BDA hatten die 9.401.709 Exemplare bis 1980 zahlreiche »gesellschaftspolitisch relevante Gruppen« erreicht, die die Hefte auch in ihrer Bildungsarbeit verwendeten.⁵²

Der Berufsbildungskongress der deutschen Wirtschaft 1972 war ebenfalls Teil dieser Öffentlichkeitsarbeit, die für die »Auseinandersetzung mit den von linksextremen Kreisen immer wieder vorgetragenen ideologischen Angriffen« als notwendig angesehen wurde.⁵³ Statt weiter das Primat beruflicher Bildung zu betonen, wollte die Unternehmerschaft nunmehr auch »wirtschafts- und gesellschaftspolitische[.] Themen« vermitteln,⁵⁴ die sukzessive in die berufliche Weiterbildung für Führungskräfte aller Ebenen eingegliedert wurden. Dafür wurden in den Betrieben gesellschaftspolitische Seminare entwickelt.⁵⁵ Für externe Veranstaltungen engagierten Unternehmen, Verbände und Management-Institute bevorzugt Professoren aus dem Umkreis des Bundes Freiheit der Wissenschaft⁵⁶ wie Richard Löwenthal, Hermann Lübke oder Christian Watrin,⁵⁷ aber auch CDU-nahe Ordinarien wie den Philosophie-Professor Günter Rohrmoser, der durch seine Studie über das »Elend der kritischen Theorie« auf sich aufmerksam gemacht hatte.⁵⁸ Rohrmoser erklärte 1972, dass sich die Fundamente der Gesellschaft in Auflösung befänden und die Schulung der Führungskräfte der einzige Weg sei, um der Freiheit zum Überleben zu verhelfen.⁵⁹ Inhaltlich reichten die Angebote von informierenden Referaten, die die Historie des »Marxismus«

50 IW, *Marxismus und Gewalt*. »Natürlich kann geschossen werden«, Köln 1976.

51 Unternehmer. Überall aufgewacht, in: *Spiegel*, 28.1.1974, S. 46-49, hier S. 49.

52 Zusammenarbeit mit dem Institut der deutschen Wirtschaft, in: *Jahresbericht der BDA* 1980/81, S. 87.

53 Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (KWB), in: *Jahresbericht des BDI* 1971/72, S. 81.

54 Hans-Günther Sohl, Wirtschaftliche Leistungen und berufliche Qualifikation, in: Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (Hg.), *Berufsbildung auf dem Weg in die Zukunft. Kongressbericht München 20. und 21. Januar 1972*, Bonn 1972, S. 19-25, hier S. 25.

55 Grundkurs für jüngere Führungskräfte, 1974, Bayer-Archiv Leverkusen (BAL) 388/173; Montagsbesprechung 12/74, Ergebnisprotokoll vom 9.9.1974, BAL 388/192; Heinz Griesinger, *Weiterbildung von Führungskräften in der Wirtschaft*, Köln 1976, S. 45f.

56 Dazu ausführlich: Nikolai Wehrs, *Protest der Professoren. Der Bund Freiheit der Wissenschaft in den 1970er Jahren*, Göttingen 2014.

57 Siehe dazu eine tabellarische Auflistung einschlägiger Seminare in: Kurt Johannson, *Anpassung als Prinzip. Maßnahmen der Unternehmer im Bereich der politischen Bildung. Eine Dokumentation*, Frankfurt a.M. 1975, S. 153.

58 Günter Rohrmoser, *Das Elend der kritischen Theorie. Theodor W. Adorno, Herbert Marcuse, Jürgen Habermas*, Freiburg i.Br. 1970, 4. Aufl. 1976. Es folgte eine ganze Reihe kritischer Schriften über linke Gruppierungen.

59 Expertengespräch: »Zwei Minuten vor zwölf«. Interview mit Günther [sic] Rohrmoser, in: *Capital* Nr. 10/1972, S. 28.

skizzierten,⁶⁰ bis zu scharfen Attacken, in denen es darum ging, neomarxistische Positionen und damit zugleich deren Verfechter zu zerpfücken. In einem USW-Seminar polemisierte der Nationalökonom Ernst Helmstädter beispielsweise gegen die Visionen der Jungsozialisten, die er als »antikapitalistische Verbalhymnen, Lehrstücke eines sich revolutionär dünkenden Vulgärmarxismus« bezeichnete.⁶¹ Eine solche Bildungsarbeit war zweifelsohne dazu geeignet, das unternehmerische Führungspersonal auf den Kampf gegen die als »Systemüberwinder« stilisierten Kritiker einzustimmen. Jede Forderung nach einer Demokratisierung in den Betrieben wurde als Revolutionsversuch bezeichnet, die Gegensätze erschienen unüberbrückbar.⁶²

Der Aktionismus war der Tatsache geschuldet, dass die Furcht vor einem »Marxismus« in neuem Gewande handlungsleitend wurde. Die Allianz zwischen den Gewerkschaften, die den Konsenskapitalismus faktisch aufgekündigt hätten, und den Sozialdemokraten, »die auf einmal nicht mehr in der Ohnmacht der Opposition verzagten, sondern jetzt die Bundespolitik bestimmten«,⁶³ machte die »politische Pädagogik« zur »intellektuellen Feuerwehr«. ⁶⁴ Sie erfüllte zugleich das Bedürfnis nach einer politischen Selbstverortung der Unternehmerschaft und bereitete damit den Boden für den konservativen »Tendenzwende«-Diskurs ab 1974.⁶⁵

Über das tatsächliche Ausmaß dieser politischen Bildung speulierten bereits die Zeitgenossen. Die Entwicklung der Zahlen über ihren Anteil an der Gesamtbildungsleistung der Unternehmen oder an den Führungskräfte-seminaren insgesamt lässt sich aus der Retrospektive kaum bestimmen, was damit zusammenhängt, dass sie in den Weiterbildungsstatistiken, die ohnehin erst in der zweiten Hälfte der 1970er-Jahre an Kontur gewannen, unter der beruflichen Bildung subsummiert wurden. Das spiegelte die fluiden Grenzen zwischen beruflicher und politischer Bildung wider.⁶⁶ Zeitgenössische Beobachter stimmten jedoch darin überein, dass sich die Angebote der Bildungswerke der Wirtschaft zu diesem Zeitpunkt weitgehend auf gesellschaftspolitische Themen konzentrierten.⁶⁷ Die Schulungskapazitäten dieser Anbieter wuchsen

60 Rupert Lay, *Marxismus für Manager. Kritik einer Utopie*, München 1975, 2. Aufl. 1977. Die Taschenbuch-Ausgabe erschien 1977 mit dem anders akzentuierten Untertitel »Einführung und Argumentationshilfe«.

61 Ernst Helmstädter, Die wirtschaftspolitischen Zielvorstellungen der Neuen Linken, in: USW, *Unternehmen* (Anm. 1), S. 161-172, hier S. 169.

62 Ebd.; Eberhard von Brauchitsch, Führungsverantwortung und Aufgabendelegation im Unternehmen, in: USW, *Unternehmen* (Anm. 1), S. 61-68, hier S. 63. So auch in zahlreichen Reden des Bertelsmann-Chefs, z.B.: Reinhard Mohn, Mitarbeiterführung als Faktor zur Sicherung der Konkurrenzfähigkeit der europäischen Wirtschaft. Vortrag beim European Management Symposium am 4.2.1977 in Davos, S. 8, Unternehmensarchiv Bertelsmann SE & Co. KGaA (UAB) 0007/692.

63 Walter/Marg, *Business* (Anm. 39), S. 288.

64 Holgar Raulf, Politik in den Betrieben. Wirtschaft und politische Bildungsarbeit, in: *Die Politische Meinung* 21 (1976) H. 165, S. 69-76, hier S. 70.

65 Dazu: Peter Hoeres, Von der »Tendenzwende« zur »geistig-moralischen Wende«. Konstruktion und Kritik konservativer Signaturen in den 1970er und 1980er Jahren, in: *Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte* 61 (2013), S. 93-119.

66 Johannson, *Anpassung* (Anm. 57), S. 193.

67 Ullrich Boehm/Gisela Dybowski/Hedwig Rudolph, *Struktur und Finanzierung der Aus- und Weiterbildung. Eine Untersuchung zum Zusammenhang von Finanzierung und sachlicher Steuerung*, Göttingen 1974, S. 70.

in den 1970er-Jahren nachweislich.⁶⁸ Die Bedeutung, die der politischen Bildung zugemessen wurde, zeigt sich auch daran, dass sich die Bildungswerke ab 1978 offenbar erfolgreich darum bemühten, für ihre Seminare Fördermittel der Bundeszentrale für politische Bildung zu erhalten.⁶⁹

3. »Dialektik für Manager«: Sprecherziehung als Schulung zum politischen Kampf

Martina Steber hat in ihrer Untersuchung der Geschichte konservativer Sprachpolitik herausgearbeitet, wie die Angriffe von »links« zu einer »Begriffsoffensive« des konservativ-bürgerlichen Lagers führten.⁷⁰ Der Blick auf die Sprachpolitik wirtschaftsnaher Akteure zeigt indes, dass sich diese nicht im Streit über die Semantik einzelner Begriffe erschöpfte, sondern auch den Akt des Sprechens umfasste. Während im politischen Konservatismus ein nüchterner und antiutopischer Sprachstil angemahnt wurde,⁷¹ der als explizit »anti-linke« Wortgebrauchsstrategie interpretiert werden kann, zeigten sich die Arbeitgeber zugleich abgestoßen und fasziniert von der Eloquenz ihrer Herausforderer. Sie waren sich bewusst, dass ihre eigene Redegabe nicht ausreichte, um den Gegnern Paroli zu bieten, »die in der rhetorischen Auseinandersetzung zwischen Florett und schwerem Säbel wechseln können, die in einer Frage ein ganzes Statement unterbringen und mit unorthodoxen Argumenten verblüffen«.⁷² Immer mehr setzte sich die Erkenntnis durch, dass auch Unternehmer lernen müssten, wie Linke zu reden, um gegen sie reden zu können. Mit diesem Impetus entstanden neue Seminare, die ihren Fokus auf das gesprochene Wort als eine Form politischer Schulung bewarben.

Kurse zum Thema Gesprächsführung hatten bereits in den 1960er-Jahren ihren Weg in die betriebliche Weiterbildung gefunden.⁷³ Im Sinne der *Human Relations* zielten sie auf die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Belegschaft. Nun richtete sich diese Sprecherziehung auch an die Außenwelt. So organisierte das Institut

68 Johannson, *Anpassung* (Anm. 57), S. 198-201. Zwischen 1972 und 1973 erhöhte sich beispielsweise die Zahl der Seminare des Bayerischen Bildungswerkes von 270 auf 410: H. Meier, Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (BBW), in: *Der Arbeitgeber* 23/25 (1973), S. 1164.

69 Kooperation mit den Mitgliedern und ihren Bildungseinrichtungen, in: *Jahresbericht der BDA 1977/78*, S. 93; Jochen Feilcke, Die politische Bildungsarbeit der Bildungswerke der Wirtschaft, in: Winfried Schlawke/Helmut Winter (Hg.), *Politische Erwachsenenbildung. Bestandsaufnahme und Diskussion*, Köln 1980, S. 155-165, hier S. 160. In den Akten der Bundeszentrale für politische Bildung im Bundesarchiv Koblenz finden sich leider keine Angaben über die Themen, die Förderungshöhe und -dauer der Veranstaltungen.

70 Steber, *Hüter der Begriffe* (Anm. 12), S. 229-239.

71 Ebd., S. 239.

72 Josef Hess, Jesuiten-Dialektik für Top-Manager, in: *Handelsblatt*, 25.7.1972, S. 10. Zu diesem Aspekt auch Dietz, *Autorität* (Anm. 3); ders., *Aufstieg der Manager* (Anm. 3), S. 233-241; Kurzlechner, *Semantik* (Anm. 2); Walter/Marg, *Business* (Anm. 39).

73 So z.B. bei Bayer das Seminar »Gesprächsführung, Verhandlungstechnik, Konferenzleitung im Betrieb«: *Informationen über weiterbildende Kurse 1* (1966), S. 2, BAL 329/591.

für Sozial- und Wirtschaftspolitische Ausbildung, das für das Führungspersonal der Wirtschaftsverbände zuständig war, bereits 1965/66 Seminare, die sich der »Rhetorik und Dialektik in der Praxis des Geschäftsführers« widmeten. Ihre Notwendigkeit wurde zu Beginn noch mit der Außendarstellung der Verbandsarbeit begründet.⁷⁴ 1967/68 wurde dagegen auf die »streitige[n] wirtschafts-, sozial- und gesellschaftspolitische[n] Tagesfragen« verwiesen. Die Seminare wurden zu einer Dauereinrichtung des Instituts.⁷⁵ Die rhetorische Praxis wurde auch in Kursen über »Mitbestimmung« erprobt⁷⁶ und 1971/72 in ein Seminar zum Thema »Wirtschaft und Systemkritik« integriert.⁷⁷ Verantwortlich dafür war Fritz Arlt, der trotz seiner Enttarnung als NS-Funktionär für rassen- und bevölkerungspolitische Fragen im Generalgouvernement⁷⁸ auch nach 1966 noch als Bildungsexperte und Mitglied der Geschäftsführung des DI tätig war. Durch eine neuere Didaktik stellte Arlt den Praxisbezug seiner Schulungen unter Beweis. Für die »Einverleibung von Fakten und Meinungen« wurden Rollenspiele durchgeführt, die den Seminaren den Charakter »spannungsreicher Wettkämpfe« verliehen.⁷⁹ Hier lernte man, bereits etablierte Überzeugungen zu vertreten: »So zeigt sich in den Seminaren immer wieder, daß sehr ausgeprägte, man möchte sagen, fast ausformulierte Meinungen zum Thema bei den Teilnehmern vorhanden sind, und so gelten in der Kritik diejenigen Seminare als besonders erfolgreich, die wegen der kontroversen Auseinandersetzungen [...] besonders viel Gelegenheit boten, die eigenen Positionen zu verteidigen.«⁸⁰

Die Angebote appellierten also zunächst an den *homo ludens*, der Gesellschaftskritik als ein argumentatives Spiel begriff. Interpretieren kann man diese Übungen als einen Versuch, sich an der westdeutschen »Diskussionslust« zu beteiligen, deren Kultivierung Nina Verheyen herausgearbeitet hat. Im Laufe der Zeit wurden dabei vermehrt die Sprechstrategien des linksalternativen Milieus zu imitieren versucht, ohne indes den damit verbundenen Anspruch der »Wahrheit, Richtigkeit, Verständlichkeit und Wahrhaftigkeit« der übermittelten Botschaften zu übernehmen – der freilich auch im Alternativmilieu häufig nur Theorie blieb.⁸¹ Ab spätestens 1971 wurde

74 Ausbildung von Geschäftsführern, in: *Jahresbericht der BDA 1965/66*, S. 26-28, hier S. 27f.

75 Ausbildung von Geschäftsführern, in: *Jahresbericht der BDA 1967/68*, S. 26f., hier S. 27.

76 Ausbildung von Geschäftsführern, in: *Jahresbericht der BDA 1968/69*, S. 24f., hier S. 25.

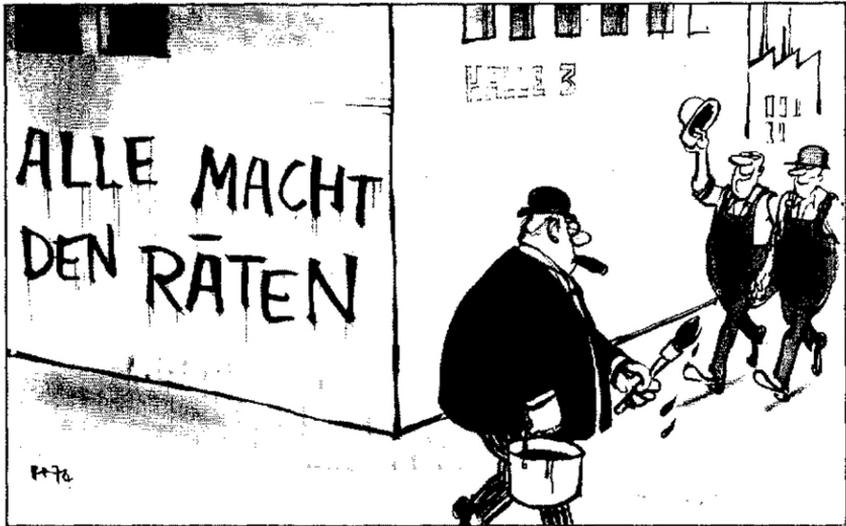
77 Ausbildung von Geschäftsführern, in: *Jahresbericht der BDA 1971/72*, S. 31f., hier S. 31.

78 Sonja Schnitzler, Fallbeispiel für rekursive Kopplung von Wissenschaft und Politik: »Das Archiv für Bevölkerungswissenschaft und Bevölkerungspolitik« (1934–1944), in: Rainer Mackensen/Josef Ehmer/Jürgen Reulecke (Hg.), *Ursprünge, Arten und Folgen des Konstrukts »Bevölkerung« vor, im und nach dem »Dritten Reich«*. Zur Geschichte der deutschen Bevölkerungswissenschaft, Wiesbaden 2009, S. 321-344, hier S. 331-336; Frank Mecklenburg, Von der Hitlerjugend zum Holocaust. Die Karriere des Fritz Arlt, in: Jürgen Matthäus/Klaus-Michael Mallmann (Hg.), *Deutsche, Juden, Völkermord. Der Holocaust als Geschichte und Gegenwart*, Darmstadt 2006, S. 87-101.

79 Hermann Franke, Das Institut für Sozial- und Wirtschaftspolitische Ausbildung, in: Walter-Raymond-Stiftung (Hg.), *Unternehmer und Bildung. Festschrift zum 60. Geburtstag von Ludwig Vaubel*, Wiesbaden 1968, S. 107-120, hier S. 113, S. 119.

80 Ebd., S. 113.

81 Nina Verheyen, *Diskussionslust. Eine Kulturgeschichte des »besseren Arguments« in Westdeutschland*, Göttingen 2010, S. 302.



„Morgen, Herr Kommerzienrat, wie war's denn im Marxismus-Kurs?“

Karikatur im »Spiegel« vom 2. Dezember 1974
 (© Horst Haitzinger, München)

eine gründliche Schulung in »Dialektik« immer stärker als Faktor im Kampf um die öffentliche Meinung begriffen – denn die schweigende Mehrheit schlage sich nicht auf diejenige Seite, die die besseren Argumente habe, sondern auf diejenige, »die am eindringlichsten vorträgt«.⁸²

Diese Erkenntnis führte zu neuen Aktivitäten, die alsbald Aufmerksamkeit erregten.⁸³ Im Mittelpunkt stand das Management-Institut Hohenstein, das 1971 erstmals Seminare unter dem Titel »Dialektik für Manager« durchführte. Der Titel war, obgleich bereits von Arlt verwendet, provokant. In seiner (neo)marxistischen Prägung und durch die Verwendung seitens der Frankfurter Schule hatte der Dialektik-Begriff den Nimbus eines argumentativen Geheimwissens erhalten und war zum Schreckwort des konservativen Bürgertums avanciert. Das Institut wies die Dialektik nun als eine Kompetenz aus, die auch Manager für sich nutzbar machen konnten. Damit war die Aufmerksamkeit der Medien garantiert. Und das war bitter nötig: Seine zweifelhafte

82 Alexander Schön, Die bildungspolitischen Aufgaben des Unternehmers, in: *Vortragsreihe des DI* 23 (1973) H. 31, S. 4.

83 Hess, Jesuiten-Dialektik (Anm. 72); Jesuiten-Lehrlinge, in: *Die Weltbühne* 27 (1972), S. 1117f.; Jesuitendialektik gegen Linke, in: *Wiener Tagebuch* 12 (1972), S. 3-4; Manager-Schulung. Jesuiten-Dialektik gegen Linke, in: *Manager Magazin* 9 (1972), S. 16-17; Haut die Linken (Anm. 8); »Letztlich wieder der olle Sokrates«. Peter Brügge über Jochen Steffens Marxismus-Kursus für Manager, in: *Spiegel*, 2.12.1974, S. 66-68.

Bildungs- und Werbepaxis hatte den Leiter Götz von Hohenstein in den Jahren zuvor das Vertrauen der Kundschaft und viele Kooperationspartner gekostet.⁸⁴ 1971 verlor er einen gegen ihn angestregten Prozess der Arbeitsgemeinschaft für soziale Betriebsführung und Betriebsgestaltung (ASB Heidelberg), bei der von Hohenstein einst Leiter der Management-Abteilung gewesen war. Sein ehemaliger Arbeitgeber hatte ihn wegen unlauteren Wettbewerbs verklagt, unter anderem weil er seinen Kundstamm mit den Daten der ASB aufgebaut hatte.⁸⁵ Den Imageverlust kompensierte von Hohenstein nun also mit einem Coup, der den Bedürfnissen einer politisch verunsicherten Wirtschaftselite entgegenkam.

Für die öffentliche Aufmerksamkeit war entscheidend, dass er mit Ernst Haensli und Rupert Lay zwei Jesuiten als Seminarleiter engagiert hatte. Das »Handelsblatt« titulierte die Seminarankündigung mit den Worten »Jesuiten-Dialektik für Topmanager«, was die Anmeldezahlen sprunghaft in die Höhe schnellen ließ.⁸⁶ Aus der Tagungs- und Bildungsarbeit der christlichen Akademien waren die katholischen Gesprächspartner der Wirtschaft bereits vertraut.⁸⁷ Gerade die Jesuiten waren traditionell stark im Bildungsbereich engagiert und konnten sich auf eine partielle Konzept- und Interessenidentität zu den Führungsdebatten in der Wirtschaft berufen.⁸⁸ Die wohl ausschließlich männlichen »Topmanager« standen Schlange – trotz der stattlichen Kosten von 850 DM pro Person für zweieinhalb Seminartage. In der Berichterstattung tauchten Firmen wie Esso, Henkel und IBM auf, die allesamt Führungskräfte zu Haensli geschickt hatten und ihn danach auch für firmeninterne Seminare engagierten.⁸⁹ Wegen dieses Erfolgs baute das Institut sein Angebot weiter aus. Es gelang, den SPD-Politiker Jochen Steffen als Vertreter des wirtschaftskritischen Lagers zu verpflichten.⁹⁰ Zudem wurden die Dialektik-Seminare ab 1974 auch auf Kreta und den Kanarischen Inseln angeboten.⁹¹ Bis 1979 stieg die Teilnahmegebühr auf 1.450 DM.⁹²

Was wurde in den Dialektik-Seminaren nun gelehrt, und wie wurde es vermittelt? Rekonstruieren lässt sich das am Beispiel Rupert Lays, der seine Seminare als einen Versuch der ethischen Sensibilisierung der Wirtschaft bewarb. Er gerierte sich als Mediator widerstreitender Lager, die er mit dem gleichen Wissen ausstatten wollte, »damit nicht die bessere Dialektik, sondern die bessere Sache, das bessere Argument

84 Management-Trainer Hohenstein. Spesen für die Hunde, in: *Capital* Nr. 10/1970, S. 218-220; Managerschulen. Leicht lädiert, in: *Spiegel*, 16.8.1971, S. 49-51.

85 Leicht lädiert (Anm. 84).

86 Aus zwei mach neun, in: *Handelsblatt*, 25.7.1971, S. 10.

87 Thomas Mittmann, *Kirchliche Akademien in der Bundesrepublik Deutschland. Gesellschaftliche, politische und religiöse Selbstverortungen*, Göttingen 2011.

88 Siehe dazu ausführlich: Alfred Darwanin, Spiritualità ignaziana e »leadership« organizzativa, in: *La Civiltà Cattolica* 1 (2006), S. 123-135. Für diesen Hinweis danke ich Massimiliano Livi.

89 Jesuitendialektik gegen Linke (Anm. 83).

90 Brügge, Sokrates (Anm. 83).

91 Christian Zach, Training auf hoher See. Warum es immer schwerer wird, Führungsnachwuchs für Erholungsseminare zu gewinnen, in: *ZEIT*, 1.11.1974.

92 Bildungsvereinigung Arbeit und Leben Niedersachsen (Hg.), *Die Gewerkschaften im Kampf für soziale Demokratie – Angriffe auf den Sozialstaat abwehren! Referentenleitfaden*, Düsseldorf 1979, S. 60.



Links: Rupert Lay, *Dialektik für Manager. Methoden des erfolgreichen Angriffs und der Abwehr*, 5. Aufl. München 1975

(Umschlaggestaltung: Charlotte Oltmanns)

Rechts: Rupert Lay, *Dialektik für Manager. Einübung in die Kunst des Überzeugens*, 5. Aufl. (41.–48. Tsd.) Reinbek bei Hamburg 1980

(Umschlaggestaltung: Werner Rebhuhn)

»siegte«.⁹³ Dabei verbrämte er ein tiefes Misstrauen gegenüber den Gewerkschaften⁹⁴ mit einer Anerkennung des »Marxismus« als einer zutreffenden Beschreibung sozialer Tatsachen. Sein damit unterfüttertes christlich-humanes Menschenbild wollte er gemäß dem Personalitätsprinzip der katholischen Soziallehre über die Erziehung zur individuellen »Autonomie« verwirklichen.⁹⁵ Tatsächlich entsprach dieser Lösungsansatz der sozialen Frage den Bedürfnissen eines Publikums, das auch im eigenen Unternehmen versuchte, strukturelle Probleme über die Fokussierung auf das Individuum zu lösen.

Lays Seminar-Buch »Dialektik für Manager«, das zuerst 1974 erschien und rasch zum Bestseller wurde (mit zahllosen Neuauflagen bis 2013), war eine recht eigenwillige Rhetorik-Schulung.⁹⁶ Der Untertitel »Methoden des erfolgreichen Angriffs

93 Zitiert wird im Folgenden aus der Taschenbuch-Ausgabe: Rupert Lay, *Dialektik für Manager. Einübung in die Kunst des Überzeugens*, Reinbek bei Hamburg 1976, S. 8.

94 Dazu noch 1988: Rupert Lay, Der Manager als Vorbild, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 11.10.1988, S. B13.

95 Stephan Thiele, Sein Leben ändern – aber wie? Lebenskunst nach Rupert Lay, Hermann Schmitz und Wilhelm Schmid, phil. Diss. Hochschule für Bildende Künste Braunschweig 2013, S. 36f.

96 Dazu auch Renate Kühn, *Rhetorik als Sozialtechnologie. Kritische Überlegungen zu Rupert Lays »Dialektik für Manager«*, Bonn 1977, S. 18-23.

und der Abwehr« wies die Rhetorik als eine Kampftechnik aus.⁹⁷ Statt den eigenen Standpunkt hinterfragen zu lernen, Verständnis für die Gegenseite zu entwickeln und dadurch differenziertere Ansichten auszubilden, vermittelte Lay die »Tips und Tricks«,⁹⁸ um Gesprächssituationen zu beherrschen, und adaptierte dabei bewusst solche Strategien, die die konservativen Vertreter eines »nüchternen Politikstils« den Linken immer vorgeworfen hatten. Dazu gehörten manipulative Sprechtechniken wie die Emotionalisierung, die Provokation und die Formulierung von Unterstellungen.⁹⁹ In diversen Kapiteln zur Debatte mit »Marxisten« schärfte Lay seinem Publikum ein, dass nur die perfekte Beherrschung marxistischer Theorie, Terminologie und Redetechnik die Chance biete, erfolgreich anti-marxistische Positionen vertreten zu können.¹⁰⁰

Doch darauf beschränkte sich sein Training nicht. Lay wollte zugleich das Bewusstsein verändern.¹⁰¹ Er zeichnete dafür das Bild eines idealen Managers, dem sich der Einzelne annähern müsse, um in der Konfrontation zu bestehen. »Da nur der stark ichgesteuerte Mensch als »starke Persönlichkeit« empfunden wird, gilt es [...], das Ich auf- und auszubauen, denn eine »starke Persönlichkeit« führt auf Grund funktionaler Autorität [...] sicherer und überzeugt leichter.«¹⁰² Am Beginn des Trainings stand deshalb die Selbsterkenntnis, die im Wesentlichen eine Defiziterkenntnis war. Mit Hilfe der Partnerin oder eines Freundes sollten die Angesprochenen ein eigenes Persönlichkeitsprofil erstellen, das auf der Einordnung in binäre Kategorien wie »freundlich – verbittert« oder »arrogant – kumpelhaft« basierte.¹⁰³ Anschließend wurde am stimmlichen Ausdruck, an Gestik und Mimik gearbeitet, um dieses Bild zu optimieren.¹⁰⁴ Lay klärte über die damit verbundenen psychologischen Botschaften auf¹⁰⁵ und enthüllte die Verhaltensweisen, mit denen der soziale Status markiert werden sollte: Er gab Tipps zur Sitzplatzwahl in Konferenzen und zum Kleidungsstil und empfahl, am Arbeitsplatz dasjenige Büro einzufordern, das nach Lage und Ausstattung dem »nächsthöheren als dem eigenen Status entspricht.«¹⁰⁶

Bei Lays Persönlichkeitsformung ging es um eine Selbstkontrolle für die Erzeugung eines Außenbildes, das eingesetzt werden sollte, um Machtpositionen zu erweitern. So arbeitete er über die Fokussierung auf das Persönliche an einer symbolischen Kommunikation, die auch politische Botschaften aussandte – was wohl nicht zufällig an die Politisierung des Privaten erinnert, wie sie zur selben Zeit von der Alternativbewegung eingefordert wurde.¹⁰⁷ In einem »Spiegel«-Artikel über ein Seminar von

97 Rupert Lay, *Dialektik für Manager. Methoden des erfolgreichen Angriffs und der Abwehr*, München 1974.

98 Brügge, Sokrates (Anm. 83), S. 68.

99 Lay, *Dialektik* (Anm. 93), S. 80-92.

100 Ebd., S. 89-92, S. 146-151.

101 Thiele, *Leben* (Anm. 95), S. 30.

102 Lay, *Dialektik* (Anm. 93), S. 27.

103 Ebd., S. 20f.

104 Ebd., S. 49-66.

105 Ebd., S. 63.

106 Ebd., S. 58.

107 Vgl. Sven Reichardt, *Authentizität und Gemeinschaft. Linksalternatives Leben in den siebziger und frühen achtziger Jahren*, Berlin 2014.

1974 wurde berichtet, dass Lay von den anwesenden Firmenleitern »etwas Lust an der Verstellung« gefordert habe. Es sei beispielsweise ratsam, so Lay, »nach außen [...] immer den Primat des humanitären Interesses« zu vertreten.¹⁰⁸ Auch in seinem Buch ging es stets um die »Wirkung«, selten um das »Sein«.¹⁰⁹ Wie daraus eine Weltverbesserung resultieren sollte, blieb unklar. Gleichwohl buchten auch Großunternehmen wie Bayer Dialektik- und Rhetorik-Seminare beim Management-Institut Hohenstein, und zwar für außertarifliche und Tarifangestellte mit Führungsfunktionen über leitende Angestellte bis hin zu Prokuristen. Allein für das zweite Quartal 1975 wurden vierzehn Seminare angesetzt, von denen Lay selbst sechs leitete.¹¹⁰

Auch das Institut der deutschen Wirtschaft entwickelte zweitägige Argumentationsseminare, bei denen sich die Übungen nicht mehr allein gegen »Radikale« richteten. Stattdessen sollten die Teilnehmer die Rahmenrichtlinien der SPD-regierten Länder zur Gesellschaftslehre dekonstruieren lernen.¹¹¹ Dem Programm nach zu urteilen, wurde die rhetorische Kunst hier offensiv gegen eine missliebige Politik angewendet. Trainiert wurde auch vor der Videokamera, was an bereits etablierte Rhetorik-Schulungen anknüpfte. Ein Journalist – das war neu – konfrontierte die Teilnehmer mit gesellschaftspolitischen Fragen, um im Anschluss ihr situatives Verhalten auszuwerten.¹¹² Spätestens jetzt wurde Weiterbildung zu einer Schule politischer Kommunikation, die ihre Wirksamkeit an die massenmediale Verbreitung koppelte.¹¹³

Die Überbuchung solcher Seminare zeigt die immense Nachfrage nach politisch-rhetorischer Schulung für das Führungspersonal aller Ebenen in den Unternehmen. Damit tat sich ein Geschäftsfeld auf, das dem angeschlagenen Weiterbildungssektor neue Zukunftsperspektiven verhieß: Viele Firmen hatten aus Kostengründen die Seminare externer Anbieter durch eigene Maßnahmen ersetzt. Doch die Dialektik-Schulungen bedurften eines Know-hows von außen. Alsbald bedienten weitere Anbieter den Markt, die ihre Seminare als einen Weg zur Mündigkeit verkauften.¹¹⁴ Damit veränderte sich die Zielrichtung der Angebote: Sie wandten sich wieder innerbetrieblichen

108 Vgl. Brügge, Sokrates (Anm. 83), S. 68.

109 Z.B. Lay, *Dialektik* (Anm. 93), S. 75.

110 Bayer AG, Zentrales Bildungswesen (Hg.), Fortbildungsveranstaltungen externer Institute, 2. Quartal 1975, BAL 388/103.

111 Zum Argumentationsseminar des IW: Karl Abraham, *Betriebspädagogik. Grundfragen der Bildungsarbeit der Betriebe und der Selbstverwaltungsorgane der Wirtschaft*, Berlin 1978, S. 177; Argumentationsseminar des Instituts der deutschen Wirtschaft, Zeitplan, Oktober/November 1974, BAL 388/173. Zu den Hessischen Rahmenrichtlinien von 1972: Bernhard Sutor, Politische Bildung im Streit um die »intellektuelle Gründung« der Bundesrepublik Deutschland. Die Kontroversen der siebziger und achtziger Jahre, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 52 (2002) H. 45, S. 17-27; Johannes Knewitz, *Bildung! Aber welche? Bundesdeutsche Bildungskonzeptionen im Zeitalter der Bildungseuphorie (1963–1973) und ihr politischer Niederschlag am Beispiel von Bayern und Hessen*, Göttingen 2018, S. 369-394.

112 Argumentationsseminar (Anm. 111), BAL 388/173.

113 Kurzlechner, Semantik (Anm. 2). Zum Zusammenhang von politischer Kommunikation und Medien: Ute Frevert, Politische Kommunikation und ihre Medien, in: dies./Wolfgang Braungart (Hg.), *Sprachen des Politischen. Medien und Medialität in der Geschichte*, Göttingen 2004, S. 7-19, hier S. 12f.

114 Hellmut Geißner, Anpassung oder Aufklärung. Zur Theorie der rhetorischen Kommunikation, in: ders., *Rhetorik und politische Bildung*, Frankfurt a.M. 1975, S. 182-218.

Strukturen zu. Hellmut Geißner, Leiter des 1968 von ihm gegründeten »Instituts für Rhetorik und Methodik in der politischen Bildung« an der Europäischen Akademie Otzenhausen, berichtete 1975, dass die Arbeitnehmer in seinen Rhetorik-Seminaren die Chance hätten, die Legitimität von Kritik zu verstehen: »Das verändert die herrschende Wirtschaftsstruktur nicht, aber es erleichtert den Druck für die Mehrheit der Arbeitenden, die damit überhaupt erst allmählich erkennen lernten, wo ihre Interessen liegen.«¹¹⁵ Emanzipation erschien damit als eine individuelle Anpassungsaufgabe. 1976 bemerkte der Philologe Walther Dieckmann resigniert, dass es wohl nur noch darum gehe, »sich von lieb gewordenen Vorurteilen, Gewohnheiten und Verhaltensweisen zu ›emanzipieren‹, die im systemrationalen Sinne dysfunktional geworden sind«. Die Schulung »kritischen« Denkens werde zur Immunisierung »gegen die ›Manipulation der Systemveränderer‹« verwendet. Letztlich degeneriere die Kunst der Rhetorik damit zu einem Hilfsmittel, um Führungsstile zu effektivieren und Konflikte zu vermeiden.¹¹⁶

4. Unterschiedliche Wege zum »Konflikt-Management«

Die genannte Strategie, die eigentlich eine Entpolitisierung betrieblicher Debattenkultur bedeutete, wurde zeitgleich auf diejenigen angewandt, die als potentielle Unruhestifter galten. Die DGB-Gewerkschaften hatten ihre eigenen Bildungsangebote für Betriebsräte seit den 1960er-Jahren kontinuierlich ausgebaut. Besonders in der IG Metall war es dabei zu einer Neubestimmung der Ziele gekommen: Gewerkschaftliche Bildungsarbeit habe die Aufgabe, »die grundlegenden, oft verdrängten oder verzerrt wahrgenommenen Konflikte des Individuums als strukturelle Widersprüche der Gesellschaft zu erklären«, schrieb Oskar Negt 1968.¹¹⁷ Der Betrieb sollte sich durch »exemplarisches Lernen« zur Keimzelle gewerkschaftlicher Mobilisierung entwickeln. Der »Konflikt« avancierte in diesem Zusammenhang zu einem Schlüsselbegriff.¹¹⁸ Tarifkonflikte, Leistungskonflikte, Lohnkonflikte wurden als Äußerungsformen eines übergreifenden Widerspruches zwischen Arbeit und Kapital interpretiert, der durch die egalisierenden Tendenzen der Konsumgesellschaft lediglich verdeckt worden sei. Gegen »Resignation, ›Evasion‹ [d.h. Umgehung, Vermeidung] und Konformismus« müsse ein kollektives Bewusstsein über die grundsätzliche

115 Hellmut Geißner, *Formen der Rede. Didaktik der rhetorischen Kommunikation. Ein Kursmodell*, in: ders., *Rhetorik* (Anm. 114), S. 107-179, hier S. 167.

116 Walther Dieckmann, *Bedarf an Rhetorik? Zu einer neuen Welle auf dem Buchmarkt*, in: *Das Argument* 18 (1976) H. 95, S. 24-43, hier S. 38, S. 25.

117 Oskar Negt, *Soziologische Phantasie und exemplarisches Lernen*, Frankfurt a.M. 1968, S. 31. Zur Bildungspolitik der IG Metall ausführlich: Stefan Müller, *Gewerkschafter, Sozialist und Bildungsarbeiter. Heinz Dürrbeck (1912–2001)*, Essen 2010, S. 249-410.

118 Siehe z.B. Wilhelm Bauch/Uwe Schmidt/Herbert Steinke, *Emanzipatorische Arbeiterbildung. Überlegungen und Materialien zur gewerkschaftlichen Bildungsarbeit*, Berlin 1975, S. 138-143.

»Entfremdung« geschaffen werden.¹¹⁹ Das meinte auch die Absage an eine Bildung, die die Symptome gesellschaftlicher Konflikte mit innersystemischen Maßnahmen behandeln wollte.

Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) eröffnete nun die Chance, dieses politische Programm über die Betriebsräteschulungen zu vermitteln¹²⁰ – um eine »intellektuelle Waffengleichheit« zwischen den Sozialpartnern herzustellen, wie es der Arbeitsrechtler Wolfgang Däubler formulierte: »Der Grundsatz der intellektuellen Waffengleichheit findet eine zusätzliche Stütze in der Tatsache, daß das BetrVG auf Ausgleichung und gegenseitige Verständigung, nicht jedoch auf Kampf und machtmäßige Auseinandersetzung angelegt ist. [...] Ist dem aber so, dann ist besonderer Wert gerade darauf zu legen, daß die Arbeitnehmerseite in diesem »Argumentationskampf« nicht von vornherein ins Hintertreffen gerät und keine wirklichen Chancen zur Durchsetzung eigener Positionen besitzt. Ausreichender Informationsstand und Schulung in der verbalen Fähigkeit zur Durchsetzung von Interessen gewinnen in diesem System daher einen sehr viel höheren Stellenwert.«¹²¹ Hier stand die Kommunikation also ebenfalls im Zentrum.

Kurz nach der Verabschiedung der Gesetzesnovelle von 1972 brach ein Streit darüber aus, wer die Finanzierung von Betriebsratskursen übernehmen müsse und welche Inhalte und Träger dafür zulässig seien. In den Betrieben häuften sich Fälle, bei denen Anträge auf Arbeitsbefreiung für gewerkschaftliche Seminare aus vordergründig formalen Gründen abgelehnt wurden. Die Gewerkschaften und andere Bildungsträger begannen, die Ablehnungsschreiben zu sammeln, statistisch auszuwerten und zum Teil zu publizieren.¹²² Dabei offenbarte sich eine gezielte unternehmerische Strategie, die gegen die gewerkschaftliche Bildungsarbeit gerichtet war. Neben die Ablehnungen traten subtile Schikanen und regelrechte Sanktionen, denen Betriebsräte ausgesetzt waren, wenn sie Gewerkschaftsseminare besuchen wollten. Arbeitgeber lehnten nicht nur die Übernahme der Lehrgangskosten ab, sondern auch die Lohnfortzahlungen. Sie zeigten sich in Mitbestimmungsfragen unnachgiebig, drohten mit Karriereachteilen oder gar mit außerordentlichen Kündigungen. Dabei ließen sie es bewusst auf die juristische Auseinandersetzung ankommen, bei der sie sich der Unterstützung der Arbeitgeberverbände gewiss sein konnten. Die BDA hatte der Verweigerungstaktik ihr Placet gegeben.¹²³ In der Folge kam es zu tausenden Verfahren, die mitunter bis zum Bundesarbeitsgericht gingen. In den meisten Fällen wurde der Position der Gewerkschaften entsprochen. Dennoch blieb der »Stoffkatalog« der Seminare angreifbar und umkämpft.¹²⁴

119 Negt, *Soziologische Phantasie* (Anm. 117), S. 57.

120 Hans Matthöfer, Gewerkschaftliche Bildungsarbeit und Betriebsverfassungsgesetz am Beispiel der IG Metall, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 23 (1972), S. 124-127.

121 Wolfgang Däubler, *Schulung und Fortbildung von Betriebsratsmitgliedern und Jugendvertretern nach § 37 BetrVG. Mit einem Anhang zum Personalvertretungsrecht*, 3., überarb. Aufl. Köln 1978, S. 35f.

122 Johannson, *Anpassung* (Anm. 57); Däubler, *Schulung* (Anm. 121); Frank Teichmüller, *Das Lehrstück § 37 Abs. 6. Der Konflikt um Schulung und Fortbildung von Betriebsräten als Beispiel gesellschaftspolitischer Auseinandersetzungen*, o.O. [Frankfurt a.M.] 1976; Benno Hafenegger (Hg.), *Angsturlaub statt Bildungsurlaub. Dokumentation zum Verhalten von Unternehmern*, Frankfurt a.M. 1979.

123 Rundschreiben der BDA vom 13.2.1975; zit. nach Johannson, *Anpassung* (Anm. 57), S. 93.

124 Däubler, *Schulung* (Anm. 121), S. 19-28.

Neben dieser gezielten Konfrontation gingen die Unternehmen dazu über, eigene Betriebsratsseminare zu entwickeln,¹²⁵ die zur gewerkschaftlichen Bildungsarbeit in Konkurrenz treten sollten und durchaus Anklang fanden, weil sie mit Privilegien wie der Unterbringung in edlen Hotels lockten, besser an die Arbeitszeiten angepasst waren und die Teilnahme vollkommen problemlos genehmigt wurde.¹²⁶ Die BDA begründete das neue Engagement nach außen mit einem gesetzlichen Auftrag, während es nach innen hieß, dass Betriebsräte generell »von Kommunisten unterwandert« seien.¹²⁷ Deshalb müsse mit »aller Entschiedenheit [...] Bestrebungen entgegengetreten werden, in diese Bildungsveranstaltungen auch Themen einzubeziehen, die eine allgemein orientierte Information und Diskussion zu wirtschafts-, sozial- und gesellschaftspolitischen oder staatsbürgerlichen Fragen umfassen«.¹²⁸ Eine politische Schulung, die den Führungskräften wie selbstverständlich auf Firmenkosten und in der Arbeitszeit angeboten wurde, war für Betriebsräte also unerwünscht.

Die Angebote umfassten recht unverfängliche Themen: Die Bayer AG führte 1974 Betriebsratsseminare ein, um darin ihre neuen Führungsgrundsätze zu vermitteln.¹²⁹ 1976 ließ sich der Gesamtbetriebsrat der Vereinigten Elektrizitätswerke von der Akademie für Führungskräfte zum Thema »Stellenbeschreibung« schulen.¹³⁰ Die Gewerkschaften beobachteten solche Angebote misstrauisch. Der DGB verurteilte die Vereinnahmung des Bildungsurlaubs als illegitime Strategie, die Arbeitnehmer »über ihre Interessen hinwegzutauschen und sie in einer wirklichkeitsfremden Ideologie gefangen zu halten«. 1975 wurden deshalb alle Betriebsräte dazu aufgefordert, »den Anspruch auf Bildungsurlaub ausschließlich bei gewerkschaftlichen oder gewerkschaftsnahen Bildungsträgern wahrzunehmen«.¹³¹

Mitte der 1970er-Jahre wagte Kurt Johansson, Sachbearbeiter für Bildungsfragen bei der IG Metall, einen tieferen Blick in die Praxis der arbeitgeberseitigen Betriebsratsschulungen. Thematisch überwögen hier arbeitsrechtliche Seminare, in denen ausschließlich die »sozialpartnerschaftlichen Aspekte zur Geltung« kämen. Ausgespart werde hingegen, wie das geltende Recht »auch gegen den Widerstand der Unternehmer« eingesetzt werden könne. Die Teilnehmer würden so lediglich über verrechtlichte

125 Z.B. die Commerzbank: Protokoll über die Sitzung des Wirtschaftsausschusses der Commerzbank Aktiengesellschaft am 6.4.1973, Historisches Archiv Commerzbank (HAC) N 26/28.

126 Im »Spiegel« wurde dazu ein Gewerkschaftsfunktionär zitiert: »Die suchen uns mit unseren Gewerkschaftshäusern [...] durch Unterbringung in teuren Hotels auszustechen.« Bildungsurlaub. Einfach abgebügelt, in: *Spiegel*, 18.4.1977, S. 36-41, hier S. 38. Zu den zahlreichen Gründen, warum Betriebsratsmitglieder häufig nicht an Gewerkschaftsseminaren teilnahmen, siehe Christian Bruns/Hansgeorg Conert/Detlev Griesche, *Gewerkschaftliche Bildungsarbeit und Interessenvertretung im betrieblichen Alltag*, Frankfurt a.M. 1980, S. 315-323.

127 IW, *Infiltration. Gewerkschaftsarbeit der Linksextremisten*, Köln 1976; IW, *Gewerkschaftsjugend. Von Kommunisten unterwandert*, Köln 1976; u.v.m.

128 Zusammenarbeit mit Mitgliedsverbänden und Bildungswerken der Wirtschaft, in: *Jahresbericht der BDA 1971/72*, S. 102f., hier S. 103.

129 Ergebnisprotokoll der 16. Sitzung der Zentralkommission Personal am 11.6.1974, S. 6, BAL 388/191.

130 VEW-Gesamtbetriebsrat informiert, in: *Unsere VEW 50* (1976) H. 2, S. 22f., hier S. 23.

131 Peter Faulstich (Hg.), *Die Bildungspolitik des Deutschen Gewerkschaftsbundes. 1949-1979*, Stuttgart 1980, S. 88.

Kommunikationsstrukturen informiert. »Auf diesem Weg sollen alle kollektiven Aktionen des Widerstandes schon im Vorfeld abgefangen werden.«¹³² Diese Analyse war zutreffend, wie ein Blick in die Materialien der IW-nahen Stiftung Gesellschaft und Unternehmen zeigt. Unter dem Titel »Mit Konflikten leben« wurden Streitigkeiten im Arbeitsleben auf die zwei Typen »zwischenmenschlicher« und »innerer« Konflikte reduziert.¹³³ Für den Betrieb bedeutete dies, dass die individuelle Verhaltensänderung zum Königsweg der Konfliktbewältigung avancierte. Das hatte auch Folgen für die Rolle der Betriebsräte, deren Mitwirkung bei Beschwerdefällen als parteiisch und ungeeignet dargestellt wurde.¹³⁴ In Bildungsmaßnahmen dieser Art ging es also darum, eine gewerkschaftliche »Konflikttaktik« zu unterminieren, bei der »Fehler und Schwächen als »systemtypisch« hochgespielt und ausgeschlachtet« würden. Bereits 1971 hatte Armin Walter, Hauptgeschäftsführer der Bayerischen Papierverbände, die Entwicklung eines »Konflikt-Managements« gefordert, um »die unvermeidlichen Fehler und Konflikte auf kleinster Flamme abzukochen und niemand die Chance zu geben, mit dem ideologischen Blasebalg einen Riesenwirbel zu entfachen«.¹³⁵ Die Unternehmen investierten in die Schulung von Betriebsräten einige Summen, womit sie zugleich die Finanzierung gewerkschaftlicher Angebote vermieden. Die durchschnittlichen Tagessätze reichten von circa 50 DM bei den Bildungswerken der Wirtschaft bis zu 270 DM bei externen Instituten, die die Teilnehmer in exklusiven Hotels unterbrachten.¹³⁶

Obwohl gerade die IG Metall in die Aufklärungsarbeit investierte und in den Wettkampf um die Deutungshoheit über die politische Bildungsarbeit trat, blieb es schwierig, den Einfluss der Arbeitgeber zurückzudrängen. Zudem verschlechterten sich die gewerkschaftlichen Verhandlungspositionen ab der Mitte des Jahrzehnts deutlich. Angesichts des Lehrstellenmangels und der wachsenden Arbeitslosigkeit konzentrierten sich die bildungs- und tarifpolitischen Forderungen eher auf die Ausweitung von Qualifizierungsangeboten für gefährdete Arbeitnehmer als auf die Unabhängigkeit politischer Bildung.¹³⁷ In der Wirtschaftskrise waren es daher die Unternehmen, die die wirkungsvolleren Mittel zur Durchsetzung ihrer Interessen besaßen. Noch 1982 zeigte ein Arbeitsrecht-Seminar für Betriebsräte bei Bertelsmann den Erfolg dieser Strategie. Der Weiterbildungs-Leiter resümierte: »Die anfängliche Skepsis, einseitig indoktriniert zu werden, wich sehr schnell einer dankbaren Aufgeschlossenheit und Lernbereitschaft.« Zum Beweis präsentierte er die überragenden Ergebnisse der Evaluation.

132 Kurt Johannson, Anpassung als Prinzip. Die Bildungspolitik der Unternehmer im Betrieb, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 28 (1977), S. 302-309, hier S. 308.

133 Walter Eberle/Günter Kirchhoff, *Mit Konflikten leben. Entstehung, Vermeidung und Verarbeitung von Konflikten in der Arbeitswelt*, Köln 1981, S. 7f., S. 17.

134 Ebd., S. 77.

135 Armin Walter, Der Wind bläst uns ins Gesicht, in: *Vortragsreihe des DI* 21 (1971) H. 27, S. 3.

136 Johannson, *Anpassung* (Anm. 57), S. 197, S. 204.

137 Dazu: Mira Maase/Werner Sengenberger/Friedrich Weltz, *Weiterbildung – Aktionsfeld für den Betriebsrat? Eine Studie über Arbeitnehmerinteressen und betriebliche Personalpolitik*, Köln 1975; Mira Maase/Werner Sengenberger, Wird Weiterbildung konjunkturgerecht betrieben? Über die Vereinbarkeit von betrieblicher Personalplanung und öffentlicher Arbeitsmarktpolitik, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 9 (1976), S. 166-173.

Die Teilnehmer gaben an, gelernt zu haben, »daß man rechtliche Hilfe evtl. in Anspruch nehmen kann«. Die Personalabteilung zog aus diesen Ergebnissen den Schluss, dass »ein gutes Seminar [...] von Betriebsräten auch mit internen Referenten angenommen werde; »die Chance zur Verbesserung der künftigen Zusammenarbeit besteht«. ¹³⁸

5. Fazit und Ausblick

Unter dem Eindruck eines drohenden Machtverlustes im gesellschaftspolitischen Diskurs und des Gefühls einer multiplen Bedrohungslage entdeckte die westdeutsche Unternehmerschaft in den 1970er-Jahren die Weiterbildung als ein Instrument zur Durchsetzung politischer Ordnungsvorstellungen. Der auch international forcierte Paradigmenwechsel der Bildungspolitik seit 1968 wirkte dabei als Katalysator für die Politisierung von Bildung auf allen Ebenen. In der Folge definierten die Wirtschaftsverbände einen neuen »gesellschaftspolitischen Auftrag«¹³⁹ unternehmerischer Bildungsmaßnahmen, der gegen die Ansprüche anderer Akteure durchgesetzt werden sollte. Die zugehörigen Seminare für Mitarbeiter verschiedener Ebenen avancierten zu Laboratorien politischer Kommunikation mit einander ergänzenden Zielen: Sie kreisten in den »Marxismus«-Seminaren um eine politische Aufklärung des Führungspersonals und damit auch um die Stärkung einer Gruppenidentität gegen die vielgestaltige »Linke«. Sie steuerten den Zugang zu Wissen in den Betrieben und transformierten strukturbedingte Interessengegensätze in zwischenmenschliche Konflikte, wie die internen Betriebsratsschulungen zeigen. Und sie reichten bis in die persönlichen Verhaltens- und Denkweisen des Personals, wie man beispielhaft an den Rhetorik- und Dialektikschulungen sehen kann. Als besonders aufsehenerregende und vielversprechende Taktik erwies es sich dabei, Kommunikationsformen der politischen Gegner für die eigenen Interessen nutzbar zu machen. So vermittelten die Seminare eine aggressive Kommunikationsstrategie im öffentlichen Raum und eine beschwichtigende in den Betrieben. Ob dieses Training sich im diskursiven Ernstfall als zielführend erwies, bliebe zu untersuchen. Erfolgreich waren die Unternehmen im Kampf um Bildungspolitik und politische Bildung jedenfalls insofern, als es ihnen im Laufe der 1970er-Jahre gelang, zum größten Finanzier von Weiterbildung in der Bundesrepublik aufzusteigen. Trotz der Rezession hatten sie die Investitionen in die Schulungen, die in ihrer eigenen Verantwortung lagen, jährlich erhöht – mit dem Bewusstsein, hier ein Feld vielfältiger Einflussnahme entdeckt zu haben.¹⁴⁰

138 Evaluationsauswertung des Betriebsräte-Seminars der Münchener Bertelsmann-Firmen vom 4.–5.3.1982, 8.3.1982, UAB 0059/11.

139 Winfried Schläffke, Der Bildungsauftrag der Wirtschaft, in: Uwe Göbel/Winfried Schläffke (Hg.), *Privatwirtschaftliche Initiativen im Bildungswesen*, Köln 1977, S. 11-28.

140 Wirtschaft steigert Bildungsangebot. Bildungsaufwand jetzt über 17 Mrd. Mark, in: *Handelsblatt*, 21.7.1976, S. 1f.; Stark aufgewertet. IW-Untersuchung: Kosten der betrieblichen Weiterbildung, in: *Informationsdienst des IW* 8 (1982) H. 13, S. 6f.; Johansson, *Anpassung* (Anm. 57), S. 193-198.

Auf einer Tagung über »Erwachsenenbildung als politische Bildung« im Jahr 1979 klagte Björn Engholm (SPD), Staatssekretär im Bundesbildungsministerium, über die medialen Feldzüge der Unternehmerschaft gegen die staatliche Regulierung des Weiterbildungssektors.¹⁴¹ Die Vertreter der Wirtschaft präsentierten sich hingegen selbstbewusst: Sie priesen ihre Seminare als Beitrag zur Meinungsbildung und als Stabilisatoren der Gesellschaftsordnung.¹⁴² Den Imperativ einer politischen Sicht auf Bildung hatten sie sich gründlich angeeignet und zunutze gemacht. Der Begriff des Politischen war dabei weit: Er umfasste gleichermaßen die wirtschaftlichen Außen-, die betrieblichen Innen- und die individuellen Selbstverhältnisse.

Kurt Johannson von der IG Metall gab auf der Tagung zu bedenken, dass von einer »Waffengleichheit« der Sozialpartner keine Rede sein könne, wenn ein Großteil der Bildungsinvestitionen den bereits gut vorgebildeten Führungskräften zugutekomme, während die Betriebsräte ihr Bildungsrecht immer erst gegen Widerstände durchsetzen müssten.¹⁴³ Tatsächlich erwies sich in den Krisenjahren, dass der Zugang zu Weiterbildung sehr statusabhängig und damit sozial determiniert war. Die Gewerkschaften, aber auch etliche Politik- und Sozialwissenschaftler warnten deshalb davor, den Unternehmen das Weiterbildungsfeld generell und die politische Bildung in Sonderheit zu überlassen.¹⁴⁴

Doch genau das geschah: Angesichts finanzieller Engpässe und neuer Prioritäten hatte sich die Bundesregierung von einer Regulierung des Weiterbildungssektors verabschiedet.¹⁴⁵ Mit dem Regierungswechsel 1982 war es nach Ansicht des BDI an der Zeit, »den ideologischen Schutt der vergangenen Jahre« wegzuräumen.¹⁴⁶ Befriedigt registrierte die Unternehmerschaft, dass mit Dorothee Wilms (CDU) eine der ihren die Macht im Bildungsministerium übernommen hatte. Wilms versicherte, die Unternehmen fortan nicht mit Interventionen in ihre Bildungsaktivitäten zu behelligen.¹⁴⁷ Die Ministerin wusste, dass die betriebliche Weiterbildung nicht nur der fachlichen Qualifizierung diene, sondern zur Schule politischer Meinungsbildung avanciert war,

141 Björn Engholm, Grundsätzliche und aktuelle Fragen der Weiterbildung, in: Schlaffke/Winter, *Politische Erwachsenenbildung* (Anm. 69), S. 11-33.

142 Jochen Feilcke, Die politische Bildungsarbeit der Bildungswerke der Wirtschaft, in: Schlaffke/Winter, *Politische Erwachsenenbildung* (Anm. 69), S. 155-165; Peter Jürgen Lüders, Politische Erwachsenenbildung in Unternehmen, in: ebd., S. 167-175.

143 Kurt Johannson, Die politische Bildungsarbeit der Gewerkschaften, in: Schlaffke/Winter, *Politische Erwachsenenbildung* (Anm. 69), S. 177-191, hier S. 185f.

144 Axmacher, *Erwachsenenbildung* (Anm. 35); Johannson, *Anpassung* (Anm. 57); Maase/Sengenberger, Weiterbildung konjunkturgerecht (Anm. 137); Enno Schmitz, *Leistung und Loyalität. Berufliche Weiterbildung und Personalpolitik in Industrieunternehmen*, Stuttgart 1978.

145 Vgl. Brigitte Mohr, Keine Rede mehr von der Bildungsreform. Was der Bundeskanzler in seiner Regierungserklärung alles aussparte, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 27.11.1980, S. 12.

146 BDI-Präsidium, Prioritäten in der Wirtschaftspolitik setzen, 31.1.1984, S. 5, BDI-Archiv A 130.

147 Z.B. Dorothee Wilms, Bildungspolitische Perspektiven der betrieblichen Weiterbildung, in: Winfried Schlaffke/Helmut Winter (Hg.), *Perspektiven betrieblicher Weiterbildung. Leistungen und Aufgaben*, Köln 1985, S. 132-139.

von der letztlich die CDU profitiert hatte. Als Mitarbeiterin des IW, Stellvertreterin von Fritz Arlt und ab 1977 dann Leiterin der Forschungsstelle für bildungs- und gesellschaftspolitische Entwicklung hatte sie diesen Prozess jahrelang begleitet.

Offizielle Statistiken zeigen, dass die Beteiligung an politischer Weiterbildung der »klassischen« Träger – besonders der Gewerkschaften, Parteien und parteinahen Stiftungen sowie der Bundes- und Landeszentralen für politische Bildung – im Laufe der 1980er-Jahre sank.¹⁴⁸ Als Gründe werden die Kürzung staatlicher Mittel und die »hoffnungslose Konkurrenz zu beruflich verwertbaren Bildungsangeboten der Erwachsenenbildung« genannt.¹⁴⁹ Ob diese Entwicklung wirklich einen Niedergang politischer Bildung widerspiegelt, ist fraglich. In den Seminarprogrammen einschlägiger Unternehmen finden sich jedenfalls noch weit bis in die 1980er-Jahre gesellschaftspolitische Argumentationsseminare für Führungskräfte. Sie deuten darauf hin, dass die Grenze zwischen beruflicher und politischer Weiterbildung zu diesem Zeitpunkt längst erodiert war.

Für ein exemplarisches Seminarprogramm von 1974 und eine zeitgenössische Tabelle regelmäßig durchgeführter Seminare verschiedener Anbieter für Betriebsräte siehe die Internet-Version unter <<https://zeithistorische-forschungen.de/3-2020/5879>>.

Dr. Franziska Rehlinghaus

Georg-August-Universität Göttingen | Seminar für Mittlere und Neuere Geschichte
Heinrich-Düker-Weg 14 | D-37073 Göttingen
E-Mail: franziska.rehlinghaus@uni-goettingen.de

148 Bundesministerium für Bildung und Forschung, *Berichtssystem Weiterbildung. Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland*, Bonn 2005, S. 17.

149 Jürgen Ries u.a., *Bildungsarbeit zwischen finanziellen Einschränkungen und technisch-ökonomischem Wandel. Politische Erwachsenenbildung der Gewerkschaften in Nordrhein-Westfalen 1981 bis 1983*, Wiesbaden 1986, S. 27; Joachim Detjen, *Politische Bildung. Geschichte und Gegenwart in Deutschland*, München 2007, S. 175.