
AKKUMULATION

INFORMATIONEN DES ARBEITSKREISES FÜR KRITISCHE UNTERNEHMENS- UND
INDUSTRIEGESCHICHTE

Nr. 18/2003

Die deutschen Wirtschaftseliten in der öffentlichen Wahrnehmung am Beispiel von „Spiegel“, „Stern“ und „Quick“

Andrea Rehling (Tübingen)

„Die Geschichte der Bundesrepublik Deutschland ist vor allem ihre Wirtschaftsgeschichte. Nichts hat den westdeutschen Staat stärker geprägt als seine wirtschaftliche Entwicklung.“¹ Mit diesen Worten ließ Werner Abelshäuser seine Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland beginnen und stellte so einen zwingenden Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Aufschwung und Entfaltung einer stabilen demokratischen Ordnung her. Angesichts eines breiten Konsenses über die Bedeutung des wirtschaftlichen Erfolges für die Legitimierung der neuen Republik und die destruktive Wirkung, welche die demokratiefeindliche Haltung eines großen Teils der Eliten in der Weimarer Republik hatte, ist es erstaunlich, wie wenig Beachtung den Wirtschaftseliten auch in den aktuellen Gesamtdarstellungen zur Geschichte der Bundesrepublik Deutschland geschenkt wurde. Die Gründe für die mangelnden Kenntnisse über die Akteure der bundesdeutschen Wirtschaft wurden meist in ihrem Rückzug aus dem öffentlichen Raum gesehen, ohne aber den empirischen Beweis für dieses Verschwinden anzutreten. So machte Klaus Tenfelde für das Ruhrgebiet die Beobachtung, daß es sich hier seit den siebziger Jahren um eine eigentümlich „elitenfreie Zone“ gehandelt habe, in deren öffentlichen Reden und Diskursen die „Elite“ nicht mehr aufgetaucht sei.² Eine These, die zumindest in ihrem Ergebnis, dem Verschwinden der Wirtschaftselite aus dem öffentlichen Bewußtsein, 2000 in einer Studie zum Bekanntheitsgrad deutscher Manager³ für ganz Deutschland bestätigt wurde. Andererseits ist in funktionaler Hinsicht zweifellos eine wirtschaftliche Führungsschicht erhalten geblieben, so daß sich diese Arbeit darum bemüht, empirisch zu überprüfen, ob die Wirtschaftselite durch den geistig-kulturellen Einschnitt der späten sechziger Jahre und die damit verbundenen veränderten politischen, sozialen und ökonomischen Strukturen aus der öffentlichen Wahrnehmung verschwunden ist, bzw. wie sich der Diskurs über sie und ihre Tätigkeit verändert hat.

Quantitative Trends in der Berichterstattung über die Wirtschaftselite

Der Quellenkorpus, der die Basis für die Untersuchung bildete, bestand aus 373 Beiträgen aus Spiegel, Stern und Quick. Erhoben wurde aus den Originalausgaben von 1950 bis einschließlich 1975. Im Untersuchungszeitraum nahmen die Berichte über die Wirtschaftselite bis in die Mitte der sech-

¹ Abelshäuser, Werner: Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland (1945-1980), Frankfurt a. M. 1983, S. 8.

² Tenfelde, Klaus: Soziale Schichtung, Klassenbildung und Konfliktlagen im Ruhrgebiet, in: Das Ruhrgebiet im Industriezeitalter. Geschichte und Entwicklung, Bd. 2, hrsg. v. Wolfgang Köllmann u. a., Düsseldorf 1990, S. 186.

³ Pressestelle der Ruhr-Universität Bochum, Pressemitteilung vom 11.1.2000: RUB-Kommunikationsforscher zur Bekanntheit von Managern.

ziger Jahre beinahe proportional zum Umfang der Artikel zu, um danach ebenso synchron wieder abzunehmen. Um den Anteil der Berichterstattung über die Wirtschaftsbesitzer an der Gesamtberichterstattung einschätzen zu können, wurden Stichjahre⁴ gebildet, für die der Anteil der Beiträge am Gesamtumfang der Zeitschriften berechnet wurde. Dabei ergab sich, daß die Frage, ob die Wirtschaftseliten als ein für Zeitschriften interessantes Thema betrachtet wurden, verneint werden muß. Keines der Magazine überschritt in den Stichjahren einen dreiprozentigen Anteil an den Gesamtausgaben. Selbst wenn man in Rechnung stellt, daß der redaktionelle Teil einer Zeitschrift nur etwa 50% ausmachte, ergab sich für die personenbezogene Wirtschaftsberichterstattung ein Wert von unter 6%, so daß festzuhalten ist, daß auch vor 1968 das Interesse der Zeitschriften und der Öffentlichkeit an den Wirtschaftseliten nur gering war. Ein Anfang der siebziger Jahre eingetretener Rückzug der Wirtschaftseliten aus dem öffentlichen Raum und eine damit verbundene Reduktion der öffentlichen Wahrnehmung ist nur graduell gewesen. Differenzierte man die Berichterstattung danach, wer als Wirtschaftselite wahrgenommen wurde, so kam man zu dem Ergebnis, daß die Publikumszeitschriften nur Vertreter von überregionalen Unternehmen berücksichtigten, die mehrstellige Millionenbeträge umsetzten. Mittelständische Unternehmen kamen in den Publikumszeitschriften kaum vor. Unterschied man nach Berichten über Eigentümerunternehmer und über Manager, wurde klar, daß erstere dreimal häufiger beachtet wurden als letztere. Im öffentlichen Bewußtsein war die Wirtschaftselite also eine Elite der Firmenbesitzer.

Darstellung der Wirtschaftseliten

Näherte man sich den Zeitschriftenbeiträgen mit dem Fokus auf die Art und Weise, in der über die Wirtschaftseliten kommuniziert wurde, so stellte man schnell fest, daß sich die Bilder, die von der Wirtschaftselite entworfen wurden, wiederholten. Man hatte es mit verfestigten Redeweisen zu tun. Um diese Strukturen zu erfassen, bot sich der Begriff der Stereotype an.⁵ Dabei ist das erste Indiz für eine Stereotype die Benennung. Mit diesem Vorgang sind immer auch Attribute verbunden, die etwas, was in der Realität keineswegs unveränderlich und in jedem Fall komplexer ist, auf einen vereinfachten Nenner bringen, indem sie aus der Vielfalt möglicher Charakterisierungen einige wirkliche oder vermeintliche Eigenschaften herausnehmen und sie als ausreichend für die Typisierung und damit die Identifizierung eines Menschen bestimmen.⁶ In den Zeitschriften ließen sich aufgrund solcher Attribute und Benennungen die folgenden Stereotypen der Wirtschaftselitenbeschreibung festmachen.

Die Dynastie - Patriarch, Nachfolger/ Playboy, Statthalter

Seit dem Aufkommen der Industrialisierung fiel es schwer zu definieren, ob das moderne Unternehmertum eher dem Bürgertum zuzuschlagen war oder ob seine Machtfülle und sein Reichtum es nicht eher in die Nähe des Adels rückten. So wurden die Unternehmer als „Fabrikherren“, „Schlotbarone“ oder „Handelsdespoten“ diffamiert, womit ihre Stereotypisierung als Pseudoadel begann. Im Verlauf der industriellen Revolution wurden diese negativen Topoi, die eine Stereotype des den

⁴ 1950, 1955, 1960, 1965, 1970, 1975.

⁵ Bausinger, Hermann: Name und Stereotyp, in: Stereotypenvorstellungen im Alltagsleben. Beiträge zum Themenkreis Fremdbilder – Selbstbilder – Identität. Festschrift für Georg R. Schroubek, hrsg. v. Helge Gerndt, München 1988, S. 13.

⁶ Bausinger: Name und Stereotyp, S. 16.

Adel hofierenden „Geldsacks“ konstituierten, um den des paternalistischen Hausvaters ergänzt, der sich in sozialer Fürsorge seinen Arbeitern annimmt.⁷ Im Laufe der Zeit und mit fortschreitender Etablierung der wirtschaftlichen als auch gesellschaftlichen Führungsschicht verschmolzen beide Typen zunehmend. Bei der Stereotype des Pseudoaristokraten, der für den Bürger zu mächtig und für den Adligen zu machtlos war und der je nach Bewertungszusammenhang mehr zum „Geldsack“ oder zum paternalistischen Patriarchen tendierte, handelt es sich um eine der ältesten Stereotypen des Unternehmers. Die Anwendung des semantischen Feldes der Aristokratie fand sich bei allen Unternehmerfamilien. Der Begriff war, wie seine ursprüngliche Wortbedeutung, nach wie vor mit dem der Herrschaft eng verbunden. Die Herrschaft der Unternehmersdynastien sei durch die geniale Idee eines Vorfahren begründet worden, die in Zeitschriften die Legitimation für die Gründung eines Unternehmens bildete, mittlerweile aber qua Tradition ausgeübt wurde,⁸ die auf dem Recht der Geburt und des Erbes beruhte. Die Dynastien umfaßten mindestens zwei Generationen, die durch die Stereotype des Patriarchen und Erben umschrieben wurden. Eine Unternehmersdynastie konnte, ebenso wie ein Adelshaus, degenerieren und eine Generation hervorbringen, die nicht mehr Willens oder in der Lage war, das Unternehmen weiterzuführen. Dabei wurde, um die Degeneration der Familien zu dokumentieren, auf den übertrieben luxuriösen Lebensstil, das ausschweifende, unmoralische Sexualleben und die Zerstrittenheit der Erbengeneration als Ursache des Verfalls verwiesen. Bei der Beschreibung der Erben war die Arbeitsethik von entscheidender Bedeutung, denn je nachdem, ob sie nach Ansicht der Zeitschriften engagiert arbeiteten, um das Werk der Väter auszubauen oder ob sie nur die schönen Seiten des Erbes genossen, entschied sich, ob sie als würdige Nachfolger, die später zu Patriarchen wurden, oder als verwöhnte Playboys dargestellt wurden. Insbesondere letztere faszinierten als Teil des Jetset den Zeitschriftenleser mit ihren Hochzeiten und Scheidungen, wurden von ihnen aber auch als maßlos verurteilt.

Weil Unternehmen als eine Art Staatswesen gesehen wurden, in denen der Eigentümer die Regierungsgeschäfte als „Souverän“ führte, ein Simile, das sich auch schon bei Max Weber findet,⁹ gab es in der Stereotype der Dynastie auch den Topos der Regierungskrise, der Revolution und des Umsturzes. Geradezu prototypisch für eine Dynastie, die über ein staatsförmiges Unternehmen regierte, war die Darstellung der Familie Krupp. Zu Beginn des Untersuchungszeitraums befand sie sich in der fünften Generation. Die Familie Krupp und das Unternehmen wurden von Alfried Krupp geleitet, der 1951 aus Landsberg entlassen worden war, wo er als derjenige, welcher „unter acht Geschwistern der Kronprinz“¹⁰ gewesen sei, „an Vaters Statt nach Nürnberg und als Sohn des letzten deutschen Kanonenkönigs büßen“¹¹ mußte. Als seine ersten Taten in der Funktion als Regent des Krupp-Imperiums wurden Versuche gesehen, das Unternehmen von den Verkaufsaufträgen der Alliierten zu befreien. Dementsprechend begann 1955 ein Artikel im „Spiegel“ über „Krupp. Das tödliche Symbol“¹² mit einem Bericht über einen Diplomatenempfang, bei dem Krupp sich bemüht habe

⁷ Hodenberg, Christina von: Der Fluch des Geldsacks. Der Aufstieg des Industriellen als Herausforderung bürgerlicher Werte, in: Der bürgerliche Wertehimmel. Innenansichten des 19. Jahrhunderts, hrsg. v. Manfred Hettling u. Stefan-Ludwig Hoffmann, Göttingen 2000, S. 79-104.

⁸ Weber, Max: Politik als Beruf. Stuttgart 1992, S. 8.

⁹ Ebd., S. 26-27.

¹⁰ Krupp. Stahl für Rasierklingen, Der Spiegel (1951), Jg. 5, Nr. 8, S. 6.

¹¹ Ebd. S. 6.

¹² Krupp. Das tödliche Symbol, Der Spiegel (1955), Jg. 9, Nr. 47, S. 20-33.

zu zeigen, daß die gefürchtete Produktion der Firma Krupp friedfertig geworden sei. In diesem Artikel erschien Alfried Krupp zum ersten Mal in seiner ganzen monarchischen Pracht. Der Empfang sei „einem minuziösen Protokoll“¹³ gefolgt, „nach dem auf Villa Hügel schon Kaiser und Könige empfangen wurden“¹⁴. Er, „der Sohn der letzten direkten Nachfahrin aus dem Kanonengeschlecht“¹⁵, sei von Anfang an als Erbprinz vorgesehen gewesen: „Alfrieds Taufpate war Kaiser Wilhelm. Auf Villa Hügel wurden die Tauffeierlichkeiten mit allem Pomp für einen Thronfolger begangen.“¹⁶ Nach einer Erziehung, die ihn zum Nachfolger in einem Industrieimperium formen sollte, sei durch den Hitlererlaß von 1943 das deutsche Erbrecht für Krupp außer Kraft gesetzt worden, um so zu ermöglichen, daß der Konzern „wie ein Erbhof ungeteilt auf den ältesten Sohn übergehen“¹⁷ könne. Damit habe gewährleistet werden sollen, daß Krupp von nur einem Mann geleitet werden könne, um zu verhindern, daß sich die Familie in Erbauseinandersetzungen aufreibe, wie es bei anderen Familienunternehmen, die gegen das Prinzip der Primogenitur „verstoßen“ hätten, der Fall gewesen sei. 1961 beim 150jährigen Jubiläum seines Unternehmens stand Alfried Krupp aus Sicht der Zeitschriften auf dem Zenit seiner Herrschaft, die er zusammen mit seinem Sohn Arndt und dem Generalbevollmächtigten Berthold Beitz ausgeübt habe,¹⁸ die auch als Kronprinz¹⁹ und Statthalter²⁰ bezeichnet wurden. Selbst ein ironisch-kritischer Artikel über die Jubiläumsfeierlichkeiten erkannte die Aristokratie der Krupp-Dynastie semantisch an: „Einem Herrscher gleich, der es gewohnt ist, Adelstitel zu verleihen, verliert Alfried Felix Alwyn Krupp von Bohlen und Halbach die Namen jener Kruppianer, die in den vergangenen Jahrzehnten seinem Erbe am wackersten dienten“²¹.

Für Krupp war der Weg in die Zukunft, in die er mit Beitz' Hilfe das Unternehmen führen wollte, schon sechs Jahre noch dem 150jährigen Jubiläum zu Ende und „Krupp in Nöten“.²² In den Zeitschriften wurde diese Unternehmenskrise wie eine Regierungskrise behandelt, die sich zu einer Revolution steigerte, die teilweise Züge eines Putsches oder Umsturzes gegen König Krupp und seinen Statthalter trug. Beitz sei es gewesen, der als Krupps „Reichsverweser“²³ die „Abdankungsurkunde“²⁴ hätte unterschreiben müssen, während der Chef der Dynastie, dem „gerade die landesväterliche Nächstenliebe“²⁵ zum wirtschaftlichen Verhängnis geworden wäre, auf Auslandsreise sei. Als sich dann herausstellte, daß Alfried Krupp todkrank war und kurz darauf starb, war für die Zeitschriften klar, daß „der letzte König des Krupp-Reichs“²⁶ ein tragischer Held gewesen sei. Er, mit

¹³ Ebd. S. 20.

¹⁴ Ebd. S. 20.

¹⁵ Ebd. S. 21.

¹⁶ Ebd. S. 22.

¹⁷ Ahrens, Wilfried: Krupp auf Leibrente, Stern (1967), Jg. 20, Nr. 13, S. 28.

¹⁸ Krupp. Das tödliche Symbol, Der Spiegel (1955), Jg. 9, Nr. 47, S. 20-33; 150 Jahre Krupp. Auch daran ist Napoleon schuld, Quick (1961), Jg. 14, Nr. 47, S. 20-28; Kornatzki, Jürgen von / Ebelseder, Sepp: Hoftag auf Villa Hügel, Stern (1961), Jg. 14, Nr. 21, S. 30-41.

¹⁹ Kornatzki, Jürgen von / Ebelseder, Sepp: Hoftag auf Villa Hügel, Stern (1961), Jg. 14, Nr. 21, S. 31.

²⁰ 150 Jahre Krupp. Auch daran ist Napoleon schuld, Quick (1961), Jg. 14, Nr. 47, S. 28.

²¹ Ebd. S. 61.

²² Titelblatt des Spiegel (1967), Jg. 21, Nr. 12.

²³ Ebd. S. 28.

²⁴ Ebd. S. 22.

²⁵ Ebd. S. 24.

²⁶ Ahrens, Wilfried: Krupp auf Leibrente, Stern (1967), Jg. 20, Nr. 13, S. 24.

dessen Tod die Dynastie erloschen sei, weil sein Sohn Arndt sich nicht zum Nachfolger, sondern nur zum Playboy eignete, habe sterben müssen und damit seine unauflösbare Verbundenheit mit dem Familienunternehmen bewiesen. So wie in der klassischen Mythologie die herrschenden Göttergeschlechter gewechselt haben sollen, wurde in den Zeitschriften Anfang der siebziger Jahre eine regelrechte „Götterdämmerung“ des Familienkapitalismus heraufbeschworen, die in dem Fazit kumulierte, daß in den siebziger Jahren die Familienunternehmen ausgedient hätten.²⁷

Die Wirtschaftswunderknaben

Eine Stereotype, die den Dynastien als demokratische Version der Wirtschaftseliten entgegengestellt und als besonderes Phänomen des Wirtschaftswunders hervorgehoben wurde, war die des Wirtschaftswunderknaben. Seine Darstellung machte etwa 15% der Artikel über die Wirtschaftseliten aus. Mit ihnen rückte der „Self-made-Millionär“²⁸ in den Mittelpunkt des Interesses. Von ganz unten gekommen, gelangten Selfmademen nach ganz oben, schafften aus dem Nichts ein Unternehmen mit Millionenumsätzen, getragen von ihrem Arbeitseifer und einer genialen Idee. Diese „Wirtschaftswunderknaben“²⁹ deren Aufstieg parallel zu dem der jungen Republik gesehen wurde, galten als die Helden des Wirtschaftswunders, als die „Macher“³⁰ des wirtschaftlichen Wiederaufstiegs. Sie waren es, deren märchenhafte Karrieren den Eindruck vermittelten, alle hätten 1948 mit der Kopfquote angefangen und daß es möglich gewesen sei, aus diesen 40 Mark mit viel Arbeit und Einfallsreichtum ein Vermögen zu machen. Prototypisch für die Stereotype des Wirtschaftswunderknaben waren Berichte über Personen, deren Werdegänge noch heute untrennbar mit dem Wirtschaftswundermythos verbunden sind, wie Willy Schlieker, Fritz-Aurel Goergen („Prinz Aurel“), Josef Neckermann, Gustav Schickedanz, Max Grundig, Friedrich Jahn und Rudolf Münemann. Dem Karriereweg der Wirtschaftswunderknaben galt die besondere Aufmerksamkeit. Schon bei der Beschreibung der Ausbildung der Wirtschaftswunderknaben deutete sich an, daß sie als spezifisches Nachkriegsphänomen betrachtet wurden, deren Karrieren nur im Chaos der Re- und Neuorganisation des deutschen Staates möglich gewesen seien, weil für Formalia keine Zeit war. Die Karriere des Wirtschaftswunderknaben sei immer darauf zurückzuführen gewesen, daß ihm durch glückliche Umstände und harte Arbeit eine geniale Idee gekommen sei, die den Grundstein für sein heute so erfolgreiches Unternehmen gelegt hätte. Diese Idee sei zum Wendepunkt in seinem Leben geworden. Schlieker sollte seine Karriere den in der Kriegswirtschaft erworbenen internen Kenntnissen über die deutsche Stahlindustrie und einem gewissen Gespür für lukrative Investitionen verdanken.³¹ Münemann habe seine Nachkriegskarriere aus dem „Revolving-System“³² entwickelt, zu dem

²⁷ Ebd. S. 27-28. Vgl. auch Familie Quandt. Die aufregende Geschichte der Millionäre, die den ganzen Wirbel um Mercedes ausgelöst haben, Quick (1974), Jg. 27, Nr. 50, S. 46a-46h; Hermann, Kai: Die Tricks der Flicks, Stern (1975), Jg. 28, Nr. 5, S. 12-16, 79-81; Der zweite Mercedes-Verkauf. Die Flicks waren schon immer eine etwas sonderbare Familie, Quick (1975), Jg. 28, Nr. 5, S. 76-78; Ausverkauf bei Fichtel und Sachs: Zwei Playboys machten Kasse, Quick (1975), Jg. 28, Nr. 50, S. 20-25.

²⁸ Elten, Jörg Andrees: Deutschlands junge Millionäre, Teil 3: Schaffe, schaffe, Millionen mache, Stern (1966), Jg. 19, Nr. 8, S. 102.

²⁹ Schlieker. Ein Mann allein, Der Spiegel (1962), Jg. 16, Nr. 31, S. 18.

³⁰ Schanetzky, Tim: Unternehmer: Profiteure des Unrechts, in: Karrieren im Zwielficht. Hitlers Eliten nach 1945, hrsg. v. Norbert Frei. Frankfurt a. M. 2001, S. 89.

³¹ Schlieker-Konzern. Der Lückenschließer, Der Spiegel (1956), Jg. 10, Nr. 39, S. 20-26.

³² Münemann. Der Revolver, Der Spiegel (1959), Jg. 13, Nr. 17, S. 37.

er durch den Drehmechanismus einer Hoteldrehtür inspiriert worden sein will³³ und Friedrich Jahns Geschäftsidee sei es gewesen, Hähnchen nicht zu kochen, sondern zu grillen.³⁴ Nach der zündenden Idee und den ersten Anlaufschwierigkeiten hätten ihre Unternehmen geboomt und der Wirtschaftswunderknabe hätte „sein Ziel mit der Kraft und Zielgenauigkeit einer elektronischen Mondrakete“ angesteuert.³⁵ Sobald sich der ökonomische Erfolg einstellte, galt ein großer Teil der Aufmerksamkeit der Frage, wie der Aufsteiger in den etablierten Eliten aufgenommen wurde. Die Zeitschriften monierten, daß der Wirtschaftswunderknabe in den etablierten Kreisen seiner Branche nicht anerkannt würde, oft sogar gegen Ablehnung kämpfen müsse, die ihm, wie Schlieker³⁶ und Münemann³⁷, deren Pleiten auch auf mangelnde Unterstützung von Branchenkollegen zurückgeführt wurden, in wirtschaftlich schwierigen Situationen gefährlich würden. Diese Ablehnung würde sich, so die Beobachtung der Zeitschriften, nicht zuletzt daraus speisen, daß sich die Aufsteiger und Neureichen nicht konform zu den Verhaltenskodizes der etablierten Wirtschaftseliten verhalten würden. So würden die Wirtschaftswunderknaben zwar in Statussymbole investieren, leisteten sich aber oft noch regelrecht plebejische Hobbys, die ihnen in den von ihnen angestrebten neuen Verkehrskreisen übel genommen würden. Geradezu prototypisch für ein solches Verhalten war Fritz-Aurel Goergen: „Auf seinem weitläufigen Besitz in Hösel, wo ein Goergen-Porträt das Wohnzimmer schmückt, züchtet der Hausherr in seiner Freizeit, wie ein Ruhrkumpel, Brieftauben. Das plebejische Hobby hindert ihn [...] andererseits nicht, sich drei Reitpferde zu halten. Die Verquickung von Wirtschaftskapitän und Kumpel ist vollkommen: [...] Die erste Garnitur der Ruhr-Society, die Wert auf gesellschaftliche Umgangsformen legt, bedeutet ihm nicht sonderlich viel. Goergen haßt gepflegte Konversation. Sein Jargon und seine Späße weisen ihn als ein Kind des Ruhrreviers aus.“³⁸ Anfang der sechziger Jahre schien der Erfolg der Wirtschaftswunderknaben auszubleiben: „Schliekers Aufstieg mit seinem Ein-Mann-Konzern war nur in der Ausnahmesituation nach dem totalen Zusammenbruch möglich.“³⁹ So erklärten sich die Zeitschriften, daß seit Anfang der sechziger Jahre ein Wirtschaftswunderknabe nach dem anderen aufzugeben schien.⁴⁰ Die Zeitschriften läuteten das Ende der Nachkriegszeit ein, und die Wirtschaftswunderknaben wurden zu „Legenden des Wirtschaftswunders“.⁴¹

³³ Ebd. S. 37-38.

³⁴ Busch, B.: Deutschlands junge Millionäre, Teil 14: Millionen am Bratspieß, Stern (1966), Jg. 19, Nr. 20, S. 66-75.

³⁵ Elten, Jörg Andrees: Deutschlands junge Millionäre, Teil 8: Mit Modellkleidern über die Millionenhürde, Stern (1966), Nr. 13, S. 82.

³⁶ Wußten Sie, wer Schlieker ist? - Teil 2, Stern (1962), Jg. 15, Nr. 33, S. 82-84; Schlieker. Ein Mann allein, Der Spiegel (1962), Jg. 16, Nr. 31, S. 18-28; Traum erfüllt - Konzern kaputt, Quick (1962), Jg. 15, Nr. 32, S. 8-11.

³⁷ Münemann. Hemmung im Revolver, Der Spiegel (1970), Jg. 24, Nr. 5, S. 49; Münemann. Leere Mäntel, Der Spiegel (1970), Jg. 24, Nr. 6, S. 72-73; Münemann. Zurück auf Null, Der Spiegel (1970), Jg. 24, Nr. 42, S. 98-100.

³⁸ Goergen. Prinz Aurel, Der Spiegel (1961), Jg. 15, Nr. 47, S. 36.

³⁹ Schlieker. Ein Mann allein, Der Spiegel (1962), Jg. 16, Nr. 31, S. 28.

⁴⁰ Henschel. Die zweite Krise, Stern (1964), Jg. 17, Nr. 18, S. 18-19; Der Schnellreiche. Wie Henschel-Chef Goergen zu seinen Millionen kam, Stern (1964), Jg. 17, Nr. 20, S. 157-163; Münemann. Hemmung im Revolver, Der Spiegel (1970), Jg. 24, Nr. 5, S. 49; Münemann. Leere Mäntel, Der Spiegel (1970), Jg. 24, Nr. 6, S. 72-73; Münemann. Zurück auf Null, Der Spiegel (1970), Jg. 24, Nr. 42, S. 98-100.

⁴¹ Meyer-Larsen, Werner: Legenden des Wirtschaftswunders. Die Unternehmer der frühen Nachkriegszeit, Der Spiegel (1999), Jg. 53, Nr. 20, S. 140-144.

Die Manager

Die Manager, die nur im Spiegel auftauchten, machten etwa 20% der Artikel über die Wirtschaftseliten aus, erreichten aber nur einen unterdurchschnittlichen Seitenumfang. Insofern stellten sie, was den Umfang des semantischen Materials betraf, die ärmste, aber stereotypenreichste Gruppe dar. Ihre Typenbildung wurde in erster Linie durch ihren Führungs- und Managementstil bestimmt, der, so nahmen es die Zeitschriften wahr, wechselte und sich modernisierte. Genaue Vorstellungen von den Aufgaben eines Managers vermittelten die Zeitschriften nicht, sondern griffen für ihre Beschreibung zu Similes und Metaphern aus anderen gesellschaftlichen Bereichen. Auch bei den Managern wurde gern auf Bilder aus der Politik zurückgegriffen. So bestimmte der Vorstandsvorsitzende wie ein Regierungschef „die Richtlinien der (Geschäfts)-Politik“.⁴² Für das Tagesgeschäft seien sie nicht zuständig, sondern nur die großen Abschlüsse und die Personalpolitik seien ihr Metier. Parallelen zur Richtlinienkompetenz des Kanzlers und die Anklänge an die Verwaltung eines bürokratischen Staatswesens sind unverkennbar. Aber auch Anklänge an das Militär kamen vor, weil der Wettbewerb am freien Markt oft als Schlacht wahrgenommen wurde, in welcher der Manager als General aufträte, sich seine Aufgaben mit denen des Generalstabs decken würden.⁴³

Der Autokrat und der Technokrat

Der Autokrat stellte die als traditionell wahrgenommene Form des angestellten Unternehmers dar. Er pflegte einen autoritären, hierarchischen, aber auch paternalistischen Führungsstil, der ursprünglich als zielstrebig, entschieden und erfolgsorientiert wahrgenommen wurde. Er soll wie ein König agiert haben, ohne die Noblesse des Patriarchen einer Dynastie zu erreichen, obwohl sein Führungsstil und Nimbus dem eines Patriarchen vergleichbar waren. Er entsprach eher einem charismatischen Herrscher, der vom Aufsichtsrat bzw. Vorstand das Mandat zur selbstherrlichen Herrschaft über das Unternehmen erhalten hatte.⁴⁴ Oft stellte er eine regelrechte Übervaterfigur dar, die hart und entschlossen wie ein General die Geschicke des Unternehmens leitete. Es handelte sich bei den als Autokraten beschriebenen Managern nicht selten tatsächlich um ehemalige Militärs oder Kriegsteilnehmer, die, so die Sicht des Spiegels, sich in der militärischen Ausbildung „ans kommandieren“⁴⁵ gewöhnen konnten. Dem Hochschulstudium wurde beim Autokraten keine große Bedeutung beigemessen. Zwar würden sie meist über eine Hochschulausbildung als Jurist,⁴⁶ Ingenieur,⁴⁷ Bergassessor⁴⁸ oder Kaufmann⁴⁹ verfügen, aber sie wurde eher als eine Art Zusatzqualifikation behandelt, denn nicht seine fachliche Qualifikation, sondern das Charisma seiner Selbstsicherheit und Entscheidungsfähigkeit war es, die ihn zum Leiter des Unternehmens machte. Der Autokrat wäre dem Konservativismus verpflichtet und unverbrüchlich einem autoritären, autokratischen Führungsstil verbunden: „Nach 20 Jahren im KHD-Vorstand wurde Jakopp 1959 erster Mann im

⁴² Manager. Arbeit für andere, Der Spiegel (1965), Jg. 19, Nr. 25, S. 47.

⁴³ Ebd. S. 47.

⁴⁴ Weber, Max: Politik als Beruf. Stuttgart 1992, S. 8.

⁴⁵ Mannesmann AG. Zangen-Geburt, Der Spiegel (1962), Jg. 16, Nr. 42, S. 37.

⁴⁶ Klöckner-Humboldt-Deutz. Sonne und Wind, Der Spiegel (1965), Jg. 19, Nr. 44, S. 59-61.

⁴⁷ Volkswagenwerk. In König Nordhoffs Reich, Der Spiegel (1955), Jg. 9, Nr. 33, S. 16-26.

⁴⁸ GBAG. Bär und Bach, Der Spiegel (1967), Jg. 21, Nr. 5, S. 32-33.

⁴⁹ Lutz. Leo brüllte nicht, Der Spiegel (1963), Jg. 17, Nr. 14, S. 33-34.

Konzern, den er autokratisch wie ein Industriegründer lenkte und zu einem der stärksten Maschinenbau-Unternehmen der Bundesrepublik (...) hochmanagte.⁵⁰ Ein autokratischer Führungsstil, der zu einer Art Wahlkönigtum gerinnen konnte. Heinz Nordhoff von VW wurde als solch ein „König“⁵¹ unter den Autokraten dargestellt, weil sich seine Herrschaft auf eine ganze Stadt ausdehnte. Anlässlich des Millionsten Käfers gibt der König „im Reiche Wolfsburg“⁵² ein „königliches, drei Tage währendes, Fest“: „Heinz Nordhoff ist im Reiche Wolfsburg der große Vater und Mäzen. Er schenkte der Stadt das modernste Schwimmbad Deutschlands im Werte von einer Million Mark und ließ von der werkseigenen Baugenossenschaft Siedlungshäuser bauen, ließ ein Ledigenheim errichten, das einem Luxushotel gleicht.“⁵³ Als Autokrat von solcher Machtvollkommenheit rückte er in die Nähe des Eigentümerunternehmers, was sein Arbeitspensum und die Vorstellungen vom Nachfolger betraf: „Ein Sohn, der Lebensinhalt des klassischen Industrieherrn, ist ihm nicht beschieden gewesen – und Nordhoff, der Manager, dem in seinem Mammutbetrieb nicht einmal ein Ende Draht gehört, könnte einem Sohn auch nicht die Tradition seines Lebenswerks vererben, sondern nur das persönliche Bankkonto als bescheidene Frucht.“⁵⁴ Die Autokraten galten unter den Managern als die Träger des Wirtschaftswunders. Ihr autoritäres Auftreten, ihre hemdsärmelige Fähigkeit zur Improvisation wurden geschätzt und für den Wiederaufstieg der deutschen Wirtschaft als unverzichtbar betrachtet. Wenn sie das Unternehmen nicht straff organisierten und hierarchisch führten, erfüllten sie die an sie gerichteten Erwartungen nicht. Dies zeigte etwa der Artikel „Leo brüllte nicht“⁵⁵, der die Entlassung Leonhard Lutz´ darauf zurückführte, daß er Goergens Erwartungen an einen Stil der „Brachialgewalt“⁵⁶ nicht erfüllt hätte. Seit Anfang der sechziger Jahre wurde der Autokrat in der Wahrnehmung der Zeitschriften zunehmend durch den Technokraten abgelöst. Der autoritäre Führungsstil der Autokraten galt zunehmend als überlebt, und an ihre Stelle trat der dynamische, problem- und teamorientierte Technokrat. Für den Technokraten war es, so schien es den Zeitschriften, anders als für den Autokraten nicht so wichtig, Einfluß und Macht ausüben zu können. Er wurde als sachbezogener und rationaler erlebt, mehr dem Verwaltungshandeln als der charismatischen Führerschaft zugetan. Spätestens Mitte der sechziger Jahre wurde der rationale Führungsstil des Technokraten als die zeitgemäße Variante des Managertums angesehen. Wo man in den fünfziger Jahren noch den autoritären, starken Mann verlangt hatte, wurde ihm nun vorgeworfen, er könne auf eine schnellebige Wirtschaft mit flexiblen Strukturen, auch zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, nicht angemessen reagieren. Weil sie ein Symbol des Wirtschaftswunders waren, wurde das Abtreten der Autokraten in den Zeitschriften als Ende der Nachkriegszeit wahrgenommen.⁵⁷ Der Technokrat wirkte im Vergleich zum Autokraten etwas farblos, wurde teilweise auch als „konturlos“⁵⁸ beschrieben. Artikel über ihn waren wesentlich kürzer. Die Ausbildung und Karrierestufen des Technokraten wurden stichpunktartig aufgelistet, als gelte es zu bestätigen, daß die formalen Voraussetzungen, wie ein Hochschulstudium und erfolgreiche Managementenerfahrung, aber auch ein Dokorti-

⁵⁰ Klöckner-Humboldt-Deutz. Sonne und Wind, Der Spiegel (1965), Jg. 19, Nr. 44, S. 60.

⁵¹ Volkswagenwerk. In König Nordhoffs Reich, Der Spiegel (1955), Jg. 9, Nr. 33, S. 16.

⁵² Ebd. S. 17.

⁵³ Ebd. S. 17.

⁵⁴ Volkswagenwerk. In König Nordhoffs Reich, Der Spiegel (1955), Jg. 9, Nr. 33, S. 23.

⁵⁵ Lutz. Leo brüllte nicht, Der Spiegel (1963), Jg. 17, Nr. 14, S. 33-34.

⁵⁶ Ebd. S. 34.

⁵⁷ Manager. Beleg für Linke, Der Spiegel (1973), Jg. 27, Nr. 16, S. 94-95.

⁵⁸ Koenecke. Keine Kraft, Der Spiegel (1960), Jg. 14, Nr. 48, S. 48.

tel, der nicht ehrenhalber verliehen wurde, vorhanden waren. Bei den Chemikern Grünewald und Seefelder, die als Vorstandsvorsitzende bei BASF und Bayer nominiert waren, wurde festgestellt, daß sie Karriereverläufe hätten, die sich bis in Details ähnelten.⁵⁹ Die Technokraten gehörten in der Regel einer anderen Alterskohorte an als die Autokraten. Ihre Karrieren haben meist erst nach dem Krieg begonnen, und während beim Autokraten noch Alter und Erfahrung als wünschenswert angesehen wurden, wurde beim Technokraten immer wieder auf seine Jugend oder Jugendlichkeit abgehoben, die ihn für die Zukunft fit mache und qualifiziere.⁶⁰ Auf seine Arbeitsleistung wurde verhältnismäßig wenig eingegangen. Daß der Technokrat dem Leistungsprinzip huldigte, schien als selbstverständlich zu gelten. Die Technokraten wurden in den Zeitschriften als „Dynamiker“⁶¹ gekennzeichnet, als „uniforme Riege der Nachwuchs-Karrieristen“.⁶² Der Technokrat war im Vergleich zum Autokraten, der in vielen Dingen Webers Bild vom charismatischen Führer entsprach, eher dem Weberschen Bürokraten, der durch rational geschaffene Regeln begründete sachliche Kompetenz herrsche, vergleichbar.⁶³

Der Moderne

Neben dem Autokraten kam Ende der fünfziger Jahre in den Zeitschriften die Stereotype des modernen Managers auf, wobei modern als Synonym für amerikanisch zu verstehen war. In vielen Dingen, wie der Rationalität und der Funktionalität dem Technokraten ähnlich, zeichnete er sich dadurch aus, daß er eine amerikanische Ausbildung oder Erfahrungen mit amerikanischen Managementmethoden aufzuweisen hatte. Er hatte den American Way of Life kennengelernt, was in Deutschland Ende der fünfziger, Anfang der sechziger Jahre mit Insiderwissen über ein wirtschaftliches Erfolgsmodell gleichgesetzt wurde, so daß es nicht überraschend war, daß eine amerikanische Ausbildung von Managern in den Zeitschriften als modern empfunden und an sie besondere Kompetenzerwartungen gestellt wurden. Das Interesse der Zeitschriften galt, wenn sie über die modernen, amerikanischen Manager berichteten, der Frage, ob sich Schlüsse über eine mehr deutsche oder mehr amerikanische Werthaltung ziehen ließen. So wurde über Emil Kratzbühler berichtet, der die „Esso A. G. Deutschland“ leitete, er habe sich durch „strenge amerikanische Managementzucht (...) Cost-conscious“⁶⁴ angewöhnt, was „die Kunst aus jedem Dollar das Letzte herauszuholen“⁶⁵ sei und als besonders amerikanisch empfunden wurde. Andererseits sei er ein „sehr typischer Deutscher“.⁶⁶ Festgemacht wurde diese Feststellung an seinem als deutsch empfundenen Arbeitspensum und seinem traditionellen Familienleben, das für seine drei Töchter auch eine höhere Töchterausbildung mit Klavier- und Geigenunterricht vorsah.⁶⁷ Diese immer wieder auftauchenden Zweifel, ob amerikanisches Management und amerikanischer Lebensstil tatsächlich besser und moderner seien, durchzog die Berichte. Anfang der sechziger Jahre wurde Amerika nicht nur als modernstes, mäch-

⁵⁹ Manager. Getarnt im Cockpit, Der Spiegel (1973), Jg. 27, Nr. 36, S. 72.

⁶⁰ Manager. Keine Extraklasse, Der Spiegel (1972), Jg. 26, Nr. 50, S. 92.

⁶¹ Gelsenberg. Fit für Öl, Der Spiegel (1969), Jg. 23, Nr. 33, S. 52.

⁶² Ebd. S. 52.

⁶³ Weber, Max: Politik als Beruf. Stuttgart 1992, S. 8-9.

⁶⁴ Elten, Jörg Andrees: Amerikas Bosse in Germany: Emil Kratzbühler, Stern (1968), Jg. 21, Nr. 49, S. 68.

⁶⁵ Ebd. S. 68.

⁶⁶ Ebd. S. 70.

⁶⁷ Ebd. S. 196.

tigstes und wirtschaftlich erfolgreichstes Land der Welt betrachtet, sondern wegen seines angeblichen Mangels an Kultur und Geschichte auch als Sündenbabel und Gefahr für die deutsche Kultur gesehen,⁶⁸ so daß man den Eindruck hatte, daß die Zeitschriften geradezu explizit darauf hinwiesen, daß die Affirmation der amerikanischen Kultur sich nur auf den wirtschaftlichen Bereich konzentriert habe, im Privatleben aber die kulturellen und sittlichen deutschen Werte hochgehalten würden. Während der Autokrat seit Mitte der sechziger Jahre als überlebte Erscheinung betrachtet wurde, existierten der Technokrat und der moderne Manager bis in die siebziger Jahre parallel nebeneinander, um zunehmend zu verschmelzen.

Der Mann im Hintergrund

Der Mann im Hintergrund war eine Stereotype, die mit dem Bankier ausschließlich auf eine bestimmte Form des Managers angewendet wurde. Weil es zum Berufsbild des Bankiers gehörte, diskret und vertraulich zu sein, aber auch weil er seine Macht und seinen Einfluß nicht offenlegen wollte, gab er sich, so der Eindruck der Zeitschriften, gern betont zurückhaltend. In Bezug auf Robert Pferdmenges zitierte der Spiegel sich deren Urteil anschließend die Schweizer Weltwoche: Sein Name „ist den meisten Menschen in Deutschland unbekannt, obgleich er - direkt oder indirekt - ihr Schicksal beeinflusst [...] Er ist kein Führer, der Paraden abnimmt, Reden hält oder Gesetze erläßt. Aber durch den außerordentlichen Einfluß, den er ausübt, besitzt er eine Macht, die der eines politischen Diktators nahe kommt.“⁶⁹ Insgesamt wurde die Macht der Banken und insbesondere der Bankiers als immens angesehen. Eine „Macht ohne Kontrolle. Die Banken in Deutschland“,⁷⁰ wie der Spiegel 1971 titelte. In seinem Artikel zu diesem Titelblatt über das „Universalbank-System. Die Omnipotenten“⁷¹ führte er aus, daß der Bundesverband deutscher Banken mit einer Anzeigenserie dem Eindruck entgegen zu treten versucht habe, die Banken hätten zu große Macht. Ihnen sei, so der Spiegel, daran gelegen gewesen, ihren wahren Einfluß zu verschleiern und außerhalb der Augen der Öffentlichkeit zu agieren.⁷² Von den Zeitschriften wurden die Bankiers mit dem Nimbus einer Loge oder Geheimgesellschaft umgeben, welche diejenigen Personen umfaßte, die tatsächlich die Geschicke der Bundesrepublik leiteten, ohne sich in die Karten sehen zu lassen. Über Robert Pferdmenges hieß es: „Noch immer bevorzugt er die Politik hinter verschlossenen Türen. Er redet lieber überhaupt nicht als zum Fenster hinaus. Nicht der Plenarsaal, das Konferenzzimmer ist sein Arbeitsfeld. Er zieht das gedämpfte Licht des Salons den Jupiterlampen der Öffentlichkeit vor.“⁷³ Die Bankiers, die Fädenzieher im Hintergrund, wurden von den Zeitschriften als die verschwiegene Spitze der deutschen Wirtschaft wahrgenommen, die wie Kraken ihre Arme in alle Bereiche der Gesellschaft ausstreckten. Ein Bild für den Bankier, das den gesamten Untersuchungszeitraum durchzog.

⁶⁸ Schildt, Axel: Moderne Zeiten. Freizeit, Massenmedien und „Zeitgeist“ in der Bundesrepublik der 50er Jahre. Hamburg 1995, S. 401-416.

⁶⁹ Pferdmenges. Geld aus dem Fenster, Der Spiegel (1954), Jg. 8, Nr. 5, S. 9.

⁷⁰ Titelblatt des Spiegel (1971), Jg. 25, Nr. 4.

⁷¹ Universalbank-System. Die Omnipotenten, Der Spiegel (1971), Jg. 25, Nr. 4, S. 38-55.

⁷² Ebd. S. 38.

⁷³ Pferdmenges. Geld aus dem Fenster, Der Spiegel (1954), Jg. 8, Nr. 5, S. 16.

Frauen

Frauen als eigenständige Unternehmerinnen stellten in den Zeitschriften ein völliges Kuriosum dar. Es überraschte, daß Frauen zur Unternehmensführung überhaupt in der Lage sein sollten. So fand sich noch 1974 im Stern ein Zitat, das besagte: „Die Top-Manager behaupten: Eine Frau kann unseren Posten nicht ausfüllen“,⁷⁴ mit dem einmal mehr auf das Bild vom unternehmerisch tätigen „Mann der Tat“ Schumpeters rekurriert wurde. Überhaupt waren Frauen den Zeitschriften als Produzentinnen eher suspekt. Ständig wurde ihre Weiblichkeit in einem so männlichen Beruf, der ja schon von Schumpeter als der männlichste überhaupt klassifiziert wurde,⁷⁵ hinterfragt. Im geschäftlichen Bereich wurden sie durch Aussagen wie „so stehen Frauen ihren Mann“⁷⁶ „maskulinisiert“ und in anderen Bereichen stellten die Zeitschriften mit Erleichterung fest: „Das Treffen der Unternehmerinnen ergab, daß jede Chefin in erster Linie eine Frau ist...“,⁷⁷ was daran festgemacht wurde, daß sich die Unternehmerinnen beim Abschlußessen der Tagung in Abendgarderobe zeigten. Bei der Schilderung des Werdegangs der Unternehmerinnen gestand man ihnen grundsätzlich keine geniale Idee als Grundlage ihrer Unternehmensgründung zu. Statt dessen wurde sich mit einer plötzlich entstandenen Nachfrage geholfen, auf welche die Frauen geantwortet hätten. So wurde bei Susanne Borowski-Forster festgestellt, sie habe ihr „Susy-Card“-Imperium aufgebaut, weil die Empfänger ihrer privat zu Geburtstagen gezeichneten Karten darüber „unglücklich“⁷⁸ gewesen seien, „daß sie nicht mit gleicher Münze heimzahlen konnten. Denn es gab zwar nun, wie gesagt, Susys Karten – aber eben noch keine Susy-Cards. Und das gab Susy zu denken.“⁷⁹ Zwar schaffte sie es, in die Reihe über „Deutschlands junge Millionäre“ aufgenommen zu werden, aber wirklich ernst genommen wurde ihr Erfolg und die damit möglicherweise verbundene Macht nicht, wenn der Artikel begann: „Dieser Millionär ist kein Millionär. Er ist eine Dame.“⁸⁰ Wenn die Unternehmerinnen keine Mannweiber waren – und das waren sie im Ergebnis der Artikel nie –, wurde in den Zeitschriften festgestellt, daß die Frauen nur aufgrund äußerer Zwänge und in Ermangelung eines geeigneten Mannes Unternehmerinnen geworden seien. Ein Topos, der in den Zeitschriften getreu dem Berg-Zitat von den Unternehmerinnen, die nur eine Kriegerscheinung gewesen seien,⁸¹ weiter ausgeführt wurde. Ihre Qualifikationen wurden als weibliche Tugenden beschworen, wodurch die Unternehmerinnen, die faktisch auch über Angestellte herrschten, endgültig jeglicher Macht entkleidet wurden. Statt dessen wurden die Unternehmerinnen am bürgerlichen Frauenideal der Hausfrau gemessen, so daß es im Kosmos der Zeitschriften beinahe zwangsläufig war, daß die Unternehmerinnen irgendwann ohne Mann dastanden, weil ihre Ehe der Karriere nicht standgehalten hätte.⁸² Die Stereotype der Frau an seiner Seite bezeichnete die nicht berufstätige, das soziale und

⁷⁴ Horn, Ulrich: Woher kommen die Bosse? Stern (1974), Jg. 27, Nr. 18, S. 159.

⁷⁵ Schumpeter, Joseph: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Leipzig 1912, S. 177, 184-185.

⁷⁶ So stehen Frauen ihren Mann, Stern (1957), Jg. 10, Nr. 24, S. 5-7.

⁷⁷ Ebd. S. 5-7.

⁷⁸ Palm, Rolf: Deutschlands junge Millionäre, Teil 20: Susys Späße sind Millionen wert, Stern (1966), Jg. 19, Nr. 26, S. 52.

⁷⁹ Ebd. S. 52.

⁸⁰ Ebd. S. 48.

⁸¹ 1954 – 1994 Spuren. Broschüre zur Jahresversammlung 1994, 40 Jahre VdU, hrsg. v. Verband der deutschen Unternehmerinnen e. V. Köln / Berlin 1994, S. 6.

⁸² Palm, Rolf: Deutschlands junge Millionäre, Teil 20: Susys Späße sind Millionen wert, Stern (1966), Jg. 19, Nr. 26, S. 48-55; Steinmayr, Jochen: Wie wär's mit einer Chefin, Stern (1969), Jg. 22, Nr. 5, S. 56-64.

kulturelle Kapital sichernde Unternehmerrgattin. In den Zeitschriften wurde sie ausschließlich über ihren Mann definiert, in dessen Beschreibung sie über den Stellenwert eines Statussymbols nicht hinauskam. So sollte eine Untersuchung gezeigt haben, daß beim Vorstellungsgespräch auch die Ehefrau eine entscheidende Rolle spiele. Kriterien für die Ehefrau wären z. B. die Fragen, ob sie sich mit der häufigen Abwesenheit ihres Mannes abgefunden habe und ob sie etwas vom Geschäft verstehe, ohne dabei zu intellektuell zu wirken. Um das zu erreichen würden Manager gern Frauen aus dem gleichen sozialen Umfeld heiraten, die Sprachen könnten, souverän agieren würden ohne selbstbewußt zu wirken und kommunikationsfähig seien.⁸³ Mehr Profil und eine Herkunft gewann die Frau an seiner Seite nur, wenn sie als mitarbeitende Ehefrau am Unternehmen beteiligt war. So wurden eigene Artikel nur Grete Schickedanz⁸⁴ und Marga Schlieker⁸⁵ gewidmet, die beide an den Unternehmen ihrer Männer beteiligt waren.

Die Stereotype der goldenen Tochter war eine Umschreibung für die Töchter der Großunternehmer und in Ausnahmen der bekannten Manager, die in erster Linie als „die besten Partien“⁸⁶ und zukünftige traditionelle, bürgerliche Hausfrauen präsentiert wurden. Sie wurden in einer Serie, die speziell ihnen gewidmet war, thematisiert und erhielten ihre Bedeutung ausschließlich über die Position ihres Vaters. Dabei machten die goldenen Töchter in ihrer Erziehung und Ausbildung den höheren Töchtern des neunzehnten Jahrhunderts alle Ehre, wenn sie höhere Töchterschulen⁸⁷ und Pensionate besuchten, um dann bis zur Ehe die Zeit damit zu verbringen, zu reisen und Fremdsprachen zu erlernen.⁸⁸

Fazit

Betrachtet man die Stereotypen insgesamt, so stellt man fest, daß die Wirtschaft und damit auch ihre Vertreter als langweiliges Thema empfunden und ihnen wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Es scheint plausibel, davon auszugehen, daß die im Vergleich zu Politikern, Filmstars oder Königshäusern relativ große Diskretion der Unternehmer dafür verantwortlich war, daß die Journalisten über sie nicht so viele Skandale und Boudoir-Nachrichten aufgreifen konnten. Aber auch die Tatsache, daß man ihren Aufgabenbereich als langweiliges und anstrengendes, dem Verwaltungshandeln ähnliches Tätigkeitsgebiet betrachtete, dürfte zu ihrer öffentlichen Irrelevanz beigetragen haben. Vor diesem Hintergrund ist es wenig überraschend, daß sich die Zeitschriften, wenn sie über die Wirtschaftseliten berichteten, in erster Linie auf die großen Familienunternehmen konzentrierten, die ähnlich dynastische Strukturen und Konflikte boten wie die Königshäuser. Dabei bildete der konkrete wirtschaftliche Hintergrund des Unternehmens in der Regel nur den Machtbereich, welcher der Familie öffentliche Relevanz verlieh, der ansonsten aber zur Staffage wurde, vor der sich die Ränke der Dynastien, zu denen die Unternehmerfamilien stereotypisiert wurden, abspielten. Es

⁸³ Gail, Rolf: Die Frauen der großen Bosse, Quick (1973), Jg. 26, Nr. 9, S. 80-83.

⁸⁴ Windmüller, Eva: Die Frau an seiner Seite: Grete Schickedanz, Stern (1967), Jg. 20, Nr. 2, S. 28-33.

⁸⁵ Windmüller, Eva: Die Frau an seiner Seite: Marga Schlieker, Stern (1967), Jg. 20, Nr. 6, S. 34-41.

⁸⁶ Piepenburg, Friedrich C.: Die goldenen Töchter. Ingvild Otto, Quick (1965), Jg. 18, Nr. 43, S. 52; vgl. auch Ders.: Die goldenen Töchter. Renate Schubert lebt zwei Leben, Quick (1965), Jg. 18, Nr. 40, S. 40; Ders.: Die goldenen Töchter. Barbara Nordhoff, Quick (1965), Jg. 18, Nr. 41, S. 33.

⁸⁷ Piepenburg, Friedrich C.: Die goldenen Töchter. Barbara Nordhoff, Quick (1965), Jg. 18, Nr. 41, S. 145.

⁸⁸ Piepenburg, Friedrich C.: Die goldenen Töchter. Barbara Nordhoff, Quick (1965), Jg. 18, Nr. 41, S. 145; Ders.: Die goldenen Töchter. Ingvild Otto, Quick (1965), Jg. 18, Nr. 43, S. 55.

ist interessant, daß sich die Stereotypisierungen der Wirtschaftseliten insgesamt geradezu parallel zu den Diagnosen über den „Zeitgeist“,⁸⁹ sowie zu den Entwicklungslinien politischer Kultur in Deutschland⁹⁰ entwickelten, die besagen, daß die fünfziger Jahre von einer starken Output-Orientierung geprägt gewesen seien. Außerdem gebe es eine ausgeprägte, teilweise geradezu ängstliche Hinwendung zu autoritären, paternalistischen Vaterfiguren. Ferner trete Amerika als Leitbild zunehmend in den Vordergrund. Seit Beginn der sechziger Jahre würde sich die autoritäre Orientierung abschwächen und einem technischen, teilweise regelrecht euphorischen Fortschrittsglauben Platz machen, der zu einer stärkeren Orientierung auf individualistische und technokratisch-funktionalistische Werte führen würde, die erst Anfang der siebziger Jahre eine Erschütterung erfahren. Augenfällig parallel zu diesen Beobachtungen entwickelten sich die Stereotypen. Volker Berghahn konstatierte diesen Wechsel auch in der außersprachlichen Realität.⁹¹ Insgesamt wurde die Kritik an den Unternehmern in den 60er Jahren stärker, auch wenn von Unternehmerfeindlichkeit oder dem Vorwurf, sie seien „Nieten in Nadelstreifen“⁹² nicht die Rede sein kann. Den Autokraten und Patriarchen wurde vorgeworfen, sie seien zu autoritär gewesen, und ihr Führungsstil wäre, da wo sie noch ausgemacht wurden, nicht mehr zeitgemäß. Den Technokraten und Nachfolgern sagte man nach, sie hätten weniger Energie und seien weniger charismatisch als ihre Vorgänger, und in den alten Dynastien der Gründerzeit grieten die Playboys zunehmend in den Fokus der Zeitschriften. Von ihnen versprachen sich die Zeitschriften nicht die ihren Vätern noch eigene Energie einen wirtschaftlichen Aufschwung zu initiieren. Je mehr sich die Konjunktur-Flaute Anfang der siebziger Jahre manifestierte, um so lauter wurde die Frage, ob die Unternehmer noch energiegelich genug seien, ohne ihre Leistungen und Arbeitskraft an und für sich in Frage zu stellen. Der Wahrnehmungswechsel von den väterlichen Gründern zu den technokratischen Typen bzw. überforderten Erben hing eng mit der als Ende der Nachkriegszeit zur Kenntnis genommenen Konjunkturnormalisierung zusammen, die den gesamten Zeitgeist der späten sechziger und frühen siebziger Jahre prägte. Aber trotz dieser Verschiebung verschwand keine der diagnostizierten Stereotypen vollständig. Im Gegenteil bewiesen sie sogar eine faszinierende Langlebigkeit und Breitenwirkung. So wurden sie in den Arbeiten von Kurt Pritzkoleit⁹³ ebenso aktualisiert wie in denen von Hans Baumann⁹⁴ und bis auf die Stereotype des Wirtschaftswunderknaben, die in den Mythos des Wirtschaftswunders eingegangen ist, leben sie bis heute weiter.⁹⁵

⁸⁹ Schildt: *Ankunft im Westen*, S. 87-105; vgl. auch Schildt, Axel: *Moderne Zeiten. Freizeit, Massenmedien und „Zeitgeist“ in der Bundesrepublik der 50er Jahre*. Hamburg 1995, S. 306-437 u. Schildt, Axel: *Materieller Wohlstand - pragmatische Politik - kulturelle Umbrüche. Die 60er Jahre in der Bundesrepublik*, in: *Dynamische Zeiten*, S. 21-53.

⁹⁰ Berg-Schlosser, Dirk / Schissler, Jakob: *Politische Kultur in Deutschland – Forschungsstand, Methoden und Rahmenbedingungen*, in: *Politische Kultur in Deutschland*, S. 21-25.

⁹¹ Berghahn, Volker: *Die Wirtschaftseliten in der Politik der Bundesrepublik. Der Wandel in Mentalität, Führungsstil und in der Interessenwahrnehmung*, in: *Eliten in der Bundesrepublik Deutschland*, hrsg. v. Hans-Georg Wehling, Stuttgart / Berlin / Köln 1990, S. 140-141.

⁹² Ogger, Günter: *Nieten in Nadelstreifen: Deutschlands Manager im Zwielicht*, München 1992.

⁹³ Pritzkoleit, Kurt: *Männer, Mächte, Monopole. Hinter den Türen der westdeutschen Wirtschaft*, Düsseldorf 1953; Pritzkoleit, Kurt: *Bosse, Banken, Börsen. Herren über Geld und Wirtschaft*. Wien / München / Basel 1954; Pritzkoleit, Kurt: *Wem gehört Deutschland. Eine Chronik von Besitz und Macht*, Wien / München / Basel 1957; Pritzkoleit, Kurt: *Gott erhält die Mächtigen. Rück- und Rundblick auf den deutschen Wohlstand*, Düsseldorf 1963.

⁹⁴ Baumann, Hans: *Männer und Mächte an Rhein und Ruhr. Von Banken, Bossen und Genossen*, München 1973.

⁹⁵ Balzer, Arno / Keun, Christian: *Die 100 reichsten Deutschen*, in: www.manager-magazin.de/koepfe/reichste, 05.02.2002.

Von der kameradschaftlichen Dienstgemeinschaft zum Unternehmen? Schutzpolizei in der Bundesrepublik der 1960er und frühen 1970er Jahre

Klaus Weinbauer (Hamburg)

Die Geschichte der Polizei scheint mit Unternehmensgeschichte auf den ersten Blick wenig bis nichts gemeinsam zu haben. Blickt man auf die lange Zeit dominierenden rechts- und verwaltungsgeschichtlichen Darstellungen über die Polizei, so ist dieser Eindruck durchaus zutreffend. Jedoch hat sich seit Anfang der 1980er Jahre eine Polizeigeschichtsschreibung etabliert, deren Erkenntnisinteresse über den Problemhorizont solcher Studien weit hinausreicht. Zunächst lagen die Forschungsschwerpunkte dieser neuen Polizeigeschichte im 19. und im frühen 20. Jahrhundert. Inzwischen gibt es jedoch auch Publikationen über die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg, deren Untersuchungszeitraum teilweise bis in die frühen 1970er Jahre reicht.⁹⁶

Die neuere Unternehmensgeschichtsschreibung⁹⁷ und jüngste polizeugeschichtliche Studien besitzen zwei gemeinsame Bezugspunkte. Zum einen geht es um die Erforschung von – wie auch immer definierten – Organisationen. Zum anderen werden mikropolitische Konzepte sowie Anregungen aus der kulturalistisch erweiterten Organisationsforschung aufgegriffen. Eine solche Zusammenführung bestimmte z.B. meine Arbeiten zur Geschichte der Schutzpolizei in der Bundesrepublik, vor allem in Hamburg und Nordrhein-Westfalen. Darin sind mikropolitische Ansätze, u.a. orientiert an Horst Bosetzky und Michel Crozier / Erhard Friedberg,⁹⁸ ergänzt worden durch Erkenntnisse der kultur- und sozialwissenschaftlich ausgerichteten Organisationsanalyse (u.a. zur Gruppenkohesion sowie zu gender-Aspekten).⁹⁹ Für den Zeitraum von Mitte der 1950er bis Anfang der 1970er Jahre ging es mir darum, den Zusammenhalt der Organisation 'Schutzpolizei' über gesellschaftliche und politische Zäsuren hinweg zu erklären. Im Mittelpunkt dieser sozial- und kulturgeschichtlichen Analyse standen die Schaffung von Traditionen, symbolische Praktiken, die in der Polizei kursierenden Erzählungen, ferner sowohl Wandlungen des Staatsbezugs als auch der Leitbilder von Männlichkeit in der Polizei. Dabei rückten zwar die Verhältnisse in verschiedenen Altersgruppen ins Blickfeld; angesichts des rudimentären Forschungsstands wurde aber bewusst der Generationenbegriff nicht verwendet.¹⁰⁰

⁹⁶ Vgl. als Überblick Fürmetz, Gerhard / Reinke, Herbert / Weinbauer, Klaus (Hg.): Nachkriegspolizei. Sicherheit und Ordnung in Ost- und Westdeutschland 1945-1969, Hamburg 2001.

⁹⁷ Vgl. zum Forschungsstand: Hesse, Jan-Otmar / Kleinschmidt, Christian / Lauschke, Karl (Hg.): Kulturalismus, Neue Institutionenökonomik oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte, Essen 2002; sowie Hesse, Jan-Otmar: Intentionalisten und Funktionalisten in der Unternehmensgeschichte, in: *Akkumulation* 17/2003.

⁹⁸ Vgl. zu Bosetzky: Heinrich, Peter / Schulz zur Wiesch, Jochen (Hg.): Wörterbuch Mikropolitik, Opladen 1998; Crozier Michel / Friedberg, Erhard: Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation, Frankfurt a.M. 1993 (frz. Original 1977); Friedberg, Erhard: Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns, Frankfurt / New York 1995.

⁹⁹ Vgl. als neueren Überblick Mills, Albert J.: Studying the Gendering of Organizational Culture over Time: Concerns, Issues, and Strategies, in: *Gender, Work, and Organization* 9 (2002), S. 286-307; ferner Mills, Albert J. / Tancred, Peta (Hg.): *Gendering Organizational Analysis*, Newbury Park u.a. 1992; Franzpötter, Reiner: Organisationskultur – Begriffsverständnis und Analyse aus interpretativ-soziologischer Sicht, Baden-Baden 1997; Wilson, Fiona: Research Note: Organizational Theory: Blind and Deaf to Gender?, in: *Organization Studies* 17 (1995), S. 825-842; Chia, Robert: Thirty Years On: From Organizational Structures to the Organization of Thought, in: *Organization Studies* 18 (1997), S. 685-707.

¹⁰⁰ Vgl. Weinbauer, Klaus: Schutzpolizei in der Bundesrepublik. Zwischen Bürgerkrieg und Innerer Sicherheit: die turbulenten sechziger Jahre, Paderborn u.a. 2003 (vgl. zur methodischen Ausrichtung der Studie v.a. die Einleitung). Wenn nicht anders angegeben, stammen die nachfolgend vorgebrachten Argumente aus dieser Studie.

Ende 1963 hatte der Hamburger Polizeiarzt Eckbert Zylmann zahlreiche polizeiliche Einrichtungen in der Bundesrepublik besucht. Nach seiner Rückkehr berichtete er unverblümt: die Polizei befinde sich in einer „geistigen Isolierung“.¹⁰¹ Diese Feststellungen sorgten für viel Wirbel in der Hamburger Polizei. Ende 1970 betrachtete der Hamburger Senat die Polizei als „ein ‚Unternehmen‘, dessen Erfolg von der Organisation und besonders vom richtigen Personaleinsatz“ abhängen.¹⁰² Eine von „hergebrachten Vorstellungen losgelöste Strukturuntersuchung umfassender Art“ sollte Auskunft darüber geben, wie beides den Erfordernissen der Zeit angepasst werden sollte.¹⁰³ Dieser Schritt mag zwar auch als Ratlosigkeit interpretiert werden – auf polizeilicher wie auf politischer Seite. Jedoch ist es bemerkenswert, dass an so etwas überhaupt gedacht und vor allem, dass diese Untersuchung auch durchgeführt wurde. Zudem wurden einige der darin vorgeschlagenen Veränderungen tatsächlich umgesetzt. Ohnehin öffnete sich die Polizei der 1970er Jahre zahlreichen sozialwissenschaftlichen Analysen, die das Berufsbild, den Alltagsdienst, die soziale Zusammensetzung sowie Feindbilder in der Polizei untersuchten.¹⁰⁴ Solche Monetaufnahmen wären noch im letzten Drittel der 1960er Jahre undenkbar gewesen. Wie konnte es zu diesem Umdenken kommen, welche Veränderungen hatte es in der Gesellschaft, in der Politik und in der Polizei gegeben? War die Polizei, die Trägerin des staatlichen Gewaltmonopols, in den frühen 1970er Jahren gar zu einem ‚ganz normalen‘ Unternehmen geworden?

Schutzpolizei in den frühen 1960er Jahren: eine kameradschaftliche Dienstgemeinschaft?

Anfang der 1960er Jahre wühlte sich die Schutzpolizei in einer tiefen Krise.¹⁰⁵ Aus der Sicht der leitenden Beamten kamen mehr und mehr junge Leute in die Ausbildung, die in der Tätigkeit als Polizist keinen Beruf im Sinne von lebenslanger umfassender Berufung sahen, sondern einem Job nachgehen wollten. Zudem verbreitete sich Unruhe unter Polizisten, da die Ermittlungen der Ludwigsburger Zentralstelle wegen nationalsozialistischer Gewaltverbrechen seit Anfang der 1960er Jahre inzwischen auch die Tätigkeit der Polizei in den Blick genommen hatten.¹⁰⁶ Drittens zeichnete sich ein allmählicher Altersumbruch in der Schutzpolizei ab. Nach und nach traten Beamte in den Ruhestand, die ihren Dienst bereits in den Schutzpolizeien der Weimarer Republik begonnen hatten und dort ihre prägenden Diensterfahrungen gesammelt hatten.

Als Gegenreaktion auf diese von ihnen als krisenhaft wahrgenommenen Entwicklungen bemühten sich zumeist Polizisten, die 1912 und früher geboren waren, die bundesdeutsche Schutzpolizei noch enger als zuvor an Weimarer Traditionen zu orientieren und die Organisation u.a. durch einen Korpsgeist nach außen abzuschotten. Diese Beamten, die ich als „Patriarchen“ bezeichnet habe, entfachten eine patriarchalische Offensive. In diesen Versuchen, durch Traditionen einen Korps-

¹⁰¹ Zylmann, Eckbert: Die psychologische Situation der Polizei. Ein Bericht über eine Studienreise, Hamburg 1964 (MS), Bibliothek der Polizeiführungsakademie (PFA) Hilstrup, hier: S. 7.

¹⁰² Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg VII. Wahlperiode, Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft Drucksache Nr. VII/321 vom 15.09.1970.

¹⁰³ Knight Wegenstein AG Zürich, Erhöhung der Effektivität der Hamburger Polizei. Untersuchung und Vorschläge, September 1971, Anlage 1a zur Bürgerschaftsdrucksache VII/2905.

¹⁰⁴ Vgl. die bei Weinhauer, Schutzpolizei (2003), S. 11 genannten Studien.

¹⁰⁵ Vgl. zum folgenden ebd., Kap. II. 1.3.

¹⁰⁶ Vgl. Weinhauer, Klaus: Die Lasten der Vergangenheit. Schutzpolizei in der Bundesrepublik zwischen NS-Vergangenheit und Weimarer Traditionen, in: Führer, Karl Christian / Kundrus, Birthe / Hagemann, Karen (Hg.): Eliten im Wandel, erscheint Münster 2004.

geist zu implantieren, wurde bisweilen nicht nur auf Weimarer, sondern auch auf Einsatzerfahrungen aus dem Zweiten Weltkrieg zurückgegriffen, speziell im „Bandenkampf“. Für die „Patriarchen“ war die Tätigkeit als Polizeibeamter kein Job oder ein Beruf wie andere auch. Vielmehr sahen sie sich, eingerahmt von einem Netzwerk symbolischer Politik, ‘berufen’, den mythologisierten Staat zu schützen, mit dem sie sich über eine Todesbereitschaft eng verbunden wähnten. Den „Patriarchen“ war während ihrer Ausbildung in den kasernierten Polizeibereitschaften (der Weimarer Jahre) an zentraler Stelle die hohe Bedeutung von tatkräftiger, auf den Schutz des Staates ausgerichteter Männlichkeit nahegebracht worden. Deshalb war es für sie besonders wichtig, nach diesem Männlichkeitsideal zu handeln.

Vor diesem Hintergrund sahen die „Patriarchen“ den Schutz des Staates durch die Polizei nur dann zu gewährleisten, wenn die Vorgesetzten ein umfassendes (auch außerdienstliches) Vorbild für die untergebenen Männer und mit einem überlegenen Wissen ausgestattet waren. Den besten Rahmen für dieses Anforderungsprofil boten kameradschaftliche Dienstgemeinschaften. Die Bedeutung dieser kleingruppenzentrierten Organisationsformen innerhalb der gesamten Polizei ist kaum zu überschätzen. In diesen durch „Erzählungen“ aus der Schutzpolizei der Weimarer Jahre oft mythologisch verklärten Gemeinschaften hatten sich die Untergebenen den patriarchalischen Führerpersönlichkeiten sowie deren Kontrollparadigma bedingungslos unterzuordnen.

Langfristig gesehen blieb der patriarchalischen Offensive der frühen 1960er Jahre jedoch der Erfolg versagt. Dies lag an vier Faktoren. Zum einen war der großstädtische Revierdienst der Polizei Ende der 1950er Jahre grundlegend umgewandelt worden. Unter dem Dach der technisch-organisatorischen Modernisierung¹⁰⁷ entstanden zum einen personalstarke Großwachen. Zum anderen wurden vermehrt Funkstreifen eingesetzt. Beides erschwerte es, an einem patriarchalischen Führungsstil mit seinem starken Kontrollparadigma festzuhalten, geschweige denn, ihn auszubauen. Funkstreifenbeamte nutzten die vielfältigen Handlungsspielräume des kaum kontrollierbaren Funkstreifendienstes. Denn anders als während des Fußstreifendienstes hielten sie sich nicht nur im direkten Umfeld der Wachen auf, wo sie von Vorgesetzten leicht zu kontrollieren waren. Sie mussten vielmehr auch in entfernten Gegenden selbständig agieren. Die von älteren Vorgesetzten favorisierten engen Dienstpläne und -vorgaben waren hierbei hinderlich. Die technisch-organisatorische Modernisierung trug entscheidend dazu bei, dass es (noch weniger als zuvor) möglich war eine organisationsumfassende einheitliche Ordnung zu implementieren, wie sie von den Patriarchen angestrebt wurde. Stattdessen entstanden zahlreiche „lokale Ordnungen“ (Erhard Friedberg). Über die Kontrolle der hierin vorhandenen Unsicherheitszonen entbrannte ein dauernder Kampf zwischen den Funkstreifenbesatzungen und ihren älteren patriarchalischen Vorgesetzten.

Zweitens kamen im Laufe der 1960er Jahre mehr und mehr Polizeibeamte in Leitungspositionen, zunächst in den Polizeirevieren, die in den 1920er Jahre geboren waren. Diese Modernisierer waren nicht in den kasernierten Polizeieinheiten ausgebildet worden und orientierten sich an einem alltagspragmatischen Staatsverständnis, in dem eine Mythologisierung der Bindung von Polizist und Staat über eine enge Todesbereitschaft keine zentrale Rolle mehr spielte. In diesem Rahmen konnte der Polizeidienst durchaus als ein ganz normaler Beruf angesehen werden.

¹⁰⁷ Vgl. ebd., Kap. IV 2.2 und 2.3.

Drittens drängten jüngere Innenpolitiker wie Helmut Schmidt (Hamburg) und Willy Weyer (NRW) seit Anfang der 1960er Jahre darauf, die Isolation der Polizei aufzubrechen und die Polizei zu einer sozialstaatlichen Einrichtung werden zu lassen, die zuständig war für die Gewährleistung von Sicherheit (zunächst vor Kriminalität).¹⁰⁸ Es kam zu ersten polizeiinternen Analysen des Binnenzustands der Polizei. Über diese „black box“ existierten bis dahin keine systematisch erhobenen Erkenntnisse.¹⁰⁹ Viertens verdeutlichten die Polizeieinsätze gegen Studentenproteste,¹¹⁰ wie notwendig und unausweichlich wirkliche Reformen waren, die sich nicht mehr vorrangig an der Vergangenheit, also an der Polizei der Weimarer Jahre, orientierten.

Schutzpolizei in den frühen 1970er Jahren: ein Unternehmen?

Anfang der 1970er Jahre wurde der polizeiliche Revierdienst von einer Aufbruchstimmung erfasst. Die nun von den Modernisierern geführten Diskussionen unterschieden sich deutlich von den Erörterungen der „Patriarchen“ aus den frühen 1960er Jahren.¹¹¹ So hatte die Notwendigkeit, ein (festgefügt) Berufsethos für die Polizei zu schaffen, an Bedeutung verloren. Es war nicht mehr so sehr verpönt, den Polizeiberuf als ‘Job’ wie andere auch anzusehen. In den Debatten der frühen 1970er Jahre standen Teamarbeit, Eigeninitiative, Kommunikation und vor allem ‚Information‘ hoch im Kurs.¹¹²

Zeitgleich entstand auch eine andere Definition der kameradschaftlichen Dienstgemeinschaft als tragender Säule des Zusammenhalts der Polizei. Es ging um eine „Führungs- und Leistungsgemeinschaft“,¹¹³ in der jeder verstehen sollte, warum diese oder jene Entscheidung gefällt wurde. Der Hamburger Polizeibeamte Werner Giese fügte hinzu, die Polizei könne heute nicht mehr nach dem Prinzip ‘Befehl/Gehorsam’ funktionieren. Deshalb müsse sich jeder Vorgesetzte Grundkenntnisse „des betrieblichen Zusammenlebens aneignen“.¹¹⁴ In der Praxis war es jedoch zu dieser wie auch immer definierten betriebsorientierten ‘Führungs- und Leistungsgemeinschaft’ noch ein weiter Weg. Ihn zu gehen mag auch deshalb erschwert worden sein, weil diese Gemeinschaft letztlich ein Schlagwort blieb, das nicht genau definiert wurde. Darüber hinaus beinhaltete zumindest der erste ihrer beiden Teile, die „Führungs“-Gemeinschaft, immer noch eine hierarchische Komponente, deren Beziehung zur ‘Betriebsführerschaft’ im nationalsozialistischen Sinne ungeklärt blieb.

Auch wenn die Modernisierer die Polizei Ende der 1960er / Anfang der 1970er Jahre nicht mehr als eine homogene nach außen abgeschlossene Institution mit statischem Binnengefüge betrachteten, hatte es keine völlige Umwälzung der Verhaltenserwartungen und Führungsvorstellungen gegeben. Nach wie vor besaßen „Ordnung“ sowie Härte (im Sinne der Ablehnung von „Weichheit“) eine

¹⁰⁸ Vgl. ebd., Kap. IV 1. und 3.1

¹⁰⁹ Vgl. Weinbauer, Klaus: Innere Unruhe. Studentenproteste und die Krise der westdeutschen Schutzpolizei in den sechziger Jahren, in: Fürmetz / Reinke / Weinbauer (Hg.), Nachkriegspolizei (2001), S. 303-325, S. 322.

¹¹⁰ Vgl. dazu Weinbauer, Schutzpolizei (2003), Kap.V. 3.

¹¹¹ Vgl. ebd., Kap. II. 1.3.3.

¹¹² Vgl. zur Kritik an dieser technokratischen Orientierung (und an der eifrigen Sammlung von Informationen) Heiner Busch u.a., Polizei in der Bundesrepublik Studienausgabe Frankfurt a.M./New York 1988, S. 115-146.

¹¹³ Rößmann, Egon: Probleme der ‘Inneren Führung’, in: Die Polizei 61 (1970), S. 316-318, S. 317.

¹¹⁴ Giese, Werner: Gedanken über Menschenführung in der Polizei, in: ebd. 62 (1971), S. 337-339 u. ebd. 63 (1972), S. 19-22, S. 22.

wichtige Bedeutung.¹¹⁵ Versucht man, die Äußerungen der Modernisierer im Lichte von Männlichkeitsvorstellungen zu interpretieren und von denen der „Patriarchen“ abzugrenzen,¹¹⁶ wird deutlich, dass das statische, patriarchalische und auf den Schutz des Staats ausgerichtete Männlichkeitsbild zu Beginn der 70er Jahre an Bedeutung verloren hatte. Bei den Modernisierern wurde es überlagert von einem Verständnis von Männlichkeit, das autoritären Mechanismen (wie Befehl und Gehorsam) sowie charakterfesten Vorgesetzten weniger Gewicht beimaß. Die Normen dieser weniger staatsfixierten, zivileren und mehr technisch-orientierten Polizeimännlichkeit legten größeren Wert auf individuelle Leistung und Teamfähigkeit, Flexibilität, Selbstverantwortung und auf technische Fertigkeiten. Auch galten diese Anforderungen (zumindest auf dem Papier) für Vorgesetzte und Mitarbeiter gleichermaßen.

Die noch zu Beginn der 1960er Jahre nahezu allgegenwärtige Orientierung der Polizei am Schutz des Staates war in den Diskussionen, die die Modernisierer über die Reform des Revierdiensts in den frühen 1970er Jahre führten, nicht zu finden. Von den Modernisierern war der Staat im Vergleich zu den „Patriarchen“ entmythologisiert worden. Sein Schutz war nicht mehr der zentrale Bezugspunkt ihres Berufsverständnisses. Dessen Entmythologisierung, die Ausweitung staatlicher Handlungsfelder in den gesellschaftlichen Alltag sowie die Alltagsorientierung der polizeilichen Tätigkeit ließen es den Modernisierern Anfang der siebziger Jahre weniger wichtig erscheinen, den Staat in den Debatten um die Reform des Revierdiensts explizit zu erwähnen.

Mit Blick auf die gesamte Aufgabendefinition der Polizei blieb der wie auch immer definierte Staat jedoch nach wie vor ein wichtiger, wenngleich inzwischen entmythologisierter Bezugspunkt polizeilicher Tätigkeit. Weder die in den frühen 1970er Jahren fest etablierte konflikthafte sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen 'Staat' (Innenministerium) und den Polizeigewerkschaften,¹¹⁷ noch die Aufbruchstimmung dieser Jahre konnten nämlich darüber hinwegtäuschen, dass die Reformierbarkeit der Polizei dann an Grenzen stieß, wenn ihre Verantwortung für den Erhalt des Staates in Frage gestellt wurde. So waren nach Verabschiedung der Notstandsgesetze im Juni 1968 innerhalb der Polizei Erwartungen entstanden, die Polizei könne sich vom Schutz des Staates vollständig zurückziehen. Einer so verstandenen Alltagsorientierung trat der nordrhein-westfälische Innenminister Willy Weyer jedoch entschieden entgegen. Im Juni 1971 kritisierte er die seiner Meinung nach zunehmenden Stimmen in der Polizei, die „immer häufiger die rein gesellschaftliche Funktion“ der Polizei herausstrichen und dabei den Charakter der Polizei als „Träger hoheitlicher Gewalt“ und die Aufgabe des „Staatsschutzes“ leugneten. Er unterstrich: „dieser Staat wird sich nicht selbst aufgeben“. Sollte die Polizei „je auf den Gedanken kommen, die ihr zuge dachte Sicherheitsfunktion für den Staat und seine Erhaltung“ aufzugeben, werde – so drohte Weyer – der Bun-

¹¹⁵ Ebd., S. 21 f.; Rößmann, Probleme (1970), S. 318.

¹¹⁶ Wie tief diese Männlichkeitsbilder in der Vorstellungswelt der Modernisierer verankert waren, läßt sich nicht genau bestimmen. Sie hatten zwar nicht die kasernierte Ausbildung der preußischen Schutzpolizei durchlaufen, durch die den Patriarchen die Bedeutung des auf den Schutz des Staates ausgerichteten Männlichkeitsideals nahegebracht wurde, jedoch werden der Militärdienst und die dortige Ausbildung ähnlich gewirkt haben, vgl. dazu die zahlreichen Arbeiten von Kühne, Thomas z.B.: Zwischen Männerbund und Volksgemeinschaft: Hitlers Soldaten und der Mythos der Kameradschaft, in: AfS 38 (1998), S. 165-189.

¹¹⁷ Vgl. dazu Weinbauer, Klaus: Sozialpartnerschaft, autoritärer Staat und Innere Sicherheit. Gewerkschaftliche Interessenvertretung in der nordrhein-westfälischen Polizei von den 1950er bis in die frühen 1970er Jahre, in: Führer, Karl Christian (Hg.): Tarifbeziehungen im historischen Wandel, erscheint Bonn 2004.

desgrenzschutz (BGS) ihre Position einnehmen.¹¹⁸ Dies kann als Mahnung an die Gewerkschaft der Polizei (GdP) verstanden werden, ihre Bemühungen zur Umdefinition des Polizeiberufs in Richtung eines „sozialen Dienstes am Bürger“¹¹⁹ nicht zu weit zu treiben. Denn die GdP hielt den Bundesgrenzschutz noch im Mai 1973 für eine paramilitärische Organisation, die erst zu einer „echten“ Polizei werden müsse.¹²⁰

Zusammenfassung, Ausblick, Thesen

In den frühen 1970er Jahren war es zeitweise möglich, die Polizei als einen Betrieb zu betrachten, als eine Institution, deren enger Bezug auf den Schutz des Staates hinterfragbar war. Zugleich gab es Denkansätze, in denen Polizisten als Sozialingenieure betrachtet wurden. Dieser kurze Sommer der Querdenker ging jedoch rasch vorüber. Wenngleich genauere Untersuchungen noch ausstehen, scheint es so, als hätten sowohl die polizeilichen Einsätze gegen den Terrorismus als auch die staatlich-polizeiliche Wahrnehmung der terroristischen Bedrohungen die Staatsschutzfunktionen der Polizei wieder stärker in den Vordergrund gerückt.

Die Polizei der frühen 1970er Jahre war somit, dies lässt sich auch beim jetzigen Forschungsstand sagen, kein 'normales' Unternehmen, das etwa für die Gewährleistung von Sicherheit (vor Kriminalität) zuständig war. Jedoch handelte es sich inzwischen um eine weit differenziertere Organisation als noch in der vorherigen Dekade, die beispielsweise in Form der Mobilen und der Sondereinsatzkommandos über neuartige ‚Gewaltsspezialisten‘ verfügte. Es muss zukünftigen Forschungen überlassen bleiben, die Traditionen, Erzählungen, Mythen und Männlichkeitsleitbilder zu untersuchen, die nun in den verschiedenen Zweigen der Polizei dominierten. Wichtig wäre es z.B. zu klären, wie die „68er Polizisten“, also diejenigen jungen Beamten, die ihre prägenden Einsatzerfahrungen während der Großeinsätze im letzten Drittel der 1960er Jahre gesammelt hatten, in den Folgejahren agierten. Gingen von ihnen eher demokratisierende oder militarisierende Tendenzen aus?

Im Rückblick auf die hier zusammengefassten Ergebnisse zeichnen sich einige übergreifende Themenfelder ab, denen sich eine sozial- und kulturgeschichtlich erweiterte Organisationsforschung (nicht nur der Polizei) zukünftig nicht verschließen sollte.

- So muss der bislang zwar inflationär verwendete, aber analytisch kaum befriedigend ausgefüllte Generationenbegriff endlich schärfere Konturen erhalten. Bislang sind die von Karl Mannheim Ende der 1920er Jahre aufgestellten Thesen kaum sozial- und kulturgeschichtlich solide fundiert worden. Zu oft werden Alterskohorten zu Generationen ‚gemacht‘, denen dann ein bestimmtes gemeinsames (politisches) Bewußtsein zugeschrieben wird. Diese analytisch noch wenig differenzierte, schichten- sowie klassenunspezifische und geschlechtsneutrale Zuschreibung nimmt dem Generationenkonzept bislang die analytische Überzeugungskraft. Nach wie vor bliebe auch zu beantworten, ob sich Generationen, ähnlich wie es Edward P. Thompson für Klassen beschrieben hat, nicht erst im gemeinsamen Handeln konstituieren.

¹¹⁸ Die Streife 6/1971, S. 4.

¹¹⁹ Deutsche Polizei / Landesteil Nordrhein-Westfalen 1973, S. 59.

¹²⁰ Ebd., S. 64.

- Wie im vorliegenden Beitrag deutlich geworden sein sollte, sind Organisationen keine geschlechtsneutralen Gebilde. Ein Verständnis von „gendered organization“ (Joan Acker) kann dazu beitragen, in bestimmte Organisationen scheinbar fest ‚eingebaute‘ Funktions- und Ordnungsmechanismen auf ihre geschlechtsbezogenen Komponenten hin zu untersuchen.
- Ohnehin sollte die Stabilität einer Organisation nicht vorausgesetzt werden. Es geht vielmehr darum, den internen Zusammenhalt, die Ausdifferenzierung sowie Elemente der sozialen Konstruktion von Organisationen im historischen Wandel zu untersuchen. Eine Orientierung an Netzwerken kann hier weiterhelfen.
- Damit verbunden ist die Abkehr vom Denken in organisationsumfassenden Ordnungen, wobei die Analyse lokaler Ordnungen sowie ihrer Vernetzung vielversprechend erscheint. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Macht nicht nur an der Spitze von Organisationen vorhanden ist, sondern sowohl in allen organisationsinternen als auch in den Beziehungen mit einer wie auch immer definierten Außenwelt zu finden ist.

Wenn zukünftige Studien diese und andere Impulse aufgreifen, sollte es möglich sein, Organisationen endgültig nicht mehr als vorab gegebene, starre Gebilde zu betrachten, die von Persönlichkeiten an der Spitze ‚gelenkt‘ und auf ein scheinbar klar definiertes Ziel zugesteuert werden. Vielmehr sind Organisationen, ebenso wie die in ihnen bestehenden Ordnungen, stets kontingent (so, aber auch anders möglich).

FORSCHUNGSPROJEKTE

Innovationsprozesse und institutioneller Wandel in öffentlichen Unternehmen in der Schweiz: das Beispiel der PTT und der SBB (1970-2000)

Gisela Hürlimann und Philipp Ischer; Zürich

Einleitung

Technische und betriebsorganisatorische Neuerungen und die Liberalisierung weltweiter Finanztransaktionen lösten seit den 1970er Jahren einen Globalisierungsschub aus, der bis heute anhält. Dies bedeutete in allen Industrieländern eine Herausforderung für den Nationalstaat und setzte den öffentlichen Sektor mit seinen Monopolunternehmen einem zunehmenden Privatisierungsdruck aus. Die politischen Debatten im Zeichen von Liberalisierung, Deregulierung und Privatisierung hatten dabei – sowohl in der Schweiz wie auch im internationalen Vergleich – ganz unterschiedliche Auswirkungen.

Das hier dargestellte Forschungsprojekt konzentriert sich auf die historisch-komparative Analyse zweier wichtiger öffentlicher Unternehmen der Schweiz, der PTT und der SBB. Dabei wird ein un-

ternehmens- und technikgeschichtlicher Ansatz gewählt, der es ermöglicht, die Pfadabhängigkeit der Unternehmensentwicklung aufzuzeigen. Die Fokussierung auf jene Faktoren und Interaktionsprozesse, aus denen unternehmerische Dynamik und Innovationsprozesse resultieren, verspricht neue Erkenntnisse in einem Bereich, in dem bisher die Erforschung unternehmenspolitischer Leitbilder und institutioneller Rahmenbedingungen sowie organisierter Interessen und politischer Konflikte dominierte.

Wird Technik als ein soziotechnisches Netzwerk begriffen, so kann sie in eine institutionenökonomische Perspektive eingefügt werden. Es zeigt sich, dass Technik nicht nur ein zentraler Faktor unternehmerischer Produktivitätssteigerungsstrategien ist, sondern zugleich ein die Handlungsspielräume von Akteuren einschränkendes Regelwerk oder Normensystem darstellt. Diese Sichtweise ermöglicht es, die Frage nach Auslösung und Verlaufsmustern wissenschaftlich-technischer und betriebsorganisatorischer Transformations- und Innovationsprozesse neu zu stellen. Dabei interessieren *einerseits* die vielfältigen Wechselwirkungen zwischen Institutionendesign, Organisationsstruktur und Innovationsdynamik im öffentlichen Sektor im Verlauf der letzten dreissig Jahre. *Andererseits* werden das Bargaining und die Entscheidungsvorgänge innerhalb der Unternehmen analysiert. Hier geht es um die Untersuchung der selektiven Wahrnehmung innerhalb des Möglichkeitsraums technischer Entwicklungen und um die Aushandlung von Lösungen, die eine bestimmte Zukunftsoption realisieren.

Werden die Fragen so gestellt, so zeigt sich, dass hier eine Forschungslücke vorliegt, die in deutlichem Kontrast steht sowohl zur Quellenlage, die eine intensive Bearbeitung der angesprochenen Themenbereiche zulässt, als auch zur politischen und öffentlichen Relevanz des Themas 'secteur public' bzw. ‚service public‘. Das Forschungsprojekt ist auf eine enge Zusammenarbeit zwischen der Forschungsstelle für schweizerische Sozial- und Wirtschaftsgeschichte (Universität Zürich) und der Professur für Technikgeschichte am Institut für Geschichte (ETH Zürich) hin angelegt. An dieser Professur sind bereits entsprechende historische Forschungen im Bereich der PTT (Integriertes Fernmeldesystem Mitte der 60er bis Mitte der 80er Jahre) am Laufen. Auf der Ebene der Lehrstühle D. Gugerli (ETH Zürich) und J. Tanner (Universität Zürich) besteht schon seit längerem eine enge Zusammenarbeit, die durch dieses Projekt noch intensiviert werden soll.

Forschungsstand

In einer neuen Untersuchung „Im Netz der Kommunikation“, welche die Reichs-Post- und -Telegraphenverwaltung im Zeitraum 1876 – 1914 behandelt, spricht Jan-Otmar Hesse von einer „Erfolgsgeschichte“ dieses Unternehmens und schlägt damit einen Grundtenor der historischen Interpretation an.¹ In einem im Februar 2002 erschienenen Bericht des „Think-Tank Avenir Suisse“ wird die öffentliche „Versorgungswirtschaft“, darunter namentlich und insbesondere die Post, als eine Bedrohung für die liberale Schweiz und als eine Ursache von „Wohlstandsverlusten“ dargestellt.² Die Bewertungen von Unternehmen des öffentlichen Sektors klaffen aber nicht nur im Epo-

¹ Hesse, Jan-Otmar: Im Netz der Kommunikation. Die Reichs-Post- und -Telegraphenverwaltung 1876 –1914, München 2002, S. 15.

² Wagschal, Uwe: Liberale Schweiz – nur noch ein Mythos? Ernüchternde Bestandesaufnahme der gegenwärtigen Marktöffnungspolitik, in: Neue Zürcher Zeitung, Samstag 2. 2. 2002, S. 27.

chenvergleich auseinander; auch heute kollidieren entgegengesetzte Positionen in der politischen Diskussion um künftige Weichenstellungen. In dieser Situation ist es attraktiv, den Blick auf die Unternehmensentwicklung zu richten und – ausgehend von den 1970er Jahren – die entscheidende Umbruchphase, die mit den Begriffen Liberalisierung, Flexibilisierung, Deregulierung und Privatisierung umschrieben wird, zu analysieren.

Die Unternehmensgeschichte, die damit wichtig wird, findet seit einem Jahrzehnt zunehmende Beachtung.³ Zum einen ist im Verlaufe der 90er Jahre deutlich geworden, dass eine theoretisch angeleitete Forschung, die sich von politischen und persönlichen Bindungen an die darzustellenden Unternehmen gelöst hat, zu Ergebnissen führt, die in verschiedener Hinsicht von hohem Interesse sind. Zu erwähnen sind Stichworte wie Produktivitätsentwicklung, Arbeitsmarkt, Klassen- sowie Schichtstruktur, Wirtschaftspolitik, Bildungspolitik, etc. Zum andern sind die Unternehmen gerade in ihrer Eigenschaft als politisch und gesellschaftlich wichtige Akteure im Zusammenhang mit der um die Mitte der 90er Jahre neu aufkommenden Kritik an wirtschaftlichen Entscheidungsträgern während der Zeit des Nationalsozialismus ins Zentrum der Aufmerksamkeit geraten. Dies gilt nicht nur für die kriegführenden und besetzten Länder, insbesondere Deutschland,⁴ sondern trifft auch auf neutrale Länder wie die Schweiz zu.⁵

Das heutige Bild im Bereich der Unternehmensgeschichte ist nicht einheitlich; auf der einen Seite gibt es – ausgehend von wirtschaftswissenschaftlichen Zugängen - elaborierte institutionen- und evolutionsökonomische Untersuchungen,⁶ auf der anderen Seite liegen Studien vor, die – angesiedelt in der Disziplin der Geschichtswissenschaft – sozial- und kulturhistorisch arbeiten und den Industriebetrieb bzw. das Dienstleistungsunternehmen als Handlungsfeld und Interaktionsraum begreifen.⁷

Was die Schweiz betrifft, so fehlen im Bereich der öffentlichen Unternehmen nach wie vor einschlägige historische Untersuchungen. Den Entwicklungen und Veränderungen, denen die beiden

³ Die Zeitschrift für Unternehmensgeschichte wird seit 1997 durch eine neue Redaktionsgruppe herausgegeben und enthält einen umfangreicheren Rezensionsteil. Für den deutschsprachigen Raum sind auch die Vierteljahreshefte für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte zu erwähnen.

⁴ Gerade in Deutschland beauftragten verschiedene Unternehmen renommierte Historiker mit der Aufarbeitung ihrer Geschichte. So entstanden z.B. Arbeiten zur Geschichte der Deutschen Bank und zum Volkswagenwerk im Dritten Reich. Gall, Lothar et al.: Die Deutsche Bank 1870 - 1995, Frankfurt a. M. 1995. / Mommsen, Hans; Manfred Grieger: Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter im Dritten Reich, Düsseldorf 1996.

⁵ Ruch, Christian; Myriam Rais-Liechti; Roland Peter: Geschäfte und Zwangsarbeit. Schweizer Industrieunternehmen im "Dritten Reich", Zürich 2001. / Straumann, Lukas; Daniel Wildmann: Schweizer Chemieunternehmen im "Dritten Reich", Zürich 2001. / Karlen, Stefan; Lucas Chocomeli; Kristin D'haemer; Stefan Laube; Daniel Schmid: Schweizerische Versicherungsgesellschaften im Machtbereich des "Dritten Reichs", Zürich 2002 (noch nicht publiziert). / Hug, Peter: Schweizer Rüstungsindustrie und Kriegsmaterialhandel zur Zeit des Nationalsozialismus. Unternehmensstrategien - Marktentwicklung - öffentliche Kontrolle, Zürich 2002 (noch nicht publiziert).

⁶ North, Douglass C.: Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, Tübingen 1992. / Richter, Rudolf; Eirik Furubotn: Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung, Tübingen 1996. / Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen 1990. / Wischermann, Clemens: Institutionenökonomische Theorien und die Erklärung der Wirtschaftsgeschichte Europas in der Neuzeit, in: Olaf Mörke, Michael North (Hg.). Die Entstehung des modernen Europa 1600 - 1900, Köln 1998, S. 81 - 92. / Ders.: Vom Gedächtnis und den Institutionen. Ein Plädoyer für die Einheit von Kultur und Wirtschaft, in: Eckart Schremmer (Hg.). Wirtschafts- und Sozialgeschichte. Gegenstand und Methode, Stuttgart 1998, S. 21 - 33.

⁷ Welskopp, Thomas: Der Betrieb als soziales Handlungsfeld. Neuere Forschungsansätze in der Industrie- und Arbeitergeschichte, in: Geschichte und Gesellschaft, Bd. 22, Göttingen 1996, S. 118 - 142. / Ders.: Arbeit und Macht im Hüttenwerk. Arbeits- und industrielle Beziehungen in der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie von den 1860er bis zu den 1930er Jahren, Bonn 1994. / Reckendrees, Alfred: Das "Stahltrust"-Projekt. Die Gründung der Vereinigten Stahlwerke AG und ihre Unternehmensentwicklung 1926 - 1933/34, München 2000.

grössten öffentlichen Unternehmen der Schweiz, die SBB und die PTT, während den letzten dreissig Jahren ausgesetzt waren, widmete sich die Geschichtsschreibung nur ganz spärlich. So existieren für die SBB zwar einige Allgemeindarstellungen, deren Schwerpunkt zumeist im 19. Jahrhundert liegt und die sich vor allem mit dem Eisenbahnbau und dessen Auswirkungen auf die Wirtschaft und Bankenwelt der Schweiz befassen oder die nach dem Verhältnis von Eisenbahnbau, Städte- und Strassenplanung fragen. Doch zur Geschichte der Bahn seit den 1970er Jahren, zu den strukturellen und organisatorischen Auswirkungen der Privatisierungs- und Deregulierungsdiskussion und zu gewandelten Innovationsprozessen findet sich noch nichts.

In Bezug auf die Geschichte der PTT und hier vor allem in Bezug auf den Bereich Telekommunikation sieht die Forschungslage etwas besser aus. Auch wenn sich die Geschichtsschreibung bis anhin in erster Linie für die Geschichte der Entstehung der PTT, für die Entwicklung des Post-, Telegraphen- und Telekommunikationswesens, für dessen soziokulturelle und sozioökonomische Auswirkungen und für dessen technische Voraussetzungen interessierte, entstanden doch in den letzten zehn Jahren in der Geschichte, der Politologie, der Soziologie, des New Public Managements und der Ökonomie verschiedene Arbeiten, die die Implikationen der weltweiten Deregulierungs- und Liberalisierungsbemühungen sowie die Auswirkungen des technischen Wandels, speziell der Digitalisierung, auf das Unternehmen PTT und auf das breitere sozioökonomische Umfeld analysierten.⁸ Allgemein lässt sich das Fazit ziehen, dass bis jetzt nur wenige wissenschaftliche Arbeiten vorliegen, die sich speziell mit dem Transformationsprozess der öffentlichen Unternehmen der letzten dreissig Jahre auseinandersetzen. Es existieren Arbeiten, die sich mit den ökonomischen Krisen der 70er und 80er Jahre befassen⁹ oder die den Wandel in der Wirtschaftspolitik der Schweiz zum Thema haben¹⁰, aber es gibt keine Studien, deren Hauptaugenmerk dem Wandel der Innovationsdy-

⁸ Cop, Richard: Im Netz gefangen. Telekommunikation in der Schweiz - Geschichte und Perspektiven einer Technik im Wandel, Zürich 1993. / Odermatt, Jean: Die Story der PTT-Reform. Der Weg vom Staatsbetrieb zu zwei selbständigen Kommunikationsunternehmen im Wettbewerb, Bern 1997. / Siehe auch Ders.: Von der Postabteilung der PTT zum selbständigen Unternehmen Die Post, 1950 - 1999, in: Karl Kronig, Museum für Kommunikation Bern (Hg.). Ab die Post. 150 Jahre schweizerische Post, Bern 1999, S. 64 - 73. / Finger, Matthias; Jean-Noël Rey: Die Zukunft der Post - Die Post der Zukunft, Zürich 1994. / Finger, Matthias; Serge Pravato; Jean-Noël Rey (éds.): Du monopole à la concurrence. Analyse critique de l'évolution de six entreprises publiques, Lausanne 1997. / Des weiteren gibt es noch einen von Raoul Blindenbacher herausgegebenen Sammelband, der sich mit den Veränderungen auseinandersetzt, die sich in der Regierung und der Verwaltung zugetragen haben. Blindenbacher, Raoul (Hg.): Vom Service Public zum Service au Public. Regierung und Verwaltung auf dem Weg in die Zukunft, Zürich 2000. / Häusermann, Silja; André Mach; Yannis Papadopoulos: Changes in Decision-Making Processes and State Interventionism under External Pressure. Patterns of Liberalisation and Reregulation in two sectors - the case of Switzerland (unveröffentlicht). / Dies.: Economic regulatory reforms in Switzerland. Adjustment without European integration or how rigidities became flexible (unveröffentlicht). / Bühler, Stefan: Wettbewerb und flächendeckende Grundversorgung in der Telekommunikation. Regulatorische Probleme der Umsetzung des revidierten Fernmeldegesetzes, Bamberg 1999. / Maggi, Rico: Beurteilung der Schweizerischen Telekom-Liberalisierung aus ökonomischer Sicht. Basisbericht zur Synthese "Le défi des télécommunications", herausgegeben vom Schweizerischen Wissenschaftsrat, Bern 1996. / Balthasar, Andreas: Der Staat vor den Herausforderungen der Telekommunikationsentwicklung. Basisbericht zur Synthese "Le défi des télécommunications", herausgegeben vom Schweizerischen Wissenschaftsrat, Bern 1996. / Schweizerischer Handels- und Industrie-Verein (Vorort) (Hg.): Liberale Rahmenbedingungen für die Telekommunikation in der Schweiz. Plädoyer und Postulate der Wirtschaft für eine zügige Revision des Fernmeldegesetzes, Zürich 1995.

⁹ Eine ausgezeichnete Übersicht über die ökonomische Situation in der Schweiz in den siebziger Jahren bietet Bernegger Michael: Die Schweiz unter flexiblen Wechselkursen, Bern/Stuttgart 1988. Diese Studie wurde im Rahmen des gross angelegten Forschungsprogramms Nr. 9 veröffentlicht. Zu nennen sind auch die beiden Standardwerke von Katzenstein, Peter J.: Corporatism and Change. Austria, Switzerland, and the Politics of Industry, Ithaca/London 1984. / Ders.: Small States in World Markets. Industrial Policy in Europe, Ithaca/London 1985.

¹⁰ Der Standardaufsatz zur schweizerischen Wirtschaftspolitik seit den 1970er Jahren stammt von Armingeon, Klaus: Wirtschafts- und Finanzpolitik in der Schweiz, in: Ulrich Klöti, Peter Knoepfel, Hanspeter Kriesi, Wolf Linder, Yannis Papadopoulos (Hg.): Handbuch der Schweizer Politik, Zürich 1999, S. 725-766. Weitere Informationen zu den Veränderungen der 90er Jahre finden sich bei Mach, André (Hg.): Globalisation, néo-libéralisme et politiques publiques dans la Suisse des années 1990, Zürich 1999.

namik öffentlicher Unternehmen gilt. Die Wechselwirkungen zwischen einem sich wandelnden ökonomischen, technischen und institutionellen Umfeld und den unternehmensintern ablaufenden Kommunikations-, Entscheidungs- und Lernprozessen in öffentlichen Unternehmen hinsichtlich einer sich verändernden strategischen und technischen Ausrichtung, sind bis jetzt weitgehend unerforscht.

Auch für das Ausland fehlen bis jetzt wesentliche historische Analysen der Veränderungen, die sich im 'secteur public' seit den 1970er Jahren zugetragen haben. In den Disziplinen Ökonomie, Jurisprudenz und Politologie ist hingegen vor allem in Bezug auf den Transformationsprozess im Telekommunikationssektor viel Forschung betrieben worden.¹¹

Theoretische Konzepte und forschungsleitende Fragestellungen

Die Entwicklungen, die meist unter den Schlagworten Liberalisierung, Flexibilisierung, Deregulierung und Privatisierung diskutiert werden, setzten in den 1970er Jahren ein. Die zuerst nur zaghaft formulierten, im Verlaufe der 1980er Jahre und vor allem der beginnenden 1990er Jahre immer lauter werdenden Forderungen nach einer radikalen Reorganisation und Anpassung des 'secteur public' an Globalisierungs- und Liberalisierungsprozesse wirkten sich auf die Innovationsdynamik aus. Dies zeigt sich am Beispiel der PTT: Dominierten hier in den 1970er und 1980er Jahren die durch die Digitalisierung und die damit einhergehenden Neuerungen provozierten technischen Veränderungen die Diskussionen, so kam es in den 1990er Jahren zu einer thematischen Verschiebung. Das Fernmeldegesetz wurde zweimal reformuliert und an die im europäischen Umfeld durchgeführten Reformen angepasst. Die Veränderungen des institutionellen Rasters, innerhalb dessen sich die PTT zu bewegen hatte, rückten die Diskurse weg von technischen und hin zu betriebsökonomischen Kategorien. Dies schuf die Voraussetzungen für wegleitende betriebsorganisatorische Neuerungen.

Die Debatte, die um diese Neuerungen geführt wurde, hängt mit einigen grundlegenden Charakteristika öffentlicher Unternehmen zusammen. Diese unterscheiden sich von jenen der Privatwirtschaft dadurch, dass sie gemeinwirtschaftliche Leistungen erbringen, die sich in strikten 'terms' einer Marktwirtschaft nicht auszahlen würden (z.B. eine bestimmte Dichte von Poststellen oder die Versorgung entlegenerer Gebiete mit Transportleistungen). Die Mehrkosten, die das verursacht, können entweder durch Subventionierung oder durch erhöhte Preise finanziert werden. Bei der Subventionierung wiederum ist zwischen einer unternehmensinternen Quersubventionierung (so finanzierte z.B. im PTT-Verbund der Telefonbereich die Dienstleistungen der Post) und einer Subventionierung durch den Staat zu unterscheiden. Grundlage für eine solche Unterstützung durch die Steuerzahler oder die Konsumentinnen ist ein politischer Leistungsauftrag, der die Ausgestaltung des Dienstleistungsangebots öffentlicher Unternehmen festschreibt. Die Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, sind von der wirtschafts- und politikwissenschaftlichen Forschung schon eingehend behandelt worden: Wie kommt ein solcher „Leistungsauftrag“ zustande? Gibt es Ange-

¹¹ Es werden nur die neusten Arbeiten angegeben, die in Deutschland in den Disziplinen Jurisprudenz und Politologie zu diesem Thema verfasst wurden: Schmidt, Susanne K.: Liberalisierung in Europa. Die Rolle der Europäischen Kommission, Frankfurt a. M./New York 1998. / Koenig, Christian et al. (Hg.): Liberalisierung der Telekommunikationsordnung. Ein Rechtsvergleich, Heidelberg 2000. / Schneider, Volker: Staat und technische Kommunikation. Die politische Entwicklung der Telekommunikation in den USA, Japan, Grossbritannien, Deutschland, Frankreich und Italien, Frankfurt a. M./New York 1999. / Ders.: Die Transformation der Telekommunikation. Vom Staatsmonopol zum globalen Markt (1800-2000), Frankfurt a. M. 2001.

bote, die nicht direkt vom Markt gesteuert werden können? Wie sind „Nation“ und „Wirtschaftsleistung“ miteinander verknüpft? Wie lassen sich die öffentlichen Unternehmen in der Schweiz klassifizieren (für die 70er Jahre: PTT, SBB, öV, Elektrizitätswirtschaft, etc.)? Welche Vorteile bzw. Nachteile sind mit einer „Privatisierung“ verbunden?¹²

Nicht zuletzt stellt sich die Frage nach Voraussetzungen, Verlaufsformen und Auswirkungen von technischen und betriebsorganisatorischen Innovationen in öffentlichen Unternehmen. Um diese innovative Dynamik analysieren zu können, ist es notwendig, zwei unterschiedliche Perspektiven aufeinander zu beziehen: Zum einen bedarf es der soeben vorgestellten Perspektive des Aussen, die sich mit den im Zuge der allgemeinen technischen Neuerungen und den im politischen Bereich einsetzenden Liberalisierungs- und Deregulierungsbemühungen befasst. Es geht um den Wandel des nationalen und internationalen Institutionendesigns und um die Auswirkungen des durch die Globalisierung und Digitalisierung bewirkten Transformationsprozesses auf die öffentlichen Unternehmen. Damit kann ein Ausschnitt der Geschichte des sozioökonomischen und politischen Systems der Schweiz seit den 1970er Jahren beschrieben werden. Der hier vorgestellte Forschungsprojekt setzt nun stärker bei einer Binnenperspektive an, die sich mit den in den Unternehmen ablaufenden Aushandlungs- und Lernprozessen befasst. Indem nach den Akteuren und Machtverhältnissen gefragt wird, wird verhindert, dass die verschiedenen Innovationsprozesse eine 'black box' bleiben. Diese Kombination von Aussen- und Innenperspektive ermöglicht zu zeigen, dass Veränderungen der Organisationsstruktur in komplexen unternehmensinternen Handlungs- und Kommunikationsprozessen ausgehandelt werden. Die daraus resultierenden Neuerungen gründen ebenso auf technischen Artefakten wie auf kommunikativ verfassten Lernprozessen. Die in einem Unternehmen vorherrschenden Machtverhältnisse, wobei das Management oder die Aktionäre nie über sämtliche Machtressourcen verfügen, bestimmen den Grad der Implementierung technischer Möglichkeiten in einem Unternehmen mit.¹³ In Bezug auf die Unternehmen des 'secteur public' spielt auch die öffentliche und politische Meinung eine wesentliche Rolle, wenn es um die Implementierung technischer oder betriebsorganisatorischer Innovationen geht.

Einen produktiven Ansatzpunkt für eine solche Analyse, die vom Primat interner Faktoren ausgeht, bietet Alfred D. Chandlers Untersuchung der Bildung von Grossunternehmen, die im Zuge einer verstärkten Integration von Produktionseinheiten in die eigene Organisationsstruktur und der damit einsetzenden Diversifizierung und Divisionalisierung des Produktions- und Distributionsprozesses konstituiert werden. Die Analyse wird hier vom Markt-Preis-Mechanismus (der „invisible hand“ von Adam Smith) weg und in jene Bereiche hinein verlagert, die Chandler als die „visible hand“ des Managements bezeichnet. Der Strukturwandel der Unternehmen folgt, so die These Chandlers, den strategischen Vorgaben des Managements, das durch die Integration von Produktionsabläufen

¹² Vgl. z.B. Aubert, Gabriel et al. (Hg.): *Fonction publique. Vers une privatisation?* Zürich 2000. / Buser, Walter et al.: *Die Zukunft des öffentlichen Dienstes in der Schweiz*, Lenzburg 1993. / Knieps, Günter: *Wettbewerbsökonomie. Reregulierungstheorie, Industrieökonomie, Wettbewerbspolitik*, Berlin 2001. / Knieps, Günter; Gert Brunekreeft (Hg.): *Zwischen Regulierung und Wettbewerb. Netzsektoren in Deutschland*, Heidelberg 2000. / Viscusi, Kip W. et al.: *Economics of regulation and antitrust*, Cambridge/Mass 1998.

¹³ Erker, Paul: *Aufbruch zu neuen Paradigmen. Unternehmensgeschichte zwischen sozialgeschichtlicher und betriebswirtschaftlicher Erweiterung*, in: *Archiv für Sozialgeschichte*, Bd. 37, 1997, S. 323f.

und durch die Koordination der Ressourcenallokation Marktprozesse umgeht.¹⁴ Mit der Formel „Structure follows Strategy“ hat Chandler diese These zusammengefasst.¹⁵

In den Arbeiten von Douglass C. North über den institutionellen Wandel lässt sich die Perspektive des Aussen in einer Weise fassen, dass sie mit der unternehmensinternen Dynamik verbunden werden kann.¹⁶ Das Interesse von North gilt zum einen der Erklärung der durch ein spezifisches Institutionenraster bedingten Pfadabhängigkeit der Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft. Es geht ihm um die *longue durée*. Zum anderen interessiert er sich für den Wandel. Darunter versteht er eine in erster Linie sich kontinuierlich und in kleinen Schritten vollziehende Entwicklung, deren Motor das einzelne Unternehmen ist. Trotz der prominenten Stellung, die North dem Unternehmen in seiner Theorie des Wandels gibt, findet sich bei ihm keine ausgearbeitete Analyse der im Unternehmen selbst ablaufenden Handlungs- und Kommunikationsprozesse. Die Theorie bleibt auf die Makroebene beschränkt.

Im Gegensatz zur neoklassischen Ökonomie betont North die Geformtheit und die institutionelle Prägung des Marktes. Seine Institutionenanalyse unterscheidet zwischen formlosen (Sanktionen, Tabus, Gewohnheiten, Traditionen, Verhaltensregeln) und formgebundenen (Verfassungen, Gesetze, Eigentumsrechte) Institutionen.¹⁷ Der dadurch vorgegebene Rahmen, der Verbots- wie Anreizstrukturen umfasst, beeinflusst massgeblich die Ausformung und Leistungsfähigkeit von Wirtschaft und deren zukünftige Entwicklung. Effiziente Institutionen sind nicht der automatische Reflex auf ein allgemeingültig gedachtes Wettbewerbsparadigma, sondern vollziehen sich immer nur im Rahmen bestimmter gesellschaftlicher Spielregeln. Sie sind der erklärungsbedürftige Sonderfall der Geschichte.¹⁸

Wichtig für eine Analyse des öffentlichen Sektors ist die North'sche These, dass die den Institutionen eingeschriebenen Anreizstrukturen und die vorgegebenen Eigentumsrechte (property rights) für die unternehmerische Organisationsentwicklung relevant sind. Institutionelle Vorgaben beeinflussen sowohl die Form der Organisationen als auch die Art von Informationen und Wissen, die von ihnen benötigt werden.¹⁹ Weil auf Märkten nie vollkommene Informationstransparenz herrscht, entsteht so eine spezifische Topographie des Wissens und es fragt sich, ob öffentliche Unternehmen – wie Anhänger der Privatisierung vermuten – besonders schlecht informiert sind oder ob – was die Promotoren des öffentlichen Sektors annehmen – informationsökonomisch von keiner strukturellen Benachteiligung öffentlicher Unternehmen ausgegangen werden kann.

¹⁴ Chandler, Alfred D.: Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism, Cambridge/Mass. 1990.

¹⁵ Während Jahren bildete diese Theorie die wesentliche Referenz, an der man sich nicht nur in Deutschland, sondern auch in Grossbritannien orientierte. Doch seit den 1990er Jahren wurde auch Kritik an Chandler laut. Der Vorwurf lautet, dass die von ihm vorgenommene Reduktion des Unternehmens auf die Unternehmensstrategie und deren ungebrochene Umsetzung in Organisationsstrukturen zu einer Ausdünnung des Untersuchungsgegenstandes führt, wodurch die Anschlussfähigkeit seiner Theorie an eine moderne Sozialgeschichte vermindert wird. Vgl. dazu: Erker (wie Anm.12), S. 322ff. / Siehe auch Plumpe, Werner: Unternehmen, in: Gerold Ambrosius, Dietmar Petzina, Werner Plumpe (Hg.). Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Historiker und Ökonomen, München 1996, S.60.

¹⁶ North (wie Anm. 6).

¹⁷ North (wie Anm. 6), S. 4. / Siehe auch Triebel, Florian; Jürgen Seidl: Ein Analyserahmen für das Fach Unternehmensgeschichte, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Bd. 46, München 2001, S. 14.

¹⁸ Nieberding, Anne; Clemens Wischermann: Unternehmensgeschichte im institutionellen Paradigma, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Bd. 43, München 1998, S. 40.

¹⁹ North (wie Anm. 6), S. 92.

Um solche Kontroversen klären zu können, ist es sinnvoll, die Perspektive zunächst umzukehren und nach der inneren Entwicklungsdynamik öffentlicher Unternehmen zu fragen. Dabei steht der betriebsorganisatorische und technische Wandel im Vordergrund.²⁰ Produktivitätszuwächse in Unternehmen werden über die Implementierung neuer Technologien und Organisationstechniken realisiert; es handelt sich also um eine (mehr oder minder kapitalintensive) „Verkörperung“ von Wissen in den Produktionsanlagen und Organisationsinfrastrukturen des Unternehmens. Diese Erkenntnis hat jedoch oft dazu geführt, Technik eindimensional als Implementierung wissenschaftlicher Erkenntnisse in Produktionsprozesse zu verstehen.²¹

An diesem Punkt setzt die entscheidende Fragestellung des Forschungsprojekts an. Technik wird hier als weit mehr, nämlich als ein soziotechnisches System betrachtet.²² Auf diese Weise lässt sich die technikgeschichtliche Sichtweise in eine Sozialgeschichte des Unternehmens und auch in eine ökonomische Institutionenanalyse einfügen. Organisations- und Maschinenteknik ist zwar von einer Northschen Institution dadurch zu unterscheiden, dass sie direkte Auswirkungen auf die Produktivitätsstandards hat, unter denen Güter und Dienstleistungen produziert werden. Doch ein Technikbegriff, der eine direkte Umsetzung des „technischen Fortschritts“ in den Betrieb unterstellt, klammert den entscheidenden Punkt aus: Es wird nämlich nicht einfach technikgewordene Wissenschaft innoviert und diffundiert, sondern benennbare Akteure wählen in einem spezifischen historischen Kontext aus einem Angebot von technischen Entwicklungen aus und legen sich damit in einem Möglichkeitsraum von Optionen auf eine ganz bestimmte Entwicklung fest. Diese Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse erfolgen nicht willkürlich, sondern können am geeignetsten mit dem Begriff der Pfadabhängigkeit beschrieben werden.²³ Dieser erlaubt es, die nicht hintergehbare Kontingenz im Wahlverhalten auf strukturbildende Faktoren zu beziehen, die gleichsam einen „Korridor“ von Handlungsalternativen festschreiben.²⁴ So gibt es Bewertungs- und Deutungsmus-

²⁰ Hier nur ein paar Werke, die sich stark mit dem technischen und dem betriebsorganisatorischen Wandel in Unternehmen befassen. Castells, Manuel: *The Rise of the Network Society. The Information Age. Economy, Society and Culture*, Cambridge/Oxford 1996. / Hotz-Hart, Beat; Andreas Reuter; Patrick Vock: *Innovationen. Wirtschaft und Politik im globalen Wettbewerb*, Bern 2001. / Piore, Michael J.; Charles F. Sabel: *Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Oekonomie in die Gesellschaft*, Frankfurt a. M. 1989. / Powell, Walter W.: *Weder Markt noch Hierarchie: Netzwerkartige Organisationsformen*, in: Patrick Kenis, Volker Schneider (Hg.). *Organisation und Netzwerke. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik*, Frankfurt a. M./ New York 1996, S. 213-271. / Thomson, Graham et al. (Hg.). *Market, hierarchies and networks. The coordination of social life*, London 1991. / Teece, David J.: *Technological change and the nature of the firm*, in: G. Dosi et al. (Hg.). *Technological Change and Economic Theory*, London 1988, S. 256-281.

²¹ Gugerli, David: „Translationen“ der elektrischen Übertragung. Ein Beitrag zu Revision der Geschichte technischer Innovationen, in: Bettina Heintz, Bernhard Nievergelt (Hg.). *Wissenschafts- und Technikforschung in der Schweiz. Sondierungen eine Disziplin*, Zürich 1998, S. 195ff.

²² Ansätze, die Technik als ein soziotechnisches System verstehen: Gugerli, David: *Redeströme. Zur Elektrifizierung der Schweiz 1880 - 1914*, Zürich 1996. / Latour, Bruno: *Aramis or the love of technology*, Cambridge/London 1996. / Dosi, G. et al. (Hg.): *Technological Change and Economic Theory*, London 1988. / Rammert, W.: *Das Innovationsdilemma. Technikentwicklung in Unternehmen*, Opladen 1988. / Rosenberg, N.: *Inside the Black Box. Technology and Economics*, Cambridge 1982.

²³ Zum Modell der Pfadabhängigkeit siehe North (wie Anm. 6), S. 123.

²⁴ Die von Anthony Giddens entwickelte "Strukturierungstheorie" bringt das hier angesprochene Zusammenspiel von Handlung und Struktur, von Akteur und System in eine analytische Form. Indem er die Dichotomie von Handlung und Struktur in eine Dualität verwandelt, vermeidet er die Probleme so vieler Untersuchungen, die entweder die Freiheit des Handelnden überbetonen oder den systematischen Zwang zu stark gewichten. Nach Giddens besitzen Strukturen als Elemente sozialer Systeme eine Doppelqualität: Einerseits sind sie Medium und Resultat des Handelns und werden im Prozess der Interaktionen reproduziert und verändert. Andererseits ist ihnen ein Set handlungsleitender Regeln und (Macht-)Ressourcen eingeschrieben, das die Anzahl an Handlungsalternativen beschränkt, damit Komplexität reduziert und so die rekursive Praxis des Handelns überhaupt erst ermöglicht. Giddens, Anthony: *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*, Frankfurt a. M./New York 1997, S. 77ff. / Siehe auch die Ausführ-

ter, aus denen bestimmte Präferenzen für das eine oder das andere technische Lösungsangebot ableitbar sind.

Dieses Technikverständnis legt zwei Fragestellungen nahe: *Erstens* geht es um die Frage, wie die Aushandlungsprozesse zwischen verschiedenen Akteuren verlaufen, d.h. wie Technikevaluation und Optionenvergleich erfolgen und welche Interessendurchsetzungsstrategien dabei zur Anwendung kommen. Der Begriff des „Interesses“ ist dabei nicht strukturell determiniert; „Interessen“ sind vielmehr selber Resultate von kommunikativen Lernprozessen, welche aus durchaus heterogenen Motivationen relativ homogene Interessenlagen erzeugen. *Zweitens* schaffen die gewählten Lösungen – hierin Institutionen vergleichbar – Verbindlichkeiten und schränken die Handlungsmöglichkeiten wiederum ein, womit einer der Faktoren identifiziert ist, der die pfadabhängige Entwicklung des Unternehmens gewährleistet.

Für eine solche Analyse, die technologische Settings einerseits als Resultat von Aushandlungsprozessen und andererseits als handlungsbeschränkende Regelwerke begreift, ist die Analyse von unternehmensinternen Kommunikationsprozessen zentral. Der Ansatz von Hansjörg Siegenthaler ermöglicht eine Formulierung und theoretische Klärung der damit entstehenden Probleme. Zudem korrigiert er die im Chandlerschen Ansatz etwas einseitige Gewichtung der Unternehmensleitung und der von ihr bevorzugten Strategie zu Gunsten eines Erklärungsmodells, in dem die unternehmensintern erfolgenden Entscheidungs- und Aushandlungsprozesse dem Einfluss unterschiedlichster Interessengruppen ausgesetzt sind. Marktprozesse setzen sich – dies die These – nicht direkt in unternehmerisches Handeln um, sondern werden über Interpretationsmuster und Diskurse vermittelt, die von weit mehr handeln als bloss von wirtschaftlichen Sachverhalten. Die Stellung der Unternehmen des 'secteur public' ist damit von gesellschaftlichen Selbstverständigungsdebatten nicht zu trennen und der Wandel der Innovationsdynamik findet wiederum seinen Niederschlag in den verschiedensten Diskursen, in denen über Folgen und Ziele der diversen Neuerungen verhandelt wird. Die geforderte Perspektive des Innern hat sich mit solchen Aushandlungs- und Entscheidungsprozessen zu befassen und soll im Folgenden noch theoretisch fundiert werden.

Nach Hansjörg Siegenthaler vermittelt ein Set an kognitiven Regeln der Selektion, der Klassifikation und der Interpretation von Informationen dem Akteur Orientierung, da es ihm die Welt überblick- und damit berechenbar macht. Es ermöglicht eine selektive Informationsbeschaffung und damit die gezielte Ergänzung defizitärer Wissensbestände. Dies führt zu einer Reduktion der zu grossen Komplexität von Welt und macht die Zukunft entlang der vorgegebenen Deutungskategorien antizipierbar. Der Akteur wird entscheidungs- und handlungsfähig.²⁵ Hansjörg Siegenthaler geht von der These aus, dass sich im Normalfall ein Set an kognitiven Regeln selten und diskontinuierlich ändert.²⁶ Es ist Teil der Struktur, die innerhalb von Strukturperioden stabil bleibt. Dabei definiert er Struktur "als die Gesamtheit kognitiver Regelsysteme sowie externer und internalisierter

rungen bei Welskopp, Thomas: Der Betrieb als soziales Handlungsfeld. Neuere Forschungsansätze in der Industrie- und Arbeitergeschichte, in: Geschichte und Gesellschaft, Bd. 22, Göttingen 1996, S. 140f.

²⁵ Siegenthaler, Hansjörg: Regelvertrauen, Prosperität und Krisen, Tübingen 1993, S. 15.

²⁶ Siegenthaler (wie Anm. 26), S. 39.

Gebots- und Verbotsnormen. Diese Normen bezeichnen wir als Institutionen.²⁷ Hier ergeben sich direkte Anschlüsse an die Ausführungen von North.

Hansjörg Siegenthaler betont, dass in Zeiten des Übergangs, des Wandels und erst recht der Krise Struktur in Bewegung kommt. Die alten kognitiven Regelsysteme greifen nicht mehr, Komplexität und Kontingenz nehmen zu und damit die Prognostizierbarkeit von Prozessen ab. Kurz: "Die Welt verliert an Transparenz."²⁸ Den Akteuren fällt es schon schwer genug, aus der Fülle sich oft widersprechender Daten die für sie relevanten Informationen herauszuziehen, geschweigen denn, sie in ein Interpretationsraster einzubauen, das die Zukunft antizipierbar und damit Handlung weiterhin möglich macht. Je offener die Zukunft, desto grösser die Unsicherheit. Der Verlust an Zukunftsvertrauen und der Verlust an Orientierungswissen gehen Hand in Hand. Erfahrungen aus der Vergangenheit und der Gegenwart lassen sich nicht mehr entlang zuvor intersubjektiv geteilter Interpretations- und Selektionsregeln von Informationen, die nun durch die Krise in Frage gestellt werden, in die Zukunft projizieren, was dem Morgen klare Umrisse und dem Akteur genügend Sicherheit für zukunftsgerichtete Entscheidungen geben würde.

Zeiten der Unsicherheit und Orientierungslosigkeit erzwingen Lernprozesse diverser Intensität, die alle auf eine Reduktion von Kontingenz und von Komplexität ausgerichtet sind. Sie sind kommunikativ verfasst, wobei die verstehens- und verständigungsorientierte Rede mit der Grösse der allgemeinen Unsicherheit zunimmt. Je grösser die Orientierungskrise, umso mehr sind die Akteure bereit, alte Denk- und Interpretationsmuster zu Gunsten neuer Ansätze und Ideen aufzugeben. Die Lernprozesse, die das Ziel der Modifikation oder gar der Neuschöpfung kognitiver Regelsysteme verfolgen, vollziehen sich innerhalb und durch das Gespräch. Das Gegenüber wird benötigt, um an ihm zu erproben, wie neue Denkspiele wirken. "Wir inszenieren Prozesse verbaler Kommunikation, nicht ausschliesslich, aber doch vor allem verbaler Kommunikation, wir überprüfen unsere Denkspiele an den Reaktionsweisen unserer Gesprächspartner, wir messen, was wir ohne zureichende Gründe für vernünftig halten, an in Sprache gefasster Erfahrung der anderen. Und erst wenn wir Rückhalt finden im Gespräch, wenn die Partner, die wir für massgeblich halten, Rückhalt gewähren, führt uns das Denkspiel zum Denkmuster, von dem wir uns dann schliesslich leiten lassen."²⁹ So umschreibt Siegenthaler die Wirkungsweise kommunikativer Lernprozesse, wobei er eine auch für die historische Entwicklung öffentlicher Unternehmen nutzbare Unterscheidung zwischen regelgebundenen Lernprozessen in Phasen struktureller Stabilität und fundamentalen Lernprozessen in Krisenkontexten vorschlägt.³⁰

Die Arbeiten von North und Siegenthaler sind weitgehend miteinander kompatibel. Ihnen ist es ein Anliegen, die Grammatik des sozioökonomischen Wandels zu erklären, wobei die Akzente verschieden gesetzt werden. Dabei betont North vor allem den institutionellen Rahmen, innerhalb dessen sich sozioökonomische Entwicklungen abspielen. Der theoretische Schwerpunkt von Siegentha-

²⁷ Siegenthaler (wie Anm. 26), S. 14f.

²⁸ Siegenthaler (wie Anm. 26), S. 16.

²⁹ Siegenthaler, Hansjörg: Hirtenfolklore in der Industriegesellschaft. Nationale Identität als Gegenstand von Mentalitäts- und Sozialgeschichte, in: Guy P. Marchal, Aram Mattioli (Hg.). *Erfundene Schweiz. Konstruktion nationaler Identität*, Zürich 1992, S. 28.

³⁰ Siegenthaler (wie Anm. 26), S. 33ff.

ler hingegen liegt auf der Akteurseite. So interessieren ihn die Voraussetzungen, die es einem Akteur ermöglichen, die Zukunft zu antizipieren und damit handlungsfähig zu sein.

Schluss

Bis heute existieren noch keine historischen Studien, die sich mit den Innovationsprozessen und dem institutionellen Wandel in öffentlichen Unternehmen der letzten 30 Jahre beschäftigen. Dieses Defizit betrifft nicht nur die nationale, sondern auch die internationale historische Forschung. Auch wenn es in verwandten Fachgebieten, wie der Politologie und Ökonomie, auf nationaler und vor allem internationaler Ebene bereits eine ganze Reihe an Arbeiten zu den Themen Deregulierung- und Privatisierung gibt, so fehlen doch bis jetzt Untersuchungen, die über ein intensives Quellenstudium zu ihren Ergebnissen kommen und deren Untersuchungsobjekte die öffentlichen Unternehmen, Post/Telekommunikation und die Eisenbahn, sind. Das Forschungsprojekt wäre ein erster Schritt, der zur Schliessung dieser Forschungslücke beitragen würde. Des Weiteren stellt es den Versuch dar, die in der Unternehmensgeschichte intensiv geführten theoretischen Diskussionen durch theoriegeleitete empirische Forschung zu ergänzen. Da es sich bei den zu behandelnden Fragen um aktuelle Themen handelt, kann ein Rückblick auf die Transformationen und eine Analyse der Innovationsprozesse in der PTT und der SBB einen kritischen Beitrag zu den heutigen Debatten über die Rolle des Staates und der öffentlichen Unternehmen leisten.

Die Forschungsergebnisse sollen sowohl als Aufsätze in diversen wissenschaftlichen Zeitschriften und Sammelbänden als auch als Monographien veröffentlicht werden. Grundlage hierfür bilden die von den Dissertanten besuchten Tagungen und die von ihnen verfassten Doktorarbeiten.

Anschriften der Autoren:

Gisela Hürlimann (Im Projekt zuständig für die SBB: gihuerlimann@yahoo.ch)

Philipp Ischer (Im Projekt zuständig für die PTT: phischer@fsw.unizh.ch)

Forschungsstelle für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte

Rämistrasse 64, CH-8001 Zürich, Telefon: 0041 1 634 36 58

1968 und die deutschen Unternehmen, 5. Mai 2003, Berlin.

Roman Köster und Tim Schanetzky (Frankfurt am Main)

„1968 und die deutschen Unternehmen“ war das Thema einer Vortragsveranstaltung am 5. Mai 2003 in Berlin, für die sich die Gesellschaft für Unternehmensgeschichte (GUG) mit dem Springer-Hochhaus in der Kochstraße einen äußerst symbolträchtigen Ort ausgesucht hatte. Vor 35 Jahren verhinderten Studenten hier gewaltsam die Auslieferung der Bild-Zeitung, skandierten „Enteignet Springer“ und lieferten sich Straßenschlachten mit der Polizei. Später detonierten Sprengsätze im Springer-Haus, und der Frontstadtgeist in den Redaktionsstuben förderte die Eskalation mit immer neuen journalistischen Entgleisungen. An diesem historischen Ort also trafen sich auf dem Podium Wissenschaftler und prominente Zeitzeugen aus Wirtschaft und Politik, was eine interessante Ergänzung bedeuten kann, wenn sich die Zeitzeugen auf die aufgeworfenen Fragestellungen einlassen. Die Probleme sind jedoch aus jedem Proseminar sattsam bekannt: Die Macht der persönlichen Erfahrung blockiert mitunter die wissenschaftliche Auseinandersetzung; denn wen kümmert, was in den Quellen steht, wenn er es doch selbst erlebt hat? Diese Spannung prägte die Veranstaltung ebenso wie die Tatsache, daß das Thema offensichtlich einen Nerv traf, wie die überaus zahlreich erschienenen, teils prominenten Teilnehmer zeigten.

Mathias Döpfner (Vorstandsvorsitzender der Axel Springer AG) gestand in seiner Einführung mit der Offenheit des Nachgeborenen ein, daß sich 1968 in den Redaktionen des Verlages eine Bunkermentalität etablierte, eine „traumatische Fixierung“, die bis weit in die siebziger Jahre hinein gewirkt und einen schwerwiegenden intellektuellen Substanzverlust nach sich gezogen habe. Als „frustrierend“ empfand er die Auswirkungen der Konflikte um Springers Medienmacht, denn der Konzern habe Expansionschancen, die sich in den siebziger Jahren boten, gleich reihenweise der Konkurrenz überlassen. Zwar gestand Döpfner den „Achtundsechzigern“ noch zu, daß ihnen das Verdienst gebührt, die Bundesrepublik vom autoritätsgläubigen Ballast der Vergangenheit befreit zu haben. Hingegen erblickte er in der Protestgeneration auch die Ursache für die heutige Eliten-, Leistungs- und Technologiefeindlichkeit, für Anti-Amerikanismus und Diskreditierung aller Sekundärtugenden – eine düstere Diagnose, typisch für die anhaltend polarisierende Wirkung von „1968“, und in ihren einzelnen Aspekten sicherlich nicht ohne Angriffspunkte. Von der heutigen Technologiefeindlichkeit kann sich beispielsweise jeder beim vorweihnachtlichen Besuch eines Elektronik-Großmarktes sein eigenes Bild machen.

In seinem Überblick über das Thema „1968 und die deutschen Unternehmen“ hob *Werner Plumpe* (Frankfurt am Main) zunächst hervor, daß mit der Veranstaltung lediglich ein Forschungsfeld für die kommenden Jahre abgesteckt werden könne, da es an empirischen Untersuchungen noch weit hin mangle. Für die Unternehmensgeschichte sei es zudem von zentraler Bedeutung, „1968“ analytisch auf zwei Ebenen zu erfassen. Auf der ersten Ebene, dem „politischen Ereignis 1968“, unterstrich er, daß die Unternehmen als Gegenstand der Studentenbewegung keine Rolle spielten – anders als in den siebziger Jahren. Springer bildete die einzige Ausnahme und wurde eben gerade nicht als Unternehmen, sondern wegen seiner Bedeutung für die öffentliche Meinungsbildung angegriffen. Andererseits gebe es zahlreiche Hinweise dafür, daß die Studentenbewegung in den Un-

ternehmen tatsächlich zum Gegenstand wurde, sei es aus Sorge vor einer Störung des Betriebsfriedens (gerade mit Blick auf die Entwicklung in Frankreich), sei es aus Furcht vor politischer Agitation und Radikalisierung der Belegschaften, die ihren Kulminationspunkt 1969 in den wilden Septemberstreiks fand.

Auf der zweiten Ebene sah Plumpe das Ereignis „1968“ lediglich als Chiffre für langfristige gesellschaftliche Wandlungsprozesse. Ein umfassender generationeller Wechsel in den Führungsetagen, der Übergang zu divisionalisierten Organisationsstrukturen, aber auch eine Rückkehr zu traditionellen Rekrutierungsmustern (Hauskarriere), die in den unmittelbaren Nachkriegsjahren zunächst durchbrochen schienen, prägten die späten sechziger Jahre in den Unternehmen. Zusammenhänge mit dem politischen Ereignis „1968“ seien dabei allenfalls zufällig, und eine Kausalität könne wohl weitgehend ausgeschlossen werden. Plumpe identifizierte die Unternehmen auf dieser Ebene als zentrale Faktoren des gesellschaftlichen Wandels hin zu einer westlich geprägten Konsumgesellschaft, die hedonistische Lebensweisen präferiert: Einerseits adaptierten sie neue Marketing- und Werbestrategien und beschleunigten mit ihren Produkten den sozialen Wandel (etwa die Markteinführung der „Pille“ durch Schering im Jahr 1965), hatten sich aber andererseits auf neue gesellschaftliche Lagen um den Preis des Überlebens am Markt einzustellen. Freilich könnten den Unternehmen als „Agenten“ des Wandels in diesem Prozeß kaum intentionale Ziele unterstellt werden.

Axel Schildt (Hamburg) beschäftigte sich in seinem Vortrag mit der Pressekonzentration in den sechziger Jahren und mit der Einstellung der „Achtundsechziger“ zur Presse, insbesondere zum Springer-Verlag. Er skizzierte einerseits die Konzentration der Marktmacht Springers, vor allem durch die Blätter „Bild“ und „Hörzu“, vertrat jedoch zugleich die Meinung, daß die 1968er-Bewegung ein recht eindimensionales Bild der Medienkonzentration gehabt habe und die laufende wissenschaftliche und politische Diskussion des Themas weithin ignorierte. Einerseits seien viele Publikationen des Verlages Unterhaltungsblätter gewesen (wie z.B. „Hörzu“), zum anderen hätten auch alternative Magazine wie „Konkret“ oder „Pardon“ damals Auflagen von mehreren Hunderttausend erzielt. Doch selbst diesen wurde zuweilen von der Studentenbewegung vorgeworfen, letztlich das Establishment zu repräsentieren und an einer gesellschaftlichen Umgestaltung nicht ernsthaft interessiert zu sein. Springer hingegen stieß als unmittelbare Reaktion auf die kritische Öffentlichkeit einige Titel ab und stellte seine publizistische Expansionsstrategie ein – der wohl einzige Fall unmittelbarer und tiefgreifender Folgen von „1968“ für die Strategie eines westdeutschen Unternehmens.

Den Reigen der Zeitzeugen-Kommentare eröffnete *Klaus von Dohnanyi* (1968 Staatssekretär im Wirtschaftsministerium, 1969 Wissenschaftsminister), der sich eine grundsätzliche Abrechnung mit den „Achtundsechzigern“ vorgenommen hatte. Diese hätten sich die Modernisierungsprozesse der westdeutschen Gesellschaft oder die Anstöße zur Auseinandersetzung mit der nationalsozialistischen Vergangenheit nicht zuzuschreiben. Vielmehr sei durch die Studentenbewegung und ihre Folgen doch gerade die nachhaltige Reform der deutschen Universitäten um annähernd dreißig Jahre blockiert worden. Die von Dohnanyi ausgemachte Spannung zwischen Revolutionspredigern und Reformverhinderern charakterisierte ein bei allem Verbalradikalismus letztlich restauratives Element der Studentenbewegung, die statt Freiheit und Toleranz vor allem Denkverbote und die Entta-

buisierung gesellschaftlicher Gewalt gebracht hätte. Zu diesen Thesen mag man im einzelnen stehen wie man will; mit dem Thema der Veranstaltung hatten sie wenig bis nichts zu tun.

Karsten Voigt (1969 Juso-Vorsitzender, heute Koordinator der Bundesregierung für deutsch-amerikanische Zusammenarbeit) betonte, daß es in der Frankfurter linken Szene durchaus Diskussionen darüber gegeben habe, ob und in welcher Form man sich mit den Unternehmen auseinandersetzen solle – dies blieb aber ein Nebenkriegsschauplatz, und dies durchaus im wörtlichen Sinne, stand doch weniger die zeitgenössische Unternehmerwirtschaft im Mittelpunkt der Überlegungen als die Frage nach der Rolle der deutschen Unternehmen in Nationalsozialismus, Kriegswirtschaft und bei der „Machtergreifung“ Hitlers. Voigt beschränkte sich vor allem auf eine Wiedergabe persönlicher Erinnerungen, irgendwo zwischen Tagebuch und Terminkalender, die schwerlich die Selbstetikettierung als „Analyse“ rechtfertigten. Das Verhältnis von 68er-Bewegung und Unternehmen wurde hier einzig auf den Fall Springer reduziert, wobei es sich aber vor allem um eine politische Konfrontation handelte. Soll heißen: Springer wurde nicht als kapitalistische Unternehmung, sondern als Meinungsmacher angegriffen. Daß sich die Studenten von den Blättern des Verlages nicht nur angegriffen, sondern sogar „körperlich bedroht“ gefühlt haben, stellte Voigt besonders heraus.

Edzard Reuter (1968 im mittleren Management bei Daimler-Benz) unterstrich diesen Punkt und betonte die Rolle der Berichterstattung für die Eskalation von Protest und Gewalt. Außerdem habe „1968“ tatsächlich eine Fundamentalliberalisierung der bundesrepublikanischen Gesellschaft bewirkt, die auch vor den Unternehmen nicht halt machte. Als symptomatisch für die habituellen und hierarchischen Restriktionen der älteren Unternehmenskultur ebenso wie für die Zuspitzungen und Obsessionen der siebziger Jahre empfand er eine Szene seiner eigenen Biographie: Als er zu Beginn der siebziger Jahre in den Daimler-Benz-Vorstand berufen werden sollte, verlangte der Aufsichtsratsausschuß für Personalangelegenheiten vom Sozialdemokraten Reuter ein formelles Bekenntnis zur „freiheitlich-demokratischen Grundordnung“.

Rolf E. Breuer (Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Bank), der 1968 an seiner Hauskarriere bei der Deutschen Bank arbeitete, stellte dem eine andere Position gegenüber: Seine Erfahrung lehrte ihn, daß „1968“ an der deutschen Kreditwirtschaft praktisch spurlos vorüberging. Für Breuer war das Abgleiten von Teilen der Studentenbewegung in den Terrorismus ebenso wie für Reuter angesichts der bis heute ungeklärten Ermordung Alfred Herrhausens noch immer äußerst präsent. Trotzdem mochten sie im RAF-Terrorismus der siebziger und achtziger Jahre gerade keine unmittelbare Folge von „1968“ erkennen. Auffällig war allerdings, daß mit Reuter und Breuer zwei ehemalige Vorstandsvorsitzende von Daimler-Benz und Deutscher Bank eine weitgehend identische Selbstbeschreibung als unpolitische, an ökonomischen Kalkülen orientierte Macher kultivierten und sich ein hohes Maß an Unsicherheit im Umgang mit politisch-gesellschaftlichen Prozessen außerhalb des Unternehmens bescheinigten.

Das Fazit über die Diskussion fällt insgesamt zwiespältig aus. Zwar brachte die Konfrontation von Wissenschaftlern und Zeitzeugen an manchen Stellen interessante Einsichten (wenn auch eher auf der Metaebene), andererseits wurde über das Thema der Veranstaltung, nämlich „1968 und die Unternehmen“, insgesamt zu wenig diskutiert – die häufig emotionale Positionierung zum politisch-

gesellschaftlichen Phänomen „1968“ und die Präsentation starker biographischer Prägungen überlagerten das eigentliche Thema ein ums andere Mal.

Zugleich zeichnete sich jedoch auch ab, daß die zeithistorische Auseinandersetzung mit den sechziger und siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts dringend eine Ergänzung um empirische unternehmenshistorische Forschung benötigt: Bei allen Diskussionen über Verdienst oder Verdammung der „Achtundsechziger“ steht doch fest, daß die Gesellschaft der Bundesrepublik in dieser Epoche besonders rasant in Bewegung geriet. Und daß die Unternehmen ein Teil dieses sozialen Wandels waren, ihn anstießen, von ihm getrieben, durch ihn verändert wurden – auch dies dürfte außer Frage stehen, selbst wenn es sich hierbei um Prozesse handelt, deren Folgen kaum auf einzelne politische Ereignisse oder gar auf die Intentionen der Akteure zugeschrieben werden können. Das Forschungsfeld ist damit abgesteckt – nun bedarf es der Forschung.

AKKU-JAHRESTAGUNG 2003

MARKETING – historische Aspekte der Wettbewerbs- und Absatzpolitik

AKKU-Jahrestagung am 9./10. Oktober 2003 im Historischen Archiv BMW, München

Vorläufiges Tagungsprogramm:

I. Marketing-Strategien privatwirtschaftlicher und öffentlich-rechtlicher Unternehmen

Manfred Grunert, *BMW Historisches Archiv*:

Wunschbilder. Strategien bildlicher Repräsentation in den Marketing-Konzeptionen von BMW.

Stefan Altorfer, *Universität Bern*:

Von der Kundenstatistik zum Werbeplakat. Absatzkonzepte der Herrenkonfektionsfirma PKZ Burger-Kehl & Co.

Dr. Karl-Peter Ellerbrock, *Westfälisches Wirtschaftsarchiv Dortmund*:

Leitbilder des Sparkassen-Marketings zwischen Währungsreform und dem Beginn der „Marketing-Ära“

II. Marketing zwischen West und Ost

PD Dr. Rainer Gries, *Friedrich-Schiller- Universität Jena*:

Produkte des Kapitalismus versus Waren des Sozialismus. Vergleichende Überlegungen zur Geschichte des „Marketings“ in beiden deutschen Gesellschaften

PD Dr. Karsten Rudolph, *Ruhr-Universität Bochum*:

Politisches Marketing im Kalten Krieg. Die westdeutschen Unternehmer in den Ost-West-Beziehungen nach 1945

III. Kritik des Marketing

PD Dr. Christian Kleinschmidt, *Ruhr-Universität Bochum*:

„Konsumerismus“ versus Marketing – eine Diskussion der 1970er Jahre

CALL FOR PAPERS

Call for Papers of the “European Firm”. For a session at the Helsinki World Economic History Congress in 2006.

Organizers: D. Barjot and Y. Cassis and H. Schröter (in charge). Pre-conference in 2005.

Has European Integration Created a European Enterprise? Or remains the European firm chimerical between national and global enterprise? The central question of the investigation is: how similar have enterprises in Europe become after half a century of European integration - and how national do they remain? Corollary questions are: how have European firms reflected and communicated the ongoing process of internalisation of "European" behaviour in contrast to the traditional national one? What role played the pressure from the EU for convergence (the 4 freedoms, the EU-patent, etc.) ?

There are a lot of signs which point into the direction of convergence in EU-enterprise: Since about a decade or more a couple of distinguished firms (e.g. Nestlé, Siemens, etc.) officially do not see themselves any longer as national but as European enterprises. Other firms (e.g. Shell, Airbus, ABB, etc.) were even founded on a super-national level. More and more firms are appointing foreign managers, even as CEOs (e.g. Schering, Nestlé, Deutsche Bank, etc.). Stocks of large firms are more and more owned from abroad. Many firms have created European work councils. Management consultant firms published about the “European firm”. – These are only a handful of indicators, each of which could be used to evaluate the general question. There are many more, of course.

Former East-block firms are today part-and-parcel of this process. Have firms succeeded in exporting enterprise-specific values to other European countries, as e.g. Bayer has claimed? Have consumer related branches been more prone to becoming European? Have countries trying to catch-up been more inclined to take over values from abroad? Are firms from EFTA-countries still more national than from the core of the EU?

There are many possibilities to investigate the question and to find evidence or counter evidence. We invite contributions from both, micro- and macroeconomic level, as well as approaches based on non-historical methods.

Harm G. Schröter, University of Bergen, Historisk Institutt, Sydnesplass 7 N – 59007 Bergen, Tel.: +47 55 58 23 23, Fax: +47 55 58 96 54, e-mail: harm.schroter@hi.uib.no

NEUE LITERATUR

Werner Abelshauser (Hg.): Die BASF – Eine Unternehmensgeschichte, Verlag C.H. Beck, München 2002, 763 S., 39,90 Euro.

Vier renommierte Historiker, zwei Deutsche, ein Engländer und ein Amerikaner haben sich unter der Federführung von Werner Abelshauser die Aufgabe gestellt, vornehmlich die Frage nach der Konstituierung und dem Wandel des sozialen Systems der Produktion zu beantworten, wie es sich in der Geschichte der BASF darstellt.

Dabei gelingt es Wolfgang von Hippel im ersten Kapitel am Beispiel der BASF ein lebendiges Bild der Gründerjahre der Teerfarbenfabriken zu entwerfen, die von der Wissenschaftseuphorie im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts geprägt waren. In den Zeiten des „Shareholder Value“ stößt die Schilderung des spannungsgeladenen Überganges von den an rasch rentierlichen Geldanlagen interessierten Gründern zu längerfristig orientierten Unternehmer-Managern, d.h. de facto der Wechsel in der Unternehmensführung von den Kaufleuten zu den Chemikern, auf besonderes Interesse. Das gilt auch für die Beschreibung der raschen vertikalen und horizontalen Integration von Produktionen, die einem Kernarbeitsgebiet des Unternehmens, den Farben, zuarbeiteten. Einerseits geht Hippel im Detail auf den kundenorientierten Aufbau einer sehr verästelten Farbstoffpalette und einer Versuchsfärberei ein, andererseits kommt auch zum Ausdruck, wie sehr Umsatz, Gewinne und folglich auch die Geschäftspolitik von zwei Großprodukten, Alizarin und Indigo, mitbestimmt waren. Dabei werden Vor- und Nachteile der Kartellpolitik diskutiert. Es wird betont, dass ein „patriotisches Credo“ mit dem dadurch verbundenen Beharren auf dem Standort Ludwigshafen durchaus mit einer Globalisierung des Geschäftes vereinbar war. Hippel stellt wesentliche Faktoren für den Erfolg des Unternehmens heraus: Unternehmer-Manager, die z.T. sowohl Erfinder als auch Innovatoren waren, eine grundsätzliche Finanzierungs- und Dividendenpolitik, auf Investitionen in forschungsgründende Innovationen, den durch eine großzügige Gehalts- und Tantiemenpolitik gepflegten Korpsgeist der Chemiker und den durch eine betriebliche Sozialpolitik geförderten Aufbau einer Stammbesellschaft von Arbeitern. Mängel der Organisation, besonders im Verkauf, werden herausgestellt, hier scheint bis über die Mitte des 20. Jahrhunderts eine bleibende Schwäche der BASF vorzuliegen. Hippels Kritik an den nicht umweltfreundlichen Produktionsmethoden berücksichtigt das insgesamt schwache Umweltbewusstsein der Zeitgenossen. Es wird gelegentlich bei Hippel deutlich, dass in seiner stürmischen Aufbauphase das Unternehmen zeitweise nur die Rahmenbedingungen stellte für „weitgehend autonom arbeitende Betriebe“ unter Chemikern, die „für gewöhnlich eifersüchtig ihre volle Selbständigkeit“ wahrten. Abelshauser kommt für die Neugründungsphase nach 1952 zu einer ähnlichen Charakterisierung.

Der Beitrag von Jeffrey Allan Johnson führt den Leser von der Jahrhundertwende bis zur Gründung der I.G. im Jahre 1925 und stellt auf den ersten Seiten die Unternehmensstrategie der BASF heraus, die sie für die kommenden Jahrzehnte bestimmen wird: Autarkie, neben den Farbstoffen im wesent-

lichen chemische Großprodukte und kaum Produkte für den Endverbraucher. Die überragende Bedeutung der Ammoniaksynthese für die Geschäfte der BASF mit Düngemitteln und Sprengstoffen wird aus der Feststellung erkennbar: „1918 machte sie (die BASF d. A.) 78% ihres Umsatzes mit Kriegsmaterial. Allein die Hälfte ihres Gesamtumsatzes fiel auf synthetisches Ammoniak und Salpeter. Dies schuf Umsätze und Gewinne, die alle aus der Vorkriegszeit bekannten Dimensionen in den Schatten stellten.“ Johnson geht auf die Vorgeschichte der I.G. ein, die im Ersten Weltkrieg schon zu einem Zusammenrücken der noch selbständigen späteren Gründungsfirmen des Konzerns geführt hatte. Über die I.G. und damit implizit über ihre bedeutendste Gründungsfirma, die BASF, ist viel geschrieben worden. Johnson kann deshalb im Wesentlichen nur Details beisteuern. Es sind diese Einzelheiten, die den Eindruck einer kontingenten Entwicklung vermitteln. Weil z.B. die BASF in Friedenszeiten große Mengen Chlor für die Indigosynthese herstellte, verfügte sie im Ersten Weltkrieg über die Ressourcen, die sie zum Protagonisten des Gaskrieges werden ließ.

Raymond G. Stokes – Autor von Arbeiten über die deutsche chemische Industrie – hat seinen Beitrag für die Jahre 1925-1952 vor allem auf die Beschreibung der Unternehmenskultur der Oberrheingruppe der I.G. abgestellt, das waren die Werke Ludwigshafen, Oppau und Merseburg der vormaligen BASF. Zu ihr gehörte auch das im Bau befindliche Werk Monowitz der I.G. bei Auschwitz, dessen furchtbare Geschichte die I.G.-Zeit der BASF überschattet. Stokes beweist, dass die Existenz des zunächst kleinen Durchgangskonzentrationslagers Auschwitz bei Beginn der Planung von Monowitz keine Rolle spielte – die Planer glaubten, auf örtliche Arbeitskraftreserven zurückgreifen zu können. Energie-, Material- und Arbeitskräftemangel führten dann zu der Verstrickung in die Verbrechen von Auschwitz, eine verhängnisvolle Folge von Kontingenzen. Trotzdem muss Stokes den I.G.-Managern die moralische Mitverantwortung für die erbarmungslose Ausbeutung der KZ-Häftlinge als „fatale Partnerschaft“ mit der SS anlasten. Er bestätigt aber auch, dass die Ludwigshafener Manager nicht die Lieferung von Cyclon B nach Auschwitz durch die Degesch zu verantworten hatten.

Nach Stokes war die Unternehmenskultur der BASF (der Oberrheingruppe) in der I.G.-Zeit durch ihre technische und produktive Überlegenheit geprägt, die der I.G. ihren Stempel aufdrückte. Die Masse der Investitionen der I.G. floss zwischen 1933 und 1945 in die Werke der Oberrheingruppe, die eine der Stützen der deutschen Kriegsindustrie waren. Ihrer Bedeutung entsprechend wurden diese Werke von den Alliierten bombardiert und nach Kriegsende teilweise demontiert bzw. enteignet. Angesichts dieser Verluste erfährt der Wiederaufbau der Stammwerke Ludwigshafen/Oppau in den Jahren von 1945-1952 eine zu knappe Würdigung, bildete er doch die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg in der zweiten Hälfte des Jahrhunderts. Hier hätte sicher ein Mitglied der BASF als Zeitzeuge mit Beiträgen der oral history detaillierter als der auf knappes Archivmaterial angewiesene Amerikaner die eigentümliche Mischung aus zähem Überlebenswillen und Improvisationskunst unter französischer Besatzung schildern können, die die zunächst fast aussichtslose Situation bei der Lösung der „ebenso entmutigenden wie beispiellosen Aufgabe“ bestimmt haben.

Werner Abelshäuser übernimmt ab der Neugründung der BASF im Jahre 1952 die Berichterstattung über die Jahre des Wirtschaftswunders, die den relativ größten Teil der Unternehmensgeschichte einnehmen. Diese Geschichte eines großen Erfolges lässt sich im Einklang mit der allgemeinen

Entwicklung in der Bundesrepublik in zwei größere Abschnitte teilen: in den „Selbstläufer“ von 1952 bis etwa zur Mitte der sechziger Jahre und in die insgesamt schwierigere Zeit ab Mitte der sechziger Jahre. Dabei wird zunächst in vier Kapiteln der große Einfluss der Tradition auf die Geschäftspolitik des 1952 neu gegründeten Unternehmens herausgestellt.

Im Detail wird einleitend die Entflechtung der I.G. behandelt, vor allem auch deren finanzielle Aspekte. In einem späteren Kapitel „Die Zweite Entflechtung“ kommt Abelshäuser zu dem Schluss, dass die „Nachfolgesellschaften noch immer (Ende der fünfziger Jahre d.A.) wie mit einem unsichtbaren Band verbunden waren.“ Er betont aber nachdrücklich, dass die BASF auf die Erhaltung ihrer Selbständigkeit großen Wert legte und ihre Geschäftspolitik nicht auf eine, zunächst seitens der Alliierten verbotene, Wiedervereinigung zur I.G. zielte. Er belegt die sich verstärkende Konkurrenz zwischen den I.G.-Nachfolgern z.B. mit einer sehr detaillierten Schilderung der Strategie der BASF bei der Auseinandersetzung um den Einfluss auf die Chemischen Werke Hüls und die Cassella. Beide Unternehmen waren das gemeinsame, noch nicht entflochtene und nun im Rahmen einer Flurbereinigung zu teilende Erbe der drei I.G.-Nachfolger.

Abelshäuser schildert das „Führungsteam Wurster/Timm“ mit seinen „fast absolutistischen Entscheidungsvollmachten“, um wenig später festzustellen, dass infolge der dezentralen Entscheidungsfindung das Unternehmen „einem Tanker gleich, der kaum der Lenkung bedurfte.“ Die relative Liberalität der Ära Wurster und dessen Führungsstil führt er auch auf das bis 1966 gültige deutsche Aktiengesetz zurück, das dem Vorstandsvorsitzenden eine große Machtfülle einräumte, die Wurster „in aufgeklärter Weise einsetzte.“ Wenn hier auch leise Zweifel an dem tatsächlichen Einflusspotenzial der „Managerial Hierarchies“ aufkommen, bleibt Abelshäusers Beitrag eine Geschichte der Unternehmer-Manager. Den Ausschüssen, der Stütze dezentraler Entscheidungsmechanismen, den spätestens seit der I.G.-Zeit existierenden Kommunikationssträngen von unten nach oben, endend beispielsweise im Technischen Ausschuss (TEA), räumt er in seiner Darstellung wenig Raum ein.

Als Gründe für den erfolgreichen Wiederaufbau der im Krieg stark zerstörten und durch Demontagen und eine verheerende Explosion erneut geschädigten Firma führt Abelshäuser an: 1.) Die Kapitalbeschaffung, wobei er sehr detailliert auf die Finanzierung der großen Investitionen der fünfziger Jahre eingeht. Dabei weist er auf den hohen Anteil an Selbstfinanzierung und das erfolgreiche Bemühen hin, die Geschäftspolitik vom Einfluss von Privatbanken weitgehend frei zu halten, obwohl die BASF in dem Aufsichtsratsvorsitzenden Abs, dem an Kenntnissen und politischem Einfluss gewichtigen Vertreter der Deutschen Bank, Einblick in das Unternehmen gewährte und seinen Rat gerne annahm. 2.) Die pflegliche Behandlung des Humankapitals, die durch eine großzügige Gehalts- und Lohnpolitik, verbunden mit zahlreichen zusätzlichen Sozialleistungen, in der Aufrechterhaltung des Arbeitsfriedens resultierte und zugleich durch eine geschickte Dividenden- und Neuemissionspolitik sich im großen und ganzen das Wohlwollen der Aktionäre sicherte. 3.) Den Versuch, durch Investitionen in die Forschung die auf ihren traditionellen Forschungs- und Technologiefeldern Ende der dreißiger Jahre errungene Spitzenstellung zu halten oder wieder zu gewinnen. 4.) Die Umstellung der chemischen Rohstoffbasis von Kohle auf Erdöl musste zwangsläufig zur Aufgabe des über ca. 100 Jahre verfolgten Prinzips der Autarkie führen. Dabei war aber das know

how aus Reppes auf Kohle basierender Acetylen-Chemie durchaus hilfreich für den frühen Einstieg der BASF in die Petrochemie, den Abelshausen ausführlich beschreibt.

Die etwa ab 1962 einsetzende ruhigere Phase des „Great Boom“ zwang das Unternehmen zum Überdenken seiner langfristigen Geschäftspolitik. Die neuen Paradigmen: „Wachstum ist machbar und planbar der Ertrag“ des Finanzvorstandes Magener und das Verbundkonzept des stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden Timm, die herausgestellt werden, waren in unterschiedlichem Ausmaß Strategien, denen auch die Konkurrenten Bayer und Hoechst folgten. Das gilt besonders für die Verbreiterung der Geschäftsgrundlage durch Zukauf anderer Unternehmen, z.B. in den USA. Insofern war hier der Vorstand, um Gall aus einem Aufsatz über Bismarck zu zitieren, eher „Korken auf dem Strom der Zeit“. Unterschieden hat sich die BASF von den Konkurrenten jedoch offensichtlich in der Konsequenz, mit der sie einen großen Teil ihrer Unternehmensziele erfolgreich durchsetzte. Das gilt vor allem für Timms Verbundsystem der chemischen Produktion, bei der die einzelnen Betriebe als Teile eines „Rangierbahnhofes für ein flexibles Engagement in wechselnden Märkte“ eingebunden wurden. Für dieses Konzept war Ludwigshafen mit seiner Infrastruktur trotz vieler Bedenken zunächst der am besten geeignete Standort. Folglich sind die folgenden Kapitel Problemen der Rohstoffbeschaffung, der Energieversorgung, auch durch Atomenergie, und des Umweltschutzes für den „hochverdichteten Chemiestandort Ludwigshafen“ gewidmet. Die gewonnene Erfahrung diente dann als Muster für den unausweichlichen Aufbau anderer Standorte in der Welt.

In den sechziger Jahren waren die Probleme „BASF-spezifischer“. Das Engagement der BASF in das Fasergeschäft durch ein Joint venture mit der amerikanischen Dow, der Erwerb der deutschen Phrix und deren Liquidation werden in Einzelheiten beschrieben. Von allgemeinerem Interesse sind hier die unterschiedlichen Mentalitäten der amerikanischen und der deutschen Manager, die einen mehr an kurzfristiger Rentabilität interessiert, die anderen an ein langfristiges Engagement denkend. Das Kapitel „Die Badische Annullier & Stornofabrik“ beschreibt die Krise der BASF, hervorgerufen durch den Zusammenbruch der Phrix und ihre Bewältigung.

Der Forschung und Entwicklung sind an verschiedenen Stellen Beiträge gewidmet, jedoch hätten etwas detailliertere biographische Daten, etwa zu Reppe, dem Forschungsleiter nach der Neugründung, und ein Formelschema zu seiner Acetylen-Chemie dem Leser verdeutlicht, dass der frühere I.G. –Direktor Reppe zunächst einmal Wissenschaftler war, der an der Reaktivität der (chemischen) Dreifachbindung (des Acetylen) interessiert war. Das hätte, an seinem Beispiel erläutert, einiges zur „Inneren Logik“ des Unternehmens ausgesagt. Er und z.B. auch der auf Timm folgende Vorstandsvorsitzende Steinhofen waren experimentell orientierte Chemiker, bevor sie die Stufenleiter der Hierarchie erklommen und Managementaufgaben übernahmen. Die Forschung der BASF, das wird in Abelshausers Ausführungen herausgestellt, war auf Verfahren für Basischemikalien ausgerichtet, man möchte hinzufügen, mehr als die ihrer Konkurrenten Bayer und Hoechst und nicht auf herausragende, verbrauchernahe Endprodukte wie etwa die Arzneimittel von Bayer. Diese Strategie der Nutzung knapper Ressourcen durch ständig verbesserte Verfahren erklärt, so der Tenor seiner Darstellung, warum die Firma, die im Vergleich zu amerikanischen Konkurrenten zunächst über die schwächere Rohstoffbasis für chemische Großprodukte verfügte, ihren Platz als eine der größten Chemiefirmen der Welt über 135 Jahre halten konnte. In seinem Kapitel „kein müder Rohstoffla-

den“ ist Abelshäuser auf die gescheiterte Vorwärtsintegration der BASF in verbrauchernahe Märkte, vor allem in das Faser-, das Pharmageschäft und das Engagement der BASF in Magnetophonbänder, d.h. in die Informationstechnik, ausführlich eingegangen. Er beschreibt die geglückte Rückwärtsintegration der Wintershallgruppe zur Sicherung der Rohstoffbasis. Es überrascht nicht, dass das Engagement in die Lackindustrie – relativ – erfolgreich war, lag es doch chemisch den traditionellen Kernarbeitsgebieten des Unternehmens am nächsten.

In seinem Kapitel „Back to the Roots“ kommt Abelshäuser zu der – fast resignierenden – Feststellung: „Offenbar gab es kulturell-mentale Schranken, die die BASF daran hinderten, erfolgreich auf die Ebene der Verarbeitung vorzustoßen.“ Diese kulturell-mentalen Schranken waren in den Karrieren der Unternehmer-Manager begründet. Es gab de facto keine Seiteneinsteiger. Der Weg nach oben führte in der Regel vom Labor oder dem Büro über den Betrieb oder die Verwaltung und verschiedene Hierarchiestufen in den Vorstand. War ein solchermaßen geschultes Vorstandsmitglied vor Entscheidungen gestellt, war er auf traditionellen chemischen Arbeitsgebieten nicht ganz so unsicher wie etwa bei Entscheidungen über Magnetophonbänder. Die Einbindung der zugekauften Unternehmen und der darin beschäftigten Fachleute, das geht aus Abelshäusers Darstellung hervor, stieß auf Schwierigkeiten. Es waren nicht nur finanzielle Gründe, die verhinderten, dass die Übernahme von Knoll, einer etablierten mittleren Pharmafirma, nicht zu einer global konkurrenzfähigen Pharmasperte führte. Was er für das gescheiterte Engagement in die Informationstechnik schrieb, hat wohl allgemeinere Gültigkeit: „um wie viel schwieriger musste es für eine voll eingegliederte Produktionssparte eines Chemiekonzerns sein, aus der eigenen, von den Regeln der Zielmärkte sehr verschiedenen Unternehmenskultur herauszutreten, um dort eine Führungsrolle zu spielen.“

Abelshäuser stützt sich bei betriebsinternen Quellen vor allem auf sein sehr eingehendes Studium der Protokolle der Vorstandssitzungen. Das bringt Vorteile, denn das Wesentliche ist vorselektiert. Das in den sechziger Jahren entstehende Spannungsverhältnis zwischen Kaufleuten und Technikern wird aufgezeigt. Die Kapitel „Krise und Konsolidierung“ und „Vorwärtsintegration und Akquisition“ erinnern bei der Schilderung der Härte des Konkurrenzkampfes mit Zug und Gegenzug bisweilen an Schachpartien. Dabei sind die Aussagen mit umfangreichem Zahlenmaterial belegt. Diese Quellen bergen auch Nachteile, denn das Unternehmen wird sehr durch die Brille des Vorstandes gesehen. In der Einleitung wird von Herrschafts- und Lenkungsverhältnissen gesprochen, die es natürlich geben musste. Damit wird aber allenfalls die eine Hälfte betrieblichen Geschehens erfasst, nämlich Entscheidung und Weisung. Die andere Hälfte, das Zusammenwirken von horizontaler und vertikaler Kommunikation, kommt dabei zu kurz. Der Vorstand, das hatte G. Plumpe schon für die I.G. festgestellt, ratifizierte im wesentlichen die Empfehlungen der zuständigen Kommissionen und Sektoren, d.h. von ihm gingen in der Regel nicht unternehmerische Initiativen aus. Darum auch Abelshäusers abschließende Urteil: „Am Ende erwies sich die Unternehmenskultur in einem überraschend hohen Maße gegenüber dem grundsätzlichen Veränderungswillen der Führungsspitze resistent. Vor diesem Hintergrund verengten sich die Handlungsspielräume unternehmerischer Entscheidungen immer mehr bis hin zur Pfadabhängigkeit.“ Trotz dieser und anderer kritischer Anmerkungen: Abelshäuser kommt zu dem Schluss: „Als einer der am wenigsten materialintensiven Produzenten der chemischen Industrie hatte die BASF schon in den sechziger Jahren die höchste immaterielle Wertschöpfung und Veredelungsquote unter den I.G.-Nachfolgern und verdankte auch

dies nicht zuletzt ihrer Verbundstruktur.“ Die BASF hatte aus der Perspektive des Jahres 2002, das ist der Tenor der vorliegenden Geschichte, die gegenüber seinen Konkurrenten Bayer und Hoechst überlegene Unternehmensstrategie und -kultur, weil sie Tradition als Ressource nutzte. Trotzdem wusste sie sich den wechselnden Zeitläufen anzupassen.

Insgesamt liegt in dieser Unternehmensgeschichte ein gut aufgemachtes Buch vor, in dem einzelne Kapitel, vor allem die über die Dynamik der Gründer- und der Wirtschaftswunderjahre, geradezu mit Spannung zu lesen sind. Man kann darüber streiten, ob einzelne Sektoren, z.B. die Finanzpolitik, auf Kosten anderer etwas zu detailliert behandelt wurden. Der theoretisch orientierte Wirtschaftshistoriker wird den Anschluss an die Neue Institutionenökonomik vermissen. Sicher ist bei der Schilderung der Unternehmenskultur die vorherrschende chemisch-technische Grundstimmung, bei aller Kritik, die an ihr geübt wird, etwas zu kurz gekommen, hier hätte man einen Ingenieur oder Chemiker der BASF als Co-Autor einbinden können. Gleichwohl hat angesichts der Fülle des mit Sorgfalt recherchierten Materials die Bauernweisheit zu gelten: Einem jeden Recht getan, ist eine Kunst, die niemand kann.

Von den drei „Großen“ liegt von Hoechst eine knappe, von Bayer eine sehr ausführliche Chronik vor. In dieser ersten zusammenhängenden Unternehmensgeschichte über 135 Jahre eines der drei großen deutschen Chemieunternehmen werden Erfolge wie Misserfolge der BASF ausgewogen dargestellt. Das unter der Federführung von Abelshäuser entstandene Gemeinschaftswerk schließt vor allem mit seinem eigenen Beitrag für die chemische Großindustrie der Bundesrepublik eine Lücke. Wer sich über den Wirtschaftsfaktor „Chemische Industrie der Bundesrepublik“ informieren will, muss es gelesen haben.

Wilhelm Bartmann, Bad Soden.

Susan Becker: `Multinationalität hat viele Gesichter`. Formen internationaler Unternehmenstätigkeit der Société Anonyme des Mines et Fondries de Zinc de la Vielle Montagne und der Metallgesellschaft vor 1914, Franz Steiner Verlag, Stuttgart 2002, 326 S. 58 EUR.

Seit den 1990er Jahren gibt es einen regelrechten Boom des Themas „Globalisierung“ und „multinationale Unternehmen“, der jedoch die deutsche Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte erst mit einiger zeitlicher Verzögerung erreicht. Recht frühzeitig dagegen hat die deutsche Unternehmensgeschichtsschreibung den Theorieansatz der Neuen Institutionenökonomik rezipiert, wobei hier lange Zeit das Desiderat nach empirischen Studien und Belegen bestand. Beide Lücken versucht Susan Becker mit ihrer an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn im Jahr 1999 abgeschlossenen Dissertation zu schließen. In ihrer theoriegeleiteten, vor allem an der Transaktionskostenanalyse orientierten Untersuchung widmet sich Susan Becker der internationalen Unternehmenstätigkeit eines der größten deutschen Metallhandelsunternehmen, der Frankfurter Metallgesellschaft sowie des größten Zinkproduzenten der Welt, der belgischen Vielle Montagne. Beide Unternehmen gehörten zu den am stärksten international ausgerichteten Unternehmen ihrer Branche und belegen die wachsende Bedeutung multinationaler Konzerne mit Kontakten u.a. nach

Schweden, Frankreich, Italien und Deutschland (Vielle Montagne) bzw. auch über Europa hinaus nach den USA, Australien, Mexico und Chile (Metallgesellschaft) vor dem Ersten Weltkrieg. Der Titel des Buches legt insofern einen internationalen Vergleich der Unternehmensstrategien beider Konzerne nahe, doch hätte dies wohl die an sich schon anspruchsvollen Ziele der Darstellung überfrachtet. Einige vergleichende Betrachtungen werden schließlich zumindest in der Zusammenfassung gezogen.

Becker stützt sich in ihrer übersichtlich gegliederten Analyse neben gedruckten Quellen und umfangreicher Literaturlauswertung vor allem auf Unternehmensarchivalien der Vielle Montagne und der Metallgesellschaft sowie des Public Record Office in London.

Die Darstellung ist in zwei große Abschnitte gegliedert. Im ersten Abschnitt stellt Susan Becker den theoretischen und wirtschaftsgeschichtlichen Rahmen der Arbeit vor. Dabei geht sie von transaktionskostentheoretischen Überlegungen zur Dichotomie zwischen Märkten und Hierarchien bzw. Unternehmen aus, die sie anhand dreier Formen internationaler Unternehmenstätigkeit der beiden Untersuchungsobjekte analysiert. 1.) Direktinvestitionen 2.) Beziehungen zu ausländischen Unternehmen (z.B. Kredit- oder Lizenzverträge, Transfer von Know How) und 3.) Kartelle. Neben dem Transaktionskostenansatz stützt sich Becker auf Aspekte der „ownership / location / internationalisation-advantages“ (OLI-Ansatz) zur Untersuchung unternehmensspezifischer Vorteile (z.B. Know-how, Zugang zu marktrelevanten Informationen, Absatzorganisation) gegenüber Wettbewerbern sowie auf die Berücksichtigung des persönlichen Einflusses von Unternehmern und Managern auf die jeweilige Unternehmensstrategie. Letzteres kommt vor allem dann zum tragen, wenn die beiden anderen Ansätze an die Grenzen ihrer Erklärungskraft stoßen.

Im zweiten Abschnitt werden diese Formen internationaler Unternehmenstätigkeit an den beiden Fallbeispielen Vielle Montagne und Metallgesellschaft untersucht. Dieser Abschnitt, auch wenn er den Kern der Untersuchung ausmacht, gerät ein wenig langatmig, weil sowohl für die Vielle Montagne als auch für die Metallgesellschaft deren jeweilige Auslandsdirektinvestitionen, die Beziehungen zu ausländischen Unternehmen sowie deren Engagement in Kartellen und kartellähnliche Vereinbarungen sehr detailliert dargestellt werden. Diese erfolgten vor allem mit dem Ziel der Bezugssicherung von Rohstoffen, der Informationsbeschaffung, der Qualitätssicherung und der Absatzpolitik. Becker gelingt es auch, die transaktionskostensenkende Wirkung dieser Maßnahmen zu belegen. Gründe und Motive der jeweiligen Entscheidungssituation werden zumeist überzeugend nachgewiesen. Gleichwohl zeigen die Beispiele dann tatsächlich die Grenzen des Transaktionskostenansatzes für Beckers Fragestellung. Denn über die Tatsache der generell wirksamen Transaktionskostensenkung hinaus kann Becker anhand dieses Ansatzes allein nicht nachweisen, nach welchen Kriterien die Unternehmen sich für die eine oder andere Strategie entschieden. Häufig waren es unternehmensspezifische Vorteile, die für die ein oder andere Strategie sprachen. Becker macht zudem deutlich, dass die jeweiligen Strategien keinen Ausschließlichkeitscharakter besaßen, sondern ergänzend und komplementär wirkten, doch eine generalisierungsfähige Aussage darüber, wann die Unternehmen Direktinvestitionen, Kartelle oder andere Formen der Auslandsbeziehungen präferierten, so konzidiert Susan Becker, „kann nach dem derzeitigen Stand der Forschung abschließend nicht gesagt werden“ (S. 302). So bleiben viele Aussagen spekulativ. Die theoretischen

Annahmen lassen sich nicht immer empirisch verifizieren, und so ist Becker häufiger gezwungen, an zentralen Stellen auf Formulierungen wie „wahrscheinlich“ (S. 127), „möglicherweise“ (S. 243) oder „scheint [...] gewesen zu sein“ (S. 302) bzw. auf Vermutungen zurückzugreifen (S. 135 ff., 166). Eine Aussage wie diejenige, dass eine Unternehmensentscheidung für eine Direktinvestition einer „Beziehung“ zu ausländischen Unternehmen dann vorgezogen wurde, wenn die strategische Bedeutung der fraglichen Aktivität groß war“ (S. 303), hat fast schon banalen Charakter. Das bedeutet im Umkehrschluß schließlich nur, dass bei einer geringen strategischen Bedeutung bestimmter Aktivitäten ein Unternehmen sich weniger intensiv engagierte.

Das Verdienst der Arbeit von Susan Becker liegt zweifellos darin, die internationale Unternehmens-tätigkeit zweier europäischer Großkonzerne und deren unternehmensstrategisches Instrumentarium stärker ins Licht der deutschen Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte zu rücken und damit eine Forschungslücke zu schließen. Begrüßenswert ist zudem der Versuch, diese unterschiedlichen Strategien transaktionskostentheoretisch zu erklären sowie der Nachweis, daß bei vergleichenden Aussagen und hinsichtlich differenzierterer Bemerkungen über Vor- und Nachteile der jeweiligen Strategien sich dieser theoretische Zugriff als begrenzt und ergänzungsbedürftig erweist.

Christian Kleinschmidt

Sandra Markus: Bilanzieren und Sinn stiften. Erinnerungen von Unternehmern im 20. Jahrhundert, Franz Steiner Verlag, Stuttgart 2002, 384 S., 70 EUR.

Um es gleich vorwegzunehmen: Um eine unternehmensgeschichtliche Arbeit im engeren Sinne handelt es sich bei der Dissertation von Sandra Markus nicht. Sie ist dementsprechend auch nicht in einer wirtschafts- oder unternehmenshistorischen Reihe erschienen, sondern in den „Studien zur Geschichte des Alltags“. Aber die Arbeit leistet einen interessanten Beitrag zur „kulturalistischen Wende“ in der Geschichtswissenschaft und ist zugleich ein Beitrag zur Geschichte der Unternehmenskultur – und bietet somit dann doch zahlreiche Anregungen für die Unternehmensgeschichtsschreibung.

Markus setzt sich zunächst auf über 100 S. – und das ist immerhin fast ein Drittel des gesamten Textes – mit theoretischen und methodischen Fragen der Autobiographieforschung auseinander. Mit Blick auf die Unternehmerautobiographie ist es ihr Ziel, Funktionsmechanismen und Sinnbildungsprozesse von unternehmerischen Vergangenheitskonstruktionen sichtbar zu machen, „das Unternehmen als Text“ zu verstehen, „nicht Tatsachen, sondern Deutungsleistungen sichtbar“ zu machen. Methodisch bedeutet dies eine intensive Auseinandersetzung mit Texten, Rhetorik und Redepraxis von Unternehmern, wobei als wesentliche Quellengrundlage die veröffentlichten Autobiographien von Unternehmern dienen, und zwar exemplarisch diejenigen von Adolf Mast (erschienen 1948), Hanns Voith (erschienen 1959), Hans-Günther Sohl (erschienen 1985) und Daniel Goeudevert (erschienen 1996). Damit ist im wesentlichen der Zeitraum nach dem Zweiten Weltkrieg abgedeckt. Methodisch grenzt Markus ihre Arbeit damit sowohl von der traditionellen Unternehmensgeschichte als Sozial- und Wirtschaftsgeschichte als auch von der Biographieforschung der

Oral History ab. Vielmehr orientiert sie sich an Oliver Sills Definition von Autobiographie, der diese „als eine Modellierung des Autor-Ichs und der von ihm erlebten historisch-gesellschaftlichen Wirklichkeit“ versteht, wobei „die kategoriale Verschiedenheit von Wirklichkeit und Modell der Wirklichkeit [...] es daher verbietet, einzelne Textelemente [...] als vermeintlich unmittelbare zu betrachten. Vielmehr wird deren Bedeutung erst erschließbar über die Analyse der zahlreichen Korrelationen zwischen den verschiedenen Strukturelementen des Werkes“ (S. 36). Autobiographische Texte sind nach Markus deshalb vor allem „literarische Fiktionen“ als „Modellierungen des Autor-Ichs und der von ihm erlebten Realität“ (S. 49). Sie geben eine Vorstellung davon, „wie Unternehmer denken, und nicht was sie denken“ (S. 354).

Im Anschluß an das erste Kapitel über die theoretischen und methodischen Grundlagen lebensgeschichtlicher Sinn- und Deutungsmuster in autobiographischen Erzählungen stellt Markus dann die Funktion der Unternehmerbiographie im Rahmen der Unternehmenskultur, der intergenerationalen Familienkultur und der unternehmerischen PR dar, um schließlich noch einen Überblick über die Geschichte der Unternehmerautobiographie seit dem Mittelalter zu geben. Es folgt dann die Auswertung und Analyse der Autobiographien von Mast, Voith, Sohl und Goeudevert und abschließend die systematische und z.T. vergleichende Auswertung unternehmerischer Deutungsmuster. In diesem dichten und kompakten Teil finden sich zusammen mit den Schlussbemerkungen die spannendsten Ergebnisse der Studie. Diese betreffen u.a. die Auswertung der Erzählstrukturen sowie die Autor-Leser-Kommunikation. Markus betont hier den ästhetischen Zugang zur Darstellung unternehmerischer Wirklichkeit mit Hilfe der Nutzung vieldeutiger Metaphern, Symbole und Bilder. Die Ausgestaltung einer lebendigen Erzählwelt ermöglicht laut Markus dem Leser keine kreative Eigenleistung, vielmehr sei diese „völlig zurückgenommen, die interpretative, sinnkonstituierende Tätigkeit wird ihm vielmehr soweit als möglich abgenommen“ (S. 342). Die Herangehensweise ähnelt ein wenig der Textanalyse Alfred Kiesers (auch wenn Markus auf Kiesers neueste Texte nicht eingeht), der sich als Betriebswirt und Organisationstheoretiker ebenfalls mit der Konstruktion, der Legenden- und Mythenbildung von Unternehmern und deren Selbstdarstellung auseinandersetzt.

Trotz zahlreicher, in der Analyse herausgearbeiteter, Gemeinsamkeiten unternehmerischer Autobiographien hinsichtlich der Deutung von Unternehmertätigkeiten, Verbänden, Gewerkschaften, Familie etc. verweist Markus abschließend auf die „Varietät und Vielfalt sowie Brüche und Kontraste der Erinnerungswelten“, die schließlich auch eine Pluralität von Deutungsmöglichkeiten sichtbar mache, „deren Relevanz und Aussagekraft in der Gleichberechtigung verschiedener Lesarten und Sinnpotentiale sichtbar wird“ (S. 355).

Das „Unternehmen als Text“ zu betrachten ist in diesem Sinne ein gelungenes Beispiel kulturalistischer Unternehmensgeschichtsschreibung, dessen methodischer und theoretischer Zugang über den Untersuchungsgegenstand Unternehmer / Unternehmen schließlich weit hinausreicht. Wer zukünftig in unternehmens- bzw. unternehmerhistorischen Darstellungen auch autobiographisches Material als Quellengrundlage nutzt, wird an der Arbeit von Sandra Markus nicht vorbeikommen.

Christian Kleinschmidt

Jürgen Seidl: Die Bayerischen Motorenwerke (BMW) 1945-1969. Staatlicher Rahmen und unternehmerisches Handeln, Verlag C.H. Beck München 2002, 430 S., 28 EUR.

Heidrun Edelmann: Heinz Nordhoff und Volkswagen. Ein deutscher Unternehmer im amerikanischen Jahrhundert, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2003, 362 S., 24.90 EUR.

Nachdem die Geschichte der Automobilindustrie sich in den letzten Jahren zunächst auf die NS-Zeit konzentrierte, erscheinen in jüngster Zeit auch zunehmend Arbeiten über die Entwicklung nach 1945. Dazu gehören auch die beiden vorliegenden Darstellungen von Jürgen Seidl und Heidrun Edelmann, die trotz ihres unterschiedlichen Untersuchungsgegenstandes und Erkenntnisinteresses eines gemeinsam haben: die weitgehende Abstinenz methodischer und theoretischer Reflexion. Dies ist in beiden Fällen bedauernswert, weil die jeweiligen Themenschwerpunkte, wie es der Untertitel erkennen lässt, geradezu nach einer methodischen und theoretischen Stellungnahme verlangen. In Seidls Fall etwa zum Thema „unternehmerisches Handeln“ oder „Korporatismus“, in Edelmanns Fall zum Thema „Amerikanisierung“. Für beide Themenkomplexe bzw. methodische und theoretische Fragestellungen liegt jedenfalls ausreichend Bezugsmaterial vor.

Jürgen Seidl hat zudem jüngst in der Zeitschrift für Unternehmensgeschichte (Bd. 46, 2000) noch als Koautor einen Artikel zum „Analyserahmen für das Fach Unternehmensgeschichte“ veröffentlicht, in dem er auf wichtige Bezugspunkte der Unternehmensgeschichte wie Märkte, Kultur, globale Rahmenbedingungen, Netzwerke verweist. Davon ist in der sehr knappen Einleitung seiner Dissertationsschrift leider kaum etwas wiederzufinden.

Das soll allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass im empirischen Hauptteil der Arbeit sehr interessante Ergebnisse hinsichtlich der leitenden Fragestellung zum Verhältnis von Staat und Unternehmenspolitik zu Tage kommen. Denn wer von einer aus der Gegenwart abgeleiteten Erfolgsgeschichte eines der führenden Automobilherstellers in Deutschland auch für die „Wirtschaftswunder“-Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg ausgeht, der wird hier eines Besseren belehrt. In fünf Abschnitten widmet sich Seidl zunächst dem mühsamen Wiederaufstieg nach 1945, wobei den Kern seiner Untersuchung die Krisenjahre zwischen 1957 und 1960 ausmacht, dem er etwa ein Drittel seiner Darstellung widmet. Und hier spielt dann auch der Staat eine wesentliche Rolle. Die eigentliche Erfolgsgeschichte von BMW beginnt erst in den 1960er Jahren, denen Seidl seine beiden letzten Abschnitte widmet.

Als Quellenbasis dienen vor allem unveröffentlichte Quellen aus dem BMW-Archiv und aus dem Archiv der Landesanstalt für Aufbaufinanzierung. Unterlagen der Familie Quandt waren dem Verfasser trotz mehrmaliger Anfragen nicht zugänglich.

Nach einem kurzen Überblick über die Geschichte von BMW bis 1945 und in der Besatzungszeit widmet sich Seidl im zweiten Abschnitt der Entwicklung zwischen Währungsreform und der Mitte der 50er Jahre. Auffallend häufig weist Seidl auf die Bedeutung der Währungsreform für den Neubeginn bei BMW hin, die er gar als „eigentliche Geburtsstunde von BMW in der Nachkriegszeit“

interpretiert wissen möchte (S. 33, s.a. S. 49, 54, 57, 98). In Zusammenhang mit den wichtigen Hinweisen auf die ERP- und „Garioa“-Mittel und die Investitionshilfen des Staates vermisst man allerdings an diesen Stellen Verweise bzw. Stellungnahmen zur Diskussion um die Bedeutung von Währungsreform und Marshallplan in der bundesdeutschen Nachkriegszeit, die bislang an einem Mangel an mikrohistorischen Forschungen litt. Seidl hätte auch hier wesentlich deutlicher Stellung beziehen können. Einmal mehr entsteht so der Eindruck, dass er sich trotz wichtiger und interessanter empirischer Forschungsergebnisse weitergehende Interpretationsmöglichkeiten vergibt. In dem umfangreichsten dritten Abschnitt wird schließlich deutlich, dass die drei Jahre zwischen 1957 und 1960 die schwierigsten für BMW in der Nachkriegszeit waren und dass das Unternehmen „kurz vor dem wirtschaftlichen Aus“ stand. Vor allem mit Hilfe des Staates, insbesondere des bayerischen, und hier wiederum personifiziert durch Franz Josef Strauß, konnte das Überleben gesichert werden. Einen wichtigen Beitrag leistete dabei auch das Engagement der Familie Quandt. Und schließlich lernte die Unternehmensleitung auch aus vergangenen Managementfehlern (falsche Produktpolitik, mangelnde Marketing- und Werbestrategien). Dies wird in den letzten beiden Abschnitten über die Entwicklung der „Neuen Klasse“, steigender Werbeetats, verbesserter Marketingmaßnahmen und Kundenservice thematisiert. In der zweiten Hälfte der 60er Jahre war das noch vor kurzem angeschlagene Unternehmen schließlich sogar in der Lage, den Automobilhersteller GLAS zu übernehmen. Am Ende des Jahrzehnts gehörte BMW zu den erfolgreichsten deutschen Industrieunternehmen.

Jürgen Seidl erinnert mit seiner Darstellung jedoch vor allem daran, dass der Fall BMW auch für ein „gelungenes Beispiel für den langfristigen Erfolg staatlicher Industriepolitik“ steht, „die kurz- und mittelfristige Unternehmenskrisen überbrücken soll“ (S. 377).

Leider hat Seidl sich nicht explizit mit seinen empirischen Ergebnissen in die wirtschafts- und unternehmenshistorische Diskussion eingemischt bzw. den entsprechenden Forschungsstand reflektiert. Sie sind es durchaus Wert.

Auch Heidrun Edelmann mischt sich nicht ein. Anders als bei Seidl handelt es sich jedoch bei der Arbeit von Edelmann nicht um eine Qualifikationsarbeit (hier liegt ihre Dissertation vor „Vom Luxusgut zum Gebrauchsgegenstand. Die Geschichte der Verbreitung von Personenkraftwagen in Deutschland, Frankfurt 1989“, ebenfalls mit zahlreichen Bezügen zu Volkswagen), und so fällt zumindest ein wichtiges Motiv zu methodischer und theoretischer Originalität weg. Betrachtet man zudem die Aufmachung und die Gliederung des Buches, so drängt sich der Eindruck auf, es sei weniger für ein wissenschaftliches als vielmehr für ein breites, historisch interessiertes Publikum geschrieben. Kapitelüberschriften wie „„Spielräume und Wagnisse“, „'In König Nordhoffs Reich'“ oder „„Dunkle Wolken““ deuten sehr stark darauf hin. Diese erinnern dann wiederum an vergleichbare Publikationen des Econ-Verlages aus den 1950er und 60er Jahren. Und so beginnt die Darstellung denn auch ziemlich unvermittelt mit dem ersten Kapitel über „Kindheit und Studium“. Dort lernen wir über Heinz Nordhoff u.a., dass er „stets Heinz genannt“ (S. 11) wurde, von seinem Vater angehalten wurde, täglich den Wirtschaftsteil der „Vossischen Zeitung“ zu lesen und sich schon früh für Kunst interessierte. Eine anekdotenhafte, wenig kritische Geschichtsschreibung mischt sich hier mit dem Bemühen, wichtige biographische Entwicklungen und Prägungen zu einer wissen-

schaftlichen Darstellung zusammenzubringen. Auf eine methodische und theoretische Einordnung wird dabei vollkommen verzichtet. Es gibt keine Thesen und keine Fragestellung, weder in Richtung „Amerikanisierung“ noch, was ebenfalls nahe gelegen hätte, nach einer spezifischen VW-Unternehmenskultur. So reiht sich ein Kapitel ans nächste: „Kindheit und Studium“ folgen „Lehrjahre in Rüsselsheim“, die „Entnazifizierung und Eintritt bei Volkswagen“ etc.. Nordhoffs Biographie wird chronologisch, entlang der Unternehmensentwicklung nachgezeichnet. Beide schienen so eng miteinander verquickt, dass Nordhoff = Volkswagen und Volkswagen = Nordhoff zu sein scheinen. Dies an sich wäre einer genaueren Problematisierung Wert gewesen; etwa der systematischen Behandlung der Frage nach unternehmerischem Handeln und Verhalten, nach unternehmerischer Entscheidungsfindung, nach Handlungsspielräumen, nach Corporate Governance etc.. Dies unterbleibt jedoch weitgehend. Wichtige Themenbereiche wie die der Unternehmensorganisation, des Führungsstils oder des Verhältnisses zu den Gewerkschaften werden von Edelmann zwar angesprochen, doch dann zumeist beiläufig in die Chronologie der Ereignisse eingebunden. Interessante, bislang wenig thematisierte Aspekte wie etwa zur Privatisierungsfrage und den Sparer-Prozessen, zu innerbetrieblichen Auseinandersetzungen in der Unternehmensführung oder zur betrieblichen Sozialpolitik werden durch diese Form der unternehmerischen Ereignisgeschichte stark relativiert.

Es ist davon auszugehen, dass diese Art der Darstellung dem anvisierten Zielpublikum geschuldet ist. Aus Sicht einer kritischen Unternehmensgeschichte wurden auch hier Chancen vertan, intensiver in laufende unternehmenshistorische Diskussionen einzugreifen.

Christian Kleinschmidt

Inhalt

<i>Rehling: Wirtschaftseliten in der öffentlichen Wahrnehmung nach 1945</i>	1
<i>Weinhauer: Schutzpolizei in der BRD 1960er und 1970er Jahre</i>	14
<i>Hürlimann/ Ischer: Institutioneller Wandel öffentlicher Unternehmen</i>	20
<i>Tagungsbericht 1968 und die deutschen Unternehmen</i>	30
<i>AKKU-Jahrestagung 2003</i>	34
<i>Neue Literatur</i>	35



IMPRESSUM

Akkumulation. Informationen des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte, im Juli 2003.

Herausgegeben vom Vorstand des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte e.V., c/o Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Fakultät für Geschichtswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum, 44780 Bochum. Fax: 0234/32-14464.

Redaktion: Lutz Budraß und Jan-Otmar Hesse. An dieser Ausgabe arbeiteten ferner mit: Wilhelm Bartmann, Gisela Hürlimann, Philipp Ischer, Christian Kleinschmidt, Roman Koester, Andrea Rehling, Tim Schanetzky, Jens Scholten und Klaus Weinhauer. Akkumulation wird Mitgliedern des Arbeitskreises kostenfrei zugesandt. Das Abonnement von vier Ausgaben kostet €15.

Bankverbindung: Konto-Nr. 333 070 59 bei der Sparkasse Bochum, BLZ 430 500 01.

ISSN-Nr. 1436-0047
