

Unternehmenskultur in Deutschland seit den 1950er Jahren – Eine unternehmensgeschichtliche Bestandsaufnahme

**Wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des Grades eines Diplom-
Handelslehrers im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität
Konstanz**

Verfasser: Thilo Jungkind

Bearbeitungszeit: 06. Juni 2007 bis 23. August 2007

1. Gutachter: Herr Professor Dr. Clemens Wischermann
2. Gutachter: Herr Privatdozent Dr. Ernst Köhler

Konstanz, den 23. August 2007

Inhalt

Inhalt.....	I
Vorwort	II
Abkürzungsverzeichnis.....	III
1. Einleitung	1
1.1 Fragestellung der Untersuchung.....	1
1.2 Gang der Untersuchung.....	4
2. Vom wirtschaftlichen Wert der Werte und Normen – Theoretische Grundlagen	5
2.1 Wirkungsweise und Erklärungsansätze von Unternehmenskultur aus Sicht ökonomischer Theorien	5
2.1.1 Menschliche Arbeit als Produktionsfaktor - Das Unternehmen aus neoklassischer Sicht.....	5
2.1.2 Die Welt der Transaktionskosten, Hierarchien und Verträge - Unternehmen im Lichte der Neuen Institutionenökonomik	7
2.1.3 „History matters“ - Zur Theorie des institutionellen Wandels von Douglass C. North.....	11
2.2 Erweiterung durch eine wirtschaftssoziologische Sicht	14
3. Operationalisierung von Unternehmenskultur – Methodischer Zugang	18
3.1 Unternehmenskultur als eine Variable	19
3.2 Der Metaphernansatz der Unternehmenskulturforschung.....	20
3.3 Zusammenführung der beiden Ansätze als Analyserahmen.....	23
4. Zwischenbilanz	25
5. Unternehmenskultur seit den 1950er Jahren in Deutschland	28
5.1. Unternehmenskultur in den „langen 1950er Jahren“ – Familie und Tradition.....	28
5.2 Unternehmenskultur der 1970er Jahre – Hinwendung zur Selbstständigkeit.....	50
5.3 Unternehmenskultur in den 1980er und 1990er Jahren – Rationalisierung und Verzicht	57
6. Schluss und Ausblick	65
7. Literaturverzeichnis.....	69
Erklärung.....	79

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde nach den formalen Richtlinien des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität Konstanz angefertigt.

Die Idee zu dieser Diplomarbeit entstand durch ein Praktikum bei einer Unternehmensberatung, wo ich im Kundenkontakt mit einer sehr ausgeprägten Unternehmenskultur konfrontiert wurde. Durch meinen Studiengang lag es nahe, die Entwicklung des Phänomens einmal in einem historischen Kontext zu hinterfragen.

An dieser Stelle möchte ich Herrn Professor Dr. Wischermann für die stets anregende, kompetente und geduldige Betreuung der Arbeit herzlich danken. Vor allem im Hauptstudium habe ich durch ihn viel gelernt, was den Zusammenhang von Geschichte und Wirtschaftswissenschaft angeht.

Ebenso sei hier Herrn Privatdozent Dr. Ernst Köhler für die Übernahme des Zweitgutachtens gedankt, ihn habe ich als kritischen Beobachter schätzen gelernt. Die Gespräche in seinem Arbeitszimmer zu anderen Themen, bei Rotwein oder Tee, waren stets sehr fruchtbar.

Mein herzlichster Dank gilt meinen Eltern, Gisela und Jürgen, die mich nicht nur finanziell während des gesamten Studiums unterstützten. Bei ihnen war der Ort, wo ich stets sein konnte, und mir alle Sorgen abgenommen wurden.

Das Gleiche gilt für meine Freundin Caro, sie war mir seit dem Hauptstudium immer ein großer Rückhalt. Für ihre eigene Diplomarbeit und das restliche Examen wünsche ich ihr alles erdenklich Gute.

Zuallerletzt möchte ich meinen Freunden aus Rottweil und aus Konstanz danken. Mit ihnen war und ist immer etwas los, manchmal auch etwas mehr! Freundschaft ist eines der höchsten Güter des Menschen, dies konnte ich bei ihnen auch immer erfahren.

Widmen möchte ich diese Arbeit meinem Bruder Jörg (02. August 1974 - 11. Oktober 1999), der diese Chance niemals hatte.

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung	
AG	Aktien	Gesellschaft
BASF	Badische	Anilin- und Sodafabriken
bearb.	bearbeitete	
BIP	Bruttoinlandsprodukt	
BRD	Bundesrepublik	Deutschland
BVG	Betriebsverf	assungsgesetz
bzw.	beziehungsweise	
Ders / ders.	De	rselbe / derselbe
d.h.	das	heißt
EDV	Elektronische	Datenverarbeitung
ebd.	ebenda	
ERP	European	Recovery Program
erw.	erweiterte	
et.al.	et	alii, und andere
etc.	et	cetera
f.		folgende
ff.	fort	folgende
HdA	Hum	anisierung der Arbeit
Hg.	Herausgeber	
Jg.	Jahrgang	
NIÖ	Neue	Institutionenökonomik
NS	Nationalsozialism	us
PR	Public	Relations
Tab.	Tabelle	
TWI	Training-W	ithin-Industry
u.a.	unter	anderem
u.ä.	und	ähnliches
überarb.	überarb	eitete
usf.	und	so fort
USTA&P	US	Technikal Assistance and Productivity Program
USA	United	States of America
u.v.m.	und	viele mehr
v.a.	vor	allem
vgl.	vergleiche	

VW		Volkswagen
WZB	W	Wissenschaftszentrum Berlin
z.B.		zum Beispiel
zit.	zitiert	
z.T.		zum Teil

1. Einleitung

1.1 Fragestellung der Untersuchung

Zu Beginn der 1980er Jahre entflam mte in der bundesdeutschen Betriebswirtschaftslehre eine kontroverse Diskussion um ein Konzept, welchem man bis dato wenig Beachtung schenkte, dem Konzept der 'Unternehmenskultur'. Die Debatte war aus den Vereinigten Staaten importiert worden, hier sorgten gleich m ehrere Bücher für Furore, die behaupteten, den S ttein der Weisen bezüglich der Steuerung und Organisation von Unternehmen und den hieraus resultierenden wirtschaftlichen Erfolg gefunden zu haben.¹ Die Erfolge der betrachteten Unternehmen wurden auf deren Eigenarten, auf deren 'Kultur' zurückgeführt.

Der folgende Boom des Themas und die hieraus resultierende Schwemme an einschlägiger Managementliteratur macht verständlich, warum man auch in der heutigen Wirtschaftswelt dem Phänomen große Aufmerksamkeit schenkt. Vor allem bei Fusionen und Übernahm egeschäften wird peinlich genau auf die Kom patibilität der jeweiligen 'Unternehmenskulturen' geachtet. In der jüngsten Vergangenheit scheint das Scheitern der 'Welt-AG', also die Auflösung der Fusion von Daimler Benz und Chrysler, den spektakulärsten Beweis für inkompatible Unternehmenskulturen geliefert zu haben, da dies m itverantwortlich für das Scheitern des Weltkonzerns gewesen sein könnte.² Ein weiteres Beispiel führen Franziska Völckner und Barbara Pirchegger an. Sie konnten unlängst in einer repräsentativen Studie zeigen, welchen Stellenwert führende Unternehmen den 'immateriellen Vermögensgegenständen' am Unternehmenserfolg zusprechen.³

Doch was versteht man unter diesem schwer fassbaren Begriff der 'Unternehmenskultur'? Eine allgemein anerkannte Definition für sie zu finden, erscheint nicht zuletzt wegen der schier unüberschaubaren Flut an betriebswirtschaftlicher Literatur zum Thema müßig. Der gemeinsame Nenner im Fach Betriebswirtschaftslehre begreift 'Unternehmenskultur' als „Werte und Normen, die sich im Laufe der Zeit in einer Unternehmung herausgebildet haben, die von allen Mitgliedern dieser Unternehmung geteilt werden und deren Verhalten beeinflus-

¹ Hier ist vor allem auf das Buch von Peters und Waterman hinzuweisen. Vgl. Thomas J. Peters/Robert H. Waterman (1984). Auf der Suche nach Spitzenleistungen, 10. Auflage.

² Vgl. Jo Seldeslachts (2007). Warum Fusionen scheitern. Von Informationen und Integrationsanstrengungen, in: WZB-Mitteilungen, Juni 2007 Heft 108, S. 16-19, hier S. 16.

³ Hier sind keineswegs nur immaterielle Vermögensgegenstände im klassischen betriebswirtschaftlichen Sinne wie Patente oder Kundenkapital gemeint. Vielmehr wird hier explizit ein gutes 'Betriebsklima' und ein starke r Unternehmenszusammenhalt angeführt. Vgl. Franziska Völckner/Barbara Pirchegger (2006). Immaterielle Werte in der internen und externen Berichterstattung deutscher Unternehmen, in: Die Betriebswirtschaft 66 (2006) 2, S. 217-235, hier S. 219. Eine genau Abgrenzung der Begriffe 'Betriebsklima' und Unternehmenskultur ist nicht einfach. Eine Sichtweise setzt die Begriffe gleich. Eine andere geht davon aus, dass sich Unternehmenskultur im Sinne der grundlegend geteilten Werte und Normen im Betriebsklima manifestiert. Vgl. Matthias Fank (1997). Ansatzpunkte für eine Abgrenzung des Begriffs Unternehmenskultur anhand der Betrachtung verschiedener Kulturebenen und Konzepte der Organisationstheorie, in: Edmund Heinen/Matthias Fank (Hg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. bearb. und erw. Auflage, S. 240-262, hier S. 250/251 und die dort angegebene Literatur.

sen.“⁴ Die Begriffe 'Wert' und 'Norm' können hier nicht definiert, sondern höchsten charakterisiert werden. Werte sind allgemein Gegenstände, Eigenschaften oder Zustände von Individuen oder sozialen Systemen, die nicht den konkreten Charakter von Zielen aufweisen, und sie sind auch nicht mit Naturkonstanten wie psychologisch bedingten Primärbedürfnissen vergleichbar.⁵ Normen stellen für Heinen in Anlehnung an von Wright Regeln, Vorschriften und Direktiven dar, die wiederum Untergruppen wie Gebräuche, moralische Prinzipien und Ideal-Regeln beinhalten.⁶

Moderne betriebswirtschaftliche Lehrbücher, die sich mit Fragen des Managements oder der Organisationstheorie beschäftigen, kommen nicht mehr umhin, einen Absatz oder gar mehrere Kapitel dem Themenkomplex Unternehmenskultur zu widmen, von jenen Publikationen, die ausschließlich das Konzept behandeln, ganz zu schweigen.⁷ Kurz, den Wirtschaftswissenschaftlern ist inzwischen die Existenzabhängigkeit der Unternehmen von deren Kultur bewusst geworden. Immer mehr Stimmen werden in der Betriebswirtschaftslehre laut, die behaupten, ein Unternehmen habe eine über die Zeit gewachsene Kultur, die ein kooperatives Miteinander erst ermöglicht und somit ein fester Bestandteil ihres Erfolgs sei. „Unternehmenskultur ist die entscheidende Bindungskraft, die Unternehmen zu Firmenpersönlichkeiten macht, die Menschen zu Teams zusammenschweißt, die ein wirkliches, ge- und erlebtes Wir-Gefühl erzeugt.“⁸ Hierbei habe das Unternehmen keine Wahl, es habe eine Kultur, ob es will oder nicht.⁹ Die Erklärung, wie diese Werte und Normen zum Unternehmenserfolg beitragen, wird in *Kapitel 2* anhand einer ökonomischen Theorien zu erklären versucht. Dort wird es darum gehen, die ökonomische Theorie aus einer geisteswissenschaftlichen Sicht einer kritischen Betrachtung zu unterziehen.

Gerade aus einer unternehmenshistorischen Sicht scheint die Vergangenheitsorientierung des Unternehmenskulturansatzes von Interesse zu sein. In der zeitlichen Herausbildung von Unternehmenskulturen, ihrem Wandel und deren Einfluss auf die betrachteten Unternehmen, liegt der Reiz für den Historiker.¹⁰ Doch liegt hierin auch ein wesentliches Problem. Wie können vergangene Werte und Normen operationalisiert und dargestellt werden? Der Versuch,

⁴ In Anlehnung an Edmund Heinen: Hans Kauth (2007). Passgenaue Unternehmenskultur. Einfluss auf Führung und Produktivität, S. 21.

⁵ Vgl. Edmund Heinen (1997). Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, in: Edmund Heinen/Matthias Fank (Hg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. bearb. und erw. Auflage, S. 1-48, hier S. 22/23.

⁶ Ebd., S. 23/24.

⁷ Um einleitend nur ein Beispiel zu nennen, sei auf den Sammelband von Heinen und Fank verwiesen, der einen guten Überblick der unterschiedlichen Fragestellungen zum Thema bietet. Vgl. Edmund Heinen/Matthias Fank (Hg.) (1997). Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. bearb. und erw. Auflage.

⁸ Gertraude Krell (1995). Neue Kochbücher, alte Rezepte. »Unternehmenskultur« in den 90er Jahren, in: Die Betriebswirtschaft 55 (1995) 2, S. 237-249, hier S. 247-248.

⁹ Vgl. Sonja A. Sackmann (2003). Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele, S. 24.

¹⁰ Vgl. Hartmut Berghoff (2004). Wozu Unternehmensgeschichte? Erkenntnisinteressen, Forschungsansätze und Perspektiven des Faches, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 49. Jg. Heft 2/2004, S. 131-149, hier S. 137.

das Phänomen fassbar zu machen, wird anhand einer betriebswirtschaftlichen Unternehmenskulturforschung in *Kapitel 3* dieser Arbeit erfolgen.

Das Thema Unternehmenskultur wurde in der Historiographie bislang vermehrt für die Zeit vor dem Zweiten Weltkrieg behandelt.¹¹ Obwohl Arbeiten zu Teilspekten wie beispielsweise der betrieblichen Sozialpolitik,¹² der Übertragung amerikanischer Management- und Produktionsmethoden und dem hiermit einhergehenden Wertewandel in Unternehmen nach 1945¹³ oder einer 'vergemeinschaftenden Personalpolitik'¹⁴ vorliegen, wird für die Zeit nach 1945 ein Desiderat der historischen Unternehmenskulturforschung angezeigt.¹⁵

Die vorliegende Arbeit möchte deshalb einen in ihrem Rahmen möglichen Beitrag leisten, Unternehmenskulturen seit den 1950er Jahren auf deskriptivem Wege darzustellen. Sie fragt nach Kontinuität und Diskontinuität, nach Entwicklungslinien von Unternehmenskulturen, nach den Zielen, die mit ihr verbunden waren, nach Aktivitäten, die es in Unternehmen gab, um das viel zitierte 'Wir-Gefühl' zu erzeugen oder fortzuführen, und, nicht zuletzt, fragt sie danach, wie dies im Zusammenhang mit der Wirtschafts- und Sozialgeschichte der bundesdeutschen Nachkriegszeit gedeutet werden kann. Ausgehend von einem betriebswirtschaftlichen Verständnis dessen, was unter Unternehmenskultur verstanden wird und wie ihre Wirkungsweise versucht wird zu erklären wird es im Folgenden also darum gehen, ihre historische Entwicklung für die Zeit seit den 1950er Jahre in der BRD aufzuzeigen.

Um den Versuch zu unternehmen, diesen Wandel nachzuvollziehen, werden Unternehmen aus dem industriellen Sektor herangezogen, da sich diese Arbeit auf einen Sektor beschränken muss.¹⁶ Hierbei wird auf die in der heutigen Sekundärliteratur aufgearbeiteten Quellen zum Thema Unternehmenskultur zurückgegriffen, um daraus Rückschlüsse bezüglich des Wandels oder Trends von Unternehmenskultur herauszuarbeiten. Nachfolgend möchte ich zuallererst mein Vorgehen beschreiben, um die Fragestellung insbesondere bezüglich der Methodik weiter eingrenzen zu können.

¹¹ Hierzu etwa Anne Nieberding (2003). Unternehmenskultur im Kaiserreich. J.M. Voit und die Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co.

¹² Vgl. z.B. Heinz Manthey (1978). Betriebliche Sozialpolitik. Ausdrucksformen und Inhaltswandel, dargestellt am Beispiel ausgewählter Hamburger Unternehmen, in: Wilhelm Treue/Hans Pohl (Hg.): Betriebliche Sozialpolitik deutscher Unternehmen seit dem 19. Jahrhundert; Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beiheft 12, S. 13-33.

¹³ Vgl. z.B. Christian Kleinschmidt (2002a). Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985.

¹⁴ Vgl. Gertraude Krell (1994). Vergemeinschaftende Personalpolitik. Normative Personallehren, Werksgemeinschaft, NS-Betriebsgemeinschaft, betriebliche Partnerschaft, Japan, Unternehmenskultur.

¹⁵ In den Beiträgen der Sammelbände von Clemens Wischermann, Peter Borscheid und Karl-Peter Ellerbrock (Hg.) wird hierauf verwiesen.

¹⁶ Unternehmenskulturen können sich zwischen wirtschaftlichen Sektoren, sogar einzelnen Branchen unterscheiden. Vgl. z.B. Thomas Breisig (2006). Betriebliche Organisation, S. 150. Um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen, muss sie sich auf einen Sektor beschränken.

1.2 Gang der Untersuchung

Eine moderne Unternehmensgeschichte muss theoriegeleitet sein, wobei sie sich nicht scheuen darf, auf Ansätze verschiedener Disziplinen zurückzugreifen, nur so kann die Geschichte eines oder mehrerer Unternehmen als komplexes Gebilde innerhalb einer differenzierten Welt nachgezeichnet und verstanden werden.¹⁷ Durch die Überwindung interdisziplinärer Gräben werden Phänomene, die mit dem Unternehmen in Verbindung stehen, besser analysierbar, und es stellen sich Erkenntnisfortschritte ein.

Diesem Postulat folgend, soll eine realitätsnahe Theorie gefunden werden, die die Wirkungsweise der Werte und Normen im Unternehmen plausibel darstellt. Zunächst wird in *Kapitel 2.1* auf das Modellarsenal der Ökonomie zurückgegriffen, hieran wird sich eine wirtschaftssoziologische Sichtweise in *Kapitel 2.2* anschließen, die individuelles Handeln, im Gegensatz zur ökonomischen Theorie, nicht ausschließlich über rationales Verhalten zu erklären versucht. Die Forschungsfragen der jeweiligen Disziplin sind hierbei von Bedeutung: Ökonomen sind üblicherweise auf der Suche nach Anreizen, über die sie das Verhalten wirtschaftlicher Akteure steuern und beeinflussen wollen. Hierzu schaffen sie sich Modellwelten, in denen sie diese Anreize abbilden, und überprüfen sodann das Modell auf Validität.¹⁸

(Wirtschafts-) Soziologen hingegen beschäftigen sich mit der Interaktion von Individuen in wirtschaftlichen Austauschprozessen. Sie treffen bezüglich des Handelns der Individuen keine Annahmen, sondern hinterfragen die beobachtete Handlung nach deren Grund.¹⁹

In einem nächsten Schritt wird in *Kapitel 3* auf eine eigenständige Unternehmenskulturfor- schung eingegangen. Hierbei sind jene Theorien, die in den *Kapiteln 2.1 und 2.2.* behandelt wurden, bereits impliziert. Dort wird die Frage lauten: Wie lässt sich das Konstrukt fassbar machen? Wie können die Werte und Normen, die von den Mitgliedern des Unternehmens verinnerlicht sind, erfasst und somit auf Kontinuität oder Diskontinuität überprüft werden.

Nach einer Zwischenbilanz in *Kapitel 4* wird die Arbeit in *Kapitel 5* chronologisch nach den Ausprägungen von Unternehmenskultur seit den 1950er Jahren fragen.

Im Folgenden soll das Unternehmen aus Sicht zweier ökonomischer Paradigmen beschrieben werden, nämlich der neoklassischen Wirtschaftstheorie und hierauf aufbauend aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik (NIO). Das Hauptaugenmerk soll dabei auf die Frage gerichtet sein, inwieweit es diesen Paradigmen möglich ist, einen Erklärungsansatz oder eine Rechtfertigung für das Vorhandensein von Unternehmenskultur anzubieten, und weshalb Unternehmenskultur aus Sicht dieser Paradigmen zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann.

¹⁷ Vgl. Hartmut Berghoff (2004), S. 141f.

¹⁸ Vgl. Gregory N. Mankiw (2004). Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, 3. überarb. Auflage, S. 24.

¹⁹ Vgl. Neil J. Smelser/Richard Swedberg (2005). Introducing Economic Sociology, in: Neil J. Smelser/Richard Swedberg (Hg.): The Handbook of Economic Sociology, 2. Auflage, S. 3–26, hier S. 3. Zur deutschen Einführung vgl. Dirk Baecker (2006). Wirtschaftssoziologie.

2. Vom wirtschaftlichen Wert der Werte und Normen – Theoretische Grundlagen

2.1 Wirkungsweise und Erklärungsansätze von Unternehmenskultur aus Sicht ökonomischer Theorien

2.1.1 Menschliche Arbeit als Produktionsfaktor - Das Unternehmen aus neoklassischer Sicht

In der einfachsten Form der neoklassischen Modellwelt²⁰ ist das Unternehmen nichts weiter als eine Produktionsfunktion.²¹ Hiermit ist gemeint, dass es ein bestimmtes Gut produziert, indem es die knappen Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital jederzeit in einer effizienten Faktorkombination miteinander vermischen kann. Dieses Gut wird dann auf einen anonymen Markt geworfen, dessen Benutzung für das Unternehmen völlig kostenlos ist, diese Kostenlosigkeit gilt auch für die internen Koordinationen der Produktionsfaktoren des Unternehmens.²² Diese Annahme lässt sich unter dem Begriff einer Null-Transaktionskostenwelt zusammenfassen. Auf dem Markt trifft das Unternehmen auf eine Nachfrage der Haushalte mit dem Ergebnis eines sich einstellenden Marktgleichgewichtspreises für das vom Unternehmen angebotene und von den Haushalten nachgefragte Gut. Diese Preise, oder genauer die relativen Preise, stellen dann den Koordinationsmechanismus zwischen den Marktparteien dar.²³ Das ureigenste Ziel des Unternehmens ist es, seinen Gewinn zu maximieren, indem es entweder eine vorgegebene Outputmenge des zu produzierenden Gutes zu minimalen Faktorkosten produziert oder indem es sich einer Budgetrestriktion gegenüberstellt, unter deren Berücksichtigung es die maximale Outputmenge zu produzieren hat.²⁴ In einem so verstandenen Unternehmen treten Menschen und ihre angebotene Arbeitskraft nur als Produktionsfaktoren in Erscheinung.²⁵ Reale Phänomene aus der betrieblichen Wirklichkeit, wie die eingangs erwähnten Werte und Normen, spielen bezüglich der Produktion des Gutes und somit des wirtschaftlichen Erfolgs durch die Absetzung des Gutes am Markt keine Rolle. Doch welches Erklärungsmuster hält die neoklassische Modellwelt hierfür bereit?

Alle Akteure im Unternehmen besitzen vollständige Informationen bezüglich der Eigenschaften des Gutes und der Marktakteure. Dies bedeutet in letzter Konsequenz, dass jegliches Verhalten der Akteure antizipierbar ist. Hiermit eng verbunden ist die Annahme, wonach alle

²⁰ Eine anschauliche Einführung bietet Gregory N. Mankiw (2004). Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, 3. überarb. Auflage.

²¹ Vgl. Anne Nieberding/Clemens Wischermann (1998). Unternehmensgeschichte im institutionellen Paradigma, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 43. Jg., Heft 1/1998, S. 35-48, hier S. 37.

²² Vgl. Holger Bonus (2000). Unternehmen in institutionenökonomischer Sicht, in: Clemens Wischermann/Peter Borscheid/Karl-Peter Ellerbrock (Hg.): Unternehmenskommunikation im 19. und 20. Jahrhundert, S. 17-31, hier S. 17 sowie Clemens Wischermann (2003a). Kooperation, Vertrauen und Kommunikation, in: Clemens Wischermann (Hg.): Unternehmenskommunikation deutscher Mittel- und Großunternehmen, S. 76-93, hier S. 80.

²³ Matthias Erlei/Martin Leschke/Dirk Sauerland (1999). Neue Institutionenökonomik, S. 45.

²⁴ Vgl. Gregory N. Mankiw (2004), S. 418.

²⁵ Vgl. Holger Bonus (2000), S. 17.

Akteure vollkommen rational handeln. „Ein völlig rationales Individuum hat die Fähigkeit, alles vorherzusehen, was geschehen könnte, und die möglichen Vorgehensweisen gegeneinander abzuwägen und sich zwischen ihnen optimal zu entscheiden, und zwar augenblicklich und kostenlos.“²⁶ Das menschliche Handeln wird von den so denkenden Ökonomen ausschließlich über unbegrenzte Bedürfnisse und begrenzte Ressourcen erklärt. Der in diesem Handlungsmodell vorgesehene homo oeconomicus „ist in der Lage, seine Bedürfnisse – absolut oder eingeschränkt – rational zu optimieren. In der Interaktion mit anderen ist er bestrebt primär seinen eigenen Nutzen und nicht den seines Gegenübers zu befriedigen.“²⁷ Das Modell sieht also auch keinen Grund, warum Menschen innerhalb des Unternehmens miteinander kooperieren sollten, um hierdurch eventuell zu einem besseren Ergebnis zu gelangen, da ihre Arbeitskraft immer effizient eingesetzt bzw. koordiniert ist. Unternehmen als Ort möglicher sozialer Beziehungen, wie sie für Unternehmenskulturen typischerweise existieren, verschwinden in den „Annahmen der ‚friktionslosen‘ Welt“ des neoklassischen Paradigmas.²⁸ Sicherlich besitzt die neoklassische Theorie ihre Vorzüge, wenn es darum geht, ökonomische Sachverhalte schnell und schemenhaft darzustellen. Für komplexe Phänomene, wie wir sie in der Realität finden, kann sie aber nicht als adäquates Erklärungsinstrument dienen. Was die neoklassische Theorie hinsichtlich des Unternehmens betrifft, so kann festgehalten werden: Das Unternehmen ist eine Maschine, die innerhalb der Modellwelt effizient arbeitet. Die Menschen innerhalb des Unternehmens sind Produktionsfaktoren, da sie der Maschine einen benötigten Produktionsfaktor, nämlich ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen. Für „weiche Faktoren“²⁹, die den Erfolg eines Unternehmens mitbestimmen können, ist im neoklassischen Modell kein Platz vorhanden.

Es wurde hier von der einfachsten Form des Modells ausgegangen, ein Verfechter der Neoklassik würde an diesem Punkt nicht stehen bleiben. Er würde sich immer neue Variablen in die Produktionsfunktion hineindefinieren, über die er den Output eines Unternehmens erklären wollte.³⁰ Mir geht es hier aber um ein schwer fassbares Konstrukt, das in der Realität mehr erfordert als eine stetige Neudefinition variabler Zusammenhänge. Aus diesem Grunde

²⁶ David M. Kreps, zit. in: Rudolf Richter/Erik G. Furubotn (2003). Neue Institutionenökonomik, 3. Auflage.

²⁷ Vgl. Anne Nieberding/Clemens Wischermann (1998), S. 40.

²⁸ Vgl. Rudolf Richter/Erik G. Furubotn (2003), S. 14.

²⁹ Neben den ‚harten Faktoren‘ wie Strategie und Struktur eines Unternehmens können ebenso ‚weiche Faktoren‘ wie die Unternehmenskultur. Vgl. Clemens Wischermann (2000). Unternehmensgeschichte als Geschichte der Unternehmenskommunikation: Von der Koordination zur Kooperation, in: Clemens Wischermann/Peter Borscheid/Karl-Peter Ellerbrock (Hg.): Unternehmenskommunikation im 19. und 20. Jahrhundert, S. 31-43, hier S. 31. Weiche Faktoren als „Software“ eines Unternehmens sind gegenüber der strukturellen und strategischen „Hardware“ des Unternehmens nicht auf direkte Weise quantitativ erfassbar, technologisch erfassbar oder rational logisch begründbar. Vgl. Walter Neubauer (2003). Organisationskultur, S. 51.

³⁰ Mit dem Aufkommen einer neuen Wachstumstheorie in der Makroökonomik, die technischen Fortschritt auch über Stellhebel wie ‚Humankapital‘ zu erklären versucht, wurde der Produktionsprozess nicht mehr als ‚black box‘ angesehen, sondern die Bedeutung institutioneller Regelungen angemessen [sic!] berücksichtigt. Vgl. Klaus Dörner/Rainer Klump (1996). Institutionenökonomische und wirtschaftssoziologische Aspekte, in: Rainer Klump (Hg.): Wirtschaftskultur, Wirtschaftsstil und Wirtschaftsordnung. Methoden und Ergebnisse der Wirtschaftskulturforschung, S. 39-69, hier S. 43.

möchte ich im Folgenden ein weiteres Paradigma der Ökonomie aufzeigen. Es greift den unzureichenden Erklärungsgehalt der neoklassischen Theorie bezüglich des wirtschaftlichen Erfolgs auf, der maßgeblich von Werten und Normen im Unternehmen abzuhängen scheint. Zur Explikation dieses Erfolgs erweitert die nachfolgende Theorie die neoklassischen Annahmen hinsichtlich des Merkmals einer unsicheren und kostenbehafteten Interaktion von Akteuren.

2.1.2 Die Welt der Transaktionskosten, Hierarchien und Verträge - Unternehmen im Lichte der Neuen Institutionenökonomik

Die Neue Institutionenökonomik,³¹ wie sie im gebotenen Rahmen dieser Arbeit vorgestellt werden kann, ist mit dem Anspruch einer realitätsnahen Theorie angetreten, indem sie den neoklassischen Modellrahmen erweiterte.³²

Sie betont den institutionellen Charakter von Unternehmen und macht diesen zum Gegenstand ihrer Erklärungsversuche.³³ Es geht ihr um die Steuerung beschränkt rational handelnder Individuen durch Normen und Spielregeln, die von der neoklassischen Theorie ausgeklammert wurden.³⁴ Im Wesentlichen – und für diese Arbeit zielführend – ergänzte sie die neoklassischen Annahmen erstens durch die Einführung von 'Transaktionskosten'³⁵, die zum Ausdruck bringen sollen, dass weder die Benutzung des Marktmechanismus noch die Abwicklung interner Transaktionen in Unternehmen kostenlos vonstatten gehen. Das vorherrschende Handlungsmodell der Akteure ist das der 'bounded rationality'. Es wird hier nicht länger von perfekt informierten und vollständig rational maximierenden Entscheidungsträgern ausgegangen, vielmehr verhalten sich Individuen nur ihrer Intention nach rational, können dies aber aus Gründen begrenzter Informationsbeschaffung und deren Verarbeitungsmöglichkeiten nur beschränkt tun. Aus diesem Grund weisen Ökonomen einer Anreizsetzung eine exponierte Rolle zu, die sich in der Ausgestaltung institutioneller Arrangements manifestiert.³⁶ Somit ist die

³¹ Als ein erstmals von Oliver E. Williamson vorgeschlagener Sammelbegriff vereinigt die „Neue Institutionenökonomik“ unterschiedliche Theorieansätze, die von der grundsätzlichen Annahme der Existenz von Transaktionskosten ausgehen. Sie beschäftigen sich „in irgendeiner Weise mit Institutionen.“ Hierbei sind Institutionen für das Gewinnstreben und Verhalten wirtschaftlicher Akteure von Bedeutung. Vgl. Douglass C. North (1992). Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, S. 3 f. Vgl. Oliver E. Williamson (1990). Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus.

³² Vgl. Matthias Erlei/Martin Leschke/Dirk Sauerland (1999), S. 50. Rudolf Richter/Erik G. Furubotn (2003), S. 393.

³³ Vgl. Georg Schreyögg (2003). Organisation, 4. Auflage, S. 71. Institutionen werden in dieser Arbeit verstanden „als System von Normen einschließlich ihrer Garantieinstrumente (die ‚Spielregeln‘), deren Zweck es ist, das individuelle Verhalten in eine bestimmte Richtung zu steuern.“ Vgl. Rudolf Richter/Erik G. Furubotn (2003), S. 582.

³⁴ Ebd., S. 13 und S. 585.

³⁵ Transaktionskosten sind Kosten, die bei der Betreibung eines Wirtschaftssystems entstehen, sie treten entweder bei der Errichtung eines institutionellen Arrangements auf oder sie basieren auf der Anzahl oder dem Wertumfang von Transaktionen. Vgl. Rudolf Richter/Erik G. Furubotn (2003), S. 592. Im Kontext des Unternehmenskulturansatzes sind v.a. Durchsetzungs- und Koordinationskosten von Relevanz.

³⁶ Rudolf Richter (1994). Institutionen ökonomisch analysiert. Zur neueren Entwicklung auf einem Gebiet der Wirtschaftstheorie, S. 4.

Interaktion von Individuen im Unternehmen nicht mehr kostenlos, da eine Unsicherheitssituation bezüglich des Verhaltens der Akteure postuliert wird.

Die Einführung der neuen Kostenkategorie der Transaktionskosten geht auf den heutigen Nobelpreisträger Ronald H. Coase zurück.³⁷ Er fragte in erster Linie, ob es effizient sei, ein Unternehmen zu gründen, was nach seinem Verständnis von den Transaktionskosten abhängt; somit spielt seine Theorie für diese Arbeit nur eine sekundäre Rolle. Hier wird ja gerade davon ausgegangen, dass es Unternehmen gibt, die auch eine Unternehmenskultur besitzen. Die Fragestellung wurde später auf den internen Transaktionskosteneinsatz von Unternehmen erweitert.³⁸

Diese Argumentation und die zugehörige Transaktionskostenökonomik gehen hauptsächlich auf Williamson zurück.³⁹ Interne Beziehungen, die Zuweisung von Handlungs- und Verfügungsrechten, werden im Verständnis der NIÖ über Verträge möglichst effizient gestaltet und geregelt. Die geltenden Spielregeln sind hiernach in Verträgen festgehalten. Ziel muss es sein, den Transaktionskosteneinsatz bei Anbahnung, Abschluss, Abwicklung Überwachung und gegebenenfalls Anpassung eines Vertrages möglichst gering zu halten.⁴⁰

Die Einführung von Transaktionskosten gibt ein Analyseinstrumentarium an die Hand, das als Messlatte zur Identifizierung effizienter Austausch- und Koordinationsbeziehungen dienen kann. Begreift man Unternehmen als ein Netzwerk von Verträgen⁴¹, die wirtschaftliches Handeln koordinieren, dann wird die Realität glaubwürdiger nachgezeichnet, als dies die Neoklassik imstande war. In der Modellwelt der NIÖ treten wirtschaftliche Akteure mit Zielen und Absichten in den Mittelpunkt. Gibt es nun für diese Akteure Spielregeln, also Institutionen, in der Gestalt von Normen, welche vertraglich fixiert sind und diese Normen das Verhalten der Akteure steuern oder überwachen, dann kann der Transaktionskosteneinsatz verbessert werden.

Es wurde oben herausgestellt, dass alle beteiligten Akteure in diesem Modell innerhalb der vorgegebenen Spielregeln begrenzt rational handeln. Sie werden wo immer es geht ihren eigenen Nutzen verfolgen und – auch jenseits moralischer Grenzen – opportunistisch agieren.⁴²

Um mit Williamson zu sprechen, „verbindet die Transaktionskostenökonomik die Annahme begrenzter Rationalität mit der Annahme der Verfolgung des Eigeninteresses unter Zuhilfenahme von Arglist. Letztere bezieht sich insbesondere auf die unvollständige oder verzerrte

³⁷ Vgl. Ronald H. Coase (1937). The Nature of the Firm, in: *Economica* 4 (1937), S. 386-405.

³⁸ Vgl. Schreyögg, Georg (2003), S. 72.

³⁹ Vgl. Oliver E. Williamson (1996). *Transaktionskostenökonomik*, 2. Auflage. Ders. (1990), hier v.a. die Kapitel 1-4.

⁴⁰ Vgl. Georg Schreyögg (2003), S. 75.

⁴¹ Vgl. Rudolf Richter/Eric G. Furubotn (2003), S. 400.

⁴² Vgl. Georg Schreyögg, (2003), S. 72. Hierin ist eine Gemeinsamkeit mit der Neoklassik zu sehen; der hier beschriebene Akteur ist, wie jener der Neoklassik, der 'Gattung' des homo oeconomicus zuzuordnen. Jedoch war jener im neoklassischen Fall perfekt informiert und konnte hierdurch seinen Nutzen maximieren, der Akteur innerhalb der NIÖ versucht dies durch Opportunismus zu bewerkstelligen. Das bedeutet, in diesem Modell sind mit seinem Handeln Kosten verbunden, die gerade durch opportunistisches Verhalten entstehen. Z.B. kann an Kosten gedacht werden, die für die Ausgestaltung eines Vertrags aufgewendet werden müssen.

Weitergabe von Informationen durch die Wirtschaftssubjekte, was vorsätzliche Versuche zu verzerren, verbergen, verschleiern und irreführen einschließt.“⁴³ Das hier beschriebene Problem fasst die NIO unter dem Stichwort der Prinzipal-Agenten Theorie zusammen. Es wird davon ausgegangen, dass der Prinzipal (im Regelfall ein Auftraggeber) weniger informiert ist als der Agent (im Regelfall ein Auftragnehmer). Diese Annahme impliziert somit, dass der Prinzipal in eine Unsicherheitssituation gerät, da er das Verhalten des opportunistisch handelnden Agenten nicht antizipieren kann. Der Agent kann entweder vor oder nach Vertragsabschluss opportunistisch handeln, indem er Informationen vorenthält oder sich im Nachhinein nicht an die Abmachungen hält, was der Agent im Regelfall jedoch nicht beobachten kann.⁴⁴ Der Prinzipal hat nun die Möglichkeit, abweichendes Verhalten des Agenten entweder durch die Schaffung von Anreizen im Sinne von vertraglich festgeschriebenen Institutionen für den Agenten oder durch die Implementierung eines Kontrollsystems zu würdigen.⁴⁵ Je genauer solche Verträge ausgestaltet sind, desto weniger Opportunismus sollte es geben. Solche Verträge werden in formal-mathematischen oder in spieltheoretischen Modellen entworfen, indem sie unter Nebenbedingungen first- und second-best Lösungen anbieten.

Williamson ist einer der ersten Ökonomen, die von der Unmöglichkeit des Zustandekommens solcher perfekter Verträge ausgehen. Theoretisch seien sie zwar zu entwerfen, aber in der Realität nicht existent, denn ein Individuum wird sich nach Williamsons Verständnis immer opportunistisch verhalten. Zur Senkung der Transaktionskosten müssen daher erstens Kontrollmechanismen und zweitens Institutionen im Sinne eingespielter Regeln vorhanden sein, die den Vertrag stützen und so das Risiko der Nichterfüllung des Vertrags verringern.⁴⁶ „An Beherrschungs- und Überwachungssystemen, die den Opportunismus mindern und im übrigen Vertrauen schaffen, ist offensichtlich Bedarf.“⁴⁷ Geht man vom Minimalkonsens in der Literatur aus, der Unternehmenskultur als gemeinsam geteilte Werte und Normen begreift, die u.a. zur Kooperation in Unternehmen beiträgt, können diese Werte und Normen im institutionellen Denken zur Minderung opportunistischen Verhaltens beitragen und somit den Transaktionskosteneinsatz verbessern. Mit diesem sehr technischen, aber zumindest vorhandenen Verständnis von entstehenden Vertrauensbeziehungen, die die Transaktionskosten im Kontext vertraglicher Beziehungen reduzieren, wird Williamson gewissermaßen zum Grenzgänger. Er macht hier einen ersten Schritt in Richtung der Soziologie, die wirtschaftliches Handeln gerade über Vertrauensbeziehungen zu erklären versucht.⁴⁸

Jedoch ist sein Ansatz in zweierlei Hinsicht zu kritisieren. Williamson vertritt mit vehementem Nachdruck die These, Individuen würden immer opportunistisch handeln. Er überträgt

⁴³ Vgl. Oliver E. Williamson (1996), S. 6.

⁴⁴ Ebd., S. 15 ff. Oliver E. Williamson (1990), S. 64 ff.

⁴⁵ Vgl. Michael C. Jensen (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics 3 (1976), S. 305-360, hier S. 308.

⁴⁶ Vgl. Oliver E. Williamson (1990), S. 71/72.

⁴⁷ Ebd., S. 72.

⁴⁸ Gertraude Mikl-Horke (1999). Historische Soziologie der Wirtschaft, S. 659.

diese Eigenschaft, die in seinem Denken Teil der individuellen Natur ist, auf die Organisation Unternehmen. Da Menschen hier einen Großteil ihres Lebens sozial interagieren, dürfte es zumindest fragwürdig bleiben, ob sich jeder der Nächste bleibt.⁴⁹ Die zweite Kritik richtet sich gegen sein Verständnis der Vertrauensgenese an sich. Williamson bleibt hier seinem Fach treu und setzt Vertrauen als ein Kalkül, das bedingt durch ein Regelwerk als eine rationale Entscheidung des Akteurs entsteht. Es darf bezweifelt werden, ob ein Überwachungssystem Vertrauen hervorbringt, denn: Vertrauen basiert auf der Annahme der Abwesenheit von Kontrolle und ist damit nicht Teil einer technischen Weltansicht. „Vertrauen ist die Grundlage von Kooperation [...]. Ohne Vertrauen werden die Handlungen anderer völlig unvorhersehbar, und die Risiken stiegen ins Unermessliche.“⁵⁰

Vertritt man aber diese technische Weltansicht, dann gehen Institutionenökonomien davon aus, dass es „sich selbst durchsetzende Verträge“ gibt. Hierbei können alle Vertragspartner auf einen Fundus von Regeln zurückgreifen, die ein bestimmtes Verhalten definieren. Hierdurch sollte es dann theoretisch jedem möglich sein - da er die Regeln kennt und sein Verhalten sowie das der anderen hierdurch definiert ist -, unverzüglich jeglichen Vertragsbruch festzustellen. Vertrauen und Kooperation basieren hier also auf einer unreflektierten Information, die jedem Einzelnen zugänglich ist. Diese allgemein definierten und von jedem geteilten und zu befolgenden Regeln nennt die NIO im Dunschkreis ihrer Vertragstheorie dann Unternehmenskultur.⁵¹

Die Annäherung an eine plausible und realitätsnahe Theorie, die Unternehmenskultur in einem ökonomischen Verständnis als Transaktionskosten mindernd darstellen kann, ist das Ziel dieses Abschnitts. Das Instrumentarium der NIO und hier eben insbesondere die Transaktionskosten- und Vertragstheorie waren ein Schritt hin zu realitätsnäheren Annahmen innerhalb eines ökonomischen Modells. Nun möchte ich noch einen Schritt weitergehen und mit der Theorie des institutionellen Wandels von Douglass C. North⁵² ins Fahrwasser der Geschichte unter dem Deckmantel der NIO kommen.

⁴⁹ Vgl. Reinhard Pirker (1997). Die Unternehmung als soziale Institution. Eine Kritik der Transaktionskostenerklärung der Firma, in: Günther Ortman/Jörg Sydow/Klaus Türk (Hg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft, S. 67-80, hier S. 77 f.

⁵⁰ Hartmut Berghoff (2004). Vertrauen als ökonomische Schlüsselvariable. Zur Theorie des Vertrauens und der Geschichte seiner privatwirtschaftlichen Produktion, in: Karl-Peter Ellerbrock/Clemens Wischermann (Hg.): Die Wirtschaftsgeschichte vor der Herausforderung durch die New Institutional Economics, S. 58-75, hier S. 59.

⁵¹ Vgl. Rudolf Richter/Eric G. Furubotn (2003), S. 191-192. Ebenso vgl. Werner Plumpe (2006). Unternehmen, in: Gerold Ambrosius/Dietmar Petzina/Werner Plumpe (Hg.): Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Historiker und Ökonomen, S. 61-95, hier S. 76.

⁵² Douglass C. North (1992). Ders. (1988). Theorie des institutionellen Wandels. Eine neue Sicht der Wirtschaftsgeschichte. Ders. (2005). Understanding the Process of Economic Change.

2.1.3 „History matters“ - Zur Theorie des institutionellen Wandels von Douglass C. North

Wie auch Williamson spielt North auf das transaktionskostenträchtige Verhalten wirtschaftlicher Akteure an, das durch Institutionen bestimmt und reglementiert ist, wobei der allgegenwärtige Opportunismus nicht aufgegeben wird.⁵³ Aus einer wirtschaftshistorischen Perspektive ist die North'sche Theorie von großer Bedeutung, da sie nach dem Fortbestand ineffizienter Institutionen fragt.⁵⁴

Doch warum setzen sich eben ineffiziente Institutionen durch? North erkannte mehr und mehr den Einfluss ideeller Faktoren als Weichensteller für die Wirtschaftsgeschichte.⁵⁵ Er erweitert das klassische Anreiz- und Koordinationssystem der Verträge und Gesetze (er nennt sie 'formgebundene Beschränkungen') um die Kategorie der 'formlosen Beschränkungen'. Hierunter versteht er eine Ordnung unseres täglichen Lebens, die durch Verhaltenskodizes, Sitten, Gebräuche und Konventionen bestimmt ist.⁵⁶ Diesen formlosen Beschränkungen liegen formgebundene Beschränkungen zugrunde und sie beeinflussen unsere täglichen Entscheidungen und im Speziellen die Interaktion von wirtschaftlichen Akteuren in einem nicht zu unterschätzenden Maße. Somit sind wirtschaftliche Handlungen bei North eingeklammert in ein Regelwerk bestehend aus formlosen und formgebundenen Beschränkungen.

Formlose Beschränkungen „entstehen aus Informationen, die in der Gesellschaft weitergegeben werden, und sind ein Teil jenes Erbes, das wir Kultur nennen [...]. Kultur lässt sich definieren als die Übertragung von Wissen, Werten und anderen verhaltensrelevanten Faktoren vermittelt Lehre und Nachahmung von einer Generation auf die nächste.“⁵⁷

Unter institutionellem Wandel versteht North nun das raum- und zeitspezifisch divergente Zusammenspiel von Organisation und Institutionen. Organisationen (z.B. Unternehmen) sind maßgeblich am institutionellen Wandel beteiligt, da sie aus Individuen bestehen, die gemeinsame Ziele anstreben und aus diesem Grunde kooperieren. Organisationen streben nach der bestmöglichen Realisierung ihrer Ziele, was in einer Welt knapper Mittel zu einem Wettbewerb führt. Hierdurch wird die Lern-, Anpassungs- und Leistungsbereitschaft der Organisationen stimuliert. Wie intensiv dieser Wettbewerb ist, hängt von dem ihn umgebenden Regelwerk, also den Institutionen ab. Der Wettbewerb zwischen Organisationen (z.B. jener von Unternehmen um Marktanteile und Gewinne) bewirkt sodann auch einen Wettbewerb des Regelsystems, da ineffizient gewordene Regeln ausrangiert und durch neue ersetzt werden.⁵⁸

⁵³ Vgl. Douglass C. North (1992), S. 6 und S. 19. Institutionen sind auch im Sinne Norths Spielregeln des Zusammenspiels einer Gesellschaft, die Anreize zwischenmenschlichen Tausches gestalten, und somit – sofern sie effizient sind – den Transaktionskosteneinsatz verbessern. Organisationen (z.B. Unternehmen) sind nach dem North'schen Verständnis hingegen die Akteure, also die Spieler innerhalb des Regelwerkes. Vgl. Douglass C. North (2005), S. 15 und 59 f., S. 121.

⁵⁴ Ebd., S. 56.

⁵⁵ Helmut Leipold (2006). Kulturvergleichende Institutionenökonomik, S. 57.

⁵⁶ Vgl. Douglass C. North (1990), S. 43.

⁵⁷ Ebd., S. 44.

⁵⁸ Vgl. Douglass C. North (2005), S. 15 und 59 f., S. 121. Ebenso vgl. Helmut Leipold (2006), S. 57.

Es geht North in letzter Konsequenz um die Koordination von Tauschbeziehungen, wie sie – bezogen auf Unternehmen – alltäglich in einer immensen Vielfalt vollzogen werden. Seiner Ansicht nach werden durch die Vermittlung von Werten, Konventionen etc. Informationen in der Art weitergegeben, dass sie zu einem allgemein anerkannten Wissen führen, welches wiederum dabei hilft, wirtschaftliche Tauschbeziehungen zu verbessern. Er betont in institutionenökonomischer Manier das klassische Problem der Unvollständigkeit der Informationen zwischen Prinzipal und Agent und weist auf den Bedarf von Spielregeln hin, die zwischenmenschliche Beziehungen im Sinne eines Informationsaustausches koordinieren.⁵⁹ Kultur dient ihm dabei als ein Informationsfilter, der für Dauer sorgt, und zwar in dem Sinne, dass Lösungen von Tauschproblemen aus der Vergangenheit auch noch in der Gegenwart bestehen.⁶⁰ Der Regelkatalog wird um die nicht in vertraglicher Form fixierten Regeln erweitert. „Das war der Einzug von Kultur, Zeit und Geschichte in die ökonomische Theorie, denn formlose Beschränkungen können sich nur in der Zeit in Kommunikationsakten ausbilden. ‚History matters‘, hieß es nun (wieder).“⁶¹

Wenn man davon ausgeht, dass sich Unternehmenskultur „auf Normen, Werte und Verfahrensgewohnheiten, die an der gelebten und verwirklichten Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie praktisch erkennbar sind“⁶², bezieht, dann liefert North eine plausible Theorie, die Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor rechtfertigt. Denn Werte und Normen, die gemeinsam verinnerlicht sind, senken die Transaktionskosten, sie geben Hilfestellung, wirtschaftliches Verhalten innerhalb des Unternehmens zu koordinieren. Vertrauensbeziehungen und hierauf aufbauend die Kooperation wirtschaftlicher Akteure rekurrieren auf gemeinsam geteilten Spielregeln. Hierauf kam es North an, auf das Verständnis des Wesens menschlicher Koordination und Kooperation, die umso wichtiger werden, desto komplexer die wirtschaftlichen Tauschvorgänge werden.⁶³

Hierin ist die Kritik an North, die in die gleiche Richtung wie jene gegen Williamson geht, anzusetzen; denn er spricht von Kooperation und Koordination in einem Atemzug. „Kooperation [...] setzt Information über andere [Akteure, T.J.] voraus, die den Annahmen der Neuen Institutionenökonomie folgend nie eindeutig und vollständig sein wird. Da Information unvollständig und teuer ist, setzt erfolgreiche Kooperation Vertrauen voraus, vor allem Vertrauen in die Vorhersagbarkeit des Verhaltens von anderen. Vertrauen ist aber gerade definiert durch einen Verzicht auf Kontrolle: eine Welt ohne Kontrolle müsste aber nach den Annahmen der ökonomischen Verhaltenstheorie in der chaotischen Welt des Jeder-Gegen-Jeden

⁵⁹ Vgl. Douglass C. North (1992), S. 44.

⁶⁰ Ebd., S. 44.

⁶¹ Clemens Wischermann (2000), S. 37.

⁶² Vgl. Herbert Matis (1995). Unternehmenskultur und Geschichte, in: Wilfried Feldenkirchen/Frauke Schönert-Röhlk/Günther Schulz (Hg.): Wirtschaft, Gesellschaft, Unternehmen. Festschrift für Hans Pohl, Bd. 2, S. 1028-1053, hier 1047.

⁶³ Vgl. Douglass C. North (1992), S. 13-14, und S. 144.

münden. Unschwer ist aber zu erkennen, daß Gesellschaften im Regelfall anders organisiert sind: dies gilt auch für die ‚Miniaturgesellschaft‘ Unternehmen.“⁶⁴

Folgt man North weiter, so wird diese harsche Kritik an seinem Modell aus einer geisteswissenschaftlichen Perspektive verständlich. Er führt zwar formlose Beschränkungen ein, jedoch aus Gründen der Koordinationssteuerung wirtschaftlicher Akteure. Das pure Wissen über Sitten, Gebräuche usf. soll opportunistisches Verhalten verhindern und zu Kooperationsbeziehungen führen. Somit ist der Tenor bei Williamson und North derselbe. Die Koordination eines Unternehmens erfolgt über vorgegebene Spielregeln. North fügt einzig die Kategorie der formlosen Beschränkungen hinzu, welche historisch konnotiert sind. Die formellen Regeln stellen jedoch weiterhin einen bedeutenden Teil der Theorie dar.⁶⁵

In die theoretische Überlegung wonach Transaktionskosten durch die Koordination von Tauschvorgängen gesenkt werden sollen, integriert, stellen die formlosen Beschränkungen eine Erweiterung dar, wenn man nach einer realitätsnahen ökonomischen Theorie fragt, die aus diesem Blickwinkel Unternehmenskultur als einen Erfolgsfaktor rechtfertigt.

„Er [North, T.J.] geht damit einen entscheidenden Schritt auf dem Weg von der Koordinationssteuerung hin zu den Kooperationsbedingungen im Unternehmen. Und dennoch bleibt er auf halbem Wege stehen: denn er beschränkt sich zur Steuerung und Erklärung wirtschaftlichen Verhaltens auf eine Komplettierung des Restriktionsarsenals.“⁶⁶

Die theoretisch fundierte und schrittweise Annäherung dessen, wie Unternehmenskultur in der Realität als Erfolgsfaktor funktionieren kann, ist Ziel dieses Abschnitts. Im Anschluss an North lässt sich nun ein der Wissenssoziologie entlehnter Kulturbegriff anhängen, der Unternehmenskultur nicht auf das Erlernen von Informationen im Sinne von formlosen und formgebundenen Restriktionen reduziert, und der das zugrunde liegende Vertrauen aus einer sozialkonstruktivistischen⁶⁷ Sicht heraus als Sinnkonstruktionen versteht.⁶⁸ „Vertrauen lässt sich dann als die Anerkennung einer gemeinsamen Sinndeutungsgemeinschaft definieren. Die Chiffre Vertrauen steht also für mehr als eine Gültigkeit von formgebundenen und formlosen Restriktionen. Vielmehr steht die Chiffre Vertrauen für eine Übereinstimmung von Präferen-

⁶⁴ Anne Nieberding/Clemens Wischermann (1998), S. 40.

⁶⁵ Vgl. Douglass C. North (1992), S. 44 ff.

⁶⁶ Clemens Wischermann (2000), S. 39.

⁶⁷ Die zentrale These des Konstruktivismus lautet: „Ein objektives Urteil über die Wahrheit der Konstruktion ist nicht möglich. Realität ist Konstruktion. Alles wird zurückgebunden an die Perspektive der jeweiligen Konstrukteure, an die Zeit und an den sozialen Raum des Entstehungsprozesses.“ Georg Schreyögg (2003), S. 95.

⁶⁸ Vgl. die hier bereits zitierten Arbeiten von Clemens Wischermann sowie Anne Nieberding/Clemens Wischermann, zudem: vgl. Clemens Wischermann (1998). Vom Gedächtnis und den Institutionen. Plädoyer für die Einheit von Kultur und Wirtschaft, in: Eckart Schremmer (Hg.): Wirtschafts- und Sozialgeschichte. Gegenstand und Methode, S. 21-33. Dieser Ansatz rechtfertigt Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor, da hier eine gemeinsame Informations- und Wissensbasis nicht als Restriktionsarsenal angesehen wird, sondern da genau aufgrund deren Existenz Vertrauen vorhanden ist und hierauf aufbauend eine erfolgreiche Kooperation stattfinden sollte. Unternehmenskultur ist dann als gemeinsame Konstruktion von Sinn zu verstehen. Vgl. Anne Nieberding/Clemens Wischermann (1998), S. 42. Hierzu auch Kapitel 3.2 dieser Arbeit.

zen und den Verzicht auf Opportunismus. Das Unternehmen wird zu einer Sub-Sinwelt oder einer Deutungsgemeinschaft.“⁶⁹

Da die Erfassung einer so verstandenen Unternehmenskultur aber zwingend die Mitgliedschaft im Unternehmen voraussetzt,⁷⁰ soll dieser Ansatz hier nicht weiter vorgestellt werden. Es geht hier im Weiteren darum zu fragen, warum in Unternehmen kooperiert wird. Auch die NIÖ kennt Kooperation, jedoch besteht beim Versuch, Kooperation über sie zu erklären, die Gefahr eines ökonomischen Reduktionismus. Hieraus würde eine Erklärung der Existenz von Vertrauen ausschließlich über Effizienzalküle funktionieren.⁷¹ Die Erklärung der Realität – und hier unterscheiden sich die Sozialwissenschaften untereinander – kann nicht exakt in einer technischen Form abgebildet werden. Die NIÖ bietet jedoch Ansatzpunkte, um die ökonomische Theorie weiterzudenken. Ökonomisches Handeln ist in soziale Regeln und Normen eingebettet, es entstehen in der Realität Beziehungen innerhalb von Unternehmen, die unter dem Signum des Sozialkapitals als gemeinschaftliche Ressource genutzt werden können. Unternehmenskultur entsteht in sozialer Interaktion, die zum ökonomischen Handeln beiträgt, was in einer Ergänzung durch eine wirtschaftssoziologische Perspektive verdeutlicht werden soll.

2.2 Erweiterung durch eine wirtschaftssoziologische Sicht⁷²

Vor dem Hintergrund einer neuen Wirtschaftssoziologie ist vor allem auf die Theorie von Mark Granovetter einzugehen. Granovetter kritisiert an der ökonomischen Theorie, dass sie reale soziale Beziehungen „wegrationalisieren würde“.⁷³ Vor allem Williamson hätte ein abstraktes Verständnis von der Eingebettetheit der einzelnen Akteure in ein Netz dauerhafter sozialer Beziehungen und der sich daraus ergebenden Überwachungs- und Durchsetzungskonsequenzen für soziales Handeln.⁷⁴ Diese Kritik an der Einschätzung, wonach soziale Beziehungen ausschließlich über vertraglich festgelegte Formen bestehen, ist hinsichtlich des beobachtbaren Alltags in Unternehmen nachvollziehbar. Die zweite, gegen die ökonomische Abstraktion gerichtete Kritik, bezieht sich auf die Erklärung kooperativen Verhaltens in der Ökonomie. Kooperation würde im ökonomischen Denken nur zustande kommen, da sich Individuen immer rational verhalten würden. Fundamentale Aspekte sozialer Beziehungen blie-

⁶⁹ Ebd., S. 39.

⁷⁰ Hierzu mehr in *Kapitel 3* dieser Arbeit.

⁷¹ Hartmut Berghoff (2004), S. 142.

⁷² Die Wirtschaftssoziologie ist an einem Schnittpunkt von Ökonomie und Soziologie angesiedelt. Ihre zentrale These lautet: Wirtschaftliche Austauschbeziehungen sind gleichzeitig auch soziale Beziehungen. In den Interaktionen gehen Geschäft und Gesellschaft ineinander über, aus sozialen Kontakten werden Geschäftsbeziehungen und umgekehrt. Dies bezieht sich keineswegs auf Beispiele wie Geschäftsessen oder gemeinsames Golfspielen. Es sind hier auch alltägliche innerbetriebliche Transaktionen und kollegiales Miteinander angesprochen. Vgl. Gertraude Mikl-Horke (1999), S. 665.

⁷³ Mark Granovetter (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, in: *American Journal of Sociology* Volume 91 Number 3 (November 1985), S. 481-510. Ders. (2004). The Impact of Social Structure on Economic Outcomes, in: *Journal of Economic Perspectives* (Vol. 19 Number 1), S. 33-50.

⁷⁴ Vgl. Mark Granovetter (1985), S. 489.

ben außen vor. Phänomene wie Vertrauen, Macht, Fairness und Hilfsbereitschaft könnten aber nicht vollständig über Rationalverhalten erklärt werden.⁷⁵

Granovetter schlägt vor, die Zugehörigkeit zu Organisationen im Allgemeinen, und zu Unternehmen im Speziellen, als soziale Netzwerke zu begreifen, was im Gegensatz zu der „undersocialized“ Sicht der Ökonomie steht, aus welcher Unternehmen ein bloßes Netzwerk von Verträgen darstellen.⁷⁶ „Das Netzwerk bewirkt in der Regel langfristigere und stärkere, weil emotional fundierte Bindungen an die internen Marktteilnehmer.“⁷⁷

Granovetters Ansatz beschreibt eine Situation, in der real handelnde Menschen mit Zielen, Gefühlen, Werthaltungen und Absichten in einem vorhandenen Netzwerk tagtäglich interagieren. Vertrauensbeziehungen und Kooperation entstehen in diesem Netzwerk nicht aus einzelnen Vorteilskalkülen, vielmehr sind solche Beziehungen innerhalb des Netzwerks bereits vorhanden. „Norms – shared ideas about the proper way to behave – are clearer, more firmly held and easier to enforce the more dense a social network.“⁷⁸ Menschen handeln innerhalb eines kulturellen Musters nicht ausschließlich rational, um deren eigenen Vorteils willen, sie handeln ebenso sozial, da es ihnen kraft ihres gewohnten und vertrauten Umfelds vorgegeben wird, soziales Handeln ist dabei nicht kalkuliert. Damit stellt die Eingebettetheit in ein soziales Netzwerk zwar auch ein Überwachungs- und Durchsetzungsinstrument dar, jedoch in einer nachvollziehbaren Form der personellen Interaktion, die wiederum auf eingefahrene Regeln und kulturelle Muster zurückzuführen ist. Denn ein abweichendes Handeln könnte mit Reputationsverlust im Netzwerk selbst geahndet werden.

Die Eingebettetheit in institutionelle Strukturen und Kulturmuster deckt sich in gewisser Weise mit North. Während die Regeln bei den Institutionenökonomien aber das wirtschaftliche Handeln beschränken, denen die Akteure aufgrund der angenommenen Rationalität folgen, rücken bei Granovetter soziale Beziehungen in den Mittelpunkt, mit deren Hilfe er die Verfolgung ökonomischer Ziele zu erklären versucht. Der Unterschied liegt in der Rationalitätsannahme. Menschen handeln innerhalb von bekannten und kulturellen Mustern nicht stets rational, sie handeln gerade auch sozial. Durch die persönlichen, durch die Zeit entstandenen Beziehungen in Unternehmen, die sich Tag für Tag verändern, ist das wirtschaftliche Handeln der Akteure bestimmt und es verändert sich mit diesen Beziehungen.⁷⁹ Die Verfolgung ökonomischer Ziele wird daher begleitet von nicht-ökonomischen Zielen wie Geselligkeit, Anerkennung, Status und Macht; wirtschaftliches Handeln ist sozial situiert und kann nicht durch

⁷⁵ Vgl. Mark Granovetter (2004), S. 33/34.

⁷⁶ Vgl. Mark Granovetter (1985), S. 490. Ein soziales Netzwerk besteht aus einer endlichen Zahl von Akteuren, deren Eigenschaften und wechselseitigen Beziehungen. Netzwerke weisen flache Hierarchien auf, im Regelfall sind positive Netzwerkeexternalitäten zu beobachten. Vgl. Georg Erber/Harald Hagemann (2002). Netzwerkökonomie, in: Klaus F. Zimmermann (Hg.): Neue Entwicklungen in der Wirtschaftswissenschaft, S. 278.

⁷⁷ Rolf Wunderer (1999). Mitarbeiter als Mitunternehmer – ein Transformationskonzept, in: Die Betriebswirtschaft 59 (1999) 1, S. 105-124, hier S. 111.

⁷⁸ Mark Granovetter (2004), S. 33.

⁷⁹ Ebd., S. 36.

individuelle Vorteilskalküle alleine erklärt werden, und wirtschaftliche Institutionen entstehen nicht automatisch aufgrund externer Umstände, sondern sind sozial konstruiert.⁸⁰ Somit sind soziale Beziehungen innerhalb der Netzwerke ebenso Anreize, sie sind Antreiber, die das gemeinsame Ziehen an einem Strang innerhalb der Organisation mit determinieren und hierdurch Unsicherheit bezüglich opportunistischen Verhaltens reduzieren.⁸¹ In wirtschaftlichen Austauschbeziehungen vermischen sich individuelles Handeln sowie gemeinschaftsorientiertes Verhalten, was der Soziologie folgend auf Vertrauen innerhalb sozialer Beziehungen basiert und zu erhöhter Kooperation führt. Soziale Beziehungen innerhalb eines Unternehmens, die auch Vorteile in wirtschaftlicher Hinsicht darstellen, werden üblicherweise als Sozialkapital bezeichnet.⁸²

Hierin ist eine gemeinsame Ressource zu sehen, die einer Organisation Wettbewerbsvorteile erbringen kann, denn: „social structures especially in the form of social networks, affects economic outcomes [...], social networks affect the flow and the quality of information. Much information is subtle, nuanced and difficult to verify, so actors do not believe impersonal sources and instead rely on people they know. [...] social networks are an important source of reward and punishment, since these are often magnified in their impact when coming from others personally known. [...] trust, by which I mean the confidence that others will do the ‚right‘ thing despite a clear balance of incentives to the contrary, emerges, if it does, in the context of a social network.“⁸³

Ein so definierter Erfolgsfaktor Unternehmenskultur bezieht die komplette Organisation Unternehmen verstanden als Netzwerk mit in die Analyse ein. Granovetter nähert sich von einer anderen Seite, er geht vom Vorhandensein des Vertrauens aus, was innerhalb von Betrieben, in denen Menschen täglich mehrere Stunden gemeinsam verbringen, nicht unrealistisch zu sein scheint. Soziale Beziehungen, die sich innerhalb von Betrieben herausgebildet haben, sind dafür verantwortlich, dass auch ein gemeinsames wirtschaftliches Handeln stattfindet. Granovetters Theorie stellt aus dieser Sicht eine Ergänzung der reinen ökonomischen Theorie dar, wenn es darum geht, eine gemeinsame Orientierung im Sinne von geteilten Werten und Normen als Erfolgsfaktor darzustellen.

Es wurde aus einer rational-ökonomischen Sicht heraus argumentiert, inwieweit Unternehmenskultur einen Erfolgsfaktor darstellen kann. Da es zwischen wirtschaftlichen Akteuren Informationsasymmetrien gibt, werden formale oder informelle Spielregeln aufgestellt, innerhalb deren rational gehandelt wird. Pointiert gesagt ist Unternehmenskultur hier eine vertragliche Regelungsdichte. Hieraus sollen dann Vertrauensbeziehungen und in deren Gefolge Kooperationsbedingungen entstehen, die den Einsatz von Transaktionskosten verbessern.

⁸⁰ Vgl. Mark Granovetter (1985), S. 497.

⁸¹ Vgl. Jens Becker (1996). Was ist soziologisch an der Wirtschaftssoziologie? Ungewissheit und die Einbettung wirtschaftlichen Handelns, in: Zeitschrift für Soziologie (25) 1996, S. 125-146, hier S. 127.

⁸² Vgl. Gertraude Mikl-Horke (1999), S. 670.

⁸³ Mark Granovetter (2004), S. 33.

Die wirtschaftssoziologische Kritik Granovetters hängt sich an die Annahme des Rationalverhaltens der Akteure an und erklärte den Erfolgsfaktor aus Sicht sozialer Beziehungen, aus denen dann wirtschaftliche Erfolge abgeleitet werden können. Vertrauen darf als eine ökonomische Schlüsselkategorie gesehen werden, da es den Transaktionskosteneinsatz verbessern kann.⁸⁴ Um Rückschlüsse auf die betriebliche Wirklichkeit ziehen zu können, bedarf es der Beachtung beider Theorieangebote.

Im weiteren Verlauf möchte ich nun auf eine moderne Unternehmenskulturforschung eingehen, die versucht, das Phänomen fassbar zu machen, und die die zuvor dargestellte Metatheorie bereits verarbeitet hat.

⁸⁴ Vgl. Martin Fiedler (2001). Vertrauen ist gut, Kontrolle ist teuer: Vertrauen als Schlüsselkategorie wirtschaftlichen Handelns, in: Geschichte und Gesellschaft 27, S. 576-592, hier S. 582. Ebenso: Karl Homann (2003). Anwendungsfragen, in: Christoph Lütge (Hg.): Anreize und Moral. Gesellschaftstheorie – Ethik – Anwendungen, S. 217-299, hier S. 234 f.

3. Operationalisierung von Unternehmenskultur – Methodischer Zugang

Prinzipiell stehen sich zwei Ansätze diametral gegenüber. Der erste Ansatz beschreibt Unternehmenskultur als eine 'Variable', der zweite versteht sie als 'root metaphor'. In jüngerer Zeit wurden sodann Versuche unternommen, die beiden Ansätze zu verknüpfen.⁸⁵ In allen Fällen wird Unternehmenskultur als ein Rahmengebilde um die 'harten Faktoren' wie z.B. die Strategie eines Unternehmens herum begriffen. Unterhalb des jeweiligen Ansatzes formieren sich Forschungsschwerpunkte, die beispielsweise auf die Stärke oder die Ausprägung von Unternehmenskultur abzielen.⁸⁶ In dieser Arbeit soll Unternehmenskultur in einem historischen Kontext erfasst und beschrieben werden. Vor allem ihre Ausprägungen und deren Veränderungen über die Zeit sollen aufgezeigt werden. Hierzu bieten die beiden Ansätze unterschiedliche Lösungsvorschläge an, da sie sich sowohl in ihren Basisannahmen (z.B. dem Verhältnis von Kultur und Unternehmen) als auch in ihren Zielen unterscheiden.⁸⁷ Grundsätzlich bleiben beide Ansätze der Sichtweise dennoch treu, wonach Unternehmenskultur geteilte Werte und Normen des Interieurs von Unternehmen darstellen. Die Unternehmenskultur stellt sich bei beiden Ansätzen nach außen über Symbole dar.⁸⁸ Die grundlegenden Unterschiede bestehen jedoch erstens in der Frage, ob hinter den Symbolen ein 'tieferer Sinn' für die Mitglieder des Unternehmens steckt oder nicht, und zweitens, ob Werte und Normen durch Veränderung dieser Symbolik einfach erzeugt werden können oder man diesbezüglich einem Irrglauben anheim fällt.

Bevor näher auf die beiden Ansätze eingegangen wird, können ihre grundlegenden Fragestellungen zur Verdeutlichung einander wie folgt gegenüber gestellt werden⁸⁹:

	Variablenansatz	Metaphernansatz
Kulturverständnis	soziokulturelles System	Ideensystem
Wissenschaftsverständnis	objektivistisch	subjektivistisch
Organisation	hat Kultur	ist Kultur
Erklärungsansatz	funktionalistisch	interpretativ
Zugang	ergebnisorientiert	prozessorientiert
Ziel	Deskription und Gestaltung	Explikation

⁸⁵ Vgl. Jürgen Kaschube (1993). Betrachtung der Unternehmens- und Organisationskultur aus (organisations-) psychologischer Sicht, in: Meinolf Dirkes/Lutz von Rosenstiel/Ulrich Steger (Hg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie, S. 91-141, hier S. 104

⁸⁶ Vgl. Ingela Jöns/Markus Hodapp/Katarina Weiss (2005). Kurzskala zur Erfassung der Unternehmenskultur, in: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie Heft 3/2005, S. 3- 11, hier S. 3 f. Eine erste dezidierte Zusammenfassung und Vernetzung kultur- und wirtschaftswissenschaftlicher Fragestellungen stellt die Dissertation von Peter Dill dar. Vgl. Peter Dill (1986). Unternehmenskultur. Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement.

⁸⁷ Vgl. Jürgen Kaschube (1993), S. 104.

⁸⁸ Vgl. Bernd Gussmann/Klaus Breit (1997). Ansatzpunkte für eine Theorie der Unternehmenskultur, in: Edmund Heinen/Matthias Fank (Hg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2. bearb. und erw. Auflage, S. 107-139, hier S. 108.

⁸⁹ Tab. 1: Hauptrichtungen der Unternehmenskulturfor schung, angelehnt an Jürgen Kaschube (1993), S. 105.

3.1 Unternehmenskultur als eine Variable

Dieser Ansatz vertritt die Ansicht, Unternehmen würden neben ihren Gütern und Dienstleistungen beabsichtigt oder unbeabsichtigt auch das 'Nebenprodukt' Kultur produzieren; die zentrale These dieses Ansatzes lautet: Unternehmen haben eine Kultur.⁹⁰ Folgerichtig wird die Kultur eines Unternehmens dann auch als eine unter vielen variablen Stellgrößen im Unternehmen deklariert, die beliebig verändert und gemanagt werden kann. Somit trägt das erzeugte Werte- und Normensystem zum Unternehmenserfolg bei, da Mitglieder des Unternehmens in diesem Sinne koordiniert, motiviert und sozialisiert⁹¹ werden können.⁹² Das implizit vertretene deterministische Menschenbild und das funktionalistische Unternehmensverständnis macht es einer Führungskraft möglich, durch bestimmte Symbole oder symbolische Handlungen das Verhalten der Unternehmensmitglieder zu steuern. Damit gerät Unternehmenskultur im Verständnis des Variablenansatzes schnell in einen Manipulationsverdacht. Bei den Symbolen oder symbolischen Handlungen kann es sich um alltägliche Dinge wie Sprache oder eine bestimmte Kleidung handeln, im organisationstheoretischen Sinne können sie auch durch Stellenbeschreibungen, Weisungen oder Mitarbeiterhandbücher repräsentiert werden.⁹³ Unternehmenskultur ist zwar als Ganzes nicht greifbar, kann aber über diese Symbolik detailliert beschrieben und verändert werden. „In diesen Arbeiten ist die Tendenz gegeben, die sichtbaren Ergebnisse spezifischer Unternehmenskulturen mit den eigentlichen Unternehmenskulturen gleichzusetzen.“⁹⁴ Dem Variablenansatz zufolge verbirgt sich hinter diesen Symbolen kein tieferer Sinn. Die Ausprägung der Unternehmenskultur wird von den Unternehmensmitgliedern unreflektiert wahrgenommen.⁹⁵

Damit einher geht auch die Kritik am Variablenansatz. Unternehmenskulturen und die Mitglieder des Unternehmens lassen sich nicht einfach zielgerichtet über die nach außen transportierten Symbole vom Management steuern. Dem „wenig realitätsbezogenen und naiven Gedanken“⁹⁶ des Variablenansatzes steht der so genannte 'root metaphor'-Ansatz oder Metaphernansatz gegenüber. Letzterer geht davon aus, dass Unternehmenskultur keine Variable unter vielen darstellt, vielmehr wird die These vertreten, dass Unternehmen selbst Kulturen sind.⁹⁷ Die Rechtfertigung, um diesen Ansatz weiterzuverfolgen bringt Schreyögg auf den Punkt: „Unternehmenskulturen – um es noch einmal zu wiederholen – entwickeln sich über

⁹⁰ Vgl. Edmund Heinen (1997), S. 15. Ebenso vgl. Jürgen Kaschube (1993), S. 105.

⁹¹ Unter Sozialisation kann in diesem Zusammenhang ein auf die primäre Sozialisation, also die Sozialisation innerhalb eines Familienverbandes, aufbauender (sozialer) Beeinflussungsprozess im Unternehmen verstanden werden. Hierdurch sollen Individuen zu bestimmten Verhaltensweisen bewegt werden, die der organisationalen Zielerreichung dienlich sind. Vgl. Wolfgang H. Staehle (1999). Management, 8. Auflage, S. 566.

⁹² Vgl. Linda Smircich (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis, in: Administrative Science Quarterly, 28, S. 339-358, hier S. 343 f.

⁹³ Vgl. Edmund Heinen (1997), S. 17. Ebenso vgl. Daniel Beyer (2003). Rituale im Wandel. Zur Bedeutung eines ritualbewussten Managements in tiefgreifenden Veränderungsprozessen von Organisationen, S. 69.

⁹⁴ Edmund Heinen (1997), S. 16.

⁹⁵ Vgl. Jürgen Kaschube (1993), S. 105.

⁹⁶ Vgl. Edmund Heinen (1997), S. 16.

⁹⁷ Ebd., S. 17 f.

einen längeren Zeitraum hinweg, sie werden nicht rational gelernt, sondern handelnd erfahren und in einem komplexen Vermittlungsprozess erworben. Einen solchen Prozess linear vorzuplanen und künstlich herbeizuführen, erscheint so gut wie ausgeschlossen. Kulturen sind keine wohl strukturierten Gebilde, die Ausfluss klar geschnittener Strukturpläne wären, sondern symbolische Konstruktionen, die sich dem einfachen Schema von Ursache-Wirkungs-Beziehungen versagen.⁹⁸

3.2 Der Metaphernansatz der Unternehmenskulturforschung

Dieser Ansatz stellt einen grundlegenden Perspektivenwechsel bezüglich des Organisationsverständnisses dar. Er kehrt dem objektiv-funktionalistischen Verständnis von Unternehmen den Rücken und wendet sich einer subjektiv-interpretativen Sichtweise zu.⁹⁹ Dies bedeutet, dass die zentrale These hier lautet: Das Unternehmen besitzt nicht einfach eine Kultur, vielmehr ist es als eigenständige Kulturgemeinschaft zu begreifen, wobei der „Kulturbegriff als ‚root metaphor‘, also im Sinne eines erkenntnisleitenden Grundbegriffs“ verwendet wird.¹⁰⁰

So verstandene Unternehmenskultur stiftet den Unternehmensmitgliedern Sinn. Zugang zur Unternehmenskultur erhält man nur durch die ablaufenden Prozesse innerhalb des Unternehmens, welches durch Werte und Glaubenseinstellungen sowie kognitive und normative Orientierungsmuster auf einer geistigen Ebene zusammengehalten wird.¹⁰¹ Es gibt innerhalb des Unternehmens gewisse Wahrnehmungen, Interpretationen, Handlungen und Glaubenseinstellungen, die mit der Unternehmenskultur verinnerlicht sind.¹⁰² Dies bedeutet dann, dass alltägliche Handlungen, Ereignisse und Entscheidungen im Unternehmen nur für dessen Mitglieder einen Sinn ergeben und dass dieser Sinn erst in der sozialen Interaktion der Mitglieder entsteht, da das Unternehmen selbst einen Kulturkreis für seine Mitarbeiter darstellt, in dem sie sich in der Regel einen beachtlichen Teil ihres Lebens aufhalten. Es werden bei diesem Verständnis Handlungen und Symbolen im Unternehmen Bedeutungen zugewiesen; diese Bedeutungen entstehen in der sozialen Interaktion der Mitglieder und sie entstehen nur im Unternehmen an sich. „Eine derart verstandene Unternehmenskultur ist implizit, geistig und teilweise unbewusst, also auch nicht direkt sichtbar.“¹⁰³

Ein Außenstehender, der so verstandene Unternehmenskultur (über die Zeit) erfassen möchte, befindet sich in einem Dilemma. Da er sich nicht im Unternehmen befindet, also nicht mit den Wahrnehmungen, Interpretationen, Handlungen und Glaubenseinstellungen vertraut ist, entzieht sich ihm die Unternehmenskultur an sich.¹⁰⁴ Ich möchte dies an einem Beispiel verdeutlichen:

⁹⁸ Georg Schreyögg (2003), S. 481.

⁹⁹ Vgl. Daniel Beyer (2003), S. 71.

¹⁰⁰ Vgl. Edmund Heinen (1997), S. 17. Ebenso vgl. Linda Smircich (1983), S. 346.

¹⁰¹ Vgl. Daniel Beyer (2003), S. 71.

¹⁰² Ebd., S. 71.

¹⁰³ Ebd., S. 72.

¹⁰⁴ Vgl. Edmund Heinen (1997), S. 26. Ebenso vgl. Daniel Beyer (2003), S. 72.

„Bill Hewlett kam an einem Samstag ins Werk und fand das Materiallager verschlossen. Er ging sofort in die Reparaturabteilung, griff sich einen Bolzenschneider und entfernte das Vorhängeschloss von der Tür. Er hinterließ einen Zettel, den man am Montagmorgen fand. Auf diesem Zettel stand geschrieben: „Diese Tür besser nie wieder abschließen. Danke, Bill.“¹⁰⁵

Für einen Außenstehenden ist diese Geschichte amüsant, für einen anderen ist sie eventuell tragisch, wieder ein anderer fragt sich, ob sie überhaupt wahr ist, denn was sollte ein Milliardär am Samstag in der Firma machen? Kurzum, er versteht ihren Sinn nicht. Die Mitglieder des Unternehmens wissen vermutlich selbst nicht, ob die Geschichte der Realität entspricht, jedoch verbinden sie etwas damit. Ein Außenstehender kann nur mutmaßen, was die Geschichte den Mitarbeitern zu vermitteln versucht. Vielleicht eine Motivation: Der Chef persönlich arbeitet auch samstags? Eine Warnung: Der Chef kommt sogar samstags, um nach dem Rechten zu sehen? Eine Aufforderung im Sinne von: Vertraut Euch mehr, lasst die Schränke offen!

Solch eine Geschichte stellt im Kontext des Metaphernansatzes ein Symbol dar.¹⁰⁶ Jedoch repräsentiert die Geschichte nicht die Unternehmenskultur an sich, vielmehr wird sie als ein Sinn transportierendes Medium verstanden, welches nicht objektiv zu analysieren ist, sondern immer subjektiv vonseiten des Betrachters verstanden wird.¹⁰⁷ Nur die Mitarbeiter können wissen was diese Geschichte bedeutet, oder besser, worauf es ankommt, wenn sie erzählt wird. Symbole und symbolische Handlungen werden so in ein Licht gerückt, wonach sie nicht unreflektiert als bare Münze genommen werden dürfen. Sie stellen (nur) den sichtbaren Teil der Unternehmenskultur dar und sind immer interpretationsbedürftig, insbesondere für Außenstehende. Den Unternehmensmitgliedern selbst stehen Interpretationsmuster zur Verfügung, die sie im Laufe der Zeit erlernt haben, die sich aber immer wieder verändern können. „Hier geht es nicht um die funktionalen Merkmale der Symbole im Hinblick auf ein übergeordnetes, reales System ‚Organisation‘, sondern um ein Verständnis der Prozesse, die zu einer gemeinsamen Interpretation von Situationen, zur Schaffung einer gemeinsamen sozialen Realität führen.“¹⁰⁸ Somit wird der Wunschgedanke, Unternehmen und Mitarbeiter über die Unternehmenskultur zu steuern, obsolet.¹⁰⁹

Unternehmenskultur als gemeinsamen Sinnhorizont und damit einhergehend das Unternehmen als ‚Miniaturgesellschaft‘¹¹⁰ zu sehen, verbietet es dem externen Betrachter per Definiti-

¹⁰⁵ Zit. in: Georg Schreyögg (2003), S. 457.

¹⁰⁶ Symbole werden hier verstanden als „vielsagende Zeichen, mit dem Bedeutungsinhalte verbunden werden, die sich nicht unmittelbar mit dem Zeichen als solches ergeben.“ Georg Schreyögg (1991). Kann und darf man Unternehmenskultur ändern?, in: Eberhard Dülfer (Hg.): Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie, 2. erw. Auflage, S. 201-214, hier S. 208.

¹⁰⁷ Christian Ochsenbauer/Bernhard Klofat (1997). Überlegungen zur paradigmatischen Dimension der Unternehmenskulturdiskussion in der Betriebswirtschaftslehre, in: Edmund Heinen/Matthias Fank (Hg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. bearb. und erw. Auflage, S. 67-106, hier S. 89.

¹⁰⁸ Ebd., S. 90.

¹⁰⁹ Vgl. Daniel Beyer (2003), S. 71.

¹¹⁰ Bernd Gussmann/Claus Breit (1997), S. 108.

on, sie in ihrer Reinform erfassen zu wollen. Auf der anderen Seite habe ich versucht zu zeigen, dass es geradezu naiv wäre, Unternehmenskultur im Sinne des Variablenansatzes zu begreifen, was auch die Betriebswirtschaftslehre einzusehen beginnt, was etwa bei Schreyögg und Heinen ersichtlich wurde.

Für das Vorhaben dieser Arbeit bleibt somit nur der deskriptive Weg, ihre Medien, also die sinnstiftenden Symbole über die Zeit zu erfassen und hieraus Veränderungen oder Trends der vermeintlich dahinterstehenden Unternehmenskultur darzustellen. Denn: „Unternehmenskultur wird als Gesamtheit der gemeinsam geteilten Bedeutungen durch Symbole verkörpert. Symbole sind Teile der beobachtbaren Realität in Unternehmen. Ihnen kommt eine entscheidende Funktion bei der Entstehung und Weitergabe von Kultur(en) zu. Die Interpretation von Symbolen kann die dahinterliegenden Sinnstrukturen bzw. Werte verdeutlichen. [...] Symbole sind Träger subtiler Kommunikation, die nur durch ein gemeinsames Verständnis ermöglicht wird.“¹¹¹

Will man diesen deskriptiven Weg der Erfassung von Symbolen einer Unternehmenskultur einschlagen, so hilft das 'Ebenenmodell' von Schein¹¹² und in dessen Gefolge das 'Eisbergmodell' von Sackmann¹¹³, welche gerade ideelle und materielle Aspekte der Kultur - womit der sichtbare und der unsichtbare Teile der Unternehmenskultur angesprochen ist - multikausal verknüpft sehen. Beide Modelle können als Synthese des Variablen- und des Metaphernansatzes verstanden werden.¹¹⁴

¹¹¹ Britta Stücker (2003a). Symbole und Unternehmenskommunikation, in: Clemens Wischermann (Hg.): Unternehmenskommunikation deutscher Mittel und Großunternehmen, S. 93-103, hier S. 98. Auch Stücker weist auf den Weg hin, Unternehmenskultur über ihre Symbolik zu erfassen. Wird Kultur als implizites System gemeinsam geteilter Bedeutungen verstanden, kann sie so auf interpretativem Wege gedeutet werden. Organisationsforscher greifen hier auf ein Methodenarsenal aus „narrativen Interviews“ oder „teilnehmenden Beobachtungen“ zur Datenerhebung zurück. Dem Historiker bleiben diese Methoden verwehrt, er muss sich auf sein Handwerkszeug in Form der Quellenarbeit beschränken. Eine breite Quellenbasis überlieferter Symbole kann dann valide Ergebnisse hervorbringen. Es ist jedoch in zweierlei Hinsicht Vorsicht geboten. Erstens: Das Weltbild des Forschers spielt immer in die Interpretation der Symbole mit hinein, diese Symbole können von Unternehmen zu Unternehmen und von Forscher zu Forscher unterschiedlich ausfallen. Zweitens: Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor zu begreifen, scheint legitim, hierauf wurde bereits mehrfach in dieser Arbeit hingewiesen. Fragt man sich dies aber über die Zeit, fehlt die Negativgruppe. Denn wir wissen wenig über die Symbolik und die Unternehmenskultur nicht mehr existierender Unternehmen und deren potentiellen Zusammenhang mit dem Misserfolg dieser Unternehmen. Die zweite Kontrollgruppe wäre dann das Unternehmen ohne Kultur, welches es aber per Definition nicht geben kann. Ebd., S. 102.

¹¹² Vgl. Edgar H. Schein (1995). Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte.

¹¹³ Vgl. Sonja A. Sackmann (2003), S. 25.

¹¹⁴ Jürgen Kaschube (1993), S. 107.

3.3 Zusammenführung der beiden Ansätze als Analyserahmen

Beide Autoren stellen Unternehmenskultur in Form von Ebenen dar, wobei es sichtbare und unsichtbare Ebenen gibt. Hierbei sind die jeweils oberen Ebenen für den Betrachter sichtbar. Die Modelle begreifen Unternehmenskultur als Interpretation der Unternehmensmitglieder und somit nach dem Verständnis des Metaphernansatzes. Jedoch wird deutlich, dass auch der Variablenansatz eine nicht zu unterschätzende Rolle in den Theorien spielt. Beide Ansätze werden sodann zusammengeführt, indem man annimmt, über die oberste Ebene – also die Symbolik – die nachfolgenden Ebenen – und das ist entscheidend – indirekt beeinflussen zu können. Das Ergebnis hieraus beeinflusst sodann wiederum die Symbolik.¹¹⁵ Anspruch und Aussage lassen sich am besten durch die Modelle selbst darstellen:

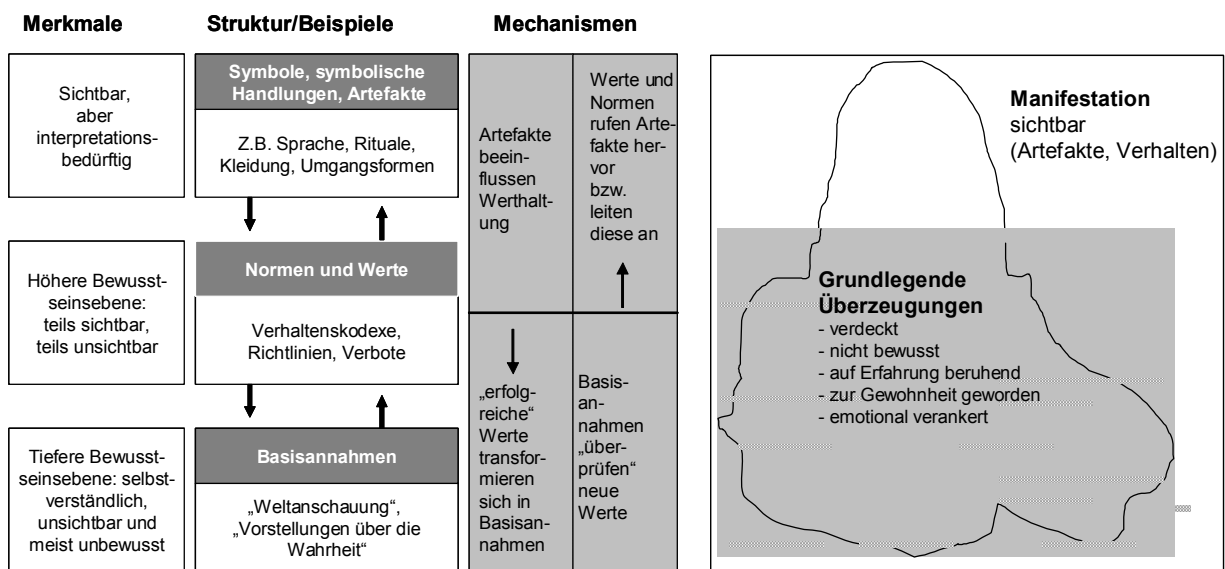


Abb.1:¹¹⁶ Das Analysemodell von Schein

Abb. 2:¹¹⁷ Das „Eisbergmodell“ von Sackmann

Auf Grundlage dieses synthetischen Ansatzes basieren neueste betriebswirtschaftliche Versuche, die Unternehmenskultur zu erfassen und zu analysieren. Thomas Breisig spezifizierte jüngst die oberste Ebene in Anlehnung an Schein weiter. „Ausgehend von sichtbaren Oberflächenphänomenen gilt es, die Kernsubstanz einer Unternehmenskultur interpretativ zu erschließen – entweder um sie im Sinne des phänomenologischen Ansatzes [synonym zum Metaphernansatz, T.J] zu entschlüsseln oder (und) um sie nach dem instrumentellen Ansatz [synonym zum Variablenansatz, T.J] zielgerichtet zu gestalten.“¹¹⁸ Hierzu bildet er vier Kategorien sichtbarer, aber interpretationsbedürftiger Unternehmenskultur, die bei der Analyse der dahinterstehenden Werte und Basisannahmen helfen sollen. Geschichten, Mythen und Märchen bezeichnet er als ‚verbales Moment‘ der sichtbaren Gestalt der Unternehmenskultur. ‚Heldinnen‘ und ‚Helden‘, also Führungskräfte oder kreative Menschen im Unternehmen und deren ‚Visionen‘ ordnet er dem ‚personellen Moment‘ zu. Sich ständig wiederholende

¹¹⁵ Vgl. Sonja A. Sackmann (2004), S. 26. Vgl. Edgar H. Schein (1995), S. 30.

¹¹⁶ Zusammengefasst nach Edgar H. Schein (1995), S. 30 f.

¹¹⁷ Entnommen aus Sonja A. Sackmann (2004), S. 25.

¹¹⁸ Thomas Breisig (2006), S. 154.

Aktivitäten wie Riten, Zeremonien und traditionelle Feiern nennt er 'interaktionales Moment'. Beispiele können feste Sitzordnungen in der Kantine, Jubilarsfeiern, bestimmte Kommunikations- und Beschwerdepraktiken oder auch allgemein eingebürgerte Umgangsformen sein. Die vierte und wichtigste Art Unternehmenskultur sichtbarer Unternehmenskultur nennt er 'instrumentelles Moment'. Hierbei wird Unternehmenskultur durch personalwirtschaftliche oder organisatorische Führungsinstrumente, die schon lange im Unternehmen eingesetzt werden, jedoch nunmehr zum 'Kulturprodukt' erhoben wurden, dargestellt. Beispiele sind hier jegliche Art von Broschüren, in denen Unternehmensgrundsätze kodifiziert sind (Leitbilder), Gewinn- und Kapitalbeteiligungsmodelle, Sport- und Freizeiteinrichtungen, Kinderbetreuung (allgemein betriebliche Sozialpolitik), jedoch auch visuelle Gestaltungen, die versuchen, die Kultur zum Ausdruck zu bringen wie beispielsweise das Firmenlogo oder die Architektur von Firmengebäuden u.v.m.¹¹⁹

Für die Zwecke dieser Arbeit können die Modelle als Veranschaulichung dienen, da sie die Symbolik als Ausfluss der Unternehmenskultur dezidiert in den Blick nehmen. Wie Stücker bemerkt, ist es die Aufgabe des Historikers, sich den vorhandenen Quellen zu widmen. Da sowohl Sackmann als auch Schein nicht leugnen können, dass ein Externer Unternehmenskultur nur an ihrer Oberfläche erfassen kann, hierüber aber Rückschlüsse auf die nachfolgenden Ebenen gemacht werden können,¹²⁰ sind die Modelle und die von Breisig vorgenommene Kategorisierung von zentraler Bedeutung für diese Arbeit. Die Existenz der Modelle und ihr Anspruch ist vor dem Hintergrund betriebswirtschaftlicher Entscheidungsfindungs-Hilfen für das Management und für unternehmensberaterische Tätigkeiten zu sehen. Sie verfolgen somit den Zweck, ein bewusstes 'Kulturmanagement' anzuleiten, wobei auch nach ihrem Verständnis die Kultur als solche eben nicht direkt fassbar ist. Beide Ansätze haben sich ein hohes Ziel gesetzt, sie bieten aber eine Hilfe, wenn es darum geht, das Konstrukt fassbar zu machen.

Toni Piernekemper stellte unlängst die wichtigsten Charakteristika von Unternehmenskultur zusammen, auf die es bei der historischen Forschung und der diesbezüglichen Operationalisierung ankommt. Hiernach ist Unternehmenskultur historisch determiniert und historisch bedingt, sie wird von Menschen gemacht, getragen und durch Menschen beeinflusst, sie umfasst sowohl materielle Tatbestände als auch ideelle (Werte und Normen), sie dient dem Überlebensziel des Unternehmens, sie schafft Identifikation unter allen Beteiligten, und sie ist nur ein Teil der Gesamtkultur und wird auch von außen beeinflusst.¹²¹ Diesen Ansprüchen kann durch die Ebenenanalyse im Wesentlichen Genüge getan werden. Diese Arbeit kann sicherlich nicht alle Aspekte berücksichtigen, die Unternehmenskultur sichtbar werden lassen, sie muss sich hauptsächlich auf Führungsinstrumente, Organisationsmodelle, die betriebliche

¹¹⁹ Ebd., S. 158 ff.

¹²⁰ Vgl. Sonja A. Sackmann (2004), S. 24 ff. Ebenso vgl. Edgar H. Schein (1995), S. 35 ff.

¹²¹ Vgl. Toni Piernekemper (2001). Unternehmenskultur, in: Archiv und Wirtschaft, 34. Jg., 2001, Heft 1, S. 5-11, hier S. 10.

Sozialpolitik und Formen der Unternehmenskommunikation beschränken, wobei an gegebener Stelle versucht wird auch andere sichtbare Elemente von Unternehmenskultur wie die Architektur eines Firmengebäudes mit in die Untersuchung einzubeziehen.

Für eine Bestandsaufnahme der Unternehmenskultur in der BRD bleibt letztlich der Blick auf die Oberflächenstruktur der Unternehmenskultur, ihre Symbolik und somit auf die ersten zwei Ebenen bei Schein und die Spitze des Eisbergs bei Sackmann gerichtet, wobei die zweite Ebene bereits einer Interpretation bedarf.

Nach North, und aus einer wirtschaftssoziologischen Sicht nach Granovetter, gibt es innerhalb von Unternehmen formlose Beschränkungen wie Werte, Normen, Überzeugungen, Sitten und Standards. Diese werden Schein und Sackmann zufolge den Unternehmensmitgliedern durch spezifische Symbole vermittelt und auf interpretativem Wege erschlossen. Der Reiz der beiden Ebenen-Modelle besteht für den Historiker darin, ihren Anspruch, adäquate Beschreibungsformen von Unternehmenskultur gefunden zu haben für seine Zwecke zu nutzen, indem auch er auf interpretativem Wege die zweite Ebene erschließen kann.

4. Zwischenbilanz

Auf dem Weg zu einer realitätsnahen Theorie, die Unternehmenskultur als wirtschaftlichen Erfolgsfaktor erklären kann, konnte das neoklassische Paradigma wenig beisteuern. Zum einen klammert es weiche Faktoren aus seinem Denken aus, da Arbeit und Kapital in seinem Verständnis immer effizient vermischt oder koordiniert werden können. Zum anderen besitzt diese Theorie keinen Zeithorizont; nach ihrer Annahmen ist es zu jeder Zeit möglich, den Output zu maximieren. Unternehmenskultur ist aber nicht statisch, sie ist einem Entwicklungs- und ständigen Wandlungsprozess in der Zeit unterworfen.

Die ökonomische Theorie in Gestalt der NIO sieht Spielregeln in einer technisch-abstrakten Sichtweise verantwortlich für das Verhalten in wirtschaftlichen Austauschprozessen. Somit dienen sie der Steuerung und Koordinierung der Akteure. Die Akteure handeln innerhalb dieser Spielregeln beschränkt rational, sie versuchen stets, ihren eigenen Nutzen zu maximieren. Da keiner der Akteure vollständige Informationen bezüglich des Verhaltens des anderen besitzt, entsteht eine Unsicherheitssituation, die zu Reibungsverlusten im Sinne hohen Transaktionskosteneinsatzes führt. Aus diesem Grund werden zwischen den Akteuren Verträge geschlossen, die aber um so teurer sind, je größer die Unsicherheitssituation bzw. das opportunistische Verhalten (des Vertragnehmers) ist. Verträge sind aus dieser Sicht kodifizierte Spielregeln. Um eine Unsicherheitssituation herbeiführen zu wollen, bedürfte es eines vollständigen Vertrages, der alle Eventualitäten bezüglich des Verhaltens der Vertragsparteien beinhaltet. Solche Verträge können nur formal-mathematisch dargestellt werden, in der Realität existieren sie nicht. Um aber dennoch einen Modellcharakter zu erhalten, wird das Arsenal an Spielregeln durch historisch gewachsene kulturelle Muster z.B. im Unternehmen erweitert, innerhalb welcher Individuen beschränkt handeln. Die Koordinationsmechanismen werden also erweitert, indem diese historisch vorgegebenen Verhaltensmuster eingeführt werden. Die Akteure handeln nun innerhalb zweier Beschränkungen: Den festgeschriebenen oder formalen Verträgen und den nicht kodifizierten, aber aus einer bestimmten Kultur entsprungenen, formlosen Beschränkungen. In dieser Umklammerung handeln die Individuen weiterhin stets rational. Diese Rationalität ist es, die auf 'mysteriösem Weg' zu Vertrauens- und Kooperationsbeziehungen in Unternehmen oder allgemein Wirtschaftseinheiten führen soll.

Hieran stößt sich eine wirtschaftssoziologische Kritik, die davon ausgeht, dass Menschen Angehörige von sozialen Netzwerken sind. In diesen Netzwerken gibt es vertraute Kontakte, aufgrund welcher Kooperation stattfindet. Somit wird hier davon ausgegangen, dass Vertrauensbeziehungen nicht aus rationalen Kalkülen abgeleitet werden können, sondern vielmehr bereits vorhanden sind. Dies gilt gerade für Unternehmen, in denen Menschen jeden Tag zusammenarbeiten. Die Einbettung der Menschen in soziale Netzwerke mit ihren zugehörigen kulturell vorgegebenen Verhaltensweisen stellt somit die Koordination ihres Handelns dar. Damit ist wirtschaftliches Handeln immer in soziale Beziehungen eingebettet. Aus dieser

Warte wird glaubhaft und realitätsnah eine Erklärung angeboten, warum es sich lohnt, Unternehmenskultur zu fördern und in welcher Weise sie zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen kann. In jedem Fall ist eine gemeinsame Kultur die Basis für Kooperationsbeziehungen im Unternehmen, die ihrerseits den Transaktionskosteneinsatz verbessert.

Die expliziten Modelle der Unternehmenskulturforschung haben sich den Anspruch gesetzt, das Phänomen fassbar zu machen. Hierbei kann grundsätzlich zwischen zwei Sichtweisen unterschieden werden. Die erste definiert Unternehmenskultur als eine unter vielen Variablen, die beliebig veränderbar sind. Somit hat ein Unternehmen eine Kultur. Eine andere Sichtweise geht davon aus, dass Unternehmen selbst Kulturen sind. Beide Male ist der sichtbare Teil der Unternehmenskultur ihre Symbolik. Der Variablenansatz geht jedoch davon aus, dass die Unternehmenskultur direkt über die Oberflächenstruktur, also die Symbole, verändert werden kann, da sie die eigentliche Unternehmenskultur darstellen und da kein tieferer Sinn hinter den Symbolen steht. Der Metaphernansatz begriff die Symbolik als Sinn transportierende Medien, hinter denen es Bedeutungen gibt, die dem Außenstehenden jedoch verschlossen bleiben. Die jeweiligen Bedeutungen werden an die Unternehmensmitglieder in sozialen Interaktionsprozessen, also durch ihre Unternehmenszugehörigkeit, herangetragen. Die Zusammenfassung der beiden Ansätze geht sodann davon aus, dass Unternehmenskulturen indirekt über bestimmte Mechanismen beeinflussbar und damit analysierbar sind. Also auch der synthetische Ansatz wendet sich von der These der direkten Beeinflussbarkeit ab.

Diese Arbeit ist als außenstehende Betrachterin auf die Symbolik dieser Unternehmenskultur angewiesen. Allerdings muss hierbei immer im Hinterkopf bleiben, dass es sich (nur) um den sichtbaren Teil der Unternehmenskultur handelt, worüber aber die Bedeutungszuweisung interpretativ erschlossen werden kann. Die Symbolik bleibt interpretationsbedürftig, kann aber für die Zeit seit den 1950er Jahren erfasst werden.

Die Frage der kommenden Untersuchung heißt also: Wie äußert sich dieses eingangszitierte ge- und erlebte 'Wir-Gefühl'? Haben sich diese Ausprägungen von Unternehmenskultur im Zeitablauf verändert, und wenn ja, in welcher Weise und in welchem Ausmaß?

Hierbei ist es von zentraler Bedeutung zu erkennen, dass es sich bei Wandel von Unternehmenskultur um einen – oft zeitlich verzögerten – Prozess handelt. Eine trennscharfe Linie innerhalb der einzelnen Jahrzehnte herauszuarbeiten, gestaltet sich schwierig, das Gleiche gilt für eine voneinander abgegrenzte Sichtweise der Oberflächenstrukturen von Unternehmenskultur. Im Folgenden soll also auch deutlich werden, dass verschiedene Oberflächenstrukturen von Unternehmenskultur die gleichen dahinter stehenden Werte zum Ausdruck brachten. Der Arbeit kommt es also auch darauf an, den Prozess des Wandels von Unternehmenskultur herauszuarbeiten und vor allem auch darzustellen, aus diesem Grund hat sich die Arbeit dazu entschlossen, den Hauptteil ausschließlich chronologische zu gliedern.

5. Unternehmenskultur seit den 1950er Jahren in Deutschland

5.1. Unternehmenskultur in den „langen 1950er Jahren“ – Familie und Tradition

Deutsche Geschichte seit 1945 sei vor allem Wirtschaftsgeschichte, konstatiert Werner Abelshäuser in seinem Standardwerk zur Wirtschaftsgeschichte Deutschlands seit 1945.¹²²

Die Organisation von Unternehmen, wie sie vor 1945 zu erkennen war, hätte sich in den „langen 1950er Jahren“ (Werner Abelshäuser) fortgesetzt. „Im Westen Deutschlands konnte es gar nicht zu einer kapitalistischen Restauration kommen, weil die privatwirtschaftliche Grundstruktur 1945 gar nicht gestört oder tiefgreifend verändert war. Es ist richtiger, von kapitalistischer – und bürokratischer – Kontinuität zu sprechen.“¹²³ Es hatte sich aber auch ein gesellschaftlicher Wertewandel vollzogen, der zum indistinct anfänglich durch amerikanische Einflüsse begünstigt wurde, und zu gewissen Teilen hatte sich dies auch auf die westdeutschen Unternehmen übertragen. Es entstand also eine Mischung aus konservativem Denken und Handeln innerhalb von Unternehmen, welches nach und nach durch äußere Einflüsse durchdrungen wurde. Um diesen Entwicklungsprozess auch hinsichtlich der Unternehmensführung und -organisation besser darstellen zu können, wurde in diesem Kapitel beschlossen, auch den Entwicklungsprozess von Unternehmenskultur für die 1950 und 1960er Jahre zusammen darzustellen. Ausgangspunkt der Betrachtung sollen hierbei die geteilten Werte innerhalb von Unternehmen nach 1945 sein.

Ein starkes Zusammenhaltungsgefühl scheint nach der nationalsozialistischen Diktatur mit all ihren Folgen nicht nur auf gesamtgesellschaftlicher Ebene zu gelten. Durch die beschlossene Demontage der deutschen Industrie auf der Potsdamer Konferenz vonseiten der Siegermächte schien sich auch innerhalb der Unternehmen ein Gemeinschaftsgefühl zu konstituieren. Gemeinsame Werte mussten nicht erst neu geschaffen werden.¹²⁴ Es setzte sich in den Unternehmen ein 'Familiendenken' fort, das „durch das Gefühl einer kollektiven mentalen Notgemeinschaft nach dem verlorenen Krieg, aber auch durch die notwendige Neuintegration vieler Arbeitskräfte gefördert“ wurde.¹²⁵ Ein prägnantes Beispiel hierfür liefert Christoph Fieber¹²⁶, der sich mit der Unternehmenskultur im Kontext der Mitarbeiterführung in den Bielefelder Anker-Werken auseinandersetzte. Fieber geht davon aus, dass der Zusammenbruch und der

¹²² Vgl. Werner Abelshäuser (2004). Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945, S. 11.

¹²³ Jürgen Kocka (1994). 1945: Neubeginn oder Restauration?, in: Carola Stern/Heinrich A. Winkler (Hg.): Wendepunkte deutscher Geschichte 1848-1990, überarb. und erw. Neuausgabe, S. 159-192, hier S. 190.

¹²⁴ Vgl. Harm G. Schröter (2005). Von der Teilung zu Wiedervereinigung 1945-2004, in: Michael North (Hg.): Deutsche Wirtschaftsgeschichte. Ein Jahrtausend im Überblick, 2. völlig überarb. und aktualisierte Auflage, S. 358-426, hier S. 396.

¹²⁵ Vgl. Clemens Wischermann (2003b). Unternehmenskultur, Unternehmenskommunikation, Unternehmensidentität, in: Clemens Wischermann (Hg.): Unternehmenskommunikation deutscher Mittel- und Großunternehmen, S. 21-40, hier S. 28.

¹²⁶ Vgl. Christoph Fieber (2003). Unternehmensführung durch Mitarbeiterkommunikation in den Bielefelder Anker-Werken im 20. Jahrhundert, in: Clemens Wischermann (Hg.): Unternehmenskommunikation deutscher Mittel und Großunternehmen, S. 147-180.

Wiederaufbau der Anker-Werke nach dem Krieg für viele Beschäftigte eine prägende und gemeinsame Erfahrung gewesen sei.¹²⁷ Der erfahrene Facharbeiterstamm, der schon über Jahre bei Anker gearbeitet hatte, bildete noch in den ersten Jahren nach dem Krieg ein wesentliches Kapital des Unternehmens.¹²⁸ Dieser eingeschworene Zusammenhalt stellt sich wohl auch im Namen der Werkszeitschrift „Ankerkette“ dar. Bei diesem Zusammenhalt handelte es sich nicht um ein singuläres Phänomen der Anker-Werke. Auch Karl-Peter Ellerbrock¹²⁹, der in seinem Aufsatz die Unternehmenskultur der Hoesch AG anhand der Werksfotografie zu entschlüsseln versucht, kommt zu ähnlichen Befunden: „Es herrschte Konsens. Der gemeinsame Kampf gegen die Demontage und der gemeinsame Wille zum Wiederaufbau definierten eine gemeinsame Ziel- und Stoßrichtung.“¹³⁰

Familiäres Denken scheint für die direkte Nachkriegszeit und die beginnenden 1950er Jahre eine markante Ausprägung von Unternehmenskultur gewesen zu sein. Es dürfte gewissermaßen den Werte-Sockel darstellen, an dem sich die Unternehmen die kommenden Jahre orientieren sollten. Gefestigt wurde dieser Werte-Sockel durch die Besinnung auf die Wertetradition von Firmengründern oder besonders innovativer Personen der eigenen Firmengeschichte, was einem personellen Moment von sichtbarer Unternehmenskultur gleichkommt. „Zum eigentlichen Helden der Unternehmensgeschichte avancierte in der Selbstdarstellung der Anker-Werke nicht etwa der Gründer Carl Schmidt, sondern Ottmar Kramer. Als Pionier der Registrierkasse, die den nunmehr weltweiten Erfolg der Anker-Büromaschinen eingeleitet hatte, sowie als Vorfahre der gegenwärtigen Kapitalleger nahm er gleichsam die Position des Gründervaters der ‚Anker-Familie‘ ein.“¹³¹ Die Besinnung auf die Wertevorstellungen eines Firmengründers lässt sich u.a. an der Person Werner von Siemens zeigen, auf dessen Erfindergeist und hartnäckigen Willen sich v.a. in der direkten Nachkriegszeit im Hause Siemens immer wieder berufen wurde, zudem diente er als Integrationsfigur für neue Mitarbeiter.¹³² Um die Familienbande zusätzlich zu stützen und somit die Unternehmenskultur fortzuführen, wurde die jeweilige Führungsriege fast ausschließlich aus den eigenen Reihen rekrutiert. Hierbei konnte es sich um direkte Familienangehörige handeln oder um langjährige Mitarbeiter des Unternehmens. Diese Hypothese wird beispielsweise durch Freese untermauert, der diese Rekrutierungspraxis bei der Firma Freudenberg für den Untersuchungszeitraum der 50er

¹²⁷ Ebd., S. 170.

¹²⁸ Ebd., S. 170.

¹²⁹ Vgl. Karl-Peter Ellerbrock (2000). Signatur der Zeit. Visuelle Unternehmenskultur bei Hoesch in den „langen 1950er Jahren“, in: Clemens Wischermann/Peter Borscheid/Karl-Peter Ellerbrock (Hg.): Unternehmenskommunikation im 19. und 20. Jahrhundert, S. 131-166.

¹³⁰ Ebd., S. 160.

¹³¹ Christoph Fieber (2003), S. 175.

¹³² Vgl. Christian Stadler (2004). Unternehmenskultur bei Royal Dutch/Shell, Siemens und DaimlerChrysler, S. 210.

und 60er Jahre herausstellt.¹³³ Dieselbe Tradition galt bei den Anker-Werken, „wo Führungspositionen aus der Eigentümerfamilie oder den eigenen Reihen besetzt wurden.“¹³⁴

Das Familienkonzept darf nicht allein aufgrund der gemeinsamen Leidenszeit nach dem Zweiten Weltkrieg gesehen werden. Hinter der unternehmerischen Wirklichkeit verbarg sich auch eine normative Personallehre der Betriebswirtschaft, die in Deutschland eigentlich bekannt war, nun aber unter den veränderten Vorzeichen der BRD eine Renaissance erfuhr. Hierbei handelt es sich um die ‚Vergemeinschaftung‘ des Personals in Unternehmen, welche in Deutschland Tradition hatte.¹³⁵

Sie äußerte sich seit dem frühen 20. Jahrhundert in sogenannten ‚Werksgemeinschaften‘ und wurde im Folgenden, getragen von der nationalsozialistischen Ideologie, unter dem Begriff der ‚Betriebsgemeinschaften‘ fortgeführt. „Nach dem Zweiten Weltkrieg tritt die wegen der Okkupation durch den Nationalsozialismus in Misskredit geratene Idee der Vergemeinschaftung der Mitglieder eines Betriebs unter neuem Namen auf: betriebliche Partnerschaft.“¹³⁶ Im Gegensatz zu den Werksgemeinschaften und den nationalsozialistischen Betriebsgemeinschaften, wo der instrumentalisierte Zugriff auf die arbeitenden Menschen totalitäre Züge annahm, lag in dieser normativen Personallehre der Fokus auf dem Personal als Subjekt.¹³⁷ Sie ging somit von einer Subjekt- anstatt einer Objektstellung des Menschen im Betrieb aus. Deshalb kann für die direkte Nachkriegszeit und die 1950er Jahre eine stärkere Hinwendung zum Mitarbeiter als Subjekt festgestellt werden.

Die Grundwerte eines partnerschaftlich organisierten Betriebs sind: Vertrauen, vertrauensvolle Zusammenarbeit, gegenseitige Achtung, soziale Gerechtigkeit, Freundschaft, Kameradschaftlichkeit und Solidarität, wobei sich dies in kodifizierten Regeln festschreiben lässt, jedoch spielt die tatsächliche Ordnung eine immense Rolle.¹³⁸ Gertraude Krell konstatiert dann für die Nachkriegszeit weiter: „Nomen est omen: Aus der Perspektive symbolischer Führung ist bereits der gewählte Begriff ‚Partnerschaft‘ als Versuch der Bewusstseinserneuerung und Sinnstiftung zu werten.“¹³⁹ Dem Konzept geht es in letzter Konsequenz darum, die Trennung von Arbeits- und Lebenswelt abzubauen, was bereits für die NS-Betriebsgemeinschaften gegolten hatte. Ein Beispiel liefert Fieber für die Anker-Werke: Das Unternehmen versuchte, „[...] über immaterielle und emotionale Angebote Verbundenheit und Integration herzustellen.

¹³³ Vgl. Matthias Freese (1994). Betriebsrat und Betriebsrätetätigkeit zwischen 1920-1960. Handlungsspielräume und -muster betrieblicher Interessenvertretung am Beispiel der Carl-Freudenberg-Werke in Weinheim a.d. Bergstraße, in: Karl Lauthschke/Thomas Welskopp (Hg.): Mikropolitik im Unternehmen. Arbeitsbeziehungen und Machtstrukturen in industriellen Großbetrieben des 20. Jahrhunderts, S. 161-185, hier S. 164.

¹³⁴ Vgl. Christoph Fieber (2003), S. 154.

¹³⁵ Gertraude Krell (1994), S. 52.

¹³⁶ Gertraude Krell (1994), S. 168.

¹³⁷ Ebd., S. 85.

¹³⁸ Vgl. Gertraude Krell (1994), S. 180.

¹³⁹ Vgl. Ebd., S. 181.

Dabei konnte das Management an die Erfahrungen der rationalen Menschenführung der ‚Betriebsgemeinschaft‘ anknüpfen und wurde von zeitgenössischen Konzeptionen befruchtet.¹⁴⁰

Im Sinne Breisigs handelt es sich hierbei um ein instrumentelles Moment von sichtbarer Unternehmenskultur. Es stellt sich die Frage, woher dieses Managementgebaren kam, und vor allem, wie es sich innerhalb der Unternehmen äußerte.

Mit dem European Recovery Program (ERP/‚Marshall-Plan‘) kam es zu einer ausgedehnten wirtschaftlichen Unterstützung der westlichen Besatzungszonen, um deren Rekonstruktion zu gewährleisten und eine marktwirtschaftliche Wirtschaftsordnung zu implementieren bzw. eine Westanbindung zu ermöglichen. Die USA unterstützte schließlich im Zuge des Marshall-Plans und des ‚US Technical and Productivity Program‘ (USTA&P) Wiederaufbauprojekte mit dem Ziel des Technologie- und Managementtransfers in zahlreichen europäischen Staaten und schließlich auch in der BRD.¹⁴¹ Um diesen Transfer zu ermöglichen und deutsche Führungskräfte auszubilden, wurden über das USTA&P Amrikareisen für deutsche Manager organisiert, wobei die Deutschen in den US-amerikanischen Betrieben vor Ort die Managementmethoden studieren sollten.

Dort wurden die deutschen Manager auch mit dem sogenannten ‚Human Relations‘-Ansatz konfrontiert, der als Ergebnis der Managementbeeinflussung durch die USA gesehen werden kann.¹⁴² Die zentrale Annahme des ‚Human Relations‘-Ansatzes besagt, „dass die Unternehmensführung die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen verbessern müsse, um die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten zu steigern.“¹⁴³ Obwohl sich der Ansatz stärker als bisher dem Betrieb als sozialem Handlungsfeld nähert, sollte man seine konkreten Umsetzungsversuche als Funktionsverbesserung der tayloristischen Arbeitsweise sehen.¹⁴⁴ Es wurde damals davon ausgegangen, dass der Erfolg des Ansatzes auf einer Managementphilosophie beruhe, die die Würde der Mitarbeiter und deren Existenz als menschliche Individuen respektiere und die Umsetzung entsprechender Arbeitsbeziehungen und Arbeitsplätze fördere.¹⁴⁵

Die Gestaltung der Human Relations in Form von Diskussionsangeboten, Gruppenarbeit im Sinne von Gruppengesprächen, die Schaffung eines guten ‚Betriebsklimas‘ und ein umfangreiches betriebliches Wohlfahrtswesen sollten einer potentieller Unzufriedenheit der Belegschaft vorbeugen.¹⁴⁶

Die Beschäftigung mit diesem Ansatz durch die deutschen Unternehmensführer muss ebenso vor dem Hintergrund einer Abwehrhaltung gegenüber ‚klassenkämpferischen Strömungen‘ als auch gegen die traditionelle gewerkschaftliche Mitbestimmung in den Unternehmen gese-

¹⁴⁰ Vgl. Christoph Fieber (2003), S. 170.

¹⁴¹ Vgl. Christian Kleinschmidt (2007). Technik und Wirtschaft im 19. und 20. Jahrhundert, S. 54.

¹⁴² Christian Kleinschmidt (2002a), S. 177.

¹⁴³ Clemens Wischermann (2003b), S. 30.

¹⁴⁴ Ebd., S. 30.

¹⁴⁵ Christian Kleinschmidt (2002a), S. 175.

¹⁴⁶ Ebd., S. 176.

hen werden.¹⁴⁷ Die propagierte Formel der Human Relations-Bewegung – 'Leistung durch Zufriedenheit' – wäre aus dem Blickwinkel der deutschen Unternehmen nach amerikanischem Vorbild auch durch eine Mitbestimmung zu erreichen gewesen, die nicht einer gesetzlich fixierten Mitbestimmungsregelung bedurft hätte.

So urteilt dann auch Kleinschmidt: „Deutsche Unternehmer und Manager waren durchaus offen für diese Fragen. Zum einen orientierten sie sich dabei an der Möglichkeit der Gestaltung der industriellen Beziehungen im amerikanischen Sinne einer direkten Kommunikation zwischen Belegschaft und Unternehmensleitung möglichst unter Ausschluss gewerkschaftlicher oder gesetzlich geregelter Zwischeninstanzen, zum anderen waren Human Relations-Ansätze auch kompatibel mit vergleichbaren deutschen Vorläufern aus der Zwischenkriegszeit, wie sie etwa in Form der Werksgemeinschaftsideologie zum Ausdruck kam [...] bei den Human Relations handelte es sich insofern um ein Querschnittsthema, das zahlreiche Gebiete der Unternehmensentwicklung umfasste und somit zu deren Unternehmenskultur maßgeblich beitrug.“¹⁴⁸

Vor dem Hintergrund des Human Relations-Ansatzes und dem wohl bekannten Modell der Unternehmensfamilie, wurde der zentrale Begriff des neuen Unternehmensverständnisses nun die Anerkennung des Beschäftigten als 'Mitarbeiter'.¹⁴⁹ Durch die geänderten Vorzeichen nach dem Krieg sollte das autoritäre Führungsmodell obsolet werden, was vonseiten der USA angeregt wurde, da man hier ein Defizit in der deutschen Unternehmensführung erkannte, und aus eigener Erfahrung um die Produktivitätssteigerung durch verbesserte Human Relations wusste. So darf man annehmen, dass ein Übergang von der patriarchalischen Fürsorge zur Anerkennung der Beschäftigten als 'Mitarbeiter' stattfand,¹⁵⁰ obwohl dieser Wandel schleppend vorangegangen sein dürfte, wie Fieber für die Anker Werke zeigen konnte: „Die lange Tradition der patriarchalischen Unternehmenskultur blieb in der großen ‚Anker-Familie‘ bestehen.“¹⁵¹ Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt Christian Kleinschmidt, der die Vorstellung bezüglich der Personalführung bei der Glanzstoff AG zu Beginn der 50er Jahre im Kontext der Human Relations als „patriarchisch geführtes Miteinander“ beschreibt.¹⁵²

Das nie erloschene paternalistische Modell erfährt eine gesellschaftliche Renaissance: „als typisch für viele westdeutsche Unternehmen darf die Wiederbelebung der langen Tradition der betrieblichen Sozialpolitik gelten, die in den Nachkriegsjahren wieder existenzielle Bedeutung erlangte. [...] Damit wurde auf betrieblicher Ebene die Grundlage für eine ‚Sozialpartnerschaft‘ gelegt, die im Unternehmen und der davon abhängigen Umwelt mit einer hohen

¹⁴⁷ Vgl. Karl Lauschke (1992). Industrielle Beziehungen im Betrieb nach 1945: Das Beispiel der Dortmunder Westfalenhütte, in: Werner Plumpe/Christian Kleinschmidt (Hg.): Unternehmen zwischen Markt und Macht. Aspekte deutscher Unternehmens- und Industriegeschichte im 20. Jahrhundert, S. 123-136, hier S. 133.

¹⁴⁸ Christian Kleinschmidt (2002a), S. 174 und S. 185.

¹⁴⁹ Vgl. Clemens Wischermann (2003b), S. 28 und S. 30.

¹⁵⁰ Ebd., S. 28.

¹⁵¹ Christoph Fieber (2003), S. 174.

¹⁵² Vgl. Christian Kleinschmidt (2002a), S. 180.

Akzeptanz rechnen konnte. Ihre ordnungs- und gesellschaftspolitische Einbettung fand sie im Konzept der 'Sozialen Marktwirtschaft' [...].¹⁵³

Damit ist bereits angedeutet, dass der Human Relations-Ansatz der deutschen gesetzlich geregelten Mitbestimmung nicht standhalten konnte, was später noch darzustellen sein wird.

Trotzdem dürften einige Fragmente des Ansatzes die Unternehmenskultur in den 1950er Jahren mitgeprägt haben.

Die angesprochenen Reisen der Unternehmensführung in die USA und das hier Erlebte wurde häufig mittels Artikeln in Werkszeitschriften gegenüber den Mitarbeitern kommuniziert, um die neue Idee der Human Relations zu propagieren. Die Form der Mitarbeiterkommunikation durch Werkszeitschriften kannte man bereits seit dem frühen 20. Jahrhundert, jedoch änderten sich nun die Inhalte. Christian Kleinschmidt konnte dies beispielsweise anhand einer Werkszeitschrift der Firma Henkel aus dem Jahre 1950 verdeutlichen. Den Daheim gebliebenen wurden wahre Loblieder vom Anfang der Reise, über die dortigen Erfahrungen, bis hin zur Rückkehr des Direktoriums vorgesungen: „Wir sitzen in der wundervollen, viermotorigen, großen Maschine, wir sind über den Wolken [...]. Flug nach Amerika!“ In den USA beeindruckte dann „das gute Essen“ und „sehr reizende, sehr schöne, rassige und ansprechende junge Mädchen [...]“.¹⁵⁴ Vergleichbare Reiseberichte, angereichert mit stereotypen Amerika-Bildern, die den Mitarbeitern zu Hause ein positives Amerikabild vermitteln sollten, konnte man in den 50er Jahren in beinahe jeder Werkszeitschrift der großen deutschen Unternehmen finden.¹⁵⁵ Auffällig scheint hierbei zu sein, dass immer mehr Anglizismen benutzt werden. Beispielweise wurde aus „Absatzwirtschaft“ das Wort „Marketing“, was vermuten lässt, dass hier nicht nur die Geburtsstunde der heutigen Managersprache zu sehen ist, sondern dass hierüber die Modernität und das neue Denken unter dem Einfluss amerikanischer Leitbilder Ausdruck finden sollte und über die 'neue' Sprache in den Werkszeitschriften kanalisiert wurde. In dieser neuen Sprache kann ein verbales Moment sichtbarer Unternehmenskultur im Sinne Breisigs gesehen werden.

Ein weiterer Aspekt, der im Zusammenhang mit dem Human Relations-Ansatz stehen dürfte, ist die Vermittlung eines sozialeren, motivierenderen Bildes der menschlichen Arbeitskraft. Zur Verdeutlichung kann wieder die Hoesch AG dienen. Ein Kern der Hoesch-Unternehmenskultur der „langen 1950er Jahre“ war die Fixierung auf den arbeitenden Menschen.¹⁵⁶ Dieser arbeitende Mensch ab, dargestellt durch die Werksfotografie bei Hoesch, seine „Statistenrolle“ auf und rückte mehr und mehr in den Mittelpunkt der Bilder.¹⁵⁷ Ebenso wurde zu Beginn der 1950er Jahre ein weniger „mythifiziertes Bild menschlicher Schwerstar-

¹⁵³ Clemens Wischermann (2003b), S. 28.

¹⁵⁴ Auszug aus der Werkszeitschrift der Firma Henkel; Ausgabe Mai/Juni 1950, zit. in: Christian Kleinschmidt (2002a), S. 101.

¹⁵⁵ Ebd., S. 101.

¹⁵⁶ Vgl. Karl-Peter Ellerbrock (2000), S. 150.

¹⁵⁷ Ebd., S. 153-155.

beit“ in der Werkszeitschrift „W erk und W ir“ (auch der Name der Zeitschrift deutet auf die Unternehmensfamilie hin) gezeichnet.¹⁵⁸

Es wurde oben angedeutet, dass ein wesentliches instrumentelles und interaktionales Moment sichtbarer Unternehmenskultur der 5 0er Jahre darin bestand, die betriebliche Sozialpolitik wieder stärker in den Mittelpunkt zu stellen. Auch der Ausbau der betrieblichen Sozialpolitik über gesetzliche Bestimmungen hinaus und somit eine stärkere Hinwendung zur immateriellen Beteiligung der Mitarbeiterschaft muss vor dem Hintergrund der Notleidenschaft nach dem Kriege gesehen werden, jedoch verfolgten die Unternehmen durch diesen Versuch der Synthese von betrieblicher und privater Lebenswelt, auch hier eine betriebliche Partnerschaft zu erreichen, die den Gegensatz von Arbeit und Kapital verringern bzw. aufheben sollte.¹⁵⁹ Doch wie sah diese Mischung aus instrumentellem und interaktionalem Moment der sichtbaren Unternehmenskultur im Sinne Breisigs aus?

Britta Stücker weist diesbezüglich besonders auf den Ausbau des Firmenarchivs und die bereits 1935 entstandene Werksbücherei bei den Anker-Werken im Jahre 1959 hin, die nun zur allgemein zugänglichen Fachbücherei erhoben wurde.¹⁶⁰ Das Archiv und die Bücherei hatten von nun an das Ziel, „alles Wissen, das im Hause vorhanden ist und das uns laufend zufließt, für alle Stellen [...] nutzbar zu machen.“¹⁶¹ Es dürfte sich hier zum einen zeigen, dass die entstandene Fachbücherei dem Fürsorgegedanken des Unternehmens entspricht. Die Dokumentation von Wissen und in diesem Zusammenhang auch von Werten weist zum anderen auf den Versuch hin, eine gemeinsame Wissensbasis weiter auszubauen. Auf die systematische Pflege des Archivs, welche der spezifischen Pflege der 'Hoesch-Kultur' diene, weist auch Ellerbrock hin.¹⁶² Es finden sich bei Ellerbrock für Hoesch weitere Beispiele für den Ausbau der betrieblichen Sozialpolitik in den 1950er Jahren. „Zur betrieblichen Sozialpolitik zählten nicht nur der betriebliche Wohnungsbau oder die Kinderbetreuung in Kindergärten, sondern auch die Errichtung von Werksbüchereien und vieles mehr. Werksangehörige und ihre Familien wurden gemeinsam zu Erholungs- und Kuraufenthalten geschickt, die Nähstube fertigte nicht nur Arbeitskleidung, sondern auch Wäsche und Garderobe für die Familie [...]. Im Grunde genommen knüpfte die Werksfürsorge, wie sie jetzt genannt wurde, an die alten Zeiten und Motive der betrieblichen Sozialpolitik, wie sie aus dem patriarchalischen, oftmals pietistisch geprägten Fürsorgegedanken im Laufe des 19. Jahrhunderts heraus entstanden war, wieder an.“¹⁶³ Sehr zu treffend charakterisiert Ellerbrock in seiner Schlussbetrachtung dann

¹⁵⁸ Ebd., S. 153-155.

¹⁵⁹ Gertraude Krell (1994), S. 181 und S. 190.

¹⁶⁰ Britta Stücker (2003b). „Werbung um Vertrauen durch Schaffung eines positiven Firmenbildes“ – die Öffentlichkeitsarbeit der Bielefelder Anker-Werke, in: Clemens Wischermann (Hg.): Unternehmenskommunikation deutscher Mittel- und Großunternehmen, S. 181-213, hier S. 184.

¹⁶¹ Ebd., S. 184.

¹⁶² Vgl. Karl-Peter Ellerbrock (2000), S. 144.

¹⁶³ Ebd., S. 158.

die Ausgestaltung der betrieblichen Sozialpolitik im Hause Hoesch; sie sei nach dem Motto „von der Wiege bis zur Bahre“ zu verstehen.¹⁶⁴

Auch für die Daimler Benz AG und die Firma Siemens registriert Stadler, man hätte in den 50er Jahren auf die bewährte paternalistische Haltung gegenüber den Mitarbeitern und in diesem Kontext auf die lange Tradition der sozialen Leistungen für die Mitarbeiter zurückgegriffen.¹⁶⁵ Feldenkirchen untermauert dies für Siemens¹⁶⁶: „Der Wohnungsbau gehörte aufgrund der katastrophalen Wohnungssituation in den zerstörten Städten am Ende des Krieges zu den vorrangigsten Aufgaben [...]. Siemens setzte angesichts dieser Situation den bereits um die Jahrhundertwende und verstärkt um den Ersten Weltkrieg aufgenommenen Werkssiedlungsbau nach dem Zweiten Weltkrieg an traditionellen und neuen Standorten weiter fort [...]. Die Maßnahmen zur sozialen Betreuung, Familien- und Krankenpflege, Erholungsfürsorge und Freizeitgestaltung, eine weitere Säule der betrieblichen Sozialpolitik, wurden nach dem Krieg ebenfalls wieder aufgenommen und weiter ausgebaut.“¹⁶⁷ In Zahlen ausgedrückt bedeutete dies: Der Gesamtaufwand für soziale Leistungen betrug im Geschäftsjahr 1949/50 rund 23 Prozent der Löhne und Gehälter. Davon entfielen etwa zehn Prozent auf gesetzliche und 13 Prozent auf freiwillige soziale Leistungen.¹⁶⁸

Gerade durch die entstandenen Werkssiedlungen sollte die ‚Familie‘ näher zusammenrücken. In besonderem Maße wurde dieses instrumentelle Moment sichtbarer Unternehmenskulturen in den 1950er Jahren dem Anspruch gerecht, die Aufhebung der Trennung von Arbeits- und Lebenswelt herbeizuführen. Doch zeigt besonders Ellerbrock für Hoesch bereits für die Mitte der 1950er Jahre Stimmen in der Werkszeitschrift auf, die gerade hiergegen monieren. Es darf schon für diese frühe Zeit davon ausgegangen werden, dass sich ein Teil der Belegschaft nicht als vollständiges ‚Familienmitglied‘ sehen wollte und sich gegen die regelrechte Bevormundung verwehrte.¹⁶⁹

Ein stark ausgeprägtes interaktionales Moment von sichtbarer Unternehmenskultur der 1950er Jahre lässt sich unterdessen im Fortgang von Festen, Ritualen und Zeremonien beobachten. Wie schon bei der betrieblichen Sozialpolitik drückt sich hierdurch der familiäre Gedanke innerhalb der Unternehmen aus.¹⁷⁰ Dabei wurden Jubilare geehrt, deren Arbeitsplatz festlich geschmückt. Einen Tag durften sie sich getrost als ‚Held‘ fühlen und auf die verdienten Jahre in der Firma zurückblicken, wobei an diesem Ehrentag auch einmal die Grenzen hin sichtlich

¹⁶⁴ Ebd., S. 166.

¹⁶⁵ Vgl. Christian Stadler (2004), S. 234-235.

¹⁶⁶ Vgl. Wilfried Feldenkirchen (1997) Siemens. Von der Werkstatt zum Weltunternehmen. Für Siemens und die BASF können gab es auch Sonderzahlungen wie ‚Wiederaufbauprämien‘ an Mitarbeitern im Kontext der betrieblichen Sozialpolitik. Für Siemens vgl. Wilfried Feldenkirchen (1997), S. 371. Für die BASF vgl. Werner Abelshäuser (2002). Die BASF seit der Neugründung von 1952, in: Werner Abelshäuser (Hg.): Die BASF. Eine Unternehmensgeschichte, S. 359-633, hier S. 423.

¹⁶⁷ Wilfried Feldenkirchen (1997), S. 371-372.

¹⁶⁸ Ebd., S. 370-371.

¹⁶⁹ Vgl. Karl-Peter Ellerbrock (2003), S. 158.

¹⁷⁰ Vgl. Christoph Fieber (2003), S. 173.

des Alkoholgenusses überschritten werden durften.¹⁷¹ Doch nicht nur die verdienten Mitarbeiter der Anker-Werke standen bei solchen Festlichkeiten im Mittelpunkt. Hinzu kamen Verabschiedungen designierter Ruhestandler sowie Aufnahmecerimonien neuer Lehrlinge, bei denen deren gesamte Familie eingeladen war.¹⁷² Kurzum, das Unternehmen setzte hier nicht nur eine Tradition fort, es versuchte auch, neue Mitarbeiter vom ersten Tag an in seine Tradition einzubinden, um den kommenden Sozialisationsprozess zu erleichtern. Bei jeder beschriebenen Form der Feiern und Zeremonien darf der traditionelle Familiengedanke als derjenige Wert gesehen werden, den es zu vermitteln galt. „Bis in die frühen 1970er Jahre erfüllten die Jubilar- und Rentnerfeiern die Funktion von Bekräftigungsritualen des patriarchalischen Wertesystems, vor allem an die Adresse der jüngeren Generation, die dessen Akzeptanz untergrub.“¹⁷³ Im Anschluss an einen Festakt in den Anker-Werken, der nach Erbringung besonderer Leistungen stattfand, zeigte sich in einer Rede vor der Belegschaft jedoch die Erwartungshaltung der Unternehmensführung gegenüber den Mitarbeitern, was ein weiteres Beispiel aus dem Jahre 1957 verdeutlichen soll:

„Er dankte seinen Arbeitern für ihre Treue und den Fleiß, den sie trotz mancher Krisen bewiesen hatten. Zum Schluss der Rede lud er die gesamte Belegschaft zu einer großen [...] Feier ein. Unbeschreiblicher Jubel herrschte bei den Arbeitern, und sie brachten ein dreifaches Hoch auf ihre beiden Prinzipale aus.“¹⁷⁴

Treue, Fleiß, Loyalität, Achtung und Dankbarkeit gegenüber dem Arbeitgeber waren seit Ende des Krieges Verhaltensnormen, die fest in das Wertegefüge dieser Zeit integriert waren. Diese Tugenden schienen für die Zeit des 'Wirtschaftswunders' in einer Makroperspektive für die bundesdeutsche Gesellschaft typisch zu sein, denn man wusste um die Notwendigkeit, Leistung erbringen zu müssen.¹⁷⁵ In der Mikroperspektive des Unternehmens und seiner Unternehmenskultur stellen sie im Kontext der paternalistischen Haltung der Unternehmen eine Erwartungshaltung der Dankbarkeit dar. Für die Aufwendungen der Unternehmen, beispielsweise hinsichtlich der betrieblichen Sozialpolitik, erwartete man genau diese Verhaltensnormen von der Belegschaft.¹⁷⁶

Zu dieser Schlussfolgerung kommen auch Christian Stadler für die Firmen Daimler Benz und Siemens sowie Susanne Hilger¹⁷⁷ für Siemens, Daimler Benz und Henkel. In den 1950er Jahren verlangten die genannten Unternehmen absolute Loyalität von ihren Mitarbeitern, wofür

¹⁷¹ Ebd., S. 173.

¹⁷² Ebd., S. 174.

¹⁷³ Ebd., S. 177.

¹⁷⁴ Auszug aus der Werkszeitschrift der Anker-Werke vom Mai 1957, zit. in: Christoph Fieber (2003), S. 175.

¹⁷⁵ Vgl. Thomas Gensicke (1995). Deutschland im Wandel. Sozialer Wandel und Wertewandel in Deutschland vor und nach der Wiedervereinigung, S. 13.

¹⁷⁶ Vgl. Christian Kleinschmidt (2002b). Das „1968“ der Manager: Fremdwahrnehmung und Selbstreflexion einer sozialen Elite in den 1960er Jahren., in: Jan Ottmar Hesse / Christian Kleinschmidt / Karl Lauschke (Hg.): Kulturalismus, Neue Institutionenökonomik oder Theorievielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte, S. 19-31, hier S. 23.

¹⁷⁷ Vgl. Susanne Hilger (2004). „Amerikanisierung deutscher Unternehmen“. Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49-1975).

sie im Gegenzug überdurchschnittliche Sozialleistungen erbrachten.¹⁷⁸ Am Beispiel Da imler Benz stellt Stadler die Orientierung an der historischen Arbeitsordnung aus dem Jahre 1904 heraus, dort hieß es: „Mit dem Eintritt übernimmt der Arbeiter die Verpflichtung, die ihm übertragene Arbeit mit Fleiß und Sorgfalt auszuführen, den Vorteil der Fabrik mit besten Kräften zu wahren und zu fördern und alles zu vermeiden, was die Arbeit und Ordnung stören und der Fabrik Nachteile bringen könnte. Er verspricht ferner, die Weisungen seiner Vorgesetzten pünktlich zu befolgen [...] und all seine Angaben den Vorgesetzten gegenüber der Wahrheit entsprechend zu machen. Jeder Arbeiter ist verpflichtet, zeitweise auch andere Arbeit als diejenige, für welche er angenommen ist, zu übernehmen.“¹⁷⁹ Hilger stützt diese These der Anlehnung an die Arbeitsordnung von 1904 und die dort postulierten Werte gegenüber dem Unternehmen. „Das Bekenntnis zu Werten wie Arbeitsdisziplin, Sparsamkeit, Fleiß und Treue zum Unternehmen umgab die Unternehmenskultur von Da imler Benz [...] nach dem Zweiten Weltkrieg.“¹⁸⁰

Es wurde bis hierher versucht zu zeigen, wie sich sichtbare Unternehmenskulturen in Industrieunternehmen darstellten, wobei ich ausgehend von einem instrumentellen Moment der sichtbaren Unternehmenskultur in Gestalt von Führungskonzeptionen, ihren Umsetzungsversuchen und Zielen versucht habe, die dahinter stehenden Werte aufzufindig zu machen.

Was das organisationstheoretische Konzept der Human Relations anbelangt, muss jedoch von einem deutschen „Sonderweg“, von deutschen „Models of Management“ ausgegangen werden.¹⁸¹ Die Situation, wie sie sich in den Unternehmen der 1950er Jahre darstellte, muss auch vor dem Hintergrund der wieder erstarkten gesetzlich fixierten Mitbestimmung in Deutschland gesehen werden. Der Anspruch des Human Relations-Ansatzes (durch die Unternehmensführung müsse die Qualität der zwischen menschlichen Beziehungen verbessert werden, um die Leistungen der Beschäftigten zu steigern) konnte sich in der Bundesrepublik nur sehr begrenzt durchsetzen, obwohl dies im Sinne vieler Unternehmensführer gewesen wäre. Die betriebliche Sozialpolitik war ein Instrument zur Verbesserung der menschlichen Beziehungen im Betrieb, das auch dem Human Relations-Ansatz bekannt war. Die familiäre, traditionelle Unternehmenskultur, die durch sie verkörpert wurde, dürfte aber auf das paternalistische Modell zurückzuführen sein, nicht auf die Forderung des Human Relations-Ansatzes.

Nach der Meinung der Unternehmensführer hätten die menschlichen Beziehungen im Unternehmen durch die 'alten Traditionen' der Werks- und Betriebsgemeinschaften, die durch den Human Relations-Ansatz ein neues und moderneres Kleid erhalten hätten, erzeugt werden können.¹⁸² Ein Beispiel hierfür findet sich für die Firma Freudenberg bei Freese. Er charakte-

¹⁷⁸ Vgl. Christian Stadler (2004), S. 225.

¹⁷⁹ Auszug aus der Arbeitsordnung der Da imler-Motoren-Gesellschaft aus dem Jahre 1904, zit. in : Christian Stadler (2004), S. 225.

¹⁸⁰ Susanne Hilger (2004), S. 273.

¹⁸¹ Vgl. Christian Kleinschmidt (2002a), S. 399.

¹⁸² Ebd., S. 186.

risiert den Primus Freudenberg als einen Paternalisten, der zum Wohle des Betriebs in erster Linie sich selbst als Ansprechpartner sah und im Untersuchungszeitraum der 50er und 60er Jahre die betriebliche Mitbestimmung immer wieder kritisierte.¹⁸³ Auch dieses interaktionale Moment von sichtbarer Unternehmenskultur, die stets 'offene Tür' des Firmenchefs, weist auf eine stark verankerte Traditionskultur und auch hier auf den Fortbestand des paternalistischen Modells hin.

Durch eine schnelle Wiederherstellung der Gewerkschaften nach 1945¹⁸⁴ und durch das Betriebsverfassungsgesetz (BVG) vom 10. Mai 1952, das Informationsrechte, Mitberatungsfunktionen, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte für abgegrenzte personelle, soziale und wirtschaftliche Betriebsprobleme vorsah,¹⁸⁵ kam es nur in Ansätzen zur Übertragung der amerikanischen Vorstellungen. „Hinsichtlich der Human Relations zeitigte die Tradition des korporatistischen Einflusses auf die Gestaltung der industriellen Beziehungen in Deutschland ihre Wirkung [...]. Mit der Verabschiedung des Mitbestimmungsgesetzes war – zum indert hinsichtlich der Gestaltung der industriellen Beziehungen in Deutschland – die Übertragung des amerikanischen Modells der Human Relations und damit eine ‚Amerikanisierung‘ der Unternehmenskultur wie sie von Seiten [...] der deutschen Unternehmen favorisiert worden war, weitgehend gescheitert [...]. Es hatte sich demgegenüber ein in der korporatistischen Tradition stehendes, unter Einbeziehung der Gewerkschaften, auf gesetzlichen Regelungen beruhendes ‚deutsches Modell‘ der industriellen Beziehungen durchgesetzt, welches den Belegschaften der Unternehmen weitgehende Mitbestimmungsrechte auch auf den Gebieten der Ausbildung, Entlohnung, Arbeitssicherheit und anderen Fragen der betrieblichen Sozialpolitik garantierte und somit weit über das amerikanische Modell hinausging.“¹⁸⁶ Die herrschende Unternehmenskultur der Nachkriegszeit und der 1950er Jahre wurde somit auch durch die gesetzlich fixierte Mitbestimmung getragen.

Auch wenn die Arbeitgeber versucht hatten, die Einführung der Mitbestimmung und der Betriebsräte zu bekämpfen, und es oft nicht zur vollständigen Umsetzung der im BVG vorgesehenen Regelungen kam, entspannte sich das Verhältnis zwischen Arbeit und Kapital im Laufe der 1950er Jahre.¹⁸⁷ Die Mitbestimmung nach 1945 war von den politischen Bedingungen der Zeit geformt, und sie trug zu den zumeist (wieder) kooperativen Arbeitsbeziehungen in den Unternehmen einen erheblichen Teil bei, wobei dies aus einer Sicht der NIO argumentiert wird,

¹⁸³ Vgl. Matthias Freese (1994), S. 169/170 und 174.

¹⁸⁴ Vgl. Harm G. Schröter (2005), S. 374.

¹⁸⁵ Harald Jürgensen (1981). Entwicklung der Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, in: Hans Pohl/Wilhelm Treu (Hg.): Mitbestimmung. Ursprünge und Entwicklung; Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beiheft 19, S. 74-91, hier S. 74.

¹⁸⁶ Christian Kleinschmidt (2002a), S. 190.

¹⁸⁷ Vgl. Harm G. Schröter (2005), S. 377.

denn für die notwendige Übereinstimmung in der Nutzenfunktion von Prinzipal und Agent würde auch die Mitbestimmung sorgen.¹⁸⁸

Christian Kleinschmidt konnte in seiner Habilitationsschrift (Kleinschmidt; 2002a) zeigen, dass amerikanische Management- und Produktionsmethoden von deutschen Unternehmen stärker als zuvor in der Historie vermehrt, wahrgenommen und angewendet wurden. Dies gilt verstärkt für Public-Relations-Konzepte, für Marketingstrategien und die erneute Professionalisierung von Werbung.¹⁸⁹ Er konnte aber gerade auch zeigen, dass die Bemühungen der Unternehmen zur Verbesserung der menschlichen Beziehungen im Betrieb, der Mitarbeiterinformation sowie des 'Betriebsklimas' unter dem Einfluss der Human Relations standen.¹⁹⁰ Der Ansatz ergänzte die Regelungen der betrieblichen Mitbestimmung, die auf gesetzlichem Wege ebenfalls Fragen der industriellen Beziehungen regelte und den deutschen Belegschaftsvertretern weitaus mehr Mitsprachemöglichkeiten boten als ihren amerikanischen Kollegen.¹⁹¹ „Damit Hilfe von Gesetzen ein gutes Betriebsklima nicht verordnet werden konnte, boten hier Human Relationsmaßnahmen Gestaltungsspielräume zur Verbesserung der 'menschlichen Beziehungen' im Betrieb.“¹⁹² Die auf deutsche Verhältnisse angepassten Fragmente des Human Relations-Ansatzes, die sich hinsichtlich der Verbesserung der 'menschlichen Beziehungen' am Arbeitsplatz und der Verbesserung der innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen allgemein zeigten, waren Meistergespräche, erste Versuche der Gruppenarbeit,¹⁹³ eine verbesserte Informationspolitik der Mitarbeiter und sogenannte Training-Within-Industries-Kurse (TWI).¹⁹⁴ Die zuletzt genannten TWI-Kurse dienten vornehmlich der Verbesserung des Verhältnisses zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, zur Vermittlung von Arbeitsmethoden und zur Mitarbeiterunterweisung.¹⁹⁵ Die Produktion war in der Zeit der Boomphase des 'Wirtschaftswunders' stark an tayloristischer Arbeitsorganisation orientiert.¹⁹⁶ Somit dürfen die genannten Maßnahmen sicherlich auch als Versuche hinsichtlich einer Effizienzsteigerung gesehen werden. Doch wie äußerten sich diese instrumentellen und interaktionalen Momente der sichtbaren Unternehmenskultur?

Ein Beispiel für die Einführung von Gruppenarbeit liefert Ellerbrock für Hoesch, die dort unter dem Namen 'Crew-System' firmierte und eine grundlegende Innovation darstellte. „Das

¹⁸⁸ Vgl. Werner Abels hauser (2000). Vom wirtschaftlichen Wert der Mitbestimmung: Neue Perspektiven ihrer Geschichte in Deutschland, in: Wolfgang Streeck/Norbert Kluge (Hg.): Mitbestimmung in Deutschland. Tradition und Effizienz, S. 225-253, hier S. 234.

¹⁸⁹ Vgl. Christian Kleinschmidt (2002a), S. 173 ff.

¹⁹⁰ Ebd., S. 195.

¹⁹¹ Ebd., S. 196.

¹⁹² Ebd., S. 196.

¹⁹³ Die Begriffe 'Gruppenarbeit', 'Teamarbeit' oder 'Teamwork' werden in der Literatur oft simultan verwendet. Optimale Teamarbeit im heutigen Sinne ist jedoch gerade durch die Abwesenheit von Hierarchie im Team selbst gekennzeichnet. Vgl. Schreyögg (2003), S. 359. So verstanden dürfte sich Teamarbeit in Deutschland erst zu Beginn der 1990er Jahre durchgesetzt haben.

¹⁹⁴ Ebd., S. 199.

¹⁹⁵ Ebd., S. 74.

¹⁹⁶ Werner Abels hauser (2004), S. 428.

Crew-System wurde zum signifikanten Ausdruck der spezifischen Organisationsform der Arbeit [...] und stellte den Schlüssel für das sozial geschichtliche Verständnis bei Hoesch nach 1945 dar.¹⁹⁷ In Anlehnung an eine betriebssoziologische Studie der 1950er Jahre fährt er fort, dass dieses System mehr als nur technisch vermittelte, kooperative Arbeitsbeziehungen, die einen optimalen, möglichst reibungslosen Produktionsablauf gewährleisten sollten, darstellte. Es stellte darüber hinaus ein stabiles, sich selbst reproduzierendes soziales Gefüge dar, das Einstellungen und Handeln der Arbeiter wesentlich mitprägte; hier wurden Normen und Gepflogenheiten weitergegeben, wodurch deren Einhaltung überwacht und neue Mitarbeiter hierdurch einfacher integriert werden konnten.¹⁹⁸ Somit konnten sich Arbeiter innerhalb dieser Arbeitsform weitgehend autonom organisieren. Ellerbrock resümiert jedoch, es handle sich hinsichtlich der Gruppenarbeit um eine Ausnahme im Hause Hoesch. In der Tat finden sich für die Arbeitsorganisation in Gruppen in der Literatur vermehrt Hinweise seit den 1960er Jahre, wobei auch hier noch eine klare – wenn auch auf der Meister- und Vorarbeiter-ebene aufgelockerte – hierarchische Struktur herrschte. Für die 50er Jahre dürfte die Arbeitsorganisation klaren hierarchischen Vorstellungen des mittleren Managements gefolgt sein. Vor allem aufgrund von „Eigenständigkeitsbedürfnissen“ und dem Streben nach klaren Kompetenzabtrennungen wollte man mit so einem „Quatsch“ wie Gruppenarbeit nichts zu tun haben.¹⁹⁹ Dies passte ins Bild der vorwiegend funktional organisierten Unternehmen, welche gerade durch klare Hierarchien und Kompetenzabtrennungen der einzelnen Geschäftsbereiche charakterisiert sind und an deren Spitze ein ’unantastbares’ Management steht. Somit darf man auch hier davon ausgehen, dass das menschliche Miteinander von ’oben’ angeordnet werden sollte, wofür das Desiderat an Gruppenarbeit als instrumentellem Moment sichtbarer Unternehmenskultur ein Beweis sein dürfte. Ein wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang, den es lohnen würde zu überprüfen, wäre dann, ob die Arbeiterschaft für diese Form der Arbeitsorganisation überhaupt bereit gewesen wäre?

„Die Stellung der Meister in der betrieblichen Hierarchie zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft warf immer wieder Autoritäts- und Kompetenzprobleme auf, so daß gerade auf diesem Gebiet eine Verbesserung der ’menschlichen Beziehungen’ und des ’Betriebsklimas’ gefragt war [...], da es gerade die Gruppe der Meister war, die oftmals einen selbstherrlichen Ton an den Tag legte.“²⁰⁰ In diesem Kontext müssen die TWI-Kurse und innerbetriebliche Meisterschulungen gesehen werden, die im Gegensatz zur Gruppenarbeit in der Industrie vermehrt Anwendung fanden, was Kleinschmidt für die Unternehmen Glanzstoff, Bayer, VW, Henkel, Continental und andere mehr seit Mitte der 50er Jahre zeigen konnte.²⁰¹ Wie er hier-

¹⁹⁷ Karl-Peter Ellerbrock (2000), S. 161.

¹⁹⁸ Ebd., S. 161.

¹⁹⁹ Dies konnte Christian Kleinschmidt für die Bayer AG zeigen. Vgl. Christian Kleinschmidt (2002a), S. 185/186.

²⁰⁰ Ebd., S. 192.

²⁰¹ Ebd., S. 194.

bei herausstellt, waren solche Schulungen beispielsweise für Bayer auch vor 1945 keine Seltenheit und somit kompatibel mit der Idee der TWI-Kurse vor dem Hintergrund der Human Relations. Jedoch änderte sich der organisatorische Rahmen, in dem sie stattfanden. „Hier wurde vermehrt auf ‚Teamwork‘ oder ‚Gruppenarbeit‘ gesetzt.“²⁰² Eine erste Auflöckerung hierarchischer Strukturen dürfte so mit Mitte der 1950er stattgefunden haben, aber eben nur auf der Stufe von Meistern und Vorarbeitern, um hierüber eine adäquate Führung der Untergebenen gewährleisten zu können, was unter dem Deckmantel, eine Verbesserung ‚menschlicher Beziehungen‘ anstreben zu wollen, in die Tat umgesetzt wurde.

Von diesem instrumentellen Moment sichtbarer Unternehmenskultur ausgehend, wurde ein interaktionales Moment in Form von ‚Mitarbeitergesprächen‘ abgeleitet, die den Wert des Miteinanders festigen sollten.²⁰³ Hierbei handelt es sich um Gespräche zwischen Meistern und Vorarbeitern verschiedener Abteilungen, die dem Erfahrungsaustausch dienen sollte, wobei Mitglieder der unteren Hierarchieebenen nicht beteiligt waren. Es wäre daher treffender, von einem ‚Gespräch über Mitarbeiter‘ zu sprechen.

Ihrer ursprünglichen Grundidee zufolge sollten die Mitarbeitergespräche „keine Dienstbesprechung sein, in der Vorgesetzte lediglich über ihre Pläne und Entscheidungen berichteten, sondern ein Forum für Meinungs- und Informationsaustausch, sie sollten Diskussionsmöglichkeiten bieten, um die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu verbessern und die stärkere Ausnutzung kreativer Potentiale der Beschäftigten [...] fördern.“²⁰⁴ Der Grundtenor der Human Relations, den Mitarbeiter stärker in den Mittelpunkt zu stellen, wird in jedem Fall ersichtlich, auch wenn dies vor der Fragestellung der bestmöglichen Führung geschah. Auffallend ist auch die Hinwendung zum Mitarbeiter und seines ‚kreativen Potentials‘. Für die Continental AG hat Kleinschmidt im Kontext der Mitarbeitergespräche die Lösung des Jahres 1959 herausarbeiten können, sie lautete: „Initiative und Mitdenken kann man nicht befehlen“, bei der Firma Freudenberg wurde gar gefordert, „den Typ des denkenden Mitarbeiters heranzubilden“.²⁰⁵ Auf diesen ‚neuen Typ‘ des Mitarbeiters sollte es dann in den folgenden Jahren verstärkt ankommen, wobei er auch in den 60er Jahren weiterhin geführt werden musste.

Erste Versuche, unterhalb der Meisterebene die innerbetriebliche Kommunikation und das Betriebsklima zu verbessern, indem den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben wurde, gegenüber der Unternehmensleitung Sorgen zu äußern und Vorschläge zu machen, konnten sich in den 1950er Jahren wohl kaum durchsetzen. Dies kann für Siemens gezeigt werden, wo sich die Maxime der „umfangreichen Personalbetreuung“ und das Schätzen von „Offenheit und Freimut“ erst Mitte der 60er Jahre durchsetzte.²⁰⁶ Auch bei Freudenberg konnten sich „Aus-

²⁰² Ebd., S. 194.

²⁰³ Ebd., S. 194.

²⁰⁴ Ebd., S. 194.

²⁰⁵ Ebd., S. 194.

²⁰⁶ Vgl. Christian Stadler (2004), S. 187.

sprachestunden“ zum Thema „gegenseitiges Vertrauen im Betrieb“ und hierarchieübergreifende Aktionen, wie beispielsweise „was denkt der Arbeiter über seinen Betriebsführer“, nicht durchsetzen, was in einer Werkszeitschrift Ende der 50er Jahre moniert wurde.²⁰⁷ Auch die Kommunikationsform der Werkszeitschriften und deren Inhalte können Aufschluss über Unternehmenskultur geben.

Insgesamt darf man wohl davon ausgehen, dass die Mitarbeiterinformation in den 1950er Jahren qualitativ und quantitativ zunahm, was ein weiteres Indiz für die Pflege, die Verbesserung und die Gewährleistung der menschlichen Beziehungen im Unternehmen sein dürfte. Somit dienten die Werkszeitschriften nicht nur der Vermittlung der moderneren Werte, wie dies bei den Reiseberichten aus den USA herausgestellt wurde. Um die Beziehungen im Betrieb zu verbessern, reichte das Spektrum Ende der 50er Jahre von Personalinformationen bis hin zur Veröffentlichung von Freizeittipps und Kochrezepten.²⁰⁸ Über dies hinaus wurden nun auch Merkblätter und Informationsbroschüren herausgegeben, die sich mit Themen der Mitbestimmung und der Personalführung im Betrieb auseinandersetzten und die, wie man vermuten darf, die Akzeptanz und Verinnerlichung der Führungsinstrumente fördern sollten. Dies scheint für die betrachteten Unternehmen bei Kleinschmidt wie auch für Hoesch und die Ankerwerke gleichermaßen zu gelten.²⁰⁹ Den Einsatz von Filmen für diese Zwecke konnte Kleinschmidt für die Bayer AG am Ende der 50er Jahre nachweisen, wobei es auch in diesem Film mit dem Titel „Menschen im Werk“ darum ging, die Mitarbeiter hinsichtlich der Personalführung zu informieren.²¹⁰

Man könnte verleitet sein, Unternehmenskultur der 1950er Jahre als „alten Wein in neuen Schläuchen“ zusammenzufassen. Man setzte auf Werte wie Tradition und Familie, was sich nicht zuletzt in der praktizierten Führung wieder spiegelte. Obwohl unter amerikanischem Einfluss der Human Relations, die auf deutsche Verhältnisse angepasst werden mussten, der Mensch als Subjekt mehr in den Mittelpunkt rückte, was aber zu einem größeren Teil auf die deutschen Mitbestimmungsgesetze zurückgeführt werden kann, blieb die Frage der Menschenführung und -steuerung allgegenwärtig. Inhaltliche Grundlagen und Prinzipien der Human Relations - und damit auch von Unternehmenskulturen – überlebten und tauchten in der folgenden Dekade in verändertem Gewand und in unterschiedlichen Zusammenhängen wieder auf.²¹¹

Die entstandene Konsumgesellschaft und der Aufstieg des Dienstleistungssektors, der bereits in den 1950er Jahren begonnen hatte und in den 1960er Jahren weiter voranschritt, kompensierte rationalisierungsbedingte Arbeitsplatzverluste im industriellen Sektor.²¹²

²⁰⁷ Vgl. Christian Kleinschmidt (2002a), S. 194.

²⁰⁸ Ebd., S. 195.

²⁰⁹ Ebd., S. 195. Vgl. Karl Peter-Ellerbrock (2000), S. 150-155. Vgl. Britta Stücker (2003b), S. 180.

²¹⁰ Christian Kleinschmidt (2002a), S. 195.

²¹¹ Ebd., S. 196.

²¹² Vgl. Werner Abelshäuser (2004), S. 313.

Die Rationalisierungstendenz griff auch auf die Menschenführung als instrumentelles Moment sichtbarer Unternehmenskultur über, wobei sich das dahinterstehende Wertegefüge nicht verändert haben dürfte, da man weiterhin von der Notwendigkeit der Menschenführung zur stetigen Verbesserung der Beziehungen im Unternehmen ausging. Der Human Relations-Ansatz wurde vom sogenannten Human Resource-Ansatz, dem Nachfolgemodell der Unternehmensführung abgelöst. „Stärker als zuvor stand der Human-Resource-Ansatz unter dem Anspruch, den Menschen im Unternehmen ernst zu nehmen. Der Mitarbeiter wurde als Resource gesehen, als ‚Humankapital‘, das optimal erschlossen werden sollte, indem man seinen Bedürfnissen möglichst entgegenkam. Selbstverwirklichung wurde zum obersten Wert der in dieser Zeit mit Vorliebe entworfenen menschlichen Bedürfnispyramide. Als ihre Umsetzung im Unternehmen galt die Erweiterung der individuellen Gestaltungsspielräume.“²¹³ Begrifflichkeiten wie ‚Delegation von Verantwortung‘ und ‚Führung im Mitarbeiterverhältnis‘ zogen nun in das Vokabular der Unternehmensführer ein, sie entstammten dem sogenannten ‚Harzburger Modell‘ und seinem Begründer Reinhard Höhn. „Ausgehend von der Überzeugung, dass die traditionelle auf Befehl und Gehorsam beruhende Methode der Betriebsführung in Deutschland mit zunehmender Unternehmensgröße, der Technikentwicklung und der Arbeitsteilung nicht länger auf der Basis eines autoritären Führungsstils aufbauen konnte, konzipierte Höhn neue Formen der Personalführung und Unternehmensorganisation, wonach die Unternehmensleitung aus funktionalen und pragmatischen Gesichtspunkten heraus Verantwortung an das mittlere und untere Management delegieren sollte.“²¹⁴

Zumindest für die beginnenden 1960er Jahre dürfte damit eine Situation in den Unternehmen entstanden sein, die an den Führungsgedanken der 1950er Jahre anknüpfte, jedoch nun verstärkt die ‚geführte‘ Gruppe als Entscheidungseinheit in den Vordergrund stellte, was aber wiederum dem Partnerschaftlichkeitsgedanken im Betrieb entsprach. Bei Siemens hieß es hierzu, der Mitarbeiter sei im eigentlichen Sinne des Wortes zu gewinnen.²¹⁵ Um die so gedachte ‚neue‘ Führung umsetzen zu können, wurden nun Führungsleitbilder - also kodifizierte Werte und Normen - an das mittlere Management herausgegeben, die eine Anleitung zur effizienten Führung darstellten, was sie von den Arbeitsordnungen des frühen 20. Jahrhunderts abgrenzt, bei denen es sich um eine Ansammlung von Ge- und Verboten handelte, die entsprechend sanktioniert werden konnten. Die Leitbilder sollten sich in den kommenden Dekaden sukzessive in einer Form weiterentwickeln, die die Werte und Normen für das gesamte Unternehmen festhielten und nicht nur auf ein Führungsrezept reduziert waren.

Zur Verdeutlichung des neuen Führungsdenkens kann die Firma Hoesch herangezogen werden, wo zu Beginn der 60er Jahre über das neue Führungsdenken diskutiert wurde. Das Unternehmen schulte entsprechend dem Harzburger Modell konzernweit über 2000 Führungs-

²¹³ Clemens Wischermann (2003b), S. 30.

²¹⁴ Christian Kleinschmidt (2002a), S. 197.

²¹⁵ Vgl. Wilfried Feldenkirchen (1997), S. 365.

kräfte und definierte als instrumentelles Moment sichtbarer Unternehmenskultur in seinen Führungsgrundsätzen seinen Führungsstil als „kooperativen Führungsstil“, wobei einerseits die Delegation von Aufgaben, Entscheidungsbefugnissen und Verantwortungen und andererseits die Mitwirkung der Mitarbeiter an der Vorbereitung bezeichnet war. Dabei ermöglichten erst die Information der Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten und die Information der Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter die Wahrnehmung der so delegierten Aufgaben.²¹⁶ Im operativen Geschäft bedeutete dies, dass Entscheidungen auf der Ebene getroffen wurde, wo sie sich als notwendig erwiesen, Verantwortung nicht mehr an der Spitze des Unternehmens konzentriert war, sondern aus Aufgaben und zugehörigen Kompetenzen am Arbeitsplatz erwuchs und Mitarbeiter innerhalb ihres Arbeitsbereichs selbstständig handeln und entscheiden musste.²¹⁷ Verstärkt wurden Mitarbeiter der mittleren und nun auch z.T. der unteren Hierarchieebenen somit mit unternehmerischem Risiko konfrontiert, was für die 1950er Jahre kaum gegolten hatte und wodurch die Partnerschaft im Betrieb eine neue Form erhielt. Dies konnte Stadler auch für Siemens zeigen. Ernst von Siemens formulierte 1962 in einem „Rundschreiben zur Personalführung und Personalbetreuung ausführliche Grundsätze zur erfolgreichen und gerechten Menschenführung“, wo es u.a. hieß: „Mitarbeiter informieren über Schwächen stärken und Entwicklungschancen“ oder „Mitarbeiter über das geschäftliche und betriebliche Geschehen informieren, soweit sie es für ihre Aufgabenerfüllung wissen sollten.“²¹⁸ Stadler konstatiert weiter, da die Adressaten dieser Grundsätze die Vorgesetzten waren, wäre der Mitarbeiter zu Beginn der 1960er Jahre Befehlsempfänger geblieben, obwohl sich eine Verbesserung durch die Delegation von Verantwortung eingestellt habe.²¹⁹ Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch Christian Kleinschmidt, der in seiner Untersuchung auf ein größeres Unternehmenssample zurückgreifen konnte, zudem stützt er sich bei dieser Bewertung auf eine Studie aus den 70er Jahren. Diese bescheinigte dem Harzburger Modell wenig Erfolg hinsichtlich des ausgelobten Ziels, die Verbesserung der 'menschlichen Beziehungen' und des 'Betriebsklimas' über die neue Führungspraxis zu erreichen.²²⁰

Insgesamt darf man an dem Harzburger Modell wohl attestieren, dass es den Trend einer bürokratischen Führung fortsetzte, da 315 Organisationsregeln die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung der Untergebenen wohl genauso eingeschränkt haben dürften wie die Anweisungen eines autoritären Patriarchen.²²¹ „Das Harzburger Modell setzte letztlich nicht auf eine wirkliche Partizipation und Kommunikation der Beteiligten, sondern weiterhin auf die Verbesserung ihrer Steuerung von ‚oben‘. [...] In späteren Fassungen erweiterte man daher das Harzburger Modell um die Schaffung einer Zielhierarchie, die jedoch von ‚oben‘ ‚autoritär‘ festge-

²¹⁶ Vgl. Karl-Peter Ellerbrock (2000), S. 164.

²¹⁷ Ebd., S. 164.

²¹⁸ Auszug aus dem Rundschreiben Ernst von Siemens', zit. in: Christian Stadler (2004), S. 187.

²¹⁹ Ebd., S. 188.

²²⁰ Vgl. Christian Kleinschmidt (2002a), S. 199.

²²¹ Vgl. Clemens Wischermann (2003b), S. 31.

legt wurde und nicht als unternehmerischer Zielerbildungsprozess der Beteiligten begriffen worden ist. Diese Mängel suchte das spätere Modell zielgesteuerter Unternehmensführung (Management by Objectives) zu vermeiden, das durch die Vorgabe von – möglichst quantitativ formulierbaren – Zielen weniger Bürokratie mit mehr Entscheidungsautonomie im Rahmen der vorgängig gebildeten Ziele zu verbinden suchte. Betont wurde die Motivation der Mitarbeiter, deren Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung um so besser entsprochen werden könne, je mehr Partizipationselemente mit hinein genommen würden. [...] In vielen wichtigen Kernelementen bildeten die [...] Ansätze nichts Neues aus, sondern waren nur neue Namen für die 'Wissenschaftliche Betriebsführung'.²²²

Die Frage, die es zu beantworten gilt, ist die nach dem Grund des beschleunigten Wandels der Führungskonzepte und den durch sie transportierten Werte, welcher Anfang der 1960er Jahre einsetzte und am Ende der Dekade mit der Verwerfung des Harzburger Modells und seiner Variationen einen vorläufigen Höhepunkt erreichte, um dann in den 70er Jahren in eine neue Runde zu gehen. Woher kam der im Verständnis der Unternehmensführer moderne Gedanke, Mitarbeiter mehr partizipieren zu lassen, auch wenn man diese weiterhin von oben anleiten wollte, also die lieb gewonnenen Traditionen der geführten Gemeinschaft an sich nicht aufzugeben bereit war?

Bei Hoesch wurden die Allgemeinen Führungsgrundsätze zu Beginn der 60er Jahre durch einen Festakt übergeben. Dies alleine dürfte als interaktionales Moment sichtbarer Unternehmenskultur den Stellenwert anzeigen, den man zum einen der Notwendigkeit der Führung und zum anderen der Partnerschaftlichkeit beimaß. Hier wurde aufgezeigt, dass aufgrund der geänderten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung die Mitarbeiter zunehmend Kooperation forderten; ein Betrieb könne nur dann voll leistungsfähig sein, wenn die in ihm tätigen Menschen die von der Unternehmensleitung geschaffene Ordnung der Zusammenarbeit und des Zusammenlebens bejahen können und es daher darauf ankomme, den Lebensstil in dem Betrieb so zu gestalten, dass die berechtigten Ansprüche der Mitarbeiter auf Anerkennung und persönliche Achtung befriedigt werden können.²²³ Bei den Anker-Werken schien man diesem Trend mit mehr Sorge entgegenzublicken. Hier „bedrohte der einsetzende gesellschaftliche Wertewandel die Zustimmung zu den traditionellen pflicht- und leistungsorientierten Werten, wie Treue, Disziplin und Fleiß. Insbesondere für die jüngere Generation verlor das Modell der treuen, oft lebenslangen Bindung an ein Unternehmen an Attraktivität. So registrierte die Werkszeitschrift 1962 eine Gefährdung durch ein wachsendes „Job-Denken“, unter dem andere Unternehmen zu leiden hätten.“²²⁴ Doch dieser Prozess schien auch vor der Anker-Tradition keinen Halt zu machen, denn ein Jahrzehnt später musste das Management von Anker eingestehen, dass unter ihren jüngeren Mitarbeitern viele einfach nicht die „richti-

²²² Ebd., S. 31-32.

²²³ Vgl. Karl-Peter Ellerbrock (2000), S. 165-166.

²²⁴ Vgl. Christoph Fieber (2003), S. 176.

ge Einstellung zur Arbeit“ hätten.²²⁵ Die Ablösung der Erwartungshaltungen gegenüber den Mitarbeitern, was die Werte wie Treue, Fleiß und Loyalität angeht, dürfte sich durch die gesamten 1960er Jahre hindurch vollzogen haben.

Das Familien- oder Gemeinschaftsdenken schien bei vielen, vor allem jüngeren Mitarbeitern, nicht mehr dem Zeitgeist zu entsprechen. Die Bevormundungsversuche der Unternehmen waren nicht mehr mit den beginnenden Individualisierungstendenzen seit Ende der 1960er Jahre vereinbar.²²⁶ Pointiert gesagt ging der Trend hin zum Geldverdienen aus eigener Sache, nicht mehr dahin, um in dankbarer Demut den Lohn seiner Arbeit für die Gemeinschaft zu erhalten. Die Unternehmensführer an sich wussten aber um die Effizienz der Kooperation, was sich in den Führungsmodellen ausdrückte, die den Menschen und sein Befinden immer weiter in den Mittelpunkt rückte, wobei man eben diese Führung, gleichgültig wie sie sich gestaltete und auf welcher Ebene sie ansetzte, an sich nicht aufgeben wollte. Um noch einmal auf Krells partnerschaftliche Personalpolitik zu kommen: In den 60er Jahren hatte man erkannt, dass Partnerschaftlichkeit zwar von 'oben' komme, aber nicht von 'oben' angeordnet werden könne, vielmehr müssten alle Vereinbarungen zwischen den Partnern in voller Gleichberechtigung ausgehandelt werden.²²⁷

Dem Zeitgeist, dem Wunsch nach einem Eigenheim, schien dann auch zu entsprechen, dass der solidarische Teil der betrieblichen Sozialpolitik zurückging.²²⁸ Die Bereitstellung von Werkwohnungen nahm in den 60er Jahren sukzessive ab und spielte in den 70er Jahren nur noch eine marginale Rolle in der betrieblichen Sozialpolitik.²²⁹ Auch Feldenkirchen konnte für Siemens zeigen, dass der betriebliche Wohnungs- und Siedlungsbau Anfang der 1960er Jahre abnahm.²³⁰ Das Gleiche galt für die betriebliche Sozialpolitik „von der Wiege bis zur Bahre“ bei der Firma Hoesch.²³¹ Ebenso schien die Attraktivität von Jubilarsfeiern und Einführungsritualen für neue Lehrlinge, die eine bessere Assimilation ermöglichen, und als interaktionales Moment sichtbarer Unternehmenskultur gerade den familiären Gedanken vermitteln sollten, abzunehmen. Obwohl Fieber für die Anker-Werke diese Beförderungsrituale bis in die frühen 1970er Jahre hinein nachverfolgen konnte (das Unternehmen meldete 1976

²²⁵ Ebd., S. 176.

²²⁶ Thomas Gensicke beschreibt dies im Gefolge der „Wohlstandsexplosion“ der 50er Jahre folgendermaßen: „Von der individualisierenden und bedürfnismaximierenden Dynamik der sozialen Entwicklung blieb auch das Alltagsleben nicht verschont. Die natürlichen sozialen Bindungen der Familie werden einer kritischen Prüfung unterzogen. Die natürliche elterliche Autorität und die dominierende Rolle des Familienvaters werden in Frage gestellt. Partnerschaftlicher Umgang und Gleichberechtigung werden auch in elementaren sozialen Einheiten zunehmend zum Maßstab. Was auf der Ebene der Gesellschaft gültig sein soll, soll auch in der Familie gültig sein – vom Patriarchat zur Demokratie.“ Thomas Gensicke (1995), S. 16.

²²⁷ Vgl. Gertraude Krell (1994), S. 179.

²²⁸ Heinz Manthey untersuchte in einer Studie die freiwilligen Sozialleistungen von 25 Unternehmen nach dem Zweiten Weltkrieg, wovon 16 Unternehmen zwischen 1000 und 10000 Mitarbeiter hatten und aus dem industriellen Bereich stammten. Als Motive für die freiwilligen Leistungen führt er gegenseitige Solidarität und Loyalität, Leistungsmotivation und Unternehmensimagination. Vgl. Heinz Manthey (1978), S. 14 und S. 22.

²²⁹ Ebd., S. 16.

²³⁰ Vgl. Wilfried Feldenkirchen (1997), S. 372.

²³¹ Vgl. Karl-Peter Ellerbrock (2000), S. 158.

Konkurs an), muss er gleichwohl zugeben, dass sie an die Adresse der jüngeren Mitarbeiter gerichtet waren, da sie die Akzeptanz der traditionellen Anker-Kultur zu untergraben schienen.²³² Manthey zufolge hatte allem Anschein nach die Zahl der Unternehmen, die eine Kinderbetreuung oder einen werkseigenen Kindergarten anboten, abgenommen, was sich mit der These Gensickes einer 'neuen' Selbstständigkeit die Erziehung betreffend, auf gesamtgesellschaftlicher Ebene zu decken scheint.²³³ Somit darf man wohl annehmen, dass die betriebliche Sozialpolitik, die heimelige und familiäre Werte vermitteln wollte, in den 1960er Jahren sukzessive abnahm. Die Schaffung des 'Wir-Gefühls' durch die Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter wollte man in den 1960er Jahren vermehrt über neue Führungsinstrumente vermitteln.

Dies alles sind Hinweise auf Unternehmenskulturen, die sich mehr und mehr als modern darstellen wollten. Das paternalistische Unternehmen, die große Familie und die Tradition einer bevormundenden Partnerschaft galt es offenbar zu überdenken. Dies äußerte sich in interaktionalen und instrumentellen Momenten der sichtbaren Unternehmenskultur, wie z.B. der veränderten betrieblichen Sozialpolitik und einer Abkehr vom autoritären Führungsstil. Doch das Streben nach Modernität dürfte nicht alleine dem Drängen der Mitarbeiter im Zuge des gesellschaftlichen Wertewandels nach weniger Bevormundung etc. entsprungen sein, ebenso darf man von einem gesteigerten öffentlichen Druck auf die Unternehmen ausgehen.

Manthey konnte in seiner Untersuchung aufzeigen, dass es eine Zunahme des überbetrieblichen Engagements gegeben hatte.²³⁴ Seit Mitte der 60er Jahre rückte das Bild der Unternehmen nicht zuletzt durch ein erhöhtes Medieninteresse zunehmend in den Fokus der Öffentlichkeit.²³⁵ Hier wurde ein eher kritisches Bild der Unternehmen gezeichnet, was sicherlich auch mit der erstmals negativen Leistungsbilanz in der BRD im Jahre 1965 und damit einhergehend einem erloschenen Vertrauen in die positive gesamtwirtschaftliche Entwicklung seit der Boomphase zusammenhing.²³⁶ Neben den Führungspraktiken und den Arbeitsbedingungen gelangten Mitte der 60er Jahre nun etwa auch Umweltskandale ins Visier der Medienöffentlichkeit,²³⁷ womit sich die Unternehmen erst in den 1970er Jahren verstärkt auseinandersetzen sollten. Viele Unternehmen reagierten auf diese kritische Reflexion der Öffentlichkeit mit der Herausstellung sozialer Verantwortung und dem Bekenntnis zu einem sozialen Unternehmertum.²³⁸

²³² Vgl. Christoph Fieber (2003), S. 177.

²³³ Vgl. Heinz Manthey (1978), S. 16. Ebenso vgl. Thomas Gensicke (1995), S. 19/20.

²³⁴ Vgl. Heinz Manthey (1978), S. 17.

²³⁵ Vgl. Werner Plumpe (2004). 1968 und die deutschen Unternehmen. Zur Markierung eines Forschungsfeldes, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 49. Jg. Heft 1/2004, S. 45-67, hier S. 51 und S. 53.

²³⁶ Vgl. Harm G. Schröter (2005), S. 384 und S. 388.

²³⁷ Ebd., S. 53. Ebenso vgl. Christian Kleinschmidt (2002b), S. 22.

²³⁸ Ebd., S. 54. Modernität und Engagement drückten sich u.a. in der Gründung und Förderung von Stiftungen und Hochschulen aus, was hier aber nicht weiter behandelt werden soll. Dieses Beispiel zeigt aber, dass es nun darauf ankam, solches Engagement zu propagieren, da beispielsweise die Anker-Werke seit 1959 eine Hochschule unterstützten und Siemens sich ebenfalls bereits seit Ende der 50er Jahre auf diesem Gebiet einsetzte. Für

Somit war die Wahrnehmung der Kultur eines Unternehmens nicht mehr auf dessen Innenleben beschränkt, diese Kultur eines Unternehmens musste, um Imageverluste und damit Gewinneinbußen zu vermeiden, gleichwohl nach außen positiv dargestellt werden. Es galt, eine 'Unternehmensidentität' (heute Corporate Identity) aufzubauen, die jedoch immer das gesamte Erscheinungs- und Selbstbild widerspiegelt und damit Rückschlüsse auf die Unternehmenskultur zulässt.²³⁹ Krauss ausgedrückt wurde Unternehmenskultur in gewisser Hinsicht zum Verteidigungsinstrument, und sichtbare Unternehmenskultur wurde nun vor die Fabrik-tore getragen, wovon man sich eine positive Wahrnehmung erhoffte: „Dazu dienen z.B. eine prägnante Firmenphilosophie, die Vermittlung von Firmenwerten über Anekdoten, Legenden und Geschichten, öffentliche Firmenfeste sowie die öffentlichen Erscheinungsformen des Unternehmens vom Logo über die Hauszeitschrift bis zum Verwaltungsgebäude.“²⁴⁰ Für die Firma Henkel konnte Susanne Hilger die Reaktion auf eine Imagestudie Mitte der 1960er Jahre darstellen, in der Henkel vor allem mit Tradition in Verbindung gebracht wurde. „Dies wiederum versetzte die PR [Public Relations, T.J.]-Stabsstelle in Alarmbereitschaft, die das Unternehmen auf keinen Fall als ‚altmodisch/altertümlich‘ eingeschätzt wissen wollte.“²⁴¹ Auch bei den Anker-Werken war man sich des „altbackenen Rufs“ bewusst, der durch das Festhalten an der traditionsreichen Kultur und – zunächst auch am wenig modernem Produkt entstanden war, und den es jetzt zu verändern galt.²⁴² „Die oberste Zielsetzung bestand darin, das Bild der mechanischen Registrierkasse herrschenden Fabrik abzulegen und einen Platz in der Reihe moderner, international agierender Elektronikfirmen zu behaupten. [...] Ausdruck des angestrebten Wandels wurde zunächst die neue Kurzbezeichnung ADT (Anker Data Technik) [...], sowie bauliche Veränderungen moderner Großraumbüros und Planungen zur Renovierung der Eingangshalle.“²⁴³ Obwohl, wie oben bereits kurz angedeutet, es die Anker-Werke nicht vermochten, das Ruder herumzureißen, was eventuell auf das lange Festhalten an der Traditionskultur zurückzuführen war, zeigen die Beispiele deutlich, wie versucht wurde, Modernität und ein positives Firmenbild nach innen und eben auch nach außen durch einen 'Mix' aus sichtbarer Unternehmenskultur darzustellen.

Ein weiterer moderner Wert der vorangeschrittenen 1960er Jahre darf in der Wiederentdeckung einer verstärkten Kundenorientierung gesehen werden, auch vor den Industriebetrieben machte der Dienstleistungsgedanke keinen Halt. Bereits seit Ende der 50er Jahre sah man sich nicht mehr einem Anbietermarkt, sondern einem Nachfragemarkt gegenüber, das hatte ein Umdenken zur Folge, denn nun mussten Produkte nicht mehr verteilt sondern verkauft werden, was Unternehmen im Innern dazu veranlassen musste, ihre Geschäftsprozesse grundle-

die Anker-Werke vgl. Britta Stücker (2003b), S. 209. Für Siemens vgl. Wilfried Feldenkirchen (1997), S. 373. Ebenso vgl. Christian Stadler (2004), S. 208.

²³⁹ Britta Stücker (2003b), S. 186.

²⁴⁰ Susanne Hilger (2004), S. 270.

²⁴¹ Ebd., S. 271.

²⁴² Vgl. Britta Stücker (2003b), S. 189.

²⁴³ Ebd., S. 189.

gend zu verändern.²⁴⁴ „In den sechziger Jahren wurde die Marketingstrategie der Kundenberatung perfektioniert.“²⁴⁵ Sichtbar wurde die Kundenorientierung vorwiegend im Abhalten von Seminaren, Vorträgen zur Leistung der hergestellten Produkte, Filmvorführungen und anderes mehr, was u.a. Streib für die BASF, Stücker für die Anker-Werke und Hilger für Henkel in ihren Untersuchungen zeigen konnten.²⁴⁶

In den 1960er Jahren schien ein Prozess eingesetzt zu haben, der im Vergleich zu der direkten Nachkriegszeit und den 1950er Jahren in einer vorläufig moderneren Unternehmenskultur gipfelte. Was die Führungsriege der Unternehmen betrifft, darf man davon ausgehen, dass sich dieser Prozess Anfang der 1970er Jahre vollzogen hatte. „[...] um 1970 waren noch 85 % der Topmanager vor 1918 geboren. Die meisten Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder z.B. der Jahre 1945 bis 1970 waren schon während der Weimarer Republik in Spitzenpositionen oder auf dem Weg nach oben. Erst Anfang der 70er Jahre folgte ein fast kompletter Wechsel.“²⁴⁷ Sicherlich handelte es sich hier auch um ein altersbedingtes Ausscheiden, doch dieser Generationenumbruch dürfte auch mit einem Traditions(um)bruch einhergegangen sein, da sich zudem die Rekrutierungsmuster zu ändern schienen. Zwar bleibt in der Forschung weiterhin strittig, ob Führungskräfte auch in der Folge aus einem gehobenen Wirtschaftsbürgertum rekrutiert wurden, und wenn ja, welche Motive die Unternehmen hiermit verbanden.²⁴⁸ Ebenso besteht Unklarheit darüber, inwieweit es nun zu Rekrutierungen von unternehmensfremden Managern kam, also ein Ende der langen Hauskarrieren eingeläutet wurde, die mit der Berufung in den Vorstand oder den Aufsichtsrat endeten. Allerdings gibt es vermehrt Hinweise, die auf eine stärkere externe Rekrutierung schließen lassen.²⁴⁹ Wenn dies der Fall war, wäre der 'Familienverbund' der Unternehmen auch hierdurch in Mitleidenschaft gezogen worden. Bei den Anker-Werken wurde dieser Bruch mit der Tradition gewagt, blieb allerdings ohne Erfolg und endete vielleicht mitunter deswegen im Konkurs des Unternehmens.²⁵⁰ Abschließend lässt sich aber konstatieren, dass die deutschen Unternehmen in den 60er Jahren einen schleichenden Veränderungsprozess durchliefen, der in gewisser Hinsicht an amerikani-

²⁴⁴ Vgl. Jochen Streib (2004). Kundenberatung und Kundenausbildung als innovative Marketingstrategien der deutschen Chemieindustrie im 19. und 20. Jahrhundert, in: Christian Kleinschmidt/Florian Triebel (Hg.): Marketing. Historische Aspekte der Wettbewerbs- und Absatzpolitik, S. 85-104, hier S. 97.

²⁴⁵ Ebd., S. 97. Vgl. ebenso Horst Albach (1986). Unternehmen und Staat in der Bundesrepublik Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg, in: Wilhelm Treue/Hans Pohl (Hg.): Unternehmen und Staat nach dem Zweiten Weltkrieg. Ein deutsch-österreichischer Vergleich; Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beiheft 39, S. 24-45, hier S. 34.

²⁴⁶ Für die BASF vgl. Jochen Streib (2004), S. 97. Für die Anker-Werke vgl. Britta Stücker (2003b), S. 193. Für Henkel vgl. Susanne Hilger (2004), S. 271.

²⁴⁷ Hans-Ulrich Wehler (2001). Deutsches Bürgertum nach 1945: Exitus oder Phönix aus der Asche?, in: Geschichte und Gesellschaft 27, S. 617-634, hier S. 622.

²⁴⁸ Vgl. Bericht von Tim Schanetzky (2002). Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert: Kontinuität und Wandel – Tagung in Bochum vom 11. bis 13. Oktober 2001, in: Archiv und Wirtschaft, 35. Jg., 2002, Heft 2, S. 81-85, hier S. 82.

²⁴⁹ Grundlegend vgl. Werner Plumpe (2004), S. 59 ff. und Christian Kleinschmidt (2002b).

²⁵⁰ Vgl. Christoph Fieber (2003), S. 178.

schen Vorbildern ausgerichtet war.²⁵¹ „Spätestens in den 70er Jahren vollzogen die meisten deutschen Großunternehmen überdies endgültig den Übergang von funktionalen zu divisionalen Organisationsstrukturen [...]. Der Generationenumbruch seit Mitte der 60er Jahre hat den Prozess des organisatorischen Strukturwandels sicher beschleunigt, zumal dieser Umbruch von den Alterskohorten her besonders scharf ausfiel. [...] Zugleich veränderte sich generell das Anforderungsprofil an die Unternehmensleitung, so dass der autoritäre Unternehmenspatriarch zu Anfang der 70er Jahre weder dem Zeitgeist noch den zunehmend komplexen Umweltanforderungen entsprach. Langsam begann man sich vom Konzept des ‚charismatischen Unternehmers‘ zu entfernen [...].“²⁵² Somit konnten Unternehmenskulturen der 1970er Jahre ihr Erbe der vorangegangenen Dekade unter dem Signum der Modernität und deren Fortführung antreten.

5.2 Unternehmenskultur der 1970er Jahre – Hinwendung zur Selbstständigkeit

Durch die immense Fülle an Organisationsregeln, die beim Harzburger Modell und seinen Variationen für nötig empfunden wurden, erreichte man einen hohen Standardisierungsgrad in der Unternehmensführung, der aber auf Kosten der Flexibilität ging.²⁵³ Eine so praktizierte Führung und in deren Gefolge ein standardisiertes Verhalten der Mitarbeiter konnte dem Anspruch der nun vorwiegend divisional aufgestellten Unternehmen nur noch unzureichend gerecht werden.²⁵⁴ Zudem kam es im Zuge der weiter voranschreitenden Deindustrialisierung zu einer Tertiärisierung der Industrie, d.h., Dienstleistungsgeschäfte wurden nun vermehrt im eigenen Hause abgewickelt, und infolgedessen wuchsen die um den unmittelbaren Produktionsprozess peripheren, aber nicht weniger erforderlichen Tätigkeiten an.²⁵⁵ Somit dürfte für die industriellen Unternehmen der 1970er Jahre der Anspruch von Flexibilität hinsichtlich der Personalführung und dem Personaleinsatz sowie bei der Organisationsstruktur eine große Rolle gespielt haben, was sicherlich mit dem gesteigerten Wettbewerbsdruck einerseits und dem Konjunkturunbruch der 1970er Jahre nicht zuletzt infolge der Ölkrise andererseits Hand in Hand ging. Daneben galt es, den Dienstleistungsgedanken weiter zu vertiefen, was die Abkopplung funktionaler Aufgaben von der Unternehmensleitung und damit einhergehend das Entstehen mehrerer kleinerer und damit flexiblerer Organisationseinheiten im Zuge der Divisionalisierung mit sich brachte. Der Wandel des organisatorischen Rahmens von einer funktionalen hin zu einer divisionalen Organisationsstruktur und damit auch der Wandel der Anforderungen und Aufgaben in den Unternehmen dürfte als instrumentelles Moment sichtbarer Unternehmenskultur somit für die Chiffre Flexibilität stehen.

²⁵¹ Vgl. Werner Plumpe (2004), S. 60.

²⁵² Ebd., S. 60/61.

²⁵³ Vgl. Clemens Wischermann (2003b), S. 31.

²⁵⁴ Divisional organisierte Unternehmen zeichnen sich durch eine erhöhte Flexibilität durch kleinere Geschäftseinheiten aus, in denen Entscheidungen dezentral getroffen werden und die im Gegensatz zur funktionalen Organisation autonomer sind.

²⁵⁵ Vgl. Harm G. Schröter (2005), S. 398-399.

Zudem kam mit der sozialliberalen Koalition ein Reformklima auf, welches unter dem Eindruck eines sozialdemokratisch-korporatistischen Wirtschafts- und Gesellschaftsmodells stand.²⁵⁶ Aus dieser Richtung wurde der Fortgang der tayloristischen Arbeitsorganisation kritisiert, die hauptsächlich in der Automobilindustrie der 70er und 80er Jahre immer noch anzutreffen war. Unabhängig von Technisierungs- und Automatisierungsgrad, d.h. also in Handarbeitsbereichen und Maschinenbedienung oder in automatisierten Produktionssystemen, herrschten tayloristische Arbeitsstrukturen.²⁵⁷ So wurde durch die sozialliberale Bundesregierung zu Beginn der 1970er Jahre ein Programm zur „Humanisierung der Arbeit“ (HdA) initiiert. Die Forderungen des Programms enthielten vor allem, weniger Arbeitsteilung, mehr unterschiedliche Tätigkeiten für den Mitarbeiter (d.h. Reduzierung monotoner Tätigkeiten), mehr Selbst- statt Fremdbestimmung in der Arbeit, mehr soziale Kontakte (Verstärkung der Gruppenarbeit) und die Gelegenheit, sich innerhalb des Arbeitsumfeldes weiterzuentwickeln.²⁵⁸ „Dieser Ansatz bezog seine Bedeutung auch daraus, dass die Qualifikation der Mitarbeiter zunahm und diese qualifizierten Mitarbeiter immer weniger bereit waren, hoch repetitive Arbeit zu akzeptieren. In Zeiten der Vollbeschäftigung nahm die Fluktuation als Folge monotoner Arbeit zu, und die hohen Kosten der Fluktuation machten selbst solche Manager für eine Humanisierung der Arbeit aufgeschlossen, die sich kaum mit hinter dieser Bewegung stehenden idealistischen Werten identifizieren konnten. [...] Die Forderung nach Humanisierung der Arbeit, d.h. nach mehr Selbstbestimmung, verband sich mit der Forderung nach mehr Demokratie.“²⁵⁹ Somit kam die Forderung nach Werten wie Flexibilität, Innovationsstreben, Autonomie und ein erhöhtes Maß an Selbstbestimmung auch von außen, gleichzeitig darf man vermuten, dass sie, um dem erhöhten Wettbewerbsdruck begegnen zu können, auch gefördert wurden, da man sich durch das HdA-Programm das Zustandekommen einer 'Unterstützungskultur' erhoffte, deren Auswirkung sich nicht nur auf das Wohlbefinden, sondern auch auf die Produktivität erstreckte.²⁶⁰ Erneut wurde der Versuch unternommen, den Menschen im Betrieb und das 'Betriebsklima' in den Mittelpunkt zu stellen, um hierdurch die Motivation und die Produktivität der Mitarbeiter zu steigern. Sichtbar sollte dies abermalig durch eine exponierte Stellung der Gruppenarbeit werden, wo soziale Kontakte unter Kollegen diesmal unter der Bezeichnung „humane Arbeitswelt“ auftraten. Ebenso 'humaner' erachtet man die Selbstständigkeit und ein selbstständiges Problemlöseverhalten, das durch weniger monotone Arbeiten sichtbar werden sollte.

²⁵⁶ Vgl. Christian Kleinschmidt (2002a), S. 200.

²⁵⁷ Vgl. Alfred Kieser/Peter Walgenbach (2007). Organisation, 5. Auflage, S. 370. Die Autoren heben in ihrem Standardwerk explizit unternehmenshistorische Beispiele hervor, weshalb dieses Buch in der vorliegenden Arbeit Verwendung finden kann.

²⁵⁸ Ebd., S. 367.

²⁵⁹ Ebd., S. 367.

²⁶⁰ Ebd., S. 368.

Unschwer sind hier Rudimente der Human Relations zu erkennen, Anregungen zur HdA kamen diesmal jedoch vorwiegend aus Nord- und Westeuropa.²⁶¹ Diese Forderungen gingen mit dem Reformklima der 70er Jahre einher, wo Formulierungen wie 'Menschenwürde im Betrieb' oder Konzepte gegen die 'menschenswürdige Fremdbestimmung und Monotonie in der industriellen Arbeitswelt' sowie Konzepte für eine Erweiterung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume und neue Formen der betrieblichen Partizipation der Mitarbeiter hoch im Kurs standen.²⁶² Die Bezeichnung „menschengerechte Gestaltung der Arbeit“ wurde in die novellierte Fassung des BVG 1972 aufgenommen, das die Mitbestimmung hinsichtlich wirtschaftlicher, sozialer und personeller Angelegenheiten nochmals erweiterte.²⁶³

Auch das HdA-Programm war im Gegensatz zur traditionellen Mitbestimmung als weniger gewichtig anzusehen, wenn es um die Gründe der tatsächlichen Umsetzungen in den Unternehmen ging. Gerade in der Novelle des BVG 1972 wurde beispielsweise das Ressort Personalplanung und -einsatz mit aufgenommen und unterlag nun auch der Mitbestimmung.²⁶⁴

In dieser Novelle trafen sich Kleinschmidt zufolge zwei Traditionsstränge: „Zum einen derjenige der deutschen Gewerbeordnung seit Ende des 19. Jahrhunderts und der Arbeitsschutzgesetze, nach denen die Unternehmer verpflichtet waren, die Arbeitnehmer gegen die Gefahren für Leben und Gesundheit zu schützen. Zweitens flossen [...] die Erfahrungen betrieblicher Arbeitsgestaltung in Skandinavien (z.B. Volvo), in den Niederlanden und den USA zu Fragen der Erweiterung und Verselbstständigung von Arbeitsaufgaben [...] sowie der Gruppenarbeit (,Teamwork') ein. Dabei spielten Überlegungen zur Problemlösung in Gruppen, die Verbesserung der Kommunikation am Arbeitsplatz, die Ausschöpfung kreativer Mitarbeiterpotentiale und die verbesserte Zusammenarbeit zwischen Ingenieuren, Meistern und Belegschaft eine große Rolle [...].“²⁶⁵ Die Arbeitsbedingungen sollte also auf zweierlei Ebenen „humaner“ werden: auf einer Ebene der Arbeitsumstände in den Unternehmen und auf der Ebene der Arbeitsorganisation und -gestaltung.

In diesem Sinne wurden dann an Continental- Standorten 'altersstabile Wicklerarbeitsplätze' eingerichtet, wo Mitsprachegruppen zur Problemlösung am Arbeitsplatz installiert und der Dialog zwischen Belegschaft und Unternehmensleitung nach dem Motto „Gespräch auf allen Ebenen“ geführt werden sollten.²⁶⁶ Bei VW wurde im Rahmen des HdA-Programms 'teilautonome Gruppenarbeit' eingeführt, wobei es nicht nur um Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz und der Arbeitszufriedenheit ging; diese Gruppen organisierten ihren Arbeitsablauf von der Materialbeschaffung über die Montage bis hin zu Kontrollaufga-

²⁶¹ Vgl. Christian Kleinschmidt (2002a), S. 200.

²⁶² Ebd., S. 200.

²⁶³ Ebd., S. 200. Ebenso vgl. Harald Jürgensen (1981), S. 75.

²⁶⁴ Ebd., S. 75.

²⁶⁵ Vgl. Christian Kleinschmidt (2002a), S. 200.

²⁶⁶ Ebd., S. 201.

ben eigenständig.²⁶⁷ Ein weiteres Beispiel, das als instrumentelles Moment sichtbarer Unternehmenskultur gesehen werden darf und auf eine neue Selbstständigkeit und eine Anerkennung von mehr Partizipation der Mitarbeiter hinweist, ist das betriebliche Vorschlagswesen. Hierbei geht man davon aus, dass die Mitarbeiter selbst am besten wissen, welche Probleme an ihrem Arbeitsplatz den Produktionsablauf behindern. Wird ein Vorschlag angenommen, so wird der Mitarbeiter hierfür meist durch eine Geldzahlung prämiert. Die Bereitschaft, Vorschläge einzureichen, kann nicht von oben angeordnet werden und weist gleichzeitig auf das Eingeständnis einer Führungskraft hin, die Allwissenheit in Bezug auf notwendige Veränderungen nicht für sich alleine beanspruchen zu können.²⁶⁸ Als das so verstandene Vorschlagswesen Anfang der 1970er Jahre bei der Firma Porsche eingeführt wurde, kam es genau in diesem Punkt zu Kompetenzstreitigkeiten vor allem auf der Ebene der Meister, die hier ihre Autorität und ihre Fachkenntnis untergraben sahen.²⁶⁹ Auch bei der Firma Freudenberg wurde das betriebliche Vorschlagswesen durch umfangreiche innerbetriebliche Werbekampagnen gefördert, und Mitte der 70er Jahre kam es zur Einführung eines 'Fehlerquellenhinweis-Programms', in dessen Nachgang jedes Werk eine n Beauftragten erhielt, der sich um die Pflege dieses Programms kümmerte.²⁷⁰ Diese Art des Vorschlagswesens dürfte in den 1970er Jahren flächendeckend in der Automobilindustrie eingeführt worden sein, nicht zuletzt aufgrund des japanischen Konkurrenzdrucks, der in Deutschland in diesem Jahrzehnt immer deutlicher spürbar wurde.²⁷¹

Für die Fragestellung dieser Arbeit bleibt festzuhalten, dass es im Zuge der Novellierung des BVG im Zusammenspiel mit dem HdA-Programm zu einer weiteren Abflachung von Hierarchien im operativen Tagesgeschäft gekommen sein dürfte, die durch eine erweiterte Partizipation in Entscheidungsprozessen erreicht wurde.²⁷² Gegen Ende der 1970er Jahre kann man dann davon ausgehen, dass vom Ingenieur bis zum Maschinenbediener Probleme gemeinsam erörtert wurden, wobei vieles dafür spricht, dass auch innerhalb dieser Gruppen die Hierarchiestruktur und somit der Führungsge danke weiterhin eine Rolle gespielt hat.²⁷³ Die Mitarbeiter erreichten eine neue Stufe der Selbstständigkeit innerhalb des Arbeitsprozesses, zudem wurde ihnen hinsichtlich des Problemlöseverhaltens durch die erwünschte Flexibilisierung nun mehr zugetraut, als dies noch in den 1960er Jahren der Fall war. Auch Mitgliedern

²⁶⁷ Ebd., S. 201.

²⁶⁸ Vgl. Günther Raffel (2000). Der Weg vom traditionellen Vorschlagswesen zum modernen Ideenmanagement am Beispiel der Firma Porsche, in: Dieter Frey/Stefan Schulz-Hardt (Hg.). Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Zum Problem der Änderungen von Mentalität, Verhalten und Struktur, S. 93-108, hier S. 95.

²⁶⁹ Ebd., S. 97.

²⁷⁰ Vgl. Bernhard Biehler (2000). GROWTH – eine zielgerichtete, teamorientierte, incentivefreie Verbesserungskultur, in: Dieter Frey/ Stefan Schulz-Hardt (Hg.): Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Zum Problem der Änderungen von Mentalität, Verhalten und Struktur, S. 109-127, hier S. 110.

²⁷¹ Vgl. Michael Stahlmann (1994). Von der Werkstatt zur Lean-Produktion. Arbeitsmanagement und Arbeitsbeziehungen im sozialen Wandel, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 39. Jg. Heft 1/1994, S. 219-243, hier S. 240.

²⁷² Vgl. Gertraude Krell (1994), S. 189.

²⁷³ Vgl. Christian Kleinschmidt (2002a), S. 399.

der unteren Hierarchieebenen wurde nun Gehör geschenkt, was einer flexiblen und selbstständigen Unternehmenskultur gleichkommt, da diese Art von Kultur eine Unterstützungsfunktion besaß, um am Markt bestehen zu können.

Im Gegensatz zu Kieser resümiert Kleinschmidt, das HdA-Programm sei aufgrund der Nähe zur sozialliberalen Koalition und der bedeutenden Rolle der Mitbestimmung für die Unternehmen wenig attraktiv gewesen. „Sie [die Unternehmen, T.J.] wandten sich gegen umfangreiche Kollektivlösungen des Humanisierungsprogramms und verstanden unter ‚Humanisierung der Arbeit‘ in erster Linie Bemühungen zur Verbesserung der individuellen Arbeitsplätze und der Selbstverwirklichung des einzelnen Beschäftigten sowie betriebsbezogene produktivitätsorientierte Konzepte, die die Humanisierung einerseits und die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit im Sinne einer partnerschaftlichen Regelung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer miteinander verknüpfen.“²⁷⁴

Sicherlich muss die Zielsetzung des HdA-Programms und der Novelle des BVG aus der Warte der Unternehmen und der Warte der Gesetzgebung differenziert betrachtet werden. Das Ziel aus Sicht der Unternehmen war es, die Erhöhung der Flexibilität der Mitarbeiter zu erreichen, wofür Selbstständigkeit innerhalb des Unternehmens gefördert werden musste. Dieses Postulat drang auch von außen in die Unternehmen hinein, wobei hier idealistische Werte wie Demokratisierung und Humanisierung der innerbetrieblichen Welt mit flexiblen und selbstständigen Mitarbeitern verbunden wurde. Es darf jedoch vermutet werden, dass die HdA-Programme auch eine Veränderung der kodifizierten Werte mit sich brachten, denn durch die Forderung von mehr Partizipation konnte sich dies nicht mehr alleine auf die Führungsriege von Unternehmen beziehen.

Um diese Werte publik zu machen und der Forderung der Einbeziehung der Mitarbeiter gerecht zu werden, wurden etwa Werbekampagnen für das betriebliche Vorschlagswesen durchgeführt, wie dies am Beispiel der Firma Freudenberg versucht wurde zu zeigen. Die Führungsleitbilder oder -leitsätze, die nun keine Führungsgrundsätze mehr waren, sowie die Darstellung der Unternehmenskultur nach außen aus den 60er Jahren begann man in den 70er Jahren allmählich in ‚Werteaufstellungen‘ zusammenzuführen, was sich in den 80er Jahren vollends etablieren sollte. Führung wurde mehr und mehr als kooperatives Miteinander verstanden, an dem sich Vorgesetzte orientieren sollten. Sie sollten nun die gemeinschaftlichen Werte managen und nicht mehr strikt überwachen.²⁷⁵ Am Beispiel von Daimler Benz zeigt Stadler den Unterschied der ‚Werteaufstellungen‘ zu der oben erwähnten Arbeitsordnung des beginnenden 20. Jahrhunderts, an der sich zumindest in diesem Unternehmen auch in der Zeit nach 1945 orientiert wurde. Die Arbeitsordnung war eine Sammlung von Ge- und Verboten gewesen, die vorgegeben und befolgt werden mussten. Verstöße gegen diese konnte mit

²⁷⁴ Ebd., S. 201/202.

²⁷⁵ Vgl. Wilfried Feldenkirchen (1997), S. 367.

Geldstrafen sanktioniert werden.²⁷⁶ Die Führungsleitbilder im Kontext des Harzburger Modells waren Organisationsregeln, die dem Zeitgeist entsprachen und somit die Abkehr vom patriarchischen Führungsstil anzeigten. Die 'Werteaufstellung' der 1970er Jahre bei Daimler-Benz und auch Siemens dürfte als eine Art Orientierungshilfe gesehen werden, die nicht angeordnet und sanktioniert werden konnte und die auch kein Führungsleitbild darstellte, denn: „Ähnlich wie bei Siemens [...] wurden in den 70er Jahren erstmals Werteaufstellungen implementiert. Bemerkenswert ist jedoch der für die damalige Zeit nahezu revolutionäre kommunikative Ansatz: Anstatt die Diskussion nur auf Vorstandsebene zu führen, wurden etwa 3000 Mitarbeiter miteinbezogen und damit die Hauptforderung nach kooperativem Führungsverhalten, Motivation und Selbstständigkeit bereits in der Erarbeitung der Prinzipien symbolisch dargestellt.“²⁷⁷ Die Nähe zu den Forderungen des HDA-Programms schien für die Werteaufstellung bei Daimler-Benz offenkundig zu sein.

Ein weiteres Beispiel, das die gemeinschaftliche Orientierung an Werten und die Einbindung aller Beschäftigten zeigt und zugleich in unmittelbarer Nähe zur humaneren Gestaltung der Arbeit beitrug, war die Etablierung von Umweltschutzmaßnahmen. Die Boomphase der vorangegangenen Jahrzehnte hatte ökologische Probleme hervorgerufen, die man erst in den späten 1960er Jahren begann zu reflektieren.²⁷⁸ Vor allem durch ein verstärktes Medienecho und neue Gesetzesentwürfe gerieten die Unternehmen zu Beginn der 1970er Jahre unter Zugzwang, ein innerbetriebliches Umweltverständnis zu entwickeln und der Umweltbelastung mitunter hierdurch zu begegnen.²⁷⁹ Es erwuchs in den Unternehmen in den 70er Jahren eine Umweltpolitik, die sich in Umweltausschüssen und Umweltbeauftragten äußerte und somit das gesellschaftliche Engagement einerseits und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen andererseits widerspiegelte. So wurden beispielsweise bei der Firma Böhlinger die Abwässer nicht mehr wie zuvor über den sogenannten 'Stinkkanal' in den Rhein eingeleitet, sondern ein modernes Klärsystem errichtet, und es gab erste Schulungen für den ordnungsgemäßen Umgang mit Giftstoffen am Arbeitsplatz und deren Entsorgung.²⁸⁰ Sicherlich galt es auch hier, ein positives Image in der Öffentlichkeit zu stärken oder gar erst aufzubauen, da sich die Unternehmen inzwischen um den Wert dieser positiven Außenansicht bewusst waren.

Die Bemühungen, den Umweltschutz zu etablieren und dies durch Umweltleitbilder oder Schulungen als instrumentelles Moment sichtbarer Unternehmenskultur zu vermitteln, zeigt als ein weiteres Beispiel nicht nur die weitgreifende Einbeziehung der Belegschaft an, sondern auch das Entstehen eines neuen Wertes, den es in den Unternehmen zu etablieren galt. Die Auseinandersetzung mit dem Thema darf in den 70er Jahren als Ausdruck gesetzlicher

²⁷⁶ Vgl. Christian Stadler (2004), S. 137.

²⁷⁷ Ebd., S. 137.

²⁷⁸ Harm G. Schröter (2005), S. 391.

²⁷⁹ Vgl. Werner Wäble (1993). Das Verhältnis von Industrie und Umwelt seit 1945, in: Hans Pohl (Hg.): Industrie und Umwelt; Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beiheft 69, S. 45-69, hier S. 53 f.

²⁸⁰ Ebd., S. 58.

Neuregelungen verstanden werden, deren Druck die Unternehmen nicht standhielten, weiterhin wurde der Umweltschutz zumeist als Kostentreiber angesehen. Auch die Gewerkschaften standen ihm zunächst kritisch gegenüber, da man an hierdurch weitere Arbeitsplatzverluste befürchtete.²⁸¹ Die Einsicht, dass sich Ökologie und Ökonomie nicht feindschaftlich gegenüberstehen, setzte sich dann vor dem Hintergrund effizienter Produktionssysteme in den 1980er und 1990er Jahren durch. Indem man in Produktionsverfahren eingriff, die Verschwendung von Wertstoffen strikt unterband und die Verwertung von Reststoffen ihrer Entsorgung vorzog, erkannte man, dass sich durch aktiven Umweltschutz sogar Kosten einsparen ließen.²⁸² Hinsichtlich der betrieblichen Sozialpolitik kann ein Fortgang des Trends der 1960er Jahre vermutet werden. Werkwohnungen und –siedlungen sowie Kinderbetreuungseinrichtungen u.Ä. spielten in den von Manthey untersuchten Unternehmen nun kaum mehr eine Rolle,²⁸³ auch in den übrigen Unternehmen, die hier als Beispiele herangezogen wurden, werden solche Einrichtungen nicht mehr erwähnt. Dies dürfte wiederum Ausdruck der Selbstständigkeit der Mitarbeiter innerhalb und auch außerhalb der Betriebe gewesen sein. Betriebsfeste, Ausflüge, Gemeinschaftssessen u.Ä. gab es weiterhin, sie hatten jedoch ihren Charakter von Bekräftigungsritualen verloren und dienten nun offenkundig der Motivation und der Produktivitätssteigerung.²⁸⁴ Solche Aktivitäten wurden in den 1980er Jahren auch auf die Zeit nach der Arbeit ausgedehnt und von manchen Unternehmen regelrecht gefordert, um ein 'außerdienstliches Gemeinschaftsleben' zu erzeugen, wobei dies oft auf Widerstand stieß, da sich die Mitarbeiter erneut bevormundet sahen oder hierdurch einem Gruppendruck ausgesetzt waren.²⁸⁵ Markant war dagegen die Zunahme von modernen Sporteinrichtungen und des Betriebssports in den Unternehmen²⁸⁶, der zwar in Deutschland eine lange Tradition hatte, nun aber durch eine überwiegend freizeitlich-sportliche Lebenseinstellung in den 1970er Jahre wieder an Attraktivität gewonnen hatte.²⁸⁷ Hierbei handelt es sich um eine Entwicklung, die sich bis in unsere Zeit hinein fortgesetzt hat. Jedoch dürfte auch diese Tatsache in unmittelbarer Nähe zum Gedanken einer wieder einmal verbesserten Arbeitswelt stehen, die einer Motivations- und somit auch einer Produktivitätssteigerung, dienlich sein sollte. Zudem stellt Wilfried Feldenkirchen für die 1970er Jahre die Unterstützung der Mitarbeiter bei der Vermögensbildung heraus, wozu Belegschaftsaktien angeboten wurden.²⁸⁸ Obwohl Manthey in seiner Untersuchung hierfür in den 70er Jahre wenig Evidenz nachweisen konnte, da dies aus Sicht der Unternehmen zu einer 'Über-Mitbestimmung' geführt hätte,²⁸⁹ sollte sich diese Form des 'Mit-

²⁸¹ Ebd., S. 58.

²⁸² Ebd., S. 66.

²⁸³ Vgl. Heinz Manthey (1978), S. 16.

²⁸⁴ Vgl. Gertraude Krell (1994), S. 200.

²⁸⁵ Ebd., S. 200/201.

²⁸⁶ Ebd., S. 16.

²⁸⁷ Vgl. Harn G. Schröter (2005), S. 401.

²⁸⁸ Vgl. Wilfried Feldenkirchen (1997), S. 371.

²⁸⁹ Vgl. Heinz Manthey (1978), S. 16.

unternehmertums' in Form von Anteilseignerschaft in den kommenden Jahren durchsetzen. Mitte der 1990er Jahre waren bei Siemens 75 % der privaten Aktionäre auch Mitarbeiter des Unternehmens.²⁹⁰

Sicherlich dürfen die 1970er Jahre als Fortsetzung einer modernen Unternehmensführung angesehen werden, die den Mitarbeiter noch einmal mehr in den Mittelpunkt stellte und die hierarchische Distanz innerhalb der Gruppe noch weiter abbaute. Die im Mittelpunkt stehenden Werte dieses Jahrzehnts darf man wohl in einer Flexibilität und Selbstständigkeit durch 'Humanität' der Arbeit sehen, die für die Unternehmen vor dem Hintergrund eines steigenden Wettbewerbsdrucks unerlässlich wurden, und von denen man sich eine Unterstützungskultur erhoffte. Diese Werte wurden im Inneren des Unternehmens zu Beginn des Jahrzehnts zunächst zögerlich gefördert, aber sie wurden auch von außen gefordert. Die Festigung und Weiterentwicklung erfolgte sodann in den 1980er Jahren.

5.3 Unternehmenskultur in den 1980er und 1990er Jahren – Rationalisierung und Verzicht

Die zwei Jahrzehnte der 1970er und 1980er Jahre dürfen allgemein als eine Phase des beschleunigten Wandels angesehen werden.²⁹¹ Durch die Einführung flexiblerer Organisationsformen in den 1970er Jahren hatte sich auch die Unternehmenskultur hin zu einer Selbstständigkeit entwickelt. Doch die erreichte Flexibilität der 1970er Jahre war nicht flexibel genug, um eine ähnliche Produktivität wie die Japaner zu erreichen. Hinsichtlich der Übernahme von Produktions- und Managementmethoden, und damit auch einem Stück Unternehmenskultur aus Japan, bezeichnet Christian Kleinschmidt die 1970er Jahre als ein 'Schwellenjahrzehnt'.²⁹² Die betriebliche Wirklichkeit schien sich diesbezüglich erst seit den 1980er Jahren zu verändern, und dieser Prozess wurde in den 1990er Jahren fortgeführt. Aus diesem Grunde möchte ich die 80er und 90er Jahre wieder gemeinsam darstellen.

„Im Jahre 1980 wurde die deutsche Automobilindustrie durch eine japanische Exportoffensive aufgeschreckt, in deren Folge der Marktanteil japanischer Autos in Deutschland auf 13 % anstieg.“²⁹³ Hatte man in den Jahren zuvor mit beinahe spöttisch, gar mit rassistischem Beigeschmack auf die Arbeitsweisen in Japan geblickt und sich nur wenig an den japanischen Management- und Produktionsmethoden orientiert, musste man nun den Fehler der Missachtung der japanischen Produktionsweise eingestehen.²⁹⁴ „Neben der Automobilindustrie ergriff der Japanboom auch andere Branchen. [...] japanische Kultur stand plötzlich ganz oben auf der Interessenskala deutscher Unternehmer.“²⁹⁵ Es begann jetzt die Suche nach dem Grund des

²⁹⁰ Vgl. Wilfried Feldenkirchen (1997), S. 371.

²⁹¹ Vgl. Tim Schanetzky (2002), S. 82.

²⁹² Vgl. Christian Kleinschmidt (2002a), S. 364.

²⁹³ Christian Kleinschmidt (2002a), S. 366.

²⁹⁴ Ebd., S. 400.

²⁹⁵ Ebd., S. 369.

Erfolgs, der mit jener japanischen Kultur in Verbindung gebracht wurde, weshalb das Bundeswirtschaftsministerium diesbezüglich 1983 eine Studie in Auftrag gab. Dort hieß es: „Wesentliches Merkmal japanischer Unternehmen ist die Fähigkeit, aus Gemeinschafts- und Gefolgschaftsdenken (Kollektivismus) durch qualitative Transformation kollektive Aktivität, Kühnheit und Neuerungsbereitschaft hervorzubringen.“ Hinsichtlich seiner Anpassungsfähigkeit an konkrete Situationen erscheint der Deutsche als charakterliches Gegenstück des Japaners. [...]“²⁹⁶ Es stellte sich dann die Frage, inwiefern diese japanischen Charakteristika auf deutsche Verhältnisse übertragbar war; den Grundstein einer kollektivistischen Arbeitsorganisation hatte man mit dem HdA-Programm gewissermaßen gelegt, jedoch war das Gefolgschafts- und Gemeinschaftsdenken durch die Veränderungen seit den 60er Jahren in Deutschland sicher weiterhin gewollt, jedoch in der japanischen Form nicht umzusetzen.²⁹⁷ Sicherlich darf man hier zusammenfassend festhalten, dass eine vollständige Übertragung der japanischen Unternehmenskultur für Deutschland ausgeschlossen wurde. Der Weg war jedoch frei, technologieorientierte Konzepte zu adaptieren, und damit die erreichte Flexibilisierung der 1970er Jahre weiter voranzutreiben.

Die Übernahme der japanischen Produktionsweise und damit auch der Einführung neuer Technologien ging mit weitgreifenden Rationalisierungsmaßnahmen einher²⁹⁸, was den Widerstand der Gewerkschaften hiergegen beflügelte. So setzte sich Anfang der 1980er Jahre ein Prozess in Gang, der ähnlich wie im Falle der Übernahme amerikanischer Methoden nach einer Kompatibilität mit dem bisher in Deutschland Erreichten suchte.²⁹⁹ Der Unterschied war hingegen, dass nun das Konzept der Unternehmenskultur rezipiert wurde. In der Einleitung zu dieser Arbeit wurde auf Unternehmensberaterliteratur aus den USA hingewiesen, diese müssen genau vor diesem Hintergrund gesehen werden, da man sich dort Herausforderung der japanischen Wirtschaft zu stellen hatte. Auch in den 50er Jahren fragte man in der Diskussion um die Kompatibilität der amerikanischen Management- und Produktionsmethoden mit deutschen Verhältnissen nach einer Übereinstimmung von Kulturen, nun in den 80er Jahren wurde das Kind aber beim Namen genannt, und das Konzept der Unternehmenskultur sowie dessen vermeintlicher Erfolg zog in die betriebswirtschaftlichen Lehrbücher und die Köpfe der Ma-

²⁹⁶ Auszug aus der Studie „Innovationsprozesse und Innovationspolitik in Japan“ im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft im Jahr 1983, zit. in: Christian Kleinschmidt (2002a), S. 368.

²⁹⁷ Zur ausführlichen Diskussion deutscher und japanischer Verhältnisse vgl. Christian Kleinschmidt (2002a) Kapitel 3.4, S. 366 ff.

²⁹⁸ Heiner Minssen spricht diesbezüglich von einer Technisierungswelle in den 1980er Jahren. Vgl. Heiner Minssen (1994). Der soziale Prozess betrieblichen Wandels, in: Karl Lauschke/Thomas Welskopp (Hg.): Mikropolitik im Unternehmen. Arbeitsbeziehungen und Machtstrukturen in industriellen Großbetrieben des 20. Jahrhunderts, S. 16-46, hier S. 16.

²⁹⁹ Interessant war hierbei die Rechtfertigung vonseiten der Unternehmen. Die Einführung v.a. der Arbeitsorganisation trüge zur Humanisierung der Arbeit bei und die hierdurch zu erreichenden neuen Qualitätsstandards würden zur Überwindung der gegenwärtigen Wirtschaftslage beitragen. Vgl. den Auszug aus dem Eröffnungsvortrag zum ersten deutschen „Quality Circle“ Kongress 1982 in Düsseldorf, zit. in: Christian Kleinschmidt (2002a), S. 370. Stand man wenige Jahre zuvor dem HdA-Programm noch kritisch gegenüber, wurde nun sein Anspruch benutzt, um die Einführung von Rationalisierungsmaßnahmen zu rechtfertigen.

nager ein. So sollte sicherlich der kritische Einwand Gertraude Krells nicht unerwähnt bleiben: „Ebenso wie die Konzepte der Werks- und Betriebsgemeinschaft der 20er und 30er Jahre kann der Unternehmenskulturansatz als Versuch interpretiert werden, einen Weg aus der – im doppelten Wortsinn – Rationalisierung in der Krise zu finden.“³⁰⁰

Bei der Übertragung der japanischen Methoden knüpfte man an den bestehenden Strukturen der Arbeitsorganisation an. Die Qualifikationen und Kompetenzen der bestehenden Gruppen – die nun als 'Qualitätszirkel' auftraten – wurden weiter ausgebaut. Das Neue am Konzept der Qualitätszirkel war, „dass die ‚einfachen‘ Arbeiter an der Lösung von Problemen der Produktion bzw. der Konzeptionisierung von Maßnahmen zur Erhöhung der Produktivität beteiligt wurden.“³⁰¹ Die Partizipation der Mitarbeiter wurde wieder ein Schritt vorangetrieben; informelle Gespräche zur Arbeitssicherheit, der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, der Arbeitsplatzgestaltung etc. wurden ausgedehnt und den Gruppen selbst überlassen, wobei die hierarchischen Strukturen innerhalb der Gruppe weiterhin bestehen bleiben, was sich letztlich erst in den 90er Jahren ändern sollte.³⁰² Die Qualitätszirkel hatten den Anspruch, den Mitarbeitern Sozialkompetenz innerhalb der Gruppe zu vermitteln, die Teamfähigkeit auszubauen und eine neue, emanzipatorische Mitarbeiterrolle zu vermitteln, womit man eine verstärkte Problemlösefähigkeit durch stärkere Partizipation und Autonomie, basierend auf den neuen Formen der interpersonellen Beziehungen, der Mitarbeiter erreichen wollte.³⁰³ Durch die Qualitätszirkel wurde die Verantwortung der Mitarbeiter auch hinsichtlich vor- und nachgelagerter Aufgaben um den eigentlichen Produktionsprozess herum erhöht, eine Entwicklung, die mit Pilotprojekten in den 70er Jahren begann, wie am Beispiel der „teilautonomen Gruppenarbeit“ bei VW gezeigt werden konnte. Ein Beispiel, das hierzu auch den Zusammenhang mit dem betrieblichen Vorschlagswesen aufzeigt, findet sich bei Kleinschmidt, der dies für den Automobilbauer Audi untersucht hat. Mit Blick auf die japanischen Qualitätszirkel hätte man bei Audi die Konsequenzen aus der Unterlegenheit gegenüber der japanischen Arbeitsorganisation gezogen und die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter ausgedehnt, wozu das betriebliche Vorschlagswesen weiter ausgebaut wurde.³⁰⁴

Für diese Zwecke wurde dann auch die betriebliche Kommunikation weiter instrumentalisiert. Das Vorschlagswesen und damit die kreativen Mitarbeiterpotentiale galt es weiter zu fördern, was Norbert Thom bei der Frage nach der historischen Entwicklung des Vorschlagswesens aufzeigen konnte.³⁰⁵ Auch hierbei entstand allmählich der Gedanke, die Ideen, die das Vorschlagswesen hervorbringen sollte, bewusst zu managen. Das Vorschlagswesen, das spätestens seit den 1990er Jahren als 'Ideenmanagement' bezeichnet werden darf, sollte so mit auch

³⁰⁰ Gertraude Krell (1994), S. 268.

³⁰¹ Vgl. Alfred Kieser/Peter Walgenbach (2007), S. 371.

³⁰² Ebd., S. 371/372.

³⁰³ Vgl. Christian Kleinschmidt (2002a), S. 376.

³⁰⁴ Ebd., S. 367.

³⁰⁵ Vgl. Norbert Thom (2003). Betriebliches Vorschlagswesen. Ein Instrument der Betriebsführung und des Verbesserungsmanagement, S. 57.

in die Kategorie der Rationalisierungsmaßnahmen eingereiht werden.³⁰⁶ Es galt, hierdurch Anreize zu schaffen, um die Verantwortung tragenden Mitarbeiter weiter in den Arbeitsablauf einzubeziehen und damit den Entscheidungsgrad in den Unternehmenshierarchien weiter abzubauen.³⁰⁷ Dieser Gedanke wurde dann auch vermehrt auf Betriebsversammlungen, ständigen Informationsveranstaltungen oder den nun ganze Abteilungen umfassenden Mitarbeitergesprächen propagiert. Des Weiteren wurden, um die Funktion und das Ziel des Vorschlagswesens zu unterstützen, die traditionellen Medien seit seiner Einführung erweitert. So blieben in den 1980er Jahren die Werkszeitschriften, Anschläge am Schwarzen Brett und Werbeplakate weiterhin die wichtigste Form der Kommunikation, wenn es um das Vorschlagswesen ging, sie wurden aber auch durch sogenannte Vorschlagsfibel, Ausstellungen von durchgeführten Verbesserungsvorschlägen und Informationsbeilagen in Lohn- und Gehaltsabrechnungen erweitert.³⁰⁸ Doch führte auch die Weiterentwicklung der Kommunikationstechnik zu tiefgreifenden Veränderungen. So wurden nicht nur Unternehmensleitbilder seit Anfang der 1990er Jahre in elektronischer Form publiziert, es gelang nun auch, Informationen für das Ideenmanagement in Sekunden bereitzustellen und eine erhöhte Anzahl von Mitarbeitern zu erreichen.³⁰⁹ Sicherlich konnte bis hier die Rationalisierungsabsicht der Unternehmen herausgestellt werden, was u.a. durch das Ideenmanagement versucht wurde zu erreichen, und durch die volle Einbeziehung aller Mitarbeiter zu vermitteln versucht wurde.

Die Orientierung an der japanischen Arbeitsmethode war nur ein Schritt in Richtung eines Gemeinschaftsdenkens, das die Produktivität anregen sollte. Dieses Verständnis musste nun das ganze Unternehmen erfassen und miteinbeziehen. Durch den Aufstieg des Unternehmenskulturkonzeptes darf man davon ausgehen, dass hierdurch versucht wurde, das Verhalten der Mitarbeiter und die herrschende Unternehmenskultur zu erklären und explizit zu steuern.³¹⁰ Vor diesem Hintergrund dürfte dann auch die weitere Ausdehnung der Leitbilder zu sehen sein, die spätestens seit Mitte der 1980er Jahre für das gesamte Unternehmen implementiert wurden und als Orientierung an den gemeinsamen Werten dienten. Durch ihre Einführung erhoffte man sich, die Vorgabe der spezifischen Unternehmenskultur für das gesamte Unternehmen zu erreichen und diese hierüber auch beliebig managen zu können.³¹¹ Hierbei wollte der Leitbildgedanke dem postulierten Gemeinschaftsdenken aus Japan entsprechen und wurde auf breiter Basis erarbeitet und im gesamten Unternehmen kommuniziert. Es ging hier nicht mehr um Teilverantwortungen etwa von Führungskräften, sondern um die Gesamtverantwor-

³⁰⁶ Vgl. Günther Raffel (2000), S. 96.

³⁰⁷ Ebd., S. 54.

³⁰⁸ Ebd., S. 58.

³⁰⁹ Zur ausführlichen Diskussion der Beeinflussung der Unternehmensorganisation durch die Informationstechnologie vgl. Alfred Kieser/Peter Walgenbach (2007), Kapitel 4.5. Es zeigt sich hier, dass die stetige Weiterentwicklung dieser Technologien beispielsweise durch die Einführung erster EDV-Systeme in den 1970er Jahren maßgeblich zur Flexibilisierung beitrug, und dann entscheidend die Rationalisierungsmaßnahmen unterstützten.

³¹⁰ Vgl. Christian Stadler (2004), S. 105/106.

³¹¹ Ebd., S. 137/138.

tungen der Belegschaft, die Werte des Unternehmens zu verinnerlichen und sich mit ihnen zu identifizieren.³¹² Die Firma Siemens entwickelte beispielsweise Ende der 1980er Jahre ihr Leitbild, das eine „umfassende – dem Ruf nach Empowerment – entsprechende Aufstellung“ der Unternehmenswerte beinhaltet.³¹³ Dieses Leitbild war die Basis für jenes, das auch heute noch im Unternehmen vorzufinden ist, wobei nicht nur für das Siemens-Leitbild, sondern auch allgemein gilt, dass solche Leitbilder entsprechend neuer sozioökonomischer Anforderungen an ein Unternehmen abgeändert werden können, die unternehmensspezifischen Grundwerte hierbei aber im Regelfall unberührt bleiben.³¹⁴ Die Frage, ob sich die Mitarbeiter an diese Leitbilder auch wirklich halten, kann in dieser Arbeit nicht beantwortet werden.

Leitbilder sind als instrumentelles Moment sichtbarer Unternehmenskultur aber der zentrale Anhaltspunkt für die gemeinsam vertretenen Werte eines Unternehmens. Durch ihre Entwicklung und die stetige Erweiterung ihres Adressatenkreises von den Arbeitsordnungen im frühen 20. Jahrhundert über Führungsgrundsätze der 1960er bis hin zu den Wertaufstellungen der 1970er Jahre, sind sie zum einen Zeuge der Entwicklung von Unternehmenskultur hinsichtlich der stetig ansteigenden Miteinbeziehung der Mitarbeiter. Als kodifizierte Werte und Normen, die dem Zeitgeist entsprechen, sind sie ein instrumentelles Moment sichtbarer Unternehmenskultur und damit auch ein Indikator für das dahinterstehende Wertgefüge im Unternehmen. Seit den 1980er Jahren haben sich zumindest die von Stadler betrachteten Firmen Innovation durch erfolgreiches Wirtschaften und Professionalität, Profitabilität, Kundenorientierung, Teamwork, eine starke Zusammenarbeit, Offenheit gegenüber ihren Mitarbeitern und gesellschaftliche Verantwortung auf die Fahnen geschrieben.³¹⁵

Die Unternehmenskultur seit Mitte der 1980er Jahre könnte man wohl am ehesten durch den Drang nach Management bezeichnen. Hiermit gingen Rationalisierungsmaßnahmen auf breiter Front einher. Beides darf man vermutlich als Fortführung der erreichten Flexibilität und der bis dato modernen Selbstständigkeitskultur zurechnen, die nun aber noch durch die Adaption japanischer Managementmethoden ergänzt wurde.

Dieser in den 1980er Jahren auf breiter Basis eingeleitete Prozess, der hinsichtlich der Arbeitsorganisation alle Hierarchiestufen umfasste, durch die Unternehmensleitbilder die Werte für das komplette Unternehmen definierte, mündete dann in einer Ganzheitlichkeitsideologie, die den Kollektivismusforderungen der japanischen Kultur unter Beachtung der deutschen Verhältnisse nahe kam.³¹⁶ Es ging darum, die Gruppe – und hiermit ist nun das gesamte Unternehmen gemeint – noch mehr als zuvor auf die Rationalisierung und die Notwendigkeit des Managements einzuschwören.

³¹² Ebd., S. 188.

³¹³ Ebd., S. 189.

³¹⁴ Ebd., S. 189.

³¹⁵ Ebd., S. 238.

³¹⁶ Vgl. Christian Kleinschmidt (2002a), S. 394.

Hiermit ist der Umbruch von tayloristischen Produktions- und Organisationsstrukturen hin zu so genannten neuen Formen der Management- und Arbeitsorganisation angesprochen, die nun seit den 1990er Jahren unter der Zauberformel 'Lean Production' auf Produktionsebene oder 'Lean Management' auf Unternehmensebene ihren Ausdruck fanden.³¹⁷ In dieser 'schlanken', da gemanagten Organisation sind für die Handlungen der arbeitspolitischen Hauptakteure (Management und Belegschaftsinteressenvertreter) die spezifischen Formen interorganisatorischer Interaktionsprozesse und die sich institutionell verfestigten Kooperationsstrukturen der Arbeitsbeziehungen konstitutiv.³¹⁸

Mit der schlanken Organisation schien sich der Kreis zu schließen, denn hier flossen die sozialorganisatorischen Entwicklungswege der 1970er Jahre zusammen mit der Geschwindigkeit, mit der Unternehmen stets neue Produkte auf immer stärker globalisierten und härter umkämpften Märkten anbieten mussten.³¹⁹ Die technisch-bürokratischen Produktions- und Organisationskonzepte waren seit den 1980er Jahren als unflexibel, demotivierend und produktionshemmend erkannt worden und mussten durch prozess- und innovationsorientierte Konzepte abgelöst werden, die in der Lean Production und dem Lean Management ihren Höhepunkt fanden.³²⁰

Die Lean Organisation, wie sie bis heute – auch wenn sie schon wieder in modifizierter Form vorzufinden ist – ist ein von Zulieferern, Entwicklungs- und Konstruktionsabteilungen des Endherstellers über die Produktionsorganisation bis hin zur umfassenden Kundenbetreuung systemisch integriertes, kooperatives Organisationskonzept.³²¹ Um diesem Anspruch gerecht zu werden, baut die Lean Organisation auf Teamarbeit, permanente Problemlösung in Form von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen in der Produktion so wie in der gesamten Organisation durch interorganisatorische Netzwerke, des Weiteren baut sie auf die Integration von vor- und nachgelagerten Produktionsprozessen nach dem Null-Puffer-Prinzip, eine flache Hierarchiestruktur, die vollkommene Verinnerlichung des Dienstleistungsgedankens zwischen den Teams und sie baut nicht zuletzt auf eine Unternehmenskultur, die auf dem Konsensprinzip basiert.³²²

Dieser Konsens musste vor allem in der Einsicht bestehen, dass es bei der Lean Organisation nicht mehr nur um technische Rationalisierungsmaßnahmen ging. Vielmehr musste nun auch ein Umdenken in den Unternehmen stattfinden, welches die Rationalisierung über den Einsatz der menschlichen Arbeitskraft anerkannte, um die geforderte Hochleistungsproduktion in die

³¹⁷ Vgl. Michael Stahlmann (1994), S. 220.

³¹⁸ Vgl. Ebd., S. 220.

³¹⁹ Ebd., S. 235.

³²⁰ Ebd., S. 235.

³²¹ Ebd., S. 235.

³²² Ebd., S. 236. Ebenso vgl. Alfred Kieser/Peter Walgenbach (2007), S. 374 ff.

Tat umsetzen zu können, was auch mit dem Auf und Ab der Wirtschaftsleistung der 80er Jahre und der erneuten Talfahrt zu Beginn der 1990er Jahre zusammenhängen dürfte.³²³

So musste dann z.B. der Betriebsrat bei Opel in Bezug auf sein Mitbestimmungsrecht bei Arbeitszeit- und Pausenregelungen in eine defensive Position übergehen, und die Belegschaft hatte auf Bandabschaltungen bei Schichtwechsel zu verzichten, ebenso musste sie eine Reduzierung von Erholzeiten hinnehmen.³²⁴ Der Rationalisierungsgedanke sollte den Mitarbeitern weiterhin durch geradezu sterile Produktionshallen, in denen feste Lieferwege von einem Produktionsschritt zum nächsten vorgegeben wurden, vermittelt werden, was Stahlmann für ein Werk der Firma Mercedes Benz zeigen konnte.³²⁵

Stahlmann evaluierte das Konzept dennoch positiv. Für bundesrepublikanische Bedingungen gelte, dass die historisch gewachsenen kulturellen Normen und Werte wie gesetzliche und tarifliche Regelungen einen wirksamen Schutz vor extensivem Zugriff auf die Arbeitskraft gewährleisten. Im Gegensatz zu Japan würden unabhängige Gewerkschaften und Betriebsräte als kompetente Sozialpartner zusammen mit dem Management zum Gestaltungshandeln veranlassen, und es käme somit zu meist [sic!] fairen Aushandlungsprozessen, wenn es um die Einführung japanischer Management- und Produktionsmethoden geht.³²⁶

Sicherlich bietet die Lean Organisation auch Chancen, wie erweiterte Aus- und Fortbildungsmaßnahmen durch die integrierte Verantwortungsdelegation sowie verbesserte Aufstiegsmöglichkeiten durch den weitgehenden Wegfall von Hierarchien innerhalb der Teamproduktion. Jedoch darf auch hier bis heute noch Handlungsbedarf vermutet werden, denn über Nacht wird sich das Denken und Handeln aller Beteiligten wohl kaum geändert haben. Auch wenn Feldenkirchen für die Siemens AG in diesem Zusammenhang nicht mehr von der Führungsrolle eines Vorgesetzten, sondern von der eines 'Coaches'³²⁷ spricht, so bleibt die Erkenntnis: Der Wandel von Unternehmenskulturen braucht Zeit. Sicherlich wird er durch eingeführte Neuerungen beeinflusst, er wird auch von einer Umwelt, die vor den Fabrikatoren liegt, determiniert, doch jedes Unternehmen wird wohl immer ein Stück seiner, ihm eigenen, Kultur behalten. Nichtsdestotrotz scheint sich im industriellen Sektor allgemein ein Wandel von Unternehmenskultur seit den 1950er Jahren vollzogen zu haben, an dessen Ende vorläufig eine Rationalisierungs- oder besser eine Verzichtskultur zu stehen scheint, die seit den 1990er Jahren mit der Einführung des Lean Managements und damit der schlanken Organisation vorzuherrschen scheint.

Ohne in dieser Arbeit eine weitere Kontroverse aufwerfen zu wollen (und vor allem zu können), passte dann auch das Globalkonzept des 'shareholder value' ins Bild der 1990er Jahre,

³²³ Vgl. Heiner Minssen (1994), S. 17. Zu den Wachstumsraten des realen BIP vgl. Harm G. Schröter S. 390.

³²⁴ Vgl. Michael Stahlmann (1994), S. 238.

³²⁵ Ebd., S. 239.

³²⁶ Vgl. Ebd., S. 241.

³²⁷ Vgl. Wilfried Feldenkirchen (1997), S. 367.

an dem sich die Mehrzahl der Unternehmen seither orientiert.³²⁸ Hierbei standen dann die Kapitaleigner im Mittelpunkt des Unternehmensziels, folgt man dem oben erwähnten Beispiel von Wilfried Feldenkirchen für die Siemens AG, wonach Ende der 1990er Jahre 75 % der privaten Aktionäre auch bei Siemens beschäftigt waren, dann darf man davon ausgehen, dass die Rationalisierung über den Einsatz der eigenen Arbeitskraft in der Tat durch das Konsensprinzip mitgetragen wurde. Wer aber Mitarbeiter ohne Unternehmensanteile blieb, der verpasste die 'Chance', zum 'Mitunternehmer' aufzusteigen. Dies wiederum passte, im Kleinen gesehen, zur Rationalisierung über den Einsatz der menschlichen Arbeitskraft innerhalb der Lean Production-Teams, die nur dann produktiv ist, wenn sie niemals krank ist, nie zu spät kommt oder die Taktzeit in der Montage immer erfüllen kann.

³²⁸ Vgl. Harm G. Schröter (2005), S. 423.

6. Schluss und Ausblick

Es wurde in dieser Arbeit versucht, den Wandel von Unternehmenskultur für die Zeit seit den 1950er Jahren in der BRD herauszuarbeiten. Hierzu wurde zunächst nach einer realitätsnahen ökonomischen Theorie gesucht, die imstande ist, das Phänomen als einen Erfolgsfaktor für Unternehmen darzustellen. Hierbei hat sich vor allem die Theorie von Douglass C. North im Kontext der Neuen Institutionenökonomik als fruchtbar erwiesen, da in ihr explizit historisch gewachsene, kulturell bedingte Institutionen für den verbesserten Transaktionskosteneinsatz sorgen. Eine Ergänzung hierzu konnte die wirtschaftssoziologische Theorie von Mark Granovetter liefern, die wirtschaftliches Handeln vor dem Hintergrund kulturell gewachsener Gepflogenheiten aus einer soziologischen Warte betrachtet. Hiernach ist wirtschaftliches Handeln nicht immer rational begründet, sondern eben auch sozial, da sich Menschen im Netzwerk Unternehmen nicht unbedingt immer selbst die Nächsten bleiben müssen.

Mithilfe einer modernen Unternehmenskulturforschung wurde sodann versucht, das Phänomen fassbar zu machen, wobei sich herausstellte, dass die Oberflächenstruktur von Unternehmenskultur nach außen hin sichtbar wird, und es hierüber möglich sein sollte die dahinterstehenden Werte in Unternehmen ausfindig zu machen. Unter Zuhilfenahme der einschlägigen Sekundärliteratur wurde dann versucht, einen etwaigen Wandel dieser Unternehmenskultur seit den 1950er Jahren ausfindig zu machen, wobei sich herausstellte, dass dieser Wandel immer als Prozess gesehen werden muss, der sich einer genauen zeitlichen Abgrenzung versagt.

Für die direkte Nachkriegszeit bis in die 1960er Jahre hinein, konnte für die betrachteten Unternehmen ein starker Fürsorgegedanke gegenüber ihren Mitarbeitern beobachtet werden, der in einer ausgedehnten betrieblichen Sozialpolitik seinen Ausdruck fand und in gewisser Hinsicht eine regelrechte Bevormundung der Mitarbeiter darstellte. Die betriebliche Sozialpolitik hatte in Deutschland Tradition, ihr Ziel war es schon immer gewesen, das Unternehmen als eine Gemeinschaft zusammenzuhalten. In der Zeit nach dem Krieg wurde in einem neuen Unternehmensverständnis der Beschäftigte zwar als Mitarbeiter anerkannt, doch konnte das Konzept der Unternehmensfamilie auch unter den neuen ordnungspolitischen Bedingungen als Unterstützung dafür dienen, die gemeinsame Not nach dem verlorenen Krieg zu lindern. Die Ideen, die menschlichen Beziehungen in den Unternehmen zu verbessern, wurden hierbei durch Konzepte aus den Vereinigten Staaten unterstützt, wobei die gesetzlich fixierte Mitbestimmung in Deutschland hierzu einen größeren Teil beigetragen haben dürfte.

In den betrachteten Unternehmen herrscht zumeist ein autoritärer Führungsstil mit klaren hierarchischen Abgrenzungen auf allen Unternehmensebenen. Zusammengefasst ergab sich hieraus ein Bild, das gekennzeichnet war von einer starken betrieblichen Sozialpolitik, wobei man vonseiten der Unternehmen hierfür im Gegenzug von den Mitarbeitern Treue, Fleiß, Loyalität und Gehorsam erwartete.

Es ergab sich in dieser Arbeit ein Bild von Unternehmen, die gegenüber ihren Mitarbeitern eine paternalistische Haltung einnahmen und die autoritär geführt wurden. Unter Beachtung all dieser Zusammenhänge wurde in dieser Arbeit geschlossen, dass man die herrschende Unternehmenskultur in der direkten Nachkriegszeit bis in die 1960er Jahre hinein als eine Familien- und Traditionskultur charakterisieren kann.

Hatte man in den 1950er Jahren den Mitarbeiter und seine Leistungen entdeckt und wollte man diese Leistungen durch Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern, versuchte man ihn in den 1960er Jahren optimal zu erschließen. Es wurden nun erste Versuche unternommen, den Mitarbeiter stärker als zuvor an der Arbeitsorganisation partizipieren zu lassen, was sich durch eine stärkere Hinwendung zur Gruppenarbeit zeigen ließ, wobei innerhalb dieser Gruppen weiterhin eine klare hierarchische Struktur bestand, auch der Führungsgedanke an sich wurde wohl kaum aufgegeben. Führen hieß nun, Verantwortung gezielt zu delegieren, wovon man sich eine erhöhte Motivation und Produktivität der Mitarbeit versprach. Dies ging einher mit einer geänderten Einstellung der Mitarbeiter gegenüber ihrem Arbeitgeber; der Trend ging hin zum Geldverdienen aus eigener Sache. Das Modell der großen Unternehmensfamilie, die den Mitarbeiter bevormundete, und damit die paternalistische Haltung der Unternehmen gegenüber ihren Mitarbeitern galt es zu überdenken, hierbei dürften gesamtgesellschaftliche Wandlungsprozesse und eine veränderte Wirtschaftslage mit eine Rolle gespielt haben. Was die Vertretung der althergebrachten Traditionen angeht, dürfte dieser Prozess Anfang der 1970er Jahre ein Ende gehabt haben, da in dieser Zeit ein fast kompletter Wechsel in der Unternehmensführung stattfand.

Die 1970er Jahre brachten veränderte, flexiblere Organisationsstrukturen mit sich, die sich auch auf die Unternehmenskultur auswirken sollte. Dieser Vorgang wurde durch ein nunmehr kritisches Bild der Unternehmen in der Öffentlichkeit unterstützt, das sich Ende der 1960er Jahre nicht zuletzt durch ein verstärktes Medienecho durchsetzte. Um der ins Negative veränderten Wirtschaftslage begegnen zu können, wurden Werte wie Selbstständigkeit Flexibilität für die Unternehmen im Laufe des Jahrzehnts immer wichtiger, was sich nicht zuletzt in einer vermeintlich humanisierten Arbeitswelt und -organisation zeigte. Von außen wurden diese Werte unter eher idealistischen Vorstellungen wie Demokratisierung und Humanisierung der Arbeit gefordert. Auch hier spielen Neuregelungen der gesetzlichen Mitbestimmung eine entscheidende Rolle. Vor diesem Hintergrund wurde die Aufgabendelegation weiter vorangetrieben, und man erwartete sich eine größere Unterstützungskultur mit dem Ziel, einen selbstständigen und damit produktiven Mitarbeiter zu haben.

Seit Mitte der 1980er Jahre darf man dann von einer Managementkultur ausgehen, die auf ständige Rationalisierung abzielte, wobei diese Rationalisierung nicht mehr nur im technischen Sinne zu verstehen war, sondern auch hinsichtlich der Arbeitsorganisation und der Kooperation unter den Mitarbeitern gesehen werden sollte. Gemanagt wurden nun auch die Wer-

te eines Unternehmens – und zwar auf einer gesamtunternehmerischen Ebene. In Anlehnung an japanische Konzepte versuchte man nun, die Mitarbeiter explizit über die Unternehmenskultur zu steuern.

Die neue Zauberformel hieß dann ab den 1990er Jahren Lean Production oder Lean Management, dem gesamten Unternehmen wurde dann durch verschiedenste Kanäle die Notwendigkeit, einer weitgreifenden Rationalisierung suggeriert. Teure Hierarchien wurden nach und nach abgebaut – worin sicherlich auch Chancen für die Mitarbeiter gesehen werden dürfen –, Prozesse wurden optimiert, zielgerichtet und ganzheitlich gemanagt. Damit könnte man verleitet sein, die Unternehmenskultur seit den 1990er Jahren als eine Rationalisierungs-, Management- oder hieraus folgend auch als Verzichtskultur zu beschreiben.

Sicherlich konnte in dieser Arbeit nur ein geringer Teil von jenen Aspekten abgehandelt werden, die Aufschluss über die jeweils herrschende Unternehmenskultur geben, wobei man sich vorstellen könnte, dies in weiterführenden Untersuchungen auszuweiten. So könnte etwa die betriebliche Aus- und Weiterbildung oder auch der Einfluss veränderter Technologie- und Informationssysteme auf Unternehmenskultur näher hinterfragt werden. Ebenso würde sich ein Blick auf weitere verinnerlichte Werte, wie z.B. Internationalität, die im Rahmen der voranschreitenden Globalisierung gesehen werden muss, oder ein etwaiger Wertewandel nach der deutschen Wiedervereinigung, gewiss lohnen.³²⁹ Sicherlich muss genau vor dem Hintergrund der Globalisierungsdebatte auch die Unternehmenskulturdebatte geführt werden, wobei hier, was wieder mit dem Managementgedanken der schlanken Organisation zusammenhängt, die Diskussion auf einer breiteren Ebene geführt werden sollte. Hierbei dürfte es sich eher um unternehmensethische Fragen drehen, da durch das Lean Management auch eine Rationalisierung beispielsweise hinsichtlich der Zulieferbetriebe erreicht werden soll.³³⁰

Das Konzept der Unternehmenskultur musste hier weitgehend unkritisiert bleiben, da sich diese Arbeit das Ziel setzte, den Wandel von Unternehmenskulturen zu beschreiben. Sicher-

³²⁹ Hierzu, und auch zu Fragen des Fortgangs des Lean Managements, vgl. Ulrich Jürgens/Martin Krzywdzinski (2007). Zur Zukunftsfähigkeit des deutschen Produktionsmodells, in: Jürgen Kocka (Hg.): Zukunftsfähigkeit Deutschlands. Sozialwissenschaftliche Essays; WZB-Jahrbuch 2006, S. 203-229. Auch auf die weiteren Beiträge sei verwiesen. Zur Veranschaulichung des Wandels von Arbeitsbeziehungen im Kontext der Internationalisierung. Vgl. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (2002). Arbeitsbeziehungen in Deutschland: Wandel durch Internationalisierung.

³³⁰ Zur Unternehmensethikdebatte und ihrer Fragestellungen, vgl. Hans-Ulrich Küpper/Arnold Picot (1999). Gegenstand der Unternehmensethik, in: Wilhelm Korff et al. (Hg.): Handbuch für Wirtschaftsethik, Band 3: Ethik wirtschaftlichen Handelns, S. 132-148. Hier müsste sich dann wohl auch die Frage einordnen, warum wir in der jüngeren Vergangenheit wieder eine Zunahme von Aspekten der betrieblichen Sozialpolitik finden, wie z.B. den Anspruch der Unternehmen, 'familiengerecht' zu sein. Hier wäre dann interessant zu fragen, wie dies mit dem Lean Management vereinbar ist, oder ob sich solche Aspekte gerade aus den Forderungen des Lean Managements ergeben. Zur aktuellen Diskussion der Förderung 'familiengerechter' Unternehmen, vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006). Monitor Familienforschung, Ausgabe 8. Familienbewusste Personalpolitik als Bestandteil der Unternehmenskultur.

lich fände man genügend Ansatzpunkte für eine kritische Betrachtung, wie beispielsweise unflexible, sich vor Veränderung scheuenden Unternehmenskulturen.³³¹

Aus meiner Sicht findet sich an den Universitäten momentan eine stark formalisierte, mathematisierte Management- und Organisationslehre, die es um das Konzept der Unternehmenskultur ruhig werden ließ. Die historische Betrachtung von Unternehmenskultur bringt nicht nur Erkenntnisfortschritte für die Unternehmensgeschichte; ihre historischen Wandlungsprozesse könnten auch dem Ökonomen helfen, ihre momentane Ausprägung zu verstehen und Prognosen für ihren Fortgang abzugeben. Hierbei sollte er nicht ihre systematische Steuerung im Auge haben – wobei ohnehin vermutet werden darf, dass dies nicht möglich ist –, vielmehr sollte er das Gegenteil einsehen. Unternehmenskultur ist um die harten Faktoren wie Strategie und Struktur eines Unternehmens herum angesiedelt und determiniert diese mit. Dieses Verhältnisses sollten sich Ökonomen und auch Historiker immer bewusst bleiben, denn welche Unternehmenskultur auch immer vorherrscht und vorherrscht, sie ist eine entscheidende Bindungskraft, die Unternehmen zusammenhält und die das ge- und erlebte Wir-Gefühl erzeugt.

³³¹ Über eine unflexible Unternehmenskultur gaben beispielsweise die Untersuchungen im Kontext der Ankerwerke einen Einblick. Ebenso mahnt Gertraude Krell (1994) im Zusammenhang mit dem Lean Management einen gesteigerten Gruppendruck an. Sicherlich würde sich auch eine Untersuchung lohnen, die Unternehmenskulturen von Handelsunternehmen unter die Lupe nimmt. Hier könnte man sich vorstellen, eine Unternehmenskultur kritisch zu reflektieren, die ganz gezielt ein Billigpreis- und damit auch ein Billiglohnimage verkörpert, wie dies beispielsweise bei Supermarktketten der Fall sein könnte.

7. Literaturverzeichnis

Monografien:

Abelshauser, Werner (2004). Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945, München.

Baecker, Dirk (2006). Wirtschaftssoziologie, Bielefeld.

Beyer, Daniel (2003). Rituale im Wandel. Zur Bedeutung eines ritualbewussten Managements in tief greifenden Veränderungsprozessen von Organisationen, Bamberg.

Breisig, Thomas (2006). Betriebliche Organisation, Herne/Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006). Monitor Familienforschung, Ausgabe 8. Familienbewusste Personalpolitik als Bestandteil der Unternehmenskultur, Berlin.

Dill, Peter (1986). Unternehmenskultur. Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement, München.

Erlei, Matthias/Leschke, Martin/Sauerland, Dirk (1999). Neue Institutionenökonomik, Stuttgart.

Feldenkirchen Wilfried (1997). Siemens. Von der Werkstatte zum Weltunternehmen, München.

Gensicke, Thomas (1995). Deutschland im Wandel. Sozialer Wandel und Wertewandel in Deutschland vor und nach der Wiedervereinigung, Speyer.

Hilger, Susanne (2004). „Amerikanisierung deutscher Unternehmen“. Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49-1975), Stuttgart.

Kauth, Hans (2007). Passgenaue Unternehmenskultur. Einfluss auf Führung und Produktivität, Bielefeld.

Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter (2007). Organisation, 5. Auflage, Stuttgart.

- Kleinschmidt, Christian** (2007). Technik und Wirtschaft im 19. und 20. Jahrhundert. Enzyklopädie Deutscher Geschichte, Band 79, München.
- Kleinschmidt, Christian** (2002a). Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Managementmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985, Berlin.
- Krell, Gertraude** (1994). Vergemeinschaftende Personalpolitik. Normative Personallehren, Werksgemeinschaft, NS-Betriebsgemeinschaft, betriebliche Partnerschaft, Japan, Unternehmenskultur, München
- Leipold, Helmut** (2006). Kulturvergleichenden Institutionenökonomik, Stuttgart.
- Mankiw, Gregory N.** (2004). Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, 3. überarb. Auflage, deutsche Übersetzung, Stuttgart.
- Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung** (2002). Arbeitsbeziehungen in Deutschland: Wandel durch Internationalisierung, Köln.
- Mikl-Horke, Gertraude** (1999). Historische Soziologie der Wirtschaft, München u.a.
- Neubauer, Walter** (2003). Organisationskultur, Stuttgart.
- North, Douglass C.** (2005). Understanding the Process of Economic Change, Princeton University Press.
- North, Douglass C.** (1992). Institutionen institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, deutsche Übersetzung, Tübingen.
- North, Douglass C.** (1988). Theorie des institutionellen Wandels. Eine neue Sicht der Wirtschaftsgeschichte, deutsche Übersetzung, Tübingen.
- Peters, Thomas J./ Waterman Robert H.** (1984). Auf der Suche nach Spitzenleistungen, 10. Auflage, deutsche Übersetzung, Landsberg a.L.
- Richter, Rudolf/Furubotn, Erik G.** (2003). Neue Institutionenökonomik, 3. überarbeitete Auflage, Tübingen.

Richter, Rudolf (1994). Institutionen ökonomisch analysiert. Zur neueren Entwicklung auf einem Gebiet der Wirtschaftstheorie, Tübingen.

Sackmann, Sonja A. (2004). Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele,

Schein, Edgar H. (1995). Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, deutsche Übersetzung Frankfurt a.M./ New York.

Schreyögg, Georg (2003). Organisation, 4. Auflage, Wiesbaden.

Stadler, Christian (2004). Unternehmenskultur bei Royal Dutch/Shell, Siemens und DaimlerChrysler, Stuttgart.

Staehe, Wolfgang H. (1999). Management, 8. Auflage, München.

Thom, Norbert (2003). Betriebliches Vorschlagswesen. Ein Instrument der Betriebsführung und des Verbesserungsmanagement, Berlin.

Williamson, Oliver E. (1996). Transaktionskostenökonomik, 2. Auflage, deutsche Übersetzung, Hamburg

Williamson, Oliver E. (1990). Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, deutsche Übersetzung, Tübingen.

Beiträge in Sammelbänden:

Abelshauser, Werner (2002). Die BASF seit der Neugründung von 1952, in: Werner Abelshauser (Hg.): Die BASF. Eine Unternehmensgeschichte, S. 359-633, München.

Abelshauser, Werner (2000). Vom wirtschaftlichen Wert der Mitbestimmung: Neue Perspektiven ihrer Geschichte in Deutschland, in: Wolfgang Streeck/Norbert Kluge (Hg.): Mitbestimmung in Deutschland. Tradition und Effizienz, S. 225-253, Frankfurt a.M.

Berghoff, Hartmut (2004). Vertrauen als ökonomische Schlüsselvariable. Zur Theorie des Vertrauens und der Geschichte seiner privatwirtschaftlichen Produktion, in: Karl-Peter Ellerbrock/Clemens Wischermann (Hg.): Die Wirtschaftsgeschichte vor der Herausforderung durch die New Institutional Economics, S. 58-75, Dortmund.

Biehler, Bernhard (2000). GROWTH – eine zielgerichtete, te amorientierte, inc entivefrei Verbesserungskultur, in: Dieter Frey/Stefan Schulz-Hardt (Hg.): Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Zum Problem der Änderungen von Mentalität, Verhalten und Struktur, S. 109-127, Göttingen.

Bonus, Holger (2000). Unternehmen in institutionenökonomischer Sicht, in: Clemens Wischermann/Peter Borscheid/Karl-Peter Ellerbrock (Hg.): Unternehmenskommunikation im 19. und 20. Jahrhundert, S. 17-31, Dortmund.

Dörner, Klaus/Klump, Rainer (1996). Institutionenökonomische und wirtschaftsoziologische Aspekte, in: Rainer Klump (Hg.): Wirtschaftskultur, Wirtschaftstil und Wirtschaftsordnung. Methoden und Ergebnisse der Wirtschaftskulturforschung, S. 39-69, Marburg.

Erber, Georg/Hagemann Harald (2002). Netzwerkökonomie, in: Klaus F. Zimmermann (Hg.): Neue Entwicklungen in der Wirtschaftswissenschaft, Heidelberg.

Ellerbrock, Karl-Peter (2000). Signatur der Zeit. Visuelle Unternehmenskultur bei Hoesch in den „langen 1950er Jahren“, in: Clemens Wischermann/Peter Borscheid/Karl-Peter Ellerbrock (Hg.): Unternehmenskommunikation im 19. und 20. Jahrhundert, S. 131-166, Dortmund.

Fank, Matthias (1997). Ansatzpunkte für eine Abgrenzung des Begriffs Unternehmenskultur anhand der Betrachtung verschiedener Kulturebenen und Konzepte der Organisationstheorie, in: Edmund Heinen/Matthias Fank (Hg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. bearb. und erw. Auflage, S. 240-262, München.

Fieber, Christoph (2003). Unternehmensführung durch Mitarbeiterkommunikation in den Bielefelder Anker-Werken im 20. Jahrhundert, in: Clemens Wischermann (Hg.): Unternehmenskommunikation deutscher Mittel- und Großunternehmen, S. 147-180, Münster.

Freese, Matthias (1994). Betriebsrat und Betriebsräte Tätigkeit zwischen 1920-1960. Handlungsspielräume und -muster betrieblicher Interessenvertretung am Beispiel der Carl-Freudenberg-Werke in Weinheim a.d. Bergstraße, in: Karl Lauschke/Thomas Welskopp (Hg.): Mikropolitik im Unternehmen. Arbeitsbeziehungen und Machtstrukturen in industriellen Großbetrieben des 20. Jahrhunderts, S. 161-185, Essen.

Gussmann, Bernd/Breit, Klaus (1997). Ansatzpunkte für eine Theorie der Unternehmenskultur, in: Edmund Heinen/Matthias Fank (Hg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. bearb. und erw. Auflage, S. 107-139, München.

Heinen, Edmund (1997). Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, in: Edmund Heinen/Matthias Fank (Hg.): Unternehmenskultur, 2. bearb. und erw. Auflage, S. 1-40, München.

Minssen, Heiner (1994). Der soziale Prozess betrieblichen Wandels, in: Karl Lauschke/Thomas Welskopp (Hg.): Mikropolitik im Unternehmen. Arbeitsbeziehungen und Machtstrukturen in industriellen Großbetrieben des 20. Jahrhunderts, S. 16-46, Essen.

Homann, Karl (2003). Anwendungsfragen, in: Christoph Lütge (Hg.): Anreize und Moral. Gesellschaftstheorie – Ethik – Anwendungen, S. 217 – 299, Münster.

Kaschube, Jürgen (1993). Betrachtung der Unternehmens- und Organisationskulturforschung aus (organisations-) psychologischer Sicht, in: Meinolf Dirkes/Lutz von Rosenstiel/ Ulrich Steger (Hg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie, S. 91-141, Frankfurt a.M./New York.

Kleinschmidt, Christian (2002b). Das „1968“ der Manager: Fremdwahrnehmung und Selbstreflexion einer sozialen Elite in den 1960er Jahren, in: Jan Ottmar Hesse/Christian Kleinschmidt/Karl Lauschke (Hg.): Kulturalismus, Neue Institutionenökonomik oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte, S. 19-31, Essen.

Kleinschmidt, Christian (2004). Neue Institutionenökonomik und Organisationslernen. Zur Kompatibilität ökonomischer und kulturalistischer Ansätze der Unternehmensgeschichtsschreibung, in: Karl-Peter Ellerbrock/Clemens Wischermann (Hg.): Die Wirtschaftsgeschichte vor der Herausforderung durch die New Institutional Economics, S. 256-272, Dortmund.

Küpper, Hans-Ulrich/Picot, Arnold (1999). Gegenstand der Unternehmensethik, in: Wilhelm Korff et.al. (Hg.): Handbuch für Wirtschaftsethik, Band 3: Ethisch wirtschaftlichen Handelns, S. 132-148, Gütersloh.

Jürgens Ulrich/Krzywdzinski Martin (2007). Zur Zukunftsfähigkeit des deutschen Produktionsmodells, in: Jürgen Kocka (Hg.): Zukunftsfähigkeit Deutschlands. Sozialwissenschaftliche Essays, WZB-Jahrbuch 2006, S. 203-229.

Kocka, Jürgen (1994). 1945: Neubeginn oder Restauration?, in: Carola Stern/Heinrich A. Winkler (Hg.): Wendepunkte deutscher Geschichte 1848-1990, überarb. und erw. Neuausgabe, S. 159-192, Frankfurt a.M.

Lauschke, Karl (1992). Industrielle Beziehungen im Betrieb nach 1945: Das Beispiel der Dortmunder Westfalenhütte, in: Werner Plumpe/Christian Kleinschmidt (Hg.): Unternehmen zwischen Markt und Macht. Aspekte deutscher Unternehmens- und Industriegeschichte im 20. Jahrhundert, S. 123-136, Essen.

Matis, Herbert (1995). Unternehmenskultur und Geschichte, in: Wilfried Feldenkirchen/Frauke Schönert-Röhlk/Günther Schulz (Hg.): Wirtschaft, Gesellschaft, Unternehmen. Festschrift für Hans Pohl, Band 2, S. 1028-1053, Stuttgart.

Ochsenbauer, Christian/Klofat, Bernhard (1997). Überlegungen zur paradigmatischen Dimension der Unternehmenskulturdebatte in der Betriebswirtschaftslehre, in: Edmund Heinen/Matthias Fank (Hg.) Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. bearb. und erw. Auflage, S. 67-106, München.

Pirker, Reinhard (1997). Die Unternehmung als soziale Institution. Eine Kritik der Transaktionskostenerklärung der Firma, in: Günther Ortmann/Jörg Sydow/Klaus Türk (Hg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft, S. 67-80, Opladen.

Plumpe, Werner (2006). Unternehmen, in: Gerold Ambrosius/Dietmar Petzina/Werner Plumpe (Hg.): Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Historiker und Ökonomen, S. 61-95, München.

Raffel, Günther (2000). Der Weg vom traditionellen Vorschlagswesen zum modernen Ideenmanagement am Beispiel der Firma Porsche, in: Dieter Frey/Stefan Schulz-Hardt (Hg.): Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Zum Problem der Änderungen von Mentalität, Verhalten und Struktur, S. 93-108, Göttingen.

Schreyögg, Georg (1991). Kann und darf man Unternehmenskultur ändern?, in: Eberhard Dülfer (Hg.): Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie, 2. erw. Auflage, S. 201-214, Stuttgart.

Schreyögg, Georg (1994). Unternehmenskultur: zur Unternehmenskulturdiskussion in der Betriebswirtschaftslehre und einigen Querverbindungen zur Unternehmensgeschichtsschreibung, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1993/2. Unternehmenskultur, Unternehmensethik, Unternehmensgeschichte, S. 21-37, Berlin.

Schröter, Harm G. (2005). Von der Teilung zu Wiedervereinigung 1945-2004, in: Michael North (Hg.): Deutsche Wirtschaftsgeschichte. Ein Jahrtausend im Überblick, 2. völlig überarb. und aktualisierte Auflage, S. 358-426, München.

Smelser, Neil J./Swedberg, Richard (2005). Introducing Economic Sociology, in: Smelser, Neil J./Swedberg, Richard (Hg.): The Handbook of Economic Sociology, 2. Auflage, S. 3 – 26, Princeton University Press.

Streb, Jochen (2004). Kundenberatung und Kundenausbildung als innovative Marketingstrategien der deutschen Chemieindustrie im 19. und 20. Jahrhundert, in: Christian Kleinschmidt/Florian Triebel (Hg.): Marketing. Historische Aspekte der Wettbewerbs- und Absatzpolitik, S. 85-104, Essen.

Stücker, Britta (2003a). Symbole und Unternehmenskommunikation, in: Clemens Wischermann (Hg.): Unternehmenskommunikation deutscher Mittel- und Großunternehmen, S. 93-103, Münster.

Stücker, Britta (2003b). „Werbung um Vertrauen durch Schaffung eines positiven Firmenbildes“ – die Öffentlichkeitsarbeit der Bielefelder Anker-Werke, in: Clemens Wischermann (Hg.): Unternehmenskommunikation deutscher Mittel- und Großunternehmen, S. 21-40, Münster.

Wischermann, Clemens (1998). Vom Gedächtnis und den Institutionen. Plädoyer für die Einheit von Kultur und Wirtschaft, in: Eckart Schremmer (Hg.): Wirtschafts- und Sozialgeschichte. Gegenstand und Methode, S. 21-33, Stuttgart.

Wischermann, Clemens (2000). Unternehmensgeschichte als Geschichte der Unternehmenskommunikation: Von der Koordination zur Kooperation, in: Clemens Wischermann/Peter Borscheid/Karl-Peter Ellerbrock (Hg.): Unternehmenskommunikation im 19. und 20. Jahrhundert, S. 31-43, Dortmund.

Wischermann, Clemens (2003a). Kooperation, Vertrauen und Kommunikation, in: Clemens Wischermann (Hg.): Unternehmenskommunikation deutscher Mittel- und Großunternehmen, S. 76-93, Münster.

Wischermann, Clemens (2003b). Unternehmenskultur, Unternehmenskommunikation, Unternehmensidentität, in: Clemens Wischermann (Hg.): Unternehmenskommunikation deutscher Mittel- und Großunternehmen, S. 21-40, Münster.

Wischermann, Clemens (2004). Von der „Natur“ zur „Kultur“, in: Karl-Peter Ellerbrock/Clemens Wischermann (Hg.): Die Wirtschaftsgeschichte vor der Herausforderung durch die New Institutional Economics, S. 17-31, Dortmund.

Zeitschriftenartikel:

Abelshauser, Werner (2001). Umbruch und Persistenz: Das deutsche Produktionsregime in historischer Perspektive, in: Geschichte und Gesellschaft 27, S. 503-523.

Albach, Horst (1986). Unternehmen und Staat in der Bundesrepublik Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg, in: Wilhelm Treue/Hans Pohl (Hg.): Unternehmen und Staat nach dem Zweiten Weltkrieg. Ein deutsch-österreichischer Vergleich; Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beiheft 39, S. 24-45.

Becker, Jens (1996). Was ist soziologisch an der Wirtschaftssoziologie? Ungewissheit und die Einbettung wirtschaftlichen Handelns, in: Zeitschrift für Soziologie 25/1996, S. 125 – 146.

Berghoff Hartmut (2004). Wozu Unternehmensgeschichte? Erkenntnisinteressen, Forschungsansätze und Perspektiven des Faches, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 49. Jg., Heft 2/2004, S. 131-149.

Bericht von Tim Schanetzky (2002). Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert: Kontinuität und Wandel – Tagung in Bochum vom 11. bis 13. Oktober 2001, in: Archiv und Wirtschaft, 35. Jg., Heft 2/2002, S. 81-85.

Coase, Ronald H. (1937). The Nature of the Firm, in: *Economica* 4 (1937), S. 386-405.

Fiedler, Martin (2001). Vertrauen ist gut, Kontrolle ist teuer: Vertrauen als Schlüsselkategorie wirtschaftlichen Handelns, in *Geschichte und Gesellschaft* 27, S. 576 – 592.

Granovetter, Mark (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, in: *American Journal of Sociology* Volume 91 Number 3 (November 1985), S. 481-510.

Granovetter, Mark (2004). The Impact of social structure on Economic Outcomes, in: *Journal of Economic Perspectives* (Vol. 19 Number 1), S. 33-50.

Jensen Michael C. (1976). Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure in: *Journal of Financial Economics*, 3, S. 305-360.

Jöns, Ingela/Hodapp, Markus/Weiss, Katarina (2005). Kurzsкала zur Erfassung der Unternehmenskultur, in: *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie* Heft 3/2005, S. 3-11.

Jürgensen, Harald (1981). Entwicklung der Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, in: Hans Pohl/Wilhelm Treue (Hg.): *Mitbestimmung. Ursprünge und Entwicklung*; Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beiheft 19, S. 74-91.

Krell, Gertraude (1995). Neue Kochbücher, Alte Rezepte. »Unternehmenskultur« in den 90er Jahren, in: *Die Betriebswirtschaft* 55 (1995) 2, S. 237-249.

Manthey, Heinz (1978). Betriebliche Sozialpolitik. Ausdrucksformen und Inhaltswandel, dargestellt am Beispiel ausgewählter Hamburger Unternehmen, in: Wilhelm Treue/Hans Pohl (Hg.): *Betriebliche Sozialpolitik deutscher Unternehmen seit dem 19. Jahrhundert*; Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beiheft 12, S. 13-33.

Nieberding, Anne/Wischermann, Clemens (1998). Unternehmensgeschichte im institutionellen Paradigma, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 43. Jg., Heft 1/1998, S. 35-48.

Smircich, Linda (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis, in: Administrative Science Quarterly, 28, S. 339-358.

Pierenkemper, Toni (2001). Unternehmenskultur, in: Archiv und Wirtschaft, 34. Jg., Heft 1/2001, S. 5-11.

Plumpe, Werner (2004). 1968 und die deutschen Unternehmen. Zur Markierung eines Forschungsfeldes, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 49. Jg. Heft 1/2004, S. 45-67.

Seldeslachts, Jo (2007). Warum Fusionen scheitern. Von Informationen und Integrationsanstrengungen, in: WZB-Mitteilungen, Juni 2007 Heft 108, S. 16-19.

Stahlmann, Michael (1994). Von der Werkstatt zur Lean-Produktion. Arbeitsmanagement und Arbeitsbeziehungen im sozialen Wandel, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 39. Jg. Heft 1/1994, S. 219-243.

Wäble, Werner (1993). Das Verhältnis von Industrie und Umwelt seit 1945, in: Hans Pohl (Hg.): Industrie und Umwelt; Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beiheft 69, S. 45-69.

Völckner, Franziska/Prichegger, Barbara (2006). Immaterielle Werte in der internen und externen Berichterstattung deutscher Unternehmen, in: Die Betriebswirtschaft 66 (2006) 2, S. 217-235,

Wunderer, Rolf (1999). Mitarbeiter als Mitunternehmer – ein Transformationskonzept, in: Die Betriebswirtschaft 59 (1999) 1, S. 105-124.

Erklärung

Universität Konstanz

1. Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit den Thema:

Unternehmenskultur in Deutschland seit den 1950er Jahren – Eine unternehmensgeschichtliche Bestandsaufnahme

selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe. Die Stellen, die anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinne nach entnommen sind, habe ich in jedem Falle durch Angabe der Quellen, auch der benutzten Sekundärliteratur, als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

2. Diese Arbeit wird nach Abschluss des Prüfungsverfahrens der Universitätsbibliothek Konstanz übergeben und ist durch Einsicht und Ausleihe somit der Öffentlichkeit zugänglich. Als Urheber stimme ich diesem Verfahren zu.

Konstanz, den 23. August 2007

Unterschrift