

Buhr, Regina

**Doctoral Thesis**

## Unternehmen als Kulturräume: eigensinnige betriebliche Integrationsprozesse im transnationalen Kontext

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Buhr, Regina (1998) : Unternehmen als Kulturräume: eigensinnige betriebliche Integrationsprozesse im transnationalen Kontext, ISBN 3-89404-180-3, Edition Sigma, Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122896>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



## WZB-Open Access Digitalisate

## WZB-Open Access digital copies

---

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH  
Bibliothek und wissenschaftliche Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
E-Mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)  
Library and Scientific Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
e-mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

---

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

## Buhr: Unternehmen als Kulturräume

Herausgegeben vom  
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung  
Abteilung: Organisation und Technikgenese  
Direktor: Professor Dr. Meinolf Dierkes

Regina Buhr

# Unternehmen als Kulturräume

Eigensinnige betriebliche  
Integrationsprozesse im  
transnationalen Kontext

edition  
sigma



Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Buhr, Regina:**

Unternehmen als Kulturräume : eigensinnige betriebliche  
Integrationsprozesse im transnationalen Kontext /

Regina Buhr. - Berlin : Ed. Sigma, 1998

Zagl.: Berlin, Techn. Univ., Diss., 1997

ISBN 3-89404-180-3

© Copyright 1998 by edition sigma® rainer bohne verlag, Berlin.

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile  
ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen  
Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung  
des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,  
Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung  
in elektronische Systeme.

Konzeption und Gestaltung: Rother + Raddatz, Berlin.

Redaktion und Textverarbeitung: Klaus-Dieter Beißwenger, Berlin.

Druck: WZB

Printed in Germany

# Inhalt

	Seite
<b>Vorbemerkung/Danksagung</b>	11
<b>1. Einleitung</b>	13
1.1 Thematische Einführung: Die Globalisierung der deutschen Industrie, transnationale Unternehmen und unternehmerische Steuerungsprobleme	13
1.2 Zum Aufbau der Untersuchung	19
<b>2. "Transnationale Unternehmensintegration" - Zur Entwicklung der wissenschaftlichen Diskussion</b>	22
2.1 Bedrohung nationaler Souveränität durch die Macht transnationaler Unternehmen: Der kapitalismus- bzw. imperialismuskritische Diskurs	22
2.2 "Neue internationale Arbeitsteilung" neben traditioneller produktions- und technikzentrierter Perspektive: Der industrie-soziologische und arbeitspolitische Diskurs	24
2.3 Integration durch Bildung grenzüberschreitend einheitlicher Unternehmenskulturräume nach dem Modell des Stammhauses: Der Diskurs in der Managementlehre	28
2.4 Zusammenfassung	39
<b>3. Konzeptionelle Überlegungen und theoretische Grundlagen</b>	42
3.1 Unternehmen als Orte gesteuerter Integrationspolitik und eigensinniger Integrationsdynamik	42
3.1.1 Unternehmen als widersprüchliche soziale Gebilde	42
	5

3.1.2	Integrationspolitiken im historischen Kontext	49
3.1.3	Arbeits- und familien- bzw. geschlechtsbezogene Orientierungen als eigensinnige betriebliche Integrationsinstanzen	58
3.2	Prüfung neuerer Ansätze zur Identifizierung betrieblicher Integrationsprozesse	71
3.2.1	Transnationale Unternehmen als Netzwerke	72
3.2.2	Der Organisationskulturansatz und Untersuchungen transnationaler Unternehmen	78
3.2.3	Leitbild als analytisches Instrument	86
<b>4.</b>	<b>Methodisches Vorgehen</b>	<b>92</b>
4.1	Textdokumente	94
4.2	Bilddokumente	96
4.3	Interviews mit Unternehmensmitgliedern	97
4.3.1	Einzelinterviews	97
4.3.2	Gruppendiskussionen	99
4.4	Interviews mit unternehmensexternen Personen	100
4.5	Teilnehmende Beobachtung	100
4.6	Auswertung	102
4.7	Zur Kommunikation zwischen Wissenschaft und Praxis	102
<b>5.</b>	<b>Das transnationale Unternehmen Olympia</b>	<b>105</b>
5.1	Das Stammunternehmen: Die deutschen Olympia-Werke	106
5.1.1	Die Gründungsphase um die Jahrhundertwende	106
5.1.2	Die Erfurter Jahre 1923 bis 1945: Von der Fertigungsstätte eines "wesensfremden" Produktes zum profilierten Schreibmaschinenhersteller	109

5.1.3	Die Spaltung der Olympia-Werke nach dem Zweiten Weltkrieg und die Ansiedlung des Westunternehmens in Wilhelmshaven	113
5.1.4	Die erfolgreichen 60er Jahre	116
5.1.5	Die 70er Jahre: Rezession, Wirtschaftskriminalität und das AEG-Vergleichsverfahren	120
5.1.6	Olympia im integrierten Technologiekonzern Daimler-Benz: Kein Platz für Schreibtechnik	122
5.2	Das Zweigunternehmen: Olympia de México	125
5.2.1	Der Anfang: Eine Handelsorganisation	125
5.2.2	Die Gründung einer Fabrik zur Montage von Olympia-Schreibmaschinen: Olympia de México	126
5.2.3	Das Unternehmen unter deutscher Regie	127
5.2.4	Die Ersetzung der deutschen Führungsspitze durch einen portugiesischen Manager	128
5.2.5	Olympia de México auf dem Weg zu Rentabilität und Reputation	130
5.2.6	Die Entwicklung des Unternehmens unter neuer Leitung	134
6.	<b>Unternehmensbezogene Interpretationen gesellschaftlicher Konventionen: Die Olympia-Familie und die Olympia-Qualitätsarbeit als Leitbilder des Stammhauses</b>	136
6.1	Familie in Deutschland als zentrale Institution der Sinnstiftung - traditionelles Bild und reale Veränderungen	137
6.2	Die Grundprinzipien des deutschen Arbeitsverständnisses: handwerklich, technisch, männlich	142
6.3	Die betriebliche Adaption gesellschaftlicher Familien- und Geschlechtervorstellungen: Das Leitbild von der Olympia-Familie	147
6.4	Das Leitbild von der Olympia-Qualitätsarbeit: Eine Mischung aus Facharbeit, Disziplin und Treue	162

<b>7.</b>	<b>Integration im Spannungsgeflecht aus mexikanischen Orientierungen und Leitbildern des Stammhauses: Das Zweigunternehmen in Mexiko</b>	178
7.1	Die Familie - Herzstück der mexikanischen Gesellschaft	178
7.2	Das mexikanische Arbeitsverständnis: Spagat zwischen formellem und informellem Sektor	186
7.3	Olympia de México - ein Ort traditioneller familiärer Orientierungen	200
7.4	Die Olympia-Qualitätsarbeit - ein grenzüberschreitendes, aber kein transnational integrierendes Leitbild	216
<b>8.</b>	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse</b>	232
8.1	Eigensinnige Integrationsprozesse	232
8.2	Bedeutung der Umwelt	233
8.3	Soziale Integration als dynamischer Prozeß	234
8.4	Verschränkung arbeits- und familien- bzw. geschlechtsbezogener Orientierungen	237
8.5	Dualität von Integration und Segregation	239
8.6	Leitbild und transnationale Integration	240
<b>9.</b>	<b>Konsequenzen für Wissenschaft und Praxis</b>	242
9.1	Folgen für die Forschungsagenda	242
9.2	Folgen für die Unternehmenspolitik in transnationalen Unternehmen	245

<b>Literatur</b>	249
Monographien, Sammelbände, fachwissenschaftliche Zeitschriftenaufsätze, "graue Literatur"	249
Zeitschriften und Zeitungen	270
<b>Interviewpartner und Archive</b>	271
<b>Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen</b>	274
<b>Die Autorin</b>	275



## Vorbemerkung/Danksagung

Die vorliegende Untersuchung bildet den Abschluß einer mehrjährigen Auseinandersetzung mit einem Thema aus der Welt der Arbeit und der Unternehmen. Sie war die seltene Chance, sich mit einem Forschungsgegenstand so ausführlich zu befassen, wie es sonst in der Hektik des wissenschaftlichen Alltagsbetriebs kaum möglich ist. Dafür bedanke ich mich bei allen, die mich unterstützten.

Es waren viele, die zum Gelingen dieser Untersuchung beitrugen - dies auf ganz unterschiedliche Weise: (ehemalige) Beschäftigte der deutschen Olympia-Büromaschinenwerke und der Olympia de México mit ihrer Bereitschaft, der Forschenden, Beobachtenden und Fragenden Rede und Antwort zu stehen; Kolleginnen und Kollegen, die dolmetschten, Statistiken aufbereiteten, Entwürfe prüften; Freunde und Freundinnen, die die verschiedenen Versionen kritisch kommentierten, Texte korrigierten, mich emotional unterstützten und geduldig auf eine Verabredung mit mir warteten, die nicht durch meine Arbeit an der Dissertation geprägt sein würde.

Großer Dank gebührt den Kolleginnen und Kollegen am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Ob aus der Bibliothek oder der Datenverarbeitungsgruppe, der Verwaltung oder anderen Arbeitszusammenhängen - von überall kam Unterstützung, wenn es wieder einmal "klemmte". Mit fruchtbaren Anregungen, solidarischer Kritik und großzügiger Geduld halfen die Kollegen und Kolleginnen der Autorin über manchen "Hänger" hinweg. Dies gilt besonders für diejenigen aus der Abteilung "Organisation und Technikgenese" - und hier speziell für meine Projektkollegen Andreas Knie und Weert Canzler sowie für Lutz Marz, die mit einer Mischung aus Geduld, fachlichem Rat und freundschaftlichem Druck dazu beitrugen, daß das Vorhaben zu Ende geführt wurde.

Nachdrücklich möchte ich mich bei Prof. Dr. Meinolf Dierkes, Direktor der Abteilung "Organisation und Technikgenese", bedanken. Ohne seine wohlwollende Bereitschaft, das spontan geplante Vorhaben als Dissertationsprojekt zuzulassen und zu unterstützen, hätte die Idee nicht in die Tat umgesetzt werden können. Besonderer Dank geht an Prof. Dr. Gertraude Krell, Professorin am Institut für Management der Freien Universität Berlin, für ihre Offenheit, eine Arbeit zu begutachten, die in einem fachdisziplinären Grenzbereich angesiedelt ist und der der "reine" wirtschaftswissenschaftliche "Stallgeruch" ein wenig abgeht.

Die beiden Letztgenannten ließen sich mit viel Zeit und Interesse auf meine Überlegungen ein; ihr profunder Rat und ihre Hinweise waren mir ein großer Gewinn, der über die Abfassung der vorliegenden Arbeit weit hinausgeht. Ich weiß, daß eine solche Bereitschaft keinesfalls selbstverständlich ist.

Am Ende ist es an der Autorin selbst, die Verantwortung dafür zu übernehmen, was sie aus den Befunden, Interviews, Daten, Beiträgen, Anregungen und Kritiken gemacht hat. Ob und wie die in sie und ihre Arbeit gesetzten Erwartungen erfüllt wurden - dies zu beurteilen ist nun die Sache anderer.

# 1. Einleitung

## 1.1 Thematische Einführung:

### **Die Globalisierung der deutschen Industrie, transnationale Unternehmen und unternehmerische Steuerungsprobleme**

Die Internationalisierung der Wirtschaft schreitet stetig voran. Waren die internationalen Wirtschaftsbeziehungen jahrzehntelang durch den Handel gekennzeichnet, übernimmt nun zunehmend die Produktion diese Rolle. Berechnungen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) ergaben, daß die ausländischen Direktinvestitionen von Unternehmen aus OECD-Ländern für den Zeitraum 1983 bis 1989 im Jahresdurchschnitt um mehr als 31 Prozent zunahm (Hirsch-Kreinsen 1994: 435). Deren weltweiter Bestand erreichte 1993 einen Wert von 2.135 Milliarden Dollar. 1992 erzielten über 250.000 ausländische Zweigunternehmen von etwa 38.000 Stammunternehmen<sup>1</sup> einen Weltumsatz von über 5.200 Milliarden US-Dollar (Senghaas-Knobloch 1992: 48ff.). 1995 betrug das Verhältnis zwischen internationalem Handel und internationaler Produktion 4.939 Milliarden Dollar zu 5.235 Milliarden Dollar. Damit hat die internationale Produktion dem internationalen Handel klar den Rang abgelaufen (Hickel 1996: 711f.; die tageszeitung v. 1.2.1996).

Nach dem Zweiten Weltkrieg hatte in Deutschland zunächst die Exportförderung zu den vorrangigen wirtschaftspolitischen Zielen gezählt. Seit Ende der 60er Jahre erhoben Bundesregierung und Wirtschaftsverbände jedoch immer stärker die Forderung, deutsche Unternehmen müßten sich durch Direktinvestitionen im Ausland einen Platz auf den Weltmärkten erobern (Schlupp 1985: A 11). Die deutschen Auslandsinvestitionen begannen zunächst recht zögerlich; erst ab Mitte der 70er Jahre zeigten sich deutlichere Steigerungsraten (Olle 1984: 46). Diese Entwicklung setzte sich kontinuierlich fort. Nach Angaben des Bundeskartellamtes ist für den Berichtszeitraum 1989/90 die Rekordhöhe 2.962 grenzüberschrei-

---

1 Die Bezeichnungen "Stammunternehmen" und "Zweigunternehmen" werden anstelle von "Mutter-" und "Tochterunternehmen" verwandt, um den "analytischen Fallstricken familialer Metaphern" zu entgehen. Vgl. hierzu Senghaas-Knobloch (1992: 48ff.).

tender Unternehmenszusammenschlüsse zu verzeichnen. 1991/92 steigerte sich diese Entwicklung noch um rund 27 Prozent oder fast 800 Fälle (Bühner 1994: 24). Mit einer Summe von 20,6 Milliarden Dollar stand Deutschland 1994 nach den USA, Japan, Großbritannien und vor Frankreich an vierter Stelle der fünf wichtigsten Herkunftsländer ausländischer Direktinvestitionen (Hirsch-Kreinsen 1994: 453). Für das Jahr 1995 prognostizierte die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) einen Rekord. Bereits in den ersten zehn Monaten des Jahres 1995 war mit knapp 40 Milliarden DM der alte Höchststand ausländischer Direktinvestitionen des Jahres 1991 von 29,3 Milliarden DM übertroffen worden. Im gesamten Jahr dürften 42 Milliarden DM im Ausland investiert worden sein (Die Welt v. 13.1.1996).

Allein die deutschen Autohersteller gaben 1995 4,2 Milliarden DM für Direktinvestitionen im Ausland aus (auto, motor + sport 1996: 212). Die Volkswagen AG beispielsweise hatte noch Anfang der 60er Jahre ihre Produktion fast ausschließlich auf Betriebe in der Bundesrepublik (1962 etwa zu 95 Prozent) konzentriert. Ab 1969 begann eine rapide Expansion in Richtung eines international produzierenden Unternehmens. In zwanzig Jahren wurden in verschiedenen Ländern so viele Produktionsstätten aufgebaut, daß 1989 ein Drittel der Produktion in ausländischen Betrieben erstellt wurde und jeder dritte Beschäftigte in einem der ausländischen Zweigunternehmen tätig war (Dombois/Pries 1989: 29).

Mitte der 90er Jahre bedarf es demgemäß keiner Appelle an deutsche Unternehmen mehr, im Ausland zu investieren. Deutschland gehört, wie gezeigt mit zunehmender Tendenz, in die Spitzengruppe der Länder, deren Unternehmen nationale Begrenzungen überwinden und sich weltweit in Form von Direktinvestitionen engagieren (Reineke 1989: 6; Hoffmann 1992: 144; Altvater/Mahnkopf 1996: 251ff.; Spöri 1997: 139ff.). Dies bedeutet, anders gesagt, daß immer mehr deutsche Firmen zu transnationalen Unternehmen werden.

An dieser Stelle erfolgt ein kurzer Exkurs zur in der vorliegenden Untersuchung verwandten Terminologie, um die Merkmale des zur Debatte stehenden Unternehmenstyps zu präzisieren. Der Terminus "transnationales Unternehmen"<sup>2</sup> wurde von der Autorin aus einer Reihe verschiedener Bezeichnungsmöglichkeiten ausgewählt. In der Fachliteratur findet sich für diesen Unternehmenstyp - ein Unternehmen, das in einem anderen Land ein Unternehmen zwecks dortiger Produktion aufkauft oder neu gründet - kein einheitlicher Begriff (Djarrahzadeh 1993: 7ff.; Konbek 1975: 157). Zum Teil wird synonym von transnationalen, multina-

2 Der Begriff ist nicht zu verwechseln mit dem Modell der transnationalen Organisation von Christopher A. Bartlett und Sumantra Goshal. Vgl. hierzu Bartlett/Goshal (1989).

tionalen, internationalen oder Weltunternehmen gesprochen (Macharzina/Oesterle 1997: 11; Hirsch-Kreinsen 1994: 438). Hier kann nicht der Ort sein, eine ausführliche Auseinandersetzung über terminologische Feinheiten zu führen.

Mit dem von der Autorin gewählten Begriff "transnationales Unternehmen" sollen im folgenden wirtschaftliche Organisationen bezeichnet werden, die sich aus einem Stammunternehmen und einem oder mehreren ausländischen Zweigunternehmen zusammensetzen und deren Beziehungen durch strukturelle Abhängigkeit gekennzeichnet sind.

Ein solcher Unternehmenszusammenschluß unterscheidet sich damit von kooperativen Internationalisierungsmodellen wie Joint Ventures<sup>3</sup>, Franchising<sup>4</sup> oder strategischen Allianzen<sup>5</sup>. Ein Sinn, internationale Geschäftstätigkeit in Form von Akquisition, Gründung eines Zweigunternehmens oder Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung zu organisieren, liegt darin, eindeutige Befugnisrechte zu installieren. Damit sollen Probleme vermieden werden, die in kooperativ gestalteten internationalen Geschäftsbeziehungen im Konfliktfall regelmäßig auftreten (Perlitz 1997: 443).

In der vorliegenden Untersuchung wurde der Begriff "transnationales Unternehmen" von der Autorin auch deshalb gewählt, weil er semantisch zwei Aspekte aufweist, die dem Gegenstand besonders gerecht werden: das Beherrschungsmoment und das dynamische Veränderungspotential. So bedeutet "trans" (lat. = über,

- 
- 3 Im klassischen Sinne ist unter einem internationalen Joint Venture ein internationales Gemeinschaftsunternehmen zu verstehen, bei dem alle Partner über die gleichen Kapitalanteile verfügen und einer der Partner aus einem anderen Land stammt. Das Ziel liegt in der Generierung von Synergieeffekten aus der Kooperation, z.B. wenn das eine Unternehmen technologisches Know-how, ein anderes die Marktzugänge bietet. Joint Ventures erweisen sich häufig als problematisch, weil es zu Pattsituationen aufgrund der Gleichrangigkeit der Partner kommt. Vgl. hierzu Perlitz (1997: 455).
  - 4 Franchising ist ein Modell der (internationalen) Unternehmensbeziehung, dem das Konzeptions- oder Lizenzprinzip zugrundeliegt. Zu seinen Merkmalen gehört, daß Lizenznehmer zum einheitlichen Auftreten am Markt verpflichtet werden. Diese sind in ein Weisungs- und Kontrollsystem eingebunden, das dem Lizenzgeber eine weitgehende Steuerung der ansonsten rechtlich selbständigen Lizenznehmer erlaubt. Vgl. hierzu Kriependorf (1989: 711ff.).
  - 5 Als strategische Allianz oder strategisches Netzwerk wird eine formalisierte längerfristige Beziehung zwischen Unternehmen bezeichnet, die von den Beteiligten mit dem Ziel aufgenommen wird, durch Potentiale des Partnerunternehmens eigene Schwächen auszugleichen. Dadurch soll die Wettbewerbsposition gesichert oder verbessert werden (vgl. hierzu Sydow 1992: 63). Die kooperierenden Unternehmen bleiben dabei rechtlich selbständig; die wirtschaftliche Zusammenarbeit, die sich auf genau definierte Teilgebiete bezieht, wird durch vertragliche Vereinbarungen geregelt (vgl. hierzu Welge/Al-Laham 1997: 555ff.).

über hinaus, jenseits) als "Transfer" (Duden 1990: 788) u.a. die Übertragung der im Zusammenhang mit einer bestimmten Aufgabe erlernten Vorgänge auf eine andere Aufgabe; dies deutet auf das Beherrschungsmoment hin. Zugleich steht "trans" als "Transformation" (ebenda) für Wandlung, was auf ein dynamisches Veränderungspotential verweist. "Transnational" enthält damit die semantischen Konnotationen, daß Grenzen überschritten werden und es sich um ein dynamisches Beherrschungsgeflecht handelt.

Dieser kleine Exkurs in die - notabene: uneinheitliche - Fachterminologie muß im Rahmen dieser Arbeit genügen, die vorgenommene Begriffswahl zu erläutern.

Die publizierten Daten über die erfolgreiche Globalisierung der deutschen Industrie werden begleitet von Berichten über Probleme aus der Praxis des Managements in transnationalen Unternehmen. Die Zukunft des Wirtschaftsstandortes Bundesrepublik Deutschland ist zwar in eine Phase weltweiter Globalisierung eingebettet; es scheint aber so, als seien die Hauptakteure in Wirtschaft und Politik nur unzureichend darauf vorbereitet (Ohmae 1991: 32ff.; vgl. hierzu Interview m. Martin Baethge, Frankfurter Rundschau v. 25.1.1995). Der St. Galler Managementforscher Knut Bleicher urteilt dazu, die deutsche Wirtschaft habe zwar in recht kurzer Zeit weitgehende weltwirtschaftliche Verflechtungen entwickelt, könne diese aber kaum steuern:

"Unsere Steuerungssysteme hinken diesen Entwicklungen um Jahrzehnte hinterher, so daß die laufende Gefahr besteht, daß der nationalstaatliche Protektionismus die Ultima Ratio der Steuerung wird, mit allen unangenehmen und denkbaren Folgen. Wir arbeiten in Strukturen von gestern mit Methoden von heute an Problemen von morgen vorwiegend mit Menschen, die in den Kulturen von vorgestern die Strukturen von gestern gebaut haben und das Übermorgen innerhalb der Unternehmung nicht mehr überleben werden." (Bleicher 1989: 22; vgl. hierzu Warnecke 1995: 623)

Zurückhaltender formulieren Klaus Macharzina und Michael-Jörg Oesterle in der Einführung eines Handbuchs zum internationalen Management:

"Mehr denn je wird es nämlich in Zeiten einer rapide fortschreitenden Globalisierung der Wirtschaft notwendig sein, bereits vorliegende Konzepte zu verbessern und neue zu erarbeiten." (Macharzina/Oesterle 1997: V)

Eines der Probleme internationalen Managements ist die Integration weltweit operierender Unternehmensteile. Die Bedeutung der Integration eines akquirierten

Unternehmens für die strategische Unternehmenspolitik wird allgemein hoch eingeschätzt. In einer neueren Studie heißt es hierzu:

"Aus strategischer Sicht kommt deshalb der Planung der Integration eines akquirierten Unternehmens besondere Bedeutung zu, weil nur durch zielbewußtes Handeln vor der und im Anschluß an die Akquisition die Grundlage für den Erfolg einer Akquisition geschaffen werden kann. Dies setzt ein integrationsorientiertes Management voraus, das versucht, die bisher selbständigen Unternehmen so weit wie möglich aufeinander abzustimmen. Das erreichte Maß der Integration ist damit die Voraussetzung für den übergeordneten Akquisitionserfolg." (Hase 1996: 3)

Einige Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler vermuten, daß in flexiblen, dezentralisierten Unternehmen klassische, auf Sachzwängen beruhende Integrationsinstanzen ihre Wirksamkeit einbüßen. Sie schreiben daher einem kommunikativ hergestellten und normativ gesicherten Konsens die Rolle zu, die desintegrierenden Kräfte in der betrieblichen Praxis zu kontrollieren (Nerdinger/v. Rosenstiel 1996: 295ff.). Die mehr als zehnjährige Konjunktur der mit dem Begriff "Unternehmenskultur" verbundenen Diskussionen verweist auf die nachhaltige Bedeutung von Gemeinschaftsformen. Über ein von allen Beschäftigten geteiltes Werte- und Sinnsystem - so die Erwartung - könne die betriebliche Heterogenität produktiv eingeebnet werden. Daß sich diese Erwartung in der Praxis transnationaler Unternehmen häufig nicht erfüllt, zeigen zahlreiche Beispiele.

Die Zeitschrift "Capital" (1992, H. 9: 241ff.) weiß von Balanceakten zu berichten, die Manager in Zweigunternehmen ausländischer Konzerne täglich vollbringen, um die Machtansprüche der Stammunternehmen mit dem Wunsch der Zweigunternehmen nach Eigenständigkeit in Einklang zu bringen. Am Beispiel der Stuttgarter Kodak AG, eines Zweigunternehmens des US-amerikanischen Eastman-Kodak-Konzerns, läßt sich die spannungsgeladene Beziehung zwischen Stamm- und Zweigunternehmen illustrieren. Die Sanierungsbemühungen der deutschen Firmenleitung zur Rettung der hiesigen Niederlassung wurden durch die amerikanische Konzernführung kurzerhand ausgehebelt: Der für die weltweite Geräteproduktion verantwortliche Vizepräsident wurde für 24 Stunden nach Deutschland eingeflogen und steckte an Aufsichtsrat und Betriebsrat vorbei den Zukunftsrahmen des deutschen Zweigunternehmens nach den Vorstellungen der US-amerikanischen Konzernführung ab (Manager Magazin 1993, H. 2: 48ff.). Ein ebenso anschauliches Beispiel liefert der Computerhersteller Apple. Dessen US-Zentrale führte jahrelang Kampagnen durch, um die im Stammhaus herausgebildete "Apple-Kultur" auf die europäischen Zweigunternehmen zu übertragen. Das

Verhältnis zwischen "Cupertino", der US-Zentrale, und den europäischen Ablegern war dabei - so die Autorin einer Studie (Garsten 1994: 46ff.) - durch fortdauernde Spannungen und eine deutliche Asymmetrie gekennzeichnet. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Untersuchung über die Anfangs- und Restrukturierungsphase in der Beziehung zwischen der Volkswagen AG und dem tschechischen Automobilhersteller Skoda (Dörr/Kessel 1997: 12ff.). Zahlreiche weitere Fälle ließen sich anführen, mit denen die Integrationsproblematik in transnationalen Unternehmen illustriert werden könnte (vgl. Gaciarz/Panków 1996; Tóth 1996).

Die von Führungskräften über die Steuerung transnationaler Unternehmen geäußerten Schwierigkeiten lassen den Schluß zu, daß die gegenwärtig angewandten unternehmenspolitischen Instrumente für dieses Segment unternehmerischer Aufgaben keine befriedigenden Lösungen bieten. Anders als die vielzitierte Losung vom kommunikativ vermittelten Konsens suggeriert, scheinen sich in der Praxis die modernen, auf Vertrauen und Mitwirkung abzielenden unternehmenspolitischen Leitlinien bislang noch kaum durchgesetzt zu haben. Zu vermuten ist vielmehr, daß nach wie vor eher als "vormodern" zu charakterisierende Unternehmenspolitikmodelle dominieren, will sagen Steuerungsformen, in denen größtmögliche Kontrolle und Gleichschaltung der Zweigunternehmen nach dem Vorbild der Stammhäuser oberste Priorität genießen. Wie sich jedoch zeigt, mag die Übertragung des Stammhausmodells zwar in Fragen formaler Strukturen und technischer Ausstattung gerechtfertigt sein; mit Blick auf die soziale Integration treten jedoch die Grenzen dieser Managementstrategie deutlich zutage.

Vor diesem Hintergrund setzt sich die vorliegende Untersuchung anhand eines Fallbeispiels<sup>6</sup> mit der Dynamik sozialer Integration in transnationalen Unternehmen auseinander. Im engeren Sinne geht es um die Beantwortung der Frage, ob bei der Einrichtung einer ausländischen Produktionsstätte<sup>7</sup> durch das gründende Unternehmen nicht nur Kapital und Technologie, sondern auch das "Vergemeinschaftungssystem" des Stammhauses transferiert wird, und ob gegebenenfalls hierüber auch die dezentralisierten Unternehmenseinheiten integriert werden. Dabei wird auch den Fragen nachgegangen,

---

6 Zur Bedeutung von Fallstudien in der Organisationsforschung vgl. z.B. Durand (1991) und Heidenreich (1991).

7 Aufgrund der Tatsache, daß die Einrichtung ausländischer Produktionsstätten zum Merkmal der gegenwärtigen Entwicklungsphase der internationalen Arbeitsteilung wurde, werden internationale Unternehmensbeziehungen, die dem Typus strategischer Allianzen oder Joint Ventures zuzuordnen sind, im Rahmen dieser Arbeit nicht berücksichtigt.

- ob - und wenn ja, inwieweit - nationalspezifische Ordnungsgefüge und Identifikationsmuster auf andere Kulturräume übertragbar sind,
- ob - und wenn ja, inwieweit - sich vor Ort jeweils spezifische eigendynamische Formen der Aneignung bilden.

Bislang stehen im Mittelpunkt der wissenschaftlichen Auseinandersetzung in erster Linie die sachlich-organisatorischen Aspekte der Integration einzelner Funktionsbereiche und der aus einer Integration resultierende finanzielle Beitrag zur Verwirklichung strategischer Unternehmensziele (Buono/Bowditch/Lewis 1985: 477ff.; Marks 1982: 38ff.; Reißner 1992; Gerybadze/Meyer-Kramer/Reger 1997). Erst vereinzelt rücken die soziale Dynamik und die widersprüchlichen Beziehungen in transnationalen Unternehmen ins Blickfeld wissenschaftlichen Interesses (Schreyögg 1996: 147).

Am Beispiel des Unternehmens AEG Olympia-Büromaschinenwerke (im weiteren: Olympia-Werke) soll deshalb in der vorliegenden Untersuchung der Frage nach dem Transfer von Integrationsmodellen nachgegangen werden. Inwieweit und in welcher Weise erfolgte ein Export des "Kulturraum-Betriebes" vom Stammhaus in Wilhelmshaven in das in den 60er Jahren gegründete Zweigunternehmen Olympia de México in Los Reyes bei Ciudad México<sup>8</sup>? Inwieweit und in welcher Weise wurden Formen der Vergemeinschaftung aus Deutschland auch in Mexiko umgesetzt?

## 1.2 Zum Aufbau der Untersuchung

*Kapitel 1.1* wies auf die wachsende Bedeutung wirtschaftlicher Internationalisierung für die deutsche Industrie hin. Die Zahl transnationaler Unternehmen, deren Stammhaus in Deutschland und deren Zweigunternehmen im Ausland angesiedelt sind, steigt an. Eine Zunahme ist auch bei den Problemen zu verzeichnen, die die Steuerung solcher Unternehmen in Richtung Unternehmensintegration bereitet.

Im *zweiten Kapitel* wird die für das Thema bedeutsame Entwicklung der wissenschaftlichen Diskussion dargestellt und einer kritischen Bewertung unterzogen.

Darauf aufbauend werden im *ersten Teil des dritten Kapitels* Probleme unternehmerischer Praxis identifiziert, die zwischen den Anspruchspolen der Herrschafts- und Produktivitätssicherung angesiedelt sind. Im ersten Schritt dazu wird

---

8 Mexiko-Stadt, auch: México, D. F. oder (D. F.) = Bundesdistrikt.

das Verständnis der Autorin vom Unternehmen dargelegt, das die Grundlage für die in dieser Untersuchung eingenommene Perspektive bildet. Im zweiten Schritt werden verschiedene betriebliche Integrationspolitiken zur Etablierung gemeinschaftsorientierter Organisationsmodelle vorgestellt. Damit wird einerseits das vorab gezeichnete Bild vom Unternehmen als einem heterogenen und hierarchischen sozialen System gestützt; andererseits können so auch die unternehmerischen Bemühungen, diese Heterogenität im Hinblick auf einen störungsfreien Betriebsablauf zu kontrollieren und zu kanalisieren, deutlicher herausgearbeitet werden. In Abgrenzung zu einem eher instrumentellen Verständnis betrieblicher Vergemeinschaftung wird im weiteren gezeigt, daß Organisationen nicht nur durch zentrifugale Kräfte gekennzeichnet sind. Es ist vielmehr auch ein soziales Integrationspotential auszumachen, über das sowohl der Widerspruch zwischen Organisation und Mitgliedern abgeschwächt, als auch die Gegensätze zwischen den einzelnen Mitgliedern nivelliert werden.

Im *zweiten Teil des dritten Kapitels* wird die Untersuchung theoretisch genauer "verortet". Der Theorierahmen und die erkenntnisleitenden Suchkriterien bewegen sich dabei zwischen zwei Polen: einerseits der Fokussierung auf konkrete Formen betrieblicher Identifikation und der Berücksichtigung des dialektischen Verhältnisses zwischen Organisation und Umwelt; andererseits der Auseinandersetzung mit eher abstrakt-modellhaften Positionen der Wirtschaftswissenschaften und der Organisationswissenschaft. Die Prüfung neuerer Ansätze der Organisationsforschung - erstens: organisationale Beziehungen als Netzwerke zu konzeptualisieren, zweitens: Organisationen als Kulturen zu verstehen - führt zu dem Ergebnis, daß die Organisationskulturforschung für die hier zur Debatte stehenden Fragen ein geeignetes konzeptionelles Instrumentarium bereitstellt. Mit der zentralen Kategorie "Leitbild" können Konsensprozesse und sinnstiftende "Räume" begrifflich erfaßt und methodisch aufbereitet werden.

Der empirische Teil der Untersuchung beginnt mit der Darstellung des methodischen Vorgehens in *Kapitel 4*.

Im *Kapitel 5* werden die beiden Unternehmenseinheiten des ausgewählten transnationalen Unternehmens vorgestellt: das Stammunternehmen AEG Olympia-Büromaschinenwerke, ein traditionsreicher Hersteller von Schreibtechnik, und dessen in Mexiko angesiedeltes Zweigunternehmen: Olympia de México.<sup>9</sup> Ein

---

9 Die Untersuchung der Unternehmenseinheiten ist eingebunden in das größere Forschungsvorhaben "Technikgenese in organisatorischen Kontexten: Zur Bedeutung von Organisationskulturen und Konstruktionstraditionen in der Entstehung und Entwicklung der maschinellen Schreibtechniken", gefördert von der Deutschen Forschungsanstalt für Luft-

historischer Abriß zeigt die wechselvolle Gründungsgeschichte, den Beginn der Fertigung in Berlin bzw. Erfurt, die Umstände, die zur Gründung des Zweigunternehmens Olympia de México führten sowie die weitere Entwicklung der beiden Unternehmenseinheiten.

In den *Kapiteln 6* und *7* werden die betrieblichen Integrationsprozesse analysiert. Dabei wird von der im dritten Kapitel entwickelten These ausgegangen, daß Unternehmen als soziale Systeme betrachtet werden müssen, die in Wechselwirkung zu ihrer Umwelt stehen und in denen arbeits- und familien- bzw. geschlechtsbezogene Orientierungen als betriebliche Integrationsinstanzen wirken. Für Deutschland wie für Mexiko wird das jeweils vorherrschende gesellschaftliche Verständnis von Arbeit und Familie bzw. Geschlechterrolle herausgearbeitet. Damit werden wichtige Elemente des kulturellen Kontextes betrieblicher Integration ausgeleuchtet. Anschließend wird untersucht, inwieweit die betrieblichen Formen gesellschaftlicher Konventionen, die Sinnkonsens bei unterschiedlichen Interessen ermöglichen, in der jeweiligen Nationalkultur verankert sind. Für das deutsche Stammhaus können familiäre Strukturen, geschlechtsbezogene Rollenvorstellungen sowie arbeits- und berufsbezogene Idealbilder als Integrationsinstanzen identifiziert werden; sie werden von der gesamtgesellschaftlichen Ebene auf die betriebliche übertragen und bieten dort als konsensstiftende Leitbilder Möglichkeiten der Orientierung und Identifikation.

Die Analyse des mexikanischen Zweigunternehmens fördert hinsichtlich der Übertragung und Wirkung gesamtgesellschaftlicher Integrationsmechanismen auf das soziale System Unternehmen deutlich andere Erkenntnisse zutage, als sie für das deutsche Stammunternehmen festzustellen waren.

In den *Kapiteln 8* und *9* werden die Analyseergebnisse zusammengefaßt und deren mögliche Folgen für Wissenschaft und Praxis aufgezeigt. Dabei lassen sich die Fragen beantworten, ob Vergemeinschaftungsmodelle transkulturell übertragbar oder eher an den jeweiligen kulturellen Kontext gebunden sind, und ob betriebliche Sinnstiftung am einen Standort mit Segregationen gegenüber anderen Standorten einhergeht. Damit kann eine auch für das praktische Management in transnationalen Unternehmen bedeutende Aussage darüber getroffen werden, wie sich ein verbindliches, "durchbuchstabiertes" internationales Unternehmenskulturmodell auf die Integration vor Ort auswirkt.

---

und Raumfahrt e.V., Projektträger Arbeit und Technik des Bundesministeriums für Forschung und Technologie (BMFT), Förderkennzeichen 01 HG 029 0, das von 1990 bis 1995 am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) sowie am Institut für Soziologie der Technischen Universität Berlin bearbeitet wurde.

## **2. "Transnationale Unternehmensintegration" - Zur Entwicklung der wissenschaftlichen Diskussion**

### **2.1 Bedrohung nationaler Souveränität durch die Macht transnationaler Unternehmen: Der kapitalismus- bzw. imperialismuskritische Diskurs**

Die Beschäftigung mit dem Thema "Ländergrenzen überschreitende Unternehmensverflechtungen" ist weder neu noch auf eine einzelne Forschungsdisziplin beschränkt. Eine der Diskussionslinien orientiert sich an den Phasen der US-amerikanischen Wirtschaftsentwicklung. Nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelten sich Mitte der 50er Jahre in den USA als dem Land mit den umfangreichsten internationalen Wirtschaftsaktivitäten und in den Ländern, in denen US-Unternehmen tätig waren, heftige Kontroversen um die Internationalisierung der amerikanischen Wirtschaft. In den USA galten bei der Fraktion der Standortschützer Auslandsakquisitionen als gefährlich, weil dabei Kapital und Know-how exportiert wird, was zu einer Schwächung der US-amerikanischen Wettbewerbsfähigkeit führen könne. In den meisten Gastländern wurden die US-amerikanischen Unternehmen als "Eroberer" angesehen, die die einheimische Wirtschaft bedrohen. In Australien und Kanada beispielsweise wurde die "lautlose Kapitulation" vor den US-amerikanischen multinationalen Unternehmen<sup>10</sup> Mitte der 50er Jahre zum beherrschenden politischen Thema (Wilpert 1985: A 3).

Die Diskussion konzentrierte sich schließlich auf das Thema der mangelnden Kontrolle privater ökonomischer und politischer Macht, die - so die Befürchtung - zur Bedrohung nationaler Souveränität führe. Multinationale Unternehmen wurden als neue Weltmacht betrachtet.

---

10 Zur Bezeichnungsfrage sei auf den Exkurs in Kapitel 1.1 verwiesen. Vgl. auch die Ausführungen zu multinationalen Unternehmen in Wilpert (1985: 29). Der Autor führt dort aus: "Aus der Fülle der Bemühungen, multinationale Unternehmen zu definieren, soll hier die einfachste und umfassendste Definition zugrundegelegt werden: Unternehmungen, die Direktinvestitionen (Eigentum und Management) in zwei oder mehreren Ländern unterhalten."

"Angesichts der Über-Macht der multinationalen Konzerne erscheint die nationalstaatliche Souveränität zwischen 'in Bedrängnis' und 'obsolet', gelten die multinationalen Konzerne nur noch als Krisenmacher, die das traditionale System ins Chaos stürzen, die globale Inflation hervorrufen und die weltweite strukturelle Arbeitslosigkeit erzeugen." (Wilpert 1985: A 4; vgl. auch Welge 1980: 1)

Als die Weltwirtschaft Anfang der 70er Jahre in die erste große Krise nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges geriet, wurden dafür die transnationalen Unternehmen verantwortlich gemacht; in einigen Ländern kam es zum

"... 'Sturm gegen die Multinationalen': Den 'Multis' werden Zusammenarbeit mit kolonialistisch-rassistischen Regimen, Menschenrechts- und Souveränitätsverletzungen, Korruption, Verstöße gegen das Arbeits- und Sozialrecht, Steuerflucht, Preis- und Währungsmanipulation sowie negative Einflüsse auf Beschäftigung, Außenhandel, Zahlungsbilanz und Entwicklung etc. angelastet." (Schlupp 1985: A 4; vgl. auch Däubler/Wohlgemuth 1978; ähnlich Kade/Schmidt 1980)

Diese Kritik führte dazu, daß sich internationale Institutionen wie die Vereinten Nationen, der Weltgewerkschaftsbund und die internationale Handelskammer genötigt sahen, dezidiert Position zu beziehen. Die Vereinten Nationen richteten 1974 das "Centre on Transnational Corporations" ein, um die Aktivitäten transnationaler Unternehmen besser analysieren und diesbezügliche Informationen so aufarbeiten zu können, daß die Verhandlungspositionen der Regierungen von Entwicklungsländern gegenüber den Unternehmen gestärkt würden (United Nations Department of Economics and Social Affairs 1974). Fast alle supranationalen Organisationen erarbeiteten seinerzeit Richtlinien, die das Verhalten international agierender Unternehmen regulieren und kontrollieren sollten.

Die kritisierten Unternehmen reagierten auf die Vorwürfe mit z.T. groß angelegten öffentlichen Kampagnen, die ihr Image verbessern sollten. Diese Maßnahmen in Verbindung mit dem großen Einfluß der transnationalen Unternehmen führten dazu, daß die verschiedenen Richtlinien unverbindlich ausfielen. Sie waren, genau betrachtet, Verhaltenskodizes

"... mit dem Charakter ethischer und moralischer Appelle an ein Wohlverhalten, das sich in einer Selbstbeschränkung des Managements internationaler Unternehmungen bei der Ausübung wirtschaftlicher Macht niederschlagen soll. Eine Einhaltung der Verhaltensregeln steht nur so lange zu erwarten, solange deren Beachtung nicht elementare ökonomische Interessen gefährdet." (Staehe 1985: 143)

Aus einer Befragung von Führungskräften in transnationalen Unternehmen geht hervor, daß diese Kodizes, obschon zur Kenntnis genommen, keinen Einfluß auf die praktische Führungspolitik hatten. Dies nicht zuletzt deshalb, weil auf Sanktionen verzichtet und auch keine Institution zur Überwachung eingerichtet worden war (Hamilton 1984). Hinzu kam, daß die Richtlinien sich vor allem an die jeweiligen Regierungen richteten und den Unternehmen selbst kaum konkrete Verhaltensvorschläge gemacht wurden. Im Zuge dieser Auseinandersetzungen gelang es den transnationalen Unternehmen, die gegen sie gerichtete Kritik politisch unter Kontrolle zu halten und ihre Wirtschaftsaktivitäten so darzustellen, als entsprächen sie einem weltweit akzeptierten *modus vivendi* zwischen ihnen, nationalen Regierungen und internationalen Organisationen, Gewerkschaften und anderen Verbänden (Junne 1989: 400ff.).

Das Thema des Geschäftsgebarens der großen transnationalen Unternehmen rückte im Laufe der 80er Jahre in der öffentlichen wie der wissenschaftlichen Diskussion immer mehr in den Hintergrund.

Im folgenden wird geprüft, ob und wie sich die traditionell mit der Analyse von Arbeitsbeziehungen in Industrieunternehmen befaßten Forschungsdisziplinen der Industriosozilogie und Arbeitspolitik in Deutschland der wirtschaftlichen Internationalisierung und den damit verbundenen Integrationsproblemen stellten.

## **2.2 "Neue internationale Arbeitsteilung" neben traditioneller produktions- und technikzentrierter Perspektive: Der industriosozilogische und arbeitspolitische Diskurs**

Seit Mitte der 80er Jahre erweiterte sich im Rahmen industriosozilogischer und arbeitspolitischer Forschung in Deutschland der Blick um die internationale Dimension - befördert durch die weltweite Durchsetzung von Informations- und Kommunikationssystemen. Soziale Beziehungen sind heute internationalisiert wie nie zuvor und entfernte Orte so miteinander verbunden, daß lokale Ereignisse durch Vorgänge an einem weit entfernten Ort beeinflußt werden können (Giddens 1995: 85). Dadurch entwickelt auch das Zusammenwirken weltweit verstreuter Unternehmenseinheiten eine Dynamik, der sich die lange Zeit eher national orientierte Industriosozilogie nicht verschließen konnte. In diesem Zusammenhang wurde der Begriff der Internationalisierung zunehmend durch den der Globalisierung ersetzt (Mattelart 1993: 689). Unternehmenspolitisch wird Globalisierung als Strategie definiert, die darin besteht,

"... ein Segment auf dem Weltmarkt zu suchen, in dem man glaubt, an die Spitze vorstoßen zu können, dieses dann über den Gewinn von Marktanteilen mit Hilfe von Fusionen und Betriebsübernahmen so schnell wie möglich zu besetzen und die einmal errungene Führungsposition mit allen Mitteln zu festigen und zu verteidigen." (Flecker/Schienstock 1994: 626)

Eine der diesbezüglichen Diskussionen beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit der neuen Phase der Arbeitsteilung zwischen Industrie- und sog. Entwicklungsländern. Jahrzehntlang war die internationale Arbeitsteilung dadurch gekennzeichnet gewesen, daß in der "Dritten Welt" Rohstoffe gefördert und nach einer ersten Aufbereitung zur weiteren Veredelung und zum Verkauf in die hochindustrialisierten Länder Europas, in die USA und nach Japan transportiert wurden (vgl. Dombois 1987: 12; Altwater 1992: 144; Altwater/Mahnkopf 1996: 249ff.). Demgegenüber setzt sich seit Ende der 70er/Anfang der 80er Jahre eine unternehmenspolitische Leitlinie durch, die vielfach auch als "Wertschöpfung vor Ort" bezeichnet wird. Die Rohstoffe werden nicht mehr in die Industrieländer gebracht; vielmehr erfolgt deren Verarbeitung bereits in den Herkunftsländern. Wie bereits erwähnt, kennzeichnet nicht mehr der Handel, sondern die Produktion die weltweiten Wirtschaftsaktivitäten. Komplette Industrieanlagen werden aus den hochindustrialisierten Staaten in Länder der "Dritten Welt" mit ihren niedrigen Herstellungskosten verlegt. Dies gilt besonders für Industrien, die international mobil sind und in denen die Produktion (noch) sehr arbeitsintensiv ist.<sup>11</sup>

Die Beschäftigung mit der Dynamik der internationalen Arbeitsteilung machte neue Aufteilungen innerhalb der in Länder der "Dritten Welt" umgesiedelten Produktionsstätten sichtbar: die Aufteilung in Unternehmensteile für den Export und solche für den Binnenmarkt. In den für den Binnenmarkt produzierenden Unternehmensteilen herrscht ein geringer Grad an Automation, arbeiten weniger qualifizierte Arbeitskräfte. In den für den Export produzierenden Einheiten ist der Grad der Automation höher, die Zahl der wenig qualifizierten Beschäftigten niedrig, und es gibt einen vergleichsweise hohen Anteil an Facharbeitern (Dombois 1987: 43).

Ein anderer Diskussionsstrang in der Industriesoziologie, die sich traditionell den Entwicklungsbedingungen von Arbeit und der Bedeutung des technischen Wandels für die Arbeitsorganisation zuwendet, widmet sich der internationalen Perspektive bei der Untersuchung institutioneller Faktoren. Die bisher vorliegen-

---

<sup>11</sup> Vgl. hierzu Mies (1989: 141ff.); ähnlich Dirks (1995), der am Beispiel der japanischen Wirtschaft den Wandlungsprozeß von der Dominanz des Handels zu derjenigen internationalisierter Produktion nachzeichnet.

den größeren Studien, z.B. die international ausgerichtete Automobilstudie am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) (Jürgens/Malsch/Dohse 1989) und Arbeiten am Münchener Institut für sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) legen den Schluß nahe, daß sich das Forschungsprofil nach wie vor weitgehend an Fragen der Produktion und Rationalisierung orientiert. Innerbetrieblichen Zerreißproben zwischen Unternehmenszentralen und ausländischen Zweigunternehmen aufgrund miteinander konkurrierender Zentrifugal- und Integrationskräfte wird nur wenig oder keine Aufmerksamkeit gezollt. Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stehen die Auswirkungen technikinduzierter Wandlungen; die sozialen und kulturellen Aspekte werden nicht genügend berücksichtigt. Die gegenwärtig geführte Diskussion zeigt m.E. zudem Parallelen zu der seinerzeit in den USA geführten Kontroverse um die Frage, ob durch die Internationalisierung von heimischen Unternehmen Know-how verloren gehe und eine technologische Auszehrung des Standortes zu befürchteten sei. Bis heute ist die Frage "Globalisierung - Gefahren oder Nutzen für das technologische Potential?" in den USA ungebrochen aktuell. Umfangreiche neuere amerikanische Fachliteratur befaßt sich mit dem Thema des Know-how-Transfers (vgl. Naschold/Jürgens 1994: 5).

In Deutschland schlossen sich zahlreiche Wissenschaftler und Praktiker dieser Sichtweise an und problematisieren ebenfalls die Wirkungen der Globalisierung auf den Standort. Weil sich Deutschland - anders als in den 60er und 70er Jahren - selbst zu einem Anlegerland wandelte, ruft die wirtschaftliche Internationalisierung die gleichen Überlegungen (und Ängste) hervor, mit denen sich ein traditionelles Anlegerland wie die USA schon vor dreißig Jahren auseinandersetzte.

Das Münchener ISF-Projekt knüpft dementsprechend an bekannte Themenstellungen an. Bei der Frage, ob und wie unternehmerische Internationalisierungsstrategien politisch einflußbar sind, wird hier u.a. das Verhältnis der wirtschaftlichen zur nationalstaatlichen Macht aufgegriffen. Die These von der Erosion nationalstaatlicher Handlungsfähigkeit wird dabei modifiziert, indem protektionistische Maßnahmen als Lösung des staatlichen Steuerungsdefizits vorgeschlagen und zugleich suprastaatliche Instanzen wie die Europäische Union als zukünftige Akteure ins industrie- und technologiepolitische Feld geschickt werden (vgl. Hirsch-Kreinsen 1994: 434ff.).

In anderen Beiträgen zu internationalen Unternehmensentwicklungen werden neue nationalstaatlich-chauvinistische Tendenzen beobachtet und kritisiert. Beispielsweise wird zu bedenken gegeben, daß es sich bei Internationalisierung und Globalisierung um keine weltweiten und flächendeckenden Vorgänge handle; Kern und weltpolitisches Gravitationszentrum seien vielmehr die erheblich mit-

einander vernetzten westlichen Industriestaaten. Durch die Welt ziehe sich eine Grenzlinie, auf deren einer Seite ein Fünftel der Menschheit in einem Raum lebe, in dem militärische Gewalt keine Rolle mehr spielt; hier sei man so miteinander verflochten, daß ein Ausbrechen aus diesem Zusammenschluß nur mit großen Nachteilen verbunden wäre. Auf der anderen Seite lebten vier Fünftel der Weltbevölkerung unter zum Teil inhumanen Bedingungen (Senghaas 1993: 50ff.; Niess 1994: 266ff.; Altvater 1992). Aus dieser Perspektive wird darauf hingewiesen, daß Globalisierung gleichzeitig die Abspaltung von Segmenten bedeute und der Begriff der Globalisierung das Bild einer einheitlichen Welt suggeriere, wie es auch in der modischen Formulierung von der "Welt als Dorf" zum Ausdruck komme. Dabei blieben die neuen Segmentierungen unberücksichtigt, die diejenigen ausgrenzen, die zu arm sind, um für den Markt interessant zu sein, und zu "zurückgelassenen", um als Arbeitskräfte auf informationsgestützten Arbeitsplätzen eingesetzt zu werden (Mattelart 1985: 699).

Eine ebenfalls eher neuere Debatte widmet sich schwerpunktmäßig Fragen der Unternehmenskontrolle. In ihr wird die Spannung zwischen dem Dominanzstreben des Stammhauses und den Autonomiewünschen des Zweigunternehmens als unternehmenspolitisches Problem und als Gegenstand international vergleichender Organisationsforschung gesehen. Dabei wird auch die Bedeutung des weltweiten Einsatzes von Informations- und Kommunikationstechnologien als einer Möglichkeit der Herrschaftssicherung trotz Abbau direkter Kontrollinstanzen und geschwächerter Zentralmacht untersucht (Flecker/Schienstock 1994: 632ff.; Flecker 1995).

Verglichen mit der oben skizzierten Diskussion in den 70er Jahren über nationalstaatliche Souveränität und wirtschaftliche Macht ist die dem Stichwort "Globalisierung" zuzuordnende Diskussion in der Industriosozologie weniger weit entwickelt. Obwohl in Ansätzen versucht wird, Ergebnisse der international vergleichenden Managementforschung mit organisations- und industriosozologischen Erkenntnissen zu verknüpfen (Ganter/Schienstock 1993), dominiert im großen und ganzen nach wie vor die traditionelle monodisziplinäre, auf die Produktion und den technischen Wandel konzentrierte Sicht. Immer wieder wird jedoch auf Defizite in der Forschung hingewiesen, die die unternehmerischen Internationalisierungsprozesse betreffen, und gefordert, die Wechselwirkungen zwischen Unternehmenszentralen und Zweigunternehmen wie auch diejenigen zwischen den Zweigunternehmen zu untersuchen. Dabei wird als besonders bedeutsames Untersuchungsfeld die Integration dezentraler Unternehmenseinheiten zu einem Gesamtunternehmen herausgehoben (Hirsch-Kreinsen 1994; ders. 1995).

Nach dem von den Politikwissenschaften dominierten Diskurs der 70er Jahre und den seit Mitte der 80er Jahre die wirtschaftliche Internationalisierung stärker einbeziehenden industriesoziologischen Diskussionen wird im folgenden näher betrachtet, wie sich die Managementlehre den Problemen transnationaler Integration stellt. Wie nähert sich diese traditionell mit der Entwicklung praxisbezogener Politikvorschläge u.a. zum Zusammenhalt des sozialen Systems Unternehmen konfrontierte Forschungsdisziplin der betrieblichen Integration und Differenzierung in transnationalen Unternehmen?

### **2.3 Integration durch Bildung grenzüberschreitend einheitlicher Unternehmenskulturräume nach dem Modell des Stammhauses: Der Diskurs in der Managementlehre**

Wie in der industriesoziologischen Diskussion erlebte das Thema "Wirtschaftliche Internationalisierung" auch in der Betriebswirtschaft Anfang der 80er Jahre einen immensen Aufmerksamkeitsschub. Anders als dort richtete sich hier der Blick schnell auf die tiefgreifenden Umbrüche. Die Bedrohung wirtschaftlicher Erfolgsmuster verlangte zwingend nach der Entwicklung angepaßter unternehmenspolitischer Strategien (Haller 1993). Ausgelöst wurde die Diskussion durch den sog. Japan-Schock, den v.a. die US-amerikanische Industrie in der ersten Hälfte der 80er Jahre durchlebte. Nicht nur in der Elektronik-, auch in der Autoindustrie begannen japanische Unternehmen die weltweite Vormacht US-amerikanischer Konzerne aufzuweichen. Immer größer wurde der ökonomische und wirtschaftspolitische Einfluß japanischer Großunternehmen. Die Folge waren zahllose Untersuchungen über die japanische Industrie und die dort praktizierte Unternehmensführung (Dirks 1995; Ernst/Hilpert 1990: 35ff.; Ouchi 1981; Womack/Jones/Ross 1990). Deren Ergebnisse machten deutlich: Zwischen der US-amerikanischen und der japanischen Produktionstechnik gab es keine gravierenden Unterschiede. Technisch-operative Gründe konnten die japanische Erfolgsstory nicht erklären (Dülfer 1991: 7).

Die augenfällige Andersartigkeit der japanischen im Vergleich zur US-amerikanischen Kultur und Lebensweise förderte die Hypothese, kulturelle Besonderheiten müßten den Schlüssel zum japanischen Erfolg bieten. Folglich konzentrierte man sich bei der Analyse japanischer Unternehmen auf die zum Nutzen des Unternehmens wirkenden Elemente der japanischen Nationalkultur (Pascale/Athos 1981; Ouchi 1981; Staehle 1994). Diese Perspektive machte schließlich deutlich:

Ein alle Bereiche betrieblicher Aufgaben umfassendes Managementsystem, das in besonderer Weise mit nationalspezifischen Kulturmerkmalen verknüpft ist, stellt die Grundlage der Unternehmensführung in japanischen Unternehmen dar.

Diese Studien versetzten Wissenschaft wie Praxis einen entscheidenden Anstoß, das herkömmliche Verständnis vom Unternehmen theoretisch wie praxisorientiert zu überdenken. Die Suche nach Erklärungen für den japanischen Erfolg hatte Dimensionen offengelegt, die bislang nicht genügend berücksichtigt worden waren. Statt der bis dato üblichen ökonomisch-technischen Begründungen für Produktivität war deutlich geworden, daß das Beziehungsgefüge zwischen Organisation, Technik und Arbeit auch kulturell geprägt ist.

Infolge der neuen Erkenntnisse rückte die Übertragbarkeit dieses Modells der Unternehmensführung auf Unternehmen in westlichen Kulturräumen ins Blickfeld des Interesses von Wissenschaft (Park/Jürgens/Merz 1985) und Managementpraxis. Stark forciert wurde diese Diskussion durch Praktiker, besonders durch Arbeiten aus der Unternehmensberatung McKinsey. Diese nahmen den Aspekt "Kultur" als betrieblichen Erfolgsfaktor auf, um damit u.a. integrationsbezogene Führungsprobleme ihrer Mandanten aus US-Unternehmen in den Griff zu bekommen (Dülfer 1988). Sie gingen dabei von einem Verständnis aus, das prinzipiell alle Einflußgrößen im Unternehmen einschließlich der kulturellen Orientierungen der Unternehmensmitglieder als durch das Management gestaltbar betrachtet.

In diesem Zusammenhang wurde auch jene Managementstrategie entwickelt, die heute unter dem Begriff "Unternehmenskultur" bekannt ist. Darunter ist ein unternehmenspolitisches Steuerungsinstrument zu verstehen, welches, um das Spannungsverhältnis zwischen Unternehmen und Mitglied zu entschärfen, auf indirekte statt direkte Kontrolle und vielfältigere Anreize als nur Entlohnung setzt:

"Die Wirkung von Unternehmenskulturen basiert auf normativer Steuerung, das heißt auf der inneren, meist unbewußten Verpflichtung der Organisationsmitglieder auf gemeinsame Überzeugungen. Die normative Steuerung steht konkurrierend oder komplementär neben anderen Steuerungsprozessen wie zum Beispiel dem der persönlichen Weisung oder dem der unpersönlichen Anordnung in Form der organisatorischen Regelung. Ihr kommt vor allem dort großes Gewicht zu, wo die organisatorische Regel zu kurz greift oder wo sich die Art der Aufgabenstellung infolge hoher Komplexität oder Ungewißheit einer planmäßigen formalen Regelung entzieht." (Schreyögg 1991: 19)

Unternehmenskultur meint eine Grundgesamtheit gemeinsamer Werte und Normen sowie Denk- und Verhaltensmuster, die die Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten der Unternehmensmitglieder prägt (Steger 1992: 136).

## Nach Geert Hofstede ist Unternehmenskultur

"... ein kollektives Phänomen, da man sie zumindest teilweise mit Menschen teilt, die im selben sozialen Umfeld leben oder lebten, d.h. dort, wo diese Kultur erlernt wurde. Sie ist die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet." (Hofstede 1993: 19)

Zu den Elementen dieser Managementstrategie, die auf die Gestaltung von Kultur in Unternehmen abzielt, zählen Symbole und Rituale, z.B. das allmorgendliche Singen der Unternehmenshymne oder eine über die Unternehmensleitungen forcierte Weitergabe von Anekdoten aus der Gründungsgeschichte des Unternehmens an die folgenden Beschäftigtengenerationen. Selbst die "Unternehmensfarben" oder die Ausgestaltung des Firmenlogos gehören zu den Bestandteilen dieser Steuerungs- und Kommunikationspolitik. Fixiert werden die unternehmenszentrierten Werte und Normen in sog. Unternehmensphilosophien.

"Unternehmensphilosophie hilft dabei, Fehler zu vermeiden, denn sie ist quasi das Gewissen, das zu einer glückhaften Unternehmensdarstellung führt. Sie betrifft das Unternehmen, wie es sich heute darstellt, und gleichzeitig wie es neu geschaffen, wollend-gestaltet werden soll. Die Unternehmensphilosophie betrifft das 'richtige und glückliche' Zusammenleben der Mitarbeiter des Unternehmens mit seinen Kunden, Kapitalgebern, der Öffentlichkeit." (Antonoff 1987: 40)

Mit Hilfe der Unternehmenskulturstrategie sollen die Lücken geschlossen werden, die struktureller und technisch-rationaler Steuerung nicht zugänglich sind. Durch Internalisierung der von der Unternehmensführung propagierten Werte und Normen soll eine Selbststeuerung der einzelnen Beschäftigten herbeigeführt werden, die den Horizont der Arbeitenden auf solche Entscheidungsalternativen einschränkt, die der Firmenleitung nützlich erscheinen (Berger 1993: 17f.). Dabei wird angenommen, daß mittels gemeinsamer Werte eine Integration von Individuum und Unternehmen zustandekommt:

"Aus Beschäftigten als Individuen mit unterschiedlichen Bedürfnissen, Werten und Interessen, die nur teilweise mit denen der Organisation - oder weniger versachlicht: mit denen der Organisationsleitenden - übereinstimmen, soll eine 'verschworene' (Betriebs-) Gemeinschaft leistungswilliger und loyaler Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gemacht werden." (Krell 1993: 39)

In der Diskussion über die Steuerung transnationaler Unternehmen schälte sich deren im Vergleich zu einem nur national agierenden Unternehmen erhöhte Komplexität als zentrales Problem heraus. Wegen der räumlich getrennten Einheiten werden ein Auseinanderdriften und das Wirken dysfunktionaler Zentrifugalkräfte befürchtet. Als sinnvoll wird u.a. eine sozial-integrative Unternehmenspolitik erachtet, die eine "Gleichschaltung der Unternehmensaktivitäten" bewirken soll (Wolf 1994: 8).

Ebenso wie in einem lediglich national agierenden wird auch im transnationalen Unternehmen auf die Selbststeuerung der Beschäftigten gesetzt. Die Verwendung dieser unternehmenspolitischen Strategie scheint prädestiniert für die Schaffung eines die Unternehmenseinheiten übergreifenden Konsenses (Hirsch-Kreinsen 1994: 441; Scherm 1995: 20, 351; Wolf 1994: 139; Macharzina 1994: X). Eine Untersuchung der Unternehmensphilosophien der 68 größten deutschen Firmen kommt zu dem Ergebnis, das Management strebe die Schaffung eines unternehmensspezifischen kulturellen Arbeitsumfeldes an, um hierüber internationale Organisationsgebilde zusammenzubinden:

"Mit der Ausarbeitung von Unternehmensgrundsätzen wollen multinationale Konzerne den Schwierigkeiten bei der zentralen Steuerung weltweit angesiedelter Tochterunternehmen begegnen. Die Koordination transnationaler Netze setzt neben der kommunikationstechnischen Infrastruktur auch einen Konsens der Beschäftigten, einen gemeinsamen Orientierungsrahmen voraus, der das multinationale wirtschaftliche Organisationsgefüge zusammenhält. Um das oft unübersichtliche internationale Firmengestrüpp auf einen unternehmenspolitischen Nenner zu bringen, bemühen sich die Konzernzentralen darum, einen eigenen Normen- und Wertekonsens unter den Beschäftigten aufzubauen." (Salazar-Volkman 1991: 713f.)

Bei der Verwendung dieses Instruments zur Integration transnationaler Unternehmen lassen sich theoretisch vier idealtypische Grundmuster unterscheiden: je ein ethnozentrischer, geozentrischer, regiozentrischer und polyzentrischer Ansatz. Diese Klassifizierungen, im folgenden kurz skizziert, gehen auf frühe Studien Howard V. Perlmutter und David A. Heenans zurück, die in den 60er und 70er Jahren Führungskonzepte untersuchten (Perlmutter 1969: 9ff.; Heenan/Perlmutter 1979; Wunderer 1992: 161ff.).

- Der *ethnozentrische* oder auch globale Ansatz beinhaltet die Strategie, die Orientierungen des Stammhauses auf die ausländischen Zweigunternehmen zu übertragen. Nach zentralistischem Prinzip soll die Politik des Stammhauses

einheitlich für alle Unternehmenseinheiten gelten. Alle Unternehmensmitglieder weltweit werden gleich "ausgerichtet". Nationale Differenzierungen müssen nachrangig behandelt werden oder haben ganz zurückzustehen.

- Mit dem *geozentrischen* Ansatz ist ein Konzept gemeint, das auch Besonderheiten des Landes, in dem das Zweigunternehmen angesiedelt ist, berücksichtigt. Stammhaus und Zweig suchen gemeinsam nach einer angemessenen unternehmenspolitischen Strategie, in die Nationalspezifika einfließen.
- Mit dem *regiozentrischen* Ansatz verbunden ist eine Strategie, die regionale Besonderheiten explizit berücksichtigt. In diesem Modell wird neben national auch auf regionalspezifische kulturelle Elemente eingegangen.
- Der *polyzentrische* Ansatz betont die Eigenständigkeit der Niederlassungen und läßt dem Zweigunternehmen volle Freiheit bei der Erreichung des Unternehmensziels.

Unabhängig von der Frage, *welche* Integrationsstrategie in einem transnationalen Unternehmen vorherrscht, sind es entsprechende personalpolitische Maßnahmen, mit denen ihre Umsetzung erreicht werden soll. Unter den vier möglichen Politikstrategien ragt allerdings in der theoretischen Diskussion und erst recht auf der Ebene betriebswirtschaftlicher Entscheidungshilfe eindeutig die ethnozentrische heraus (Djarrahzadeh 1993: 37), wie beispielhaft die folgenden Zitate unterstreichen: Danach bestehe die Aufgabe internationalen Personalmanagements darin,

"... mit einem aus zahlreichen Nationalitäten rekrutierten Personal aus unterschiedlichen Kulturkreisen und Wertesystemen eine einheitliche Unternehmenspolitik zu verwirklichen." (Perlitz 1993: 376)

"In internationalen Unternehmungen ist die Abstimmung zwischen Personalmanagement und Unternehmenskultur, der Unternehmenskultur-Personalmanagement-Fit, analog der nationalen Unternehmung von Bedeutung." (Scherer 1995: 67; vgl. auch Wolf 1994: 8)

Dominiert wird die Diskussion in diesem Zusammenhang von Überlegungen zu den sog. Expatriates.<sup>12</sup> So werden Führungskräfte bezeichnet, die aus dem Stammhaus eines transnationalen Unternehmens entsandt werden, um ein im Ausland

---

12 Über "Expatriates" wird zwar viel diskutiert, aber empirische Untersuchungen stehen in ausreichender Zahl derzeit noch aus. Vgl. hierzu Berthoin-Antal/Israeli (1993: 28); Weeks (1992: 7); Engelhard/Hein (1996: 85).

angesiedeltes Zweigunternehmen zu leiten.<sup>13</sup> Letzteres gilt als schwierige Aufgabe<sup>14</sup>, auf die die entsprechenden Mitarbeiter umfassend vorbereitet werden müssen. Als entscheidende Voraussetzung für die Integration eines transnationalen Unternehmens werden die "richtigen" Manager erachtet. Bis auf wenige Ausnahmen (Berthoin-Antal 1995: 43; Boyacigiller 1990; Djarrahzadeh 1993) herrscht Einigkeit, daß sich die im Zweigunternehmen tätigen Führungskräfte möglichst aus den Reihen der Stammhausbeschäftigten rekrutieren sollten. Explizit wird dies damit begründet, daß Führung in Zweigunternehmen der Integration und Anpassung verpflichtet sei und sich Stammhauskräfte zu deren Durchsetzung besser eignen (Kumar/Steinmann 1985: 134; Kobrin 1978). Sie verfügten eher über die Voraussetzungen, um das angestrebte Integrationsziel zu erreichen; sie verinnerlichten die Unternehmensphilosophie stärker - bis zu einem Ausmaß, in dem deren Bruch einen Identitätskonflikt auslösen könnte (Schneidewind 1992: 147).

Für den Einsatz in ausländischen Zweigunternehmen sind Mitarbeiter gefragt, die über ein besonderes Maß an Kreativität verfügen, mit detaillierten Marktanalysen umgehen können, für guten Service sorgen, ein Gespür für internationale Sensibilitäten mitbringen, hochgradig kommunikativ sind, dabei eine Menge Informationen verarbeiten können sowie ein ausgeprägtes Ordnungsvermögen besitzen (ebenda). Eine im ausländischen Zweigunternehmen tätige Führungskraft muß bereit sein, unter Umständen auch die Rolle eines fürsorglichen Familienvaters zu übernehmen, weil in vielen Ländern das Unternehmen den sozialen Bezugspunkt der Mitarbeiter bildet und "häufig ein Stück heimatlicher Geborgenheit" (ebenda: 153) verkörpert. Schließlich würden

"... die excellent companies hier wie fast überall von denen gestellt (werden), die sich intensiv um ihre Mitarbeiter kümmern, woraus sich dann im Gegenzug Fleiß und Loyalität entwickeln." (Ebenda)

- 
- 13 Die Recherche der Autorin zum Thema "internationale Führungskräfteentwicklung" förderte lediglich zwei empirische Untersuchungen zutage, welche sich mit den Entwicklungsmöglichkeiten ausländischer - d.h. nicht aus dem Land des Stammhauses kommender - Führungskräfte als "Expatriates" auseinandersetzen. Die Autoren dieser beiden Studien stammen nicht aus den Ländern, in denen sie ihre Untersuchungen erstellten: Maryam Djarrahzadeh (1993) stammt aus dem Iran und Nakiye Boyacigiller (1990) aus der Türkei. Dies könnte darauf hindeuten, daß bei der Untersuchung des Themas Autoren aus dem Stammland eines transnationalen Unternehmens eher auch dessen Perspektive einnehmen.
- 14 Für Eberhard Dülfer (1993: 175) gehört dies zu den kompliziertesten Aufgaben eines Managers im Auslandseinsatz.

Um über derart umfassend (aus-)gebildete Personen im Ausland verfügen zu können, bedarf es einer entsprechenden Schulung durch das Stammhaus, denn

"... der delegierte Manager muß mit seinem Wissen stets auf der Höhe der Zeit gehalten werden, was nicht nur durch Rundschreiben, sondern ebenso durch regelmäßige Seminare, die das Stammhaus koordiniert, erreicht wird." (Ebenda: 155)

Auch andere Autoren (z.B. Richter/Krause 1991) heben die Bedeutung hervor, die Führungspersönlichkeiten als lokalen Statthaltern des Stammhauses in den Zweigunternehmen zukommt.

In der Praxis hält sich die Bereitschaft von Stammhausführungskräften, in ausländische Zweigunternehmen zu wechseln, in Grenzen (vgl. Rapoport 1992: 27; Berthoin-Antal/Izraeli 1993: 87; Scherm 1995: 5). In einer US-amerikanischen Untersuchung wurden für die Personalentwicklung Verantwortliche in 128 Unternehmen danach befragt, welche Bereitschaft zum Auslandseinsatz bei in Frage kommenden Beschäftigten festzustellen ist. 68 Prozent berichteten von deutlichen Vorbehalten potentieller Auslandsführungskräfte (Weeks 1992: 17). Zu dieser Haltung trägt die in den Stammhäusern häufig negative Haltung gegenüber den ausländischen Zweigunternehmen und den dorthin Entsandten<sup>15</sup> wesentlich bei:

"Die süffisanten Urteile selbst vieler Vorstände in so mancher Firma, die zu Hause über die Ochsentour reüssierten, über die 'Exoten', die nach zehn Jahren Brasilien so schwierig wieder zu Hause einzugliedern seien, schrecken junge befähigte Manager, die dies hören, häufig ab hinauszugehen." (Schneidewind 1992: 149)

Immer noch gebe es

"... viele Firmen, die Auslands-Manager unbewußt oder bewußt als Firmenangehörige zweiter Klasse ansehen, obgleich diese in manchen Fällen drei Viertel zum Konzern-Umsatz besteuern." (Ebenda: 150)

---

15 Die Objektivität gebietet es, hier zu erwähnen, daß sich in einigen transnationalen Unternehmen Auslandsaufenthalte positiv auf die Karriere auswirken; mehr noch: Bei Shell und Unilever beispielsweise sind Auslandserfahrungen für den Aufstieg zwingend vorgeschrieben. Diesem Personalansatz schließen sich auch zunehmend transnationale Unternehmen mit Stammhaus in Deutschland an. Dennoch stellt sich die Frage, ob darin tatsächlich eine hohe Wertschätzung für Auslandserfahrung zum Ausdruck kommt oder ob damit nicht viel eher Anreize geschaffen werden sollen, um genügend Personal für Auslandseinsätze zu rekrutieren.

In einer kanadischen Studie (Adler 1981) wurde die Wiedereingliederung zweihundert in ausländische Zweigunternehmen Entsandter nach deren Rückkehr analysiert. Danach gestaltete sich die Wiedereingliederung ins Stammhaus in vielen Fällen schwieriger als die Anpassung an die Tätigkeit im ausländischen Zweigunternehmen.

Die schon erwähnte Bezeichnung "Expatriates" für Führungskräfte, die in ausländische Zweigunternehmen wechseln, trägt durch ihre negative Konnotation zu dem Eindruck bei, aus der Sicht mancher Stammhäuser müsse es sich bei Zweigunternehmen um eine Art Strafkolonie handeln. "Expatriates" bedeutet "Ausgebürgerte" und "Verbannte" (Duden 1990: 237). Überdies ist häufig die Rede von Opfern, die gebracht werden, davon, daß die Ausgesandten eine schwere Bürde zu tragen haben und nach ihrer Rückkehr in das Stammhaus entsprechend belohnt werden müssen.

"Die Erfolgchancen im Unternehmen für karrierebewußte Mitarbeiter, die die Opfer eines fordernden und anstrengenden Auslandseinsatzes auf sich nehmen, haben diese Opfer aufzuwiegen." (Schneidewind 1992: 150)

Von Problemen zeugt auch die Tatsache, daß etwa ein Drittel der ins Ausland entsandten Führungskräfte aufgrund mangelnder Aufgabenerfüllung vorzeitig zurückbeordert wird. Dadurch werden, so eine Untersuchung, mitunter Mehrkosten in Höhe von ca. DM 250.000 je Einsatz verursacht (Wolf 1994: 10). Eine US-amerikanische Studie (Black/Gregersen/Mendenhall 1992) nennt Kosten von mehreren zehn Millionen Dollar, die in einem durchschnittlich großen transnationalen Unternehmen durch fehlgeschlagene Entsendungen von Führungskräften anfallen können.

Diesen Problemen wird teilweise zu begegnen versucht, indem die Führungskräfteentwicklung direkt dem Vorstand zugeordnet wird, der im Rahmen regelmäßig tagender Gremien in Frage kommende Personen frühzeitig identifiziert und fördert (Richter/Krause 1991: 291). Erst vereinzelt wird erwogen, durch eine entsprechende Ausbildung Führungskräfte heranzuziehen, die aus den Personalpools der Zweigunternehmen stammen (ebenda: 296; Wiedemann 1992: 422). Ein solches Vorgehen zur generellen Leitlinie zu machen, wird jedoch als falsche Politik gewertet, "denn sie steht im Gegensatz zu den langfristigen Interessen des Unternehmens." (Jönck 1996: 118) Dies gilt meist erst recht für den Versuch, den Mangel an geeigneten Führungskräften durch Suche nach Managern außerhalb des Unternehmens zu beseitigen.

"Es wird sich nicht immer vermeiden lassen, tüchtige Mitarbeiter für transnationales Management von außen zu gewinnen. Besser ist es jedoch, mindestens 50 Prozent aller Mitarbeiter in den respektiven Nachwuchskreisen aus dem eigenen Haus für Auslandseinsätze zu trainieren." (Schneidewind 1992: 150)

Bei Führungskräften aus dem Land des Zweigunternehmens wird ein Zwiespalt unterstellt: Sie könnten zwar durch Ausbildung und Sozialisation im Stammhaus die herrschende Kultur z.T. verinnerlichen; sie werden - so die Befürchtung der Zentrale - dennoch immer auch ihrer Herkunftskultur verpflichtet sein (vgl. Dülfer 1992: 386).

Nicht unerwähnt bleiben soll jedoch eine andere Position, die in der Rekrutierung von Personen, die weder aus dem Stammhausland noch aus dem Gastland, sondern aus einem dritten Land stammen, Vorteile für das Unternehmen sieht:

"Diese sogenannten TCN's (Third Country Nationals) bilden eine enorme Ressource im globalen Maßstab. Die Bezahlung liegt unter den Motivationsfaktoren dabei zunächst höchstens an dritter oder vierter Stelle. Bei intensiver Betreuung und Hinneigung erweisen sich gerade die TCN's deshalb als besonders loyal." (Schneidewind 1992: 152)

Eine Untersuchung des New Yorker Conference Board kommt zu dem Ergebnis, "Third Country Nationals" würden in erster Linie von solchen Unternehmen als Führungskräfte eingesetzt, die sich bereits zu einer komplexen globalen Organisationsform entwickelten:

"Companies that have already evolved to complex global organizations tend to have proportionately fewer expatriates from the home country and more TCN's in their worldwide operations." (Weeks 1992: 11)

Ein anderer Versuch, dem Mangel an geeigneten Führungskräften abzuhelpfen, besteht in der Erschließung der "Ressource Frau" (Adler 1984; Weeks 1992). Wie eine Untersuchung ergab, sind die Chancen von Frauen zur Besetzung von Führungspositionen eher skeptisch zu beurteilen (Berthoin-Antal/Izraeli 1992: 82ff.).

Integration im Zusammenhang mit wirtschaftlicher Internationalisierung ist - so läßt sich erkennen - zu einem zentralen Thema der Managementtheorie und -praxis geworden (Nerdinger/v. Rosenstiel 1996). Die Integration transnationaler Unternehmen wird dabei als eine unternehmenspolitisch prinzipiell lösbare Aufgabe betrachtet. Als Lösungsweg wird - trotz der vier theoretischen integrationspolitischen Ansätze zur Steuerung transnationaler Unternehmen - meist die ethno-

zentrische Strategie vorgeschlagen, d.h. eine nahezu ungebrochene Dominanz des Stammhauses. Erfolgreich ist ein Integrationsbemühen demzufolge dann, wenn aus dem heterogenen Verbund international verstreuter Unternehmenseinheiten ein einheitlicher Kulturraum wird, in dem die Konventionen des Stammhauses den Denk- und Handlungsrahmen bestimmen.

Selbst wenn in der Theorie noch verschiedene Möglichkeiten diskutiert werden, setzt sich auf der praktischen Ebene betrieblicher Entscheidungshilfe die Empfehlung durch, auf Eigenständigkeit setzende Bestrebungen in den Zweigunternehmen zu neutralisieren und eine nach dem Vorbild des Stammhauses ausgerichtete, für das gesamte transnationale Unternehmen identische "Dachkultur" zu schaffen (Scholz 1993: 31).

Der Blick in die Unternehmenspraxis bestätigt, daß diese Empfehlungen auch angewandt werden. So urteilt Uwe Jönck, Vorstandsmitglied der Esso AG, Hamburg:

"Eine straffe 'Top-Down'-Organisation der Entscheidungsprozesse ... ist ... in der Praxis häufiger anzutreffen, als bei oberflächlicher Betrachtung zu vermuten ist." (Jönck 1996: 116)

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Untersuchung (Campbell/Goold/Alexander 1995), in der Hunderte von Fallbeispielen für Beziehungen zwischen Stamm- und Zweigunternehmen ausgewertet wurden. Dabei zeigte sich, daß diese Beziehungen eindeutig durch Vorgaben aus dem jeweiligen Stammhaus geprägt waren. In einzelnen Fällen waren durch die Übertragung kultureller Orientierungen aus dem Stammhaus sogar finanzielle Verluste für das gesamte transnationale Unternehmen entstanden.

Als ein Beispiel für die Dominanz des Stammhauses soll Asean Brown Boveri (ABB) aus einer Vielzahl ähnlich gelagerter Fälle herausgegriffen werden. Obwohl dieses Unternehmen für den mutigen Umfang seiner Dezentralisierung berühmt wurde und es sich bei den externen Unternehmenseinheiten meist um rechtlich selbständige Zweigunternehmen handelt, wird deren eigenständige Profilentwicklung durch die Vorgaben der Zentrale erheblich eingeschränkt (Reichwald/Koller 1996: 253). Percy Barnevik, langjähriger ABB-Chef, stellte für das internationale Geschäft den Leitsatz auf, immer einhundert Prozent eines neuen Zweigunternehmens zu besitzen, da sich nur auf diese Weise eine wirkungsvolle Steuerung durchsetzen lasse. Barnevik meint:

"If you are going to run a global group and you have to consider national interests all the time, it doesn't work." (Zit. nach Rapoport 1992)

Das Streben der Zentralen transnationaler Unternehmen, ihre ausländischen Zweige auch kulturell zu dominieren, ist nicht nur für die USA<sup>16</sup> belegt. Auch aus asiatischen und deutschen Unternehmen ist die unternehmenspolitische Leitlinie bekannt, lokale kulturelle Orientierungen einzuschränken (Wunderer 1992: 167). Ein jüngeres Beispiel liefert der südkoreanische Samsung-Konzern. Die Beschäftigten des deutschen Zweigunternehmens wollten deutscher Tradition und Rechtslage entsprechend einen Betriebsrat einrichten. Die koreanische Firmenzentrale erklärte daraufhin, Betriebsräte stünden der Philosophie Samsungs entgegen; man empfinde das Anliegen als einen gravierenden Angriff auf die Ehre des Unternehmens (die tageszeitung v. 4.4.1995).

Trotz eindeutiger Dominanz des ethnozentrischen Ansatzes bei transnationalen Unternehmen ist davon auszugehen, daß es in Einzelfällen auch zu einer Mischung der vier Grundstrategien kommt und je nach Aufgabe und Bedeutung Komponenten der einen oder anderen Strategie angewandt werden. So erscheint es denkbar, daß der Vertrieb poly- oder regiozentrisch und die Forschung und Entwicklung oder Produktion einer Produktlinie wegen der "economy of scales" geozentrisch ausgerichtet sind. Auch für Beschäftigte ohne Führungsaufgaben könnte eine polyzentrische Personalpolitik in Betracht gezogen werden (Wunderer 1992: 168). Die grundlegende Orientierung ist jedoch - insgesamt gesehen - die ethnozentrische, d.h. die Stammhausdominanz (Lovelock/Yip 1996; Jönck 1996).

In der Diskussion über das Thema "Integration in transnationalen Unternehmen als gesteuerte vergemeinschaftende Unterordnung" werden zunehmend kulturbedingte Kommunikationsstörungen angesprochen. Ein Beispiel:

"Unangemessene Kulturen führen zu Unzufriedenheit und Leistungsunfähigkeit. Wenn zwei Kulturen aufeinanderprallen, bricht oft die Kommunikation zusammen." (Handy 1988: 11)

Auch Unternehmenspraktiker identifizieren bevorzugt kulturelle Unterschiede als Ursachen vielfältiger Probleme (Scholz 1992: 31ff.; Reineke 1989). Die Unternehmensberatung McKinsey kam in einer Untersuchung erfolgloser Firmenzusammenschlüsse zu dem Ergebnis, jedes zweite dieser Bündnisse sei deshalb ge-

---

16 Einer der ersten, der das Phänomen an US-amerikanischen Unternehmen beobachtete und systematisierte, war Edgar H. Schein. Vgl. hierzu Schein (1985).

scheitert, weil die unternehmensspezifischen kulturellen Orientierungen der beteiligten Firmen allzu sehr differierten (vgl. Manager Magazin 1992, H. 10).

Vieles spricht dafür, zumindest einen Teil der Konflikte in transnationalen Unternehmen auf kulturbedingte Unterschiede zurückzuführen. Leicht lassen sich die Schwierigkeiten vorstellen, wenn ein nach der Devise "Zeit ist Geld" handelnder US-amerikanischer Manager (Otte 1996: 49, 63) und ein an langwierige Entscheidungsprozesse und indirekte Gesprächsaussagen gewöhnter japanischer Manager zusammenarbeiten sollen. Plausibel ist auch, wenn spanisch-deutsche Kommunikationsprobleme mit einem kulturell bedingt unterschiedlichen Verhältnis von Nähe und Distanz erklärt werden (vgl. Handelsblatt v. 8.4.1993).

Mittlerweile liegt eine Fülle von Berichten und Untersuchungen über Störungen internationaler Wirtschaftsbeziehungen aufgrund unterschiedlicher Kulturzugehörigkeit der Beteiligten vor. Für die Attraktivität dieses Erklärungsansatzes lassen sich mehrere Ursachen vermuten. Zum einen bezieht er seinen Reiz aus der gesellschaftlich hohen Wertschätzung von Kultur. Die Eingängigkeit und Plausibilität kultureller Erklärungsmuster rührt aber m.E. nicht zuletzt daher, daß die Ansicht weit verbreitet ist, ein Kulturkonflikt stelle eine eher leicht zu lösende, jedenfalls keine prinzipiell unlösbare Herausforderung dar. Mit entsprechender Weiterbildung und Aufklärung scheint es in dieser Perspektive nur eine Frage der Ressourcen, bis sich die Mißverständnisse lösen lassen, die aufgrund mangelnder Kenntnisse über die "andere" Kultur entstehen.<sup>17</sup>

## 2.4 Zusammenfassung

- Im kapitalismus- und imperialismuskritischen Diskurs der 70er Jahre spielten kulturelle Prozesse in Unternehmen kaum eine Rolle. Das Interesse richtete sich v.a. auf die Konfiguration politischer Macht aufgrund ökonomischer Bedingungen und deren Auswirkungen. Fragen nach der kulturellen Bedrohung der jeweiligen Länder durch die transnationalen Unternehmen aus den Industriestaaten, allen voran aus den USA, wie sie z.B. in den 20er Jahren im Zusammenhang mit der Taylorismus- und Fordismuskritik gestellt wurden, waren nicht an der Tagesordnung. Im Hinblick auf die Unternehmen selbst blieb die

---

<sup>17</sup> Vgl. hierzu Kumar/Steinmann (1992: 146ff.); Wiedemeyer (1992: 416ff.); Berthoin-Antal (1995: 41); kritische Überlegungen zur Bedeutung kultureller Unterschiede finden sich in Phillips (1994).

Perspektive äußerlich, das Unternehmen eine Art *Black Box*. Probleme bei der Integration und Dezentralisierung wurden nicht aufgegriffen.

- Für den industriesoziologischen Diskurs in Deutschland läßt sich feststellen: Nur wenige Untersuchungen beschäftigen sich mit Integrationsproblemen; überdies werden in ihnen m.E. die Lücken der Forschung eher beschrieben denn geschlossen. Trotz Überwindung der eher national und einzelbetrieblich ausgerichteten Perspektive und trotz Berücksichtigung disziplinfremder Forschungsergebnisse dominieren traditionelle industriesoziologische Themen. Unter diesen sind zu nennen die Fragen nach den Auswirkungen des technischen Wandels auf das Verhältnis von Kontrolle und Autonomie zwischen Unternehmensspitze und Unternehmenseinheiten, nach dem Grad funktionaler Integration und Differenzierung sowie nach dem damit zusammenhängenden Verhältnis von Konkurrenz und Kooperation zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen. Vernachlässigt wird die Bedeutung integrationsstiftender Konventionen. Kulturelle Implikationen, die mit der Integration von Unternehmenseinheiten aus unterschiedlichen Kulturen verbunden sind, finden bislang noch nicht den ihnen gebührenden Rang. Nach wie vor herrscht auch hier eher eine enge betriebsbezogene Sicht vor; die Bedeutung der jeweiligen Unternehmensumwelt - m.E. ein zentraler Aspekt für die Analyse transnationaler Unternehmen - wird meist unterschätzt.
- Die stark von US-Vorbildern beeinflusste deutschsprachige Managementlehre geht beim Thema der sozialen Integration transnationaler Unternehmen im großen und ganzen von der Vormacht des Stammhauses aus und empfiehlt ein sozial-integratives Vorgehen, das vom Zweigunternehmen als solches nicht zu erkennen sein soll (Schneidewind 1992: 154). Die Herrschaftsansprüche des Stammhauses beschränken sich dabei nicht auf ökonomisch-technische Aspekte, sondern beinhalten eine umfassendere Hegemonie. Die Schaffung einer kulturellen Einheit nach Vorgaben des Stammunternehmens soll u.a. dazu dienen, die Handlungsspielräume des Zweigunternehmens besser zu kontrollieren (Türk 1993: 325). Die Integration mittels der Unternehmenskulturstrategie wird als von der Unternehmensspitze gestaltbar und kontrollierbar erachtet. Erste Zeichen für ein Umdenken sind jedoch zu erkennen. Es handelt sich v.a. um Beiträge aus der neueren Organisationsforschung, die sich kritisch gegenüber dem Trend äußern, Kultur und deren instrumentelle Verwendung als dominierende Erklärungs- und Politikvariable für die "global players" heranzuziehen (vgl. Dülfer 1991; Friedberg 1992; Steger 1992; Dierkes/v. Rosenstiel/Steger 1993; Lutz 1996).

Aufgrund immer deutlicher hervortretender Probleme in der Unternehmenspraxis verstärken sich in den verschiedenen Disziplinen die Zweifel an den bisherigen forschungsleitenden Grundannahmen. Neuere Versuche, die zwischen- und überbetrieblichen Beziehungen konzeptionell zu erfassen und zu deuten, stellen Forschungsansätze dar, die mit dem Netzwerk-Modell operieren (vgl. Dieß/Döhl 1992). Kern dieser Forschung, auf die in Kapitel 3 näher eingegangen wird, ist die Balance zwischen Kontrolle und Autonomie in den Beziehungen zwischen den einzelnen Einheiten transnationaler Unternehmen.

Die Diskurse in den verschiedenen Forschungsdisziplinen zeigen, daß die Beschäftigung mit dem Thema "Unternehmensinternationalisierung" erheblichen Schwankungen unterliegt. Mit Blick auf die vorliegende Untersuchung läßt die Zusammenfassung den Schluß zu, daß die Dynamik betrieblicher Integration in transnationalen Unternehmen theoretisch wie empirisch bis heute nicht ausreichend bearbeitet wurde. Dies, obwohl bereits 1980 für die Theorie erkannt worden war,

"... daß neue Wege in der Konzeptionalisierung der Mutter-Tochter-Beziehungen beschritten werden müssen." (Welge 1980: 191)

Zehn Jahre später mußte immer noch festgestellt werden, es sei eine große Herausforderung,

"... den experimentellen Status dieser (international vergleichenden Organisations-, Anm. R. B.) Forschung besser 'in den Griff' zu bekommen. Herausgefordert ist die theoretisch-analytische Kreativität der Forscher." (Heidenreich/Schmidt 1991: 9)

Selbst 1994 wird hinsichtlich der Theorieansätze in der organisationsübergreifenden Forschung geurteilt, der Forschungsstand sei

"... dadurch gekennzeichnet (...), daß immer noch mehr Fragen aufgeworfen als Antworten gegeben werden." (Sydow/Windeler 1994: 13)

Vor diesem Hintergrund wird im nächsten Kapitel eine grundlegende Vorstellung davon entwickelt, was in dieser Untersuchung unter dem Unternehmen als sozialem System und Kulturraum verstanden wird und welche Bedeutung Unternehmensführungen der Integration solcher Systeme beimesen.

### **3. Konzeptionelle Überlegungen und theoretische Grundlagen**

#### **3.1 Unternehmen als Orte gesteuerter Integrationspolitik und eigensinniger Integrationsdynamik**

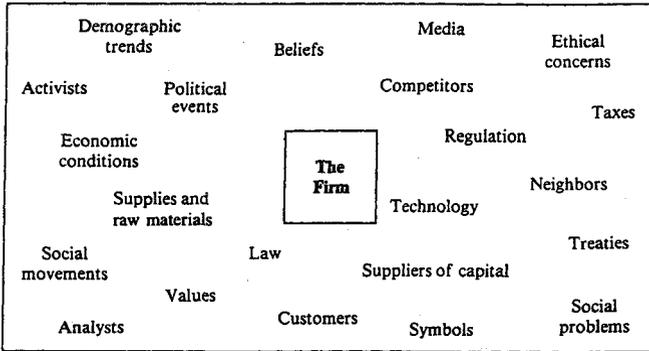
In der vorliegenden Untersuchung wird weder ein eindimensionales Bild vom Unternehmen als einer Institution kapitalistischer Produktionsverhältnisse gezeichnet, noch werden technische Entwicklungen und wirtschaftliche Überlegungen als strukturbildende Grundlagen von Unternehmen in den Mittelpunkt gerückt. Statt dessen soll die mehrdimensionale Widersprüchlichkeit dieses Ortes anerkannt, soll der "Kulturraum Unternehmen" für die Analyse näher aufgeschlüsselt werden.

Dabei wird keineswegs verleugnet, daß Unternehmen durch hierarchische Machtverhältnisse gekennzeichnet sind, in denen der "klassische" Gegensatz von Kapital und Arbeit weiterbesteht. Trotz Entwicklung eines differenzierteren Unternehmensbildes: Es bleibt die Tatsache, daß alle Interaktion in einem durch Ungleichheit geprägten Raum vonstatten geht. Konflikt- und Konsensbildungen werden als das Wesen dieses Organisationstypus herausgestellt. Dies zeigt sich z.B. in der Dynamik zwischen der durch die Unternehmensführung gesteuerten (instrumentellen) Integrationspolitik einerseits und gleichzeitigen eigensinnigen Konsensbildungen andererseits. In den sich überschneidenden Elementen instrumenteller und eigensinniger Integrationen kommt zum Ausdruck, daß alle Akteure über Autonomiespielräume verfügen und die Bildung eines integrierten Unternehmens ein aktiver Prozeß aller Beteiligten ist.

##### **3.1.1 Unternehmen als widersprüchliche soziale Gebilde**

Unternehmen stellen sich als vielschichtige und höchst widersprüchliche soziale Gebilde dar, die zudem in einer dynamischen Wechselbeziehung zu ihrer Umwelt stehen. Donna J. Wood (1990: 5ff.) faßte die Einflüsse, die von außen das innerbetriebliche Geschehen beeinflussen, in einem Schaubild zusammen (vgl. Abb. 1). Das Schaubild illustriert die Komplexität der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinem Umfeld.

Abbildung 1: Unternehmen und Umwelt



Quelle: Wood (1990: 11)

Dem Organisationsverständnis der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie entsprechend werden Organisationen in der vorliegenden Untersuchung als offene Systeme verstanden. Sie stehen mit der jeweiligen Umwelt in Beziehung, sind gleichwohl gegenüber dieser auch geschlossen (Staehe 1994: 15; Berger/Bernhard-Mehlich 1993: 153). Einer subjektorientierten Herangehensweise gemäß werden die Organisationsgrenzen an die Organisationsmitgliedschaft geknüpft (Scott 1986: 241). Weil sich die Organisationsmitglieder inner- wie außerhalb der Organisation bewegen, findet eine Verknüpfung von Organisation und Umwelt statt. Diese Art der Verknüpfung erlaubt es, die Untersuchungsperspektive auf das innerbetriebliche Geschehen zu konzentrieren, ohne die Umwelt zu vernachlässigen.

Aus der Sicht vieler Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ist der Gegensatz zwischen den Interessen des Unternehmens und denen der Beschäftigten ein grundlegendes Strukturmerkmal der Organisation "Unternehmen" (vgl. Mayntz 1963). Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, die die Differenzen zwischen Organisations- und Mitgliederzielen untersucht, geht von einer nicht zu überbrückenden Kluft zwischen Organisation und Mitglied aus (Berger/Bernhard-Mehlich 1993: 154). In ihrer Studie über das Ende der Arbeitsteilung weisen Horst Kern und Michael Schumann darauf hin, daß der Antagonismus von Kapital und Arbeit die Dynamik betrieblichen Alltags zwar konstituieren; er allein reicht aber nicht aus, um das Geschehen in Unternehmen in seiner Gänze zu erfassen.

Die beiden genannten Autoren plädieren für eine Perspektive, die nicht bei einer starren "Blockbetrachtung" stehenbleibt, sondern weitere Differenzierungen vorsieht (Kern/Schumann 1984: 37). Diese Perspektiverweiterung wird v.a. plausibel, wenn das Zusammenspiel der verschiedenen Einheiten arbeitsteilig organisierter Unternehmen betrachtet wird. Wegen der jeweils unterschiedlichen Aufgaben unterliegen die Beschäftigten in jeder Organisationseinheit eines Unternehmens einer speziellen Logik; sie haben ihre je eigenen Interessen und entwickeln ein spezifisches System von Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensweisen als Voraussetzung für erfolgreiche Arbeit (vgl. Domsch/Gerpott/Gerpott 1992). Im Rahmen der notwendigen Kooperation zwischen den einzelnen Abteilungen können diese verschiedenen Logiken, Interessen, Denk- und Handlungsorientierungen auf unterschiedliche Art und Weise zueinander in Gegensatz geraten.

In einem Industriebetrieb kann dies z.B. bedeuten, daß sich die Vertriebsangehörigen gegen die Einführung eines abseits der bisherigen Produktlinie liegenden neuen Modells wehren. Waren diese viele Jahre im Verkauf eines bestimmten Produktes erfolgreich, können sie in dessen Ablösung weniger eine Option für zukünftige Erfolge sehen als vielmehr eine Bedrohung des bisherigen Verkaufserfolgs. Mit den erzeugten Gütern werden eben immer auch Routinen etabliert.

Überdies stellt für einen Außendienstmitarbeiter der persönliche Kontakt mit den Kunden ein wichtiges Moment seiner Arbeit dar. Verkäufer "sehen" die Produkte weitaus stärker aus der Kundenperspektive, während die Produktentwickler und Marketing-Fachleute eines Unternehmens mit abstrakten Daten, langfristigen Strategien und umfassenden Konzepten eine andere Perspektive einnehmen (müssen). Diese unterschiedlichen Perspektiven der Funktionseinheiten eines Unternehmens begründen häufig tiefgreifende Kommunikationsschwierigkeiten zwischen den Bereichen Marketing und Verkauf. Edgar H. Schein führt dazu aus:

"Oft sieht sich das Marketing als Urheber von Strategien und Taktiken, die der Verkauf umzusetzen hat - eine Auffassung, die reichlich Zündstoff für Statuskonflikte enthält." (Schein 1995: 214)

Ähnliches läßt sich für den Fertigungsbereich anführen. Hier besteht v.a. ein Interesse an einem störungsfreien Fertigungsablauf. Durch eine Modelländerung könnte dieser in Gefahr geraten. Jede konstruktive Neuerung an einem zu fertigenden Produkt stellt, kurzfristig betrachtet, eine Gefährdung routinisierter Arbeitsabläufe dar. Ganz anders stellt sich die Frage eines Produktwandels in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Hier gehört die Entwicklung neuer technischer Lösun-

gen zu den originären Aufgaben; an diesen bemißt sich der Arbeitserfolg. Im Gegensatz zum Primat reibungsloser Routine dominiert hier der Ruf nach zukunftsweisenden Neuerungen. Oft genug wird die Lösung des Konfliktes zwischen zwei Funktionseinheiten darin gesucht, einer dritten Einheit, z.B. der Abteilung Arbeitsplanung, die Verantwortung zuzuweisen.

Vergleichbares ließe sich auch für Innovationen auf der Produktionsebene aufzeigen. Das renommierte Massachusetts Institute of Technology (MIT) rät Unternehmen zu außergewöhnlichen Maßnahmen, z.B. der Einrichtung eines "Forum for Change", wenn es darum geht, neue Fertigungstechnik in die laufende Produktion zu installieren. Solche Maßnahmen könnten verhindern, daß die bei jeder Neuerung erforderlichen Problemlösungsaktivitäten und das Bestreben, die Produktionsziele einzuhalten, miteinander kollidieren (vgl. Blick durch die Wirtschaft v. 28.11.1991). Für Margit Osterloh (1993: 214) ist dieses Spannungsfeld zwischen Innovation und Routine ein "klassisches", bisher ungelöstes organisatorisches Dilemma, weil sich darin der Zielkonflikt zwischen Ordnung und Stabilität auf der einen Seite und Dynamik und Innovativität auf der anderen widerspiegeln.

Obwohl subjektives Fehlverhalten einzelner Unternehmensmitglieder nie ganz ausgeschlossen werden kann, wenn es um Konkurrenz zwischen verschiedenen Betriebsbereichen geht, liegen diesen doch v.a. strukturelle und kulturelle Probleme zugrunde. Die gegliederte Organisationsform, die eine ganzheitliche Perspektive behindert, und ein abteilungszentrierter Erfolgswang verbunden mit der Bildung von Subkulturen tragen dazu bei, daß in den jeweiligen Einheiten die Sicht auf die eigenen Aufgaben dominiert. In der Folge wird abteilungsegoistisches Handeln leicht zum alleinigen Maßstab. Dieser Egoismus ist für sich betrachtet sehr nützlich, weil Aufgaben perfektioniert und dementsprechend erfolgreich bewältigt werden können. Der Nutzen kann aber gegebenenfalls nur auf Kosten einer anderen Abteilung erzielt werden. In diesem Falle trägt kurzfristiges Erfolgsgedenken womöglich bereits den Keim langfristigen Mißerfolgs in sich.

Ein solcher Fall ereignete sich vor nicht allzu langer Zeit bei IBM. Mitte der 80er Jahre hatten die Ingenieure der im Unternehmen den Ton angehenden Großrechnerabteilung die Entwicklung von *Workstations* blockiert, weil sie befürchteten, ihre Machtposition innerhalb des Unternehmens zu verlieren. Als IBM 1990 schließlich doch eine erste derartige Konfiguration anbieten konnte, war der entsprechende Markt längst unter anderen Computerherstellern aufgeteilt (Drüke 1992: 129).

Die soziale Realität in Unternehmen ist nicht nur durch Gegensätze aufgrund unterschiedlicher Stellung zu den Produktionsmitteln und aufgabenbedingter Ab-

teilungsegoismen geprägt. Igor Ansoff (1965) entwickelte in seinem Unternehmensmodell eine weitere Unterscheidung, die auf eine zusätzliche Dimension der Heterogenität in Unternehmen hinweist. Ansoffs Ansatz von den "stakeholders" ersten und zweiten Grades unterscheidet zwischen denjenigen Gruppen und Individuen, die direkt und ökonomisch wirkungsvoll auf das Unternehmensgeschehen Einfluß nehmen, und jenen, die allenfalls indirekte Einflußmöglichkeiten besitzen. In diesem Modell werden über die Heterogenität des Unternehmens hinaus auch dessen hierarchische Strukturen deutlich.

Bezeichnend für das Zusammenspiel der verschiedenen Unternehmensbereiche sind auch Statusdifferenzen zwischen den Abteilungen, die davon abhängen, ob in einem Unternehmen eher eine kaufmännische oder eine technische kulturelle Orientierung vorherrscht. So galt beispielsweise bei Siemens - besonders in den Anfangsjahren, als das Unternehmen von seinem Gründer Werner Siemens geleitet wurde - die wissenschaftliche Seite technischer Entwicklungen besonders viel. Dies drückte sich darin aus, daß kaum fremde Patente aufgekauft wurden, sondern Eigenentwicklungen vorgezogen wurden, auch wenn sie noch so aufwendig waren und Wirtschaftlichkeitsberechnungen gegen sie sprachen (vgl. Fürst 1916; Bauert-Kleemann 1966). Der darin zum Ausdruck kommende Vorrang der mit Forschung und Entwicklung betrauten Unternehmensbereiche führte dazu, daß seinerzeit fertigungsnahe Abteilungen im Hause Siemens weniger Prestige genossen. Anders verhielt es sich zur gleichen Zeit bei der AEG. Firmengründer Emil Rathenau hegte neben seiner Vorliebe für die Elektrizität eine große Begeisterung für die Massenfabrikation. Hier kaufte man lieber die Patente erprobter Produkte und konzentrierte sich auf die Optimierung arbeitsorganisatorischer und fertigungstechnischer Abläufe (Riedler 1916). Entsprechend nachgeordnet rangierten Forschung und Entwicklung auf der unternehmensinternen Werteskala.

Die Bedeutung unterschiedlicher Wertvorstellungen und die mit diesen einhergehende Bildung von Subgruppen in Unternehmen beleuchtet Edgar H. Schein (1996). Er identifiziert drei Gruppen, die sich aufgrund unterschiedlicher Werte und Grundannahmen voneinander unterscheiden:

- "Executives", die Entscheidungen treffen und die Unternehmensstrategie entwickeln;
- "Engineers", womit über die engere Bedeutung von "Ingenieur" hinaus alle dem technischen Bereich Zuzuordnenden gemeint sind;
- "Operators", die die anfallenden Aufgaben erledigen.

Der Autor weist auf die damit verbundenen Kommunikations- und Kooperationsprobleme hin und zeigt auf, wie ein Mangel an gemeinsamen Grundannahmen organisationsbezogene Wandlungsprozesse blockiert.

Das bisher skizzierte Unternehmensbild muß unvollständig bleiben und kann nur ein Modell zur Illustration und Klärung ausgewählter Probleme sein. An verschiedenen Stellen der vorliegenden Untersuchung ist bereits darauf hingewiesen worden, daß es vielfältige Beziehungsmuster und Gruppenbildungen nicht nur zwischen, sondern auch innerhalb einzelner Funktionseinheiten eines Unternehmens gibt.<sup>18</sup> Anzunehmen ist, daß diese "Sperrigkeit der Organisation" keine Frage der Vergangenheit ist, sondern zugespitzt im Modell der "integrierten Gruppen" in den neuen Produktionskonzepten in zeit- und situationsgemäßer Ausprägung in die Zukunft fortgeschrieben werden dürfte (Kern/Sabel 1994: 610ff.).

Weil der Widerspruch zwischen Organisations- und Mitgliederzielen in vielen weiteren Gegensätzen begründet ist (Wood 1990: 76ff.), müssen Unternehmen insgesamt als soziale Organisationen mit heterogener und hierarchischer Binnenstruktur charakterisiert werden. Trotzdem wird kooperiert, werden Unternehmen zusammengehalten. Neben desintegrierenden wirken offensichtlich zugleich auch integrierende Kräfte. Für Edgar H. Schein (1995: 27) gehört es zur normalen Entwicklung sozialer Großgruppen, daß sich Subgruppen mit differierenden Wertvorstellungen herausbilden; ebenso regelmäßig gebe es aber trotz aller Konflikte gemeinsame Prämissen. Gertraude Krell (1996a: 335) hat dafür die Formulierung von der Dialektik von Vergemeinschaftung und Segmentierung geprägt.

Das Geschlechterverhältnis beispielsweise wirkt nicht nur trennend; es stellt besonders für die männlichen Beschäftigtengruppen ein bereichs- und statusgruppenübergreifendes "Bindemittel" dar. In Abgrenzung zu den Frauen im Betrieb werden "Männerbünde" gebildet, mit deren Hilfe betriebliche Konflikte geglättet werden (vgl. Buhr/Helmers 1993; Cockburn 1988, 1993; Kanter 1977: 60ff.; Martin 1992: 58; Müller 1993; Rastetter 1994). Auch gemeinsame Erfahrungen aufgrund einer Ausbildung am gleichen Ort, sei es Schule, Hochschule oder Betrieb, konstituieren ähnliche Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensweisen. In der Folge können trotz gegensätzlicher Interessen Widersprüche leichter überwunden werden und sich Gruppenbildungen vollziehen. Dies ist auch ein strategisches Element japanischer Personalpolitik. Um eine möglichst homogene Beschäftigten-

---

18 Vgl. auch Helmerts (1993: 204ff.); Peter (1993). Ulrike Berger (1993: 25ff.) analysiert die verschiedenen Organisationskulturansätze und setzt sich kritisch mit dem homogenen Unternehmensbild auseinander.

gruppe zu formen, werden Nachwuchskräfte grundsätzlich aus ausgewählten (Hoch-)Schulen rekrutiert. Weil die Neuzugänge dann die gleiche Sozialisation wie die Firmenangehörigen durchliefen, treffen im Unternehmen Menschen mit ähnlichen Orientierungen zusammen (Deutschmann 1987: 136). Aus Untersuchungen in europäischen Unternehmen weiß man, daß professionsspezifische Sichtweisen Bereichsegoismen überwinden, gegenseitige Verständigung trotz der diversen Grenzziehungen erleichtern und die Integration fördern (vgl. Wetterer 1992; Brock 1994: 261; Naschold/Jürgens 1994: 6; Mai 1990; Boltanski 1990). Hergestellt wird dieses unsichtbare Band, das scheinbar nicht miteinander verbundene Individuen und Gruppen zusammenfügt, über Werte, Normen, Standards oder Regeln, die von allen akzeptiert werden und im Alltag als handlungsleitende Orientierung gelten.

Nach Edgar H. Schein kann dieses gruppenkonstituierende Band auch als gemeinsame Kultur verstanden werden. Schein definiert Kultur als

"... ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird." (Schein 1995: 25)

Für Schein verbirgt sich hinter der Herausbildung gemeinsamer grundlegender Vorstellungen das "menschliche Bedürfnis nach Stabilität, Folgerichtigkeit und Sinn", in der Entwicklung von Kultur sieht er das "Streben nach Integration" (ebenda: 23). Insofern erweist sich, daß Unternehmen heterogene und hierarchische soziale Organisationen sind, in denen separierende *und* integrierende Kräfte wirken. Das Vorhandensein grenzziehender wie brückenschlagender Mechanismen läßt die Komplexität unternehmerischer Praxis sowie ordnungs- und steuerungspolitischer Probleme erahnen. Die Ausrichtung der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen auf das Unternehmensziel setzt eine Integration der verschiedenen Kräfte voraus. Diese Integration zu gestalten und zu kontrollieren, gehört zu den vorrangigen Aufgaben des Managements. So ziehen sich denn auch Unternehmenspolitiken mit dem Ziel der Gemeinschaftsbildung durch die gesamte Geschichte der Arbeitsbeziehungen. Indem das Unternehmen und die darin Beschäftigten zu Teilen einer Gemeinschaft erklärt werden, sollen die gegensätzlich gelagerten Interessen homogenisiert und auf Unternehmensziele hin ausgerichtet werden.

### 3.1.2 Integrationspolitiken im historischen Kontext

Wie wichtig es für einen reibungslosen Betriebsablauf ist, zentrifugal wirkende Kräfte zu bändigen und ein unternehmenszentriertes Wir-Gefühl herauszubilden, läßt sich aus den seit mehr als hundertfünfzig Jahren andauernden Bemühungen von Teilen der Unternehmenseite ablesen, Beschäftigte und Unternehmen zu einer Einheit zu verschmelzen. Frühere Managementstrategien wie das in den 20er und 30er Jahren populäre Betriebsgemeinschaftskonzept belegen ebenso wie das aktuelle Unternehmenskulturkonzept, daß Unternehmen durch zentrifugale Kräfte gekennzeichnet sind und man von seiten der Unternehmensführungen bemüht ist, diese Kräfte durch eine entsprechende Personalpolitik zu neutralisieren.

Nachdem die Personalpolitik in den industriellen Anfängen eher in (Mischungen von) militärischem Drill, knallhartem Zwang und patriarchaler Fürsorge bestand, wurden um die Jahrhundertwende zunehmend wissenschaftlich fundierte unternehmenspolitische Leitlinien entwickelt. Zwar war bereits Mitte des 19. Jahrhunderts eine große Studie (Riehl 1862) veröffentlicht worden, die sich dem Problem der Integration der Beschäftigten widmete; diese hatte aber eher gesamtgesellschaftlichen Charakter und enthielt kaum betriebsbezogene Handlungsanleitungen für das Management in Industrieunternehmen. Dort hatte man seinerzeit auch weniger Probleme mit stark ausdifferenzierten Beschäftigtengruppen und individualisierten Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen; es ging vielmehr in erster Linie darum zu verhindern, daß sich die Arbeitenden den Sozialisten anschlossen. Die große Konfliktlinie der damaligen Zeit in den betrieblichen Beziehungen war vom Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit dominiert - und diesen galt es zu neutralisieren. Dazu wurde ein Bündel betrieblicher und staatlicher sozialpolitischer Maßnahmen mit ökonomischen und auch ideologischen Bestandteilen beschlossen.

Eine systematische und auf den Betrieb bezogene wissenschaftliche Bearbeitung entwickelte sich in Deutschland nach dem Ende des Ersten Weltkriegs, als auch hierzulande Formen der tayloristischen Arbeitsorganisation in großem Stil eingeführt werden sollten. Die Umsetzung der am US-amerikanischen Vorbild orientierten Massenfertigung gelang in den deutschen Betrieben nämlich nicht ohne Schwierigkeiten. Obwohl die Träger der Rationalisierungsbewegung nicht nur Unternehmer, Manager und Ingenieure, sondern z.T. auch organisierte Arbeiter waren, konnten die neuen Produktionsweisen bis in die 30er Jahre nur punktuell umgesetzt werden (Lüdke 1991: 370).

Die Widerstände hatten den Rationalisierungsbefürwortern deutlich gezeigt, daß die bisherigen politischen Maßnahmen nicht ausreichten, um die neuen arbeitsorganisatorischen Konzepte systematisch und auf breiter Front einzuführen. Gegen den Willen der Beschäftigten war eine erfolgreiche Etablierung tayloristischer und fordistischer Arbeitsorganisation nicht zu bewerkstelligen. So sind besonders aus der Schwerindustrie Klagen von Managern dokumentiert, daß Verweigerungen seitens der Beschäftigten bereits eingeleitete Rationalisierungsmaßnahmen wirkungslos verpuffen ließen. Die Identifikation der Arbeitenden mit den unternehmenspolitischen Rationalisierungszielen war nicht zu erreichen gewesen. Obwohl der Faktor Arbeitsmoral integraler Bestandteil tayloristischer Produktionskonzepte war, gelang es nicht, eine Identität zwischen den Zielen des Unternehmens und denen der Beschäftigten herzustellen. So wurde denn der Kampf um die "Seelen der Arbeiter" Ende der 20er Jahre zur Leitidee der damaligen Modernisierer (vgl. Dierkes/Knie/Wagner 1988). Vor diesem Hintergrund entstand das Konzept der Betriebsgemeinschaft als unternehmenspolitisches Instrument zur Auflösung des Widerstandes gegenüber Unternehmenszielen (Berghoff 1997).

Im Zentrum des Konzeptes von der Betriebsgemeinschaft steht der Begriff der Gemeinschaft, der sich - neben anderen<sup>19</sup> - v.a. auf den Soziologen Ferdinand Tönnies zurückführen läßt. In seinen um die Jahrhundertwende entstandenen Arbeiten untersuchte Tönnies das Verhältnis von Gemeinschaft und Gesellschaft. Dabei entwickelte er das Modell von der Gemeinschaft als Gegenpol zur Gesellschaft. Mit diesen beiden Begriffen suchte er die Dialektik von Kontinuität und Brüchen zu fassen, welche für die Entwicklung der bürgerlichen Gesellschaft charakteristisch ist. "Gemeinschaft" meint dabei Kontinuität, Ursprünglichkeit, Wesenhaftes und Stabilität. In den 20er und 30er Jahren war Tönnies' theoretisches Paradigma zum Ausgangspunkt der anwendungsorientierten Betriebssoziologie geworden. Diese entwickelte daraus das Betriebsgemeinschaftskonzept, das die Spannungen und Gegensätze in Unternehmen abbauen sollte (Spohn 1987: 210). Schon damals war zwar festgestellt worden:

"Das im Leben gebräuchliche Wort 'Betriebsgemeinschaft' hat mit der soziologischen, das engste und lebenswärmste Verhältnis von Menschen bezeichnenden Kategorie der Gemeinschaft nichts zu tun." (Albrecht 1936: 187)

---

19 Zu nennen sind in diesem Zusammenhang Max Weber (1864-1920) und Alfred Vierkandt (1867-1953).

Dennoch wurde der Tönnies'sche Begriff der Gemeinschaft aufgegriffen und genutzt, um in die "These von der Gemeinschaft der Betriebsangehörigen als eigentlichem Zweck betrieblicher Arbeit" zu münden (Stahl 1984: 15, 38ff.).

Ausgangspunkt des Betriebsgemeinschaftskonzeptes ist die Annahme, nicht nur das materielle Elend der Arbeiter und Arbeiterinnen verursache die Unruhen in den Betrieben; vielmehr sei die Industriearbeit selbst der entscheidende Auslöser.

"Der Mangel im Industriebetrieb ist vielmehr der irrationale Mensch, der sich von der 'Sachwelt' beherrschen läßt und dadurch unzufrieden wird, anstatt sich von ihr zu emanzipieren." (Ebenda: 83)

Der "Entseelung des Industriebetriebes" - verbunden mit der Klage, der Umgang der Menschen in der Industriearbeit sei nur noch durch Konkurrenz und ein Zweck-Mittel-Verhältnis bestimmt - sollte mit dem Ideal der Gemeinschaft entgegengewirkt werden. Die Konkurrenz galt dabei als eine unveränderliche Konstante, nicht aber das Handeln der Menschen. Orientiert am Ideal der Betriebsgemeinschaft können und sollen sich auch Konkurrenten gemeinschaftlich betätigen.

In diesem ideologischen Konstrukt wurde nicht nur der Gegensatz zwischen den verschiedenen betrieblichen Funktionseinheiten und den darin Arbeitenden, sondern auch derjenige zwischen Unternehmen und Beschäftigten scheinbar aufgelöst. Solidarisches Konkurrenzhandeln (an sich eine *contradictio in adjecto*) gilt in der Betriebsgemeinschaft nicht als unversöhnlicher Gegensatz und ist dort nicht nur zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen, sondern auch zwischen Beschäftigten und Betriebsleitung möglich (ebenda). Keinesfalls verbirgt sich darin aber der Abbau betrieblicher Hierarchien und ungleicher Machtverhältnisse. Zu den Merkmalen dieses Modells gehört ein stark hierarchisiertes, führungsorientiertes und führungsabhängiges Verständnis von Gemeinschaft (Spurk 1988: 59).

Der Ansicht von Vertretern des Betriebsgemeinschaftskonzeptes gemäß, daß die Gemeinschaft auf den Tugenden des Mannes gründe, kommt besonders männlichen Führungsfiguren zentrale Bedeutung zu.

"Der Held der Betriebsgemeinschaft ist der Führer, der seiner Gefolgschaft ein lebendiges Exempel vorlebt." (Krell 1988: 119)

Mit dem an Ideelles - und eben nicht Materielles - appellierenden Zweck der Betriebsgemeinschaft und mit der implizierten Führerideologie zielt dieses Konzept

in erster Linie auf die Überwindung und Befriedung innerbetrieblicher Interessensgegensätze. Gleichzeitig entpuppt es sich aber auch

"... als faschistisches Ideal einer Kapitalismuskritik, der Konkurrenz, Profite und Löhne als unwesentliche Störgrößen für Betriebsfrieden, Gebrauchswertproduktion und einen starken Staat erschienen." (Stahl 1984: 16)

Insofern ist es nicht überraschend, daß die Nationalsozialisten die Idee der Betriebsgemeinschaft aufgriffen und aus ihr das Modell der Volksgemeinschaft entwickelten (vgl. Reifner 1981; Spohn 1987).

Nicht zuletzt aufgrund dieser Indienstnahme durch die Nationalsozialisten war man in Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg zunächst recht zurückhaltend mit der öffentlichen Propagierung betrieblicher Gemeinschaft. Hinzu kam, daß eine offensive integrative Unternehmenspolitik nicht zwingend notwendig erschien. Zum einen war die Tradition des Gemeinschaftsgefühls der 20er Jahre und der Nazizeit mit dem Ende des Krieges nicht plötzlich abgeschnitten worden, sondern wirkte auch ohne Werbung in die 50er und 60er Jahre hinein. Zum anderen wurde diese konservative Gemeinschaftsorientierung durch die Wiederaufbauphase nach dem Krieg gestützt. Die gemeinsamen gesellschaftlichen Anstrengungen, das zerstörte Land wieder aufzubauen, führten nicht nur zu einem bundesrepublikanischen Wir-Gefühl, das in dem Motto gipfelte: "Wir sind wieder wer". Sie trugen ebenso dazu bei, betriebliche Zentrifugalkräfte in Schach zu halten. Die Gemeinschaftserlebnisse beim Aufbau der Betriebe bewirkten Integration und Identifikation, was sich in Redewendungen und Stereotypen wie "wir haben die Betriebe wieder aufgebaut" und später "unser Betrieb", "unser Geschäft" usw. ausdrückte. Dies ließ für einige Zeit eine aktive unternehmerische Integrationspolitik nachrangig erscheinen (Spurk 1988: 66).

Im großen Umfang ändert sich dies erst Ende der 50er Jahre. Unter dem Motto "betriebliche Partnerschaft" betritt die Nachkriegsvariante des Betriebsgemeinschaftskonzeptes die Bühne unternehmenspolitischer Integrationsansätze.<sup>20</sup> Ebenso wie nach dem Ersten Weltkrieg sollte der Geist der Betriebspartnerschaft in erster Linie klassenkämpferische Vorstellungen abwehren. Auch wenn die bewußte Abgrenzung gegenüber der Vorkriegs- und NS-Betriebsgemeinschaftsidee immer wieder betont wird, läßt sich doch eine gewisse ideelle Kontinuität herausarbeiten. So wird das Modell der nationalsozialistischen Gemeinschaft im Nach-

---

20 Zum Konzept der betrieblichen Partnerschaft vgl. auch Krell (1994: 168ff.).

hinein als erzwungene Gemeinschaft bezeichnet, welche erst in der Nachkriegszeit ihren freiwilligen Charakter entfalten könne und nun erst Unternehmer- und Arbeitnehmerseite tatsächlich zur Interessen- und Schicksalsgemeinschaft zusammenschweiße.

Wesentlich befördert wurde dieses als "Partnerschaftskonzept" bezeichnete Modell durch die grundgesetzliche Garantie der Tarifautonomie und die Forderungen der Gewerkschaften nach Mitbestimmung, Betriebs- und Wirtschaftsdemokratie. Um dem von Unternehmerseite etwas entgegenzusetzen, wurden Elemente des Mitbestimmungsgedankens aufgegriffen und Beschäftigte nicht als bloße Lohn- oder Gehaltsempfänger verstanden, sondern als Partner des Unternehmens. Auch das Partnerschaftskonzept operiert mit dem Gemeinschaftsaspekt, ohne ihn jedoch immer explizit zu nennen oder in den Vordergrund zu stellen.

Als drittes Beispiel für eine vom Management gesteuerte vergemeinschaftende Unternehmenspolitik kann die bereits skizzierte Unternehmenskulturstrategie<sup>21</sup> angeführt werden. Entwicklung und Einsatz dieses Instruments erinnern sehr an die Nutzung des Betriebsgemeinschaftskonzepts in den 20er und 30er Jahren. Ähnlich wie damals begann in den 70er Jahren ein gravierender Umbruch in der Arbeitsorganisation. Im Zuge der Entwicklung der Mikroelektronik zeigten sich neue Rationalisierungspotentiale. Durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken wurde ein Rückbau tayloristischer, d.h. stark arbeitsteiliger Organisationsmodelle zugunsten eines eher ganzheitlichen Vorgehens möglich. Dieser systemische Rationalisierungs- und Modernisierungsprozeß ist dabei nicht auf die Produktionsseite industrieller Großbetriebe begrenzt, sondern bezieht deren Verwaltungs- und Dienstleistungsbereiche mit ein. Die Ablösung des Taylorismus und Fordismus durch das *Lean-Production*-Konzept erfordert - wie seinerzeit die Ablösung des am Werkstattprinzip orientierten Organisationsmodells - die Zustimmung und die Mitwirkung der Beschäftigten. Um brachliegende Rationalisierungspotentiale zu erschließen, gilt es die Qualifikationen und Erfahrungen der Arbeitskräfte in umfassendem Maße zu nutzen.

"Die Arbeitskräfte sollen Rationalisierung vorantreiben und sich auf diese Weise zu Akteuren des Rationalisierungsgeschehens wandeln." (Hirsch-Kreinsen 1995: 24)

---

21 Diese ist nicht zu verwechseln mit Unternehmens- bzw. Organisationskultur als analytischem Ansatz. Wird im folgenden Unternehmenskultur angeführt, so ist damit immer die pragmatisch-instrumentelle Lesart gemeint.

Anders als bei der konventionellen Rationalisierung tayloristischen Typs, in der die Reorganisation der primären Fertigung im Mittelpunkt stand und die damit in erster Linie die Arbeitenden in der Produktion betraf, berührt das viel weitergehende *Lean-Production*-Konzept auch die bisher von Rationalisierung meist verschonten Beschäftigtengruppen des mittleren und unteren Managements.

Daraus ergeben sich veränderte Konfliktlagen, die mit den herkömmlichen Führungsinstrumenten nicht mehr bewältigt werden können. Noch komplizierter wird die Situation dadurch, daß es sich bei den Akteuren um gut ausgebildete und jüngere Personen aus dem Angestellten- und Führungskräftebereich handelt. Diese Gruppe wird in doppelter Hinsicht von dem neuen Rationalisierungstypus getroffen. Auf der einen Seite soll sie das neue Konzept umsetzen; auf der anderen Seite gehört sie selbst zu den Betroffenen, weil der Abbau von Stabsabteilungen und die Verlagerung von Führungskompetenzen "nach unten" integral zum Konzept gehören (vgl. Faust 1994: 9ff.; Deutschmann 1995: 436ff.).

Mögen sich die gegenwärtigen Entwicklungen zwar in technischer und personeller Hinsicht von der Situation in den 20er und 30er Jahren unterscheiden, so ähneln sie sich doch darin, daß eine aktive Integrationspolitik erforderlich ist, um die auseinanderklaffenden Interessen der verschiedenen Beschäftigtengruppen untereinander sowie gegenüber der Unternehmensleitung zusammenzuführen und weitestgehend kongruent zu machen. Die Ähnlichkeit kommt auch darin zum Ausdruck, daß die in diesen Entwicklungen zutage tretenden Spannungen und Widersprüche von Unternehmerseite aus mit ideologischen Konzepten zu lösen gesucht werden. War es damals das Konzept der Betriebsgemeinschaft, so ist es heute das Instrument "Unternehmenskultur", von dem man sich die zum reibungslosen Betriebsablauf notwendigen Kohäsionskräfte erhofft.

"Betriebsgemeinschaft und Organisationskultur sind Antworten auf ökonomische, gesellschaftliche und theoretische Krisen, auf die Rationalisierung in der Krise. Das durch die Unternehmenskultur erzeugte 'Wir-Bewußtsein' soll die Durchsetzungsfähigkeit und Widerstandskraft der Organisation gegenüber externen und internen Störungen erhöhen. Genau diese Hoffnungen waren auch an die Betriebsgemeinschaft geknüpft." (Krell 1988: 114)

Mit der Strategie der Unternehmenskultur wird an eine Tradition angeknüpft, die bereits in der Weimarer Zeit von Bedeutung war (Steger 1992: 135). Ähnlich wie im Konzept der Betriebsgemeinschaft geht es im Unternehmenskulturkonzept um Vergemeinschaftung, zielt dieses auf den Menschen als veränderbare Größe (Peters/Waterman 1982).

Damit die verschiedenen Gruppen von Mitarbeitern zur Quelle von Qualitäts- und Produktivitätssteigerungen werden, bedarf es herausragender Persönlichkeiten, die als Vorbilder und Schlüsselfiguren unternehmenszentrierte Identifikationsobjekte darstellen (Deal/Kennedy 1982). Ebenso wie das Ideal des männlichen Führers als Held der Betriebsgemeinschaft stilisiert wurde, der seiner Gefolgschaft ein "lebendiges Exempel" vorlebt, findet sich die Figur des "entrepreneur", der Kultur kreiert (Pettigrew 1979), oder des "sichtbaren Managers" (Peters/Waterman 1982) in den modernen Unternehmenskulturvarianten. Ergänzt werden diese Elemente durch Gemeinsamkeit stiftende Aktivitäten wie Betriebsfeste oder Gemeinschaft symbolisierende Firmennamen, -farben und -abzeichen (vgl. Antonoff 1987; Wever 1989). Genau wie das Betriebsgemeinschaftskonzept läßt sich auch die Unternehmenskulturstrategie als sozialintegratives Managementinstrument begreifen. Zu den Funktionen der Unternehmenskultur gehören

"... eine Koordinationsfunktion, die dazu führt, daß die Transaktionskosten für das Herbeiführen und Umsetzen der Entscheidungen sinken, eine Integrationsfunktion, die der Reduktion des Konfliktpotentials dient, da gemeinsame Ziele in den Vordergrund treten, und eine Motivationsfunktion, die durch Identifizierung mit dem Unternehmen die Leistungsbereitschaft steigert." (Steger 1992: 138)

Wenn auch in jeweils zeitgemäßen Formen: bei dem in den 20er Jahren propagierten Betriebsgemeinschaftskonzept, dem Modell der betrieblichen Partnerschaft nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs und der seit Beginn der 80er Jahre populären Unternehmenskulturstrategie handelt es sich um Versuche, die innerbetrieblichen Interessengegensätze und Widersprüche mit Hilfe gesteuerter Gemeinschaftskonzepte im Unternehmensinteresse zu überwinden. Alle diese Konzepte haben das Ziel, gemeinschaftsstiftende, auf das Unternehmen zentrierte kulturelle Orientierungen herzustellen, die als betriebliche Integrationsinstanzen wirken.

Die hier skizzierten Integrationskonzepte machen deutlich, daß das Management unternehmenszentrierte Konventionen als für den unternehmerischen Erfolg bedeutsam einschätzt. Die kontinuierlichen und aufwendigen Bemühungen der Unternehmerseite, ein auf das Unternehmen konzentriertes Gemeinschaftsgefühl zwischen den unterschiedlichen Beschäftigtengruppen herzustellen, sprechen für sich. Ein weiteres gemeinsames Merkmal dieser Strategien ist ihr instrumenteller Charakter. Gemeinschaft im Betrieb gilt als machbar, sinnstiftende Orientierungen werden als gestaltbar und je nach Situation veränderbar erachtet.

Was tatsächliche Wirkung und Erfolg dieses auf Vergemeinschaftung abzielenden Managementinstrumentariums anbelangt, sind m.E. Zweifel erlaubt (vgl. auch Dörre 1996). Für Wolfgang H. Staehle (1989: 484) gehört die Vorstellung einer gestalteten Unternehmenskultur ins Reich der Mythen, die besonders von Unternehmensberatungen gepflegt werden. Eileen C. Shapiro, selbst Unternehmensberaterin, geht noch weiter: Sie nennt Unternehmenskulturstrategien Vorhaben,

"... bei dem Außenstehende dafür bezahlt werden, die Daumenschrauben anzusetzen, um die Mitarbeiter im Unternehmen zu Veränderungen zu veranlassen, wobei sich durch den Transfer finanzieller Mittel in die Taschen der Berater gleichzeitig auch der Kontostand des Unternehmens deutlich verändert." (Shapiro 1996: 82)

Ulrike Berger (1993: 14, 34) problematisiert auf wissenschaftlicher Ebene die dem Unternehmenskulturkonzept zugrundeliegenden Prämissen der kulturellen Konsistenz, der kulturellen Homogenität und festen Kopplung von Kultur und Handeln; sie kommt zum Ergebnis, die kulturellen Steuerungsmöglichkeiten würden allgemein überschätzt. Weitere kritische Einwände gegen das Unternehmenskulturkonzept betreffen die fehlende Einbeziehung der Machtverhältnisse in Unternehmen (Deutschmann 1989: 384) sowie die Frage der Machbarkeit und Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur durch das Management (Heinen/Dill 1986: 205ff.).

Eine Untersuchung über die Auswirkungen der Unternehmenskulturstrategie auf das deutsche Mitbestimmungsmodell förderte die Unzufriedenheit der Beschäftigten mit einer auf diesem Ansatz basierenden Unternehmenspolitik zutage (Braszeit 1992: 33). Da sich im untersuchten Unternehmen der Betriebsrat den unternehmenskulturellen Leitlinien des Managements angeschlossen hatte, drückten die Beschäftigten ihren Widerstand u.a. darin aus, die gesamte Spitze des Betriebsrats nicht wiederzuwählen. Das Ergebnis dieser Untersuchung legt den Schluß nahe, daß das Unternehmenskulturkonzept besonders dort Defizite aufweist, wo es um die Ansprüche der Beschäftigten auf Mitgestaltung geht.

Daß eine Politik, die auf die Schaffung bestimmter unternehmensbezogener kultureller Orientierungen ausgerichtet ist, die gewünschte Identifikation mit dem Unternehmen nicht so leicht herstellt, deutet die gegenwärtige Diskussion darüber an, ob die Bezahlung von Führungskräften nicht an die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen zu koppeln sei, denn

"Manager, die über eine beträchtliche Gewinnbeteiligung an der Wertsteigerung der von ihnen geleiteten Unternehmen selbst profitieren, sind wie echte Unternehmer motiviert."<sup>22</sup>

Dennoch lassen sich die in Unternehmenskulturansätzen enthaltenen Firmenideologien nicht einfach als Potemkinsche Dörfer abtun. Untersuchungen über die verschiedenen Elemente der Unternehmenskulturstrategie in der betrieblichen Praxis machen deutlich: Eine in instrumenteller Absicht konstruierte Unternehmensideologie muß keinen Gegensatz zu den im Unternehmen bestehenden kulturellen Orientierungen bedeuten. Auch in instrumenteller Absicht und nur von einem Teil der Unternehmensmitglieder, vorwiegend Führungskräften, konstruierte Konventionen entstehen nicht außerhalb des sozialen Systems Betrieb, sondern sind Bestandteil desselben. Sie werden im Unternehmen generiert und wirken auf dieses zurück. Sie sind zugleich Reaktion auf wie auch Resultat von alltäglichen kulturellen Prozessen im Betrieb (Hesslinger/Wittel 1995: 154ff.). Insofern enthalten diese auf Gemeinschaft setzenden Instrumente immer auch Orientierungen, die sowohl vom Unternehmen wie auch von dessen Mitgliedern als "stimmig" empfunden und übernommen werden.

Dennoch werden Unternehmenskulturansätze in erster Linie als Unternehmensstrategien eingesetzt - und damit als Instrumente des Managements. Dieses sucht die Vielfalt und Gegensätzlichkeit der Unternehmenswelt mit einem Instrumentarium in den Griff zu bekommen, das die Idee der Gemeinschaftlichkeit aufgreift und diese zur Produktivitätssteigerung und letztlich Herrschaftssicherung geplant einsetzt. Insofern handelt es sich hierbei um Orientierungsmuster, die v.a. das Interesse und die Sicht der Unternehmensleitung berücksichtigen.

Bei den Beschäftigten gibt es eine so einheitlich die eigene Interessenlage widerspiegelnde Orientierung nicht. Hier stehen professions-, geschlechts-, tätigkeits- und klassenspezifische Orientierungen nebeneinander. Innerhalb dieses Neben- und Gegeneinanders von Werten und Normen gibt es jedoch ein Orientierungspotential, das Unternehmensführung und Beschäftigte gleichermaßen berührt. Dieser spezielle Komplex sozialer Deutungsmuster mit seinen alltagspraktischen Orientierungen bildet die Klammer, die die Gegensätze zwischen den unterschiedlichen Beschäftigtengruppen und zwischen Unternehmen und Mitgliedern neutralisiert und zu einem eigensinnigen Gemeinschaftsgefühl zwischen Organisation und Mitgliedschaft führt. Oder anders ausgedrückt: Die individuellen Ziele

---

22 So Bundesverkehrsminister Matthias Wissmann (zit. nach Handelsblatt v. 5.11.1996). Vgl. hierzu auch Benstzt (1997: 67); Burgmaier/Hildebrandt-Woeckel (1997: 76ff.).

der Organisationsmitglieder verschmelzen mit den Organisationszielen - bei gleichzeitigem Weiterbestehen des Widerspruchs zwischen Unternehmen und Beschäftigten. Dies stellt einen eigensinnigen Integrationsprozeß mit eigensinnigen Integrationsinstanzen jenseits gesteuerter Unternehmenspolitik dar<sup>23</sup>, in den aber Bestandteile unternehmerischer Integrationspolitik eingebunden sein können.

Mit diesem Hinweis auf mögliche Konvergenzen zwischen Unternehmen und Beschäftigten im Kontext integrativer Unternehmenspolitiken wird das Konstrukt vom Unternehmen, das neben zentrifugalen zugleich durch integrative Kräfte gekennzeichnet ist, wieder aufgegriffen und weiterentwickelt.

### 3.1.3 Arbeits- und familien- bzw. geschlechtsbezogene Orientierungen als eigensinnige betriebliche Integrationsinstanzen

Losgelöst vom strategisch geplanten Einsatz vergemeinschaftender Unternehmenspolitik sind im Unternehmen Konventionen am Werk, über die sich Unternehmensziel und Mitgliederbedürfnisse in eigensinniger und unkontrollierter Weise miteinander verbinden. Bei diesen Konventionen handelt es sich um alltagspraktische Orientierungen, die beim Individuum ansetzen und identitätsstiftende Elemente für die Arbeitenden enthalten. Im Modell der zivilen Vergemeinschaftung (Behr 1995) wird davon ausgegangen, daß es eine Übereinstimmung zwischen Organisation und Beschäftigten gibt, die sich aus folgenden Quellen speist:

"... egozentrischer Lebensführung und Karriereplanung, hedonistisch expressiver Selbstverwirklichungsorientierung und einer verinnerlichten Leistungsbereitschaft, die viel mit individueller Sinnerfüllung und wenig mit dem Wunsch nach kollektiver Einbindung und Solidarität zu tun hat." (Ebenda: 325)

In der Psychologie werden autonome Motivationen zur Mitarbeit als "intrinsisch" bezeichnet. Sie unterscheiden sich dadurch von "extrinsischen" Motiven,

"... daß die Beweggründe des Handelns nicht, wie bei preislichen Anreizen und hierarchischer Kontrolle, außerhalb der Person, sondern in ihr selbst gelegen sind. 'In ihr selbst' soll heißen: sie entspringen den identitätsbildenden Wertvorstellungen des jeweiligen Akteurs." (Berger 1995: 414)

---

23 Andreas Wittel (1997: 130ff.) wählte für die hier als eigensinnige Integrationsinstanzen bezeichneten betriebsspezifischen Orientierungskomplexe den Begriff der Belegschaftskultur.

In organisationspsychologischen Arbeiten wird die Frage nach den subjektiven Dispositionen oder Bedürfnissen, welche den einzelnen für die Integration in den sozialen Zusammenhang des Unternehmens empfänglich machen, mit Hinweis auf identitätsstiftende Elemente beantwortet (so z.B. Bergmann 1990: 42). Unter diesen sind die arbeits- und familien- bzw. geschlechtsbezogenen Orientierungsmuster von besonderer Bedeutung.

Wie wichtig Arbeit für die Persönlichkeitsentwicklung ist, wird u.a. durch zahlreiche Studien zu den Auswirkungen von Arbeitslosigkeit auf die Betroffenen belegt (vgl. z.B. Jahoda/Lazarsfeld/Zeisel 1975; Zoll 1984; Münz/Pelz 1987). Obwohl mit unterschiedlichen Fragestellungen und zu verschiedenen Zeiten erstellt, kann als übereinstimmendes Ergebnis der Studien festgehalten werden: Der Verlust der Arbeit wird von einem großen Teil der Arbeitslosen als Bedrohung der Identität empfunden; bei längerer Arbeitslosigkeit lassen sich häufig gar Anzeichen einer Persönlichkeitszerstörung feststellen. Dies gilt für Frauen wie Männer.

Eine weitverbreitete Meinung besagt zwar, Erwerbsarbeit habe für Frauen eine geringere Bedeutung als für Männer; die gesellschaftliche Situation von Frauen sei zwischen den Polen Hausarbeit und Erwerbsarbeit angesiedelt, weshalb der bezahlten aushäusigen Arbeit für die weibliche Identitätsentwicklung weniger Bedeutung beizumessen sei. Demgegenüber kann festgestellt werden: Die Erwerbsarbeit spielt bei Frauen wie bei Männern eine bedeutsame Rolle für die Entwicklung der Persönlichkeit und das Herausbilden von Selbstbewußtsein (Geissler 1984: 45ff.). Für Männer wie für Frauen ist Arbeit eine sinn- und identitätsstiftende Ressource (Brückner 1982: 26). Dies trifft auch auf entfremdete und arbeits- teilig organisierte Industriearbeit zu.

"Nach Arbeitsfreude strebt jeder Arbeitende, wie jeder Mensch nach Glück strebt. Arbeitsfreude verlangt gar nicht danach, 'gefördert' zu werden; es kommt nur darauf an, daß sie nicht gehemmt wird." (Man 1927: 148)

Eine Identifikation mit dieser Form von Arbeit ist das Ergebnis eines langen Prozesses, in dessen Verlauf traditionelle Arbeitshaltungen auf industrielle Arbeitsbedingungen übertragen und entsprechend umgeformt wurden (vgl. Brückner 1982: 27ff.; Fromm 1966: 98). In der vorindustriellen handwerksmäßig organisierten Form der Produktion hatte noch eine direkte Beziehung zwischen Produzent und Produkt vorgelegen. Damals konnte sich der Warenproduzent unmittelbar mit seiner Arbeit identifizieren, da er idealiter die Ware von Anfang bis Ende selbst fertigte und sie dann auch noch selbst verkaufte: sie war ein Stück von ihm

geworden. Während der vorkapitalistische Produzent, ob Bauer oder gewerblicher Handwerker, von - durchaus abgestuften - Kategorien der Qualität beherrscht bleibt,

"... das heißt Güter als qualitativ verschiedene Gebrauchsgüter herstellt, verschwindet für den Händler frühzeitig die qualitative Bedeutung und Bewertung der Güterwelt, weil er erstens keine organischen Beziehungen zu den von ihm gehandelten Gütern hat. Der Bauer wie der Handwerker, beide, fanden wir, verwachsen bis zu einem gewissen Maße mit den Dingen, die sie herstellen: diese bilden einen Teil ihrer selbst; sie selbst sind in ihnen; ihr Verhältnis zu ihnen ist ein innerliches." (Sombart 1923: 431)

Für die Produzierenden in den Fabriken traf dies nicht mehr zu:

"Mit der Zerstörung der Berufe waren Arbeiterkultur und Arbeitsstolz zum Verschwinden verdammt. Die taylorisierte Fabrik verwirklichte das Ideal der Manufakturbesitzer aus dem 18. Jahrhundert, für die 'halbe Idioten' die besten Arbeitskräfte waren, die man sich vorstellen konnte. Unter diesen Bedingungen konnte die Arbeitsethik nicht weiterbestehen - außer in einer immer kleineren Schicht von Facharbeitern." (Gorz 1990: 89)

Gleichwohl blieb bei den Beschäftigten generell das Bedürfnis nach einem Sinn in ihrer Arbeit bestehen. Denn:

"... über diesen Zwang zur Arbeit hinaus wollen die Arbeitenden auch arbeiten. Sie erkennen einen positiven Sinn in der tätigen und nützlichen Verausgabung ihrer Kräfte." (Gottschalch 1979: 439)

Neuere Untersuchungen weisen darauf hin, daß dies nicht nur für eingegrenzte Beschäftigtengruppen, sondern allgemein gilt. Ein Beispiel:

"Im Gegensatz zu allen Annahmen, die aus den erweiterten Handlungsmöglichkeiten in den expandierenden arbeitsentzogenen Bereichen von Bildung und Freizeit auf eine innere Abwendung der Beschäftigten von Arbeit oder eine Verkürzung auf ein rein instrumentelles Verhältnis zu ihr im Sinne des größtmöglichen materiellen Effekts für das Leben außerhalb der Arbeit bei möglichst geringem Zeit- und Energieaufwand schließen, stellen wir in all unseren Untersuchungen aus jüngster Zeit sowohl bei Jugendlichen - und bei diesen in besonderem Maße - als auch bei erwachsenen Arbeitern und Angestellten auf ganz unterschiedlichen Qualifikationsstufen fest, daß die Arbeit ein zentraler Lebensbereich mit hohem Stellenwert für ihre Identitätsbildung geblieben, für viele vielleicht sogar erst in neuerer Zeit geworden ist." (Baethge 1994: 715)

Aus gattungsgeschichtlicher Perspektive mag der Mensch zur Arbeit "verdammte" sein; für den einzelnen in der konkreten historischen Konstellation stellt aber der gesellschaftliche Charakter der Arbeit sowohl in der direkten Kooperation wie auch in der Arbeitsteilung eine wichtige Motivation dar (Brock 1994: B 9). "Zum wichtigsten Faktor der Sozialintegration scheint das Interesse an der Arbeit zu werden" (Projektgruppe Automation und Qualifikation 1987: 147), denn die Beschäftigten suchen nach "Inseln der Identifizierung" (Ortmann 1995: 30f.).

Dabei läßt sich durch Ergebnisse aus der Unternehmens- und Managementforschung zeigen, daß das industriell hergestellte Produkt über die Bedeutung als konkretes Arbeitsergebnis in Gestalt eines funktionierenden Apparates hinaus prädestiniert ist, symbolisch "aufgeladen" und zu einem zentralen betrieblichen Identifikationspunkt zu werden (vgl. Buhr 1997: 55; Geissler 1984: 63). Das Produkt als "Insel der Identifizierung" trifft bei den Beschäftigten auf das Bedürfnis, sich mit der Arbeit zu identifizieren. Weil die Herstellung des Produkts an einen ganz bestimmten Ort, nämlich das jeweilige Unternehmen, gekoppelt ist, wird der Ort selbst in das identitätsstiftende Ensemble mit eingeschlossen; es kommt zur Identifikation mit dem Unternehmen. Die Orientierung auf das Ganze und Fertige, das - symbolisch überhöht - als Ergebnis eines hochgradig geteilten Arbeitsprozesses vorliegt, bindet die heterogene und hierarchische Unternehmenswelt zu einer Gemeinschaft zusammen. So kommt eine Fallstudie über Managementprobleme in einem transnationalen Unternehmen (Raske 1993: 20) zu dem Ergebnis, daß

"... ein von allen Mitarbeitern getragenes technisches Leitbild, das sich in dem hochtechnologischen und faszinierenden Produkt manifestiert",

als zentrale, die unterschiedlichen international zusammengesetzten Arbeitsgruppen zusammenbindende Integrationsinstanz betrachtet werden kann.

Das besondere sinn- und gemeinschaftsstiftende Potential von Arbeit wird auch in Untersuchungen zum Nationalsozialismus herausgestellt. In ausgeprägter Weise nutzten die Nationalsozialisten arbeitszentrierte Orientierungen, um die Industriearbeiterschaft auf ihre Seite zu ziehen. Neben dem Einsatz von Gewalt und Terror und dem Appell an das Gemeinschaftsgefühl (s.o. Kap. 3.1.2) wurde die "Ehre der Arbeit" beschworen, um bei den Arbeitenden eine innere Bejahung des nationalsozialistischen Regimes herbeizuführen. In der Rede Adolf Hitlers zum 1. Mai 1933 dreht sich alles um diese "Ehre der Arbeit". Nicht nur Worte, sondern auch symbolische Handlungen sollten diese Orientierung unterstreichen: Beispielsweise drückte der Leiter der deutschen Arbeitsfront bei seinen Fabrik-

besuchen Arbeitenden immer feierlich und öffentlichkeitswirksam die Hand (vgl. Lüdke 1991).

Alf Lüdke belegt die These, daß Deutungen von Arbeit das Mitmachen breiter Massen im Faschismus begünstigten.

"Das Bild oder: die Bilder von Arbeit gehören zu den symbolischen Sprachen, in denen die Subjekte die Handlungsbedingungen wahrnehmen, sie aber auch umformulieren und sich 'aneignen', mit deren Hilfe sie die 'Bedingungen' auf je eigene Weise neu hervorbringen." (Lüdke 1993: 23)

In Anlehnung an ethnologische Forschungen weist er auf das Integrationspotential von Symbolen hin.

"Handeln wird durch Symbole angetrieben - oder auch gebremst. Mehr noch: Symbole ermuntern, soziale und kulturelle Grenzen zu überwinden." (Ebenda)

Belege dafür, wie arbeitsbezogene Orientierungen scheinbar Unvereinbares zusammenzufügen vermögen, finden sich in Studien, in denen der Frage nachgegangen wurde, weshalb es den Nationalsozialisten gelang, auch stark sozialistisch ausgerichtete Belegschaften in die NS-Betriebsgemeinschaft zu integrieren. Mehr als äußerliche Methoden wie etwa ein betrieblicher Überwachungs- und Repressionsapparat oder eine betriebliche Lohn- und Sozialpolitik bildete die gemeinsame Orientierung auf den Gegenstand der Produktion das Scharnier, über das sich eine innere Beziehung zwischen Betrieb und Beschäftigten herstellte.

"Durch die Entwicklung und Förderung eines Elitebewußtseins unter den Arbeitern, mit dem Produkt Flugzeug als Symbol für technischen Fortschritt, Unabhängigkeit, Macht und nationale Größe im Mittelpunkt..." ( Pfliegensdörfer 1988a: 60)

... nutzte man z.B. in den Chefetagen den Stolz der Arbeiter auf ihr Arbeitsergebnis, um das Denken, Fühlen und Handeln der Beschäftigten auf die Betriebsziele hin zu orientieren.

"Der Umgang mit der Hochtechnologie des Flugzeugs produzierte so etwas wie einen Korpsgeist, vermittelte den Eindruck, Mitglied eines eingeschworenen Kreises zu sein." (Ebenda: 63)

Aber nicht erst in diesem Jahrhundert, sondern bereits Mitte des 19. Jahrhunderts wurde die identitätsstiftende Wirkung arbeitsbezogener Orientierungsmuster bewußt als Integrationsinstanz eingesetzt. In der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts war angesichts der Situation in Deutschland - zahllose Kleinstaaten einerseits und wachsende Industrialisierung andererseits - eine ökonomische und politische Vereinheitlichung notwendig geworden, um gegenüber den europäischen Mitkonkurrenten England und Frankreich nicht ins Hintertreffen zu geraten. In dieser Zeit veröffentlichte Wilhelm Heinrich Riehl sein oben bereits erwähntes Buch über die deutsche Arbeit. Zentrale Ansatzpunkte waren für ihn dabei die traditionellen Bauern- und Handwerkstugenden. Riehl versuchte eine Arbeitshaltung und ein Arbeitsethos in der sich langsam bildenden Industrienation zu erreichen, das ganz bewußt an alte handwerkliche Traditionen anknüpft und deren Bewahrung sichert. Mit dem Leitbild von der deutschen Arbeit wollte Riehl sowohl die nationale Einheit fördern, als auch den Klassengegensatz nivellieren. Unter anderem analysierte er dazu deutsche Sprichwörter und Sagen, um zu dem Ergebnis zu kommen, die deutsche Kulturgeschichte spiegele eine Arbeitshaltung wider, welche die ideelle Seite betont und nicht quantitativ am Gewinn orientiert ist (Riehl 1862). Ungefähr fünfzig Jahre später, 1905, sieht H. G. Herkner ebenfalls im Handwerk das Wesen der deutschen Arbeit (vgl. Gottschalch 1979: 440 ff.).

Die Ehre der deutschen Arbeit und die Hand-Arbeit waren zu Beginn der deutschen Industrialisierung um 1850/1860 zum Sinnbild antiindustrieller Utopien hochstilisiert worden; um nationale und völkische Elemente ergänzt sollten sie in der Folge zur Integration der deutschen Nation beitragen. Eine zuvor im Bürgertum nicht gekannte Hochschätzung des "Mannes der Arbeit" war allerdings eher symbolisch und weniger mit Blick auf den konkreten einzelnen Arbeiter gemeint.

Obwohl ursprünglich stärker in der antiindustriellen Bewegung und besonders in den Kreisen des Bildungsbürgertums verbreitet, blieb das hohe Lied von der Ehre der Arbeit nicht auf diese gesellschaftlichen Kreise begrenzt. Wie sehr arbeitsbezogene Orientierungen das Selbstbild und die Persönlichkeit der Arbeitenden kennzeichnen, läßt sich aus Gedichten und Liedern von Autoren aus der Arbeiterschaft ablesen (Lüdke 1991). Auch in der Kriegspropaganda von 1914 bis 1918 wurde explizit ein Bezug zur "deutschen Qualitätsarbeit" hergestellt, um darüber die Zustimmung der Bevölkerung zum Krieg herbeizuführen. In den 20er Jahren bestand der Mythos nahezu ungebrochen weiter. Ähnlich wie die Industrieverbände betonte auch der überwiegend sozialdemokratisch ausgerichtete Allgemeine Deutsche Gewerkschaftsbund (ADGB) die Verbindung "klassenbezogener 'Qualitäts'-Arbeit" mit "nationaler Arbeit" (ebenda: 368). Aus Berichten damaliger

gewerkschaftlicher Zeitschriften werden das Bewußtsein und der Stolz darüber deutlich,

"... daß in deutschen Fabriken gelungene Produkte an der Kenner- und Könnerschaft erfahrener Arbeiter hingen, daß bei den Kollegen vielfältiges Tüfteln und Probieren nicht als lästiges Übel, sondern als Ausweis qualifizierten Arbeitens galt." (Ebenda: 375)

Das Bild von der deutschen Qualitätsarbeit war für die Beschäftigten wie das Unternehmen eine gemeinsame Orientierung, die auf gesamtgesellschaftlicher und betrieblicher Ebene Gültigkeit beanspruchte. Auch die Arbeiterbewegung stellte die Handarbeit und das Handwerk in den Mittelpunkt. Die Symbole, in denen Qualitätsarbeit ausgedrückt wurde, enthielten v.a. das Motiv sinnlicher und konkreter Arbeitserfahrung. Beispielhaft sei auf die Titelseiten der Arbeiter-Illustrierten-Zeitung (AIZ) hingewiesen. Dort findet sich immer wieder der männliche Arbeiter mit Werkzeug, der kontrollierte Ruhe ausstrahlt, Ordentlichkeit und Gewandtheit signalisiert. Auch in zeitgenössischen Romanen mit dem Sujet "Arbeitsalltag" zeigt sich, wie sehr das Bild von der Industriearbeit geprägt war von der Vorstellung erfahrungsgesättigter Handarbeit und Handfertigkeit bei den Arbeitenden selbst.

Eine wichtige Rolle in diesen arbeitszentrierten Deutungsmustern spielt die Männlichkeit. Die materiellen und auch die symbolischen Angebote, die sich an die Industriearbeiter richteten, bezogen sich auf das Männerbild der Industriearbeit.

"Arbeit mit Werkzeugen, an Maschinen und in Werkstätten war durchzogen von Idealen 'männlicher' Aneignung 'der Welt'. 'Gute Arbeit' stand für gelungene Produkte der Erwerbsarbeit. Hausarbeit war nicht einbezogen; es dominierten Ordnung und 'Leistung' am Arbeitsplatz in der Kolonne. Richtiges Arbeiten bedeutete Organisationsfähigkeit, signalisierte und erforderte unausgesetzt 'Tüchtigkeit' bei einer gegebenen Aufgabe. Solche Männer würden die Gegenwart meistern und die Zukunft sichern!" (Ebenda: 365)

Hier zeigt sich die Verzahnung der Arbeit als identitätsstiftender Instanz mit einem zweiten für die Identitätsbildung zentralen Element, der Geschlechtszugehörigkeit (Bilden 1991: 124ff.).

Die Geschlechtsrolle stellt eine der vier Kategorien dar, die Geert Hofstede (1991: 13ff.) im Rahmen seiner vielbeachteten Untersuchung über nationale Kul-

turunterschiede im weltweit operierenden Unternehmen IBM entwickelte.<sup>24</sup> Ausgehend von Ergebnissen anthropologischer und sozialwissenschaftlicher Studien schloß Hofstede, daß zu den grundlegenden gesellschaftlichen Konstitutionsgrößen u.a. die Konzeptionen von Männlichkeit und Weiblichkeit gehören. Diese hätten - so Hofstede - Konsequenzen auf das Verhalten von Gesellschaften, von Gruppen in diesen Gesellschaften und von Individuen in diesen Gruppen.

Seit einigen Jahren wird auch in der arbeitsweltbezogenen Frauenforschung der Zusammenhang von Geschlecht und Organisation vermehrt zum Thema (vgl. Buhr/Thate 1987: 7ff.; Buhr/Helmers 1993; Cockburn 1993; Goldmann 1995; Meier 1987: 92ff.; Müller 1993; Rastätter 1994; Riegraf 1996). Die empirischen und theoretischen Arbeiten ergeben, daß das hierarchische Geschlechterverhältnis in betrieblichen Welten als Interaktions- und Integrationsinstanz fungiert. Die Zusammenarbeit von Männern und Frauen im Rahmen von Erwerbsarbeit korrespondiert mit der Entwicklung einer Integrationsinstanz, die auf der Geschlechterdualität beruht.

"Unbewußt oder offen halten Männer zusammen, nehmen Frauen als Kolleginnen nicht ernst, machen zweideutige Witze oder greifen ihnen an den Busen, schieben Frauen die unangenehmen Arbeiten zu usw. Vorhandene Widersprüche in der Arbeit versuchen Männer zu bewältigen, indem sie besondere Arbeitsbeziehungen eingehen, welche Frauen eingrenzen." (Meier 1987: 94)

Der beschriebene Zusammenhalt männlicher Beschäftigter findet dabei nicht nur auf gleicher Ebene statt, sondern durchbricht auch die Grenzen der Hierarchie (ebenda: 99). Besonders in den Arbeiten Cynthia Cockburns findet sich eine Fülle von Beispielen dafür, wie das Geschlechterverhältnis als betrieblicher Integrationsmechanismus wirkt.

"Sexualisierte Diskurse sind notwendige Bestandteile solcher Zementierungsaktivitäten, mit denen höhere Angestellte die Männer unter ihnen in die Bruderschaft einzubinden suchen, um die Widersprüche zwischen patriarchalischen und Klassenstrukturen, die sie zu spalten drohen, zuzudecken." (Cockburn 1993: 178)

---

24 Die anderen Kategorien, mit denen es Hofstede gelang, kulturspezifische Besonderheiten herauszuarbeiten, sind: Machtabstand, Verhältnis von Individualismus und Kollektivismus sowie Unsicherheitsvermeidung.

Die alltagspraktische Grundlage für die Ausbildung der Geschlechtsidentität findet sich in Gestalt der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung. Deren Kennzeichen ist die Zuweisung der Erwerbsarbeit an den Mann. Für Männer zählt die lebenslange Berufstätigkeit zum unverzichtbaren Bestandteil ihrer Persönlichkeit.

"Ich finde, ein Mann, der keinen ordentlichen Beruf hat, kann kein ordentlicher Mann sein. Vielleicht ist das falsch, aber es ist der Beruf, glaube ich, schon was sehr Wichtiges für einen Mann." (Zit. n. Münz/Pelz 1987: 336)

Als Ort der Frau gilt hingegen der private Bereich, die Hausarbeit. Eine Konsequenz dieser Arbeitsteilung besteht darin, daß der Mann aufgrund seiner Zuständigkeit für die Sicherung der materiellen Existenz die vorrangige Machtposition einnimmt; eine weitere darin, daß sich jeweils ganz spezifische Persönlichkeitsmerkmale herausbilden. Wenn Männer sich selbst beschreiben, umfassen ihre Selbststereotype z.B. eine primär neutrale oder negative soziale Orientierung, die mit Impulskontrolle und sozialer Unabhängigkeit verknüpft ist. Betont wird auch die mehrdimensionale instrumentelle Orientierung; sie umfaßt die für den beruflichen Erfolg benötigte sachliche Kompetenz, aber auch spezielle beruflich relevante psychische Dispositionen wie analytische Fähigkeiten, rational-objektives Vorgehen, Unabhängigkeit und Durchsetzungsfähigkeit. Die Selbstdarstellungen von Frauen beziehen sich hingegen auf eine positive soziale Orientierung, die mit sozialer Abhängigkeit verbunden ist. Auch heben sie Freundlichkeit, Emotionalität, Taktgefühl, Sensitivität und Sicherheitsbedürfnis hervor. Hinzu kommt eine große Bedeutung der körperlichen Attraktivität (Metz-Göckel 1990: 147).

Die Familie ist der Ort, an dem diese Arbeitsteilung praktiziert wird; in ihr erfahren Menschen ihre primäre Sozialisation.

"Alle Sozialisationstheorien sind sich darüber einig, daß die familiäre Sozialisation, weil sie grundlegende, psychische Dispositionen vermittelt, für den Bestand einer 'Kultur', also: für den Bestand, die Qualität, die Belastbarkeit und Funktionsfähigkeit des gesellschaftlichen Zusammenhangs nicht weniger bedeutsam ist als für die Genesis der Person (des Individuums, des Subjekts, des Selbst)." (Brückner 1982: 59)

Hier findet die erste Stufe des geschlechtsspezifischen Zuweisungs- und Aneignungsprozesses statt. Dieser setzt sich lebenslang in den verschiedenen gesellschaftlichen Sozialisationsinstitutionen fort, zu denen auch der Beruf gehört. Genauso wie auf der einen Seite Persönlichkeit und Identität eng mit der Berufsarbeit und den dortigen individuellen Erfahrungen verbunden sind, so wird umgekehrt

auch die Berufsarbeit durch die Persönlichkeit der Arbeitenden geprägt. Arbeitende tendieren dazu, sich "ganz" in den Arbeitsprozeß einzubringen und sich nicht nur auf Fragmente reduzieren zu lassen (vgl. Geissler 1995: 12; Buhr 1987: 17). Das Familienmodell mit den aus der Familie vertrauten und mit dem Geschlecht verknüpften Orientierungen wird dabei auf die Erwerbsarbeit übertragen. Unterstützt durch eine hierarchische und arbeitsteilige Unternehmensorganisation finden geschlechtsspezifisch unterschiedliche und Geschlechtsidentität stiftende Orientierungen ihren organisatorischen Unterbau.

Die Aufteilung der Arbeitsplätze in höherwertige für Männer und niedrigwertige für Frauen; der Umstand, daß sich die als Norm geltende Vollzeitarbeit am männlichen Lebensmodell orientiert und Teilzeitarbeit, die nahezu ausschließlich von Frauen ausgeübt wird, als Abweichung des Normalarbeitsverhältnisses gilt; die Situation, daß Frauen ihre Erwerbsarbeit aufgrund von Familienaufgaben ab- oder unterbrechen und häufig ohne abgeschlossene Berufsausbildung beschäftigt sind; all dies trägt dazu bei, daß sich die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung auch in der Erwerbsarbeit reproduziert. Insofern enthält das Bild vom Unternehmen als einer Familie ein Identifikationspotential mit Elementen, auf die sich die Identität der Arbeitenden als Geschlechtswesen gründet: der Mann ganz dem Arbeitsleben und seinem Beruf verschrieben, die Frau den Spagat zwischen Erwerbs- und Hausarbeit ausbalancierend, wobei die Balance nie ganz gehalten werden kann, weil die Hausarbeit immer wieder schwerer wiegt. Man wird konstatieren dürfen, daß Familie eine Art Codebegriff ist, über den die Individuen als weibliche und als männliche Subjekte angesprochen werden.

Die Übertragung der konkreten Merkmale sowie der Werte und Normen der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung auf den Ort des Unternehmens - d.h. die Übertragung familienzentrierter Orientierungen auf den betrieblichen Alltag - gehört zu den ältesten und meisteingesetzten betrieblichen Integrationsmechanismen. Dies gilt nicht nur für Deutschland. In einer ihrer Arbeiten über betriebliche Vergemeinschaftungsprozesse weist Gertraude Krell darauf hin, daß das deutsche Vorbild der Betriebsgemeinschaft in Japan nachgeahmt wurde.

"Das Schlagwort 'Ein Unternehmen - eine Familie' wurde um die Jahrhundertwende geprägt, um die gemeinsamen Interessen von Stammbesellschaft und Arbeitgebern hervorzuheben. Es gilt als entscheidender ideologischer Anstoß für die Herausbildung des unternehmenszentrierten Arbeitsethos." (Krell 1993: 42; vgl. auch Projektgruppe Automation und Qualifikation 1987: 142)

Im Betrieb, der, wie behauptet, eigentlich eine große Familie sei, findet jedoch nicht einfach eine Indienstnahme familiärer Orientierungen durch die Unternehmensleitung statt; vielmehr werden identitätsbildende Elemente von den Arbeitenden auch aktiv auf diesen Ort übertragen.

"Deutlich wird hier, welches Motivationspotential darin liegt, wenn die menschlichen Bedürfnisse nach Fürsorge, Wärme und Glück nicht nur in der Sphäre der individuellen Reproduktion ihren Platz haben, sondern auch bei der gesellschaftlichen Produktion im Großen." (Verein für Automations- und Arbeitskulturforchung 1992: 42)

Für die Existenz und Wirksamkeit dieser Integrationsinstanz lassen sich diverse Beispiele anführen. So gibt es Arbeiten über den Familiengeist in den Schering-Werken; die dort Beschäftigten nannten sich "Scheringianer" und sprachen von der Schering AG als einer großen Familie (Schwarz 1987: 164ff.). Auch die Geschichte der Siemens-Werke belegt, wie sehr sich dort über die Assoziierung des Familienbildes eine Gemeinschaft zwischen Beschäftigten und Unternehmen bildete (Sachse 1990). Vergleichbares förderte auch eine Studie über die Bayer AG zutage (Dierkes/Hähner/Berthoin-Antal 1997). Die Konsequenz der Assoziierung verwandtschaftsbezogener Verhältnisse mit dem Unternehmen wird in einer Untersuchung wie folgt benannt:

"Das verwandtschaftsähnliche Verhältnis bzw. das dahinterstehende einende Band organischer Solidarität ebnet nämlich die Differenz zwischen eigenen und fremden Interessen ein. Mithin ziehen alle an einem Strang und kommen dabei ohne explizite Regeln oder andere flexibilitätsbeschränkende Formalia und entsprechende Kontrollenrichtungen aus." (Brose/Holtgrewe/Wagner 1994: 266)

Die Bedeutung der gesellschaftlichen Konvention "Familie" als Integrationsmechanismus läßt sich auch außerhalb von Unternehmen aufzeigen. Bereits um die Mitte des 19. Jahrhunderts wurde neben Arbeit und Handwerk (s.o.) das Bild der Familie herangezogen, um integrierend zu wirken - damals, um hierüber die deutsche Nation zu einen.

"In dem 'ganzen Haus' wird der Segen der Familie auch auf ganze Gruppen sonst familienloser Leute erstreckt, sie werden hineingezogen, wie durch Adoption, in das sittliche Verhältnis der Autorität und Pietät. Das ist für die soziale Festigung eines ganzen Volkes von der tiefsten Bedeutung." (Riehl 1855: 88)

Eine aktuelle Variante des Unternehmens als Familie stellt das sogenannte Clan-Modell dar. Ursprünglich wurden als Clans die im schottischen Hochland ansässigen Sippenverbände bezeichnet. Im wörtlichen Sinn ist darunter eine Art Familienwirtschaft zu verstehen. Die Bezeichnung wurde Ende der 70er Jahre von dem US-amerikanischen Managementforscher William G. Ouchi im Rahmen seiner Managementtheorien aufgegriffen (Ouchi 1981). Das eigentliche Vorbild für clanförmige Unternehmensorganisationen war aber nicht die schottische Hochlandsippe, sondern das japanische Unternehmen mit seiner Ausrichtung an den Strukturen japanischer Familienorganisation. Clans als Bezeichnung für die Abbildung familiärer Strukturen und Wertorientierungen im Betrieb zeichnen sich durch einen hohen Grad an normativer Integration ihrer Mitglieder aus. Die clanförmige Unternehmensorganisation soll die Unternehmensmitglieder dem Unternehmensziel so stark verpflichtet, daß sie dieses als in ihrem eigenen "natürlichen" Interesse liegend empfinden. Der Idealfall eines tatsächlichen Familienbetriebes, der sich nur aus Familienmitgliedern zusammensetzt und in den diese schon als Kinder hineinwachsen, ist in industriellen Gesellschaften kaum noch anzutreffen. Deshalb wird z.B. versucht, diese firmenzentrierten Sozialisationsdefizite dadurch zu kompensieren, daß keine berufserfahrenen Seiteneinsteiger eingestellt werden. Statt dessen greift man auf noch formbare Jugendliche direkt von der Schule oder auf Absolventen von Schulen und Hochschulen zurück, die dem Unternehmen nahestehen. Indem zusätzlich langfristige Beschäftigungszeiten zum Bestandteil des Clan-Modells gehören und der gesamte Lebenszusammenhang der Beschäftigten - auch die Freizeit und der gemeinhin als privat bezeichnete Raum - in das soziale Leben der Firma einbezogen wird, sind Clans nach außen hin moderne spezialisierte wirtschaftliche Funktionseinheiten und nach innen Institutionen, die den gesamten Lebenszusammenhang und Lebenslauf ihrer Mitglieder strukturieren (vgl. Deutschmann/Weber 1987; Deutschmann 1989; Weber 1993; Krell 1994: 206ff.). Zu diesem Unternehmensmodell gehören ebenfalls familienorientierte Beziehungsmuster zwischen den Unternehmensmitgliedern.

"Geht man an die Wurzeln der Verbreitung der Unternehmen = Familie-Ideologie zurück, wird deutlich, daß es die konfuzianische Vater-Sohn-Familientradition ist, die in erster Linie als ideologische Basis diente. Schlagworte wie 'hitoyama ikka' (eine Zeche/Bergwerk = eine Familie) oder in größeren Namen 'kokutetsu ikka' (die staatlichen Eisenbahnen = eine Familie), wodurch das familiäre Verhältnis von Unternehmern und Arbeitnehmern als ein Eltern-Kind-Verhältnis charakterisiert sein soll, sind nur zwei Beispiele von vielen." (Pauer 1985: 129; vgl. auch: Deutschmann 1987: 137)

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Arbeits- und familien- bzw. geschlechtsbezogene Orientierungen enthalten jeweils für sich betrachtet identitätsstiftende Elemente, die auf den betrieblichen Alltag und Ort übertragen werden und dort zu einer eigensinnigen Verbindung zwischen Unternehmen und Arbeitenden führen. Dabei werden sowohl die Widersprüche zwischen Unternehmen und Beschäftigten als auch diejenigen zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen harmonisiert. Betrieb und Beschäftigte verschmelzen zu einer Gemeinschaft. Da die arbeitsbezogenen Orientierungen, wie gezeigt, auch geschlechtsbezogene enthalten, ergänzen und verschränken sich beide Integrationsinstanzen und verstärken sich wechselseitig in einem dynamischen, tagtäglich kommunikativ vermittelten Prozeß. In dessen Verlauf können Gemeinschaften auseinanderfallen, weil daran beteiligte Akteure einseitig mit Konventionen brechen.<sup>25</sup> Dynamik kann auch dadurch entstehen, daß außerbetriebliche Veränderungen innerbetriebliche Uminterpretationen herkömmlicher Konventionen nach sich ziehen - wenn etwa die Entwicklung neuer Technik die Arbeit verändert oder ein Umbruch der Arbeitszeiten die traditionelle geschlechtsspezifische Arbeitsteilung aufbricht.

Der historische Abriss des auf Gemeinschaftsbildung zielenden Führungsinstrumentariums erbrachte, daß der soziale Zusammenhalt von Unternehmen für den möglichst reibungslosen Betriebsablauf von zentraler Bedeutung ist. Es zeigte sich auch, daß jenseits gesteuerter Integrationspolitiken Konventionen wirken, die in eigensinniger Weise zentrifugale Kräfte neutralisieren und einen Prozeß der Vergemeinschaftung in Gang setzen und aufrechterhalten. Die Herausarbeitung der unterschiedlichen Trennungs- und Integrationslinien in Unternehmen, die Beispiele unternehmerischer Integrationspolitiken und die Identifizierung arbeits- und familien- bzw. geschlechtsbezogener Orientierungen als eigensinnige Integrationsinstanzen erhellen den Ausgangsbefund dieser Untersuchung soweit, daß im folgenden zweiten Teil des Kapitels der für die Untersuchung kultureller Deutungsmuster zentrale Theorieansatz vorgestellt werden kann.

---

25 In diesem Zusammenhang sei an die Enttäuschung und den Zorn der Daimler-Benz-Beschäftigten erinnert, als "ihr" Unternehmen ihnen im Herbst 1996 die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall nehmen wollte. In diesem Augenblick zerbrach die Gemeinschaft zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten. Vgl. hierzu Frankfurter Rundschau v. 9.10.1996.

### 3.2 Prüfung neuerer Ansätze zur Identifizierung betrieblicher Integrationsprozesse

Wie Kapitel 2 bereits verdeutlichte, wird mit der Untersuchung kultureller Deutungsmuster, die in transnationalen Unternehmen als soziale Integrationsinstanzen wirken, schwieriges Forschungsterrain betreten. Die bisherigen Theorieansätze beschränkten sich zumeist auf einzelne Ebenen der Analyse, z.B. die des Individuums, der Organisation oder der Organisationskollektive. Die Verbindung zwischen diesen verschiedenen Ebenen, die für Interorganisationsforschung m.E. angemessener wäre, erfolgte jedoch noch nicht in genügendem Ausmaß (Sydow/Windeler 1994: 12ff.).

Eine Untersuchung der Integrationsmechanismen, die zwischen den Einheiten eines transnationalen Unternehmens wirken, wird mit verschiedenen konzeptionellen Problemen konfrontiert. Eines besteht darin, die einzelbetriebliche Perspektive zu überwinden. Auch wenn es sich bei einem transnationalen Unternehmen aufgrund der Eigentumsverhältnisse um *ein* Unternehmen handelt, so besteht es dennoch aus voneinander zu unterscheidenden sozialen Systemen; demzufolge kann nicht von *einer* Organisation gesprochen werden. Der Untersuchungsgegenstand berührt außerdem das Verhältnis von Organisation und Umwelt; dies in der Weise, daß Umwelt nicht einfach als zu vernachlässigende Restgröße oder nur als Informationsquelle und Ressourcenlager betrachtet werden kann, sondern als wirkungsvolle Wechselbeziehung auch in kultureller Hinsicht. So betont Richard W. Scott die Bedeutung der kulturellen Umwelten von Organisationen bei Organisationsanalysen und bedauert zugleich, wie wenig entwickelt die Forschung auf diesem Gebiet noch sei (Scott 1986: 229ff.). Martin K. Welge, für den

"... die Tochtergesellschaft einerseits sowie die nationalen und internationalen politischen, ökonomischen, rechtlichen und sozio-kulturellen Bedingungen und der institutions- und aufgabenbezogene Rahmen die Umwelt darstellen..." (Welge 1980: 188),

umgeht mit dieser Abgrenzung die Analyse der Beziehungen zwischen Stamm- und Zweigunternehmen wie zwischen Organisation und Umwelt. Im Gegensatz dazu wird in der vorliegenden Untersuchung ein transnationales Unternehmen nicht als Einheit betrachtet, obwohl es formal betrachtet eine solche darstellen mag. Für das Stammhaus eines transnationalen Unternehmens ist sein Zweigunternehmen Bestandteil der Umwelt; aber genauso ist umgekehrt das Stammhaus Teil der Umwelt des Zweigunternehmens. Gleichzeitig sind aber sowohl Stamm- als

auch Zweigunternehmen Elemente einer gleichen Unternehmensinnenwelt. Sie sind füreinander Umwelt *und* Innenwelt. Das heißt, es besteht zwischen ihnen zugleich ein Binnen- und ein Außenverhältnis. Gesteigert wird diese Kompliziertheit noch dadurch, daß beide in die jeweils nationalspezifischen Umwelten außerhalb der Unternehmensgrenzen im Sinne eines Wechselverhältnisses eingebunden sind.

Hinzu kommt, daß die inner- und zwischenbetrieblichen Machtverhältnisse berücksichtigt werden müssen. Wie in Kapitel 3.1 dargelegt, stellen sich Unternehmen als mehrschichtig widersprüchliche soziale Systeme dar. Insofern läßt sich feststellen, daß es hier um die Analyse sozialer Systeme geht, die sich aus einzelnen getrennten Einheiten zusammensetzen. Jede dieser Einheiten muß dabei als eigenes heterogenes System betrachtet werden, mit allen bereits beschriebenen Integrations- und Differenzierungslinien. Es gilt zu berücksichtigen, daß die als getrennte "Welten" zu betrachtenden Stamm- und Zweigunternehmen in einem hierarchischen Verhältnis zueinander stehen. Zu entwirren ist darüber hinaus nicht nur das komplexe Zusammenspiel zwischen Organisation und Umwelt. Zusätzlich tritt das organisationstheoretische Schlüsselproblem der prinzipiell freiwilligen Mitgliedschaft in Unternehmungen hinzu. Loyalitäten sind daher nicht "einprogrammiert", sondern müssen immer wieder aufs Neue entwickelt werden. Im folgenden wird deshalb nach einem Theorieansatz gesucht, der imstande ist, diese machtvermittelten und durch vielfältige Widersprüche gekennzeichneten Konsensbildungen in verschränkten und gleichzeitig getrennten sozialen Systemen unter Einbeziehung der Umwelt zu fassen. Einen neueren Versuch, diese zwischen- und überbetrieblichen Beziehungsmuster konzeptionell zu bearbeiten und zu deuten, stellen, wie in Kapitel 2 angedeutet, Forschungsansätze dar, die mit dem Netzwerk-Begriff arbeiten (Dieß/Döhl 1992).

### 3.2.1 Transnationale Unternehmen als Netzwerke

Eingeführt wurde das "Netzwerk" im Kontext wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Unternehmens- und Organisationsforschung<sup>26</sup> als metaphorische Bezeichnung, um die Interaktionsbeziehungen zwischen Unternehmen zu beschreiben. In

---

26 Nur dieser Kontext ist hier gemeint, nicht die vielfältigen Formen von Gruppenzusammenschlüssen, die ebenfalls als Netzwerke bezeichnet werden. Exemplarisch sei auf ein Buch Klaus Burmeisters (1991) hingewiesen. Dort werden neben Unternehmensnetzwerken Informationsnetzwerke, Nachbarschaftsnetzwerke, Ökologienetzwerke, Selbsthilfenetzwerke, Forschungsnetzwerke, Frauennetzwerke usw. genannt.

zunehmendem Maße wird jedoch die Frage aufgeworfen, ob das Netzwerk über eine bloße Metapher hinaus ein analytisches Instrument zur Untersuchung über- und zwischenbetrieblicher Beziehungsmuster abgibt (vgl. Sydow 1992; Sydow/Windeler 1994: 11). Allgemein wird mit "Netzwerk" ein Beziehungssystem bezeichnet, das eigenständige Organisationseinheiten umfaßt, die in einem wechselseitigen Interaktionsverhältnis stehen. Dieses Verhältnis läßt sich auch als regelmäßige und langfristige Kooperation charakterisieren, in der jeder Akteur autonome Interessen verfolgt. Hierbei verschränken die Akteure ihre Handlungen wechselseitig, und der Erfolg des einen ist an den Erfolg des anderen gekoppelt. Für diese auch als "strategische Allianz" bezeichnete Form eines internationalen Unternehmenszusammenschlusses wurde der Begriff "Netzwerk" gewählt. Dieser macht es möglich, ein Beziehungsgeflecht zu beschreiben, das nicht nur innerorganisatorische Interaktionen umfaßt, sondern auch die Verschränkung von Organisation und Umwelt enthält (Weber 1994: 286). Eben weil die jeweiligen Akteure füreinander ein Stück Umwelt darstellen, wird diese berechenbarer; dies trägt dazu bei, Unsicherheiten zu reduzieren. Netzwerke helfen den Mitgliedern Handlungen vorzunehmen, die den eigenen Interessen dienen und die sie alleine nicht wagen könnten. Neben den Beziehungsmustern des Marktes einerseits und der Hierarchie andererseits gehören Netzwerke - mit anderen sog. Hybriden - zu den Zwischenformen der Organisation sozialer Beziehung (Vogt 1996). Als zentrale Voraussetzung für ein derartiges Beziehungssystem gilt das Vertrauen zwischen den Beteiligten. Vertrauen bildet die Grundlage und garantiert das Bestehen, ohne dabei zu einem retardierenden Moment zu werden. Es stellt eine Art "Beziehungskapital" dar, mit dessen Hilfe auch Krisen und Konflikte bewältigt werden, und bildet das integrierende Movens (vgl. Sydow/Windeler 1994: 8; Vogt 1996: 74ff.).

Insofern bildet das Netzwerk-Modell auf den ersten Blick einen vielversprechenden Ausgangspunkt für die Analyse integrationsstiftender Orientierungsmuster in transnationalen Unternehmen. Es enthält gleichermaßen die Verschränkung zwischen Organisation und Umwelt wie auch die Ebenen Organisation und Individuum. Auch der Fokus auf Interaktionsbeziehungen weist über die strukturellen Gegebenheiten hinaus und stellt damit ein Potential bereit, mit dem die Bedeutung kultureller Orientierungsmuster bearbeitet werden kann. Doch auch dieses Konstrukt ist mit einem Problem behaftet: Das Netzwerk-Modell geht von einem organisationsübergreifenden, jenseits von Markt und Hierarchie existierenden Beziehungsgeflecht autonomer und gleichwertiger Akteure aus, das zudem durch einen hohen Grad an Informalität und Freiwilligkeit gekennzeichnet ist. Dies wird bereits deutlich, wenn berücksichtigt wird, woher der Anstoß dazu kam, unterneh-

mens- oder allgemeiner: organisationsübergreifende Beziehungssysteme mit dem Begriff "Netzwerk" zu beschreiben.

Als nämlich der Erfolg von Halbleiter- und Computerfirmen im kalifornischen Silicon Valley der frühen 60er und 70er Jahre analysiert wurde, stieß man darauf, daß es in dieser Region eine besondere Mischung unterschiedlicher Organisationen und dementsprechender Beschäftigter gab, die in einem ungewöhnlichen Beziehungsmuster miteinander verbunden waren. Neben kapitalintensiven Produktionsunternehmen siedelten hier mehrere Handelsorganisationen, unzählige Consulting-, Marktforschungs- und Werbefirmen. Daneben hatten hier verschiedene wissenschaftliche Einrichtungen wie z.B. die Stanford Universität ebenfalls einen Standort. In einem klar umgrenzten geographischen Raum gab es geballten Sachverstand - hinsichtlich technischer wie auch ökonomischer Fragen. Die Forschungen förderten zutage, daß aufgrund der regionalen Nähe zwischen den in verschiedenen Firmen und Einrichtungen arbeitenden Menschen viele enge persönliche und vertrauensvolle Beziehungen zustande gekommen waren. Ingenieure und Manager trafen sich beim Essen, bei Konferenzen, Seminaren und sozialen Aktivitäten, die von lokalen Geschäftsorganisationen und Handelsverbänden organisiert wurden. Dadurch bildete sich eine "naturwüchsige", d.h. nicht zentral gesteuerte Arbeitsteilung zwischen den beteiligten Unternehmen und Institutionen heraus. Dieses System war durch eine hohe wechselseitige Abhängigkeit gekennzeichnet: Jeder Teilnehmer benötigte den anderen, um in den Genuß der Vorteile dieses Verhältnisses zu gelangen. Diese Interaktions- und Kooperationsverhältnisse wurden als Netzwerke beschrieben. Ihre Wirkung hielt jedoch nur solange an, wie die das Netzwerk bildenden Akteure gleichgewichtige Bedeutung hatten.

"Das Silicon Valley als Humus für innovationsfreudige und flexible Unternehmen verlor gegen Ende der siebziger und zu Beginn der achtziger Jahre zunehmend an Bedeutung, als großgewordene Unternehmen ihre Strategie dahin veränderten, daß sie über Massenfertigung große Märkte bedienten und meinten, sich aus den Netzwerkstrukturen lösen und auf die in der lokalen Gemeinschaft vorhandenen Vorteile verzichten zu können." (Drüke 1992: 48)

Bei transnationalen Unternehmen kann jedoch nicht von gleichgewichtigen Akteuren ausgegangen werden. Auf unterschiedliche Weise wird versucht, diese konzeptionelle Schwachstelle aufzulösen und trotz Machtasymmetrien das Netzwerk-Modell zu nutzen. So wird beispielsweise die Sichtweise, ausländische Niederlassungen seien miniaturisierte Nachahmungen der Stammhäuser und alle bedeutenden Funktionen wie Forschung und Entwicklung, Planung und Finanzierung

zentralisiert, als überholt angesehen. Statt von machtvollen Unternehmenszentralen wird von einem Netz verschiedener Organisationseinheiten mit vielfachen Informations- und Kooperationsbeziehungen gesprochen. Jeder Niederlassung wird eine strategische Rolle zugeschrieben, sei es, daß sie für spezifische Produkte, Funktionen und/oder größere Regionen im Gesamtunternehmen zuständig ist. Aufgrund dieser Vernetzung werden Machtpositionen und Einflußchancen gesehen, die von den auf Eigentum beruhenden Herrschaftsstrukturen losgelöst sind.

"Jene Niederlassungen, die in ein für das Überleben des Konzerns besonders wichtiges funktionales Netzwerk integriert sind, ohne selbst von anderen Konzernmitgliedern in besonderer Weise abhängig zu sein, verfügen über eine relativ starke Machtbasis im Gesamtunternehmen und können dementsprechend Entscheidungen über funktionale, regionale oder produktbezogene Kompetenzübertragungen leichter zu ihren Gunsten beeinflussen." (Flecker/Schienstock 1994: 632)

Mit Blick auf die Praxis wird jedoch zugleich auf weiterbestehende Abhängigkeiten und Machtasymmetrien in diesen Strukturen hingewiesen.

"In der Regel haben multinationale Unternehmen ihre Zentrale nach wie vor im Ursprungsland. Auch die mit dem Modell eines Organisationsnetzwerkes verbundene Vorstellung einer weitgehenden Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen trifft in der betrieblichen Realität selten zu." (Ebenda: 633)

Diesem Widerspruch wird jedoch nicht weiter nachgegangen. Statt dessen wird unter Verwendung der Netzwerk-Metapher der Machtverlust der Stammhäuser transnationaler Unternehmen untersucht.

Hingewiesen wird auf die Schwierigkeiten transnationaler Unternehmen, eine Balance zwischen den Polen der verantwortlichen Autonomie und der direkten Kontrolle<sup>27</sup> zu finden. Trotz der Organisationsform des Netzwerks und einer vermuteten Überwindung der herkömmlichen Vormacht der Zentrale: das Spannungsverhältnis zwischen Dominanzstreben des Stammhauses und Autonomiebestrebungen des Zweigunternehmens wird als unternehmenspolitisches Problem und als Gegenstandsbereich international vergleichender Organisationsforschung identifiziert. Zwar wird in dieser Sichtweise von einer geschwächten Zentralmacht ausgegangen, weil die Differenzierung der Funktionen innerhalb der Konzernwelt die verschiedenen Unternehmenseinheiten einflußreicher machte; zugleich wird

---

27 Vgl. hierzu die "Labour Process"-Debatte, z.B. Friedman (1987).

darauf verwiesen, daß die Zentralen mit wesentlich ausgeklügelteren strategischen Kontrollsystemen diesen Machtverlust zu kompensieren suchen. Diese bestehen darin, statt direkter Kontrolle eine als "Kontextsteuerung" bezeichnete Strategie zu wählen. Nicht zuletzt wird diese Strategie möglich durch den weltweiten Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechniken:

"Auf diese Weise ist die Zentrale in der Lage, sowohl den Produktionsablauf insgesamt, als auch einzelne Maschinenaggregate direkt zu überwachen." (Flecker/Schienstock 1994: 634)

Mit dem Begriff "Netzwerk" soll deutlich gemacht werden, daß unternehmerische Internationalisierungsprozesse mit einer Schwächung der Zentralmacht verbunden sein können; damit werden für die Praxis die Grenzen zentral verordneter globaler Integrationspolitik markiert. Auch wird auf die Bedeutung regionaler Unterschiede hingewiesen (ebenda: 638f.). Widerstände in Zweigunternehmen gegen die Stammhäuser können aus dieser Perspektive zudem positiv bewertet werden (Flecker 1995: 23). Angesichts der Vielfalt der Organisations- und Kontrollstrategien wird für eine dynamisch-prozessuale transnationale Unternehmenspolitik plädiert, die nicht auf die endgültige, globale Durchsetzung zentral verordneter "best practice"-Formen abstellt, sondern die jeweils konkreten nationalen und regionalen Umweltfaktoren einbezieht.

"Insofern ist Konvergenz nicht als Annäherung an einen gemeinsamen Endpunkt aufzufassen, sondern als Abfolge vielfach gebrochener Vereinheitlichungstendenzen, die immer wieder ihre Richtung ändern können." (Flecker/Schienstock 1994: 640)

Auch in einem anderen Forschungskontext, der sich der Internationalisierung der Produktion unter dem Aspekt der Rationalisierung widmet, wird der Begriff des Netzwerks verwandt, um das Zusammenspiel zwischen Zentrale und Unternehmenseinheiten zu analysieren. Dabei werden sowohl Zentralisations- als auch Dezentralisationsprozesse als charakteristische Merkmale transnationaler Unternehmen beschrieben.

"Aufs Ganze gesehen ist das Konzernnetzwerk von einem ständig sich verändernden Wechselverhältnis zwischen zentralen Vorgaben und dezentraler, häufig nicht eindeutig bestimmter Autonomie der einzelnen Konzerneinheiten charakterisiert." (Hirsch-Kreinsen 1995: 14)

Die Beherrschung des Widerspruchs zwischen zentraler Kontrolle und dezentraler Autonomie durch das Stammhaus wird als ein Dauerproblem des Managements in

transnationalen Unternehmen gewertet. Diese Perspektive, die Beziehung der Unternehmensteile auf Autonomiebestrebungen des Zweigunternehmens zu reduzieren, übersieht andere die Beziehungsdynamik beeinflussende Faktoren, beispielsweise das Bedürfnis im Zweigunternehmen, stolz auf die Zugehörigkeit zu einer großen Unternehmensgruppe zu sein oder vom Stammhaus und anderen Mitgliedern der Gruppe respektiert zu werden. Unterstellt wird eine spezielle Dynamik dieser Integration und Differenzierung, die dazu führt, daß transnationale Unternehmen in Form eines Netzwerks niemals jenen Grad an Integration erreichen, wie er für hierarchisch-bürokratisierte Unternehmen typisch ist.

Die beschriebenen Ansätze versuchen, das Zusammenspiel von Stamm- und Zweigunternehmen zwischen zwei Polen anzusiedeln. Der eine Pol zeichnet sich durch eine Zentralisierung der Entscheidungen und Funktionen aus, der andere durch starken Regionalbezug und relative Entscheidungsautonomie. Dabei werden den beiden Polen bestimmte Unternehmenstypen zugeordnet. In Unternehmen, in denen vorrangig auf Grundlage der "economies of scale" produziert wird, dominieren nach Ansicht vieler Autoren die Macht der Zentrale und eine weltweite Homogenität. In Branchen wie der Investitionsgüterindustrie, die durch ausgeprägte Marktdifferenzen und innovative Produkte gekennzeichnet sind, ist dagegen ein starker Regionalbezug auszumachen (Hirsch-Kreinsen 1994: 434ff.).

Der Begriff "Netzwerk" ist in der Analyse transnationaler Unternehmensbeziehungen durchaus üblich geworden, obwohl er ursprünglich eher ein Beziehungsgeflecht voneinander unabhängiger und gleichgewichtiger Akteure bezeichnet hatte. In den Forschungskontexten, die mit dem Netzwerk-Modell arbeiten, werden die Machtasymmetrie und die Frage nach der Kontrolle der abhängigen Zweigunternehmen durch das Stammhaus wohl wahrgenommen; sie werden - in unterschiedlicher Abstufung - auch zum Gegenstand der Untersuchungen gemacht. Zwar wird von einer Veränderung in den Machtverhältnissen ausgegangen, wobei bisher die Macht eher eindeutig bei den Zentralen lag; zugleich wird aber auf neue Kontrollmöglichkeiten hingewiesen, durch welche die Schwächung der Zentrale kompensiert werden kann. Insgesamt gesehen wird von ungleichen Akteuren ausgegangen.

Angesichts dessen dürfte es angebracht sein, die Verwendung des Netzwerk-Modells dort zu problematisieren, wo es um die Untersuchung der Beziehungsmuster in transnationalen Unternehmen geht. Die Prüfung, ob sich der Netzwerk-Begriff als analytisches Instrument zur Untersuchung von Interorganisationsbeziehungen eignet, muß dabei besonders die Kategorie "Vertrauen" mit einbeziehen. Zum einen setzt Vertrauen Freiheit des Handelns voraus. Wie aber ist Freiheit in

Beziehungssystemen verteilt, die sich durch ungleiche Machtverhältnisse auszeichnen? Zum anderen entwickelt sich Vertrauen bevorzugt in einem durch identische Orientierungs- und Handlungsmuster gekennzeichneten Raum. In welcher Weise wird aber die Vielfalt der national unterschiedlichen Unternehmenseinheiten in einem homogenen Milieu abgebildet (vgl. Deters 1995: 197ff.; Rauter: 1971: 50ff.)?

Nach diesen Befunden ist zu vermuten: Der Netzwerk-Begriff ist für die umfassende Analyse transnationaler Unternehmensbeziehungen nicht tragfähig genug. Das Interesse an dem Begriff und dessen Verwendung deuten zwar an, daß in ihm mehr stecken könnte, als bisher herausgearbeitet wurde. Insofern dürfte er auch zu Recht auf der Forschungsagenda stehen. Vielleicht sollten künftige Versuche, das Netzwerk als analytisches Instrument fruchtbarer zu machen, der Versuchung widerstehen, generell für alle Typen interorganisationaler Beziehungen Gültigkeit zu beanspruchen (vgl. auch Weyer 1995).

Vor dem Hintergrund der bisherigen Ergebnisse wird das in der deutschen Organisationsforschung seit Anfang der 80er Jahre diskutierte Organisationskulturkonzept aufgegriffen und genauer analysiert.

### 3.2.2 Der Organisationskulturansatz und Untersuchungen transnationaler Unternehmen

Wenn auch derzeit noch wenig geordnet und konsolidiert, verbreitet sich in der wissenschaftlichen Diskussion doch immer stärker die Auffassung, ein die kulturellen Dimensionen betrieblichen Alltagshandelns aufgreifender Theorieansatz sei imstande, ein Organisationsverständnis jenseits des Rationalitätsparadigmas konzeptionell zu fassen (vgl. v. Rosenstiel 1993: 8ff.). Zwar bedürfe dieses "noch der gründlichen Prüfung" (Steger 1992: 136), aber ganz ohne Frage

"... bedeutet die zunehmende 'Auflösung' tradierter Rationalisierungskonzepte eine Chance für international vergleichende Forschungsperspektiven; 'Kultur' als Interpretationsfolie bedarf allerdings empirisch vermittelter analytischer Differenzierung, um für international vergleichende Organisationsforschung nützlich zu sein." (Heidenreich/Schmidt 1991: 9)

Diese für einen vorsichtigen Umgang mit dem Kulturansatz plädierenden beispielhaften Meinungen sind in verschiedener Hinsicht ernstzunehmen. So ist Vorsicht geboten, damit nicht - wie in Überlegungen zum sogenannten Distrikt-Modell (Streek 1993) - aus dem heterogenen sozialen System Unternehmen ein homoge-

ner Ort wird, in dem alle Gegensätze nivelliert scheinen, weil man vermeintlich derselben Kulturgruppe angehört. Genauso ist darauf zu achten, daß nicht eine zu starke Betonung kultureller Unterschiede Diskriminierungen mit sich bringt, z.B. wenn kulturelle Unterschiede als Begründung für herabwürdigendes Verhalten oder Verletzungen der Menschenrechte herhalten müssen (vgl. Jäger/Jäger 1992: 685; Frankfurter Rundschau v. 3.4.1996).

Abgesehen von diesen extremen Polen zeigt sich des öfteren, daß der Kulturbegriff im Unternehmenskontext unscharf gebraucht wird. Ähnlich wie der Begriff "Netzwerk" viel zu oft undifferenziert zur Beschreibung unterschiedlicher Organisationstypen angewandt wird, läuft auch das Organisationskulturkonzept Gefahr, nicht exakt genug verwandt zu werden. Zum einen zeichnet den Begriff nämlich eine hohe Plausibilität aus; er bedarf scheinbar keiner weiteren Erklärung, weil jeder zu wissen glaubt, was Kultur ist, und jeder Organisationen aus eigener Erfahrung kennt. Zum anderen trägt aber auch die Geschichte des - genau genommen wieder "neu" entdeckten (vgl. Türk 1989: 108; Prätorius/Tiebler 1993: 35) - Organisationskulturansatzes, die in engem Zusammenhang mit der Entwicklung normativer Managementinstrumente steht<sup>28</sup>, dazu bei, instrumentelle Ebene und analytisches Konzept miteinander zu verwechseln.

Die heutigen Forschungsansätze, Organisationen aus der Kulturperspektive zu analysieren, sind in eine längerfristige, kontinuierliche Entwicklung organisationspsychologischer und -soziologischer Konzepte eingebettet, zu denen in den letzten Jahren noch anthropologische Theorieelemente hinzutraten (Dierkes 1988: 555). Als Geburtsjahr des anthropologisch inspirierten Kulturansatzes in der Organisationsforschung gilt im allgemeinen das Jahr 1979 (Helmerts 1990: 8). Ursprünglich entstanden im Kontext der Suche nach einer Erklärung für die japanischen Unternehmenserfolge, führte dieser Ansatz über die Diskussion interkultureller Anpassungsprobleme bei Auslandsgeschäften zu einem rehumanisierten und ganzheitlicheren Verständnis von Unternehmen. In einem ersten Schritt wurde dabei - wie schon weiter vorne gezeigt - der Blick um die kulturellen Dimensionen betrieblicher Praxis erweitert; in einem weiteren Schritt entwickelten sich zwei unterschiedliche Ansätze, die sich beide dem betrieblichen Geschehen aus der Kulturperspektive zuwandten. Auf einen kurzen Nenner gebracht, läßt sich der eine Ansatz mit der Devise "Organisation hat eine Kultur", der andere mit "Organisation ist eine Kultur" beschreiben (vgl. Smircich 1983; Pondy/Mitroff 1979).

---

28 Vgl. hierzu Kapitel 2.3 und 3.1.2 der vorliegenden Untersuchung.

## Für Geert Hofstede führt ersteres ("Organisation hat eine Kultur")

"... zu einem analytischen Ansatz, und man denkt über mögliche Veränderungen nach; diese Einstellung ist bei Managern und Unternehmensberatern vorherrschend. Letzteres ('Organisation ist eine Kultur', Anm. R. B.) fördert einen synthetischen Ansatz, und man bemüht sich, zu verstehen; dies findet sich fast ausschließlich bei echten Wissenschaftlern." (Hofstede 1993: 204; vgl. auch Smircich 1983)

Hinter dem Leitsatz "Organisation hat eine Kultur" verbirgt sich ein Untersuchungsansatz, der Kultur in diesem Zusammenhang als Überbau einer Unternehmung faßt. In ihm werden die Formen und Inhalte der symbolischen Reproduktion und Repräsentation der jeweiligen Organisation thematisiert, ebenso deren symbolisch kodierte Manifestationen mit Legitimationscharakter. Hierzu gehören die besonders im Unternehmensberatungsbereich viel zitierten Zeremonien, Embleme, Gründungsmythen, Logos und Unternehmensphilosophien. Dieser Richtung sind v.a. Arbeiten zuzuordnen, in denen die Entwicklung alltagspraktischer Handlungsempfehlungen im Vordergrund steht. Dabei werden kulturelle Faktoren als Ergänzung zu den formellen Organisations-, Kontroll- und Planungssystemen von Unternehmen betrachtet. Forschungen, in denen die kulturellen Orientierungen in Unternehmen analysiert und in gewissem Maße als gestaltbar betrachtet werden, überprüfen die Tragfähigkeit dieser Linie des Kulturansatzes im Interesse der Führungspraxis, um zur Entwicklung angemessener Unternehmensstrategien und kompetenterer Führung beizutragen (vgl. Schein 1995: 20; Steger 1992: 137).

Der anderen Richtung, in der Fachliteratur häufig mit "Organisation ist eine Kultur" klassifiziert, liegt ein lebensweltliches Organisationsverständnis zugrunde. Diese Richtung wird geprägt durch Elemente ethnomethodologischer und phänomenologischer Konzepte, aber auch durch allgemeine soziologische Theorien und erkenntnistheoretische Überlegungen. Im Zentrum steht das Vorhaben, mit dem Kulturbegriff einen neuen erkenntnisleitenden Theorieansatz für die Organisationsforschung zu entwickeln (Sandner 1988: 652). Mark Ebers stellt fest,

"... daß die Wissenschaftler, die sich organisationskulturellen Phänomenen zuwandten, sich hiervon zweierlei erwarteten: daß die Einbeziehung ihrer Meinung nach bislang vernachlässigter (kultureller) Phänomene es erlauben würde, zu besseren Erklärungen organisatorischer Strukturen und Prozesse zu gelangen, und daß durch eine dem Gegenstand adäquate Forschungsmethodik die Konzeptualisierung verbessert, Konstruktvalidität gewährleistet und damit die Aussagefähigkeit der Forschungsergebnisse erhöht werden könne." (Ebers 1991: 47)

In dieser Sichtweise wird davon ausgegangen, daß sich subjektive Konstruktionen von Wirklichkeit in Sinnsystemen verknüpfen. Die soziale Welt manifestiert sich in Symbolen und symbolischen Handlungen, die wiederum durch Deutungen erschlossen werden (Lipp 1979: 454ff.). Kultur ist nach diesem Verständnis ein

"... historisch überliefertes System von Bedeutungen, die in symbolischer Gestalt auftreten, ein System überkommener Vorstellungen, die sich in symbolischen Formen ausdrücken, ein System, mit dessen Hilfe die Menschen ihr Wissen vom Leben mitteilen, erhalten und weiterentwickeln." (Geertz 1983: 46)

Im Sinne dieses lebensweltlichen Ansatzes bestehen Unternehmen nicht aus "Kulturen" wie bestimmten Umgangsstilen, Weltbildern, Mythen usw., die durch das Management mit Hilfe von Unternehmenskulturpolitiken gestaltet werden können. Organisationen wie Unternehmen werden vielmehr als ganzheitliche lebensweltliche Institutionen wahrgenommen. In ihnen herrschen Werte und Normen, die weitgehend unabhängig von unternehmenspolitischen Vorgaben seitens des Managements das Miteinander der Mitglieder regeln, von diesen hervorgebracht werden und sich speziell auf das jeweilige Unternehmen beziehen.

Werden Organisationen als Lebenswelt oder als Miniaturgesellschaft betrachtet, kann das enge Modell von Ursache und Wirkung überwunden werden. Ein Unternehmen kann dann als ein Ganzes aufgefaßt werden, das von den in ihm vorhandenen Grundüberzeugungen her zu deuten ist:

"In diesem Sinne verweist das Thema 'Organisationskultur' auf eine Arationalität des Organisationsgeschehens. Strukturen und Prozesse in bzw. von Organisationen lassen sich nicht als jeweilige Produkte eines rational instrumentellen Kalküls betrachten, sondern als geschichtliche, emergente, eher 'naturalistisch' evolvierende Ergebnisse komplexer sozialer Interaktion." (Türk 1989: 110)

Organisationen werden in diesem Ansatz nicht als materielle Artefakte, sondern als kognitive Konstrukte begriffen. Organisation und Mitglied stehen dabei in einem doppelten Konstitutionsverhältnis. Ohne miteinander agierende Personen gäbe es keine Organisation; diese wird erst durch das Interagieren der Mitglieder gebildet. Dabei verbinden sich das Wissen, die Orientierungsmuster, die Strukturvorstellungen, die Motivation und die Handlungsqualifikation jedes einzelnen Organisationsmitglieds mit der Organisation. Diese kognitive Repräsentation entsteht durch Erfahrung, Lernen und Sozialisation innerhalb und außerhalb der jeweiligen Organisation. Sie ist das Ergebnis der Auseinandersetzung des Individu-

ums mit seiner materiellen und symbolischen Lebenswelt. Insofern sind aus dieser Perspektive Organisationen gegenüber der Umwelt nicht abgeschlossen; sie stehen vielmehr - vermittelt über die Mitglieder - in einem wechselseitigen Austauschverhältnis. Anders als die Organisation, die einzig und allein durch die miteinander agierenden Mitglieder konstituiert wird, werden die Mitgliedspersonen selbst aber nur zum Teil durch die Organisation konstituiert.

"Individuelles Bewußtsein entwickelt sich zwar auch koevolutisch in Auseinandersetzung mit organisationalen Kontexten, Individuen sind auch materiell zum Teil an Ressourcen gebunden, die von Organisationen bereit gestellt werden, sie selbst konstituieren sich aber als Ganzheit im gesamtgesellschaftlichen Kontext." (Ebenda: 113)

Über die Organisationsmitglieder erfolgt die Verschränkung von Organisation und Umwelt. Insofern umfaßt der Organisationskulturanatz, in dem Organisationen als Kulturen, Lebensweisen oder Miniaturgesellschaften definiert werden, individuelle Einbindungen, Handlungsstile, Mentalitäten, stoffliche und soziale Qualifikation, identitätsrelevante Formen der Auseinandersetzung mit Ereignissen und Strukturen der Arbeitssituation wie auch soziale Arrangements, Gruppenbildungen, kollektive Deutungsmuster und Arbeitspraxen. Darin eingeschlossen sind auch asymmetrische Machtverhältnisse, denn es wird keinesfalls unterstellt, alle Organisationsmitglieder seien mit der gleichen Definitionsmacht ausgestattet. Dieser Ansatz ermöglicht deshalb auch die Untersuchung, "... ob und wieweit es in dieser Hinsicht hegemoniale Verhältnisse gibt." (Ebenda)

Angesichts seines sehr umfassenden Anspruchs verwundert es nicht, daß dieses Konzept Diskussionen über einen Paradigmenwechsel in der Organisationsforschung auslöste (vgl. Prätorius/Tiebler 1993: 62; Ebers 1991: 40f.) und Überlegungen zur Bedeutung des Kulturanatzes für den Ausbau von Organisationstheorien angestellt wurden (vgl. Kenngott 1990; Ebers 1991: 55; Dülfer 1991).

Gegenwärtig läßt sich die Diskussion m.E. folgendermaßen bilanzieren: Noch gibt es viele Fragen und wenig Antworten. Einigkeit herrscht aber darüber, daß die methodischen Probleme immens sind; ohne größere methodische Transparenz und empirisch besser abgestützte Ergebnisse kann die wissenschaftliche Seriosität dieses Ansatzes nicht gesichert werden. Aufgrund der nicht von der Hand zu weisenden Nähe zur entscheidungsorientierten Managementlehre besteht außerdem

"... bei diesem Thema mehr als bei anderen die Gefahr, daß die 'Praxis' das Thema 'ruiniert', bevor es zu tragfähigen Resultaten in der Forschung geführt hat." (Prätorius/Tiebler 1993: 69)

Um Klarheit in der Terminologie zu schaffen, wird deshalb im Rahmen der vorliegenden Untersuchung im weiteren eine Unterscheidung getroffen: Der Begriff "Unternehmenskultur" wird nur dann gebraucht, wenn auf die Ebene der Handlungsempfehlungen rekurriert wird - damit ist die pragmatisch-instrumentelle Variante angesprochen. Der Begriff "Organisationskultur" bezeichnet hingegen den Ansatz, in dem Organisationen als Lebenswelt und Miniaturgesellschaft betrachtet werden, die durch ihre Mitglieder Bedeutung erhalten (ebenda: 55) - damit ist die analytische Kategorie angesprochen.

Trotz der dargestellten Probleme enthält der Organisationskulturansatz m.E. gegenwärtig die tragfähigsten Grundlagen, mit denen die Beziehungen in transnationalen Unternehmen im Hinblick auf integrationsstiftende Orientierungsinstanzen konzeptionell erfaßt werden können. Unternehmen werden in ihm nicht mehr länger als ein Zusammenspiel objektivierbarer Fakten innerhalb von Aufbau- und Ablauforganisationen begriffen, die isoliert voneinander analysiert werden, um dann künstlich nach scheinbar allgemeingültigen Regeln wieder zusammengefügt zu werden. Statt dessen interessieren die Bedeutungen, die die Unternehmensmitglieder

"... als Lebensgemeinschaften diesen Fakten geben, wodurch sie sich als Wert- oder Sinngemeinschaften ausweisen, die es ganzheitlich nachvollziehbar zu erkennen gilt." (v. Rosenstiel 1993: 19)

Mit dem Ansatz, Unternehmen systemisch als Kulturen aufzufassen, werden sowohl die Handlungskalküle der Mitglieder theoretisch gefaßt, als auch ein Weg aufgezeigt, mit dem die enge einzelbetriebliche Sichtweise überwunden werden kann. Letzteres deshalb, weil die Lebenspraxis der Organisationsmitglieder nicht auf das Unternehmen reduziert wird; durch das Eingebundensein in den außerorganisatorischen Alltag fließen Elemente der Umwelt in das Organisationsgeschehen ein. Die Untersuchung über- und zwischenbetrieblicher Beziehungen setzt zwingend ein Konzept voraus, mit dem die einzelbetriebliche Perspektive überwunden wird. Eberhard Dülfer konstatierte Ende der 80er Jahre, das Organisationskulturkonzept sei für die Analyse zwischenbetrieblicher Kooperationen geeignet; zugleich beklagte er, daß überbetriebliche Kooperationen in internationalen Beteiligungskonzernen bisher noch kaum untersucht worden seien (Dülfer 1988: 3). Organisationen als *offene* und mit der Umwelt in Beziehung stehende Systeme wahrzunehmen, ist hierfür unverzichtbar:

"... die Analyse der Beziehungen zwischen Muttergesellschaften und ausländischen Beteiligungsgesellschaften muß an der Vorstellung von der Unternehmung als einem offenen System anknüpfen." (Welge 1980: 188)

Weil der Bruch mit der einzelbetrieblichen Perspektive eine konzeptionelle Voraussetzung für Untersuchungen darstellt, die sich nicht auf einzelne Arbeitsprozesse und -bedingungen konzentrieren, sondern komplexe zwischen- und überbetriebliche Beziehungen zum Gegenstand haben, bietet das Kulturkonzept einen vielversprechenden analytischen Ansatz.

Anders als der Strukturbegriff eröffnet der um die kulturelle Dimension erweiterte Systembegriff zudem Möglichkeiten, auch die dynamischen und prozessualen Vorgänge im Organisationsgeschehen einzubeziehen (vgl. Mayntz 1963: 40f.; Scott 1986: 170) und

"... das Ensemble der Kopplungsfaktoren zwischen Außen- und Innenwelt von Organisationen zu erfassen." (Dierkes/Marz 1994: 94)

Die Vorteile dieses Organisationsmodells liegen im wesentlichen darin, daß Organisationen als soziale Systeme aus locker miteinander verkoppelten einzelnen Elementen bestehen. Den jeweiligen Systemelementen wird dabei die Fähigkeit zu partiell autonomem Handeln zugeschrieben. Zentrales Interesse zeigt die Theorie der offenen Systeme an den Wechselwirkungen zwischen Organisation und Umwelt. Die Umwelt wird dabei nicht als fremd und feindlich betrachtet, sondern als elementare Quelle für den Fortbestand der Organisation. Die Interaktion mit der Umwelt ist für die Organisation überlebenswichtig. Vom Standpunkt des offenen Systems aus besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Beschaffenheit der Umwelt und den inneren Merkmalen des Systems. Der Einfluß der Umwelt wird als Schlüssel für Systemdiversivität und Vielfalt betrachtet.

"Die Umwelt wird gesehen als eine Macht aus eigenem Recht - als eine Quelle von Ressourcen, aber auch von Zwängen, kontrolliert von Akteuren, die in der Lage sind, sich unabhängig von der Organisation und in einer Weise zu verhalten, die die Aktivitäten und Leistungen der Organisation nachhaltig beeinflusst." (Scott 1986: 165)

Die Theorie der offenen Systeme betont die Komplexität und die Variabilität von Organisationen. Sie berücksichtigt die Beziehungen der Mitglieder und deren Grad an Verbindlichkeit sowie die Fähigkeit des partiell autonomen Handelns. Von Organisationsstrukturen verschiebt sich das Gewicht auf Organisationspro-

zesse. Der Ansatz, Organisationen als soziale und kulturelle Systeme zu betrachten, muß sich allerdings auch der Herausforderung stellen, das generelle Problem der Grenzen offener sozialer Systeme (Picot/Reichwald/Wigand 1996) zu überwinden. Bei der Untersuchung der Beziehungen zwischen Stammhaus und Zweig eines transnationalen Unternehmens geht es theoretisch um das Problem "Unternehmen und Umwelt". Nur unter der Voraussetzung, Unternehmen als offene Systeme zu betrachten, können die Beziehungen zwischen Unternehmen und Umwelt konzeptionell erfaßt werden. Um die Organisationsgrenzen zu markieren, schlägt Renate Mayntz personenbezogene Unterscheidungskriterien vor. Dazu gehören formelle Mitgliedschaft, subjektives Zugehörigkeitsgefühl, Häufigkeit der Interaktion mit anderen Mitgliedern, Grad der Abhängigkeit, Ausmaß persönlicher Bindung und Umfang der Tätigkeit (Mayntz 1963: 46).

Der systemische Organisationsansatz ermöglicht es, gegenüber der Dimension Umwelt offener zu sein, die Organisationsgrenzen weiter zu stecken und die enge einzelbetriebliche Perspektive aufzugeben. Entsprechend ermöglicht es ein um die kulturelle Dimension erweiterter systemischer Organisationsansatz, die Organisationsmitglieder mit ihren lebensweltlichen Bezügen einzubeziehen; er stellt dabei zugleich sicher, daß asymmetrische Machtverhältnisse nicht vernachlässigt werden. Weil es um kulturelle Deutungsmuster geht, findet auch das Verhältnis zwischen Organisation und Individuum Eingang. Insofern bezieht die Organisationskulturperspektive bei Organisationsanalysen - neben organisationsstrukturellen - auch aktorsbezogene Elemente stärker ein; sie

"... blieb dabei auch und gerade für die Makroforschung attraktiv, weil sie menschliches Verhalten zwar berücksichtigte, aber die organisatorischen Verhältnisse dennoch nicht reduktionistisch zu erklären sucht, sondern mit Kultur, Gruppe, Legitimationsmustern u.a. noch immer auf Makro-Konzepte zurückgriff." (Ebers 1991: 46)

Damit zeigt sich m.E., daß der Organisationskulturansatz eine geeignete konzeptionelle Grundlage ist, um das Zusammenspiel zwischen Stammhaus und Zweig in transnationalen Unternehmen hinsichtlich integrationsstiftender Orientierungsinstanzen zu analysieren. Ein Instrument, mit dem interorganisationale Beziehungen aus der Perspektive des Organisationskulturansatzes analysiert werden können, bietet sich mit der Kategorie des Leitbildes.

### 3.2.3 Leitbild als analytisches Instrument

Mit dem Begriff "Leitbild" werden Orientierungen bezeichnet, die das Denken, Fühlen und Handeln strukturieren und steuern und dadurch den Alltag organisieren helfen. Eine Voraussetzung dafür, daß sich eine solche handlungssteuernde Potenz herausbilden kann, ist der Bezug zur materiellen Lebenspraxis. Nur in Abhängigkeit von den konkreten Lebensbedingungen kann die gegenständliche Welt erfaßt werden (Auernheimer 1989). Ohne "alltagsweltliche Stabilisierung" (Dierkes/Hoffmann/Marz 1992: 44) kann keine modellhafte Nachbildung erfolgen, die wiederum eine Voraussetzung für die Entstehung denk- und handlungsleitender Orientierungen ist. Als Leitbilder werden dabei nicht nur individuelle Orientierungen definiert. Gemeint sind damit auch kollektive Deutungsmuster. Ein von mehreren Personen geteiltes Leitbild wirkt gruppenkonstituierend. Insofern weist der Begriff "Leitbild" im doppelten Sinne über die individuelle Ebene hinaus. Zum einen können damit historische Gruppenerfahrungen bezeichnet werden, zum anderen aktuell gruppenkonstituierende Sinnsysteme (ebenda: 43ff.).

In dem hier verstandenen Sinne sind Leitbilder keine äußerlich aufgepfropften und an der Oberfläche haftenden Scheingemeinsamkeiten, sondern tief verinnerlichte, emotionale und kognitive kulturelle Orientierungen, die in kontinuierlicher Auseinandersetzung mit den realen Lebensbedingungen entstehen; sie liegen z.T. unterhalb der Schwelle bewußter Wahrnehmung. Insofern lassen sie sich auch nicht beliebig "bauen" oder "umbauen". Auf keinen Fall sind darunter Weltbilder und Sinnsysteme zu verstehen, die sich an kurzfristigen Zeitgeistströmungen ausrichten.

Ähnlich wie bei der Kategorie "Kultur", wo zwischen der Unternehmenskulturstrategie und dem Organisationskulturansatz zu unterscheiden ist, müssen auch bei der Kategorie "Leitbild" verschiedene Ebenen berücksichtigt werden. So stellt das Leitbild zum einen ein analytisches Instrument dar, mit dem interorganisationale Beziehungsgefüge aus der Perspektive des Organisationskulturansatzes erfaßt werden können. Zum anderen ist es selbst Gegenstand eigenständiger Forschungen (vgl. Dierkes/Marz 1994: 45; Canzler 1996). Diese Forschungen über Leitbilder zielen auf etwas anderes ab, als wenn mit Hilfe des Leitbildes Organisationen auf der konzeptionellen Grundlage des Organisationskulturansatzes analysiert werden. Im letzteren Zusammenhang wird Leitbild als Analyseinstrument eingesetzt, mit dessen Hilfe sich die verdeckten organisationalen denk- und handlungsleitenden Orientierungen mit ihren integrierenden und segregierenden Potentialen erfassen lassen. Werden Organisationen dem lebensweltlichen Organisationskul-

turansatz entsprechend als Kulturräume betrachtet, und begreift man diese in Anlehnung an die symbolisch-interpretative Kulturauffassung der Ethnologie als Sinnzusammenhänge und Verständigungsräume, in denen soziale Gruppen durch Anerkennung gemeinsamer Normen, Werte, Standards und Regeln einen Bestand an kognitiven Repräsentationen als Verständigungsvoraussetzung schaffen, dann können Leitbilder als das Ergebnis eines Verständigungsprozesses und des Bemühens um eine gemeinsame Sinnggebung angesehen werden. Demnach wären Leitbilder konstitutive Elemente von Organisationen (Knie/Helmers 1991: 427).

Wie der Organisationskulturansatz keine gänzlich neue Erscheinung ist, so ist auch der Begriff des Leitbildes nicht wirklich neu. In einer Vielzahl von Bedeutungen und in unterschiedlicher Verwendung taucht er seit der Jahrhundertwende als umgangssprachliches Wort wie auch als Fachbegriff wissenschaftlicher Disziplinen auf. Neben seiner Verwendung in Psychologie, Pädagogik, Soziologie, Wirtschafts- und Sozialpolitik, Raumordnung und Städtebau findet er seit Ende der 70er und Anfang der 80er Jahre auch in technischen Zusammenhängen immer größere Beachtung. Nicht zuletzt wird der Leitbild-Begriff z.B. in der Informatik benutzt, wenn vom Entwurf von Computersystemen die Rede ist oder es darum geht, die verschiedenen Phasen der Softwareentwicklung voneinander abzugrenzen (Dierkes/Hoffmann/Marz 1992: 15ff.). Aber nicht nur dort.

"Nach frühen Vorläufern in der Konstruktionslehre und allgemeinen Technologie nach dem Ersten Weltkrieg und vereinzelter Verwendung in der Technikgeschichte erlangt er erstmals eine größere Bedeutung am Übergang von den 70er zu den 80er Jahren. In der Energiedebatte diente der Leitbildbegriff neben den Begriffen Energiekonzept, -zukünfte und -weltbilder zur Kennzeichnung prinzipieller 'Sichtweisen des Energieproblems' bzw. von prototypischen Problemlösungsmustern der Energietechnik. Bald erschien der Leitbildbegriff auch in der allgemeinen Technikdiskussion als Entsprechung des Kuhnschen Paradigmas, zunächst als reine Übersetzung, dann als Ausdruck eines flexibleren und stärker akteursbezogenen Kontingenzansatzes gegenüber den dichotomischen Weg- oder Pfad-Vorstellungen bzw. den starren Paradigmen- und Trajectory-Konzepten. Seit dem Ende der 80er Jahre breitet sich der Begriff Technik-Leitbilder in verschiedenen Ingenieurwissenschaften und in der Technikforschung aus." (Hellige 1993: 194)

Das technische Leitbild des Automobils kann als Beispiel für die Integrationskraft einer von unterschiedlichen Personen und Gruppen geteilten Interpretation angeführt werden. Die um die Jahrhundertwende entstandene Vorstellung, das Auto sei ein auf vier Räder montierter Kasten, der von einem Hubkolbenmotor angetrieben wird und mindestens vier Personen plus deren Gepäck befördern muß, bildet bis

in unsere Tage für die Hersteller wie für die Nutzerinnen und Nutzer eine derart stabile Orientierung, daß beide Seiten ohne großen Erklärungsaufwand wissen, was gemeint ist, wenn es um Autos geht. Das auf der Hersteller- wie Anwenderseite identische Verständnis von Aussehen und Funktion eines technischen Artefakts trägt dazu bei, daß die ansonsten eher voneinander getrennten gesellschaftlichen Sphären der Produktion und Konsumtion in dieser Hinsicht einen gemeinsamen Verständnisraum bilden (Canzler/Knie 1994).

An zahlreichen Beispielen läßt sich aufzeigen, daß der Leitbild-Begriff in der Fachliteratur zur Unternehmensführung (vgl. Wunderer/Klimecki 1990; Matje 1996) sowie in der sozialwissenschaftlichen Technikforschung (vgl. Dierkes/Hoffmann/Marz 1992: 23) - besonders in der kulturalistisch argumentierenden Technikgeneseforschung (vgl. Rammert 1994: 17f.; Dierkes 1995; Schmid 1994; Dierkes 1997) - große Verbreitung gefunden hat. Im Kontext Unternehmensführung handelt es sich bei Leitbildern in erster Linie um Elemente der Unternehmenskulturstrategie. Entsprechend der dieser Strategie zugrundeliegenden Annahme, unternehmensbezogene kulturelle Orientierungen seien durch das Management herzustellen und zu gestalten, werden solche Unternehmens- und/oder Führungsleitbilder in der Praxis häufig wie "nach Gutsherrenart" verordnet. Insofern unterscheiden sich diese instrumentellen Leitbilder von den hier mit dem Leitbild-Begriff gefaßten Kulturkomplexen. In Anlehnung und inspiriert durch die Verwendung des Leitbild-Begriffs in der Technikgeneseforschung werden hier Leitbilder als soziale Orientierungsmuster mit hoher Verbindlichkeit und kollektiver Projektionskraft verstanden. Sie bilden sich in - durch hierarchische Machtverhältnisse gekennzeichneten - Aushandlungsprozessen zwischen den Akteuren als gemeinsame Denk- und Handlungsorientierungen heraus (Dierkes/Knie 1994: 91). Diese Interpretationsmuster setzen sich zusammen aus vergangenen und aktuellen biographischen Erfahrungen sowie in die Zukunft gerichteten Vorstellungen und Wünschen. In ihnen verbindet sich zudem die individuelle mit der überindividuellen Ebene. Auch längst vergangene, aber für die gesellschaftliche Gruppe, der man angehört, konstituierende historische Erfahrungen sind wie eine Art kulturelles Erbe unsichtbar in aktuell denk- und handlungsleitende Orientierungen eingewoben. Zu diesem kulturellen Erbe können beispielsweise koloniale Erfahrungen gezählt werden. Auch wenn diese Generationen zurückliegen, können sie unter bestimmten Bedingungen plötzlich aus dem Unbewußten auftauchen und aktuelles Handeln und Denken beeinflussen. Im folgenden ein Beispiel dafür aus der Historie der Fiat-Autowerke.

In den Jahren 1925/26 suchte Fiat im norditalienischen Turin das Arbeitskräfteproblem durch die Anwerbung sizilianischer Arbeitsmigranten zu lösen. Der Versuch schlug gründlich fehl. Als die Migranten, die freiwillig gekommen waren, in Turin in kasernenartigen Wohnungen untergebracht werden sollten, um dort streng diszipliniert zu leben, verließen sie scharenweise die Fabrik und flohen in die nahegelegenen Felder. Die Geschichte ihrer Kolonisation schien sie wieder eingeholt zu haben, und es war, als interpretierten sie die gegenwärtige Situation der Arbeitsmigration als die modernisierte Fortsetzung des alten Kampfes zwischen Piemontesen und Sizilianern (Apitzsch 1995: 55).

In diesem Zusammenhang wird auch von kulturellen Grundverständnissen gesprochen, in denen sich gesellschaftliche Konflikte und geschichtliche Erfahrungen verbergen, die nicht vergessen, sondern nur verdrängt wurden und die in herausfordernden Situationen ihr Wirkungspotential entfalten (vgl. Dörr 1993: 8; Dörr/Kessel 1997: 7).

Die wenigen bis dato vorliegenden deutschsprachigen empirischen Untersuchungen, in denen die Leitbild-Kategorie angewandt wird, konzentrieren sich auf die Untersuchung überbetrieblicher Orientierungsmuster und betonen die integrative Funktion. Dies hat z.B. zur Folge, daß die Fragen nach Interessengegensätzen und Machtungleichheiten nur am Rande berücksichtigt werden (Hellige 1993: 192). Auch wurde dem Umstand, daß technische Artefakte nicht mehr wie im vorigen Jahrhundert in einzelnen Erfinderwerkstätten, sondern in Unternehmen entstehen, bis auf Ausnahmen (vgl. Knie/Buhr/Hass 1992; Buhr 1993b; dies. 1997) bisher nicht differenziert genug Rechnung getragen. Aufgrund dieser stärker überorganisationalen Perspektive, in der große gesellschaftliche Akteure wie Unternehmen als Anbieter, der Staat als Rahmensetzer und die Nutzer von Technik als Konsumenten den Blick eingrenzen (Dierkes 1995: 20), geraten jedoch die heterogenen Akteurskonstellationen schnell aus dem Blickfeld. Damit wird diejenige Facette des Leitbild-Konzeptes vernachlässigt, die weniger die Gemeinsamkeit und Stärke kollektiver und individueller Sinnstiftungen und Deutungen betont, als vielmehr auf Segregation abstellt. Gerade in ihrer Doppelgesichtigkeit aber liegt die Stärke der Leitbild-Kategorie für die Analyse der vielschichtigen betrieblichen Realität. Auf die Ebene von Wirtschaftsorganisationen bezogen bedeutet dies: Mit dem Leitbild-Begriff kann sowohl die integrationsstiftende als auch die ausgrenzende Dimension alltagspraktischer Orientierungsmuster erfaßt werden.

Bisher wurde letztgenannter Segregationsdimension in der deutschen wissenschaftlichen Diskussion jedoch zu wenig Bedeutung beigemessen (Aulenbacher 1995: 124). Der Leitbild-Begriff wurde nämlich nicht nur in erster Linie zur Ana-

lyse überorganisatorischer technikenetischer Prozesse verwandt; mit ihm wurden auch überwiegend die integrationsstiftenden und stabil gebündelten Orientierungen betont - und dabei die Verschränkungen und Wechselwirkungen zwischen inner- und überorganisatorischen Interpretationssystemen vernachlässigt. Für die Untersuchung von Verständigungsräumen und Integrationsprozessen in transnationalen Unternehmen auf der Grundlage des Organisationskulturansatzes ist die Doppelgesichtigkeit des Leitbild-Begriffs besonders bedeutsam. Gruppenbildung infolge gemeinsamer Interpretation setzt nämlich immer auch die "anderen" voraus, die außerhalb des jeweiligen Sinnsystems stehen.

Für Edgar H. Schein gehört die Konsensbildung hinsichtlich der Gruppenzugehörigkeit zu den wichtigsten Voraussetzungen für das Funktionieren und die Weiterentwicklung von Gruppen (Schein 1995: 77). Dabei kommt - so Schein - der Abgrenzung zentrale Bedeutung zu; es könne kein positives Identitätsgefühl aufrechterhalten werden, wenn die Gruppe über keine Methode zur Abgrenzung verfügt. Insofern enthalten alle mit dem Leitbild-Begriff faßbaren Orientierungen immer zugleich Integrationen *und* Segregationen. Georg Simmel prägte für das Phänomen der Gruppenbildung durch Abgrenzung die Formel von der synthetisierenden Kraft gemeinsamer Gegnerschaft (Simmel 1908: 243). Norbert Elias und John L. Scotson (1990) beschrieben in ihrer Studie über zugewanderte und alteingesessene Wohngruppen in einer englischen Vorortgemeinde einen Mechanismus, wie sich eine sozial höchst heterogene einheimische Einwohnerschaft zu einer Gruppe zusammenschließt, indem sie sich gegenüber den neu zuziehenden Bewohnern abgrenzt. Sobald die Fremden kamen, bildete sich zwischen den Einheimischen ein vorher nie da gewesenes Gemeinschaftsgefühl heraus, das alle Feindseligkeiten und sozialen Unterschiede nivellierte. Dies konnte geschehen, indem alle die Haltung einnahmen, die Neuen seien schmutzige und ungebildete Fremde. Ein gruppenkonstituierendes Orientierungsmuster beinhaltet nämlich nicht nur die Wahrnehmung der anderen als Fremdgruppe und Andersartige; es geht vielmehr auch überwiegend damit einher, die andere im Vergleich zur eigenen Gruppe als geringerwertig anzusehen (Fuchs/Gerhards/Roller 1993).

Das geschilderte Phänomen läßt sich an zahlreichen weiteren Beispielen aufzeigen. Bereits Mitte des 19. Jahrhunderts versuchten, wie an anderer Stelle gezeigt, politische und wirtschaftliche Entscheidungsträger vorwiegend aus dem bürgerlich-liberalen Spektrum die deutsche Nation unter Berufung auf die hochwertigen "deutsche Arbeit" zu einen (Riehl 1862). Mit dieser Integrationsstrategie einher ging eine rassistische Höherwertung des deutschen Volkes gegenüber den angeblich minderwertigeren romanischen und slawischen Völkern (Gottschalch

1979). Simone de Beauvoir (1979) führte die Bedeutung des "anderen" als grundlegender Kategorie des Denkens in bezug auf das Geschlechterverhältnis aus. In diversen Arbeiten zum Geschlechterverhältnis läßt sich die Verschränkung integrationsstiftender Orientierungsmuster mit diskriminierenden Segmentierungsprozessen belegen (vgl. Buhr 1993b: 43ff.; Buhr/Helmers 1993; Cockburn 1993: 178; Müller 1993; Rastätter 1994; Goldmann 1995; Riegraf 1996; Krell 1996a,b).

Mit dem Leitbild-Begriff - so das Resümee - können gleichzeitig die Integrations- und die Segregationspotentiale sozialer Orientierungsmuster erfaßt werden. Weil Leitbilder Orientierungskomplexe darstellen, in denen historische und aktuelle organisationsexterne Elemente gebündelt sind, ist das Wechselverhältnis zwischen Organisation und Umwelt ebenfalls in diesem Ansatz enthalten. Der analytische Zugang mit Hilfe der Kategorie des Leitbildes löst damit das Problem der Verschränkungen von Organisationen und Organisationsmitgliedern einerseits und der Organisationsumwelt und -binnenwelt andererseits. Zusammen mit dem Organisationskulturansatz als theoretischer Grundlage lassen sich somit betriebliche Konsensprozesse und sinnstiftende Räume definieren und operationalisieren.

## 4. Methodisches Vorgehen

Der Organisationskulturansatz - so das Ergebnis aus Kapitel 3 - bietet in Verbindung mit der Kategorie des Leitbildes ein konzeptionelles Instrumentarium, um soziale Integrationsprozesse in transnationalen Unternehmen zu untersuchen. Diese neue theoretische Perspektive verlangt auch in methodischer Hinsicht nach innovativem Vorgehen. Bis dato steht nämlich aufgrund noch unzureichender empirischer Erfahrungen auf diesem Feld kein hinreichend erprobtes methodisches "Handwerkszeug" zur Verfügung, auf das ohne weiteres zurückgegriffen werden könnte (vgl. Prätorius 1991). Während es für Edgar H. Schein (1995: 157) "bisher noch kein Patentrezept" gibt, urteilt Lutz von Rosenstiel,

"... daß die dem Gegenstand angemessenen Erhebungsweisen qualitativer Art sein sollten."  
(v. Rosenstiel 1992: 356)

Das in der vorliegenden Untersuchung gewählte methodische Vorgehen richtet sich an den Kriterien der Vielfalt und der Kombination aus. Dabei ist folgender Ausgangssituation gerecht zu werden: Leitbilder als organisationskulturelle Orientierungen prägen (in der Regel) unbewußt das Selbstverständnis und die Selbstdefinition der Beschäftigten eines Unternehmens, vereinheitlichen deren unternehmensbezogenes Handeln und machen dieses kohärent (v. Rosenstiel 1993: 15). Weil es sich bei ihnen um das Ergebnis eines Lern- oder besser: Sozialisationsprozesses im Umgang mit Bedingungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens handelt (ebenda), müssen auch in methodischer Hinsicht organisationsinterne wie -externe Einflußgrößen berücksichtigt werden. Sinn und Orientierung werden eben in einer komplexen und widersprüchlichen Lebenswelt vermittelt.

Überdies ist ein retrospektives Vorgehen angezeigt, denn der Sozialisationsprozeß wird neben Aktuellem auch von Vergangenen beeinflusst (ebenda). In organisationsinterner Hinsicht ist dabei besonderes Augenmerk auf die Gründungsphase eines Unternehmens zu legen. Hier werden die Wurzeln gelegt für die Bilder, die ein Unternehmen charakterisieren und die von allen nachfolgenden Beschäftigtengenerationen wie ein unsichtbares Erbe übernommen, weiterentwickelt und weitergegeben werden.

Von Ausnahmen abgesehen (vgl. Weber 1996) ist davon auszugehen, daß sich unternehmensbezogene soziale Integrationsinstanzen langfristig herausbilden. Dies sollte sich in der vorliegenden Untersuchung auch im Fluß des Datenmaterials widerspiegeln. Deshalb wurden mehrere Typen von Dokumenten aus unterschiedlichen Zeiten ausgewertet und verschiedene Formen der persönlichen Befragung eingesetzt. Entsprechend der Ausgangsfrage, ob - und wenn ja, inwieweit - in transnationalen Unternehmen mit dem Transfer von Technik, Kapital und Know-how aus dem Stammhaus auch eine Übertragung sozialer Integrationsinstanzen verbunden ist, wurde methodisch abgestuft vorgegangen.

Im ersten Schritt wurde das deutsche Stammhaus analysiert. Auf Grundlage einer Rekonstruktion technischer und sozialer Ereignisse von der Gründung 1903 bis zur Schließung 1992 gelang es, Leitbilder herauszudestillieren, die im Stammhaus als Integrationsinstanzen wirkten. Weil fast die gesamte 90jährige Geschichte des Unternehmens untersucht werden konnte, war es mit Hilfe historischer Dokumente und - für die jüngere Vergangenheit - persönlicher Interviews möglich, diejenigen Leitbilder zu identifizieren, die aufeinanderfolgende Beschäftigengenerationen prägten. Damit war sichergestellt, daß es sich auch tatsächlich um Leitbilder handelte und nicht um kurzfristige oder oberflächliche Haltungen und Modeströmungen ohne wirkliche integrationsstiftende Potenz. Die Untersuchung des Stammhauses und der dortigen Integrationsmechanismen schuf die konzeptionellen Voraussetzungen, um ein Analyseraster für die Untersuchung des Zweigunternehmens entwickeln zu können.

Fokussiert durch die im ersten Schritt herausgearbeiteten Stammhausleitbilder, wurde im zweiten Schritt der Untersuchungsrahmen für das Zweigunternehmen zielgenau eingegrenzt. Analog zum Vorgehen beim Stammhaus wurde die Geschichte des Zweigunternehmens von seiner Gründung 1968 bis 1992, als das deutsche Stammhaus aufgelöst wurde und damit die Beziehung zwischen beiden Unternehmensteilen ein Ende fand, rekonstruiert. Daran schließt sich die detaillierte Analyse des Zweigunternehmens aufgrund der vorab im Stammhaus identifizierten Leitbilder an.

Für die Untersuchung des Unternehmens wurden die folgenden unternehmensinternen und -externen Quellen herangezogen:

*Textdokumente:*      betriebsinterne Briefwechsel  
                              Besprechungsprotokolle  
                              Festschriften  
                              Firmenzeitungen

	Fachzeitschriften der Büromaschinenbranche
	Biographien
	Wirtschaftsdaten
	Produktdaten
	Patentanmeldungen
<i>Bilddokumente:</i>	Filme
	Abbildungen
<i>Interviews:</i>	Einzelinterviews
	Gruppendiskussionen
<i>Teilnehmende</i>	
<i>Beobachtung</i>	

#### 4.1 Textdokumente

Der Analyse schriftlicher Quellen kommt besonders bei der Untersuchung länger zurückliegender Zeiträume Bedeutung zu. Dies aus mehreren Gründen: Oft leben keine Zeitzeugen mehr, die befragt werden könnten. Überdies bringt es das Fehlen moderner Informations- und Kommunikationstechniken mit sich, daß zur Übermittlung eher informeller Nachrichten viel häufiger als heute Briefe und Notizen geschrieben wurden; dadurch finden sich mitunter recht umfangreiche Ablagen. In dem Maße, wie sich das Telefon durchsetzte und weniger offizielle und nicht zwingend zu dokumentierende Informationen fermündlich ausgetauscht wurden, nimmt die Bedeutung der schriftlichen Quellen ab. Hat man jedoch Zugang zu den Archiven, stellen sie Kulturzeugen ersten Ranges dar, aus denen sich das Selbstverständnis eines Unternehmens und der in ihm Handelnden ablesen läßt. In seinen Studien über die Deutschen plädierte Norbert Elias (1989: 93) nachdrücklich für die Auswertung nicht-offizieller Quellen, um das gesellschaftliche Zusammenleben zu verstehen.

Für das hier untersuchte Unternehmen wurden Briefwechsel leitender Angestellter, Besprechungsprotokolle, Patentanmeldungen, betriebsinterner Schriftwechsel sowie Erinnerungen von Zeitzeugen im Hinblick auf die Organisations-, Produkt- und Leitbildentwicklung ausgewertet. Die Auswertung der genannten Dokumente, die im Zusammenhang dieser Untersuchung dem Typus der Primär-

quellen<sup>29</sup> zuzuordnen sind, wurde ergänzt durch Sekundärquellen wie Firmenzeitschriften, Festschriften, Fachzeitschriften der Büromaschinenbranche sowie Biographien. Die Sekundärquellen bringen in erster Linie die Sicht der Branche und der Unternehmensleitung zum Ausdruck. Darüber hinaus konnte auch eine Dokumentation herangezogen werden, in der Gespräche der Beschäftigten über "ihr" Unternehmen veröffentlicht sind (Büsing 1992). Diese Publikation war Anfang der 90er Jahre im Zuge des gewerkschaftlich angeleiteten Arbeitskampfes gegen die von der Konzernleitung geplante Betriebsschließung entstanden. Ein solches Vorgehen geht noch über das hinaus, was im Methodenspektrum der qualitativen Sozialforschung als *Oral History* (vgl. Faulenbach 1984: 211ff.; Bajohr 1980: 45ff.) bezeichnet wird. Hier wie dort werden die im Alltag tätigen Menschen in den Mittelpunkt historischer Analyse gestellt. Über Oral History hinaus in Richtung Aktionsforschung weist der Anspruch, aus der Sicht der Beschäftigten Lebensgeschichten und betriebliche Geschichte unter Berücksichtigung gesamtgesellschaftlicher Bezüge zu verknüpfen mit dem Ziel,

"... die vorgegebenen Herrschaftsverhältnisse in Frage zu stellen und zur Auflösung derselben unter größtmöglicher Emanzipation der abhängig Beschäftigten beizutragen." (Pfliegsdörfer 1988b: 65)

Für die vorliegende Untersuchung stellte diese Dokumentation eine wichtige Ergänzung der aus den Schriften der Unternehmensführung gewonnenen Daten dar. Hier galt folgendes Diktum:

"Anders als vielen schriftgewandten Direktoren, die der Nachwelt gern voluminöse biographische Aufzeichnungen hinterlassen, verbleibt den meisten Arbeitern nur die Stimme, um Erinnerungen an den Werksalltag wiederzugeben. Mit der Methode der Oral History besteht die Möglichkeit, ihre individuellen Betriebserfahrungen, die andernfalls unwiederbringlich verloren gingen, festzuhalten und für den Forschungsprozeß aufzubereiten." (Ebenda: 73)

---

29 Hier kann nicht näher eingegangen werden auf die in der Geschichtswissenschaft vorgenommene und zu methodisch sehr weitreichenden Erkenntnissen führende Bewertung und Einstufung der Kategorie "Quelle" nach deren "inneren" Eigenschaften. So teilte Johann Gustav Droysen unbewußt-unabsichtlich Zeugnis ablegende Quellen als "Überreste" von den "zur Erinnerung bestimmten" Quellen. Für letztere ist seit Eduard Bernheim auch der Ausdruck "Tradition" üblich. Was die Autorin in der vorliegenden Untersuchung Primärquelle nennt, entspräche in dieser Sichtweise einem "Überrest" (genauer: einem "abstrakten Überrest"); was sie als Sekundärquelle bezeichnet, gehörte danach zur "Tradition". Vgl. zu der umfangreichen Diskussion um die Systematisierung von Quellen Brandt (1973: 49ff.).

In die Untersuchung wurden außerdem Daten einbezogen, aus denen die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens abgelesen werden kann.

## 4.2 Bilddokumente

Auch wenn zu Recht behauptet werden kann, die Idee des Films als eines ernstzunehmenden Dokuments für wissenschaftliche Forschung sei so alt wie der Film selbst (vgl. Ozimek 1979: 237ff.), begannen doch erst Mitte der 60er Jahre einige Sozialwissenschaftler, dies angemessen in ihrer Forschungsarbeit zu berücksichtigen, besonders im Zusammenhang mit der Aufarbeitung des Nationalsozialismus. Forciert wurde die Einbeziehung dieses Dokumententyps durch das Vorhandensein zahlreicher Film- und Tondokumente aus der Weimarer Republik und dem Dritten Reich sowie die Erkenntnis, daß dem Akustisch-Optischen eine entscheidende Rolle bei der Durchsetzung nationalsozialistischer Herrschaft beizumessen ist (vgl. Moltmann 1970: 17ff.). Zwischenzeitlich ist die Akzeptanz gegenüber dem Film als Teil wissenschaftlicher Datensammlung gestiegen. War 1968 noch beklagt worden, es sei kaum zu merken, daß diese neue Quelle ernsthaft genutzt wird (ebenda), kann bereits ein Jahrzehnt später der Standpunkt vertreten werden, es bedürfe schon einer Rechtfertigung, wenn sozialwissenschaftliche Forschung den Film als Quelle außer acht ließe (Gane 1979: 182). Ungeachtet letztgenannter Forderung gilt es heute festzustellen, daß die Auswertung filmischen Materials - trotz gesteigener Akzeptanz - bis auf wenige Ausnahmen noch kein gebräuchliches methodisches Vorgehen in den Sozialwissenschaften darstellt. Zu den Ausnahmen zählt die Forschergruppe um Bernward Joerges, die davon ausgeht,

"... daß es das Medium Film erlaubt, gerade über den Einsatz von Bildern 'näher' an soziale Wirklichkeiten heranzukommen, als dies textzentrierter Praxis empirischer Sozialforschung möglich ist." (Horwitz/Joerges/Potthast 1996: I)

Im Rahmen dieser Untersuchung wurden verschiedene Filme herangezogen: Werbefilme des Unternehmens, Filme, die im Firmenauftrag als Schulungsmaterial für die Beschäftigten hergestellt wurden, Filme über das Berufsbild des Schreibmaschinenmechanikers und solche über Büroarbeit, d.h. den Einsatzort von Schreibmaschinen. Ergänzend wurden zudem Spielfilme - historische wie auch solche jüngeren Datums - zur Illustrierung des kulturellen Umfeldes ausgewertet. Analog zur Analyse des schriftlichen Materials erfolgte die Auswertung des Filmmaterials

mit Hilfe eines vorab entwickelten Rasters. Aufgrund ihrer Unterschiedlichkeit und wegen der mengenmäßigen Dominanz des Schriftgutes wurden die Filme in dieser Untersuchung als übergreifende "Quelle der Verdichtung" verstanden. Sie wurden vor dem Hintergrund des vorgegebenen Rasters betrachtet und interpretiert. Dabei konnten auch die Erfahrungen und Erkenntnisse einbezogen werden, die aus der Analyse des übrigen Materials gewonnen worden waren (vgl. Bentele 1995). Umgekehrt konnten Informationen aus anderen Quellen durch solche aus den filmischen Materialien ergänzt und verdichtet werden. Neben den bewegten wurden außerdem stehende Bilder ausgewertet. Aus Abbildungen von Schreibmaschinenbedienerinnen konnte beispielsweise eine professionsspezifische Sichtweise des Rollenverständnisses herausgearbeitet werden.

Im Zusammenhang damit wurde sehr anschaulich: Die Analyse "unsichtbarer" Deutungsmuster, wie sie Leitbilder darstellen, sollte sich nicht auf Dokumente in Schriftform beschränken, sondern jede Quelle nutzen; für den Alltag bedeutsame Orientierungssysteme drücken sich nämlich in mehr aus, als das ausformulierte Wort wiedergeben kann.

### **4.3 Interviews mit Unternehmensmitgliedern**

#### **4.3.1 Einzelinterviews**

Die Forschungsfrage bestimmte die Auswahl von Interviewform und Interviewpartnern. Um Aufschluß über die für das gesamte Unternehmen und die in ihm Beschäftigten geltenden kulturellen Orientierungen zu erhalten, wurden Gesprächspartner und -partnerinnen aus verschiedenen Hierarchieebenen und Unternehmensabteilungen ausgewählt. Befragt wurden solche mit längerer wie auch solche mit kürzerer Betriebszugehörigkeit, ebenso bereits pensionierte; Mitglieder der Geschäftsführung waren genauso darunter wie Betriebsräte.

Diese Gespräche hatten den Charakter von Experten- und Expertinneninterviews<sup>30</sup>. Die Gesprächspartner waren dabei keine Fachleute im herkömmlichen Sinne, die etwa nach Art eines Gutachters Stellung zum Thema nahmen; sie waren vielmehr - wenn auch auf unterschiedlichen Ebenen und zu unterschiedlichen Zei-

---

30 Vgl. hierzu Meuser/Nagel (1991: 441ff.). Auf die Möglichkeit, auch mit weniger systematischen Interviewmodellen zu tragfähigen Ergebnissen zu gelangen, verweist Boltanski (1991: 12ff.) in seiner Studie über die französischen "cadres".

ten - immer selbst Bestandteil des Handlungsfeldes und Experten ihrer eigenen Arbeits- und Lebensumstände. Wesentlich dabei: Die Interviewten waren Gegenstand der Analyse weniger in ihrer Individualität; bedeutsam waren, neben den von ihnen übermittelten Sachinformationen, statt dessen hauptsächlich ihre Orientierungen und Einstellungen in eben diesem spezifischen organisatorischen Rahmen, der nur einen Ausschnitt ihres gesamten Lebenszusammenhangs ausmacht. Aufgrund des Forschungsinteresses stand die Vermittlung zwischen individuellem und institutionellem Kontext im Zentrum der Betrachtung; die Akteure selbst machten als Individuen lediglich einen Teil davon aus. Obwohl sich der Ausschnitt des Lebenszusammenhangs auf den Beruf bezog, waren auch andere Alltagserfahrungen der befragten Personen von Interesse. Die grundsätzliche Annahme, daß Berufs- und Privatsphäre in enger Wechselbeziehung zueinander stehen, führte dazu, auch Privates - immer mit Blick auf seine Bedeutung für den organisatorischen Rahmen - mit in die Untersuchung einzubeziehen.

Die Gespräche lassen sich dem Typus des *autobiographisch-narrativen Interviews* zuordnen. Dabei wird eine nicht-standardisierte Fragetechnik eingesetzt, die sich bei lebensgeschichtlichen Fragen besonders bewährt hat; in ihr werden die Befragten als Experten und Theoretiker ihrer selbst angesprochen.<sup>31</sup> Da es in der vorliegenden Studie um die individuelle und kollektive Vergemeinschaftung in Organisationen geht, war es notwendig, die verschiedenen Erfahrungs- und Wissens Ebenen der Akteure zusammenzuführen und über die Subjektebene hinaus auf die Organisationsebene zu beziehen. Die Gespräche wurden dabei entlang eines Leitfadens durchgeführt. Dies trug dazu bei, daß sich das jeweilige Gespräch trotz der Offenheit des gewählten Befragungsmodells nicht vom Thema entfernte; es konnte immer wieder in Richtung der interessierenden Fragen gesteuert werden (vgl. Flick 1995: 109ff.).

Der im Rahmen dieser Erhebung eingesetzte Leitfaden berücksichtigte Informationen aus der Dokumentenanalyse; zur Vervollständigung mit einbezogen wurden Erfahrungen aus vorbereitenden Gesprächen, die den Charakter eines Pretests hatten. Gemäß dem sich im Laufe der Interviews erweiternden Informationsstand wurde der Leitfaden ständig aktualisiert und neu justiert. Im wesentlichen standen folgende Themen im Mittelpunkt der Gespräche:

---

31 Vgl. hierzu Hopf (1991: 179ff.); Schein (1995: 155ff.). Zur Kritik standardisierter Befragungsmethoden in der international vergleichenden Organisationskulturforschung vgl. auch Holzmüller (1995: 12).

- der persönliche berufliche Werdegang der Befragten,
- die Entwicklung des zentralen Produktes Schreibmaschine und mögliche Produktalternativen,
- das Verhältnis zwischen der AEG-Konzernzentrale in Frankfurt am Main und dem Olympia-Stammhaus in Wilhelmshaven,
- das Verhältnis des Olympia-Stammhauses in Wilhelmshaven zum Zweigunternehmen in Mexiko,
- das Verhältnis des Zweigunternehmens in Mexiko zum deutschen Stammhaus,
- die Beziehungen zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen,
- die nationalspezifische Bedeutung des Familienverständnisses und des Geschlechterverhältnisses,
- die nationalspezifische Bedeutung des Arbeitsverständnisses.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden die jeweiligen Interviewpartner durch Buchstaben kodiert.<sup>32</sup> Lediglich die Direktoren José Gallo und Harald Vellnagel sowie der Vorsitzende der Betriebsgewerkschaft von Olympia de México, Luis Gonzales Vega, werden auch namentlich genannt und zitiert.

Neben Einzelinterviews wurden auch Gruppendiskussionen geführt.

#### 4.3.2 Gruppendiskussionen

Diese methodische Erweiterung kann theoretisch begründet werden: Angesichts der wachsenden Vergesellschaftung der Arbeit sollten auch kollektive, sprich: gesellschaftliche Formen der Informationsgewinnung berücksichtigt werden. Der steigenden Bedeutung teamorientierter Arbeit sollte auch methodisch entsprochen werden. Ein Vorteil der Gruppendiskussion besteht zudem darin, daß sich die Teilnehmer gegenseitig zur genaueren Meinungsäußerung anregen können. Auch fördert diese Kommunikationsform die Aktualisierung und Erläuterung "verstellter" oder verdrängter Bewußtseinsinhalte. Überdies werden dadurch mitunter Konflikte und Brüche aufgrund unterschiedlicher Interessenlage und Gruppenzugehörigkeit der Beteiligten sichtbar, die sonst verborgen bleiben (Schein 1995: 151). Neben wechselseitiger Anregung der Diskutierenden kann es auch zu einer sich verstärkenden Korrektur kommen. Ein Mangel des Einzelinterviews - daß nämlich die Interviewten die Ereignisse so berichten, als kämen sie nur aus ihrem

---

32 Vgl. hierzu auch die Ausführungen zu Beginn des Abschnitts "Interviewpartner und Archive" der vorliegenden Untersuchung.

Inneren und hätten mit nichts anderem als mit ihnen selbst zu tun - relativiert sich in der Gruppendiskussion. Dadurch wird den Interviewten im übrigen auch deutlich, daß die Verknüpfung individueller Erlebnisse mit dem Organisationskontext nicht der Willkür der Interviewer geschuldet ist; diese moderieren vielmehr das Gespräch lediglich so, daß die Befragten ihre Aussagen vergleichen und ihre Erfahrungen mit dem Unternehmensumfeld verknüpfen (vgl. Projektgruppe Automation und Qualifikation 1983: 40f.; dies. 1980: 48ff.; Buhr/Woll 1987: 43ff.).

#### **4.4 Interviews mit unternehmensexternen Personen**

Das dieser Untersuchung zugrundeliegende Verständnis, Organisationen als mit ihrer Umwelt in Beziehung stehende soziale Systeme aufzufassen, findet methodisch seinen Ausdruck auch darin, daß zusätzlich unternehmensexterne Personen interviewt wurden. Bei den Unternehmensexternen handelt es sich nicht um Personen aus dem direkten Handlungsfeld der Organisation, sondern um Fachleute und Gutachter zu einzelnen Sachkomplexen. Unter ihnen sind beispielsweise Sammler mechanischer Schreibmaschinen, die aufgrund ihres Überblicks über verschiedene Maschinentypen unterschiedlicher Firmen die technische und branchenbezogene Bedeutung einzelner Produktgenerationen aus dem hier analysierten Unternehmen einschätzen und bewerten können. Darüber hinaus wurden Gesprächspartner und -partnerinnen aus den Bereichen Medien, Sozialwissenschaften, Unternehmensberatung, Literatur sowie aus der mexikanischen Niederlassung der deutschen Industrie- und Handelskammer und der mexikanischen Niederlassung der Friedrich-Ebert-Stiftung interviewt.

#### **4.5 Teilnehmende Beobachtung**

Weil eine international vergleichende Unternehmensanalyse aus der Organisationskulturperspektive einer Kombination vielfältiger Methoden bedarf, wurde zur besseren Erschließung des innerorganisatorischen Geschehens eine freie Interpretation aufgrund teilnehmender Beobachtung einbezogen. Nach Erwin Scheuch ist die teilnehmende Beobachtung

"... die planmäßige Erfassung sinnlich wahrnehmbarer Tatbestände, wobei der Forscher dem Untersuchungsobjekt gegenüber eine rezeptive Haltung einnimmt..." (Scheuch, zit. n. König 1958: 210)

Der Forscher setzt demnach weder verbale noch andere Reize ein, um Reaktionen hervorzurufen. In der vorliegenden Untersuchung wurde jedoch eine andere, besonders in der Ethnologie und Kulturanthropologie favorisierte, weniger kontrollierte und standardisierte Herangehensweise gewählt, bei der die Forschenden als Bestandteil des Handlungsfeldes betrachtet werden:

"Die teilnehmende Beobachtung ist die geplante Wahrnehmung des Verhaltens von Personen in ihrer 'natürlichen Umgebung' durch einen Beobachter, der an der Interaktion teilnimmt und von den anderen Personen als Teil ihres Handlungsfeldes angesehen wird." (Friedrichs 1980: 280)

Auf das hier anstehende Untersuchungsfeld bezogen hieß dies: Über die Interviews an den verschiedenen Arbeitsplätzen hinaus konnten wichtige Beobachtungen in den öffentlichen Räumen der Unternehmen, z.B. während gemeinsamer Mittagessen in den Kantinen, bei Gängen durch das Werk und während der Teilnahme an innerbetrieblichen Schulungen gemacht werden. In diesem Zusammenhang ist der Besuch einer Betriebsversammlung im deutschen Stammhaus besonders hervorzuheben. Er wurde im Zuge eines zweiwöchigen Betriebsaufenthalts im Frühsommer 1992 möglich.

Der Aufenthalt im Unternehmen war Feldforschung. Unter dieser wird ein Erhebungsverfahren verstanden,

"... bei dem sich ein oder mehrere Forscher über einen längeren Zeitraum hinweg direkt einer Kultur aussetzen, um diese in deren Lebensalltag nachzuvollziehen. Dies geschieht durch Teilnahme als auch durch Beobachtung, durch Dialog, Befragung - meist in Form von Interviews - ebenso wie durch Interpretation geeigneter Quellen." (Kievelitz/Reineke 1991: 6).

Ermöglicht wurde dies, indem der Autorin ein Büro in unmittelbarer Nähe der Räume des Entwicklungsleiters zur Verfügung gestellt wurde. Dieser seit vielen Jahren im Unternehmen beschäftigte Abteilungsleiter war als direkter Ansprechpartner mit der Betreuung beauftragt worden und unterstützte den Zugang zu den verschiedenen Abteilungen. Damit waren die Voraussetzungen geschaffen, um das Unternehmen und die in ihm Handelnden aus unterschiedlichen Perspektiven auszuleuchten und die entsprechenden methodischen Kriterien zu erfüllen, denn

"... besonders ausschlaggebend für die Effektivität der Beobachtungen ist die richtige Platzierung des Beobachters in der Organisation. Wie eine Meßsonde in einem physikalischen Experiment sollte er einerseits möglichst viele relevante Informationen aufnehmen können, andererseits aber den zu messenden Vorgang so wenig wie möglich beeinflussen." (Ketteler 1993: 61)

#### **4.6 Auswertung**

Die Datensätze wurden in einem mehrstufigen Prozeß ausgewertet. Der erste Schritt bestand darin, das gesamte Material im Hinblick auf eine Rekonstruktion der beiden Unternehmensgeschichten zu sichten. In dieser Phase ging es darum, einen generellen Überblick über die Unternehmensteile zu erhalten. Im zweiten Schritt wurde das Material auf Spuren hin untersucht, aus denen sich Hinweise zu orientierungsvermittelnden und handlungsleitenden Elementen für die Beschäftigten und die Unternehmensleitungen gewinnen ließen. Das retrospektive Vorgehen und die Verwendung der erwähnten Instrumente der Sozialforschung erlaubten es, die für das Unternehmen und die in ihm Handelnden spezifischen Leitbilder zu identifizieren - dies trotz deren dynamischen Charakters. Zur kritischen Prüfung und Absicherung wurden die Interpretationen schließlich mit einem Teil der Interviewpartner erneut diskutiert und damit präzisiert (vgl. Schein 1995: 147).

#### **4.7 Zur Kommunikation zwischen Wissenschaft und Praxis**

Empirische Forschung ist generell - wenn auch in unterschiedlicher Weise - mit dem Problem der Kommunikation und hierin besonders mit dem der sprachlichen Vermittlung konfrontiert. Dies beginnt bereits damit, daß Wissenschaft und Praxis zwei sehr unterschiedliche Kulturräume darstellen. Verwiesen sei hier z.B. auf die in beiden "Welten" verschiedene Bedeutung der Zeit. Während in der Praxis betrieblicher Abläufe Schnelligkeit dominiert und *ein* Ziel darin besteht, Produktentwicklungs- und Produktionszeiten zu reduzieren, ist der Prozeß wissenschaftlicher Erkenntnisgewinnung als vergleichsweise langatmig zu charakterisieren.

Um trotz dieser kulturellen Unterschiede eine gemeinsame Sprache zu finden, bedarf es eines hohen Maßes an Einfühlungsvermögen und Offenheit. Verschärft wird das Verständigungsproblem zwischen Theorie und Praxis unter Umständen

zusätzlich, wenn sozialwissenschaftliche und technisch-naturwissenschaftliche Disziplinen aufeinandertreffen.

Als verständigungsfördernd wirkt in letztgenanntem Fall, so paradox dies zunächst anmuten mag, wenn die Kommunikationspartner unterschiedlichen Geschlechts sind: hier weibliche Sozialwissenschaftlerinnen, da männliche Interviewpartner.<sup>33</sup> Sind letztere z.B. Techniker oder Ingenieure, trägt das weitverbreitete Vorurteil von der weiblichen Technikdistanz nämlich bei ihnen dazu bei, daß sie ihre Arbeit besonders anschaulich erklären, weil sie stillschweigend davon ausgehen, einer Frau sei die technisch geprägte Arbeitswelt eher fremd. Bei männlichen Angehörigen nicht-technischer Berufszweige findet sich oft eine Art "Arroganz der Praxis" gegenüber der Welt der Theorie und Wissenschaft, die ebenfalls dazu führen kann, daß einer "Fremden" alles sehr ausführlich dargelegt wird.

Das beschriebene Phänomen erleichtert die Kommunikation mitunter außerordentlich - so auch bei vielen Gesprächen, die die Autorin als Interviewerin im Zuge der Untersuchung führte. Hinzu kommt, daß eine gemischtgeschlechtliche Personenkonstellation - anders als eine Befragung "von Mann zu Mann" - weniger durch ein in sprachwissenschaftlichen Analysen beschriebenes männliches "Impo-nergehabte" beeinflusst wird (Aries 1984).

Eugen von Keller (1982) betont in seinem Buch über Management in fremden Kulturen die mehrdimensionale Bedeutung von Sprache als Element kulturübergreifender Kommunikationsprozesse. Für ihn stellt Sprache

"... nicht nur ein Instrument der Übermittlung der eigenen Gedanken und zur Aufnahme fremder Informationen dar, sondern determiniert auch Art und Inhalt der menschlichen Wahrnehmungs- und Erfahrungswelt." (Ebenda: 174)

International vergleichende Untersuchungen können über diese Ebenen von Kommunikationsproblemen hinaus auch ganz konkret mit Sprachproblemen im herkömmlichen Sinne konfrontiert sein.<sup>34</sup> Die auf den ersten Blick einfachste Lösung zur Überwindung von Sprachbarrieren scheint in der Einschaltung von Dolmetschern und Übersetzern zu bestehen. Im Vorwort zur deutschen Übersetzung sei-

---

33 Auch Geert Hofstede (1993: 209) mißt dem Geschlecht in der Interviewsituation besondere Bedeutung bei. Senta Trömel-Plötz (1996: 21) behauptet sogar, Frauen seien die besseren Interviewer/innen. Einen der wenigen Versuche, die Bedeutung des Geschlechts in Befragungssituationen systematisch aufzuarbeiten, unternimmt Gabriele Abels (1997).

34 Auf die verschiedenen Sprachkulturen und deren Bedeutung für den Erfolg internationaler Studien weist auch Gert Schmidt (1991: 165f.) hin.

nes Buches "Cultures and Organizations" weist Geert Hofstede auf die Schwierigkeiten bei der Übersetzung hin, denn "die Sprache ist Vehikel der Kultur, und sie ist ein eigensinniges Vehikel" (Hofstede 1993: 5).

Wer sich je im "Dschungel" empirischer Feldforschung der Möglichkeit bedient hat, weiß um die Verfremdung kommunikativer Prozesse durch die Zwischenschaltung einer Person, die eigentlich als neutrales "Medium" fungieren soll. Letztgenannten Anspruch einzulösen ist jedoch nahezu unmöglich, weil die übersetzende Person immer auch Teil der Gesprächsgruppe wird und eigene Interpretationen der zu übersetzenden Inhalte nicht vermeiden kann. Bedient man sich einheimischer Sozialforscher, die zur Sicherung ihres Lebensunterhaltes Übersetzungsdienste anbieten (müssen), und hofft man, daß die Nähe der Profession eine möglichst ungebrochene Kommunikation ermöglicht, kann es dazu kommen, daß diese Forscher eigene wissenschaftliche Ambitionen entwickeln, ohne jedoch in die vorangegangene theoretische Arbeitsphase eingebunden gewesen zu sein. Dadurch ergeben sich leicht inhaltliche "Verschiebungen", die im Nachhinein kaum noch zu korrigieren sind; dies zumal die Daten üblicherweise nicht in dem Land ausgewertet werden, in dem das untersuchte Unternehmen und der dolmetschende Sozialwissenschaftler zu Hause sind, sondern am heimatlichen Schreibtisch der Forscherin oder des Forschers. Völlige Neutralität des Übersetzenden ist nicht herstellbar und auch nicht unbedingt sinnvoll, denn in jeder Befragungssituation muß immer auch ein persönliches Vertrauensverhältnis zwischen interviewter und interviewender Person hergestellt werden (vgl. Boltanski 1990: 12).

Im vorliegenden Fall wurde das Problem durch eine Bündelung der unterschiedlichen spanischsprachlichen sowie fachlichen Kompetenzen gelöst. Von Beginn an wurde die Untersuchung des mexikanischen Zweigunternehmens in Kooperation mit einer der übersetzenden Personen vorbereitet. Vor Ort, während der Untersuchungsphase in Mexiko, gestaltete sich die Arbeit folgendermaßen: Vor jedem Interviewtermin wurde mit der übersetzenden Kollegin ausführlich, oft mehrere Stunden lang über das Thema und den dem Gespräch zugrundeliegenden Interviewleitfaden diskutiert. Die ständige Reflexion des Informationsstandes ermöglichte deshalb eine kontinuierliche Präzisierung des Prozedere. In Verbindung mit den Auswertungsdiskussionen nach den Interviews konnte somit ein Verfahren organisiert werden, über das die unterschiedlichen sprachlichen und inhaltlichen Stärken zusammengeführt und Defizite kompensiert wurden. Kurz zusammengefaßt darf festgestellt werden: Die Methodenvielfalt in der vorliegenden Untersuchung trägt dazu bei, möglichst stimmige Ergebnisse zu erhalten.

## 5. Das transnationale Unternehmen Olympia

Die deutschen Olympia-Werke und ihr Zweigunternehmen Olympia de México bieten sich gleich mehrfach für die Untersuchung sozialer Integrationsdynamik in transnationalen Unternehmen an. Die Olympia-Werke können beispielsweise als Pioniere der Internationalisierung bezeichnet werden. Bereits in den 20er und 30er Jahren wurden Olympia-Schreibmaschinen über ausländische Vertriebsseinheiten verkauft. In den 60er Jahren schließlich, als sich die Bundesregierung, wie in Kapitel 1 geschildert, genötigt sah, die deutsche Industrie zu internationalem Engagement aufzufordern, richteten die Olympia-Werke eine Produktion in Mexiko ein. Nahezu idealtypisch läßt sich die Internationalisierungspolitik des Unternehmens entlang der verschiedenen Phasen in der Entwicklung internationaler Arbeitsteilung nachzeichnen (vgl. Buhr 1995: 25ff.).

Daneben unterstützte auch der Produkttypus des Unternehmens dessen Auswahl als Untersuchungsgegenstand. Vorzugsweise werden ausländische Produktionsstätten für die Großserienfertigung eingerichtet; dies scheint ein allgemeines Kennzeichen transnationaler Unternehmen zu sein. Schreibmaschinen gehören zu den Produkten, die in Großserie hergestellt werden. Darüber hinaus verweist der Standort des Zweigunternehmens, das allgemein als Schwellenland bezeichnete Mexiko, auf ein weiteres Charakteristikum. Die Merkmale des mexikanischen Arbeitsmarktes sind mit denen in anderen Schwellenländern vergleichbar; dazu zählen z.B. ein niedriger Altersdurchschnitt der erwerbsfähigen Bevölkerung und die Notwendigkeit, daß erwerbstätige Personen eine größere Zahl von Familienmitgliedern mit unterhalten müssen (Dombois 1987: 83f.). Hinzu kommt, daß Mexiko als traditionell von deutschen Unternehmen bevorzugter ausländischer Produktionsstandort (Matthies 1978: 36) aufgrund der Entwicklungen in diesem Wirtschaftsraum an Bedeutung zunehmen wird (vgl. Lawrence/Ryh-song 1994: 50; Manager Magazin 1992, H. 11).

## 5.1 Das Stammunternehmen: Die deutschen Olympia-Werke

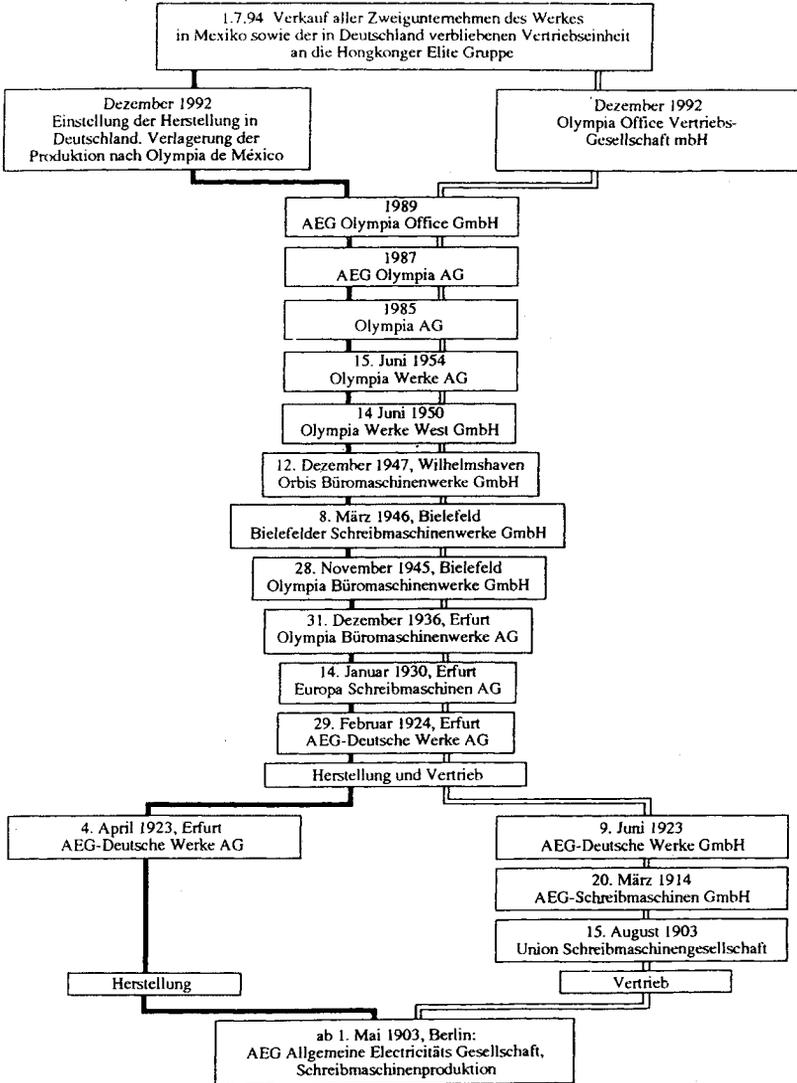
### 5.1.1 Die Gründungsphase um die Jahrhundertwende

Mit der Gründung der deutschen Olympia-Werke um die Jahrhundertwende beabsichtigte der Vorstand der Allgemeinen Elektrizitätsgesellschaft (AEG) unter Führung Emil Rathenaus, die Absatzmärkte für elektrischen Strom durch den Verkauf elektrischer Schreibmaschinen zu vergrößern. Zu diesem Zweck übernahm die AEG im August 1903 von der Loewe-Gruppe die Berliner Union Elektrizitätsgesellschaft, die auf dem Gebiet der Nähmaschinen-, Werkzeugmaschinen- und Rüstungsgüterproduktion tätig war. Im Zuge der allgemeinen wirtschaftlichen Depression in Europa wurde die deutsche Elektroindustrie besonders schwer getroffen. Der AEG gelang es, die Krise zu ihren Gunsten zu nutzen; sie kaufte u.a. in Schwierigkeiten geratene Konkurrenzunternehmen wie die Union auf. Durch die Verbindungen dieser Firma zur US-amerikanischen Elektroindustrie bekam die AEG den Zugriff auf US-Patente. Außerdem konnte die angestrebte Fabrikation von Schreibmaschinen in bereits fertig eingerichteten Räumen mit ausgebildeten Mechanikern aus der ehemaligen Werkzeugmaschinen- und Waffenproduktion beginnen. Im Gesellschaftervertrag wurde festgeschrieben, der Zweck des neu erworbenen Unternehmens seien Herstellung und Vertrieb von Schreibmaschinen aller Art nebst Zubehör sowie sonstiger Gegenstände des Bürobedarfs.

Bei der AEG zögerte man zu diesem Zeitpunkt noch, sich offen zu dem gesellschaftlich wenig angesehenen und für die Stammfirma "wesensfremden" (AEG 1965: 259) Produkt Schreibmaschine zu bekennen. Deshalb vermied man den Namen "AEG" in der Firmenbezeichnung und nannte das neu erworbene Unternehmen in Anlehnung an den Namen der übernommenen Firma "Union Schreibmaschinen-Gesellschaft".

Die Gründungsphase der deutschen Olympia-Werke war durch Ereignisse gekennzeichnet, die deren Zukunft fraglich erscheinen ließen. Gleich nach Ablauf der ersten Phase der Entwicklungsarbeiten am innovativen Produkt "elektrische Schreibmaschine" starb der verantwortliche Konstrukteur Friedrich von Hefner-Alteneck (vgl. Buhr 1993a: 95ff.). Zu diesem Zeitpunkt war die Fertigung des ersten Modells, einer mechanischen Kleinschreibmaschine, gerade angelaufen. Zwar hatte von Hefner-Alteneck Pläne und erste Prototypen einer elektrifizierten Standardschreibmaschine hinterlassen. Mit seinem Tod verlor das mit viel Enthusiasmus begonnene Projekt einer elektrifizierten AEG-Klein- und Standardschreibmaschine jedoch seinen engagiertesten Förderer.

Abbildung 2: Stammbaum der Olympia-Werke (Entwicklung von der Gründung bis zum Verkauf an die Hongkonger Elite-Gruppe)



Quelle: Ritter (1968) sowie eigene Ergänzungen

Nachdem das Vorhaben eine Zeitlang halbherzig weiterbetrieben worden war, plante die AEG 1919, die gesamte Schreibmaschinen-Produktlinie einzustellen. Es fanden sich jedoch genügend einflussreiche Fürsprecher, die eine Weiterführung der Produktion für profitabel hielten. Ein Mitglied der Konzernführung übernahm schließlich die Leitung der Schreibmaschinenfertigung, und die Schließung konnte verhindert werden.

Damit war der Weg der Olympia-Werke von der Fertigungsstätte eines aus Sicht des Stammhauses AEG "wesensfremden" Produktes zu einem Unternehmen mit eigenständigem Profil beschritten. Der erste geschäftliche Erfolg kam mit der Entwicklung und Produktion einer mechanischen Kleinschreibmaschine; 1912 folgte eine mechanische Standardschreibmaschine für das professionelle Schreiben. Zunächst nicht mehr aufgegriffen wurde das Projekt einer elektrischen Klein- und Standardschreibmaschine, obwohl dies ein erklärtes Gründungsziel gewesen war. Dazu trug neben dem Tod des Konstrukteurs auch eine Laissez-faire-Haltung des AEG-Vorstands bei. Die für das Schreibmaschinenprojekt Verantwortlichen orientierten sich beim Produktionsstart am damaligen Stand der Technik - und dieser sah eine rein mechanische und keinesfalls eine elektrisch angetriebene Schreibmaschine vor. Der sich schnell einstellende Erfolg (vgl. Tabelle 1) gab dieser Entscheidung recht, und angesichts steigender Produktionszahlen begab man sich Anfang der 20er Jahre auf die Suche nach größeren Räumlichkeiten.

Tabelle 1: Tagesproduktion der Kleinschreibmaschine, 1908 bis 1926 in Stückzahlen<sup>35</sup>

Jahr	1908	1913	1914	1919	1920	1921	1922	1923	1924	1925	1926
Mignon	30	60	90-95	75	75	-	-	-	-	150- 200	200
Tastenschreibmaschine	-	-	-	5	-	10	40	-	-	35- 40	70

Quelle: Schwärzel (1992: 8, 13)

---

35 Aufgrund fehlender Angaben war eine lückenlose Zahlenreihe nicht möglich.

### 5.1.2 Die Erfurter Jahre 1923 bis 1945: Von der Fertigungsstätte eines "wesensfremden" Produktes zum profilierten Schreibmaschinenhersteller

Eine Gelegenheit zum Umzug ergab sich bald: Die Deutsche Werke AG in Erfurt mußte aufgrund der Bestimmungen des Versailler Vertrages ihre Waffen- und Munitionsfabrikation einstellen, und man tat sich dort nach neuen Aufgaben für die Nutzung der großen Werkstätten und des qualifizierten Personals um. Neben der Notwendigkeit einer Ausdehnung der Fertigungsstätten förderten die im Vergleich zu Berlin niedrigen Arbeitslöhne in Thüringen (Habedank 1986: 160f.) die schnelle Handelseinigung der Olympia-Werke und der Deutschen Werke. 1923 wurde zuerst die Fertigung von Berlin nach Erfurt verlegt, kurz darauf folgte die Verwaltung. Diese Verlagerung markiert in der Geschichte der Olympia-Werke ein wichtiges Datum, weil der Wegzug aus Berlin auch die räumliche Trennung von der AEG-Unternehmenszentrale mit sich brachte. Diese Trennung unterstützte die Entwicklung der Schreibmaschinen-Produktionsstätte zu einem Unternehmen mit eigenem Profil - losgelöst vom Schatten der mächtigen AEG.

Geschickt nutzte die Leitung der Olympia-Werke Rationalisierungsforderungen des Berliner Stammhauses, um dessen Einfluß immer mehr zurückzudrängen und höchstmögliche Autonomie zu erreichen. So schlug sie zur vom AEG-Aufsichtsrat geforderten Senkung der Produktionsnebenkosten den Abbau des restlichen, noch in Berlin verbliebenen Teils des technischen Personals vor.<sup>36</sup> Mit einer entsprechenden Entscheidung konnten nicht nur die Kosten gesenkt werden; zugleich wollte man sich in Erfurt damit noch mehr dem Wirkungsbereich der AEG-Zentrale entziehen. Kontinuierlich und konsequent wurde in Erfurt daran gearbeitet, ein profiliertes Schreibmaschinenunternehmen zu werden. Der Direktor der Olympia-Werke hatte einige Jahre in US-amerikanischen Unternehmen gearbeitet, und auch die für die Konstruktion verantwortlichen Ingenieure waren mit den Grundlagen moderner Fertigungsverfahren vertraut; so wundert es nicht, daß die Grundsätze der wissenschaftlichen Betriebsführung nach F. W. Taylor bald auch in Erfurt angewandt wurden. Als eines der ersten deutschen Schreibmaschinenunternehmen nutzten die Olympia-Werke die neue arbeitsteiligere Organisationsform und stellten Anfang der 20er Jahre auch Frauen für die Montage ein - zumin-

---

36 Vgl. hierzu Protokoll der Besprechung zwischen Beck, Bünger und Funke am 28./29.5.1925. Thüringisches Hauptstaatsarchiv Weimar, Akte 99.

dest für diese Branche ein Novum.<sup>37</sup> Frauen waren bis dahin in Schreibmaschinenunternehmen nur im Schreiberprobungsbereich eingesetzt worden.

Nicht nur in der Fertigung, auch im Vertrieb war die Erfurter Produktionsstätte auf der Höhe der Zeit. Angeregt durch eine in den USA bereits übliche Praxis, begannen Mitte der 30er Jahre auch deutsche Schreibmaschinenhersteller, eigene Netze von Generalvertretungen aufzubauen (Lamberty 1991). Bei dieser Einführung amerikanischer Verkaufsmethoden nahmen die Olympia-Werke eine Vorreiterrolle ein.<sup>38</sup> Auch was heute mit den Schlagworten "Corporate Design" und "Corporate Identity" benannt wird, war für die in den 30er Jahren verantwortlichen Leiter des Unternehmens nicht unbekannt, wenngleich zu jener Zeit die Terminologie anders war.<sup>39</sup>

In diese Zeit fallen auch die ersten Versuche, Standorte im Ausland zu etablieren. Nachdem bereits 1914 zusammen mit einem dänischen Partner ein Vertrieb in Kopenhagen gegründet worden war, folgte 1921 in Paris die Einrichtung des Verkaufs für den französischen Markt (Ritter 1968: 25). Einige Jahre später, 1928, wird mit der Stockholmer Firma Arvid Lidberg eine Generalvertretung in Schweden etabliert (ebenda). Bei diesen drei Gründungen handelte es sich um reine Vertriebseinheiten. Produziert und montiert wurden die Schreibmaschinen in der Erfurter Fabrik. Der erste Versuch in Richtung Fertigung im Ausland fand 1928 in London statt. Dort gründete der Generalvertreter für England und Irland die British Mignon-Typewriter Company. Unter der Leitung des aus Erfurt entsandten Chefmechanikers wurde eine Montagefabrik für die Kleinschreibmaschine Mignon eingerichtet. Diese Maschine wurde in der Folge unter dem Markenzeichen MTC durch die British Mignon-Typewriter Company vertrieben und auf einer regionalen Büromaschinenausstellung von der Presse als die erste Schreibmaschine Englands gewürdigt. Die in London montierten Einzelteile stammten jedoch alle aus dem Erfurter Stammhaus (ebenda: 37).

Um die internationale Ausrichtung zu dokumentieren, beschloß die Generalversammlung am 14. Januar 1930, den zu dieser Zeit geltenden Firmennamen "AEG Deutsche Werke AG" in "Europa Schreibmaschinen AG" umzuändern. Die

---

37 Vgl. hierzu Brief Mez an Schulz vom 7.4.1924. Thüringisches Staatsarchiv Meiningen, Akte L 3.

38 Vgl. hierzu Protokoll der Bürochef-Konferenz am 11.9.1933. Thüringisches Hauptstaatsarchiv Weimar, Akte 558; Händlerbefragung 1936. Thüringisches Staatsarchiv Meiningen, Akte 27a.

39 Vgl. hierzu Manuskript für eine Rede an die Herren Filialleiter 1934. Thüringisches Hauptstaatsarchiv Weimar, Akte 558.

Bezeichnung "Olympia" wurde als international geschützter Markenname festgelegt und eingetragen (ebenda: 40). Weitere Auslandsgründungen erfolgten rasch aufeinander: am 6. Februar Gründung einer eigenen Generalvertretung in Kopenhagen, am 5. Mai in Paris, am 1. Juli in Amsterdam und Rio de Janeiro, am 1. August in Zürich, am 1. Oktober in Prag und am 31. Oktober in Madrid und Wien. In den Berichten der Unternehmensführung werden die Exportbemühungen insbesondere des Jahres 1930 hervorgehoben (ebenda: 45). Eine Exportübersicht für die Jahre 1932 und 1933 (siehe Tabelle 2) dokumentiert die Erfolge der Olympia-Werke auf dem Weg zu einem internationalen Unternehmen (ebenda: 65).

Tabelle 2: Verkaufte Schreibmaschinen der Olympia-Werke

Land	1932	1933
Saargebiet	977	732
Belgien	1.266	2.353
Dänemark	633	962
Frankreich	7.958	3.331
England	1.648	2.712
Italien	2.531	1.804
Holland	1.943	2.024
Österreich	1.908	1.712
Schweden	408	670
Schweiz	6.644	8.245
Spanien	1.125	1.441
Tschechoslowakei	5.519	4.885
USA	104	-
Argentinien	342	341
Brasilien	417	943
Türkei	238	133
<b>Gesamt:</b>	<b>33.944</b>	<b>32.490</b>

Quelle: Ritter (1968)

Werden diese Zahlen in Beziehung zu den in den Olympia-Werken 1932 und 1933 insgesamt gefertigten Schreibmaschinen gesetzt, zeigt sich die Bedeutung des internationalen Engagements für das Unternehmen. So betrug die Zahl der insgesamt in Erfurt produzierten Schreibmaschinen 1932 39.037 Stück und 1933 37.903 Stück (ebenda). Dies bedeutet: 1932 konnten lediglich 5.093 und 1933 5.413 Schreibmaschinen auf dem deutschen Markt abgesetzt werden.

Der fehlende Zusammenhalt zwischen den zahlreichen in- und ausländischen Generalvertretungen und dem Stammhaus wurde dadurch abzumildern versucht, daß das Unternehmen im Oktober 1932 erstmals eine große "Olympia-Tagung" veranstaltete.

"Im Mittelpunkt stehen Ausführungen der Geschäftsleitung, die Vorführung der Fabrikate, eine Fabrikbesichtigung und ein Festessen im Schützenhaus. Die Veranstaltung hinterläßt bei allen Teilnehmern einen nachhaltigen Eindruck..." (Ritter 1968: 50),

so die Meinung des damaligen Firmenchronisten.

Trotz der wirtschaftlichen Krise Ende der 20er Jahre gelang es den Olympia-Werken, die Produktion qualitativ hochwertiger Schreibmaschinen aufrechtzuerhalten und sich auch zu einem über die Grenzen Deutschlands hinaus anerkannten Unternehmen zu entwickeln. 1933, nach der Übernahme der Macht durch die Nationalsozialisten, paßte sich die Unternehmensleitung den veränderten politischen Bedingungen an. So wurden beispielsweise betriebsinterne Arbeitsgemeinschaften gebildet, "die es übernahmen, das neue Gedankengut zu pflegen" (Olympia-Rundschau 1941, H. 5: 16). Dazu gehörten auch festlich geschmückte Werkstätten zum Geburtstag Adolf Hitlers (ebenda: 13). Während des Zweiten Weltkrieges veröffentlichte die Firmenzeitschrift Durchhalteparolen wie "Ohne Blut kein Leben, ohne Opfer keine Freiheit" (Olympia-Rundschau 1941, H. 8/9: 4), und führende Nationalsozialisten hielten im Unternehmen Veranstaltungen ab, um die Beschäftigten für die Partei und den Krieg zu begeistern (Olympia-Rundschau 1942, H. 2/3: 2). Ein Teil der Produktion wurde während des Krieges auf Rüstungsgüter umgestellt; unter anderem wurden Flugzeugmotorenteile, Flak-Magazine, Patronengurte für Maschinengewehre, Transportkästen für Granaten und anderes Kriegsgerät hergestellt (vgl. Zentrale Parteileitung im VEB Robotron Optima Büromaschinenwerk Erfurt o. J.: 26). Da etwa eintausend Olympia-Arbeiter und Angestellte Kriegsdienst leisteten, konnte der Betrieb nur durch den Einsatz von Zwangsarbeitern aus der Sowjetunion, aus Polen, den Niederlanden, aus Kroatien, der Tschechoslowakei und aus Frankreich aufrechterhalten werden (ebenda: 7).

Während dieser Zeit wurden monatlich etwa eintausend Schreibmaschinen hergestellt, und auch in der Entwicklungsabteilung lief die Arbeit, wenn auch reduziert, weiter. Selbst im Kriegsjahr 1943 fanden dort Versuche statt, eine elektrische Schreibmaschine zu konstruieren und zur Produktionsreife zu bringen.

Selbst in dieser Zeit kam die Internationalisierungspolitik der Unternehmensleitung nicht zum Erliegen. Nachdem die Wehrmacht im Sommer 1940 in Holland einmarschiert war, stand die Geschäftstätigkeit in der Amsterdamer Generalvertretung zwar kurz still; aber schon nach fünf Tagen wurde nach Erfurt gemeldet, der Vertrieb sei wieder tätig (Ritter 1968: 128). 1940 feierte die Niederlassung in Rio de Janeiro ihr 10jähriges Bestehen, und 1941 beging die Madrider Zweigstelle ihr 10jähriges Jubiläum. Nach den deutschen Überfällen auf Polen im September 1939 und auf die Sowjetunion im Juni 1941 und nach die zeitweiligen Besetzung der Ukraine stand die Führung der Olympia-Werke in Verhandlungen zur Übernahme von Fabriken in Warschau und Kiew (ebenda: 147). Eine Übersicht in der Bilanz 1944 zeigt, daß Olympia in zwölf Ländern, die vom Deutschen Reich besetzt oder kontrolliert wurden, Beteiligungen besaß, darunter in Holland, Dänemark, Spanien, Brasilien, der Tschechoslowakei und der Ukraine (ebenda: 159).

### 5.1.3 Die Spaltung der Olympia-Werke nach dem Zweiten Weltkrieg und die Ansiedlung des Westunternehmens in Wilhelmshaven

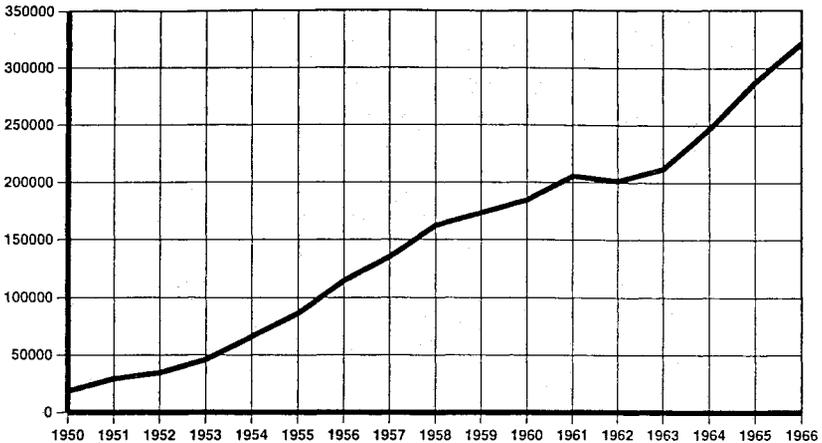
Das Kriegsende im Mai 1945 und die Teilung Deutschlands in vier Besatzungszonen brachte auch die Aufteilung der Olympia-Werke mit sich. Da Erfurt in der sowjetisch besetzten Zone lag und der Olympia-Vorstand die Demontage und/oder Enteignung fürchtete, machte er sich mit Firmenunterlagen, Konstruktionszeichnungen und Geld auf die Suche nach einer neuen Produktionsstätte. Ein erster Ansiedlungsversuch in Bielefeld scheiterte; die Standortbedingungen hatten sich als nicht günstig erwiesen. Anders in Wilhelmshaven: Dort boten die freigewordenen Betriebsstätten der ehemaligen Marinewerft die nötigen Voraussetzungen für den Firmen- und Produktionssitz. In der Folge gab es zwei deutsche Schreibmaschinenhersteller mit Namen "Olympia". Im Prozeß um das Namensrecht siegte im Juni 1950 schließlich die nach Westdeutschland geflüchtete Gruppe. Das Werk in Erfurt nannte sich fortan "Optima" und wurde Teil des DDR-Büromaschinenkombinats Robotron.

Ebenso wie die Gründung 1903 und der Umzug nach Erfurt 1924 war auch dieser dritte firmengeschichtliche Einschnitt mit Räumlichkeiten und Beschäftigten eines vorher waffenproduzierenden Betriebes verknüpft. Nachdem die Ferti-

gungsanlagen in Wilhelmshaven eingerichtet waren, wurde mit der Produktion von Kleinschreibmaschinen begonnen. Nur kurze Zeit dauerte es, bis man mit der Herstellung von Büro- und Reiseschreibmaschinen aufschloß, und schon bald verlief die Kurve der Geschäftsentwicklung nach oben, wie die Abbildungen 3, 4 und 5 zeigen.

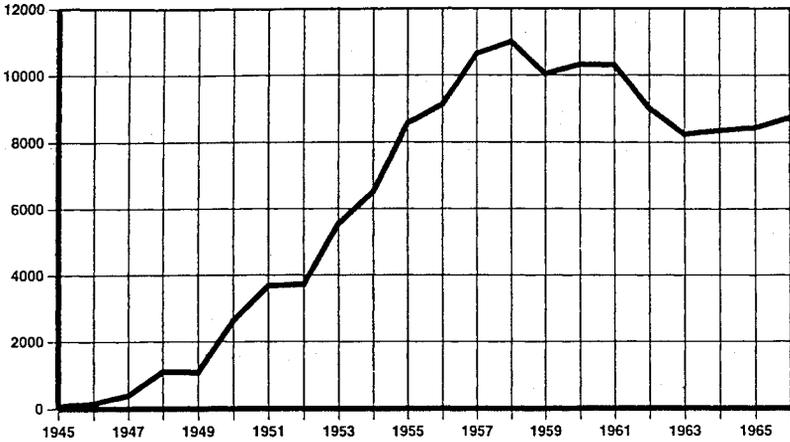
Im Jahr 1958 hatten die Olympia-Werke das bislang unangefochten auf Platz eins des europäischen Marktes rangierende italienische Unternehmen Olivetti von dort verdrängt. Damit waren sie der fünftgrößte Schreibmaschinenhersteller der Welt geworden. Stand die Marke Olympia nicht unbedingt für High-Tech-Raffinesse, so verkörperte sie doch robuste und solide Schreibmaschinentechnik. Mit Entwicklung und Produktion einer elektrisch angetriebenen Standardschreibmaschine Anfang der 60er Jahre und der ersten deutschen elektronisch gesteuerten Typenscheiben-Schreibmaschine Ende der 70er Jahre wurden die damaligen technischen Innovationsstandards für den Bereich klassischer Schreibtechnik erreicht und der Ruf als zuverlässiger Produzent von Qualitätsarbeit auf diesem Gebiet bestätigt (vgl. Buhr/Knie 1992: 16; Buhr 1993b).

Abbildung 3: Umsatzentwicklung Schreibmaschinen 1950 bis 1966



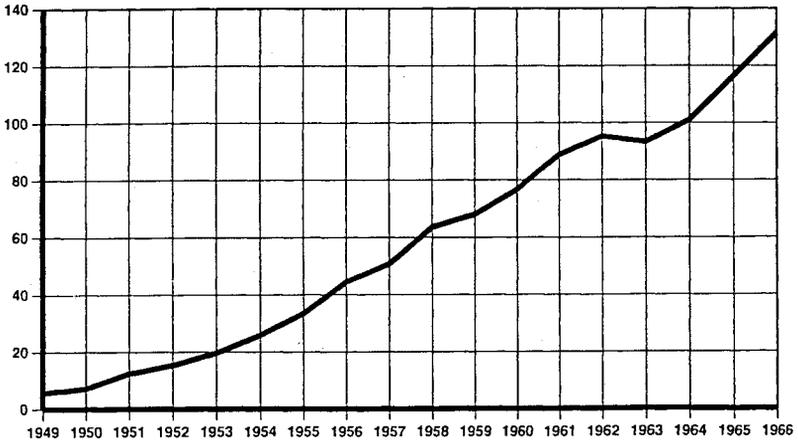
Quelle: Schwärzel (1992: 26)

Abbildung 4: Entwicklung der Beschäftigtenzahl 1945 bis 1966



Quelle: Schwärzel (1992: 23)

Abbildung 5: Entwicklung der Löhne und Gehälter 1949 bis 1966



Quelle: Schwärzel (1992: 34)

Von den späten 40er bis zu den beginnenden 60er Jahren war das internationale Engagement der Firma zunächst etwas in den Hintergrund gerückt. In der ersten Zeit nach dem Krieg galt das vorrangige Interesse dem Wiederaufbau im Westen Deutschlands. Hinzu kam, daß ein Großteil der ausländischen Beteiligungen wie z.B. die Gesellschaft in Madrid beschlagnahmt worden war (Ritter 1968: 176). Einzig die Generalvertretungen in Österreich, der Schweiz, auf den Philippinen und in Schweden konnten sehr schnell reaktiviert werden. 1954 hatte sich das Unternehmen aber schon wieder so weit erholt, um auch internationalen Ambitionen erneut Ausdruck zu verleihen. So hatte die Werbeabteilung eine sich bewegende Weltkugel kreiert, über die der Schriftzug Olympia hinwegzog (ebenda: 264). Ihren konkreten Ausdruck fand die Internationalität Olympias auch darin, daß die US-amerikanischen Behörden Olympia-Maschinen in ihre Beschaffungsliste aufnahmen und nicht mehr allein amerikanischen Produkten den Vorzug einräumten (ebenda: 265). Aus der mexikanischen Vertriebsseinheit wird von einer dort für die Mitarbeiter herausgegebenen Zeitschrift mit dem Titel "Olympia Dice"<sup>40</sup> berichtet (ebenda: 319).

#### 5.1.4 Die erfolgreichen 60er Jahre

Anfang der 60er Jahre begann eine Entwicklung, die sich im Laufe der 80er Jahre verstärkte und im Dezember 1992 zur endgültigen Schließung der Olympia-Werke führen sollte. Dabei hatten die ökonomischen Ergebnisse in den 60er Jahren zunächst gar nicht schlecht ausgesehen. So erinnert sich der damalige Arbeitnehmervertreter im Olympia-Aufsichtsrat:

"1965 war ein so hervorragendes Jahr, daß sie für eine Aufsichtsratssitzung in den Räumen der AEG einen Riesentisch voll mit Blumen vorbereitet hatten. Tatsächlich ist es heute unvorstellbar, wie damals die Ergebnisse aussahen! Wenn ich sage, daß wir eine gute Dividende ausschütten, eine noch höhere Rücklage bilden konnten, daß wir Abschreibungen in voller Höhe finanzierten und auch Investitionen fast alle selbst finanziert haben, dann war es in dieser Phase eigentlich generell auch die Meinung der Belegschaft: 'Ein solches Unternehmen kann gar nicht kaputt gehen.'" (Zit. nach Büsing 1992: 3)

Wie Tabelle 3 (siehe nächste Seite) verdeutlicht, stieg der Umsatz kontinuierlich an.

---

40 Auf Deutsch: Olympia spricht.

Tabelle 3: Umsatzentwicklung 1956 bis 1970

Jahr	Umsatz in Mio. DM ohne MWSt.	Zuwachs 1956 = 100 Prozent	Wachstum gegen- über Vorjahr in Prozent
1956	122,3	100,0	keine Angabe
1957	144,9	118,5	118,5
1958	176,3	144,2	121,7
1959	186,0	152,1	105,5
1960	193,8	158,5	104,2
1961	214,6	175,5	110,7
1962	213,7	174,7	99,6
1963	223,1	182,4	104,4
1964	259,3	212,0	116,2
1965	300,3	245,5	115,8
1966	336,0	274,7	111,9
1967	350,3	286,4	104,3
1968	392,3	320,8	112,0
1969	486,2	397,5	123,9
1970	565,9	462,7	116,4

Quelle: Schwärzel (1992: 3)

Die Zahl der Beschäftigten lag auf hohem Niveau (vgl. Tabelle 4, nächste Seite).

Neben dem Wilhelmshavener Stammhaus gab es weitere Fertigungsstätten, die wichtigsten in Oberndorf, Braunschweig, Leer und Wiesmoor. Zusätzlich zu den Eigenründungen wurden bestehende Unternehmen wie Eichner mit Werken in Neuenhain (Taunus) und Pfungstadt aufgekauft. Spanische, türkische und griechische Frauen wurden als Gastarbeiterinnen angeworben, um den Personalbedarf zu decken. Zugleich wurde die Gründung von Produktionsstätten im Ausland ins Auge gefaßt. Im Mai 1965 reisten die Vorstandsmitglieder Otto Reichert und Wilhelm Brok nach Fernost, um sich vor Ort bei den Olympia-Vertretungen in Japan, Hongkong und Thailand zu informieren und das Terrain zu sondieren (Ritter 1968: 453).

Die erste eigene Olympia-Fabrik im Ausland nach dem Zweiten Weltkrieg sollte schließlich 1965 im spanischen Vigo gebaut werden. Für dieses Projekt hat-

Tabelle 4: Entwicklung der Beschäftigtenzahl 1956 bis 1970

Jahr	Gesamtpersonal in Tausend	Zuwachs 1956 = 100 Prozent	Wachstum gegen- über Vorjahr in Prozent
1956	10,4	100,0	keine Angabe
1957	12,3	118,3	108,3
1958	14,7	141,3	119,5
1959	13,9	133,7	94,6
1960	14,9	143,3	107,2
1961	15,6	150,0	104,7
1962	14,2	136,5	91,0
1963	13,3	127,9	93,7
1964	13,8	132,7	103,8
1965	14,2	136,5	102,9
1966	14,4	138,5	101,4
1967	14,9	143,2	103,5
1968	16,2	155,8	108,7
1969	18,5	177,9	114,2
1970	19,8	190,4	107,0

Quelle: Schwärzel (1992: 1)

te sich die Wilhelmshavener Zentrale einen im Groß- und Außenhandel ausgebildeten Kaufmann ausgesucht, der sich dort bereits beim Aufbau der betriebswirtschaftlichen Abteilung bewährt, verschiedene Organisationsprojekte betreut und das Rechnungswesen in einem deutschen Zweigunternehmen der Olympia-Werke geleitet hatte. Aber nicht allein seine fachliche Qualifikation prädestinierte ihn in den Augen des Stammhauses für diese Aufgabe; auch seine spanischen Sprachkenntnisse und die familiäre Konstellation - seine Frau war Dolmetscherin für Spanisch - ließen die nötige Offenheit für Auslandsaktivitäten erwarten. Zur Vorbereitung arbeitete er ein halbes Jahr in einem spanischen Zweigunternehmen von AEG Telefunken, um danach mit dem Aufbau der neuen Olympia-Fabrik zu beginnen.

"Dann starb Otto Reichert, und mit ihm starb - das muß man wohl so sagen - auch das Projekt der Fabrik in Vigo." (Interview A)

Nicht "gestorben" war hingegen der Bau einer Fabrik in Nordirland und die Erweiterung des mexikanischen Engagements der Firma durch die Einrichtung einer Produktionsstätte in der Nähe der Hauptstadt.

Um die Auslandsaktivitäten besser koordinieren zu können, wurde im Wilhelmshavener Stammhaus eine eigene Abteilung eingerichtet. Zusätzlich zu den Betrieben in Nordirland und Mexiko kooperierte man nämlich noch mit einer Fabrik in Jugoslawien; überdies war man beauftragt worden, für die UdSSR eine Schreibmaschinenfabrik zu konzipieren. Die Abteilung zur Koordination der Auslandsaktivitäten unterstand direkt dem Vorstand; anfangs gehörten ihr drei Personen an. In Spitzenzeiten wie z.B. während des Fabrikbaus in der UdSSR waren bis zu 25 Personen dort tätig, v.a. Techniker und Ingenieure (Interview A).

Die Einrichtung einer eigenen Abteilung zur Steuerung der ausländischen Zweigunternehmen sowie die Inbetriebnahme von ausländischen Produktionsstätten zeigen, daß die damalige Olympia-Führung in der Frage der Internationalisierung eine dezidiert moderne unternehmenspolitische Linie vertrat. Ende der 60er Jahre begann weltweit die Ablösung der alten Form internationaler Arbeitsteilung<sup>41</sup>; in Deutschlands Unternehmertum waren Globalisierungstendenzen allerdings wenig verbreitet, wie die erwähnten dringlichen Appelle der Regierung an bundesdeutsche Unternehmer, doch im Ausland zu investieren, deutlich zeigen.<sup>42</sup>

Das Unternehmen machte sein Hauptgeschäft auch noch in den 60er Jahren mit der Produktion von Schreibmaschinen, wie Abbildung 6 (siehe nächste Seite) zeigt. Zwar hatten einige Verantwortliche in den Olympia-Werken Mitte der 60er Jahre erkannt, daß Schreibmaschinen als tragende Säule des Unternehmens auf Dauer nicht mehr ausreichten. Zu erwarten war, daß die für Olympia-Maschinen charakteristischen Qualitätsstandards zu kostspielig würden und die Firma als Schreibmaschinenhersteller langfristig nicht mit Anbietern aus Niedriglohnländern würde konkurrieren können. Zudem gab es Hinweise darauf, daß die "klassische" Form des maschinellen Schreibens durch elektronische Textverarbeitungssysteme abgelöst werden würde. Aufgrund dieser Einschätzung wurden seinerzeit verschiedene Entwicklungsprojekte auf den Weg gebracht.

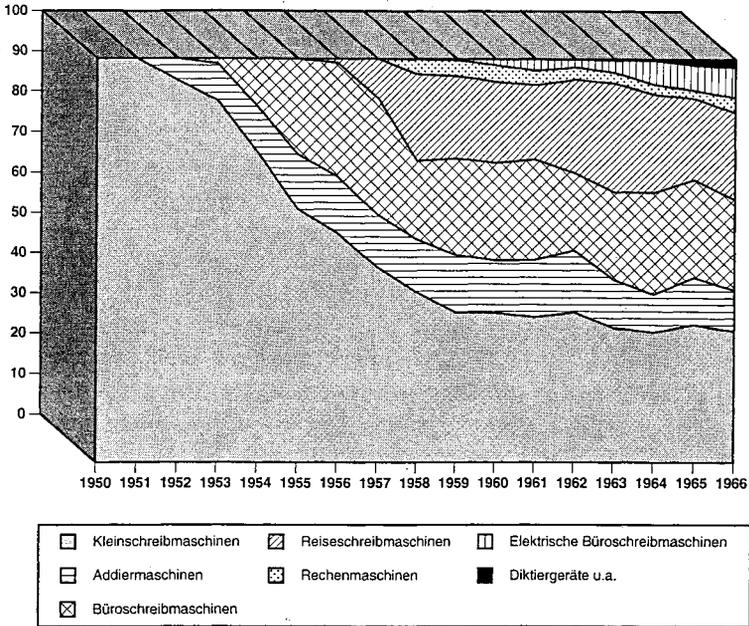
1971 installierte der Vorstand eine fünfköpfige neue Projektgruppe mit dem Auftrag, zukunftsweisende Alternativen zur herkömmlichen Art des automatisier-

---

41 Vgl. Buhr (1995); verwiesen sei auch auf die Ausführungen in Kapitel 2.2 der vorliegenden Untersuchung.

42 Vgl. Kapitel 1.1 der vorliegenden Untersuchung.

Abbildung 6: Anteil der Erzeugnisarten an der Gesamtproduktion 1950 bis 1966 in Prozent



Quelle: Schwärzel (1992: 20)

ten Schreibens zu suchen. Unter der Bezeichnung "Nicht-mechanisches Schreiben" sollte hier der Übergang zur "transklassischen" Schreibtechnik gelingen. Zu diesem Zeitpunkt war die generelle Produktlinie bei Olympia noch weitgehend von der Mechanik dominiert. Nicht-mechanisches Schreiben hatte das Image des Futuristischen und war weit weg von der täglichen Praxis im Unternehmen.

### 5.1.5 Die 70er Jahre: Rezession, Wirtschaftskriminalität und das AEG-Vergleichsverfahren

Als Mitte der 70er Jahre die wirtschaftliche Lage in fast allen westlichen Industriestaaten durch die längste und tiefgreifendste Rezession seit den 30er Jahren

erschüttert wurde, spitzte sich die Lage der Olympia-Werke zu. 1971 war bereits die erste der zahlreichen in der Umgebung des Hauptwerkes gelegenen Fertigungsstätten geschlossen worden. Nun folgten weitere Werksschließungen (Maier 1988: 118ff.). Einen kurzen Lichtblick stellte die Entwicklung der weltweit ersten elektronischen Typenscheiben-Schreibmaschine dar. Dieser neue Schreibmaschinentyp war das einzige tatsächlich erfolgreiche Ergebnis der - eher halbherzigen - Innovationsanstrengungen zur Entwicklung nicht-mechanischer Schreibtechnik. Er gehörte überdies genau genommen dem Bereich der "klassischen" Schreibtechnik an (vgl. Buhr 1996).

Nachdem ein erfolgreicher Einstieg in die Fertigung elektronischer Bürosysteme nicht gelungen war, hatten die Olympia-Werke dem Strukturwandel in der Büromaschinenindustrie wenig entgegenzusetzen. Das Ende war nur noch eine Frage der Zeit, zumal es weitere Ereignisse gab, die dem Unternehmen zusätzlich schaden. So suchte der damalige Vorstand der Olympia-Werke die wirtschaftlichen Einbußen mit Hilfe krimineller Maßnahmen zu verschleiern. Mit fingierten Umsätzen im In- und Ausland in den Jahren 1975 bis 1980 wurde dem AEG-Vorstand und Aufsichtsrat in gefälschten Bilanzen ein florierendes Unternehmen präsentiert. In Wirklichkeit türmten sich die per Scheinauftrag angeblich verkauften Produkte in sog. Kundenwarenlagern. Ende 1981, als der Firmenrevisor schließlich nicht mehr bereit war, die Revisionsberichte "treuhandfähig" abzufassen, wurde die Staatsanwaltschaft eingeschaltet (Handlötgen/Venske 1983: 96). All dies trug zum immer rascheren Niedergang des Unternehmens bei. 1980 mußten bei 130 Millionen DM Grundkapital ein Verlust von 165,5 Millionen DM und Schulden in Höhe von 460 Millionen DM bilanziert werden. Da nützte es auch nicht mehr viel, daß Olympia mit elektronischen Typenscheiben-Schreibmaschinen auf dem Weltmarkt eine Spitzenposition einnahm. Die Schreibtechnik entwickelte sich generell weg von der Schreibmaschine hin zu neuen computergestützten Textverarbeitungssystemen. Der Markt für elektronische Speicherschreibmaschinen blieb begrenzt und sollte in den 80er Jahren noch weiter zurückgehen.

Die ausgehenden 70er Jahre waren für die Olympia-Werke nicht nur durch die Entwicklung der Typenscheiben-Schreibmaschine, frisierte Bilanzen und Verluste aufgrund des Branchenumbruchs gekennzeichnet; überdies schlug das Vergleichsverfahren, in dem die AEG stand, auch auf die Olympia-Werke durch. Im Herbst 1981 hatte sich die finanzielle Lage der AEG so verschlechtert, daß der Vorstandsvorsitzende der Commerzbank, einer AEG-Großaktionärin, von einem konkursreifen Unternehmen sprach. Dieser drohende Konkurs konnte nur verhindert werden, weil sich Tausende von Gläubigern bereit erklärten, auf sechzig Prozent

ihrer Forderungen zu verzichten, und rund zwanzig Banken insgesamt 240 Millionen DM an Verbindlichkeiten erließen (Manager Magazin 1982, H. 1: 72). Der AEG-Vorstand seinerseits suchte das Unternehmen durch den Verkauf von Zweigunternehmen zu sanieren. Weil die Olympia-Werke jedoch selbst nahe am Konkurs standen - ein Defizit von 650 Millionen DM hatte sich angesammelt -, war das Schreibmaschinenunternehmen schlecht zu verkaufen. Überdies hatte die AEG die Bürgschaft für einen Teil der Olympia-Verbindlichkeiten übernommen (Der Spiegel 1983, H. 5). Insofern waren die AEG und die Olympia-Werke auf Gedeih und Verderb aneinander gekettet. Auf der einen Seite trug diese Konstellation dazu bei, daß die Olympia-Werke einem Konkurs entgingen.

"Zum Zeitpunkt des AEG-Vergleichsverfahrens standen wir mit einer Verlustrate da, die in jeder anderen Situation dazu geführt hätte, daß wir damals von der AEG fallengelassen worden wären. Wir konnten aber nicht weggestoßen werden, weil die gesamte Finanzierung der Olympia-Werke über die AEG lief, das heißt, alle Kosten, die mit der Auflösung eines Unternehmens verbunden sind, die Schulden, die hätten die AEG getroffen: die AEG wäre pleite gegangen." (Zit. n. Büsing 1992: 46)

Auf der anderen Seite gerieten die Olympia-Werke damit aber in den Einflußbereich der Daimler-Benz AG, die 1986 die AEG aufkaufte und in der es wenig Nähe zum Produkt Schreibmaschine gab. Das letzte Kapitel der Olympia-Firmengeschichte ist daher noch einmal von heftigen Turbulenzen gekennzeichnet. Von nun an häufen sich widersprüchliche Pressemeldungen über die Lage und den Fortbestand des Unternehmens. Dabei ist abwechselnd von Sanierungsplänen (Computerwoche v. 30.1.1981), vom "Sorgenkind der AEG" (so die Illustrierte Quick 1984) oder von Forschungen bei Olympia "für den perfekten Umgang mit Informationen" (Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 8.3.1985) die Rede. Immer weniger aber wird von neuen Forschungserfolgen berichtet. Statt dessen dreht sich alles um die Frage, ob die Olympia-Werke weitergeführt oder geschlossen werden sollen.

#### 5.1.6 Olympia im integrierten Technologiekonzern Daimler-Benz: Kein Platz für Schreibtechnik

Nach Übernahme der AEG durch die Daimler-Benz AG wurden die Weichen konsequent in Richtung Abbau gestellt. Der Bereich Bürotechnik wurde zu einem Geschäftsfeld erklärt, dem keine strategische Bedeutung zukomme und das demzufolge abzustoßen sei. In der von Daimler-Benz angestrebten neuen Struktur eines

integrierten Technologiekonzerns war kein Platz für Schreibmaschinen - und damit auch nicht für die Olympia-Werke (vgl. Trends v. 24.10.1988). Zwar versuchte der AEG-Vorstand durch die Ernennung immer neuer Olympia-Vorstände, das Zweigunternehmen wieder auf Erfolgskurs zu bringen.

"Dann kam Herr Krause, dann kam Herr Dr. Lofink, dann Herr Kalckbrenner - einer löste den anderen ab. Da ist doch kaum noch einer in die Fußstapfen des anderen getreten. Der war kaum hier, da war er auch schon wieder weg vom Fenster. Ausschlaggebend war zudem, daß gleichzeitig auch immer die gesamten Vorstände ausgetauscht worden sind. Manchmal hastest Du einfach den Eindruck der Überforderung, und nicht nur einmal war zu hören: 'Der Vorstand ist ja mehr in Frankfurt als hier.'" (Zit. n. Büsing 1992: 59)

Da der notwendige Erfolg ausblieb, kam es zu einer "Exekution auf schwäbisch" (Stern v. 10.11.1988). Nachdem der am Standort Wilhelmshaven festhaltende AEG-Chef 1990 seinen Posten aufgegeben hatte, wurden die Geschicke der AEG in die Hände eines Vorstandes gelegt, der als "Exekutor der (Daimler-Benz-, Anm. R. B.) Konzernstrategie" (Manager Magazin 1990, H. 11) charakterisiert wurde. Von nun an war es für interessierte Beobachter nur noch eine Frage der Zeit, bis die Meldung über den Verkauf oder die Schließung der Olympia-Werke offiziell verkündet würde. Da sich jedoch so ohne weiteres kein Käufer für das gesamte Unternehmen finden ließ und auch die Grenzen regional- wie gewerkschaftspolitischer Anstrengungen für den Erhalt des Standortes Wilhelmshaven erreicht waren, fiel die Entscheidung für eine Zerschlagung. Durch eine Aufteilung in kleine, eigenständige Einheiten hofften die AEG und Daimler-Benz, die Verkaufschancen zu erhöhen.

Im Oktober 1991 präsentierte der AEG-Vorstand dem Olympia-Aufsichtsrat ein Konzept, mit dem der Ausstieg aus der Bürotechnik und damit das Ende der Olympia-Werke vollzogen werden sollten. Im ersten Schritt war vorgesehen, drei rechtlich selbständige Einheiten zu bilden: eine Vertriebs- und Servicegesellschaft, eine Produktionsgesellschaft sowie eine Grundstücksgesellschaft. Der Vertriebs- und Servicegesellschaft sollte der Markenname "Olympia" zugeschlagen werden; über sie sollten Kunden weiterhin mit Produkten des Olympia-Sortiments beliefert werden. Die Produktionsgesellschaft hatte die Fertigung in Wilhelmshaven vorerst weiterzuführen, um den Markt solange zu beliefern, bis ein Käufer der Vertriebs- und Servicegesellschaft Geräte der Marke "Olympia" aus eigener Fertigung einführen könnte. Diese Produktionsgesellschaft sollte es jedoch höchstens bis Ende 1992 geben. Über die Grundstücksgesellschaft sollte die Werksimmobilie verwaltet und schließlich verkauft sowie die Voraussetzung da-

für geschaffen werden, daß sich neue Unternehmen nach dem Modell der Gewer-  
beparks auf dem Gelände ansiedeln können.

Die lokale Presse berichtete über die Vorstellung des Konzepts durch die Un-  
ternehmensleitung:

"Stöckl betonte, daß mit diesem Konzept die Marke 'Olympia' erhalten bleibt und die Verlu-  
ste in dreistelliger Millionenhöhe rasch abgebaut würden." (Nordwest Zeitung v. 26.10.1991)

Da Anfang der 90er Jahre sowieso nur dreißig Prozent der Olympia-Produktpalet-  
te vom Unternehmen selbst hergestellt wurden und siebzig Prozent des Sortiments  
preiswerte Zukäufe ausmachten (Wirtschaftswoche 1991, H. 3), die nach Prüfung  
durch die Olympia-Qualitätskontrolle unter dem Markennamen "Olympia" auf den  
Markt kamen, setzte das AEG-Konzept an bereits seit Mitte der 80er Jahre her-  
ausgebildete Strukturen an.

Trotz einer eindeutigen Aussage des AEG-Vorstandsvorsitzenden und des Be-  
schlusses von Daimler-Benz, die kostspieligen Olympia-Werke abzustoßen, läßt  
die niedersächsische Landesregierung noch im Oktober 1991 verlautbaren, dem  
Schreibmaschinenhersteller drohe doch nicht die völlige Stilllegung; in Gesprä-  
chen zwischen Landesregierung und Konzernleitung sei letztere von der Vorstel-  
lung abgewichen, "den Standort zu liquidieren" (Der Tagesspiegel v. 22.10.1991).  
Zur gleichen Zeit wird davon gesprochen, die Verkaufsbemühungen des AEG-  
Vorstands verliefen erfolgreich; die Vertriebsgesellschaft werde entweder an das  
südkoreanische Unternehmen Samsung oder den US-amerikanischen Schreibma-  
schinenhersteller Smith-Corona verkauft (Der Tagesspiegel v. 26.10. 1991). Das  
Geschäft zerschlägt sich jedoch.

"Der koreanische Mischkonzern Samsung kauft nicht. Der US-Konzern Smith-Corona hat  
sich - trotz hektischer Reiseaktivitäten von Herrn Stöckl in die USA - bis heute noch nicht  
entschieden und wartet scheinbar auf den letzten Tag des AEG-Ultimatums: 31. Oktober."  
(Der Freitag v. 8.11.1991)

Bei aller Unklarheit, ob sich ein Käufer findet oder nicht: Klar ist, daß die Produ-  
ktion im deutschen Standort Wilhelmshaven zum Ende des Jahres 1992 eingestellt  
werden wird. Das übrigbleibende Produktionsauftragsvolumen soll dann im mexi-  
kanischen Zweigunternehmen Olympia de México erbracht werden.

Das Konzept wird auch tatsächlich umgesetzt. Der Ausstieg aus der Schreib-  
maschinenproduktion soll dem Konzern insgesamt 1,1 Milliarden DM an Kosten

für Sozialpläne und Interessenausgleiche für die noch verbliebenen 2.700 Mitarbeiter verursacht haben (Wirtschaftswoche v. 17.12.1993). Andere Quellen nennen sogar fast zwei Milliarden DM (Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 1.7.1994). Nachdem im Dezember 1992 die Produktion in Wilhelmshaven geschlossen und deren Aufgaben vom mexikanischen Zweigunternehmen übernommen worden waren, gab es auf dem traditionsreichen Olympia-Werksgelände in Wilhelmshaven nur noch die Vertriebs- und Servicegesellschaft als rechtlich selbständiges Unternehmen, umgeben von verschiedenen Ausgründungen und einer großen Immobilie. Der endgültige Schlußstrich unter die Geschichte der deutschen Olympia-Werke als deutschem Unternehmen wurde eineinhalb Jahre später gezogen: Sowohl das mexikanische Zweigunternehmen als auch die deutsche Vertriebs- und Servicegesellschaft gehen im Juli 1994 in den Besitz der Elite-Gruppe aus Hongkong über (ebenda).

## **5.2 Das Zweigunternehmen: Olympia de México**

### **5.2.1 Der Anfang: Eine Handelsorganisation**

Schon früh gehörte zu den Zielen der Olympia-Werke, zu den führenden Schreibmaschinenunternehmen nicht nur Deutschlands, sondern der Welt zu zählen. Ganz oben auf der Liste der zu erobernden Märkte stand der amerikanische Kontinent. Ermutigt durch die Exportentwicklung in Brasilien, wo Olympia seit 1930 eine Generalvertretung unterhielt, sollten die Geschäfte auf Mexiko ausgeweitet werden. So wurde - organisiert durch eine Generalvertretung in schweizerischem Besitz - Ende der 30er Jahre damit begonnen, die in Deutschland produzierten mechanischen Schreibmaschinen auch in Mexiko zu verkaufen. Man hoffte, nicht nur den Markt eines weiteren lateinamerikanischen Landes zu erobern; vielmehr sollte auch näher an den US-amerikanischen Markt herangerückt werden.

Da sich die Geschäfte in Mexiko vielversprechend entwickelten, wurde 1949 zur besseren Kontrolle und zur Koordination der mexikanischen Verkäufer die Vertriebsgesellschaft Olympia Mexicana gegründet. Trotz des Namens "Olympia" gehörte die Gesellschaft nicht den deutschen Olympia-Werken; die Hauptaktionäre waren Schweizer und Mexikaner. Diese Strategie - Verkauf vollständig in Deutschland produzierter Maschinen über eine in Mexiko angesiedelte und unter europäisch-mexikanischer Kontrolle stehende Vertriebseinheit - geriet Ende der 60er Jahre in Widerspruch zur mexikanischen Industriepolitik (vgl. Dombois/Pries

1989: 31; Kürzinger 1992: 152ff.). Um die seit der Revolution von 1910 begonnene Industrialisierung zu forcieren, änderte die damalige Regierung unter Präsident Díaz Ordaz (Amtszeit: 1964 bis 1970) ihre Politik: Ausländischen Herstellern wurde die Auflage gemacht, die auf dem mexikanischen Markt verkauften Produkte mit einem Wertschöpfungsanteil von sechzig Prozent auch in Mexiko zu fertigen. Wie in anderen ausländischen Unternehmen zeigte man sich auch bei Olympia über die neue Entwicklung wenig erfreut, bedeutete sie doch eine Änderung der bisher für die in Mexiko verkaufenden ausländischen Unternehmen sehr profitablen internationalen "Terms of Trade".

Angesichts der neuen Umstände erwog man in der Wilhelmshavener Olympia-Zentrale, das Mexiko-Geschäft einzustellen. Dies stieß jedoch auf den Widerstand der Vertriebsgesellschaft Olympia Mexicana und der mit ihr verbundenen mexikanischen Vertragshändler; diese hatten mit dem Verkauf der Schreibmaschinen gute Gewinne gemacht und sahen sich nun in ihrer Existenz bedroht.

#### 5.2.2 Die Gründung einer Fabrik zur Montage von Olympia-Schreibmaschinen: Olympia de México

Die mexikanischen Vertragshändler schlossen sich 1968 zusammen, um in Los Reyes in der Nähe der Hauptstadt México (D. F.) eine Schreibmaschinen-Montagefabrik zu gründen: Olympia de México. Das Unternehmen hatte die Rechtsform einer Aktiengesellschaft, wobei sich entsprechend der Auflage der mexikanischen Regierung die Mehrheit der Anteile in mexikanischem Besitz befand. Neben den einheimischen Händlern gehörten auch Vertreter der mexikanischen Finanzwelt zu den Anteilseignern. Die Minderbeteiligung besaßen die Schweizer aus der Vertriebsgesellschaft Olympia Mexicana.

Unter großen Schwierigkeiten wurde in Los Reyes mit dem Aufbau einer eigenen Montagestätte für Olympia-Schreibmaschinen begonnen. Anfangs fehlte es an allem. Erschwerend kam hinzu, daß das deutsche Stammunternehmen dem mexikanischen Ansinnen sehr skeptisch gegenüberstand. Vordergründig befürchtete man in Wilhelmshaven erhebliche Qualitätsmängel bei den in Mexiko gefertigten Schreibmaschinen; eine Rolle gespielt haben dürfte hier auch das in Deutschland und Mexiko je unterschiedliche kulturelle Verständnis von qualitativ hochwertiger Arbeit.<sup>43</sup> Dies mobilisierte auf mexikanischer Seite zusätzliche Energien. So kapituliert man nicht, als angesichts fehlender Werkzeugmaschinen dringend benö-

---

43 Vgl. hierzu auch Kapitel 2.3 der vorliegenden Untersuchung.

tigte Teile nicht selbst hergestellt werden konnten. Durch den Zukauf von Dreh- und Spritzgußteilen mexikanischer Hersteller gelang es in Los Reyes, die ersten Maschinen zu montieren und damit den Auflagen der Regierung zu entsprechen. Die nicht unerheblichen technischen Probleme führten jedoch schließlich dazu, daß die schweizerischen Vertragspartner sich aus dem Unternehmen zurückzogen und ihre Anteile an der Vertriebsgesellschaft Olympia Mexicana und an der Fabrik Olympia de México an das deutsche Stammhaus verkauften.

### 5.2.3 Das Unternehmen unter deutscher Regie

Durch die Zulieferverträge mit mexikanischen Firmen waren die Auflagen der mexikanischen Regierung erfüllt worden. Aber wegen der unzureichenden Qualität der zugekauften Teile war man nicht in der Lage, störungsfrei funktionierende Schreibmaschinen zu montieren. Man hatte für den Zukauf Schreibmaschinenteile ausgewählt, die aus Grauguß gefertigt waren. Bei der Herstellung solcher Graugußteile gab es selbst im deutschen Stammhaus immer wieder Probleme mit der Qualität. Deshalb wurden sofort, nachdem die Wilhelmshavener die Aktien der Schweizer übernommen hatten, Experten aus dem Stammhaus, darunter ein leitender Ingenieur, in das Zweigunternehmen geschickt. Vor allem letzterer sollte den Betrieb so einrichten, daß hundertprozentig funktionsfähige Schreibmaschinen hergestellt werden konnten. In Wilhelmshaven war erkannt worden, daß der Betrieb in Mexiko ohne eine entsprechende Einrichtung nicht reibungslos produzieren konnte. Dementsprechend wurde das Werk Anfang der 70er Jahre mit Drehmaschinen, Stanzautomaten, Exzenterpressen und Vorrichtungen für die Oberflächenbearbeitung ausgestattet. Trotz Schwierigkeiten mit den mexikanischen Aktionären, die z.T. nicht bereit waren, weitere Finanzmittel zu investieren, konnte der Ausbau der Firma vorangetrieben werden. Schritt für Schritt entwickelte sich der Betrieb zu einem Werk, in dem Schreibmaschinen in bewährter Olympia-Qualität hergestellt wurden. Bis 1980 weitete sich die Produktion der rein mechanischen Standardschreibmaschine, ab 1975 erweiterte sie sich um die elektromechanische Standardschreibmaschine, auf eine Tagesproduktion von etwa dreihundert Maschinen aus. Bis dahin war jedoch ein weiter Weg zurückzulegen. Ständige Qualitätsprobleme und Querelen im Führungsteam nötigten das Stammhaus schließlich zu einer Änderung der Unternehmensstrategie.<sup>44</sup>

---

44 Eine Studie Franz Kollands (1988: 151) über ausländische Führungskräfte in Mexiko ergab, daß besonders deutsche Führungskräfte einem Typus zuzuordnen sind, der durch negative

#### 5.2.4 Die Ersetzung der deutschen Führungsspitze durch einen portugiesischen Manager

Da das deutsche Stammunternehmen 1972 seine positive Umsatzentwicklung nicht zuletzt auf die "rührigen Auslandstöchter" (Zeitschrift für Datenverarbeitung 1972, H. 8: 6ff.) zurückführte, sollte auch das mexikanische Unternehmen endlich florieren. Zusätzlich zu den internen Problemen hatten sich auch die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen von Olympia de México verändert. Mexiko hatte sich nach dem Zweiten Weltkrieg durch hohe Wachstumsraten und eine für Lateinamerika beispiellose politische Stabilität ausgezeichnet. Seit der zweiten Hälfte der 60er Jahre zeigte das sog. mexikanische Wirtschaftswunders aber Schwächen. Von 1970 bis 1976 gingen die Wachstumsraten des Bruttoinlandsprodukts deutlich zurück, das Inflationstempo nahm zu. Ende 1976 mußte die mexikanische Währung, der Peso, aufgrund eines Handelsbilanzdefizits von vier Milliarden US-Dollar in den vorangegangenen Jahren um achtzig Prozent abgewertet werden. Durch die Weltwirtschaftskrise 1973/74 war die Schwäche des mexikanischen Wirtschaftsmodells mit seiner hohen außenwirtschaftlichen Abhängigkeit und den geringen Expansionsmöglichkeiten des Binnenmarktes deutlich zutage getreten (vgl. Boris 1990: 307ff.; Dussel Peters 1993: 129ff.). Dies blieb nicht ohne Wirkung auf die Geschäftsleitung in Wilhelmshaven. Zwischenzeitlich hatte man dort sogar den Rückzug vom mexikanischen Markt erwogen.

Auf Initiative des Vorstands des deutschen Stammhauses wurde Mitte der 70er Jahre die bis dato rein deutsche Gruppe von Führungskräften durch die Berufung eines portugiesischen Ingenieurs ergänzt. Dieser neue Direktor war gelernter Techniker und - mit Ausnahme einer kurzen Tätigkeit in einem waffenproduzierenden Unternehmen - ein reiner "Schreibmaschinenmann". Seine Bestallung war das Ergebnis eines mehrstufigen Werbens des Vorstands der deutschen Olympia-Werke. Dieser kannte den neuen Mann bereits seit 1966. Damals hatten die Olympia-Werke das portugiesische Schreibmaschinenunternehmen Messa aufzukaufen versucht. Verhandlungsführer auf portugiesischer Seite war José Gallo. Das Geschäft kam zwar nicht zustande, aber die Leitung der Olympia-Werke hatte im Laufe der Verhandlungen in Gallo eine Persönlichkeit kennengelernt, die sie gerne für Olympia abgeworben hätte. Zu diesem Zeitpunkt war ihr Verhandlungspartner jedoch noch nicht bereit, seinen Posten als technischer Direktor der

---

Einstellungen gegenüber der mexikanischen Lebenswelt charakterisiert ist. Unter Umständen trug dies auch zur damaligen Situation bei Olympia de México bei.

Messa-Werke zugunsten einer Tätigkeit bei den Olympia-Werken aufzugeben. Doch neun Jahre später waren die Umstände günstiger, und José Gallo trat in die Dienste von Olympia de México ein.

Ob in der Anwerbung Gallos eine bewußte Entscheidung der Wilhelmshavener Unternehmensspitze für die personalpolitische Strategie "Einstellung eines Managers aus einem Drittland"<sup>45</sup> zum Ausdruck kommt, darf bezweifelt werden. Die Aussagen der Interviewten sprechen eher dafür, daß die persönlichen und fachlichen Kompetenzen Gallos, die der Wilhelmshavener Führung bei den Verhandlungen um Messa aufgefallen waren, den Ausschlag gaben. Dennoch kann nicht völlig ausgeschlossen werden, daß ein Portugiese eingestellt wurde, weil in Wirtschaftskreisen der mexikanische Nationalismus allgemein bekannt war (vgl. Kras 1988: 33) und befürchtet wurde, die Einstellung eines mexikanischen Managers führe zu einem Verlust an Verbindlichkeit gegenüber dem deutschen Stammhaus.

Gleich zu Beginn seiner Arbeit im September 1975 macht Gallo deutlich: Ein erfolgreicher Aufbau des mexikanischen Unternehmens sei nur möglich, wenn ihm seitens des deutschen Stammhauses ein hohes Maß an Autonomie eingeräumt werde. Der damalige Leiter der Wilhelmshavener Abteilung zur Betreuung ausländischer Zweigunternehmen erinnert sich:

"Der war wirklich Gold wert. Aber er war auch ein Mann, der um seine Qualitäten wußte und der auch unabhängig sein wollte und immer sehr viel Wert darauf legte, nach außen unabhängig zu sein." (Interview A)

Bereits im ersten halben Jahr schaffte es der neue Unternehmensleiter, das mexikanische Zweigunternehmen so in den Griff zu bekommen, daß er dem deutschen Stammhaus den Erhalt und Ausbau des Standortes Mexiko empfehlen konnte. Mit Hilfe seines diplomatischen und politischen Geschicks gelang es ihm, die Beziehungen zu den Aktionären zu verbessern und die Kontakte zu den Regierungsstellen zu vertiefen. Er führte im Unternehmen eine rationellere Arbeitsorganisation ein. Wie keiner vor ihm machte er die Entwicklung von Olympia de México zu seiner persönlichen Angelegenheit. Gegen den anfänglichen Willen der AEG und z.T. auch gegen die Wilhelmshavener Zentrale setzte er ein gründlich geplantes Entwicklungskonzept durch. Zum Vorbild nahm er dabei das von Olympia im Auftrag der Regierung der UdSSR dort erstellte Werk (Interview A).

---

45 Vgl. hierzu Kapitel 2.3 der vorliegenden Untersuchung.

Unterstützt wurden Gallos Bemühungen durch den Leiter der 1971/72 im Stammhaus eingerichteten Abteilung zur Betreuung ausländischer Zweigunternehmen. Für diesen war seit langem klar, daß neben dem Vertrieb auch die Produktion international organisiert werden mußte. Nicht nur, daß er die Autonomiewünsche des mexikanischen Zweigunternehmens respektierte; er bewertete es vielmehr als Vorteil, daß in Mexiko der Eindruck einer von Deutschland unabhängigen und eher mexikanisch dominierten Unternehmung entstand. Mit einem Mann an der Spitze, der sich so sehr mit Olympia de México identifizierte, der zudem als erfahrener Fertigungsexperte galt und aufgrund seiner südeuropäischen Herkunft mit lateinamerikanischer Mentalität vertraut war, konnte das deutsche Management für eine Fortsetzung der Aktivitäten in Mexiko gewonnen werden.

### 5.2.5 Olympia de México auf dem Weg zu Rentabilität und Reputation

Trotz partiell unterschiedlicher Interessen und daraus resultierender Differenzen wurde José Gallo vom "Mann mit dem unsichtbaren Sombrero" (Interview A), wie der Leiter der Abteilung zur Betreuung ausländischer Zweigunternehmen im deutschen Stammhaus genannt wurde, unterstützt; ebenso vom mittlerweile überwiegend mit Mexikanern besetzten Management.<sup>46</sup> Allmählich entwickelte sich Olympia de México zu einem rentablen und in Mexiko sehr angesehenen Unternehmen. 1981 wurden etwa 99.000 Schreibmaschinen produziert. Diese Leistung wurde mit insgesamt 1.208 Beschäftigten erzielt, wovon 848 direkt in der Produktion beschäftigt waren (vgl. Tabelle 5, siehe nächste Seite).

1981 erfolgte der Einstieg in das elektronische Zeitalter, und Olympia de México konnte damit werben, daß unter seinem Dach die erste elektronische Schreibmaschine Lateinamerikas hergestellt wurde. Besagte Maschine war gerade zwei Jahre vorher als weltweit erste ihres Typs im deutschen Stammunternehmen entwickelt und auf den Markt gebracht worden (vgl. Buhr 1993b). Ein Jahr später rangierte das Tochterunternehmen Olympia de México auf der Rangliste der 500 herausragendsten Unternehmen Mexikos auf Platz 159.

Allerdings stand 1982 die Existenz des Unternehmens erneut auf der Kippe.

"Dann kam das berüchtigte Jahr 1982, wo mehrere unglückliche Ereignisse zusammenstießen. Das war einmal der Währungscrash in Mexiko mit dem totalen Verbot, Kredite zurück-

---

46 Ein Jahr nach Gallos Amtsantritt hatte der aus Deutschland stammende technische Direktor das Unternehmen verlassen.

Tabelle 5: Entwicklung der Beschäftigtenzahl, Olympia de México

Jahr	Anzahl der Beschäftigten	Jahr	Anzahl der Beschäftigten
1971	426	1981	1.208
1972	483	1982	1.198
1973	784	1983	1.092
1974	816	1984	1.062
1975	832	1985	978
1976	836	1986	901
1977	846	1987	877
1978	1.051	1988	835
1979	1.150	1989	890
1980	1.061	1990	1.017

Quelle: Unveröffentlichte Firmenunterlagen

zuzahlen. Wir waren voll in dem Trubel drin. Zwei Wochen später meldete die AEG Vergleich an. Das war eine fast tödliche Kombination, aus der wir nur mit Glück herausgekommen sind. Da stand das Schicksal Mexikos auf der Kippe, muß man ganz ehrlich sagen. Und hier im Hause (gemeint ist das Wilhelmshavener Stammhaus, Anm. R. B.) gab es deutlich zwei Lager, pro Mexiko und contra Mexiko." (Interview A)

Das Glück bestand darin, daß das Pro-Lager den Unternehmensberater, der die AEG im Vergleichsverfahren betreute, davon überzeugen konnte, eine Lösung der deutschen Probleme könne darin bestehen, die Produktion zu internationalisieren. In einem ersten Schritt, so die Internationalisierungsbefürworter, solle die Fertigung der mechanischen Schreibmaschine ganz aus der deutschen Fabrik ausgegliedert und in das mexikanische Zweigunternehmen verlagert werden. "Damit war Mexiko gerettet." (Ebenda) Als hilfreich erwies sich auch, daß Olympia de México zu diesem Zeitpunkt gezeigt hatte, daß man dort nicht nur mechanische, sondern auch elektronische Schreibmaschinen bauen konnte. So kam es, daß die "fast tödliche Kombination" von Währungs-crash im direkten Umfeld des Zweigunternehmens und konkursreifen Finanzverhältnissen im Stammunternehmen entschärft werden konnte, weil sich Olympia de México unter Gallos eigensinniger

und auf Autonomie bedachter Leitung zu einem stabilen Unternehmen entwickelt hatte, dem eine erfolgreiche Zukunft zugetraut wurde.

In Deutschland wurden unterdessen zwei Produktionsstätten geschlossen; die gesamte Herstellung der arbeitsintensiven Fertigung klassischer mechanischer und elektromechanischer Typenhebel-Standardschreibmaschinen wurde in das mexikanische Zweigunternehmen verlegt. Die aus beinahe 3.000 Teilen bestehenden mechanischen und elektromechanischen Schreibmaschinen mit Typenhebelabdruck waren für die Herstellung in einem "Dritte-Welt"-Land wie aus dem Lehrbuch prädestiniert (vgl. Dombois 1987: 24; Mies 1989: 142).

Für Olympia de México bedeutete diese Entwicklung nicht nur eine quantitative Erweiterung der bisherigen Produktpalette, sondern den Sprung in den Weltmarkt. Durch die Konzentration der gesamten Weltmarktproduktion mechanischer und elektromechanischer Olympia-Schreibmaschinen im mexikanischen Unternehmen war dessen bisherige Beschränkung auf den heimischen und lateinamerikanischen Markt aufgehoben worden.

Nicht nur in quantitativer Hinsicht war die Entscheidung, die gesamte Weltmarktproduktion mechanischer und elektromechanischer Olympia-Schreibmaschinen nach Mexiko zu verlagern, bemerkenswert. Für das mexikanische Zweigunternehmen war sie existentiell, weil mit der wirtschaftlichen Katastrophe Mexikos Anfang der 80er Jahre (vgl. Biermann 1993: 80ff.) auch der für Olympia de México bislang überlebenswichtige Binnenmarkt zusammenbrach. Durch die Übertragung der Olympia-Weltmarktproduktion konnte der Wegfall des einheimischen Marktes mehr als kompensiert werden.

Darüber hinaus korrespondierte diese unternehmenspolitische Entscheidung mit der Krisenstrategie der mexikanischen Regierung; die Folge war ein nicht gering zu achtender Bedeutungszuwachs der Firma innerhalb der mexikanischen Industrie. Die mexikanische Regierung versuchte nämlich über einen neo-liberalen Kurs die politische und wirtschaftliche Krise zu stoppen. Zu diesem zählten die Öffnung des Binnenmarktes für ausländisches Kapital und ausländische Industrieansiedlungen, die Privatisierung von Staatsbetrieben, drastische Einschränkungen der Staatsausgaben und die Kürzung von Sozialleistungen. Insbesondere die Förderung privater in- und ausländischer Industrie durch Lohnstopp, Verbilligung der Ausfuhren und Erleichterung des Kapitalimports sowie der Beitritt Mexikos zum Freihandelsabkommen GATT 1986 ergänzten sich mit der Entwicklung im transnationalen Unternehmen Olympia. Vor diesem Hintergrund konnte der Umsatz in zehn Jahren um ungefähr 9.500 Prozent gesteigert werden, wie aus Tabelle 6 (siehe nächste Seite) hervorgeht.

Tabelle 6: Umsatzentwicklung, Olympia de México, 1980 bis 1990

Jahr	Umsatz in Tausend alten Pesos
1980	341.250
1981	1.190.527
1982	2.024.239
1983	4.527.828
1984	6.044.757
1985	8.834.759
1986	17.751.471
1987	44.140.671
1988	73.165.458
1989	83.489.021
1990	113.796.978

Quelle: Unveröffentlichte Firmenunterlagen

Bei Olympia de México bewältigte man die anstehenden Aufgaben - Aufbau neuer Produktionskapazitäten und Übergang von einem vor internationaler Konkurrenz geschützten Markt zu einem Wettbewerb unter Weltmarktbedingungen - unter der seit 1975 bewährten Führung: Gallo als fast charismatischer Direktor, ein mexikanischer Ingenieur als technischer Leiter, ein deutscher Kaufmann als kaufmännischer Leiter.

Aus dem deutschen Stammhaus wurden überdies mehrere Jahre lang einige Werkzeugbauer nach Mexiko geschickt, um den Werkzeugbau und die Werkzeugreparatur - generell Problembereiche - auf Vordermann zu bringen und die Beschäftigten vor Ort zu trainieren und auszubilden (Interview A). Die Leitung dieser qualitätssichernden Maßnahmen lag bei einem deutschen Techniker, der sich im Laufe von zwanzig Jahren im deutschen Stammhaus vom Feinmechaniker-Auszubildenden zum Techniker mit Spezialgebiet "Qualitätssicherung" profiliert hatte. Dieser war zum ersten Mal 1979 kurzfristig aus dem Wilhelmshavener Stammhaus entsandt worden, um die Lage vor Ort zu prüfen. 1980 folgte dann ein zweijähriger Einsatz als Leiter der Schreibmaschinen-Endprüfung, und von 1984

bis 1988 lag die Gesamtleitung der Qualitätssicherung in Los Reyes ebenfalls in seiner Regie (Interview B).

Olympia de México konnte sich somit zu einem ökonomisch erfolgreichen, am Weltmarkt orientierten und operierenden Unternehmen entwickeln. Es besaß zudem das Wohlwollen der mexikanischen Regierung, weil seine unternehmenspolitischen Strategien in hohem Maße mit den industriepolitischen Vorgaben der Regierung in Einklang standen.

1988 beendete José Gallo aus familiären Gründen die dreizehnjährige Tätigkeit als Direktor von Olympia de México, um nach Europa zurückzukehren, wo er bis zu seiner Pensionierung Anfang der 90er Jahre die französische Olympia-Niederlassung leitete.

#### 5.2.6 Die Entwicklung des Unternehmens unter neuer Leitung

Gallos Nachfolge trat ein deutsch-mexikanischer Finanzfachmann an. Zu dessen ersten Amtshandlungen gehörte, mit Hilfe eines mexikanischen Unternehmensberatungsinstituts eine auf das Unternehmen zugeschnittene moderne und zukunftsfrüchtige Unternehmensphilosophie zu entwickeln. Über einen längeren Zeitraum traf sich die Gruppe der leitenden Angestellten, um unter Anleitung eines Beraters eine auf dem Unternehmenskulturansatz basierende Strategie mit firmenbezogenen Leitsätzen auszuarbeiten. Seinem Selbstverständnis als moderner mexikanischer Manager entsprechend wollte der neue Direktor auch durch Änderungen auf der Führungsebene den Übergang in die moderne Ära vorantreiben. Anstelle Gallos nahezu an feudalistische Verhältnisse erinnernder Unternehmensführung mit einer charismatischen Führungsperson an der Spitze sollte das Unternehmen nun teamorientiert und partnerschaftlich bei hoher Eigenverantwortlichkeit aller Beschäftigter geleitet werden. Analog zur Orientierung an zeitgemäßen integrationsstiftenden Managementstrategien wurde auch die Produktion modernisiert. Nachdem die Produktionseinstellung im deutschen Stammhaus beschlossen und in Deutschland entschieden worden war, daß es ab 1993 nur noch ein einziges Schreibmaschinenwerk - das in Mexiko - mit dem Namen "Olympia" geben sollte, begann eine neue Etappe im mexikanischen Unternehmen.

Zwar wurde die alte mechanische Typenhebel-Standardschreibmaschine unverändert und erfolgreich weiterproduziert. Bedingt durch die Produktionseinstellung im deutschen Stammhaus kamen jedoch die Ausweitung der Produktpalette und die Erweiterung der Produktion um elektronische Schreibmaschinen und Rechenmaschinen hinzu. Olympia de México avancierte zu einem der mit modern-

ster Fertigungstechnik ausgestatteten Unternehmen Mexikos. Nicht nur die verschiedenen Auszeichnungen (vgl. Revista Auge de México 1990: 192f.), die dem Unternehmen verliehen wurden, sondern auch die Ernennung seines Direktors im Februar 1994 zum Vorsitzenden der - bis zu diesem Zeitpunkt in Deutschland verbliebenen - Olympia-Vertriebsgesellschaft können als Beleg für einen erfolgreichen Aufbruch in die Moderne angeführt werden. Zusätzlich zu den produktionsbezogenen Aufgaben fiel damit auch der weltweite Vertrieb des gesamten Olympia-Produktespektrums in die Zuständigkeit des mexikanischen Unternehmens (vgl. Presseinformation der Olympia Office Vertriebsgesellschaft 1994).

Als vorläufig letztes wichtiges Datum in der Geschichte des Unternehmens ist hier der 1. Juli 1994 zu nennen. An diesem Stichtag verkaufte der Daimler-Benz-Konzern sämtliche noch in seinem Besitz befindlichen Geschäftsteile der ehemaligen Olympia-Werke und damit auch das mexikanische Zweigunternehmen an die Elite-Gruppe aus Hongkong. Letztere ist ein 1979 gegründeter Konzern im Alleinbesitz des chinesischen Unternehmers Lin Yongning. Mit derzeit 15.000 Beschäftigten weltweit und Werken in Hongkong, der chinesischen Sonderwirtschaftszone Shenzhen und im übrigen China sowie in Malaysia und Indonesien werden Büromaschinen wie Schreibmaschinen, Laserdrucker, elektronische Registrierkassen, Spezialelektronik, Kommunikationstechnik, Audiogeräte, eine Palette von Haushaltskleingeräten, optische Geräte und - im Standbein Maschinenbau - auch Spritzgußmaschinen und Schrittmotoren hergestellt. Bereits vor der Übernahme bestanden enge Kontakte zwischen Olympia de México und der Elite-Gruppe. So bezog Olympia de México die zugekauften Schreibmaschinen von Elite. Für die nächste Zukunft wurde bereits eine Aufstockung der Produktion angekündigt.

Dieser kurze Blick auf einige Entwicklungsetappen der Olympia-Werke Wilhelmshaven und der Olympia de México stellte einige Akteure, Ereignisse und Probleme des transnationalen Unternehmens vor. Die schwierige Zusammenarbeit zwischen Stamm- und Zweigunternehmen zeigte sich in Mexiko besonders in der Phase vor 1975. Erst mit dem Dienstantritt José Gallos als Direktor entwickelte sich ein profitables und expansionsfähiges mexikanisches Zweigunternehmen, das am Ende der "Olympia-Geschichte" die Gesamtproduktion des Stammunternehmens übernahm. In den folgenden Kapiteln wird es vor diesem Hintergrund darum gehen, die Innenseite dieses spannungsreichen Verhältnisses von Stammhaus und Zweigunternehmen zu beleuchten und mit Hilfe des Konzeptes "Leitbild" die Dynamik von Integration und Segregation zu analysieren.

## **6. Unternehmensbezogene Interpretationen gesellschaftlicher Konventionen: Die Olympia-Familie und die Olympia- Qualitätsarbeit als Leitbilder des Stammhauses**

In Kapitel 3 war herausgearbeitet worden, daß identitätskonstituierende Orientierungen Instanzen bilden, über die eine Integration von Organisation und Mitgliedern erfolgt. Diese Orientierungen beziehen sich v.a. auf die Geschlechtszugehörigkeit sowie die Arbeit.

Bei der Entwicklung der Geschlechtsidentität spielt die Familie als primäre Sozialisationsinstitution eine zentrale Rolle. Durch Übertragung familiärer Werte und Strukturen auf den Ort der Erwerbsarbeit, das Unternehmen, werden die primären geschlechtsspezifischen Sozialisationserfahrungen biographisch fortgeschrieben, stabilisiert und weiterentwickelt (Beck-Gernsheim 1980: 25ff.). Im folgenden werden die Übertragung familiärer Muster mit den in ihnen eingeschlossenen geschlechtsspezifischen Rollen und deren Verschränkung mit arbeitsbezogenen Orientierungen im deutschen Stammhaus aufgezeigt. Dabei wird ihre sinn- und integrationsstiftende Wirkung deutlich gemacht.

Dem Verständnis von Unternehmen als offenen sozialen Systemen gemäß kann die unternehmensbezogene Adaption familien- bzw. geschlechts- sowie arbeitsbezogener Orientierungen nicht losgelöst vom jeweiligen nationalen Umfeld betrachtet werden. Was sich in der Gesellschaft als ganzer findet, durchdringt auch die Unternehmensgrenzen und schlägt sich dort in unternehmensspezifischer Ausformung nieder. Georg Schreyögg (1993: 149ff.) spricht in diesem Zusammenhang von der landeskulturellen Durchdringung von Unternehmen. Bevor die Verhältnisse im Stammhaus im einzelnen aufgefächert werden, muß deshalb zuerst genauer herausgearbeitet werden, was in Deutschland unter "Familie" und "Arbeit" verstanden wird.<sup>47</sup>

---

47 Auf den ersten Blick mag eine solche Explikation überflüssig anmuten. Zu selbstverständlich erscheint vielen, was mit "Familie" und "Arbeit" gemeint ist, zu alltäglich sind die Erfahrungen, die jede und jeder damit hat. Gerade deshalb ist es aber nötig zu präzisieren, was allgemein als typisch deutsches Familien- und Arbeitsverständnis gilt, und es von dem zu trennen, was die einzelnen in ihrem Alltag individuell leben. Darüber hinaus erleichtert dies

## 6.1 Familie in Deutschland als zentrale Institution der Sinnstiftung - traditionelles Bild und reale Veränderungen

Die gesellschaftliche Bedeutung der Familie spiegelt sich in der Fülle der Untersuchungen zum Thema (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 1985: 35f.; Vascovics 1993: 388ff.). Unstrittig ist, daß trotz diverser Veränderungen in den vergangenen hundert Jahren die wesentlichen Strukturmerkmale von Familie recht stabil geblieben sind. In Theorie wie Praxis wird unter Familie die mit Beginn der Industrialisierung entstandene bürgerliche Klein-, Gatten- oder auch Kernfamilie verstanden. Eine Familie besteht demnach aus einem Elternpaar und seinen noch nicht erwachsenen Kindern. Die Entstehung dieser Organisationsform menschlichen Zusammenlebens kann als Antwort auf ein Dilemma interpretiert werden - das der extensiven Beanspruchung durch Berufsarbeit unter industriellen Bedingungen einerseits und der Notwendigkeit der Reproduktionsarbeit andererseits. Die Aufgaben der Familie werden in diesem Sinne dahingehend definiert,

"... vielen der 'Störfaktoren' in der entstehenden bürgerlich-kapitalistischen Industriegesellschaft einen Raum zu geben: Gefühle, Liebe, Körperlichkeit, die Sorge für die Noch-nicht-Konkurrenzfähigen, die Nicht-mehr-Konkurrenzfähigen, die Wiederherstellung der Arbeitskraft und die Aufzucht der nächsten Generation von Arbeitskräften." (Rerrich 1992: 42)

Die hierin eingeschlossene Vater-Mutter-Kind(er)-Konstellation gilt nahezu ungebrochen als Normalfall deutscher Familie, obschon ihr Anteil an den bundesrepublikanischen Haushalten in den letzten Jahren zurückgeht - dies zum einen, weil weniger geheiratet wird, zum anderen, weil die Scheidungszahlen steigen. Zugleich wird das Zusammenleben von Frau und Mann ohne Trauschein, die sog. nichteheliche Lebensgemeinschaft, gesellschaftlich immer mehr akzeptiert. Auch nimmt die Zahl der Ehepaare ohne Kinder zu. Daneben gibt es mehr Familien, die aus alleinerziehenden Elternteilen, v.a. alleinerziehenden Frauen, und

---

Lesenden aus einem anderen als dem deutschen Kulturkreis, die auf das Stammhaus bezogenen Ausführungen dieser Untersuchung zu verstehen. Da der Untersuchungszeitraum Anfang der 90er Jahre endet, konnte auf neuere Arbeiten, die die Entwicklung der Familie in den 90er Jahren zum Gegenstand haben, verzichtet werden. Überdies ist davon auszugehen, daß in der ländlichen Region des Standorts der Olympia-Werke traditionelle Orientierungen weitaus stabiler fortbestanden und weniger Erosionstendenzen zeigten als in Stadtregionen.

ihren Kindern bestehen. Zu beobachten ist auch, daß die aushäusige Erwerbsarbeit verheirateter Frauen mit Kindern erheblich zugenommen hat (ebenda: 12ff.). Dennoch hat eine "richtige" Familie, so die gängige Vorstellung, weiterhin der traditionellen bürgerlichen Kleinfamilie zu entsprechen. Alle anderen Familienformen werden als Abweichungen und Variationen dieses Musters gewertet - und nicht selten stigmatisiert.

Typisch für dieses Organisationsmuster ist das patriarchale Geschlechterverhältnis, das sich trotz der Wandlung der Familie von der germanischen Sippe über die mittelalterliche Haushaltsfamilie zur neuzeitlichen Kleinfamilie fortsetzt.

"Der Rückblick auf die Geschichte der Familie macht deutlich, daß sich als großes Leitmotiv das Prinzip des Patriarchalismus in immer neuen Kombinationsmustern wiederholt. Im Verlauf der Industrialisierung wandelte sich wohl der Typus der Familie in ökonomischer und sozialer Hinsicht von demjenigen der gemeinsam wirtschaftenden und hausenden großen Haushaltsfamilie zur Kleinfamilie: Das Bürgertum entwickelte nun einen Familientyp mit eigener Familienkultur. Aber das Prinzip des Patriarchalismus blieb bestehen, ja, der pater familias dieser Epoche erhielt noch dadurch neue Machtbefugnisse, daß er für die Seinen die einzige Vermittlung zur Außenwelt, zu Arbeit und Gesellschaft bildete, während sich die abgeschirmte familiäre Innenwelt um die zentrale Gestalt der Mutter und Hausfrau zusammenschloß." (Weber-Kellermann 1982: 10)

Obwohl sich der reale Familienalltag in den gesellschaftlichen Schichten voneinander unterschied, entwickelte sich diese Familienvorstellung schichtübergreifend zu einer allgemeingültigen Orientierung. Der kulturellen Prägestkraft des Bürgertums und seiner Vorbildfunktion entsprechend wurde die bürgerliche Familie zum Ideal immer weiterer Kreise und "damit letztlich zum Vorläufer der 'traditionellen Familie' des 20. Jahrhunderts" (Rerrich 1992: 35).

Die normative Kraft dieses Modells erweist sich am Beispiel der Arbeiterfamilien. Phänomenologisch betrachtet glich die Struktur der proletarischen Familie derjenigen der Bürgerfamilie: eine zwei Generationen umfassende Kleinfamilie, die auf die gegenseitige Unterstützung aller Familienmitglieder angewiesen war und deren Überleben durch den Tod eines Elternteils an der Wurzel bedroht wurde. Diese äußere Struktur war jedoch das einzig Identische mit der bürgerlichen Familie (Weber-Kellermann 1982: 127ff.). Dennoch galt auch in diesen Kreisen das bürgerliche Familienideal mit der nicht-erwerbstätigen und ausschließlich mit der Pflege des Haushalts beschäftigten Hausfrau. Erinnert sei an den Stolz proletarischer Ehemänner, wenn ihr Lohn zum Unterhalt der Fami-

lie ausreichte, so daß sie sagen konnten, ihre Frau habe es nicht nötig zu arbeiten (vgl. Schlösser 1978: 353).

Noch heute - angesichts gewachsener Berufsorientierung von Frauen - zeigt sich die Prägekraft des traditionellen Bildes. So erscheint vielen jungen Frauen das Drei-Phasen-Modell, d.h. Unterbrechung der Erwerbstätigkeit, um Kinder großzuziehen, als eine Möglichkeit, einerseits der traditionellen Frauenrolle zu entsprechen und andererseits ihren Berufswunsch nicht völlig aufzugeben (vgl. Nave-Herz 1992: 67). Im Modell der bürgerlichen Kleinfamilie mit seiner Konstruktion des Gegensatzes von öffentlicher und privater Sphäre drückt sich somit das dualistische Modell der Geschlechtscharaktere mit seiner geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung aus.

Wie stark traditionelle Vorstellungen die beruflichen Karrieren selbst von Frauen blockieren, die weder Ehe noch Kinder in ihrer Lebensplanung vorsehen, zeigen immer wieder Diskussionen um betriebliche Frauenförderpläne sowie Untersuchungen zu geschlechtsspezifisch differenzierenden Einstellungspolitiken und differierenden Aufstiegschancen. Generell wird von weiblicher Doppelbelastung aufgrund der Zuständigkeit für Reproduktionsarbeiten ausgegangen - und als Gegensatz dazu von einer uneingeschränkten beruflichen Einsatzbereitschaft der Männer.

Wandlungen hin zu mehr Gleichheit zwischen den Eheleuten vollziehen sich nur zögerlich. So durften verheiratete Frauen bis zur Ehereform von 1976 nicht ohne die Erlaubnis ihres Mannes erwerbstätig sein. Ein anderes Beispiel bietet die Entwicklung des Namensrechts: Hieß es 1900 noch, die Frau habe den Familiennamen des Mannes anzunehmen, so erlaubte das Gleichberechtigungsgesetz von 1958 den Frauen, ihren Geburtsnamen dem männlichen Familiennamen hinzuzufügen. Die schon erwähnte Ehereform 1976 sah schließlich vor, daß auch der Geburtsname der Frau zum Familiennamen erklärt werden konnte. Falls sich die Eheleute aber nicht einigen könnten, würde automatisch der Name des Mannes zum Familiennamen.

Aus dem Dargestellten geht hervor, daß das herkömmliche bürgerliche Familienbild immer noch das deutsche Familienverständnis charakterisiert. Die Idealisierung traditioneller Familienvorstellungen und die gleichzeitige Auflösung realer Familien durch Scheidung, Berufstätigkeit der Mütter usw.

"... sind die zwei Gesichter eines modernen, in den enttraditionalisierten, individualisierten Lebenswelten um sich greifenden Liebesglaubens." (Beck/Beck-Gernsheim 1990: 228)

Da Familie immer zugleich etwas Doppeltes ist, "etwas Symbolisches und etwas Reales, etwas Entworfenes und etwas Gelebtes" (Rerrich 1992: 22), kommt dem Familienideal bei der Charakterisierung von Familie zentrale Bedeutung zu.

Das Ideal der Kleinfamilie mit seiner Rollenverteilung im Sinne patriarchalen Autoritäts- und Abhängigkeitsdenkens, das sich in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts stabilisiert hatte (vgl. Weber-Kellermann 1982: 16), wurde in Deutschland nach 1933 durch die Nationalsozialisten noch aufgewertet, indem diese bewußt an die alte Tradition anknüpften und das Familienideal zu einem Baustein ihrer Führerideologie machten (ebenda: 11, 87ff., 176ff.). Nach Ende des Zweiten Weltkrieges erfolgte dann ein erneuter Stabilisierungsschub (vgl. Chopra/Scheller 1992: 51), weil die Verhältnisse unmittelbar nach dem Krieg zu der allgemeinen Einschätzung beitrugen, einzig die Familie biete noch stabilen Halt angesichts ungewisser Zeiten. Für die einzelnen war damals die Familie oft auch tatsächlich als einzige Stütze übriggeblieben, dementsprechend wurde sie hochstilisiert (vgl. Weber-Kellermann 1982: 204f.).

An der Spitze dieser Familie steht der Ehemann. Mit seiner männlichen Führungsrolle korrespondiert die einer von ihm ökonomisch abhängigen Ehefrau, die das häusliche Leben nach seinen Bedürfnissen und den Erfordernissen der Kindererziehung organisiert. Die familiäre Arbeitsteilung sieht dementsprechend aus: Die Frau übernimmt den größten Teil der Haushaltstätigkeiten und weitere mit der Organisation des Privatbereichs verbundene Aufgaben, z.B. Behördengänge. Trotz Frauenemanzipation und Individualisierungstendenzen sowie einer allgemeinen Anerkennung des Gedankens der Gleichberechtigung ist die herkömmliche Arbeitsteilung nach wie vor gang und gäbe. Neuere Untersuchungen förderten zutage, daß 92 Prozent der Männer sich kaum an Haushaltsaufgaben beteiligen und sich in der Institution Ehe die alten Rollenmuster verstärken (vgl. Der Spiegel 1996, H. 43). An der Frau "hängen" (!) weiterhin die Kindererziehung und die Pflege sozialer Kontakte im erweiterten Familien- und Bekanntenkreis. Darüber hinaus ist sie zuständig für die Stabilität des emotionalen Gleichgewichts aller Familienmitglieder. Dies erreicht sie durch verständnisvolles Eingehen auf den Mann, indem sie ihn emotional bestätigt und bestärkt und in Familienkonflikten vermittelt und ausgleicht.

"Die Frau vor allem ist zuständig für liebevolle Zuwendung und freundliche Fürsorge, für die Herstellung eines Familienklimas der Entspannung und Geborgenheit." (Beck-Gernsheim 1980: 64)

Dies sind Aufgaben, die gewöhnlich nicht als Arbeit, sondern als selbstverständlicher Bestandteil der weiblichen Rolle betrachtet werden. Zur männlichen Rolle gehört es, im Beruf erfolgreich, weniger emotional, statt dessen sachorientiert und in technisch-arbeitsweltlichen Angelegenheiten kompetent zu sein. Auf dem Terrain des Haushaltsmanagements hat er hingegen voll und ganz auf die Kompetenz der Frau an seiner Seite zu vertrauen.

Trotz vieler Belege dafür, daß tatsächlicher Familienalltag und Familienideal nicht deckungsgleich sind und diverse Modifikationen gelebt werden, kann zusammenfassend festgestellt werden, daß die vorherrschende Familienform in Deutschland wie folgt gekennzeichnet ist:

- räumliche Trennung von Produktion und Reproduktion,
- Trennung von Öffentlichkeit und Familienleben, Erwerbsarbeit und Hausarbeit,
- geschlechtsspezifische Aufgabenzuweisung, nach der der Mann für die äußere Sphäre des Erwerbs und die Frau für die private Sphäre der familiären Alltagsarbeit zuständig ist,
- patriarchale Binnenstruktur mit dem Mann als Familienoberhaupt und Ernährer, der die Autorität über Frau und Kinder hat,
- sentimentale Aufwertung der Familienbeziehungen und Emotionalisierung des Verhältnisses von Eltern und Kindern,
- Ausweitung und Intensivierung der Kindererziehung (vgl. Rerrich 1990: 35).

Der kurze Abriss zeigt, daß die bekannte Gedichtzeile

"Der Mann muß hinaus ins feindliche Leben und drinnen waltet die züchtige Hausfrau"  
(Schiller, hier: 1966: 813)

auch heute noch Gültigkeit beanspruchen kann - auch wenn das damit angesprochene Familienbild zunehmend und in erster Linie von Frauen in Frage gestellt wird (vgl. Chopra/Scheller 1992: 56; Der Spiegel 1996, H. 43: 80).

Wie im folgenden gezeigt wird, verzahnt sich das Familienbild - und damit das in ihm eingewobene männliche und weibliche Rollenverständnis - mit den Merkmalen, die als typisch für das deutsche Verständnis von Arbeit gelten.

## 6.2 Die Grundprinzipien des deutschen Arbeitsverständnisses: handwerklich, technisch, männlich

Charakteristisch für das deutsche Verständnis von Arbeit und das damit zusammenhängende Produktionsmodell sind die Facharbeiterzentrierung und das Verständnis von Facharbeit als Beruf.

"Zu diesem Berufsverständnis gehören fachliches Können, aber auch inhaltliches Interesse an der Arbeit, Bereitschaft zur umfassenden und die eigenen Fachgrenzen überschreitenden Verantwortung und weitgehende Selbstregulierung in der Arbeitsausführung." (Jürgens/Malsch/Dohse 1989: 363)

Grundlage dieses Berufsverständnisses ist die handwerkliche Tradition, die bis heute ihre Prägekraft nicht einbüßte. Diese handwerkliche Traditionslinie verband sich bereits Ende des vorigen Jahrhunderts mit einer technischen Komponente; insofern läßt sich behaupten, Facharbeit und Ingenieursarbeit bildeten ein historisch gewachsenes basales Strukturelement der deutschen Industrie und der Gesellschaft insgesamt (vgl. Manske 1994: 415; Lutz 1996a: 103ff.). Dies kann als Ergebnis eines spezifisch deutschen Industrialisierungswegs betrachtet werden: Im Vergleich zu anderen Ländern währten in Deutschland vorindustrielle Produktionsformen besonders lange. Die Industrialisierung in Form großräumiger Fabrikation setzte vergleichsweise spät ein. So zeigt die Gewerbestatistik der deutschen Zollvereinsstaaten, daß 1846 der Kleinbetrieb im fließenden Übergang zum Handwerk vorherrscht (vgl. Conze 1976: 437).

In der vorindustriellen Zeit fand die gewerbliche Produktion im Handwerk statt.<sup>48</sup> Eine alte Chronik überliefert, daß 1762 in einer kleinen Stadt mit 1828 Einwohnern 121 Handwerksmeister lebten und arbeiteten, die sich auf 47 verschiedene Gewerke verteilten. Dazu gehörten Küfer, Weber, Schuster, Bäcker, Fleischer, Schmied, Seiler, Schlosser, Faßmacher, Drechsler, Tischler, Schneider usw. Bei aller Unterschiedlichkeit der Arbeitsgegenstände hatten diese Berufsgruppen eine Gemeinsamkeit: ihre Arbeitsweise. Dazu gehörte, daß das Werkzeug, mit dem man auf den Werkstoff einwirkte, mit den eigenen Händen geführt und im allgemeinen außer der Muskelkraft keine fremde Antriebsenergie verwandt wurde. Dementsprechend war das Produktionswissen eng an die Person des Handwerkers gebunden. Es bestand in seiner individuellen Kenntnis und

---

48 Vgl. auch Kapitel 3.1.3 der vorliegenden Untersuchung.

Erfahrung und war weniger oder gar nicht in abstraktem Unterricht, sondern durch Nachahmung und langjährige Übung angeeignet worden.

Charakteristisch waren auch die Besitzverhältnisse. Der Handwerksmeister arbeitete selbständig und produzierte vorwiegend mit seiner eigenen Arbeitskraft. Werkzeuge und meist auch Rohstoffe waren in seinem Besitz, und er verkaufte seine Produkte oder seine Arbeit selbst und direkt an die Konsumierenden. Sein Produktionsziel bestand darin,

"... sich und seiner Familie einen standesgemäßen Lebensunterhalt zu sichern und nicht etwa darin, Kapital anzusammeln und zu vermehren." (Ehmer 1987: 63ff.)

Anders in Italien und Frankreich: Dort hatte sich das kapitalistische Denken, d.h. ein Denken vorwiegend in quantitativen Kategorien, bereits im 13. Jahrhundert zur vorherrschenden Haltung entwickelt. Für das Deutschland selbst des 16. Jahrhunderts läßt sich dagegen feststellen,

"... daß kapitalistisches Denken und Werken nur erst an der Oberfläche der deutschen Volksseele geblieben war. Erst im 18. Jahrhundert beginnt ein regeres industrielles und kommerzielles Leben, das dann noch einmal zu Beginn des 19. Jahrhunderts ermattet. Man kann ohne Übertreibung sagen, daß eine wirkliche Neublüte des kapitalistischen Geistes in Deutschland erst nach 1850 beginnt." (Sombart 1923: 183)

Die starke Ausweitung handwerklicher Betriebe beispielsweise in Preußen - dort stieg das Handwerk von 1816 bis 1840, gemessen am Bevölkerungswachstum, überdurchschnittlich an (Conze 1976: 439f.) - führte dort allmählich zu einem Überangebot an Handwerksarbeit. Der Ausweg aus dem nicht mehr genügend aufnahmefähigen Handwerk herkömmlicher Art lag allgemein darin, eine Produktion in Form der Verlagsarbeit mit Stücklohn aufzunehmen, die Werkstatt auszuweiten, zu modernisieren und sie zu einer Fabrik auszubauen oder als Lohnarbeiter in der Fabrik eines Unternehmers zu arbeiten. Für viele der Nachwuchshandwerker stellte die Fabrikarbeit in einer Zeit wachsender Gewerbefreiheit eine verlockende Alternative zur Enge des stagnierenden Handwerks dar, weil hier eine größere Arbeitsplatzsicherheit erhofft werden konnte.

Für nicht wenige Meister war dagegen der Ausbau ihres kleinen Handwerksbetriebs zu einem größeren Unternehmen ein Weg, die nicht mehr ausreichenden Produktionskapazitäten zu verbessern. In einer Typologie zur Herkunft der Unternehmerschaft werden unterschieden: adelige Großgrundbesitzer, bürgerliche Gewerke, Fabrik-, Geschäfts- und bäuerliche Erben, Kaufleute und Bankiers,

Handwerker und Techniker sowie Forscher. Die Mehrheit der Unternehmerschaft stammte aus dem Handwerk und dem Kaufmannsstand (ebenda).

Das Handwerk kann insgesamt als Ausbildungsschule und Arbeitskräftevorrat für die aufkommende Industrie in Deutschland betrachtet werden. So wurde die Ausbildung qualifizierter Arbeitskräfte auch nach 1871 zunächst weiterhin von den Handwerksbetrieben getragen (vgl. Mottek/Becker/Schröter 1974: 57f.). Dies trug wesentlich dazu bei, daß handwerkliche Vorstellungen auf die Arbeit in den Fabriken übertragen wurden. Bis heute drückt sich die Haltung von Facharbeitern zu ihrer Arbeit in Zuschreibungen aus, die an handwerkliche Arbeitstraditionen erinnern.

"... Gewissenhaftigkeit, Sorgfalt, Qualitätsbewußtsein, Produzentenstolz, Verantwortung, Zuverlässigkeit, ein Berufsethos gebaut auf Selbständigkeit in der Tätigkeit, Gebrauchswertbewußtsein und ein hohes Engagement in der Produktion und für ihren gesellschaftlichen Nutzen. Facharbeiter sind dafür zuständig, daß die Produktion läuft, auf sie kann man sich verlassen." (Projektgruppe Automation und Qualifikation 1987: 70)

Die für das deutsche Verständnis von Arbeit typische Verknüpfung handwerklicher und technischer Traditionen rührte daher, daß der Aufbau einer Industrie, die sich gegenüber der englischen und französischen als konkurrenzfähig erweisen sollte, weitere Fachkräfte benötigte - und die gab es so ohne weiteres in Deutschland nicht. Demgemäß ließ anfangs die Qualität der in deutschen Fabriken hergestellten Waren sehr zu wünschen übrig. 1888 wurde in England das später als Gütesiegel bekannte "Made in Germany" eingeführt, um die eher mangelhaften deutschen Industrieprodukte zu kennzeichnen und von den hochwertigeren englischen abzugrenzen (vgl. Pollard 1987: 186). In Deutschland bemühte man sich deshalb, das technische Know-how zu verbessern. Zum einen wurde ein eigenes Gewerbeschulsystem geschaffen, um wissenschaftlich gebildete gewerblich-industrielle Spitzenkräfte heranzuziehen. Bis dahin waren die abhängigen oder unabhängigen industriellen Führungskräfte meist Autodidakten gewesen, die durch eine Handwerksausbildung und die Praxis ihrer Industriebetriebe gefördert worden waren (vgl. Conze 1976: 489). Zum anderen wurde die Entwicklung der Naturwissenschaften in Universitäten und technischen Hochschulen vorangetrieben. Um 1870 erlebte die Wissenschaft in Deutschland einen bis dahin nicht gekannten Aufschwung.

"Das junkerlich-bourgeoise Deutschland verfügte zum Zeitpunkt der Reichsgründung über das größte Potential an Universitäten, Hochschulen und anderen Schulen. In 34 Universitä-

ten waren 2.031 Professoren und Dozenten tätig, die durchschnittlich 20.000 Studenten jährlich ausbildeten. Mit Hilfe dieses Potentials sowie der rasch ansteigenden Bildungsinvestitionen - sie verdoppelten sich danach alle zehn Jahre - gelang es, einen bedeutenden Vorsprung auf dem Gebiet der Ausbildung naturwissenschaftlicher Kader sowie in der Entwicklung der Grundlagenforschung zu erzielen." (Mottek/Becker/Schröter 1974: 59)

Als Ergebnis dieser Entwicklung bildete sich schließlich ein Arbeitskräftepotential, das verglichen mit dem in England und Frankreich disziplinierter und besser ausgebildet war. In ihm vereinigten sich handwerkliche Traditionen mit einem Hang zur technischen Perfektion und Hochtechnik zu einer für "deutsche Arbeit" als typisch angesehenen Mischung. Dieses gegen Ende des vergangenen Jahrhunderts entstandene Arbeitsvermögen trug wesentlich zum erfolgreichen Aufbau der deutschen Industrie und zum weltweit guten Ruf ihrer Qualitätsprodukte bei.

Als die Nationalsozialisten 1933 die Macht in Deutschland übernahmen, griffen sie, wie in Kapitel 3 gezeigt, die handwerkliche Tradition dieses Arbeitsverständnisses auf, verstärkten und instrumentalisieren diese im Sinne ihrer politischen Ziele.

Auch auf sozialdemokratischer Seite besann man sich gerne auf die handwerklichen Wurzeln der Industriearbeiterschaft. Vor 1914 hatten die Sozialdemokraten um die Zustimmung der Arbeitenden mit Plakaten zum 1. Mai geworben, die - mit allegorischen Jungfrauen geschmückt - auf Ordnung abstellten, vor allem aber kraftstrotzende Proletarier zeigten.

"Diese muskelbepackten jungen Männer stützen sich auf Hammer und Amboß; Handwerk und Handarbeit, nicht aber Beherrschung von Maschinen wurden 'vorgezeigt'. Und: Während die weibliche Symbolfigur offenkundig keine reale Person bedeutete, mochte das bei den Symbol-Männern weniger eindeutig sein. Als Ikonen der Arbeit figurierten jedenfalls nur Männer." (Lüdke 1991: 364)

Die zentrale, über Jahrzehnte fortdauernde Bedeutung dieses speziellen Arbeitsvermögens für das deutsche Produktionsmodell spiegelt sich auch in den seit den 80er Jahren geführten Debatten um Krise und Zukunft des Industriestandorts Deutschland angesichts neuer Produktionskonzepte wider. Im Mittelpunkt einer der Diskussionslinien: der Typus des deutschen Facharbeiters und die von ihm erbrachte Qualitätsarbeit. Die einen sehen in ihm eine Voraussetzung, die gegenwärtigen Wandlungsprozesse zu bewältigen, weil

"... gerade der durch Facharbeiter und Ingenieure geprägte Technikstil Deutschland Chancen eröffnet, als 'reifes' Industrieland und angesichts einer tendenziellen Stagnation der Wirtschaft im internationalen Wettbewerb weiter mitzuhalten." (Manske 1994: 416)

Andere bestreiten die Einschätzung, daß die Anpassungskapazitäten der deutschen Industrie in ihrem speziellen Arbeitspotential lägen, und stellen die Frage: "Sind unsere Tugenden überhaupt noch wirkliche Tugenden?" (Kern/Sabel 1994: 605)<sup>49</sup>

Aus dem Dargestellten und dieses ergänzend läßt sich die Frage nach dem für Deutschland typischen Verständnis von Arbeit kurzgefaßt so beantworten:

- Das deutsche Arbeitsverständnis vereinigt manuelles Geschick und praktische Erfahrung auf einem soliden Fundament theoretischer Kenntnisse und ist verknüpft mit einer engen Regelbindung.
- Es ist verbunden mit einem Zugehörigkeitsgefühl zur jeweiligen Berufsgruppe. Strenge Arbeitsteilung zwischen den Berufsgruppen ist genauso kennzeichnend wie der Anspruch auf perfekte Beherrschung aller Arbeitsgänge.
- Auszumachen ist ein ausgesprochener Produktstolz als Teil dieses handwerklich-technisch geprägten Arbeitsverständnisses.
- Berufliche Leitbilder werden mündlich tradiert; generell herrscht ein Umgang, in dem nonverbale Kommunikation vor mündlichen und schriftlichen Absprachen rangiert ("Wir brauchen darüber nicht zu sprechen. Das ergibt sich von alleine.").
- Eine Abgrenzung findet statt gegenüber anders qualifizierten Personengruppen, z.B. Frauen und minder- oder nicht-qualifizierten Arbeitern.
- Berufsstolz ist eng mit bestimmten männlichen Selbstbildern verknüpft: Man ist stolz auf Körperkraft und Ausdauer, kann viel essen, zeigt sich trinkfest und ist eben "ein richtiger Mann".

Im folgenden verlagert sich die Perspektive auf die betriebliche Ebene. Dabei wird die integrationsstiftende Wirkung der gesellschaftlichen Idealbilder von Familie, Geschlecht und Arbeit im Unternehmen gezeigt und deutlich gemacht, daß es sich um Orientierungskomplexe handelt, über die sich heterogene Betriebswelten zu einer über innere Bande gefestigten Gemeinschaft zusammenschließen.

---

49 Vgl. hierzu auch die Veröffentlichungen der Berliner Projektgruppe Automation und Qualifikation.

### **6.3 Die betriebliche Adaption gesellschaftlicher Familien- und Geschlechtervorstellungen: Das Leitbild von der Olympia-Familie**

Die Übertragung des gesellschaftlichen Ideals der Familie auf soziale Gruppen, Organisationen und besonders auf Unternehmen hat in Deutschland und auch anderswo, z.B. Japan, lange Tradition (vgl. Krell 1994). Auch heute ist dieser Vorgang jedem vertraut: Alle kennen die Fernseh-Familie, die Familie der Tchibo-Kaffeetrinker, die Bayer-Familie oder die Hoesch-Familie. Das Wort "Familie" muß dabei nicht einmal ausdrücklich genannt werden, um Assoziationen hervorzurufen, die mit dem Familienbild verbunden sind: "Wir Paulaner", "wir HSV'ler", "wir Olympianer" reicht aus, um an die familiäre Sphäre zu erinnern und das Gefühl der Zusammengehörigkeit auszulösen. Insofern ist die Integration heterogener Unternehmenswelten über das Bild vom Unternehmen als Familie nicht nur für Olympia kennzeichnend. Vielmehr handelt es sich um einen generellen Mechanismus, der als unbewußte denk- und handlungsleitende Orientierung bei den Beschäftigten und/oder als bewußt geplante Integrationsstrategie der Unternehmensführungen dazu beiträgt, betriebliche Konflikte zu entschärfen und Konsens zu stiften. Je nach Geschichte, wertevermittelnden Persönlichkeiten und Branche unterscheidet sich die betriebspezifische Interpretation dieses allgemeinen Integrationsmechanismus von Unternehmen zu Unternehmen.

Die gesamte Geschichte der Olympia-Werke, so läßt sich zeigen, war mit dem Leitbild von der Olympia-Familie verbunden. In dessen Zentrum stehen Orientierungen aus der Privatsphäre; in ihm drückte sich die innere Beziehung zwischen Organisation und Mitgliedern aus. Sowohl die Beschäftigten als auch die Unternehmensleitungen übertrugen familiäre Orientierungen und die in diesen eingeschlossenen rollenspezifischen Verhaltensmuster auf die Olympia-Werke. Die mit Familie verbundenen Werte wie Fürsorge, Wärme, Glück, Gemeinsamkeit und Treue mit jeweils geschlechtsspezifisch unterschiedlichen Identifikationsmerkmalen lassen sich als die bei Olympia denk- und handlungsleitende Maxime nachzeichnen. Über sie bildete sich ein Gefühl der Zusammengehörigkeit heraus, wurden das Unternehmen und die in ihm Arbeitenden zu einer Einheit zusammengefügt.

In den 20er und 30er Jahren, als die Olympia-Werke nach Erfurt umgezogen waren und sich mittels Entwicklung einer eigenen Olympia-Identität von der AEG-Zentrale abzunabeln suchten, war die Übertragung des Familienbildes auf das Unternehmen und den betrieblichen Alltag auf Initiative der Geschäftsleitung forciert worden. Dies läßt sich anhand einer vom Unternehmen erstmals zu

Beginn der 30er Jahre herausgegebenen Zeitschrift, der Olympia-Rundschau, leicht nachzeichnen. Diese Zeitschrift wandte sich an alle, die mit Herstellung, Vertrieb oder Wartung von Olympia-Schreibmaschinen zu tun hatten. Die Auswertung dieser Quelle macht deutlich, wie das Bild von der Olympia-Familie seitens der Unternehmensleitung entwickelt und gepflegt wurde. Die Zeitschrift und weitere Quellen zeigen ebenfalls, wie die Beschäftigten dieses Bild empfanden und tatsächlich "lebten". Genau wie eine richtige Familie hatte diese Quasi-Familie einen Namen: die Olympia-Familie.

"Uns alle bindet der gemeinsame Name der Gesellschaft, das gemeinsame Interesse an ihrem Vorwärtskommen, eng aneinander. Dieses innere Band will die neue Zeitschrift uns veranschaulichen, will immer wieder ins Gedächtnis rufen, daß unsere Arbeit nicht nur uns selbst angeht, sondern auch das Ganze, alle jene anderen Menschen, die teilweise in ganz anderen Ländern und unter ganz anderen Bedingungen unserem Namen Geltung schaffen wollen." (Olympia-Rundschau 1931, H. 1)

Obwohl von der Unternehmensleitung formuliert und veröffentlicht, handelte es sich dabei nicht um ein äußerlich bleibendes und einseitiges Band; vielmehr erweist es sich als eine Orientierung, die für Beschäftigte wie Unternehmensführungen gleichermaßen gilt und sich in dieser Form durch fast die gesamte Dauer des Bestehens der Olympia-Werke als integrationsstiftende Instanz zieht.

"Heute (1992, Anm. R. B.) ist es nicht mehr ganz so, sicher liegt es auch an der gesamten Situation: Damals haben wir uns sehr mit der Firma identifiziert. Das Gros der Leute in Roffhausen und Middelsfähr arbeitete bei Olympia, sie verstanden sich als 'Olympia-Familie'. Alle, die in der Straße wohnten, kannten sich. Wenn etwas mit der Firma war, ging uns das unheimlich nahe. Ich darf gar nicht an die Zeit denken, als es zum ersten Mal wirklich losging." (Zit. n. Büsing 1992: 34)

Verstärkt wurde die Entwicklung des Gemeinschaftsgedankens mittels des Bildes von der Olympia-Familie in den 30er Jahren durch die Nationalsozialisten. Deren den Aspekt Vergemeinschaftung aufgreifende Integrationspolitik machte auch vor den Olympia-Werken nicht halt. Die aktiven Nationalsozialisten in der Belegschaft nutzten die Zeitschrift, um eine entsprechende Politik zu verbreiten.

"Als im Jahre 1933 viele Gegensätze zu beseitigen und eine große Gemeinschaft aufzubauen war, ging man daran, in den Betrieben Arbeitsgemeinschaften zu bilden, die es übernahmen, das neue Gedankengut zu pflegen und vor allem durch eine zweckmäßige Freizeitgestaltung die Schaffenden eines Betriebes ihren Interessen entsprechend zusammen-

zuführen. Auch in unserem Unternehmen bildete sich Ende November 1933 eine solche Arbeitskameradschaft, die ihr Wirken unter dem Titel 'NSBO-Kameradschaft' der Europa begann. Aus bescheidensten Anfängen - wir erinnern uns, daß in den ersten Monaten des Jahres 1934 der Werkchor 16 und die Werkkapelle nur 24 Kameraden zählt und weitere Gruppen überhaupt nicht bestanden - entwickelte sich die 'Kameradschaft' zu ihrer heutigen Größe. Stark gefördert durch die Betriebsführung konnte so eine Organisation geschaffen werden, die in der Pflege der Musik, der Unterhaltung, des Sports, der Fortbildung und auf vielen anderen Gebieten namhafte Erfolge aufzuweisen hat. Darüber hinaus hat sich aber aus dem Gruppenleben und aus dem Zusammenwirken aller Teile unserer Betriebsgemeinschaft - das bei ernsthaften Appellen, würdig gestalteten Feiern, aber auch bei Bunten Abenden und sonstigen Veranstaltungen kräftig in Erscheinung trat - ein gegenseitiges Verstehen ergeben, das aus der 'Kameradschaft', im Sinne einer Arbeitsgemeinschaft, wirkliche Kameradschaft entspringen ließ." (Olympia-Rundschau 1943, H. 12)

Die starke integrative Kraft familiärer Symbole resultiert aus dem ihnen innewohnenden Geschlechterverhältnis und dessen identitätsstiftender Bedeutung für Männer wie für Frauen. Daß diese Rollenverteilung in der betrieblichen Welt ihre Entsprechung findet, soll im weiteren gezeigt werden. Die Verschränkung arbeits- und familien- bzw. geschlechtsbezogener Orientierungen sorgt zudem dafür, daß eine weitere identitätsbildende Instanz bereitsteht.

Wie sich die Übertragung der familiären Orientierungsmuster in ihrer geschlechtsspezifischen Ausprägung auf den Betrieb bei den Führungskräften niederschlägt, illustrieren mehrere Beispiele. Nahezu idealtypisch zeigt sich dies bei dem technischen Direktor aus der Gründungs- und Etablierungszeit des Unternehmens, Franz Beck. Er gehörte zu jenen Ingenieuren, die 1923 den Umzug der Schreibmaschinenproduktion nach Erfurt leiteten und war bis zu seinem Tod im Juli 1940 als technischer Direktor Vorstandsmitglied des Unternehmens. Beck galt als "Vater" des Unternehmens, der sein Leben der Firma und den darin arbeitenden Menschen widmete. So war auch sein Geburtstag nicht einfach ein privates Datum, dem - wenn überhaupt - nur im unmittelbaren Arbeitsumfeld eine Bedeutung zukam; sein Festtag wurde vielmehr zu dem des gesamten Unternehmens gemacht.

"Es wurden ihm Ovationen und Ständchen gebracht, und wir konnten ihm einen Gabentisch aus allen Teilen unseres Betriebes und unserer Verkaufsorganisation aufbauen. So wurde dieser Tag aus einem persönlichen Feiertag zu einem Festtag unseres ganzen Werkes und unserer Firma überhaupt. Es wird uns unvergeßlich bleiben, wie sich Franz Beck damals mit Tränen der Rührung für so viel Liebe und so viel Gemeinschaftsempfinden bedankte." (Olympia-Rundschau 1940, H. 9)

Der sechsstufige Nachruf in der Olympia-Rundschau zeichnet das Bild einer Führungsperson, die in ihrer Arbeit fast alle Eigenschaften eines Familienoberhauptes an den Tag legte.

"Er mußte aufbauen, Neues schaffen, täglich aus eigenen Erfahrungen schöpfend Ideen hineintragen, Leben schaffen und Entwicklungen anbahnen. Ihr wißt, wie stolz Franz Beck auf sein Werk war, und wir alle, die wir mit ihm arbeiten durften, sind mit ihm stolz darauf. Mit diesem Satz aber verbindet sich eine zutiefst gefühlte Dankbarkeit für den Mann, der der Vater des Werkes war und von dem wir alle gelernt haben, wie man arbeiten muß. So wie seine ganze Liebe überhaupt den Kindern und der Jugend gehörte. Und in diesem Verhältnis zur Jugend spiegelte sich am klarsten sein inneres Wesen wider. Dieses innerste Wesen in ihm war eine unendliche Güte, der Wille, anderen zu helfen, anderer Menschen Glück zu fördern. Dabei war er selbst unendlich bescheiden. Seine Person stand immer im Hintergrund, er stellte für sich keine Ansprüche ans Leben. Alle meine Arbeitskameraden kannten seine Liebe zu unserer Betriebsjugend. Wenn er durch die Lehrlingswerkstatt ging, dann leuchteten seine Augen. Das hatte bei ihm nichts mit der Pflicht zur Schaffung technischen Nachwuchses zu tun - das war ihm innerste Herzenssache." (Ebenda)

Dem männlichen Rollenverständnis entsprechend durften Emotionen aber nicht zu häufig und zu offensichtlich gezeigt werden; sie mußten eher verheimlicht werden.

"Wir wissen, daß er dabei manchmal eine raue Schale hatte. Das war meistens dann, wenn er eine zu große Güte, zu viel Empfinden verbergen wollte." (Ebenda)

Beck befand sich auch hinsichtlich der Bedeutung der Arbeit in Übereinstimmung mit dem, was nach dem bürgerlichen Familienverständnis zur Rolle des Mannes gehörte.

"Franz Beck lebte nur für seine Arbeit. Er war von einer wahren Begeisterung und einer großen Liebe für seine Tätigkeit beseelt. Auf das engste fühlte er sich mit diesem Werk und seinen Menschen verbunden, denen ausschließlich sein Denken und Trachten, seine Sorgen und seine Mühen galten." (Ebenda)

Ähnlich wie bei Franz Beck finden sich auch bei nachfolgenden Direktoren Haltungen, die auf das patriarchale Rollenverständnis zurückzuführen sind. So berichten ehemalige Beschäftigte, Beck's Nachfolger habe neueingestellte Mitarbeiter zu sich gerufen, um sich persönlich und im Sinne eines auf Ordnung und Sauberkeit achtenden Familienoberhauptes über den Nachwuchs zu informieren.

"Am 1. April 1951 habe ich als Lehrling hier angefangen, und in diesem Jahr, am 1. April 1991, habe ich meine 40 Jahre voll. Wir sind noch schön bei Otto Reichert vorgestellt worden, da wurden die Taschentücher und die Fingernägel kontrolliert." (Zit. n. Büsing 1992: 17)

Aber nicht nur auf dieser Ebene zeigte sich die fürsorgliche Haltung gegenüber den "Kindern" der Olympia-Familie. Ihrem patriarchal-paternalistischen Selbstverständnis gemäß sorgten die Unternehmensführer dafür, daß soziale Vergünstigungen wie Dienstwohnungen, Kindergärten, Gesundheitsvorsorgeuntersuchungen, Kantinen usw. gewährt wurden.

"Wesentlich gefördert wird die im Werk anzutreffende gesunde 'Atmosphäre' durch die mustergültige soziale Betreuung. Vorbildliche Arbeitsplätze mit einem umsichtigen Unfallschutz sind ebenso selbstverständlich wie die ausgezeichnete Werksverpflegung. Neben großen, hellen Kantinenräumen stehen hygienisch vorbildliche sanitäre Anlagen, Garderoben und Sanitätsräume zur Verfügung. Für die Freizeit gibt es aus der reich ausgestatteten Bücherei guten Lesestoff: der 'TSR Olympia' nimmt sich der Sportler an und hat tausend Mitglieder erreicht. Die Musikfreunde finden sich im Werkschor zusammen. Vor den Toren der Fabrik liegt die 'Olympia'-Siedlung, die im Laufe der letzten Jahre stark ausgebaut wurde. Besonderes Augenmerk wird auf die Ausbildung eines hochqualifizierten Nachwuchses gerichtet. Mit 250 Lehrlingen gehört die 'Olympia'-Lehrlingswerkstatt zu den größten Deutschlands." (Burghagens Zeitschrift für Bürobedarf 1954, H. 86)

Das Bild von der Olympia-Familie findet sich analog auch bei den Beschäftigten; auch dort zeigt es die verschiedenen Facetten identitätsstiftender Merkmale. Der geschlechtsspezifischen Rollen- und Arbeitsteilung entsprechend bietet die Arbeit in den Olympia-Werken und in der Olympia-Familie auch den weiblichen Mitgliedern Identifikationspotential.

"Was habe ich mich während der Ausbildung um die Lehrlinge gekümmert! Ich habe immer gesagt: 'Das sind nicht meine Lehrlinge, das sind meine Kinder.' Wir haben immer versucht, die Kinder da so hinzuführen, wie es eigentlich optimal sein soll. Sie mußten nicht nur auf das Leben, sondern auch auf die Prüfung vorbereitet werden. Sie sollten die Prüfung gut machen, damit sie nachher auch einen guten Start im Leben haben. Früher habe ich mich nicht nur um die Ausbildung meiner Kinder gekümmert, sondern auch um ihre häuslichen Probleme. Ich hätte z.B. einen Jungen (dessen Stiefvater bekam Probleme mit dem Alkohol). Seine Mutter rief mich an: 'Können Sie nicht mal mit ihm reden. Ich komme nicht mehr mit ihm klar'. Ich habe mich lange mit ihm hingesetzt, und dann lief das auch." (Zit. n. Büsing 1992: 38)

Die Zufriedenheit, die aus diesen Erinnerungen einer Mitarbeiterin spricht, weist auf die rollengemäßen Handlungsmöglichkeiten hin, die das Leitbild "Familie" den weiblichen Beschäftigten bietet. Komplementär dazu ermöglicht es den männlichen Unternehmensangehörigen, ihrer Rolle entsprechend zu handeln. Zwei Beispiele, eines aus der älteren und eines aus der jüngeren Olympia-Geschichte, sollen angeführt werden, um die Übertragung familiärer Leitbilder in ihrer geschlechtsspezifischen Ausprägung zu belegen. Dabei werden die familienähnlichen Beziehungen zwischen weiblichen und männlichen Mitgliedern der Olympia-Familie deutlich, ebenso die Verschränkung arbeits- oder berufsbezogener Orientierungen mit dem auf einem dualistischen Geschlechterverständnis gründenden Familienmodell.

Das erste Beispiel: Nach dem Umzug von Berlin nach Erfurt machte sich die Leitung der Olympia-Werke 1924 daran, das Unternehmen nach modernen Organisationsprinzipien umzustrukturieren. Das US-amerikanische Vorbild vor Augen wurde die werkstatorientierte Produktion zugunsten einer arbeitsteiligen Fließfertigung aufgegeben. Dies ging nicht ohne größere Konflikte vonstatten, weil der am Ideal des Handwerks ausgerichtete Arbeitsstolz der Feinmechaniker durch die Änderung tief verletzt wurde. Die Firmenleitung löste das Problem der opponierenden Arbeiter, indem sie die infolge der neuen Arbeitsorganisation möglich gewordene Teilung der Arbeitsvollzüge ausbaute und Frauenarbeitsplätze in der Fertigung einrichtete. Als erstes Schreibmaschinenunternehmen in Deutschland stellten die Olympia-Werke, wie bereits erwähnt, weibliche Montagräfte ein.

Wie ungewöhnlich dies im Bereich der Schreibmaschinenmontage Anfang der 20er Jahre war, läßt sich an den Reaktionen in Konkurrenzunternehmen ablesen. Als der Besitzer der ebenfalls in Thüringen ansässigen und nur etwa dreißig Kilometer vom Olympia-Standort entfernten Mercedes-Büromaschinenwerke in seiner Berliner Firmenzentrale davon aus der Fachpresse erfuhr, wies er umgehend seine thüringische Betriebsleitung an, diskret herauszufinden, wie denn die Erfahrungen seien, "die man in Erfurt hiermit macht."<sup>50</sup>

Nach der Einrichtung arbeitsteiliger Organisation stellte der Einzug weiblicher Arbeitskräfte in die bis dahin ungebrochene Männerdomäne der Schreibmaschinenherstellung eine weitere Verletzung des männlichen Arbeitsstolzes dar. Für einen "richtigen" Mechaniker waren der Beruf und die Arbeitsumgebung männliches Terrain. Dem traditionellen Rollenverständnis entsprechend,

---

50 Brief Mez an Schulz vom 7.2.1924. Thüringisches Staatsarchiv Meiningen, Akte L 3.

das in ländlichen Regionen zudem als besonders stabil angesehen werden kann (vgl. Halbe 1991: 74ff.), kamen Frauen in der Welt dieser Männer nur als Mütter, Ehefrauen, Schwestern oder Töchter und nur im häuslichen Bereich vor; in der Berufswelt waren sie allenfalls als Bedienerinnen von Schreibmaschinen vorgesehen. Als Kolleginnen in der direkten Arbeitsumgebung, womöglich noch auf gleicher Stufe, waren sie eine Regelwidrigkeit und stellten einen Angriff auf das männliche Selbstverständnis dar.

Entschärft wurde diese für die Unternehmensführung potentiell brisante Lage dadurch, daß das bis dato unübliche Miteinander von Frauen und Männern in den Olympia-Werken entsprechend der Geschlechterordnung strukturiert wurde. Man nutzte die erweiterte Arbeitsteilung, um unterschiedlich wertige Arbeitsplätze zu definieren und zu legitimieren. Die Trennung der Welt in eine höherwertige männliche und eine davon abhängige weibliche Sphäre sowie die damit einhergehende Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern ließen eine Besetzung der niedriger bewerteten Arbeitsplätze mit Frauen wie eine Art Naturgesetz erscheinen. Die "richtige" Olympia-Qualitätsarbeit war nach wie vor die Arbeit der Männer - und das Sein der Frauen davon abhängig.

"Unter Zuhilfenahme von feinsten Kalibern und Meßgeräten, Lehren genannt, wird in den Einzelwerkstätten jedes Einzelteil genau auf die vom Konstrukteur zeichnungsmäßig festgelegten Abmessungen durchgeprüft. Es wäre ganz unmöglich, unsere Maschine am Fließband mit weiblichen Arbeitskräften zusammenzubauen, wenn nicht das Lehren- und Kontrollsystem die Vorbedingung dafür schüfe. Nur das 'Fegefeuer der Kontrolle' sicherte, daß, obwohl weibliche Arbeitskräfte die Maschine zusammenbauten, die hohe Qualitätsarbeit sichergestellt werden konnte." (Olympia-Rundschau 1931, H. 1)

Indem die von den männlichen Olympia-Beschäftigten hergestellten Werkzeuge, die bei der Montage benötigt wurden, zur Voraussetzung für den Fraueneinsatz erklärt und Frauen auf den niedriger bewerteten Arbeitsplätzen eingestellt wurden, war die Welt - zumindest vordergründig - wieder zurechtgerückt worden.

"Je nach Kompliziertheit der Arbeiten saßen zwischen den angelehrten Frauen und Mädchen immer wieder ausgebildete Handwerker. Die meisten Frauen waren in den Lohngruppen 1 und 2, wenn sie gut waren und sich über einen längeren Zeitraum bewährt hatten, kamen sie dann eine Lohngruppe höher, nach 3 hinein. Das war aber nach den Maßstäben der damaligen Zeit schon ein sehr guter Aufstieg für die Frauen. Bei den Männern fing der ganze Spektakel erst in Lohngruppe 4 an, ging aufwärts bis 8, wo dann schon die Vorarbeiter beschäftigt waren. Darüber waren dann die Meister, die in den M-Gruppen ihr Geld verdienten." (Zit. n. Büsing 1992: 120)

Zwar wurden die im Bild der Kleinfamilie festgeschriebene männliche Berufsarbeit und weibliche Hausarbeit in gewisser Weise aufgebrochen; weil aber die Prinzipien der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung auch bei den Olympia-Werken in Form männlicher Autorität und weiblicher Zuarbeit die Verhältnisse ordneten, konnte für die weiblichen wie für die männlichen Beschäftigten die generelle geschlechtsidentitätsstiftende Orientierung ungebrochen fortbestehen.

Nicht nur das von den männlichen Olympia-Beschäftigten hergestellte Werkzeug bildete die Voraussetzung für die Frauenarbeit, sondern ebenso

"... die qualitative Prüfung der eingegangenen Waren an den einzelnen Lagerstellen durch besonders geschulte Fachkräfte. (...) nur diese rücksichtslose Kontrolle konnte die Qualitätsarbeit erzielen, wie wir sie heute in unserem Werke haben." (Olympia-Rundschau 1931, H. 1)

Auch hier zeigt sich eine enge Verschränkung arbeits- und geschlechtsbezogener Orientierungen mit integrationsstiftender Wirkung: in diesem Fall Verbrüderung der männlichen Führungskräfte mit dem männlichen Teil der Belegschaft.

Das zweite Beispiel wurde von einem "Olympianer" berichtet, der 1951 in der Rechenmaschinenabteilung begonnen hatte.

"In dieser Umgebung, dem ganzen Umfeld war für mich ebenfalls neu, daß man Männlein und Weiblein zusammenarbeiten ließ. Diese Aufgliederung, Mann und Frau abwechselnd am Arbeitsplatz, gab mir den Eindruck von Geselligkeit, als ob man eine 'bunte Reihe' aufgemacht hätte. Während wir Männer alle unseren grauen Kittel anhatten, machten sich die Frauen an den Bändern immer recht hübsch: Es war insgesamt eigentlich ein farbenfroher und schöner Anblick." (Zit. n. Büsing 1992: 120f.)

In der Beschreibung dieser Arbeitsszene spiegeln sich die unterschiedlichen Rollen von Männern und Frauen. Die Männer sind sachlich und zweckmäßig in graue Kittel gekleidet, die Frauen hingegen arbeiten in farbenfroher Kleidung. Die Anwesenheit von Frauen wie auch deren hübsches Aussehen tragen zu einer angenehmen Atmosphäre bei. Der Erzähler fühlt sich an private Festlichkeiten erinnert, und der Vergleich mit der Bunte-Reihe-Sitzordnung deutet auch auf eine gewisse erotische Spannung hin.<sup>51</sup> Zugleich drückt diese Beschreibung aber

---

51 Wenn bei einer Feier die Sitzordnung nach dem Bunte-Reihe-Prinzip organisiert wird, heißt das im Regelfall: abwechselnd ein Mann und eine Frau, die nicht miteinander liiert sind, werden nebeneinander plaziert. Davon verspricht man sich eine gewisse erotische Stimmung, die u.U. dazu beiträgt, daß das Fest als besonders gelungen empfunden wird.

auch aus, daß mit Frauen das Freundliche, Emotionale und eher dem Privatbereich Zuzuordnende in Verbindung gebracht wird und Männer für die Berufsarbeit zuständig sind, wie der graue Kittel zeigt. Die Frauen hingegen sind so gekleidet, als gingen sie zu Hause ihrer Hausarbeit nach. Dies wird besonders deutlich aus einer Vielzahl von Photos (vgl. Büsing 1992: 10, 19, 25, 110) aus dem Alltag der Olympia-Werke. Die Frauen tragen bunte Kleider, Röcke und Blusen, über die sie, ganz wie zu Hause, Schürzen gebunden haben.

Aber nicht nur an Farbe und Form der Kleidung läßt sich die Übertragung familiärer Muster auf das Unternehmen Olympia ablesen. Auch was nicht vordergründig sichtbar erscheint, enthält oft ein geschlechtsidentitätsstiftendes Merkmal. Dem traditionellen Familienverständnis zufolge ist der Mann zuständig für den Erwerb des Lebensunterhalts für die Familie. Diese Ordnung wird auch in der Olympia-Familie bei der Festsetzung der Lohngruppen nicht verletzt - wie ein oben abgedrucktes Zitat (Büsing 1992: 120; siehe S. 153 der vorliegenden Arbeit) zeigt. Die Frauen sind den Leichtlohngruppen 1 und 2 zugeordnet, die Bezahlung der Männer beginnt erst bei Lohngruppe 4. Insofern erweist sich auch hier, wie geschlechts- und arbeitsbezogene Vorstellungen - je anders, ob es sich um eine Arbeiterin oder einen Arbeiter handelte - Bestandteile der für das Unternehmen und dessen Beschäftigte kennzeichnenden Orientierungen waren.

Das Leitbild von der Olympia-Familie wurde überdies im Alltag unterstützt und stabilisiert durch die konkrete Erfahrung, daß Mitglieder der eigenen Familie gemeinsam und z.T. auch generationsübergreifend in den Olympia-Werken beschäftigt waren. Eine in der Olympia-Rundschau (1941, H. 2) veröffentlichte Untersuchung über Herkunft, Berufswahl und Betriebszugehörigkeitsdauer der thüringischen Olympia-Beschäftigten hatte ergeben, daß die meisten Befragten in der näheren Umgebung des Werkes geboren waren und z.T. aus Familien stammten, die seit über 500 Jahren dort wohnten. Aus den Interviews, die die statistischen Daten in dieser Studie ergänzen, wird die Verbundenheit der Familiengeschichten mit der Feinmechanik und den jeweiligen Fertigungsstätten deutlich.

"1869 kam sein Vater nach Erfurt und arbeitete 40 Jahre lang in der früheren staatlichen Gewehrfabrik. Zwei seiner Brüder sind ebenfalls in der Feinmechanik tätig. Einer davon, Otto J., gleichfalls bei Olympia. Er ist schon 28 Jahre im Werk." (Ebenda)

Da infolge der arbeitsteiligen Fertigung und wegen Arbeitskräftemangels bei Olympia bereits sehr früh Frauen eingestellt worden waren, stellte es nichts Un-

gewöhnliches dar, wenn eine ganze Familie im Werk beschäftigt war. Besonders in Kriegszeiten stieg die Zahl gemeinsam beschäftigter Familienmitglieder an (Olympia-Rundschau 1940, H. 10). Aber auch in der Zeit nach dem Krieg setzten sich diese Tendenzen zunächst fort. Dies gilt zum einen für die Erfahrungen gemeinsamer Familienzugehörigkeit unter dem Dach des Unternehmens:

"1959 gab es eine Rezession, der Werkzeugbau mußte verringert werden. Schon 1954 waren Leute entlassen worden; ich erinnere mich daran, weil mein Bruder dabei war." (Zit. n. Büsing 1992: 18)

"1958 habe ich geheiratet, wie viele damals: Alles wollte heiraten. Meine Frau habe ich auf Olympia kennengelernt, sie hat auch hier gearbeitet. Das war doch ganz typisch für uns damals." (Ebenda: 19)

"Die Betriebsfeste führten zu vielen Eheschließungen, doch soll die Problematik nicht verschwiegen werden, daß sie Anlaß für viele Scheidungen gewesen sind. Sicher sind in diesen Nächten auch einige Kinder gezeugt worden." (Ebenda: 103)

"Ja, wie bin ich zu Olympia gekommen? Wir sind 1955 von Varel nach Roffhausen gezogen, mein Vater trat damals in die Firma ein und hatte bis zu seinem Tode 1972 dort gearbeitet. Auch meine Mutter war dort in Halle 26 in der Leiterplattenfertigung tätig. Ich kam aus der Schule, Olympia bildete auch das aus, wozu ich Lust hatte, irgend etwas mit Technik, Technische Zeichnerin. So habe ich mich beworben." (Ebenda: 31)

Zum anderen zeigt sich (zunächst) eine Kontinuität im hohen Anteil der Frauen an der Belegschaft. Tabelle 7 (siehe nächste Seite) dokumentiert, daß in den 50er Jahren über die Hälfte der Beschäftigten der Olympia-Werke Frauen waren.

Beispiele belegen, daß das Bild von der Olympia-Familie die Gegensätze zwischen Unternehmen und Beschäftigten sowie zwischen den Beschäftigtengruppen neutralisierte und die heterogene Unternehmenswelt zu einer Gemeinschaft zusammenband.

"Die Werkstatistiker haben für die Mitarbeiterschaft ein Durchschnittsalter von 31 Jahren errechnet: man kann also bei Olympia mit 'jugendlichem Schwung' an die Arbeit gehen. Schwung liegt aber auch in den aus Erfurt stammenden Männern, erfahrenen Spezialisten, die mit den Facharbeitern Wilhelmshavens aufs engste Hand in Hand arbeiten. So hat sich im Laufe der Jahre eine 'Olympia-Familie' herausgebildet, deren präzises Schaffen sich vorteilhaft auf die Erzeugnisse überträgt." (Burghagens Zeitschrift für Bürobedarf 1954, H. 86)

Tabelle 7: Anteil der Frauen an der Gesamtbelegschaft der Olympia-Werke  
1950 bis 1966

Jahr	Gesamt in Personen	Frauen in Personen	Anteil in Prozent
1950	2.627	1.405	53,5
1951	3.682	1.979	53,7
1952	3.721	1.892	50,8
1953	5.545	3.269	59,0
1954	6.498	3.768	58,0
1955	8.556	5.108	59,7
1956	9.120	5.419	59,4
1957	10.649	6.289	59,1
1958	11.016	6.149	55,8
1959	10.040	5.581	55,6
1960	10.317	5.342	51,8
1961	10.308	4.912	47,7
1962	9.006	4.077	45,3
1963	8.232	3.603	43,8
1964	8.345	3.563	42,7
1965	8.430	3.541	42,0
1966	8.731	3.554	40,7

Quelle: Schwärzel (1992: 24)

Zudem finden sich Beispiele, die verdeutlichen, daß die Olympia-Familie nicht ein bloß deklamatorisches Ideal war; sie verhielt sich vielmehr auch im Alltag dem Leitbild entsprechend.

"Vor vier Jahren habe ich meine zweite Heimat, unser Werk, verlassen, um Soldat zu werden. Eigentlich ist das Wort 'verlassen' hier fehl am Platz, denn Front und Heimat bleiben ja eins und auch heute noch fühle ich mich mit der Olympia-Betriebsgemeinschaft aufs engste verbunden. Briefe, Liebesgaben und die Sorge für die Familie ließen mich immer wieder erkennen, wie das schöne Wort 'Einer für alle, alle für einen' bei uns zur Tat wurde." (Olympia-Rundschau 1943, H. 7/8/9)

Die Identifikation mit der Olympia-Familie und mit dem Unternehmen ging so weit, daß Arbeiter und Arbeiterinnen z.T. unternehmerisches Denken übernahmen. Die Beschäftigten zeigten immer wieder, daß sie die Angelegenheiten des Unternehmens zu ihrem ureigensten Anliegen machten. Als nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs der Werkzeugbau in Wilhelmshaven anlaufen sollte, gestalteten sich die Verhältnisse äußerst schwierig: Der Krieg hatte Zerstörungen hinterlassen, und nicht alle wichtigen Unterlagen hatten aus dem Erfurter Werk mitgenommen werden können; zusätzlich erschwerte der äußerst strenge Winter 1946/47 die Aufbauarbeiten. In seinen Erinnerungen "Flüchtlingsschicksal eines Großunternehmens" würdigt der damalige Firmenchef Otto Reichert das Engagement der "Olympianer".

"Über diesen Winter sind wir nur durch die Opferbereitschaft und die Hoffnung auf eine bessere Zukunft hinweggekommen. Jetzt bewährte sich die Zuverlässigkeit und Mannes-treue der Werftarbeiter. Mit einem Durchschnittsverdienst von RM 8,84 - zahlbar in Papierwert - nahmen sie unendliche Mühen auf sich." (Olympia-Ring 1951, H. 17)

Daß diese Identifikation nicht nur der besonderen Situation der Aufbauphase nach dem Krieg geschuldet war, sondern auch für spätere Zeiten galt, zeigt sich, als anläßlich eines Unwetters der Betrieb zusammenzubrechen droht.

"Der Zusammenhalt wurde auch in der Schneekatastrophe augenscheinlich. Da haben wir anderthalb Tage bei Olympia gesessen. Morgens kamen wir zur Arbeit. Das Schneetreiben wurde immer stärker. Insgesamt, so schätze ich einmal, sind wir 1.000 Männer und Frauen im Betrieb gewesen. 5 Leute vom Betriebsrat sind geblieben, haben unter anderem die Telefonzentrale bedient. Heizer hatten wir, Gott sei Dank, ebenfalls da, sowie einen Koch. Jeder hat jedem geholfen." (Zit. n. Büsing 1992: 103)

Neben den von der Unternehmensleitung begrüßten Integrationswirkungen ergab die Identifikation mit der Olympia-Familie jedoch auch eine Reihe eigen-sinniger Effekte, die weniger gern gesehen wurden. Wie sich die "Olympianer" und "Olympianerinnen" in Krisenzeiten gemeinsam mit der Firmenleitung für den Bestand des Unternehmens einsetzten, genauso kämpften sie gegen die Leitung um den Erhalt der Firma, als diese die Schließung des Unternehmens anstrebte. Dies geschah z.B. Anfang der 80er Jahre, als mehrere Probleme zusam-mentrafen und die Olympia-Werke kurz vor dem Aus standen. Zur Rettung des Wilhelmshavener Stammhauses sollten verschiedene regionale Montage- und Fertigungsstätten geschlossen werden. In dieser Lage zeigte sich die Eigensin-

nigkeit der sozialen Integrationsinstanz Olympia-Familie, weil die Beschäftigten die Entwicklung nicht einfach laufen ließen, sondern versuchten, die unternehmerische Verantwortung in die eigenen Hände zu nehmen.

"Mehr als zweieinhalb Jahre hatten die Beschäftigten des O.-Werkes in A. gegen die Betriebschließung des Werkes und damit den endgültigen Abbau von 1300 Beschäftigungs- und Ausbildungsmöglichkeiten gekämpft. Die angekündigte Werksschließung wurde von ihnen nicht nur mit dem Mittel der Betriebsbesetzung und öffentlichen Protesten beantwortet, wie dies in den letzten Jahren in der BRD bei vielen Betriebs(teil)stillegungen erfolgte, sondern auch durch die Entwicklung eigener Vorstellungen zur Weiterführung des Werkes." (Maier 1988: 118)

Um zu verhindern, daß Lieferanten ihre unbezahlten Lieferungen wieder zurückholten, organisierten die Beschäftigten Wachdienste rund um die Uhr (Büsing 1992: 29).

Verantwortungsgefühl gegenüber und Identifikation mit dem Unternehmen zeigten sich auch, als Ende der 80er und Anfang der 90er Jahre die wirtschaftliche Lage immer auswegloser und eine Schließung des Unternehmens immer wahrscheinlicher wurde. Obwohl die Entscheidungen über die Geschicke des Unternehmens zu diesem Zeitpunkt schon nicht mehr in Wilhelmshaven fielen, stellten sich die Beschäftigten vor Ort immer wieder die Frage: "Haben wir versagt?" (Zit. n. Büsing 1992: Vorwort v. H. Ansmann)

"Jetzt, wo es hart auf hart geht, da stehen wir natürlich alle zusammen. Aber hätten wir nicht vielleicht viel früher schon mal nachhaken müssen?" (Ebenda: 36)

"Wir sollten wirklich alles versuchen, damit wir uns hinterher nicht den Vorwurf zu machen brauchen: 'Hätte man vielleicht mehr tun müssen? Hätte man noch vieles abwenden können?' Auch wenn dann, was wir alle nicht hoffen, irgendwann eine für uns negative Lösung kommt, dann können wir wirklich sagen: 'Wir haben bis zum letzten Tag das Mögliche getan und mitgeholfen.' Das ist meine Einstellung und meine Meinung." (Ebenda: 11)

In jene Zeit fallen auch die Ereignisse, in deren Verlauf die Gemeinschaft zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten zerbrach. Als klar wurde, daß die Leitung an der Schließung des Unternehmens arbeitete, zeigte sich ein Riß in der Olympia-Familie. Die patriarchalen Strukturen büßten ihre Funktionen ein, die Figur des treusorgenden Familienvaters löste sich auf, der Konsens zerfiel.

"Ein Vorstandsvorsitzender folgte dem anderen, ganze Vorstände wurden ausgewechselt. Figuren, die schon einmal dagewesen waren, tauchten wieder auf, waren verschwunden und wurden durch neue ersetzt. Dabei zeigte sich auch, daß die, die von Olympia weggegangen sind, immer 'nach Oben fielen'. Sie stiegen immer höher und höher, als müßte die Arbeit, die sie hier bei Olympia gemacht haben, als 'gar nicht mal so schlecht' anerkannt worden sein. Und da fragt man sich doch: 'Was hatten diese Vorstandsmitglieder überhaupt für Aufgaben?' Damals kursierte hier im gesamten Werk so der Ausspruch: 'Die sind angetreten, um Olympia vom Markt zu nehmen. Aber wir Olympianer sind stärker, wir werden uns behaupten!'" (Zit. n. Büsing 1992: 134)

Bis zu diesem Zeitpunkt waren die Identifikation mit dem Unternehmen und der Zusammenhalt der Olympia-Familie aus Beschäftigten und Leitungspersonal so fest gewesen, daß selbst für Gewerkschaftsmitglieder die eigene Gewerkschaft ganz hinten rangierte und die Gemeinschaft der "Olympianer" Vorrang hatte. So beklagte sich der damalige erste Bevollmächtigte der IG Metall der Wilhelmshavener Ortsverwaltung darüber, daß dem Betriebsrat der Olympia-Werke das Unternehmen so nahestand.

"Manche Betriebsräte fühlen sich ja so selbstherrlich, daß die Gewerkschaft vielleicht an 7., 8. oder 9. Stelle kommt. So war es damals auch in Wilhelmshaven. Zunächst kommt der Betrieb, der Betrieb, der Betrieb, dann das Unternehmen, das Unternehmen und nochmals das Unternehmen und dann vielleicht die Gewerkschaft." (Ebenda: 73)

Das Auseinanderbrechen der Gemeinschaft von Unternehmensleitung und Beschäftigten erinnert nicht nur an die Machtverhältnisse in Unternehmen; es weist einmal mehr auf das Segregationspotential integrationsstiftender Orientierungskomplexe hin. Im gezeigten Fall wird die Gleichzeitigkeit von Integration und Segregation deutlich. Die Gemeinschaft der "Olympianer" wird gefestigt, indem Vorstände plötzlich zu den externen "anderen" erklärt werden. Dieser Abgrenzungsmechanismus läßt sich an diversen Fällen illustrieren. Erinnert sei an das Beispiel aus den 20er Jahren, als in der gerade nach Erfurt umgezogenen Unternehmung die arbeitsteilige Fließfertigung eingeführt werden sollte; der Konflikt der Unternehmensleitung mit den traditionsbewußten Arbeitern wurde dadurch entschärft, daß niedriger bewertete Arbeitsplätze eingerichtet und mit Frauen besetzt wurden. In diesem Fall erfolgte eine Abgrenzung zu den Arbeiterinnen, die gleichzeitig einen diskriminierenden Charakter hatte. Durch die Abwertung der Frauenarbeit und die Aufwertung der Männerarbeit wurde einerseits den geschlechtsspezifischen Orientierungsmustern des Familienideals entsprechend

agiert; andererseits konnte eine Komplizenschaft zwischen der männlichen Unternehmensführung und dem männlichen Teil der Beschäftigten hergestellt werden. Das gleiche Muster zeigte sich im Fall der Bunte-Reihe-Sitzordnung am Montageband. Auch hier bildete sich eine Gemeinschaft zwischen einem Teil der Belegschaft durch abwertende Abgrenzung gegenüber einem anderen Teil. Auch hier läßt sich eine Abwertung der Frauenarbeit zeigen, dieses Mal in Form geringerer Entlohnung und durch die Verweigerung des grauen Olympia-Arbeitskittels, der nicht nur ein einfacher grauer Kittel war, sondern - ästhetischen Vorstellungen konträr - symbolisch für die besondere Qualität der Olympia-Arbeit stand (Büsing 1992: 74). Ein weiteres Beispiel für eine Segregation entlang der Geschlechterlinie bildet das bereits angeführte Einstellungsritual des Direktors Reichert. Dieses Ritual wurde nur männlichen Neueingestellten zuteil. Frauen wurden ohne viel Aufhebens und zeremonienfrei vom Personalbüro eingestellt (ebenda: 105).

Die hier aus verschiedenen Epochen der Olympia-Geschichte herausgehobenen Beispiele zeigen: Das Leitbild "Olympia-Familie" kann nicht einfach als ideologisches Konstrukt zur Herrschafts- und Produktivitätssicherung abgetan werden. Zwar kann davon ausgegangen werden, daß es sich dabei anfänglich - und auch später immer wieder - um eine geplante Managementstrategie handelte. Diese korrespondierte mit den Bedürfnissen der Beschäftigten, sich nicht losgelöst und entfremdet in vorgefundenen Verhältnissen zu bewegen, sondern sich mit diesen zu identifizieren. Insofern koppelte sich die über geschlechtsbezogene Orientierungen vermittelte soziale Integration von der strategischen Integrationspolitik ab. Eine eigensinnige Dynamik entwickelte sich, in deren jahrzehntelangem Verlauf das Leitbild von der Olympia-Familie als sinnstiftende Kraft wirkte. Obwohl in den 20er Jahren im Rahmen unternehmerischer Integrationspolitik initiiert, war die Olympia-Familie im Laufe der Zeit so stark in den Köpfen und Herzen der Beschäftigten verankert, daß diese Orientierung wesentlich zur Geschlossenheit der Beschäftigten beim Kampf um den Erhalt ihrer Arbeitsplätze und des deutschen Produktionsstandortes beitrug. Zahlreiche Aussagen belegen, daß das Familienleitbild nicht nur von Mechanikern und anderen in der Produktion Beschäftigten übernommen wurde. Auch für die in der Verwaltung, im Vertrieb und im Verkauf Tätigen enthielt dieses Bild gemeinsame Werte, Standards und Regeln und konnte einen gemeinsamen Sinnzusammenhang entstehen lassen.

Anhand der unterschiedlichen Daten, die einen Zeitraum von fast neunzig Jahren abdecken, läßt sich schließen: Die Olympia-Familie mit den in ihr enthal-

tenen Werten und Verhaltensnormen stellte ein für die Gesamtheit der Beschäftigten der Olympia-Werke charakteristisches Leitbild dar. Über gruppenspezifische Grenzen hinweg fungierte der identitätsstiftende Kern der mit dem Leitbild "Familie" verbundenen jeweiligen Rollen als gemeinsames Sinnsystem. Dieses Sinnsystem stellte eine Integrationsinstanz dar, mit deren Hilfe die Heterogenität des "Kulturraums Unternehmen" zumindest teilweise überwunden wurde. Sowohl zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen als auch zwischen Arbeitenden, Unternehmensleitung und Unternehmen wurde eine Gemeinschaft gebildet. Die mit der Integration verbundenen Segregationsprozesse verliefen dabei entlang der Geschlechterlinie; sie erschienen als etwas völlig "Normales", weil sie damit innerhalb der vermeintlich natürlichen Ordnung der Geschlechter angesiedelt waren. Eine Abgrenzung gegenüber der Unternehmensleitung fand erst statt, als diese die Schließung des Unternehmens betrieb und damit elementar gegen das Leitbild von der Olympia-Familie verstieß.

Wie sich die Übertragung familiärer Muster einschließlich deren geschlechtsspezifischer Rollenstereotype mit arbeitsbezogenen Identifikationselementen ergänzt, wird im nächsten Kapitel herausgearbeitet.

#### **6.4 Das Leitbild von der Olympia-Qualitätsarbeit: Eine Mischung aus Facharbeit, Disziplin und Treue**

Vergleichbar der Familienorientierung ist im Unternehmen ein zweiter Wertekomplex auszumachen, der sich besonders auffällig immer wieder im Stolz der Beschäftigten auf die Arbeit und die gefertigten Produkte äußert. In schriftlichen wie mündlichen Aussagen - selbst dann, wenn nicht explizit danach gefragt wurde - standen die Themen "Qualität" und "Qualitätsarbeit" im Vordergrund. Dies gilt unabhängig davon, ob sich Unternehmensangehörige aus der Entwicklungsabteilung, aus dem Vertrieb, der Öffentlichkeitsabteilung oder aus der Fertigung äußerten. Sowohl bei pensionierten als auch bei zur Zeit der Interviews noch beschäftigten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen herrschte eine selbstsichere Einmütigkeit darüber, daß Qualitätsarbeit, das Unternehmen Olympia und die "Olympianer" untrennbar zusammengehören. Ohne Zweifel ist die Orientierung an einem aus alter handwerklicher Tradition stammenden Ideal im strengeren Sinn keine alleinige Olympia-Besonderheit, und dem Thema "Qualität" - und darin enthalten dem Ideal der "deutschen Wertarbeit" - kommt sicherlich in vielen traditionsreichen deutschen Industrieunternehmen Bedeutung zu. Trotzdem

spielt die Qualitätsarbeit im Unternehmen Olympia und bei den in ihm Arbeitenden eine zentrale Rolle als integrationsstiftende Orientierung. Qualität ist gleichsam das Codewort für ein professionelles, eben regelorientiertes Arbeitsverständnis. Der Begriff "Qualität" darf daher auch nicht so sehr als qualitativer Maßstab interpretiert werden, sondern eher als ein Ausdruck der Selbstvergewisserung einer ganz bestimmten Arbeitseinstellung.

Illustrieren läßt sich die Verschränkung von arbeits- und geschlechtsbezogenem Orientierungskomplex der Leitbilder "Olympia-Qualitätsarbeit" und "Olympia-Familie" am Beispiel eines 1931 in der Olympia-Rundschau veröffentlichten Artikels. In Form einer direkten Rede der damals zwei Jahre bestehenden Vertriebsabteilung an die Vertreter im Außendienst wird darin der Kundenauftrag sowohl abstrakt als auch mit konkretem Hinweis auf die Produkte als Bindeglied zwischen den im Werk Arbeitenden, den Außendienstlern und dem Unternehmen herangezogen. Nach der Schilderung, wie im Unternehmen aufgeregte Betriebsamkeit herrscht, wenn ein Auftrag eingeht, wird wie folgt fortgefahren:

"Wenn auch jeder Auftrag von uns in dieser Weise empfangen wird, so sollen Sie jedoch draußen die Gewißheit haben, daß bei uns überall die Ansicht vertreten wird, Auftrag ist Auftrag. Der Auftrag ist für uns alles, er belebt uns, schafft uns Freude, doch manchmal auch ein klein wenig Mühe. Wir, die wir tagaus, tagein zwischen Cyriaksburg und Petersburg (der Komplex unserer Fabrik liegt langgestreckt zwischen diesen Zitadellen) schaffen, und es ist ein ganzes Heer von Arbeitern und Angestellten, sind auf der ganzen Linie auf den Auftrag eingestellt. Wir sind nicht wählerisch, betrachten nicht den kleinen Auftrag mit scheelen Blicken, legen denselben nicht beiseite, um dem größeren den Vorzug zu geben, nein, wir begrüßen auch die paar Farbbänder, oder Kartons Kohlepapier, die uns in Auftrag gegeben werden, mit der gleichen Freude und mit dem gleichen Interesse genau so, als wenn Paris 700 Mignon-Schreibmaschinen oder London 500 Stühle bestellt. Glauben Sie uns, wir wissen jeden Auftrag, den wir erhalten, richtig einzuschätzen und mit immer gleichem Interesse zu betreuen, bis er unseren Blicken entschwindet, d.h. für uns erledigt ist. Für uns gilt nur die Devise: 'Der Auftrag kann groß, er kann auch klein sein, er kann glatt, aber auch einmal schwer sein, uns macht es nichts aus, er muß aber da sein!' Jeder hier auf seinem Posten weiß, daß wir nur für Sie draußen zu schaffen haben und dieser Gedanke soll Sie von morgens bis abends bei ihrer nicht leichten Tätigkeit begleiten." (Olympia-Rundschau 1931, H. 2)

Daran anschließend wird an eine umfangreiche Bestellung aus Chile angeknüpft, um darüber die Gemeinschaft zwischen den unterschiedlichen Abteilungen im Unternehmen hervorzuheben und gleichzeitig die enge Beziehung zwischen den

direkt im Werk beschäftigten "Olympianern" und denen "draußen an der Front" zu betonen.

"Wenn wir dann am Ende einer mühevollen Arbeit das Produkt vor uns sehen, so freuen wir uns, was wir doch für große und edle Werte schaffen können. Welche Mühe und unendliche Arbeit allen Beteiligten zum Beispiel der Auftrag Chile gemacht hat, kann nur der ermessen, der diese Sache unter uns miterlebt hat. Als wir aber die wunderbaren zahllosen Kadmium-Maschinen, wie die Soldaten nebeneinander aufgestellt, sahen, da lachte wohl jedem der Beteiligten das Herz, ganz gleich, ob er draußen in den Fabrikationsstätten, an den Maschinen oder an dem laufenden Band, oder in den technischen und kaufmännischen Büros an dem guten Gelingen dieses Werkes mitgearbeitet hat." (Olympia-Rundschau 1931, H. 2)

Der Auftrag und die bestellten Produkte werden unter Bezugnahme emotionaler Muster aus dem Familienbereich "überhöht", der Auftrag wird zum Kind.

"So werden Sie es uns nicht verdenken können, wenn wir unter diesen Aufträgen unsere ausgesprochenen Lieblinge haben, Aufträge, die wir im wahrsten Sinne des Wortes streicheln, wie ein Vater sein Kind, also solche, die die ganze Belegschaft in Bewegung bringen und die besondere Arbeitsleistung erfordern." (Olympia-Rundschau 1931, H. 1)

Den Orientierungen in diesem aus der Sicht der Unternehmensleitung geschriebenen Artikel entsprachen durchaus solche auf seiten der Beschäftigten. Daß diese arbeits- und geschlechtsbezogenen Orientierungen als Instanzen fungierten, die die zentrifugalen Kräfte in den Olympia-Werken aushebelten und das Unternehmen sowie die verschiedenen Beschäftigtengruppen zusammenbanden, zeigen auch von den Beschäftigten verfaßte Gedichte. Ein Beispiel:

"An die Vertreter-Collegen!

Gruss zuvor in diesen Spalten!  
Freudig drücke ich die Hand  
Allen die da schalten, walten  
für 'Olympia' im Land.

Unentwegt zu allen Zeiten,  
ob sie schwer, ob leicht, ob trüb,  
hilft ihr, ihren Ruhm verbreiten,  
denn sie ist uns allen lieb.

Als noch AEG wir nannten  
die Maschine schmuck und schlank,  
ob zu Hinz und Kunz wir nannten:  
Dieser Name hatte Klang.

Und die Mignon , uns're Kleine,  
viel geschmäht, doch auch gelobt,  
so befehdet ward wohl keine,  
doch hat jeder sie erprobt.

Allen, die ihr sie vertrieben,  
zu verkaufen sie gestrebt,  
sind Erinn'rungen geblieben,  
die man heut' kaum noch erlebt.

Doch wir hatten manch' Vergnügen  
beim Verkauf - war's noch so schwer.  
Sprachen wir von uns'ren Siegen,  
freuten wir uns umso mehr.

Sind auch ernster jetzt die Tage,  
flau und schwer, wie nie zuvor,  
kostet es auch Müh' und Plage:  
Arbeit bringt uns doch empor!

Darum woll'n wir weiter streben  
unentwegt und unbeirrt.  
Freude wird's auch wieder geben,  
wenn es wieder besser wird!" (Olympia-Rundschau 1931, H. 1)

Auch aus einem "Ein Gang durch die Fabrik" betitelten Beitrag in der ersten Nummer der Olympia-Rundschau wird das Anliegen der Firmenleitung deutlich, die Beschäftigtengruppen über das arbeitsbezogene Leitbild zusammenzubinden.

"Und wenn unser heutiger Rundgang durch die Fabrik in Ihnen einmal das Gefühl einer starken Verbundenheit zwischen Ihnen als Verkäufer und uns als den Herstellern unserer Produkte hervorruft, und zum anderen Sie von der von uns geschaffenen Qualitätsarbeit überzeugen hilft, dann ist der Zweck dieser Schilderung im vollen Umfange erreicht."  
(Ebenda)

In der identitätsstiftenden und gemeinsamkeitsfördernden Bedeutung des Leitbildes von der Olympia-Qualitätsarbeit läßt sich die im vorigen Kapitel herausgearbeitete handwerkliche Traditionslinie unschwer wiedererkennen. Die Geschichte des Unternehmens und die der Beschäftigten ist eindeutig durch handwerklich-feinmechanische Traditionen geprägt. Als in den Jahren 1923/24 der Standort des Unternehmens von Berlin ins thüringische Erfurt verlegt wurde, bedeutete dies einen Umzug in eine Region, in der bereits über Generationen in vielen kleinen Handwerksbetrieben und Fabriken Präzisionsarbeit geleistet wurde. Thüringen galt damals als die Heimat der Feinmechanik schlechthin. Bereits bevor die Büromaschinenindustrie diesen Teil Deutschlands entdeckte, gab es dort zahlreiche feinmechanische Unternehmungen. Mit der aufkommenden Industrialisierung hatten sich in der Gegend von Schmalkalden Kleisenindustrie, in Ruhla Uhrenindustrie und in Ichtershausen Nadelhersteller niedergelassen, in Suhl und Zella-Mehlis außerdem Betriebe der Waffenindustrie. Wie an anderer Stelle erwähnt, hatte eine Untersuchung bei den thüringischen Olympia-Beschäftigten ergeben, daß die meisten Befragten in der engen Umgebung des Werkes geboren worden waren und teilweise aus Familien stammten, die seit vielen Generationen in Thüringen ansässig waren.

Bei den Beschäftigten der Olympia-Büromaschinenwerke handelte es sich demnach - besonders in den ersten Jahrzehnten des Bestehens - um Arbeitnehmer, die mit Stolz auf ihre (Familien-)Tradition als Feinmechaniker zurückblickten. Über lange Zeiträume hatten sich in dieser Personengruppe eigene kulturelle Orientierungen herausgebildet, die sowohl über die gemeinsame Zusammenarbeit in der Produktion als auch außerhalb, während der Wartungsarbeit an den Schreibmaschinen, immer wieder reproduziert und weiterentwickelt wurden. Der in diesem Kreis herrschende Mechanikerstolz war im Denken und Fühlen tief verankert. Enge Verbundenheit mit dem Unternehmen, gründliche Sachkenntnis, hohe Pflichtauffassung, tiefes Verantwortungsgefühl, allerhöchste Genauigkeit - dies alles war es, was einen Mechaniker auszeichnete. Diese Tugenden waren das Ergebnis einer spezifischen Sozialisation (vgl. Radkau 1989: 191).

Die handwerklich geprägte Arbeitsorientierung fiel zusammen mit einer waffentechnischen Tradition. Bei den Olympia-Werken handelte es sich schließlich um ein Unternehmen, dessen Gründung in einem vormals waffenproduzierenden Betrieb stattfand und dessen Geschichte eine kontinuierliche Nähe zum Militär aufwies.<sup>52</sup> Mit den Standorten Erfurt und Wilhelmshaven waren Arbeiter und

52 In diesem Zusammenhang sei eine kleine Randbemerkung zum Zitat aus der Quelle Olympia-Rundschau 1931, H. 2 auf S. 164 der vorliegenden Arbeit erlaubt. Die Formulierung "wie

Angestellte waffentechnischer Unternehmen übernommen worden, war man gar ganz auf ein Militärgelände gezogen (vgl. Ritter 1968: 186).

Im Ergebnis wurde eine über Generationen herausgebildete Berufstradition mit ausgeprägtem Berufsstolz und Arbeitsethos, die sich unter den Bedingungen der Waffenindustrie entwickelt hatten, zum Merkmal der Olympia-Werke.

"Als die Rechtsvorgängerin der Olympia-Büromaschinen-Werke AG, Erfurt, die ursprünglich in Berlin ihren Sitz hatte, ihre Fabriken ausbaute und 1923 Gelegenheit hatte, ihren Betrieb in die Räume der früheren Staatlichen Gewehrfabrik in Erfurt zu verlegen, übernahm sie auch aus dieser Fabrikation alte, wertvolle Facharbeiter, die größtenteils den genannten Thüringer-Wald-Gegenden entstammten, und die daher höchste feinmechanische Geschicklichkeit sowie größtes technisches Verständnis mitbrachten und damit eine vollendete Ausführung der übertragenen Spezialarbeiten garantierten." (Olympia-Rundschau 1941, H. 2/3)

Auch an anderer Stelle - die Geschäftsleitung legt dort die Gründe für die Standortentscheidung Wilhelmshaven dar - wird dieser spezielle Arbeitertypus hervorgehoben.

"Der Vorteil, und das erkannten wir schnell, lag in der bedeutenden Zahl bester Qualitätskräfte aus der ehemaligen Kriegsmarinewerft, bekannt wegen ihrer Leistungsfähigkeit, ihrer Zuverlässigkeit und Treue zur Arbeit." (Reichert zit. n. Olympia-Ring 1951, H. 12)

Wie stark dieses auf militärischen und damit auch männerbündischen sowie handwerklichen Tugenden gründende arbeitsbezogene Leitbild den Alltag im Unternehmen bestimmte, läßt sich aus den Erinnerungen eines ehemaligen "Olympianers" ablesen, der Anfang der 50er Jahre bei den Olympia-Büromaschinenwerken als Lehrling für Feinmechanik eingestellt wurde.

"Das Ausbildungsprofil war von der Werft übernommen. Wie gesagt, Herr R. war einer der Fortschrittlichsten (Ausbilder, Anm. R. B.), und er war ja schon über fünfzig, schon Ausbilder auf der ehemaligen Kriegsmarinewerft gewesen und durch sie geprägt. Aber andere waren völlig dagegen. Sie sahen in der Ausbildung noch vordergründig dieses 'Erziehen zum unbedingten Gehorsam'. In der Versuchswerkstatt gab es auch so bestimmte Eigenheiten. Hier war auffallend, daß sich das Führungspersonal fast ausschließlich aus Offizieren oder irgendwelchen Dienstgraden der ehemaligen Wehrmacht zusammensetzte. Sofort, wenn man als Neuer dazu kam, wurde gefragt, ob man bei der Wehrmacht gedient

---

die Soldaten nebeneinander aufgestellt" deutet auf einen Metaphernfundus hin, der durch besagte Nähe zum Militär geprägt zu sein scheint.

und irgendwelche Dienstgrade und Auszeichnungen erworben hätte. In der Werkstatt selbst herrschte ein entsprechender Umgangston. Auch bei Ernennung und Beförderungen von Einrichtern, Vorarbeitern usw. spielten wieder die Militäruzugehörigkeit und der Dienstgrad eine nicht geringe Rolle." (Zit. n. Büsing 1992: 81f.)

Eine vor diesem Hintergrund sozialisierte Belegschaft hatte neben fachspezifischen Kenntnissen und Fertigkeiten Mentalitäten und Verhaltensnormen entwickelt, die für die Fertigung hochwertiger Schreibtechnik unter privatwirtschaftlichen Bedingungen in höchstem Maße geeignet waren. Wer mit der Fertigung von Rüstungsgütern zu tun hat, muß Präzisionsarbeit leisten und darüber hinaus verschwiegen und der Firma ergeben sein. Als Merkmale des Arbeitertypus aus Rüstungsbetrieben werden allgemein genannt: autoritätshörig, nationalistisch, leistungsorientiert und opferbereit (vgl. Pfliegensdörfer 1988b: 55). Genau wie in den Diensten des Militärs, so benahm man sich in den Diensten von Olympia.

"Die gingen doch mit der Uniform ins Bett und schliefen damit. Die haben alles für den Kaiser getan und nichts verlangt." (Zit. n. Büsing 1992: 60)

Die Bündelung der fachlich-sachlichen Ebene mit extrafunktionalen Bestandteilen der Berufsrolle beförderte ein für alle Beteiligten Verständigung strukturierendes und Gemeinsamkeit stiftendes Leitbild, das im abstrakten Begriff von der Qualität bei Olympia seinen Ausdruck fand. Daran wurde auch festgehalten, als die Schließung des Unternehmens fast schon beschlossene Sache war und die teuren, qualitativ hochwertigen Olympia-Maschinen auf dem Weltmarkt massive Absatzschwierigkeiten hatten.

"Unser Plus ist, wir machen nur Qualität. Unsere Maschinen sind eben so gut. Auch wenn sie im Verhältnis teuer sind. Es ist eben Qualität." (Interview M)

Schriftliche Quellen und mündliche Aussagen verdeutlichen, daß alle im Unternehmen wußten, was sich hinter dem abstrakten Wert "Qualität" verbarg und welche Orientierung darin für den einzelnen hinsichtlich der Umsetzung am jeweiligen Arbeitsplatz vorgegeben war. So kommt es beispielsweise bei Aufträgen "nicht immer auf Quantität an, sondern die Qualität entscheidet" (Olympia-Rundschau 1931, H. 2). Auch von seiten der Unternehmensleitung findet sich nur selten eine Präzisierung, was unter Qualität zu verstehen ist; dennoch wußte jede und jeder bei Olympia, was gemeint war. Wie tief verankert das Leitbild "Qualitätsarbeit" bei den Beschäftigten war und wie selbstverständlich davon

ausgegangen wurde, jede Person könne den darin verborgenen Sinn nachvollziehen, wurde deutlich, als in den Interviews eine inhaltliche Präzisierung gewünscht wurde. Nur sehr schwer war es "Olympianern" verständlich zu machen, daß "Nicht-Olympianer" kein eindeutiges Verständnis des Wertes "Qualität" hatten. Eher "schwerfällig" als spontan gelang im Laufe der Gespräche eine Spezifizierung dessen, was bei Olympia unter Qualität verstanden wurde. Es zeigt sich einmal mehr: Der Begriff ist weniger eine normative Beschreibung als vielmehr Ausdruck eines professionellen Arbeitsverständnisses. Hieran wird ebenfalls deutlich, wie selbstverständlich sich kulturelle Orientierungen einprägen. Diese wirken nahezu unbewußt, und selbst bei intensiver Nachfrage fällt es Unternehmensmitgliedern schwer, sie zu konkretisieren und bewußter Reflexion zugänglich zu machen. Die letztendlich selbstbewußt vorgetragene eigene Definition technischer Funktionsstandards bedurfte einfühlsamer Nachfrage, um formuliert zu werden.

"Wir haben immer Wert darauf gelegt, gute Maschinen herzustellen und keinen Ramsch. Wir bringen in die Maschinen eben eher zu viel als zu wenig." (Interview M)

Qualität wird in dieser Aussage einer ehemaligen technischen Zeichnerin darin gesehen, daß das Produkt auch Details aufweist, die nicht absolut notwendig sind, aber unter Umständen den Gebrauch erleichtern könnten.

Die Wertschätzung der Qualität selbst unter den ungünstigen Voraussetzungen einer wirtschaftlichen Rezession zeigt eine andere Aussage. Qualität steht jetzt jedoch nicht mehr als ein Wert für sich, mit dem sich jeder identifiziert, sondern wird zum Synonym des guten Rufs von Olympia im Ausland.

"Die Qualität der Erzeugnisse stand an erste Stelle bei Herrn Reichert. Also da gab es nichts! Auch wenn Teile wegrationalisiert wurden, und wenn es nur ein Schräubchen war, nichts durfte auf Kosten der Qualität gehen. Es durfte nicht falsch gespart werden. Qualität war das oberste Prinzip. Unsere Maschinen hatten ja auf der ganzen Welt einen guten Ruf." (Interview C)

Qualität bedeutet für diesen pensionierten Mitarbeiter Präzisionsarbeit, um den guten Ruf der Marke Olympia weltweit zu erhalten. Während die ehemalige technische Zeichnerin die zahlreichen "Zu viel" der Maschine anpreist und der Konstrukteur auf die Präzisionsarbeit als Qualitätsmerkmal hinweist, zählte für die Mitarbeiter in der Endabnahmekontrolle zu den Qualitätsmerkmalen auch Ästhetisches:

"Sehen Sie mal hier, was alles von diesem Chef damals gemacht wurde. Vom Reichert, das war ja der Urvater, der von Erfurt gekommen ist. Diese Blenden, die brauchte man eigentlich gar nicht. Man brauchte nur diese Lagerung. Das ist was fürs Auge. Zum Beispiel muß das ganz genau poliert sein, Strichpolitur mußte drauf. Zuerst wurde vernickelt und dann wieder verchromt und dann mit Strichpolitur. Das ist einfach nur Verschönerung." (Interview D)

Die Qualität des Produkts - wenn auch mit unterschiedlichen Konnotationen - stand stets im Vordergrund und hatte Vorrang vor allen anderen Kriterien.

"Wir waren stolz auf unsere Produkte. Wir hatten höchste Präzision und scheuten keine Kosten. Es wurde immer das Beste gekauft und hergestellt." (Interview M)

An der Schreibmaschine, dem Kernprodukt des Unternehmens als materiellem Träger des Ergebnisses der Olympia-Qualitätsarbeit läßt sich eine Facette des Segregationspotentials von Leitbildern aufzeigen (vgl. Buhr 1997: 37ff.). Bereits in der Gründungsphase wurde jene Entwicklung eingeläutet, in deren Verlauf die Schreibmaschine - über die Bedeutung als konkretes Produkt hinaus - immer stärker zum Symbol der Olympia-Qualitätsarbeit und zu einem Leitbild für das Unternehmen Olympia und die darin Beschäftigten wurde. Produktstolz und ein professionalisiertes, regelorientiertes Verständnis von Arbeit wirken nicht nur als sinnstiftende, strukturierende und disziplinierende Instanzen. Dem Qualitätsbewußtsein z.B. wohnt meist auch ein bestimmtes Verständnis darüber inne, wie das Produkt auszusehen habe.

Daß zur Schwäche werden kann, was einst die Stärke eines Unternehmens ausmachte (vgl. Schreyögg 1989: 94ff.), dafür liefert das Leitbild von der Olympia-Qualitätsarbeit in seiner Fixierung auf die Schreibmaschine ein gutes Beispiel. Die fast sklavische Treue zuerst zu den mechanischen, im weiteren Verlauf zu den Schreibmaschinen überhaupt zeigt, wie ein Leitbild, besser: ein Leitbilder-Komplex - hier das von der Olympia-Familie in Olympia-Qualitätsarbeit hergestellte Olympia-Produkt Schreibmaschine - zu Verkrustungen führen, Innovationen verhindern und, neben anderen Faktoren, zum Ende eines Unternehmens beitragen kann.

Nur mit großer organisatorischer Anstrengung waren in der Olympia-Geschichte fremde Arbeitskulturen oder Technikfelder wie die Elektrizität und später die Elektronik in das Produkt zu integrieren gewesen. Besonders folgenreich zeigte sich diese Produktverhaftung am fehlgeschlagenen Versuch, neue nicht-mechanische Schreibtechniken zu etablieren.

In einer neuen Projektgruppe zur Entwicklung "nicht-mechanischer Schreibtechniken", Anfang der 70er Jahre vom Vorstand im Werk Wilhelmshaven eingerichtet, wurde mit verschiedenen Optionen experimentiert, z.B. mit der aus der Fotokopierertechnik entlehnten Xerographie. 1973 konzentrierte man sich zielstrebig auf die Entwicklung eines Tintenschreibverfahrens, und es entstand schließlich ein Tintenstrahlendrucker. Diese völlig neue Technik lag jedoch außerhalb des gewohnten Schreibmaschinen-Leitbildes, welches das Denken, Fühlen und Handeln der Mehrheit der "Olympianer" bestimmte. Die neue technische Option des Tintenstrahldruckers wurde durch die Brille der vorhandenen Produktlinie betrachtet und bewertet, so daß sie erst in einem extrem schwierigen Kräftefeld zur Ausreifung gelangte.

Nicht zuletzt beeinflusst von der AEG-Konzernzentrale, nach der die Olympia-Werke Schreibmaschinen und sonst nichts zu produzieren hatten, dominierte in Wilhelmshaven die Haltung, Zukunftstechnologien kosteten eigentlich nur Geld und man solle sich besser darauf besinnen, was man kann, eben Schreibmaschinen bauen. Eine solche Haltung war jedoch nicht nur im Vorstand und bei einigen "Alten" anzutreffen, sondern auch bei jungen, erst wenige Jahre im Betrieb arbeitenden Mitgliedern der Marketingabteilung.<sup>53</sup> Diese gingen davon aus, mechanische Schreibmaschinen seien zwar oft totgesagt worden; dennoch sei noch immer jede zweite verkaufte Olympia-Schreibmaschine eine mechanische. Die Marketingleute konnten sich daher auch vorstellen, daß den mechanischen Schreibmaschinen bis in das Jahr 2020 ihre dominierende Bedeutung erhalten bliebe.

"Es wird auf jeden Fall auch weiterhin Schreibmaschinen geben, auch im Jahre 2020. Das ist ja nicht mehr weit, dreißig Jahre. Man hat die mechanische Schreibmaschine schon so oft totgesagt. Aber jede zweite Schreibmaschine, die wir verkaufen, ist immer noch eine mechanische. Auch wenn es viele andere Entwicklungen gibt, wir würden doch unsere Kultur verlieren, wenn wir nicht mehr das Schreiben hätten, auf Papier." (Interview E)

Von der Tintenstrahltechnik zog sich der Vorstand nach deren interner Präsentation faktisch zurück: Er sah sich nicht in der Lage, das von ihm in Auftrag gegebene Projekt in Wort und Tat offensiv zu unterstützen. Lediglich mit "Bordmitteln" ausgestattet, sollten die Projektverantwortlichen diese risikoreiche Technik einstweilen einmal - quasi auf Vorrat - weiterentwickeln. Unter solchen Vorzei-

---

53 Notabene: Marketingabteilungen zählen zu jenen Unternehmensbereichen, die zur Entwicklung von Zukunftsperspektiven beitragen sollen.

chen war es gar nicht möglich, technisch derart überzeugende Ergebnisse zu erzielen, daß zumindest ein Teil der Vorbehalte in den anderen Unternehmensabteilungen hätte abgebaut werden können. Die zum Start einer Nullserie notwendigen Vorarbeiten wurden immer wieder zurückgestellt. War man in der Fertigung täglich imstande, die Herausforderung einer fehlerfreien Produktion von Standardschreibmaschinen mit Toleranzen im Millimeterbereich zu meistern, sah sich die Leitung außerstande, die bei der Herstellung der haarfeinen Tintenstrahldüsen geforderte maximale Abweichung von 50  $\mu$  einzuhalten; dies erschien unrealistisch, ja geradezu utopisch. Weil angesichts der gedrosselten Unterstützung die Mittel begrenzt waren, konnten auch die benötigten staubfreien Reinräume nur provisorisch eingerichtet werden. Die Provisorien trugen wiederum dazu bei, daß die Bedeutung der Räume im Werk nicht ernst genug genommen wurde. Der hohe Ausschuß aufgrund mangelnder Staubfreiheit verlangte der Projektgruppe zum Teil detektivischen Spürsinn ab, um "undichte Stellen" zu orten. War es im einen Fall die Mißachtung der Anordnung zum Kittel- und Mützetragen aufgrund hochsommerlicher Temperaturen, ließ in einem anderen die oberflächlich strahlende Sauberkeit der gefliesten Wände das tägliche Abreiben mit dem Spezialmittel überflüssig erscheinen. Fehlendes Verständnis und die Angst vor Überforderung zogen im Werk breite Abwehr nach sich.

Als die Arbeiten dennoch so weit fortgeschritten waren, daß dem Vertrieb und Marketing die ersten Schriftproben des neuen Tintenstrahlverfahrens vorgeführt werden konnten, behinderte die zentrale Orientierung am Leitbild Schreibmaschine und an der Unternehmenskultur des Hauses auch auf dieser Stufe die weitere Entwicklung. Olympia und Schreibmaschinen, nur das ist es in dieser Perspektive, was zusammengehört. "Wir sind Spitzenentwickler, was die Schreibmaschinenteknik angeht" (Interview M), und Olympia-Schreibmaschinen waren nicht zuletzt wegen ihres schönen Druckbildes und der Möglichkeit, mit ihnen zahlreiche und gute Durchschläge anzufertigen, bekannt. Genau diese Eigenschaften zeichneten aber den präsentierten Tintenstrahl drucker nicht gerade aus. Auf dem dargebotenen Standard konnte diese Technik weder Durchschläge noch das von der Schreibmaschine gewohnte Schriftbild bieten. An den betriebsinternen Qualitätskriterien und den eigenen Professionsstandards gemessen, fiel das neue Verfahren durch. Da zählte auch nicht, daß es äußerst leise funktionierte und mit hoher Geschwindigkeit und ohne jeden Verschleiß Schrift und auch graphische Darstellungen ermöglichte. An den Tintenstrahl drucker wurde der Maßstab des Leitbildes von der Olympia-Qualitätsarbeit und damit auch von deren Produkt Schreibmaschine angelegt; und da unter der Lupe sicht-

bar wurde, daß das Druckbild nicht dem von der Schreibmaschine gewohnten Vollzeichendruck entsprach, gab es Minuspunkte. Auch wurde die fünf bis sechs Sekunden dauernde Trockenzeit der Tinte als Gefährdung des zeitlichen Ablaufs in Büros gewertet. Zu guter Letzt konnte mit Hinweis auf die nicht möglichen Durchschläge - Argument: "Der Anwender will aber ..." (Interview E) - die ganze Angelegenheit blockiert werden. Die Tintenstrahl-Initiative rückte auf der Dringlichkeitsliste weit nach hinten.

Die Projektgruppe versuchte in der Folge die Klippen zu umschiffen, indem aus dem Drucker "irgendwie eine Schreibmaschine gemacht" (ebenda) wurde. Man hatte begriffen, daß die Schreibmaschine die hausinterne Orientierungsmarke bildete; die neue Technik sollte deshalb in ihr verborgen zum Erfolg gebracht werden. Zur Schreibmaschine gehört beispielsweise, daß jeder Buchstabe nach dem Anschlag sofort sichtbar ist. Demgemäß wurde der unterbrechungsfreie Lauf des Tintenstrahldruckers so ausgerichtet, daß nach jedem Buchstaben eine Pause erfolgte und dieser zu sehen war. Die Forderung nach Durchschlägen suchte man über ein tintendurchlässiges Spezialpapier zu erfüllen. Da sich dies als nicht machbar herausstellte, sollte der Weg der vorherigen Eingabe der gewünschten Kopienanzahl das Problem lösen.

Selbst die Unterstützung eines Unternehmensberaters blieb ohne Erfolg. Die von ihm errechneten Kosten für Entwicklungsaufwand, Fertigungsanlagen und Vertriebsänderungen in Höhe von etwa zehn Millionen DM gaben dem Vorstand sogar noch die finanziellen Argumente an die Hand, das ganze Projekt endgültig zu kippen.<sup>54</sup>

Die Beschäftigten des Unternehmens bezogen ihre Identität aus einem eindeutigen Verständnis darüber, was das Ergebnis ihrer Arbeit zu sein habe. Qualitätsarbeit bei Olympia mußte in dem Produkt Schreibmaschine vorliegen. Noch bis 1993 wurden im mexikanischen Zweigunternehmen unverändert mechanische Schreibmaschinen hergestellt und weltweit verkauft. Im Laufe der Jahrzehnte war das Produkt Schreibmaschine innerhalb wie außerhalb des Unternehmens zur Konkretion des Leitbildes von der Olympia-Qualitätsarbeit geworden. Es wurde sogar zu einer faktischen Gewalt, weil es die Unternehmenspolitik der AEG steuerte. Dort hieß es,

---

54 Wie fatal diese Entscheidung war und wie zukunftsträchtig die Druckertechnik gewesen wäre, zeigt sich daran, daß die US-amerikanische Firma Lexmark, das Schreibmaschinen produzierende Zweigunternehmen der IBM, heute mit Druckern profitable Geschäfte macht.

"... die Leute dort oben (geographisch gemeint: Wilhelmshaven, Anm. R. B.) können ihre Schreibmaschine, und das sollen sie machen." (Interview B, zit. n. Buhr/Knie 1992: 16)

Die Betrachtung des Versuchs, einen Produktwandel zu organisieren - wobei das neue Produkt eine Abkehr von dem bislang im Unternehmen geltenden Leitbild darstellte -, zeigte das leitbildimmanente Segregationspotential und dessen Ausgrenzungswirkung, hier gegenüber einer abweichenden Produktlinie. Einerseits trug das Leitbild von der Olympia-Qualitätsarbeit und seine Materialisierung in Gestalt der Schreibmaschine zur Unternehmensintegration bei. Andererseits behinderte die Stärke dieser Integrationsinstanz dringend nötige Innovationen in der Produktpalette. In diesem Fall wurde deutlich, daß die ausgrenzende Wirkung von Leitbildern sich auch auf der Sachebene ausdrücken kann und keineswegs nur auf Personen und Personengruppen beschränkt ist.

Die integrative Kraft des Leitbildes von der Olympia-Qualitätsarbeit sowie die damit verbundene tiefgehende Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen zeigten sich beispielsweise in der Verletztheit, die diese empfanden, als ihre Arbeit plötzlich nachrangig wurde.

In den 70er Jahren, als Olympia immer tiefer in die Krise rutschte, wurde u.a. mit japanischen Unternehmen kooperiert. In diesem Zusammenhang stellte der Vorstand Eigenentwicklungen auf dem Gebiet der Kopiertechnik zurück und vertrieb statt dessen zugekaufte japanische Kopierer, die mit dem Olympia-Etikett versehen wurden.

"Das Schlimmste war, daß unsere Firma praktisch von uns entwickelte Dinge wieder aufgegeben hat, weil angeblich nichts damit zu verdienen war. Diese Dinge hat man dann aus Japan eingekauft oder die Patente dorthin gegeben. Wenn ich daran denke, daß unsere Kopierer mechanisch hundertprozentig waren, in der Elektronik aber hinterherhinkten, die Japaner über eine tolle Elektronik, dagegen über eine miserable Mechanik verfügten; die haben von uns die Mechanik übernommen und ihre Elektronik hinein gebaut. Und wir haben dann anschließend deren Kopierer mit unserem Olympiazichen auf dem Markt veräußert. Mit unserem Kundendienst wurde außerdem dafür gesorgt, daß sie ständig verbessert wurden. Wir verkauften japanische Arbeit, und das ist unser Nachteil. Wir müßten unsere eigene Arbeit an den Mann bringen!" (Zit. n. Büsing 1992: 117)

In diesem Zitat finden sich die Bestandteile, die weiter oben bereits als Kriterien für "deutsche Arbeit" vorgestellt wurden, in ihrer Olympia-spezifischen Ausformung wieder:

- das Verhaftetsein in der feinmechanisch-handwerklichen Tradition,
- die Betonung der Mechanik und des ganzheitlich und ungeteilt unter dem Olympia-Dach Hergestellten,
- die höhere Wertschätzung dieser Komponenten gegenüber der modernen Elektronik,
- die Betonung des nationalen Aspektes und die Abwertung des "anderen", hier: Fremden, genauer: Japanischen.

Obwohl die Geräte Olympia-Mechanik enthielten und äußerlich das Olympia-Markenzeichen trugen, wurden sie von den Olympia-Beschäftigten nicht mehr als ihre eigene, sondern vielmehr als japanische Arbeit betrachtet. Deutlich wird hier das im Leitbild von der Olympia-Qualitätsarbeit eingewobene Abgrenzungspotential: hier die "Olympianer", dort die Japaner und deren Arbeit, die man plötzlich verkaufen muß, obwohl doch eigentlich bloß deren Elektronik besser ist als die eigene.

Damit wird der Blick auf eine weitere im Kontext des arbeitsbezogenen Leitbildes verbreitete Abgrenzungslinie gelenkt: die gegenüber anderen Unternehmen und Fabrikationen. Diese erfolgte u.a. auch dadurch, daß die "Olympianer" nicht in der für Fabrikarbeit üblichen Blaumann-Bekleidung arbeiteten, sondern - zumindest die Männer - graue Kittel trugen; damit sollte zum Ausdruck gebracht werden, die Arbeit bei Olympia sei eigentlich nicht mit üblicher Fabrikarbeit zu vergleichen. Es wurde nämlich Wert darauf gelegt, daß ein Arbeitsklima wie in einer feinmechanischen Kleinstwerkstatt herrschte,

"... wie in einem Uhrmacherbetrieb. Es gab keinen 'Blaumann' wie anderswo, hier wurden graue Arbeitskittel getragen. Olympia war also etwas Besseres." (Zit. n. Büsing 1992: 74)

Auch hier findet sich die Übertragung handwerklicher Orientierungen auf die Olympia-Arbeit und, damit verbunden, eine abwertende Abgrenzung gegenüber anderen. Diese "anderen" und ihre Arbeit müssen jedoch nicht zwingend nur außerhalb, in anderen Unternehmen angesiedelt sein; sie können sich, wie das oben erwähnte Beispiel der Verweigerung der grauen Arbeitskittel gegenüber dem weiblichen Fertigungspersonal zeigte, auch in der eigenen Unternehmung befinden. Hier ging es um die Abgrenzung der angeblich höherwertigen Männerarbeit gegenüber der Frauenarbeit. Es gibt aber Belege dafür, daß Segregationslinien im Kontext der arbeitsbezogenen Integration auch innerhalb der männlichen Belegschaft zu finden sind. In dem Artikel "Ein Gang durch die Fa-

brik" aus der Olympia-Rundschau, mit dem die Unternehmensführung das Gefühl der Verbundenheit zwischen Verkäufern und Fertignern befördern wollte, wird zwischen der Berliner Belegschaft und derjenigen in Erfurt eine Grenze gezogen. Dabei sind die Erfurter nicht einfach die "anderen"; sie werden m.E. tendenziell auch herabgesetzt:

"Wir hatten bei der Übersiedlung von Berlin nach Erfurt außer einigen mitversetzten Spezial-Angestellten (Ingenieure, Konstrukteure und Meister) niemand hier, der in der Herstellung von Schreibmaschinen direkt bewandert war." (Olympia-Rundschau 1931, H. 1)

Zwar hatten die Arbeiter der ehemaligen Rüstungsfabrik tatsächlich keine direkten Erfahrungen mit dem Bau von Schreibmaschinen; aber - wie bereits dargestellt - war es gerade das in Thüringen versammelte Potential an feinmechanischer Arbeitstradition, das die Leitung der Olympia-Werke veranlaßt hatte, dorthin überzusiedeln. Insofern diente diese Grenzlinie zu Lasten der Erfurter Belegschaft dem Versuch, zwischen Unternehmensleitung und Vertretern eine Bindung herbeizuführen, indem sich beide gegenüber einer "anderen" Gruppe von Arbeitenden aus einer "anderen" Fabrik abgrenzten.

Auch im Zusammenhang mit der ebenfalls bereits angeführten Würdigung des "Auftrages" - konkret und an sich - für die Gesamtheit der "Olympianer" zeigt sich das Abgrenzungspotential von Leitbildern. In diesem Fall erfolgte die Grenzziehung zwischen denen, die dabei, und jenen, die nicht dabei waren.

"Welche Mühe und unendliche Arbeit allen Beteiligten z.B. dieser Auftrag Chile gemacht hat, kann nur der ermessen, der diese Sache unter uns mit erlebt hat." (Olympia-Rundschau 1931, H. 2)

Damit zeigt sich insgesamt: Die hohe Integrationskraft des unter dem Codewort "Qualitätsarbeit" bei Olympia repräsentierten Berufsstolzes ist verbunden mit unterschiedlichen Abgrenzungen. Beispielweise drückt sich die Integrationskraft des arbeitsbezogenen Orientierungsmusters in der Treue zum Arbeitsergebnis, der Schreibmaschine, aus. In diesem Fall wurde die Grenze - letztlich zum Nachteil des Unternehmens - gegenüber neuen Produkten gezogen, die außerhalb des "Paradigmas Schreibmaschine" lagen. Die weiteren Beispiele für Segregationspotentiale sozialer Integrationsmuster weisen auf Abgrenzungen gegenüber anderen Unternehmen, anderen Nationen, aber auch jeweils verschiedenen "anderen" im eigenen Unternehmen hin.

Alle angeführten Beispiele aus der Olympia-Unternehmensgeschichte belegen, daß sich dort eine arbeitsbezogene Integrationsinstanz identifizieren läßt, die als Leitbild "Olympia-Qualitätsarbeit" bezeichnet werden kann. Das aus ihr folgende Produkt - die Olympia-Schreibmaschine, genauer: die mechanische Olympia-Schreibmaschine - erhält selbst Leitbildcharakter. Über diese sinnstiftende Ressource und denk- und handlungsleitende Orientierung verbanden sich das Unternehmen und die Beschäftigten. Zusammen und verschränkt mit dem Leitbild "Olympia-Familie" wurden darüber im Unternehmen Verständigungsprozesse strukturiert, Orientierungen vermittelt, Sinnressourcen bereitgestellt, Motivationen ausgelöst und Gegensätze überwunden. Über Jahrzehnte hinweg lassen sich diese Leitbilder in ihren je zeitgenössischen Varianten entdecken und als konkrete Praxis der Beschäftigten identifizieren; die gesamte Unternehmensgeschichte bezeugt den Prozeß kontinuierlicher Entwicklung und Bejahung gemeinsamer Orientierungsinstanzen. Das Vorhandensein dieser Leitbilder führte dazu, daß sich die heterogene und hierarchische Unternehmenswelt der Olympia-Werke zu einer Gemeinschaft zusammenfügte - sie trug allerdings auch zur Schließung des deutschen Stammhauses bei.

## **7. Integration im Spannungsgeflecht aus mexikanischen Orientierungen und Leitbildern des Stammhauses: Das Zweigunternehmen in Mexiko**

Beim Blick auf das mexikanische Zweigunternehmen interessiert in der vorliegenden Untersuchung zum einen, wie sich die in diesem Kulturkreis geltenden arbeits- und familien- bzw. geschlechtsbezogenen Orientierungen im Unternehmen wiederfinden. Zum anderen wird geprüft, in welcher Form sich die betriebs-spezifischen Adaptionen dieser gesellschaftlichen Konventionen als soziale Integrationsinstanzen erweisen. Des weiteren sollen die Grenzen betrieblicher sozialer Integrationsmuster aufgezeigt werden. Analog zum Vorgehen bei der Untersuchung des deutschen Stammhauses wird vorab das für die mexikanische Kultur maßgebende Verständnis von Familie - einschließlich der in ihm enthaltenen Geschlechterstereotype - sowie von Arbeit herausdestilliert.

### **7.1 Die Familie - Herzstück der mexikanischen Gesellschaft**

Der Familie und den mit ihr verbundenen Werten und Normen wird in Mexiko ein hoher Stellenwert beigemessen. Trotz des auch dort feststellbaren Auseinanderklaffens von Realität und Ideal wird die Institution Familie als Herzstück der mexikanischen Gesellschaft betrachtet, die - stabil und konservativ - alle Modernisierungsprozesse des zwanzigsten Jahrhunderts bislang überdauerte. Ihr wird zugeschrieben, daß das Land trotz mancher politischer Konflikte und gravierender ökonomischer Krisen relativ stabil ist: "Sie stellt den Grundbaustein der Gesellschaft dar." (Lomnitz 1992: 423; vgl. Kras 1988: 27) Ebenso wie in Deutschland wird auch in Mexiko Familie als eine zusammenhaltende Einheit verstanden. Familienmitglieder haben füreinander da zu sein und sich wechselseitig zu unterstützen.

Im Gegensatz zur deutschen Zwei-Generationen-Kleinfamilie ist unter einer mexikanischen Familie aber ein erweiterter familiärer Zusammenhang zu verstehen. Dem mexikanischen Familienverständnis zufolge gehört jeder Mensch vier Stämmen an: denen der Großeltern väterlicher- und mütterlicherseits. Dies

bedeutet, er ist mit allen Mitgliedern dieser vier Stämme verwandt; die Regeln und Normen familiären Umgangs gelten für diesen gesamten Personenkreis. Die vier entsprechenden Familiennamen sind jedem Mitglied bekannt, und jede Person, die zu diesen vier Stämmen gehört, ist auch Familienmitglied. Theoretisch können so im Lauf der Zeit die Stämme durch eine unbegrenzte Anzahl von Generationen weiterwachsen. Im Alltag findet die Steigerung der Anzahl der Familienmitglieder jedoch durch das kognitive Erfahrungsfeld der einzelnen ihre Begrenzung. Der Stamm beschränkt sich demzufolge auf die Angehörigen, zwischen denen eine direkte persönliche Beziehung besteht - oder auch eine indirekte aufgrund von Familienüberlieferung (Lomnitz 1992: 423f.).

In diesem Familiensystem sind die Rollen von Männern und Frauen wie folgt definiert: Männern kommt der Part des Familienernährers zu, Frauen werden komplementär dazu als gute Hausfrau, liebende Ehefrau und fürsorgende Mutter betrachtet. Historisch gesehen ist

"... das gesellschaftlich dominante geschlechtsspezifische Werte- und Normensystem durch den spanischen Katholizismus geprägt mit dem Ideal der tugendhaften, moralisch integren, duldsamen, passiven, 'reinen' Frau und dem aktiven, erobernden, überlegenen Mann als Gegenpol. Die eigentliche Bestimmung der Frau wurde in Ehe und Mutterschaft gesehen, erst als Mutter wurde ein weibliches Wesen zu einer wirklichen Frau und als solche genoß sie höchste Verehrung. Entsprechend dieser Rollenzuschreibung war der einzig anerkannte Wirkungskreis der Frau der familiäre Innenraum. Für öffentliche Angelegenheiten war dagegen allein der Mann zuständig." (Rausch 1993: 186)

Ein altes Sprichwort faßt diese Rollenverteilung prägnant zusammen:

"La casa del hombre es el mundo, el mundo de la mujer es la casa." (Zit. n. Henning 1996: 19) (Das Haus des Mannes ist die Welt, die Welt der Frau ist das Haus. Übersetzung R. B.)

Die Rollen sind klar definiert, deren Bruch auch heute noch ohne gesellschaftliche Ächtung kaum möglich. Ihren Ausdruck findet diese Haltung z.B. in betrieblichen Einstellungsverfahren zur Besetzung von Frauenarbeitsplätzen. So werden vorzugsweise junge ledige Frauen eingestellt, unabhängig davon, ob es sich um eine Beschäftigung als Arbeiterin oder Angestellte, in der privaten Wirtschaft oder im öffentlichen Dienst handelt. Generell wird davon ausgegangen, daß verheiratete Frauen in erster Linie Familienaufgaben erfüllen und für aus-häusige Tätigkeiten nicht zur Verfügung stehen. Sollte in einem Unternehmen dennoch die Einstellung einer verheirateten Frau erwogen werden, wird im

Bewerbungsverfahren ausdrücklich nach der Erlaubnis des Ehemannes zur angestrebten Berufsarbeit gefragt. Hat die Erwerbsarbeit suchende Frau zudem noch Kinder, muß sie glaubhaft nachweisen, wie sie Kinderbetreuung, Ehe und Hausarbeit mit der angestrebten Berufstätigkeit in Einklang bringen kann. Generell wird davon ausgegangen, daß die Mehrzahl der mexikanischen Ehemänner gegen eine Berufstätigkeit ihrer Frauen eingestellt ist. Um sich als Betrieb vor daraus resultierenden Schwierigkeiten zu schützen, ist es um so nötiger, die Sachlage in jedem konkreten Fall so weit wie möglich zu klären (vgl. Braig 1989: 53). Aus neueren Untersuchungen ist bekannt, daß Frauen mitunter ihrer Erwerbstätigkeit heimlich nachgehen müssen, da die Männer ihnen verbieten, das Haus zu verlassen (vgl. Boris 1996: 173).

Zwar läßt sich auch für Mexiko eine Zunahme der Frauenerwerbsarbeit feststellen, und immer mehr Frauen streben eine solche an. Dennoch liegt die höchste Frauenerwerbsquote bei Frauen im Alter zwischen 20 und 24 Jahren, mithin einem Alter, in dem meist noch keine familiären Pflichten als Hausfrau zu erfüllen sind. Wenn Frauen trotz Familienaufgaben aushäusiger Erwerbsarbeit nachgehen, handelt es sich dabei zum einen um Frauen, die alleine für den Lebensunterhalt der Familie sorgen müssen, weil ein männlicher Verdiener fehlt; zum anderen sind dies Frauen, die in sozialen Berufen des öffentlichen Dienstes beschäftigt sind und über eine qualifizierte Ausbildung verfügen. In der Privatwirtschaft sind Frauenarbeitsplätze hingegen auf eine begrenzte voreheliche Erwerbsarbeitszeit ausgelegt. Teilweise finden sich dort sogar Altersgrenzen, so daß Frauen über 24 häufig nicht mehr eingestellt werden (Braig 1992: 105ff.).

Das geschilderte Familienideal ist jedoch auch in Mexiko keine durchgängige Alltagserfahrung mehr. Die Abweichung vom normativen Familienbild ist ein häufiges Phänomen der heutigen mexikanischen Wirklichkeit geworden. In großen Teilen der Bevölkerung reicht das Einkommen männlicher Familienmitglieder allein für den Familienunterhalt nicht (mehr) aus. In steigendem Maße sind deshalb die verheirateten Frauen und Mütter darauf angewiesen, durch aushäusige Erwerbsarbeit zum Unterhalt der Familie beizutragen und die Betreuung der Kinder anderen Familienangehörigen zu überlassen. Überdies verlassen Ehemänner und Väter immer häufiger ihre Familien, so daß die zurückbleibenden Ehefrauen und Mütter gezwungen sind, das Überleben der unversorgten Familienmitglieder durch eigene Erwerbsarbeit zu sichern.

Hinzu kommt, daß Mittelschichtfamilien zunehmend zum "American way of life" tendieren; entsprechend verstärkt sich vor allem in der Stadt, bei gut Ausgebildeten und bei in qualifizierten Berufen Tätigen die Orientierung weg von

der Großfamilie und hin zum Ideal der bürgerlichen Kleinfamilie. Dennoch sind diese Veränderungen als eher oberflächlich einzuschätzen. Eva S. Kras weist in ihrer Studie auf einen Widerspruch hin: Einerseits sei in Mexiko ein starker Wunsch nach Modernität auszumachen; dieser zeige sich beispielsweise in der Bereitschaft, technische Entwicklungen anzunehmen und das Wirtschaftsleben zu modernisieren. Andererseits trachte der Großteil der mexikanischen Bevölkerung, die traditionellen Werte und Normen zu erhalten (Kras 1988: 33). Eine Mitte 1988 durchgeführte Untersuchung (Braig 1989) in der Hauptstadt México (D. F.) ergab beispielsweise, daß die Auflösung der traditionellen Großfamilie als beklagenswerter Verlust empfunden wird. Je nach Bildungsgrad und sozialer Lage zwar leicht unterschiedlich wird darin doch deutlich, wie stark das Familienideal im Denken und Fühlen der mexikanischen Bevölkerung verankert ist. Trotz Erosionserscheinungen auf der Erfahrungsebene setzt sich die sinnstiftende Bedeutung großfamiliärer Strukturen fort. Zu den weiteren Ergebnissen dieser Untersuchung gehört nämlich, daß die befragten verheirateten Frauen zwar im Regelfall mit ihren Ehemännern und Kindern in einem eigenen Haushalt leben, diese Kleinfamilie aber zugleich stabil in größere familiäre Zusammenhänge eingebettet ist. So findet die private Zeit überwiegend nicht in der intimen Runde der Kernfamilie statt, sondern in großen familiären und verwandtschaftlichen Kreisen, zu denen neben den direkten Verwandten aus den Familienlinien der Frau und des Mannes auch nicht blutsverwandtschaftlich verbundene Personen gehören. Auch die befragten ledigen Frauen leben im Haushalt der Eltern zusammen mit anderen Geschwistern, weiteren Verwandten und nicht direkt blutsverwandten Personen (ebenda: 112).

Eingeschlossen in dieses Familienmodell ist eine spezielle Konstruktion der männlichen und weiblichen Geschlechterrolle. Das als "Machismo" und "Marianismo" bezeichnete System wirkt aber weit über die Familie hinaus in die Gesellschaft hinein. Es verbindet männliche Ehre und weibliche Tugend zu einem sich wechselseitig ergänzenden Orientierungskomplex. Dieser wird als Ergebnis der Kolonialisierung Lateinamerikas, der Unterwerfung und Versklavung der einheimischen indianischen und verschleppter afrikanischer Völker durch die vorwiegend spanischen Eroberer interpretiert (vgl. Henning 1996: 16; Niess 1991: 79). In Verbindung mit dem christlichen Marienkult und den aztekischen Geschlechterbildern entwickelte sich ein geschlechtsspezifisches Normengefüge, in dessen Zentrum Fragen der Ehre und der Scham stehen.

Dieses traditionelle Stereotyp definiert den Mann als der Frau überlegen; es ist ein Kult der Virilität. Der machistische Mann wird als stark, mutig, unabhän-

gig, sinnlich und sexuell potent beschrieben. Die Wahrung seiner Ehre und Integrität ist die wichtigste Sorge in den zwischenmenschlichen Beziehungen; notfalls verteidigt er sie mit Faust und Messer. Unnachgiebigkeit, Kompromißlosigkeit und Unversöhnlichkeit sind die wichtigsten Grundhaltungen des Macho-Mannes. In seiner Beziehung zu Frauen steht die Bestätigung seiner Männlichkeit im Zentrum (Nadig 1986: 127).

Machismo als mexikanische Variante männlicher Vorherrschaft stellt demzufolge ein Orientierungsmuster dar, das vom Mann verlangt, aktiv, aggressiv und ununterbrochen um das weibliche Geschlecht zu werben, dabei dieses verherrlichend und zugleich verachtend. Darin enthalten ist die Verführung verheirateter und verlobter Frauen sowie die Verteidigung der Ehre der eigenen und zur Familie gehörenden Frauen - u.a. auch in der Form, diese mit Schlägen gefügig zu machen.

Seine ideale Ergänzung findet dieses männliche Orientierungsmuster im weiblichen Marianismo. Diese Orientierung enthält Normen und Werte, die eng mit der Figur der Muttergottes verknüpft sind: spirituelle Überlegenheit sowie moralische und physische Reinheit (ebenda: 134f.).

Geert Hofstede kommt in seinem Buch "Cultures and Organizations" zu dem Ergebnis, Mexiko gehöre zu den Ländern, deren Nationalkultur

"... stands for a norm of a dominant, tough father and a submissive mother who, although fairly tough, is at the same time the refuge for consolation and tender feelings." (Hofstede 1991: 87)

Das Thema "Machismo und Marianismo" hat vielfältige Interpretationen provoziert und immer wieder das Interesse von Forschern und Forscherinnen unterschiedlicher Fachdisziplinen geweckt (ebenda: 125ff.). An dieser Stelle und für die Intention der vorliegenden Untersuchung ist wichtig zu betonen: Es handelt sich bei dieser Form der Geschlechterorientierung nach wie vor um eine gesellschaftlich bedeutsame Konvention, die von Männern und Frauen gleichermaßen aufrechterhalten wird. Auch wenn dies nicht immer bedeuten muß, daß das alltagspraktische Handeln mexikanischer Frauen und Männer widerspruchlos danach ausgerichtet wird, können die bewußten und unbewußten Spielregeln zwischen den Geschlechtern als Konsens betrachtet werden,

"... eine Art impliziter Komplementarität, an der beide Geschlechter aufgrund ihrer Ambivalenzen und der Unsicherheit der eigenen Identität teilhaben." (Nadig 1986: 135; vgl. Braig/de Barbieri 1992: 437ff.)

Neben der Organisationsform der Mehrgenerationen-Familie und einem machistisch-marianistischen Rollenverständnis muß als drittes Charakteristikum der mexikanischen Familie deren Ausweitung auf und Einbeziehung nicht-stammes-zugehöriger Personen angeführt werden. Zusätzlich zur auf Stammeszugehörigkeit basierenden Verwandtschaft ist ein weiteres gleichwertiges Beziehungsgeflecht auszumachen; dieses gründet auf freundschaftlichen Beziehungen. Insofern sind unter der mexikanischen Familie zwei miteinander verschränkte soziale Systeme zu verstehen: das eine aufgrund Blutsverwandtschaft, das andere aufgrund Freundschaft oder auch Patenschaft ("Compadrinazgo").

"Der Compadrinazgo ist eine der wichtigsten Sozialorganisationen in Mittelamerika, er leitet sich von Verwandtschafts- und Freundschaftsbeziehungen ab und vereinigt deren Vorteile in sich. Es gibt viele Möglichkeiten, um in eine Compadre- oder Comadre-Beziehung zueinander zu kommen: man wird Pate oder Patin vorwiegend bei der Taufe eines Kindes, bei seinem fünfzehnten Geburtstag oder bei dessen Hochzeit. Oft wählen sich auch zwei Erwachsene als gegenseitige Comadres oder Compadres aus Sympathie bei einem Zutrink oder anlässlich anderer besonderer Ereignisse. Dies Patenschaftsverhältnis etabliert zwischen den Eltern des Patenkindes und dem Paten eine ernsthafte, verantwortungsträchtige Beziehung, die eine Reihe von Verpflichtungen mit sich bringt: gegenseitigen Respekt, Solidarität, ökonomische und politische Rückendeckung in Krisenmomenten. Der Compadrinazgo ermöglicht es, ein den blutsverwandtschaftlichen Beziehungen ähnliches Netz im nichtblutsverwandtschaftlichen Bereich der Gegend auszubreiten." (Nadig 1986: 84)

Zum Merkmal des sozialen Umgangs in diesem Netz gegenseitiger Solidaritätsverpflichtungen und -berechtigungen gehört der Austausch von Informationen wie auch von Waren und Dienstleistungen. Was dabei ausgetauscht wird, hängt von den Ressourcen und Bedürfnissen der Individuen ab. Es kann sich dabei um geschäftliche Abkommen handeln, um die Unterstützung der Tochter durch die Mutter, z.B. bei der Erfüllung von Familienaufgaben, oder dergleichen (vgl. Bennholdt-Thomsen 1994: 40ff.; Braig 1989: 121f.).

Geregelt wird dieses Verpflichtungs- und Berechtigungssystem über ein mit "Confianza" bezeichnetes persönliches Vertrauensverhältnis. Der Grad der Unterstützung ist dynamisch, das System muß immer wieder durch neue Austauschakte mit Leben gefüllt werden (Lomnitz 1992: 427). Wird die Beziehung nicht durch Unterstützungsleistungen gefestigt, wird das gegenseitige Vertrauen brüchig, und die Rechte und Pflichten erlöschen. Dieses Verpflichtungs- und Berechtigungssystem kann äußerst umfangreich werden. Da jedes Familienmitglied

Zugang zu den persönlichen Netzwerken aller mit ihm verwandten Mitglieder hat, besteht die Möglichkeit, auch in diesen eigene Compadre- oder Comadre-Beziehungen aufzubauen.

Weil das Prinzip nur funktioniert, wenn es immer wieder unter Beweis gestellt wird, hat es u.a. Konsequenzen auf die Besetzung von Arbeitsplätzen. So stellen verwandtschaftliche Beziehungen zu einer bereits im Unternehmen beschäftigten Person ein positives Einstellungskriterium dar. Persönliche Referenzen werden höher bewertet als Berufserfahrung und ein stabiler beruflicher Werdegang (vgl. Dombois 1987: 106; Braig 1989: 89f.). Familienangehörige sind nicht nur in privatwirtschaftlichen Industrieunternehmen im Vorteil. Auch für Einstellungsverfahren in öffentlichen Unternehmen gilt: Familienmitglieder bereits Beschäftigter werden bevorzugt eingestellt. Der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung und Rollenauffassung gemäß betrifft dies hauptsächlich Männer, seltener Frauen (Braig 1992: 111).

Umfangreiche Bereiche des öffentlichen Lebens, der Wirtschaft und des Staates werden somit durch familienbedingte Loyalitätsbeziehungen strukturiert (vgl. Lawrence/Ryh-song 1994: 54). Aus dem Kreis der Großfamilie und/oder während der Ausbildungs- und Militärzeit in gleicher Schule, Universität, Firma oder Einheit bilden sich - der patriarchal dominierten mexikanischen Kultur entsprechend - Männerfreundschaften heraus, die, um dem verwandtschaftlichen Ehrenkodex zu entsprechen, unter dem sozialen Zwang stehen, kontinuierlich zu geben und entsprechend zu nehmen.

Diese männlichen Beziehungsgeflechte sind hierarchisch aufgebaut; an der Spitze einer Gruppe ("grupo") steht der Anführer ("caudillo"). Die Gefolgs männer sind diesem loyal ergeben und bilden seine Machtbasis. Zentrales Element der Gruppenzugehörigkeit ist die Treue gegenüber der Gruppe und der Führungsperson, weniger eine gleiche ideologische Orientierung.<sup>55</sup>

Diese Loyalität resultiert zum einen aus der Notwendigkeit, sich normenge recht zu verhalten, um nicht aus dem auf persönlichen Beziehungen gründenden sozialen Netz herauszufallen. Zum anderen kommt darin aber auch eine - besonders für Lateinamerika charakteristische - Nähe zu militärischen Traditionen zum Ausdruck. Zum Merkmal militärischer Tugend gehören Beziehungen zwi-

---

55 Ein bekanntes Beispiel für dieses Anführer- und Gefolgs männersystem stellen der aus dem spanischen, d.h. lateinischen Kulturraum stammende ehemalige General-Motors- und Volkswagen-Manager Ignacio Lopez und die um ihn gescharten Männer dar - "Lopez und seine Krieger", wie sie in Fachkreisen häufig bezeichnet wurden.

schen Vorgesetzten und Untergebenen, die auf Befehl und Gehorsam und absoluter gegenseitiger Verlässlichkeit aufbauen. So gehörte es zu den Aufgaben des Anführers, sich persönlich um die Sicherheit seiner T/(G)ruppe zu kümmern, ihre privaten Streitigkeiten zu schlichten, für den Unterhalt ihrer Familien zu sorgen. Im Gegenzug dazu waren die Untergebenen ihrem Anführer loyal ergeben, waren stolz auf seine Heldentaten und seinen Mut und folgten seinen Anordnungen. Diese Beziehungs- und Lebensform breitete sich so weit aus, daß sie für viele zur gewohnten Ordnung wurde (vgl. Niess 1991: 163). Als einer der legendärsten Caudillos Lateinamerikas, der sich zudem am hartnäckigsten mit diktatorischen Mitteln an der Macht hielt, gilt der Mexikaner Porfirio Díaz (Präsident von 1871 bis 1880 und 1884 bis 1911).

Entscheidendes gemeinsames Anliegen der Gruppe ist es, Macht zu erlangen und diese zu behalten.

"So wird man auf bestimmte Positionen auch nicht einfach formell eingestellt und/oder entlassen, sondern man wird eingeladen, sich an einem bestimmten Projekt eines Freundes, Verwandten oder Gevatters (*compadre*) zu beteiligen, oder es wird einem nahegelegt, doch von sich aus zu kündigen, wenn eben diese Vertrauensbasis nicht mehr gegeben ist." (Braig/de Barbieri 1992: 439)

Hierin wird ein weiterer wesentlicher Unterschied zwischen dem deutschen und dem mexikanischen Verständnis von Familie sichtbar. Für Deutschland wurde die Trennung zwischen Privatem und Öffentlichem als charakteristisch identifiziert. Dies gilt für die mexikanische Gesellschaft nicht in gleichem Maße. Vermittelt über die beiden Ebenen des "Verwandtschafts"-Systems verzahnen sich öffentlicher und privater Bereich miteinander. Stabile Beziehungen sind in diesem Sinne nicht nur emotionale, sondern auch ökonomische Sicherheitsfaktoren. Das Eingebundensein in eine "grupo" gehört zu den Voraussetzungen, um ökonomisch abgesichert zu sein. So bildete bis in die jüngste Vergangenheit die Gruppenangehörigkeit sogar einen wirkungsvollen Schutz vor Entlassungen, weil es zum Ehrenkodex des jeweiligen Anführers einer Gruppe gehörte, diese nach außen zu verteidigen, nach innen zu stabilisieren und bei Umsetzungen neu zu etablieren (vgl. Braig 1992: 114).

Zusammenfassend läßt sich unter der mexikanischen Familie eine soziale Organisation verstehen, die durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist:

- rigide geschlechtsspezifische Arbeitsteilung, nach welcher der Frau die ausschließliche Zuständigkeit für den häuslichen und innerfamiliären Bereich zugewiesen wird und die Sphäre des Mannes außerhalb liegt,
- patriarchale Struktur, die unter Umständen auch durch aggressive Akte gegenüber der untergeordneten Frau aufrechterhalten wird,
- Einbettung in einen großfamiliären Zusammenhang, der über bluts- und stammesverwandtschaftliche Zugehörigkeit hinausreicht und ein wechselseitiges Verpflichtungs- und Berechtigungssystem bildet,
- Verzahnung mit dem öffentlichen Bereich, damit nicht nur emotionale, sondern auch ökonomische Solidargemeinschaft,
- keine Reduktion auf ausschließlich reproduktive Aufgaben, sondern bedeutungsvolles Element des vielfältigen Geflechts wirtschaftlicher Aktivitäten.

Bevor die Verhältnisse im Unternehmen Olympia de México auf der Folie des mexikanischen Familienverständnisses analysiert und interpretiert werden, soll - analog zum Vorgehen beim deutschen Stammunternehmen - das mexikanische Arbeitsverständnis skizziert werden.

## **7.2 Das mexikanische Arbeitsverständnis: Spagat zwischen formellem und informellem Sektor**

Arbeit als Notwendigkeit, die ökonomischen Lebensgrundlagen zu sichern, unterscheidet sich in Mexiko in verschiedener Hinsicht von der Erwerbsarbeit in Deutschland.

Zum einen hatte die Industrialisierung in Mexiko erst mit der Revolution von 1910 angefangen; abhängige Lohnarbeit in Form regelmäßiger, arbeitsteiliger Fabrikarbeit ist dort deshalb ein recht junges und längst nicht allgemein verbindliches Phänomen. Bis zur Conquista gab es in Mexiko im Lauf der Zeit verschiedene Gesellschaftsformationen, die über eine differenzierte Arbeitsteilung und ein hochentwickeltes Handwerk verfügten. Die Kolonialzeit unterbrach die mögliche Weiterentwicklung in Richtung Industrialisierung. Die spanischen Interessen ließen nur solche wirtschaftlichen Aktivitäten zu, die im Zusammenhang mit dem (Silber-)Bergbau standen. Das verarbeitende Gewerbe wurde durch Verbote und Vorschriften der Kolonialmacht eingeschränkt (vgl. Kürzinger 1992: 149).

In Mexiko hatte sich beispielsweise eine Tuchfabrikation entwickelt. Die spanische Textilindustrie war nicht in der Lage gewesen, ausreichend Stoffe auch für die Versorgung der Kolonien herzustellen. Da die Indianer aber nicht nackt unter "Christenmenschen" leben sollten und auch die weiße Bevölkerung stetig anwuchs, wurde Wolle aus Spanien importiert und in Manufakturen in grobe Stoffe umgewandelt - immer unter den argwöhnischen Augen der spanischen Obrigkeit, damit sich die koloniale Textilindustrie nicht zur lästigen Konkurrenz auswachsen konnte. Kaum war den königlichen Beamten zu Ohr gekommen, daß die Tuchfabrikation für Exporte nach Peru ausreichte, gab König Philipp II. von Spanien dem Vizekönig in Mexiko Order, diesen Gewerbebezweig auf regionale Maße zurückzustutzen. Die Entwicklung eigener Manufakturen wurde verboten. Sie paßte nicht zusammen mit dem spanischen Handelssystem. Um 1785 wurde nur die Industrie erlaubt, die Lückenbüßerfunktionen erfüllte.

Verboten waren damals ebenso die Eisengewinnung und -verarbeitung. Hier wurde eine Konkurrenz für die iberische Eisenindustrie befürchtet. So kam es, daß die Bewohner der Kolonien nur solche Gebrauchsartikel in Eigenproduktion herstellen konnten, die nicht aus Spanien geliefert wurden (Niess 1991: 137ff.).

In der zweiten Hälfte des achtzehnten Jahrhunderts begann die neue mexikanische Aufsteigerschicht, die dort aufgewachsenen Kreolen, die Industrialisierung Mexikos voranzutreiben. Hinter diesem Anliegen stand das Interesse, sich nicht nur politisch und finanziell von der spanischen Zentralmacht zu befreien, sondern auch größeren Spielraum für den Handel mit Ländern zu erhalten, die in ihrer Industrialisierung schon weiter fortgeschritten waren. Als Vorbild galt England (Kürzinger 1992: 194).

Es sollte anders kommen. Händler und Großgrundbesitzer bildeten gesellschaftlich machtvollere Blöcke, die Industrialisierungsbefürworter konnten sich nicht durchsetzen. Hinzu kam, daß auch nach der Erlangung der Unabhängigkeit 1821 die außenbestimmte Entwicklung Mexikos nicht endete. Als nämlich die Kolonialmächte Spanien und Portugal in Lateinamerika an Macht verloren, traten Ende des neunzehnten Jahrhunderts die USA auf die weltpolitische Bühne und dehnten ihren Einflußbereich auf Lateinamerika aus.<sup>56</sup> Durch den Zugang zu

---

56 In der sog. Monroe-Doktrin (benannt nach dem damaligen US-Präsidenten James Monroe) von 1823 legten die USA ihre außenpolitischen Richtlinien fest, die eine strikte politische Trennung der Alten und der Neuen Welt vorsahen und eine Ausweitung der Herrschaftssphäre der USA auf Lateinamerika bis hin zur Übernahme von Polizeifunktionen bedeuteten.

diesen Märkten hofften die USA, die überschüssigen Produkte der eigenen kommerzialisierten Landwirtschaft und der industriellen Massenproduktion besser zu verkaufen (Niess 1991: 140). Dennoch wurden in dieser Zeit erste Weichen in Richtung Modernisierung, d.h. Industrialisierung Mexikos gestellt. So beispielsweise durch die Reformgesetze 1857, die u.a. die Grundlage für ein nationales Bildungssystem schufen, und in denen auch die Trennung von Kirche und Staat festgeschrieben wurde.

Dominiert wurde die mexikanische Gesellschaft jedoch weiterhin vom Großgrundbesitz und agrarischen Traditionen. Die Regierung des Diktators Díaz trug zwar dazu bei, daß besonders aus den USA und Großbritannien Kapital nach Mexiko floß. Dennoch kam die Industrie nicht in Schwung, weil hauptsächlich im Agrarbereich investiert und Produkte des Agrarsektors exportiert wurden. Bestimmt war die wirtschaftliche Entwicklung in dieser Phase durch den Ausbau von Eisenbahnen, Straßen und Elektrizitätsnetzen. Dies förderte jedoch nicht in erster Linie die Entwicklung einer eigenen Industrie; vielmehr erschloß es zuerst einmal das Land als Binnenmarkt - in Sonderheit für die US-amerikanischen Produkte. Fertigprodukte aus eigener industrieller Fertigung ließen lange auf sich warten. So erhöhte sich zwar der mexikanische Export zwischen 1877 und 1910 um sechshundert Prozent. Er bestand jedoch weiterhin aus Rohstoffen und Nahrungsmitteln, während Fertigwaren importiert wurden.

Die Wende brachte das Jahr 1910 mit der mexikanischen Revolution. In dieser Phase wurden die Weichen für den Aufbau der mexikanischen Industrie gestellt. Trotzdem war auch in jenen Jahren die Bedeutung des landwirtschaftlichen Sektors hoch. Die gesellschaftliche Wertschätzung des Landbesitzes drückt sich auch darin aus, daß die Träger der mexikanischen Industrialisierung kaum aus den Reihen alteingesessener mexikanischer Familien stammten (vgl. Jenkins 1984: 25) und die schulischen und universitären Lehrinhalte sich ebenfalls weniger an den Erfordernissen einer modernen Volkswirtschaft ausrichteten:

"Die meisten Industrieunternehmer gingen aus Einwandererfamilien hervor, was ihren geringen gesellschaftlichen Einfluß erklärt. Bis auf weiteres blieben in der sozialen Rangordnung der Besitz von Ländereien sowie ein alter Name wichtiger als ein auf individueller Tüchtigkeit basierender sozialer Aufstieg, wurde dem Handel und spekulativen Geschäftspraktiken gegenüber systematischem Gewerbefleiß der Vorzug gegeben, um zu Reichtum und Ansehen zu gelangen. Diese traditionalistische Orientierung kam besonders deutlich im Lehrangebot der Sekundarschulen und Universitäten zum Ausdruck, die humanistischen Werten und einer juristischen Schulung gegenüber einer praktisch-technischen

oder betriebswirtschaftlichen Ausbildung unzweideutig den Vorrang einräumten." (Waldmann 1990b: 14)

Der Umstand, daß ein großer Teil der Unternehmer und Führungskräfte ausländischer Herkunft war, trug dazu bei, daß sich in der Arbeiterschaft ein eher nationalistisches Bewußtsein entwickelte. Da sich Arbeitskonflikte eben nicht mit einheimischen Unternehmen abspielten, die Unternehmerseite vielmehr ausländisch - v.a. US-amerikanisch - war, bildete sich weniger eine antikapitalistische denn eine antiausländische Orientierung als Merkmal der Arbeitsbeziehungen heraus. Verstärkt wurde diese Haltung noch dadurch, daß auch im Arbeitsprozeß die in der betrieblichen Hierarchie höher angesiedelten Positionen von Ausländern eingenommen wurden und sich deshalb kaum ein Kern selbstbewußter und auf die erzielten Leistungen stolzer Arbeiterschaft bilden konnte (vgl. Rott 1979: 318). Insofern handelte es sich bei der Modernisierungspolitik im Mexiko jener Jahre um eine agroindustrielle Entwicklungsstrategie, die gleichermaßen die Grundlage für eine Modernisierung der Landwirtschaft wie für eine importsubstituierende Industrialisierung bildete. Erst in den 20er und 30er Jahren forcierte der mexikanische Staat auf der Grundlage des in der Verfassung formulierten Auftrags den Umbau Mexikos von einem Agrar- zu einem teilindustrialisierten Land (Kürzinger 1992: 151ff.). Diese Entwicklung dauert auch heutzutage noch an.

"Ungeachtet der traditionell wichtigen Rolle der Städte war Lateinamerika bis weit ins 20. Jahrhundert hinein eine vorwiegend agrarisch ausgerichtete Gesellschaft. Nach dem Zweiten Weltkrieg lebten rund zwei Drittel der Bevölkerung auf dem Lande, ähnlich hoch war der Anteil der in der Landwirtschaft Tätigen an der Gesamtzahl der Beschäftigten." (Waldmann 1990a: 24)

Selbst Anfang der 90er Jahre lag der Prozentsatz der im Agrarbereich beschäftigten Einwohner Mexikos und Brasiliens immer noch bei je knapp vierzig Prozent (ebenda: 25).

Ein Resultat dieser Entwicklung bilden Wirtschafts- und Arbeitsformen, die sich von denen traditioneller industrialisierter Länder unterscheiden. Generell läßt sich für die lateinamerikanischen Gesellschaften einschließlich Mexikos feststellen, daß zeitgleich und nebeneinander soziale Organisationsmuster und Technologien bestehen, die in den hochindustrialisierten Ländern historisch unterschiedlichen Entwicklungsphasen zugeordnet werden. Zwar kristallisiert sich die abhängige Lohnarbeit im Produktionssektor in den letzten Jahrzehnten auch

in Mexiko immer stärker als dominante Form des Erwerbs heraus; sie ist aber zugleich eng verzahnt mit vielfältigen anderen Erwerbs- und Reproduktionsformen (vgl. Dombois/Pries 1994: 415ff.).

Die wirtschaftlichen Aktivitäten der mexikanischen Bevölkerung kennzeichnet besonders die Existenz zweier ökonomischer Bereiche: des formellen und des informellen Sektors. Der Anteil der im informellen Sektor Beschäftigten wird auf 25 bis 40 Prozent der Gesamtbeschäftigung geschätzt - mit steigender Tendenz (vgl. Altvater/Mahnkopf 1996: 300). Die beiden Sektoren sind eng miteinander verzahnt. Zum einen reicht für einen Teil derjenigen, die vorrangig einer Erwerbsarbeit im formellen Sektor nachgehen, der dort erzielte Verdienst nicht aus, um den Lebensunterhalt für sich und die Familie zu bestreiten. Die Löhne in der Industrie sind häufig so niedrig, daß davon kaum die grundlegenden materiellen, sozialen und kulturellen Bedürfnisse einer Familie gedeckt werden können, geschweige denn die Kosten für ein Mindestmaß an Gesundheitsfürsorge oder Ausbildung der Kinder. Dies führt dazu, daß viele Arbeiter gezwungen sind, zwei oder drei Beschäftigungen nachzugehen, um die Versorgung der Familie sicherzustellen (vgl. Domitra 1976: 100). Auch im öffentlichen Dienst reichen die Löhne vielfach nicht aus, um mit der Familie über die Runden zu kommen. Aktuelle Beispiele für Geschäfte "auf eigene Rechnung" sind Nebentätigkeiten im Tourismus - Urlaubern werden z.B. Anteile von Hotels oder Ferienwohnungen verkauft - und der Verkauf von Kosmetika oder Haushaltswaren. Zwar kann für Mexiko ab 1950 und bis in die 70er Jahre hinein eine bedeutende Zunahme der Lohnarbeit verzeichnet werden, doch im Zuge der Verschuldungskrise der 80er Jahre nimmt der Erwerb "auf eigene Rechnung" wieder zu (vgl. Braig 1992: 93ff.; Dombois/Pries 1994: 417; Boris 1996: 167; Altvater/Mahnkopf 1996: 101).

Ähnlich unzureichend wie bei der lohnabhängigen Industriearbeit stellt sich die ökonomische Lage jener dar, die von der Landwirtschaft leben. Da auch die Bauern mit ihren Produkten nicht genügend verdienen, sind sie ebenfalls immer wieder auf der Suche nach ergänzenden Verdienstmöglichkeiten. Dazu gehören die Wanderarbeit und die Aufnahme einer zeitweiligen Lohnarbeit in der Industrie (Nadig 1986: 101).

Anders als in Deutschland, so läßt sich resümieren, kam in Mexiko eine wirtschaftliche Entwicklung, in deren Verlauf sich die in der Landwirtschaft und im Handwerk Tätigen in die Industriearbeit "einfädeln" und an deren Ende abhängige industrielle Erwerbsarbeit der Normalarbeitstypus ist, zum Stocken. Eine über

mehrere Generationen gewachsene Struktur abhängiger Beschäftigung gibt es in Mexiko nur in wenigen parastaatlichen Industrien. Der Normalfall ist jedoch,

"... daß abhängige Erwerbsarbeit für sie (die Mexikaner, Anm. R. B.) eine durchaus neue Erfahrung darstellt und, wenn sie nicht direkt die selbständige Erwerbsarbeit als Lebensorientierung entwickeln, so doch zumindest keine gefestigte diesbezügliche Arbeitsorientierung besitzen." (Pries 1992: 674)

Bei der Volkswagen AG ist die Erinnerung an diesbezügliche Erfahrungen aus der Zeit, als das Unternehmen seine Produktion in Mexiko aufbaute, noch lebendig:

"Zuerst, als wir anfangen in Puebla (Standort des VW-Werkes), schien es so, als wären die Menschen hier kaum bereit zur Industriearbeit. Sie kamen gar nicht gern. Sogar Sekretärinnen mußten wir am Anfang aus Wolfsburg (BRD) einfliegen, weil die Familien ihre Söhne nur zögernd und die Töchter überhaupt nicht ins Werk lassen mochten." (Zit. n. Kolland 1988: 21)

Bauern, so zeigen Untersuchungen, die schon seit Jahren als voll- und festangestellte Arbeiter in Städten leben, verhalten sich zur abhängigen Industriearbeit immer noch äußerst distanziert, halten an ihrer bäuerlichen Identität fest und sehen in ihrem Stückchen Land im entfernten Dorf mehr Sicherheit und Sinn als in einer Existenz als Industriearbeiter (vgl. Nadig 1986: 101).

Aus dieser historisch zu erklärenden Distanz zur Industriearbeit und den alltäglichen Erfahrungen heraus, daß zur Sicherung des Lebensunterhalts Flexibilität im Umgang mit Erwerbsmöglichkeiten nützlich ist, resultiert ein Arbeitsverständnis, das der mexikanische Literatur-Nobelpreisträger von 1990, Octavio Paz, folgendermaßen beschreibt:

"Alle unsere Fähigkeiten wie alle unsere Schwächen widerstreben der Auffassung der Arbeit als einer unpersönlichen Anstrengung, die sich in gleichen inhaltslosen Zeitabschnitten wiederholt. Sie widerstreben der Gemächlichkeit und Sorgfalt, die wir Mexikaner bei der Arbeit walten lassen, wie unserer Liebe zum Werk und zu jedem Einzelteil sowie dem guten Geschmack, der als Jahrtausende altes Erbe uns in Fleisch und Blut übergegangen ist. Wenn wir keine Massenprodukte herstellen müssen, zeichnen wir uns sogar in der besonders schwierigen, aber nutzlosen Kunst, Flöhe zu kleiden, noch aus." (Paz 1950: 74)

Wie stark diese Haltung verbreitet war und als kontraproduktiv für die Entwicklung Mexikos betrachtet wurde, zeigen staatliche und privatwirtschaftliche Be-

mühungen, der mexikanischen Bevölkerung ein industriell orientiertes Arbeitsverständnis "anzuerziehen". Dabei wurden auch die mittleren und höheren Chargen nicht ausgenommen. Gerade hierin liegt beispielsweise ein vorrangiges Anliegen einer erfolgreichen mexikanischen Managementzeitschrift:

"Mexikanische Führungskräfte sind mißtrauisch und paternalistisch, und das unter Bedingungen der Produktivitätssteigerung, wo Partizipation und Leistungsfähigkeit des ganzen menschlichen Talents gefragt ist." (Expansión v. 22.7.1988, übersetzt von Rottmann 1993: 6)

Aus Anlaß des 20jährigen Bestehens der Zeitschrift wird 1986 in einem Artikel über die Entwicklung der Denk- und Verhaltensweisen mexikanischer Führungskräfte berichtet. Nach Einschätzung des Autors stoßen Verhaltensregeln aus den Industrieländern wie Ordnung (Pünktlichkeit, Regelmäßigkeit und Vertrauen), Rechtschaffenheit und Loyalität zur Firma bei mexikanischen Führungskräften auf großen Widerstand:

"Sie haben kaum eine moderne Denkweise entwickelt, in der zum Beispiel das Kollektive über die individuelle Bedürfnisbefriedigung gestellt wird, Gleichheit und Brüderlichkeit dem Egozentrismus entgegengesetzt werden. Vorherrschend sind traditionelle bäuerliche Denk- und Verhaltensweisen, in der den Schwierigkeiten und Unwegsamkeiten mit Durchhalten und stoischer Passivität begegnet wird. Was zählt, sind Muße (Warten, daß die Pflanzen und Tiere wachsen), Vergnügungen (unzählige Feste) und der Gottesglaube, und nicht die Arbeit im Sinne von Veränderung der Dinge sowie die Vernunft." (Expansión v. 10.12.1986, übersetzt von Rottmann 1993: 11)

Notabene: Diese Aussagen aus dem Jahr 1986 betreffen die Elite des Landes.

Auch in anderem Zusammenhang wird auf die gering entwickelte systematische Führungskräfteausbildung hingewiesen. Den wenigen Ausbildungszentren werden große Qualitätsunterschiede attestiert. Eva S. Kras kritisiert überdies eine einseitig auf die Theorie abzielende Ausbildung; die Vermittlung praktischer Anwendungen werde vernachlässigt. Die Folge bestehe darin,

"... that the business community still has to shoulder a great part of the training responsibility." (Kras 1988: 57)

Kras kommt im weiteren zum Ergebnis, die im Zitat angesprochene Ausbildungsverantwortung der Unternehmen führe nur teilweise zu Erfolgen. Dies hänge damit zusammen, daß die Ausbildung in den Unternehmen von den mexi-

kanischen Traditionen beeinflusst wird. Danach gehe es weniger um den Erwerb sachorientierter Qualifikationen. Wolle man beruflich weiterkommen, müsse man sich vielmehr gegenüber den Vorgesetzten vertrauensvoll, kooperationsbereit und loyal zeigen:

"Promotions depends mainly on this relationship; and once promoted, the young executives must again do everything to please their new superiors and continue to do so over many years." (Ebenda)

Dabei war bereits in den 50er Jahren auf Initiative der mexikanischen Regierung eine sog. Null-Fehler-Produktivitätskampagne gestartet worden, um die Arbeitshaltung der einheimischen Bevölkerung entsprechend der politisch erwünschten Industrialisierung zu ändern. Das Vorbild Japan vor Augen wurde die Umsetzung eines Programms zur Steigerung der Qualität der nationalen Produkte als originäre Regierungsaufgabe betrachtet. Da die staatliche Wirtschaftspolitik zu diesem Zeitraum weitestgehend aus einer Importsubstitutionspolitik bestand, kam besagtes Programm besonders bei Produkten für den mexikanischen Binnenmarkt zum Tragen. Durch die Weltwirtschaftskrise von 1973/74 war die Schwäche des mexikanischen Wirtschaftsmodells mit seiner hohen außenwirtschaftlichen Abhängigkeit und den geringen Expansionsmöglichkeiten des Binnenmarktes deutlich geworden (vgl. Boris 1990: 307ff.).

Angesichts der ökonomischen Lage wurde die Diskussion über eine Steigerung der Arbeitsqualität Mitte der 70er Jahre neu belebt. Vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Rezession wurde neben der Qualität auch der Aspekt "Steigerung der Quantität" ins Zentrum der erwähnten Null-Fehler-Produktivitätskampagne gerückt. Die Diskussionen wurden in der Amtszeit des Präsidenten Miguel de la Madrid von 1982 bis 1988 noch verstärkt (ebenda: 328). Dieser verfolgte mit seiner mittelfristigen Modernisierungs- und Liberalisierungsstrategie die stärkere Weltmarktöffnung Mexikos und eine Umstrukturierung des Produktionsapparates. 1985 förderte die mexikanische Regierung Unternehmen, die die staatlichen Normen erfüllten. Ebenfalls 1985 wurde unter dem Dach des "Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey" das Zentrum für Qualität und Produktivität gegründet. Darüber hinaus machten Fachbereiche mehrerer Hochschulen und Universitäten das neue Qualitätskonzept zum Inhalt von Lehrveranstaltungen.

Eine neue Dimension der Diskussion wurde erreicht, als Mexiko 1986 mit dem Beitritt zum Welthandelsabkommen GATT seine Handelsgrenzen öffnete.

Nun genügte es nicht mehr, sich an einheimischen Qualitäts- und Produktivitätsstandards zu orientieren; es galt vielmehr auf dem internationalen Markt zu bestehen. Um dies zu ermöglichen, gründete die mexikanische Unternehmerorganisation Condumex unter Leitung ihres Präsidenten und unterstützt durch die Regierung die "Fundación Mexicana" ("Fundameca") und startete eine eigene Offensive in Sachen Qualitätssteigerung.

Eine der daraus folgenden Strategien ist das nicht nur auf Unternehmen bezogene Programm der "totalen Qualität". So verweist Julio Gutiérrez Trujillo, Präsident der Fundameca, auf die

"... Verantwortung der ganzen Gesellschaft und auf die Notwendigkeit eines kulturellen Wandels in der mexikanischen Gesellschaft." (Expansión v. 18.11.1992, übersetzt von Rumpf 1993: 46)

In dieser Offensive wird nicht nur allgemein von einer Produktivitäts- und Qualitätssteigerung gesprochen; betont wird vielmehr die Bedeutung hoher Qualität als Kulturmerkmal der mexikanischen Gesellschaft.

"Es soll eine neue Kultur 'totaler Qualität' geschaffen werden, 'um den Lebensstandard der Mexikaner zu heben!'" (Ebenda)

Zur Umsetzung des nationalen Ideals "totaler Qualität" erging Ende 1989 ein präsidentiales Dekret, in dem genau definiert wird, was darunter zu verstehen ist. Aufgrund der dortigen Kriterien wurden mexikanische Unternehmen von einem Gremium der Fundameca unter Schirmherrschaft des mexikanischen Präsidenten geprüft; bei Erfüllung der Ansprüche winkte der "Nationale Qualitätspreis". Ein weiterer Preis wurde vom mexikanischen Wirtschaftsministerium vergeben: Mit dem "Certificado Altex-Preis" wurden Firmen ausgezeichnet, die aufgrund von Qualitätssteigerungen ihren Exportanteil erhöhen konnten.

Hinter den verschiedenen Maßnahmen verbirgt sich ein Konzept, das vordergründig rein wirtschaftlichen Gesichtspunkten unterliegt und als Zielgruppe Industrieunternehmen in den Mittelpunkt stellt. Das Konzept der "totalen Qualität" ist jedoch, genau besehen, weitaus umfassender, weil es - hierin der großen Rationalisierungsanstrengung im Deutschland der 20er Jahre nicht unähnlich - alle Lebensbereiche einbezieht und auf eine Veränderung der traditionellen mexikanischen Kultur abstellt mit dem Ziel, die industrielle Modernisierung voranzutreiben (vgl. Boris 1996: 163).

Zu diesem Zweck wird in bewährter Weise an traditionsreiche, in Land und Leuten tief verankerte Kulturelemente anzuknüpfen versucht, wobei diese mit neuen Inhalten gefüllt werden. Im Unterschied zu anderen kolonisierten Ländern Amerikas waren in Mexiko nämlich die kulturellen Traditionen nicht vollständig ausgelöscht worden. Eine historische Untersuchung über die ideologische Unterwerfung im Zuge der kolonialen Eroberung Mexikos kommt vielmehr zu dem Ergebnis, daß die dortigen traditionellen Weltanschauungen mit den von den Eroberern mitgebrachten christlichen Glaubensinhalten *verschmolzen* wurden (vgl. Gruzinski 1992). Exemplarisch läßt sich dies an der Geschichte der Jungfrau von Guadalupe (s.u.) illustrieren.

Die Verbindung vorkolonialer Kulturelemente mit europäischen Traditionen hat zur Folge, daß althergebrachte Vorstellungen bis in die heutige Zeit allgegenwärtig sind. Dies zeigen beispielsweise die Ergebnisse einer Untersuchung Ende der 80er Jahre (Kolland 1990), in der einhundert - meist ausländische - Führungskräfte mexikanischer Zweigunternehmen darüber befragt wurden, wie der mexikanische Lebensstil der Beschäftigten die tägliche Arbeit und die Entscheidungsprozesse berührt. Zwei der drei herausgearbeiteten Antwortkategorien machen deutlich, daß die mexikanischen Verhaltensweisen

"... have their roots in perspectives that were already current early in the Spanish colonial period. These contrasting views of Latin America culture have a certain validity even today." (Ebenda: 323)

Eines der Kulturelemente, an das bei der Modernisierung des Landes angeknüpft werden soll, ist die Suche der Nation nach ihrer Identität, der *Mexicanidad*, die in keinem Land Lateinamerikas so heftig betrieben wurde (vgl. Haufe 1992: 586).

Ein Bestandteil der Mexicanidad ist der Mythos der Malinche. Darin wird die Eroberung Mexikos durch die Spanier auf recht eigentümliche Weise überliefert: Die Indianerin Malinche diente dem spanischen Eroberer Cortez nicht nur als Dolmetscherin, sondern wurde auch seine Geliebte. Von einer ursprünglich für die Spanier und Kreolen aufgrund ihrer Klugheit und Schönheit positiven Identifikationsfigur wandelte sich ihre Bedeutung im Zuge der Christianisierung Mexikos. Im neunzehnten Jahrhundert wurde die Indianerin Malinche zum Prototyp des Verrats, der Unehre und der Ungesetzlichkeit. Sie wird zur "Chingada".

"Die Chingada ist die mit Gewalt geöffnete, geschändete, getauschte Mutter. Der 'Sohn der Chingada' ist demnach die Ausgeburt der Schändung, des Raubes, des Spottes." (Paz 1950: 83)

Als neue positive Identifikationsfigur erscheint die jungfräuliche und keusche Jungfrau von Guadalupe; und auch in diesen Mythos ist das indianische Erbe eingewoben, denn sie ist dunkelhäutig und der Ort ihres Erscheinens war ein Hügel, der vorher der aztekischen Fruchtbarkeitsgöttin Tonantzin geweiht war.

"So schuf das Nationalgefühl die Dualität Malinche - Guadalupe: es übertrieb die jungfräuliche Seite der Mestizin, verurteilte hingegen die verräterische und sich prostituierende Indio-Mutter."<sup>57</sup>

Bis heute wirkt der Mythos der Malinche fort und trägt zur Zerrissenheit der mexikanischen Nation bei.

"Die unbegreifliche Zähigkeit, mit der Cortez und die Malinche sich in der Vorstellung und im Gefühl des modernen Mexikaners halten, zeigt, daß sie mehr als nur geschichtliche Figuren sind. Sie sind Symbole eines geheimen Konfliktes, den wir nicht zu lösen vermochten." (Paz 1950: 90)

Im Zusammenhang mit dem Konzept der "totalen Qualität" wird dieser Mythos erneut aufgegriffen. Im Eintausend-Punkte-Programm, in dem die Fundameca Kriterien für die "totale Qualität" definiert, wird diese als das entscheidende Gegengift zum Malinchismo bezeichnet (vgl. Expansión v. 18.11.1992, übersetzt von Rumpf 1993: 13). Der Hintergrund für diese Kampagne: Über den Mythos der Malinche wird das indianische Erbe Mexikos mit seinem tiefen Minderwertigkeitsgefühl und der Ablehnung der eigenen Geschichte weitertransportiert:

"Der Mexikaner verdammt in Bausch und Bogen seine Tradition, die ein Bündel von Gesten, Haltungen, Tendenzen ist, in dem man das Spanische vom Indianischen nur schwer unterscheiden kann. Der Mexikaner will weder Indio noch Spanier sein; ebenso wenig will er von ihnen abstammen. Er verleugnet sie, und er behauptet wenig, ein Mestize zu sein, als dessen Abstraktion: ein Mensch."<sup>58</sup>

---

57 So Roger Bartra in seinem Artikel "Los Hijos de la Malinche". In: La Jornada v. 16.3.1993, übersetzt von Rumpf (1993: 10).

58 So Octavio Paz (1993) im Begleitheft zur Oper "Die Eroberung von Mexiko" von Wolfgang Rihm an der Hamburgischen Staatsoper im Mai 1993.

Dieses Minderwertigkeitsgefühl wie auch die Verwendung des Wortes "Malinchista", um damit diejenigen zu diffamieren, die sich gegenüber ausländischen Einflüssen offen zeigen - beides steht einer wirtschaftlichen Modernisierung Mexikos entgegen. Aus diesem Grund wird an die Widersprüche im Mythos um die Malinche anzuknüpfen versucht, werden die positiven wie negativen Elemente aufgegriffen; neben Identifikationsmöglichkeiten sollen eben auch Feindbilder angeboten werden. Je nach erwünschtem Zweck können Malinchisten somit zum einen die wahren Söhne der Malinche sein und im positiven Sinne für die Öffnung Mexikos nach außen stehen; zum anderen geben sie auch die Ergebnisse der Schändung, die Feinde und Rivalen ab (Paz 1950: 79, 89). Mit diesem doppelbödigen ideologischen Konstrukt läßt sich somit darauf hinarbeiten, daß die Mexikaner aus Stolz einheimische statt importierter Produkte kaufen; zugleich soll aber eine höhere Akzeptanz gegenüber ausländischen Investoren erzeugt werden. Nur so scheinen die reine Imitation des Fremden als Ausdruck tiefen Minderwertigkeitsgefühls (Pereda 1992: 479) und der mexikanische Nationalismus als Ergebnis brutaler Unterdrückung überwunden sowie das von Regierung und Unternehmen gewünschte moderne Mexiko mit einer industriellen Arbeitskultur geschaffen werden zu können. Nicht zu vergessen ist in diesem Zusammenhang, daß es auch der Druck ökonomischer Not ist, der zur Veränderung des mexikanischen Arbeitsverständnisses zwingt (vgl. Kras 1988: 46).

Was in Mexiko unter Arbeit verstanden wird, beruht demzufolge auf einer vergleichsweise späten Industrialisierung, einer hohen Bedeutung agrarischer Traditionen und dem Umstand, daß der Sektor selbständiger Erwerbsarbeit als Alternative zur abhängigen (industriellen) Erwerbsarbeit gilt. Aufgrund der historischen, politischen, ökonomischen und technologischen Rahmenbedingungen bot der formelle Industrie- und Dienstleistungssektor in Mexiko weniger Möglichkeiten als in den traditionellen Industrieländern, Arbeitskräfte zu integrieren. Insofern konnte und kann sich die abhängige Erwerbsarbeit in Industrie und Dienstleistung mit ihrem Arbeitsethos nicht so verfestigen, daß sie für die Bevölkerung die alleinige Handlungsoption abgibt. Andere Erwerbsarbeitsformen stellen keine marginalisierten Randerscheinungen dar und können als nahezu ebenso bedeutsam für die ökonomische Lebenssicherung betrachtet werden (vgl. Pries 1992: 673ff.).

Das dynamische Geschehen in den miteinander verschränkten ökonomischen Sphären wird durch das in Kapitel 7.1 dargestellte Verwandtschafts- und Patenschaftssystem geregelt und funktionstüchtig gehalten. Diesen informellen sozialen Beziehungsnetzen mit den in ihnen eingeschlossenen Verpflichtungs- und

Berechtigungsansprüchen kommt bei der Sicherung des Lebensunterhalts weiter Kreise der mexikanischen Bevölkerung große Bedeutung zu. Das Eingebunden sein in diese Netze stellt eine Art sozialen Kapitals dar, das dem einzelnen den Zugang zu Ressourcen ermöglicht, die ihm ansonsten nicht zur Verfügung stünden (vgl. Lomnitz 1992: 421). Dieses informelle, in persönlichen Beziehungen gründende Existenzsicherungssystem, das zudem mit familiären Wertvorstellungen verknüpft ist, markiert ein ebenso elementares wie folgenreiches Kennzeichen des mexikanischen Arbeitsverständnisses.

"Im Familiarismus wird ein Hemmschuh für die industrielle Entwicklung und die Einpassung mexikanischer Arbeitnehmer in moderne industrielle Produktionsformen wahrgenommen. Der Familiarismus verhindert - aus der Sicht des Managements - Leistungsorientierung und Identifikation mit dem Unternehmen, denn die Loyalität des Beschäftigten gehöre bei der starken Familienbezogenheit vorrangig der Familie." (Kolland 1988: 154)

Das Vorhandensein dieser auf starken persönlichen Netzwerken beruhenden Kultur ermöglicht erst das Überleben in der Gesellschaft Mexikos, deren Geschichte durch koloniale Unterdrückung und andere Formen von Fremdherrschaft, durch Instabilität nicht zuletzt aufgrund von Naturkatastrophen (Wirbelstürme, Dürre- und Regenperioden, Erdbeben, Vulkanausbrüche) und durch soziale Unsicherheit gekennzeichnet ist. Entsprechend bedeutet Arbeit in Mexiko auch und ganz entschieden die Pflege und das Am-Leben-Halten eben jener Netzwerke. Anders als in Deutschland ist das mexikanische Arbeitsverständnis weniger durch prozeß- und produktbezogene als vielmehr durch stark personenbezogene Orientierungen gekennzeichnet (vgl. Paz 1950: 82; Schmid 1991: 41). Als kleines Beispiel aus dem Alltag sei hier die sog. Frühstückskultur angeführt. In Mexiko ist es notwendig, viele unternehmerische Maßnahmen durch die jeweils zuständigen Staatsbeamten oder Politiker genehmigen zu lassen. Die entsprechenden Verhandlungen zwischen Unternehmensleitungen und staatlichen Institutionen finden jedoch in aller Regel weder in schriftlicher Form noch in den jeweiligen Büros der staatlichen Repräsentanten statt; vielmehr hat sich dafür eine eigene Alltagspraxis herausgebildet:

"Dies geschah und geschieht zumeist beim gemeinsamen Frühstück. Das hat in Mexiko zu einer hochentwickelten Frühstückskultur geführt: Zu wichtigen Besprechungen trifft man sich heute in der Stadt zum Frühstück." (Beck 1992: 399)

In einer vom Bad Honnefer Institut für interkulturelles Management herausgegebenen Studie wird festgestellt, daß es für einen erfolgreichen Geschäftsabschluß mit mexikanischen Partnern unabdingbar sei, mindestens dreimal gemeinsam gegessen zu haben (Zabel o.J.: 21). Diese Form der Beziehungsarbeit wird - bei dem bisher zu den gesellschaftlichen Vorstellungen von Familie und Geschlecht Dargestellten kein Wunder - v.a. von Männern geleistet; aushäusige Erwerbsarbeit ist noch immer in erster Linie die Welt des Mannes.

Anders als bei der Arbeitskräfterekrutierung von Männern spielen bei derjenigen von Frauen verwandtschaftliche Beziehungen eine nachrangige Rolle. Hier zählen neben Jugendlichkeit, dem Nicht-Verpflichtetsein zu familiären Aufgaben und einer ansprechenden weiblichen Aufmachung eher formale und sachbezogene Kriterien (vgl. Braig 1992: 111). Insofern läßt sich m.E. schließen, die Rekrutierung männlicher Arbeitskräfte orientiere sich eher am gesellschaftlichen Kontext "Gemeinschaft/Netzwerk/Gruppe" und am Kriterium "Bedeutung/Stellung in diesem Kontext", die weiblicher Arbeitskräfte eher am ökonomischen Kontext "Markt" und am Kriterium "Leistungsfähigkeit".

Zu Recht läßt sich behaupten, es handele sich um männlich dominierte Beziehungsnetze, die so machtvoll sind, daß selbst bürokratische Leitungsstrukturen, so es diese gibt, durch sie überlagert werden (vgl. Dombois/Pries 1994: 421; Schmid 1991: 41). In den betrieblichen Arbeitsbeziehungen schlägt sich dies folgendermaßen nieder: Die große Bedeutung des personenbezogenen Beziehungsgeflechtes macht es zwar unmöglich, daß die Beschäftigten ihre verwandtschaftlichen Loyalitäten zugunsten des Unternehmens zurückstellen; nicht jedoch zurückgestellt wird die Loyalität gegenüber dem Chef als Individuum (vgl. Lawrence/Ryh-song 1994: 41). Hierbei schlägt wieder die Bedeutung persönlicher Beziehungen und die Einbettung in die genannten "grupos" zu Buche, ebenso die generelle Verpflichtung, sich an die Regeln des Systems zu halten.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Die dargestellten Eigentümlichkeiten der mexikanischen Gesellschaft und Geschichte - zusätzlich durchdrungen von den Werten und Normen des Katholizismus - trugen zur Entwicklung einer Arbeitshaltung bei, die

- ausschließlich männlich geprägt ist;
- sehr stark beeinflusst wird durch das Eingebundensein der Männer in persönliche Beziehungsnetze;
- nicht ausschließlich auf Tätigkeiten im formellen Sektor ausgerichtet ist; vielmehr hält sie auch Optionen bereit, nacheinander oder zeitgleich neben-

- einander weiterer vertraglich geregelter formeller Arbeit oder auch ungeregelter informeller Arbeit "auf eigene Rechnung" nachzugehen;
- durch ein hohes Maß an Instabilität gekennzeichnet ist, weshalb das Eingebundensein in (verwandtschaftliche) Netzwerke das hauptsächlich soziale Sicherheitssystem darstellt;
  - in einem mit deutschen Verhältnissen nicht vergleichbaren Ausmaß durch Beziehungspflege gekennzeichnet ist;
  - die Entwicklung aufgaben- und sachbezogener Qualifikationen, z.B. durch das Ingenieurwesen, zumindest lange Zeit nachrangig bewertete (vgl. Dombois/Pries 1994: 422);
  - eng mit dem privaten und familiären Bereich verwoben ist, weil ein Teil dieser Beziehungsarbeit (z.B. Abendeinladungen) im privaten Raum unter der Regie der Hausfrau geleistet wird;
  - aufgrund von Brüchen und Diskontinuitäten nicht wie in Deutschland eine zentrale identitätsstiftende Bedeutung erlangte (vgl. Nadig 1986: 390);
  - ein Zeitverständnis beinhaltet, das weniger abstrakt-formal als am "natürlichen" Rhythmus ausgerichtet ist.

Die herausgearbeiteten Merkmale des mexikanischen Verständnisses von Familie und Arbeit erlauben es im folgenden zu untersuchen, ob diese gesellschaftlichen Konventionen bei Olympia de México zu spezifischen betrieblichen Leitbildern werden und eine eigene Integrationskraft entwickeln. Oder anders ausgedrückt: Es geht darum, ob sich die Leitbilder, die im deutschen Stammhaus als zentrale Integrationsinstanzen wirken, im mexikanischen Zweigunternehmen wiederfinden lassen - und wenn ja, ob mit gleicher Bedeutung und Funktion.

### **7.3 Olympia de México - ein Ort traditioneller familiärer Orientierungen**

Anders als in Deutschland hat die Übertragung des Familienideals auf Unternehmen in Mexiko keine Tradition. Allerdings ist davon auszugehen, daß die im Familienideal implizierten Verhaltenskodizes auch in mexikanischen Unternehmen als soziale Integrationsinstanz fungieren - und dies mit eigensinniger Wirkung. Hier wie dort sind Unternehmen gesellschaftliche Teilsysteme, in denen sich gesamtgesellschaftliche Konventionen in unternehmensspezifischer Ausprägung wiederfinden. Franz Kolland (1988) beweist mit den Ergebnissen seiner Untersuchung, wie stark landesspezifische Kulturelemente die Entwicklung in

mexikanischen Zweigunternehmen durchdringen. 48 Prozent der von ihm befragten Manager gaben an, der mexikanische Lebensstil habe einen sehr starken Einfluß auf das Verhalten der Beschäftigten im Unternehmen (ebenda: 153ff.).

Entsprechend der Bedeutung, die der Familie und den mit ihr verbundenen Werten und Normen in Mexiko beigemessen wird, lassen sich auch bei den Beschäftigten von Olympia de México geschlechtsspezifisch geprägte Verhaltensmuster erkennen. So gehört es in Mexiko beispielsweise zu den gesellschaftlichen Konventionen, daß die öffentliche Sphäre - wozu die Erwerbsarbeit zählt - eine männliche Domäne ist. Dieses Faktum findet auch im Unternehmen Olympia de México seinen Niederschlag.

Ähnlich wie im deutschen Stammhaus arbeiten auch bei Olympia de México häufig mehrere Mitglieder einer Familie. Anders als dort handelt es sich in Mexiko aber nahezu ausschließlich um männliche Familienmitglieder. In Wilhelmshaven war es gang und gäbe, wenn neben den Ehemännern, Vätern, Söhnen oder Brüdern auch die Ehefrauen, Mütter, Töchter oder Schwestern im Werk arbeiteten. Bei Olympia de México ist das anders: Hier findet sich allenfalls einmal ein junges unverheiratetes weibliches Familienmitglied. Die "klassischen" Frauenarbeitsplätze, die Sekretariate und zum Teil auch die Verwaltungsjobs, waren zum Zeitpunkt der Untersuchung ebenfalls mit jungen unverheirateten Frauen besetzt. Aber auch diese Bereiche bildeten keine ausschließlichen Frauendomänen. Das Vorzimmer des Direktors etwa wurde von einer männlichen Kraft betreut.

Insgesamt präsentierte sich das Unternehmen als eine von Männern geprägte und dominierte Welt. Unterstrichen wurde dieser Eindruck zudem durch ein Ambiente, das üblicherweise eher Männern zugeordnet wird: Die Fabrikatmosphäre war gekennzeichnet durch lärmende Maschinen, gefährlich köchelnde chemische Lösungsbäder, schwere Kisten, bewaffnete Wärter an der Pforte usw., womit die gängige Vorstellung und das Vorurteil von der Gleichsetzung "Erwerbsarbeit = Männerarbeit" reichlich Nahrung fand. Die wenigen Frauen in der Produktion fielen kaum auf.

In einer weiteren Hinsicht verhielten sich die Beschäftigten von Olympia de México familiären Regeln entsprechend, gehörten Elemente des mexikanischen Familienverständnisses zur Kultur des Unternehmens. So sorgten bereits bei Olympia de México Arbeitende dafür, daß bei Freiwerden eines Arbeitsplatzes dieser einem Mitglied des jeweiligen Familienverbundes vermittelt wurde.

"Normalerweise meldet die Gewerkschaft, wenn ein Arbeitsplatz frei ist. Und dann sagen die Leute: 'Wissen Sie, ich habe einen Bruder, wissen Sie, ich habe eine Schwester!' 'O.K., bring Du Deinen Bruder', und deswegen haben wir familienweise mehrere Personen." (Interview F)

Dem erweiterten mexikanischen Familienverständnis gemäß handelt es sich dabei zum einen um Mitarbeiter, die miteinander verwandt sind, zum anderen auch um solche, deren Beziehungsgrundlage der bereits oben vorgestellte *Compadri-nazgo* ist. Einen solchen Befund ergab auch Franz Kollands Befragung von Führungskräften in mexikanischen Zweigunternehmen transnationaler Konzerne. Besonders wenn es um Einstellungen im Arbeiterbereich geht, stellen Verwandte und *Compadres* wichtige Zutrittschancen dar (Kolland 1988: 40ff.).

Exemplarisch läßt sich das Prinzip des gegenseitigen, auf Vertrauen und Solidarität gründenden Verpflichtungs- und Berechtigungssystems anhand der Mitglieder der Leitung von *Olympia de México* nachzeichnen. In dieser Gruppe ist das als integraler Bestandteil zur männlichen Rolle gehörende Eingebundensein in ein hierarchisch aufgebautes Beziehungsnetz, über das nicht-blutsverwandte Personen in den Familienverband integriert werden, evident - mitsamt der Übertragung familiärer Loyalität auf diese ehemals außenstehenden Personen.

Wie an anderer Stelle erwähnt, war Mitte der 70er Jahre auf Initiative des Vorstands des Stammhauses die deutsche Gruppe der Führungskräfte durch die Berufung des portugiesischen Ingenieurs José Gallo zum Direktor "aufgebrochen" worden. Bis dato hatte sich die Führung des mexikanischen Zweigunternehmens ausschließlich aus Entsandten des Stammhauses zusammengesetzt. An der Spitze hatte ein Finanzfachmann gestanden, der als "110%iger" Deutscher charakterisiert wurde. Die mannigfaltigen Probleme, die sich seit der Gründung bis zu diesem Zeitpunkt zugespitzt hatten, legten sogar eine Beendigung der wirtschaftlichen Aktivitäten in Mexiko nahe, und José Gallo stellte aus der Sicht des Wilhelmshavener Stammhauses eine letzte Chance dar, dies zu verhindern. Wie sich später zeigen sollte, war der Versuch erfolgreich.

"Das war natürlich ein Glücksgriff. Das war unsere Chance und die hat der Vorstand auch aufgegriffen. Hat gesagt, 'Pepe (Freundschaftsbezeichnung für José, Anm. R. B.), mach mal, wenn Du willst'. Und das war wirklich ein guter Fang, der hat dann doch eben das nötige Fingerspitzengefühl gehabt, um dann wieder die Sache zu den Mexikanern, zu den Aktionären aufzubauen, den Laden zu reorganisieren." (Interview A)

Besagtes, im Stammhaus begrüßtes Fingerspitzengefühl hatte jedoch auch seine Kehrseite: die der Erhebung eines uneingeschränkten Führungsanspruchs.

"Daß er eben der Herrscher sein wollte, das war völlig klar. Da mußte man hin und wieder auch sagen, 'nee nee, Gallo, komm', bis hierher und nicht weiter. Jetzt machst Du das!' Dann machte er das auch. Aber er war gut, und er konnte vor allem in seiner Firma die Dinge voranbringen." (Ebenda)

In Wilhelmshaven war man von diesem Nebeneffekt nicht so angetan. Er wurde jedoch in Kauf genommen, weil die Probleme in Mexiko eine durchgreifende unternehmenspolitische Kursänderung erforderten. Eine gewisse Garantie dafür, die mexikanischen Angelegenheiten dennoch einigermaßen unter Kontrolle zu behalten, stellte damals in den Augen des Stammhaus-Managements die Tatsache dar, daß die wichtigen Posten des technischen und kaufmännischen Leiters mit langjährigen deutschen Stammhauskräften besetzt waren.

"Dann kam also Gallo. 'Klar', hat er gesagt, 'und wenn, dann mach ich hier den Boss!' Das ist auch richtig. Das ist auch lateinisch. Er sollte dann der erste Mann sein. Dann hatten wir den Kaven als Kaufmann und den Freudenberg als Techniker. Und das lief auch ganz gut. Gallo ist ja ein Meister in vielen Dingen. Nicht nur, daß er ein exzellenter Schreibmaschinenfachmann ist, sondern ein hoher Politiker und Diplomat. Was der da drüben an Kontakten zu Regierungsstellen aufgebaut hat, das war wirklich Gold wert. Aber er war auch ein Mann, (...) der auch unabhängig sein wollte und immer viel Wert darauf legte, nach außen unabhängig zu sein." (Ebenda)

Diese mit Statthaltern des deutschen Stammhauses zusammengesetzte Führungsspitze wandelte sich jedoch recht schnell. In kürzester Zeit stellte José Gallo klar, die Sanierung des mexikanischen Zweigunternehmens sei ihm nur möglich, wenn er alleine - und nicht zusammen mit den beiden Deutschen - die Politik des Unternehmens bestimme. Bereits ein Jahr nach dem Eintritt José Gallos verließ zuerst der deutsche technische Leiter das mexikanische Unternehmen, der für Finanzen Verantwortliche folgte diesem Schritt nach einiger Zeit.

In Wilhelmshaven war mittlerweile die Erkenntnis herangereift, die angespannte ökonomische Situation des mexikanischen Zweigwerks sei durch den Export deutscher Management- und Organisationskonzepte nicht zu beheben; entsprechend ließ man Gallo schalten und walten. In den folgenden Jahren konnte dieser seine sehr eigenwillige, aber auch sehr erfolgreiche Unternehmenspolitik entwickeln und durchsetzen.

Gallo festigte seine Machtposition nach und nach und besetzte die von den Deutschen aufgegebenen Leitungsfunktionen mit Männern seines Vertrauens. Als Grundmuster seines Führungsprinzips läßt sich unschwer der am klassisch-machistischen Männlichkeitsbild ausgerichtete Aufbau einer Gruppe loyal ergebener Gefolgsleute identifizieren. So installierte er gegen den Willen des deutschen Stammhauses einen jungen Nachwuchsmanager als neuen kaufmännischen Leiter. Dieser war gebürtiger Deutscher, in Mexiko aufgewachsen und bereits seit einiger Zeit im mexikanischen Unternehmen tätig; die Leitung in Wilhelmshaven hätte allerdings einen "Olympianer" aus dem deutschen Stammhaus vorgezogen. Gallos Entscheidung wurde jedoch in Kauf genommen, um nicht den Weggang des Hoffnungsträgers zu riskieren; hatte man doch die Kaufverhandlungen um das portugiesische Schreibmaschinenunternehmen Messa noch in wacher Erinnerung, die eindrucksvoll gezeigt hatten, daß José Gallo so schnell nicht von einmal gefaßten Entschlüssen abzubringen war. Aufgrund seiner südeuropäischen Wurzeln konnte José Gallo rasch Verbindung zum Netzwerk mexikanischer Unternehmer und Manager aufnehmen. Ergänzt durch die Beziehungsnetze der Ingenieure des Unternehmens konnte er eine Personalauswahl nach eigenem Gusto treffen. So wurde der Kontakt zu einem mexikanischen Ingenieur hergestellt, der seine Ausbildung bei Siemens absolviert und sechs Jahre in Deutschland gearbeitet hatte. Man war sich schnell handelseinig, und dieser Mexikaner übernahm schließlich den Posten des technischen Leiters.

Für den neuen technischen Leiter war dies jedoch nicht der erste Kontakt mit Olympia de México. Einer seiner Freunde war bereits dort beschäftigt. Diesen hatte er während seiner Ausbildung bei Siemens Anfang der 70er Jahre aus Mexiko ebenfalls zu Siemens nach Deutschland geholt. Der Freund hatte dann Deutschland verlassen, um in Mexiko bei Olympia als Ingenieur zu arbeiten. Nun konnte er sich seinerseits dafür erkenntlich zeigen, daß er damals nach Deutschland geholt worden war: Dem Ehrenkodex des männlichen Loyalitätsprinzips gemäß erfüllte er die Vertrauensbeziehung dadurch mit neuem Leben, daß er seinen damaligen Förderer für die Stelle des technischen Leiters bei Olympia de México ins Spiel brachte. Beide waren eine Zeitlang gemeinsam bei Olympia de México beschäftigt: der eine auf der zweitobersten Führungsebene als technischer Leiter, der andere als Ingenieur und dessen Stellvertreter.

Das Prinzip der Gruppenbildung zeigte sich sowohl in der Vorgehensweise des Direktors, der um sich eine Gruppe vertrauter und ergebener Anhänger scharte und diesem Prinzip auch treu blieb, als er von Mexiko nach Paris ging, als auch in den Handlungen des technischen Leiters.

"Herr Gallo hat mich hier (bei Olympia de México, Anm. R. B.) eingestellt. Später hat mich Herr Gallo nach Paris eingeladen. Er hat mir gesagt: 'Herr (...), ich habe keinen Mann hier, dem ich vertrauen kann. Sie kriegen einen Vertrag für zwei Jahre. Wieviel verdienen Sie in México? Wenn Sie dreißig Prozent mehr kriegen? Aber Sie müssen herkommen. Sie müssen mir den Rücken decken!'" (Interview F)

In beiden Beispielen zeigt sich die bei Olympia de México spezifische Ausprägung und Bedeutung des sozialen Kapitals in Gestalt eines funktionierenden Beziehungsnetzes und das Eingebundensein in ein lebendiges quasi-verwandtschaftliches Verpflichtungs- und Berechtigungssystem. Diese Loyalität schließt nicht aus, daß sich Gruppenmitglieder auch wieder verabschieden und neue Knoten des Netzes anderswo knüpfen. So war es auch in dem zuerst geschilderten Beispiel. Die gemeinsame Zeit der beiden endete, als der Ingenieur Olympia de México verließ, um in einem anderen Unternehmen eine besser bezahlte Stelle anzunehmen. Das bedeutete jedoch nicht, daß man sich aus den Augen verlor. Als 1993 bei Olympia de México eine Umrüstung auf die Fertigung elektronisch gesteuerter Typenscheiben-Schreibmaschinen anstand, wurde diese alte Beziehung wieder aktiviert, und der technische Leiter bat seinen Freund, den Ingenieur, um Beteiligung an dem Projekt:

"Ich habe Herrn (...) vor 23 Jahren bei Siemens eingestellt, ich habe ihn nach Deutschland gebracht, dann hat er bei Siemens mit mir gearbeitet. Er ist dann zu Olympia gegangen, bevor ich hierher gekommen bin. Vor sechs Jahren ist er dann weggegangen, und vor sechs Monaten habe ich ihn wieder geholt." (Interview J)

Ein solches Vorgehen entspricht dem *Compadrinazgo*-Prinzip. Dieses besagt hier, daß ein Mitglied des Verwandtschaftsverbandes gebeten wird, sich an einem Projekt zu beteiligen, das einem anderen Familienmitglied sehr wichtig ist. So äußerte der wieder geholt Ingenieur, er habe gar keine große Lust gehabt, erneut bei Olympia de México anzufangen. Dennoch war er der Aufforderung gefolgt und hatte sich dem mexikanischen männlichen Rollenverständnis gemäß normengerecht verhalten.

Ähnliches berichtet Eva S. Kras (1988) in ihrer Untersuchung. Sie stellt fest:

"Nevertheless, few higher-level executive positions are filled without some personal knowledge of the candidate, even though a few executive placement agencies now operate. But it is to be remembered that trustworthiness, loyalty, and reliability are of paramount importance to employees, causing them to continue to rely on family and *compadrinazgos*." (Ebenda: 53)

Ähnlich wie zwischen diesen beiden leitenden Technikern kreuzen sich auch in der Biographie von Gallos Nachfolger Beziehungen zum Siemens-Konzern. Nach dem Studium der Betriebswirtschaft an der Universität von Mexiko war dieser zu Siemens gegangen, um dort in einem mexikanisch-deutschen Pilotprojekt zum Vertriebskaufmann ausgebildet zu werden. Ende der 70er Jahre übernahm er in einem Joint-Venture von Siemens den Aufbau und die kaufmännische Leitung einer Fabrik für Hochspannungsleiter in Mexiko. Seine Freundschaft mit dem kaufmännischen Leiter von Olympia de México trug dazu bei, daß er Mitte der 80er Jahre dessen Nachfolger werden konnte. Und als kurze Zeit später José Gallo nach Europa zurückging, um an die Spitze der französischen Olympia-Niederlassung zu treten, übernahm er dessen Aufgabenbereich (vgl. Interview H).

Die langjährigen persönlichen Bindungen zwischen den Führungskräften von Olympia de México und die Art ihrer Aktivierung entsprechen nahezu modellhaft den geschlechtsbezogenen Elementen des mexikanischen Familienideals. Deutlich wird gleichfalls, daß das Gemeinschaftsgefühl personenbezogen und auf den Anführer hin orientiert ist. Die integrationsstiftende Potenz des Familienideals entfaltet eine Gemeinschaft zwischen den männlichen Führungskräften um die charismatische Führerfigur des José Gallo, bildet gleichsam eine "Gallo-Familie" - dies im Gegensatz zu den Verhältnissen im Wilhelmshavener Stammhaus, in dem eine beinahe allumfassende "Olympia-Familie" als Leitbild auszumachen war.

Sobald in den Interviews das Gespräch auf den mehr als ein Jahrzehnt die Unternehmensgeschichte leitenden portugiesischen Ingenieur kam, klangen dessen Macht und Führungskraft durch. So unterschied z.B. der Chef der dortigen Betriebsgewerkschaft "geborene Führer" von "Führern aufgrund formaler Hierarchien" (Interview I). Dabei bezeichnete er nicht nur sich selbst, sondern ebenfalls José Gallo als einen "geborenen Führer". Dies habe sich z.B. in dessen finanzieller Großzügigkeit, aber auch Abenteuerlust gezeigt. Auch ein anderes Mitglied des Managements von Olympia de México weiß diese Beurteilung zu bestätigen:

"Der Mann war sehr, sehr charmant, wirklich exzellent charmant. Immer sagte er: 'Denkt nicht soviel an Kosten'. Jetzt aber wird alles ganz genau geprüft, jeder Pfennig wird überprüft, und es wird gefragt: 'Warum sollen wir das bezahlen?' Und so weiter. Das war ganz anders bei Herrn Gallo. Das waren total andere Zeiten als jetzt. Einmal hat er gesagt: '(...) wir werden morgen nach Deutschland fliegen!' Auf meine Frage, was wir dort machen, antwortete er: 'Wir werden wahrscheinlich ein neues Produkt fertigen.' 'Was für ein Pro-

dukt?' fragte ich nach. 'Haben Sie etwas im Kopf?' 'Nein, ich habe nichts im Kopf', und als ich fragte, wie lange wir denn dableiben werden, sagte er, daß es zwischen einer und acht Wochen dauern könnte. Das muß man sich vorstellen. Wir hatten nichts im Kopf und sind einfach geflogen!" (Interview F)

Seine rollengemäßen Macht- und Führungsambitionen zeigte Gallo nach innen wie nach außen. So kann der gleich zu Beginn seiner Tätigkeit demonstrierte und sukzessiv durchgesetzte Anspruch auf die alleinige Leitung des Unternehmens als ein Akt der Stärke gegenüber der deutschen Zentrale interpretiert werden. José Gallo hatte der im lateinischen<sup>59</sup> Familienverständnis angelegten männlichen Rolle entsprechend agiert. Die damit verbundene Dokumentation seiner Macht nach außen korrespondierte mit nach innen gerichteten Aktionen, durch die er ebenfalls seinen Führungsanspruch zum Ausdruck brachte. Gleich zu Beginn seiner Tätigkeit initiierte er Rationalisierungsmaßnahmen und entließ 250 der 900 Beschäftigten, überwiegend aus der Gruppe der Angestellten, dem sog. Vertrauenspersonal.

Damit hatte er sich im Sinne des machistischen mexikanischen Familienverständnisses vorbildlich verhalten. Zu diesem gehört in deutlich größerem Ausmaß als im paternalistischen deutschen Familienverständnis das harte, unnachgiebige Durchgreifen; väterliches Verhalten innerhalb der männlichen Rolle bedeutet in Mexiko nicht in erster Linie Fürsorge. Im Ausdruck "Ich bin dein Vater" schwingen weniger ein väterlich-fürsorglicher Ton als vielmehr Überlegenheit und Führungsanspruch mit (vgl. Paz 1950: 85). Auch wenn es den Ingenieuren bei Olympia de México immer wieder große Anstrengungen abverlangte, unter Gallos Leitung hieß es strikt:

"Das müssen wir jetzt schaffen!' 'Ja, wie können wir das machen?' 'Wir müssen das machen!' Ja, so aggressiv war Herr Gallo. Zur Zeit ist es ganz anders. Da heißt es, 'o.k., was können wir machen? Was sind wir in der Lage zu machen? Wo haben wir Kapazitäten? Was kann das kosten?' Vorher war mehr Spaß." (Interview F)

Dieser Befund eines hierarchischen und paternalistisch-patriarchalen Umgangsstils in mexikanischen Unternehmen deckt sich mit Ergebnissen, die Geert Hofstede in seiner Studie erzielte und die er in seinem Buch "Cultures and Organizations" beschreibt. Danach gehört Mexiko zu jenen Ländern, in denen ein aggress-

---

59 "Lateinisch" meint hier den südeuropäisch-romanischen und den lateinamerikanischen Kulturraum.

sives Führungsverhalten und, mit diesem korrespondierend, die kritiklose Hin-  
nahme der Vorgaben von Unternehmensführungen durch die Untergebenen cha-  
rakteristisch für den Umgang in Unternehmen sind (Hofstede 1991: 28).

Das geschilderte Verhalten setzte Gallo während seiner gesamten Zeit als  
Direktor von Olympia de México fort. So beispielsweise, als er Anfang der 80er  
Jahre die elektronische Typenscheiben-Schreibmaschine in Mexiko bauen wollte  
und sich Wilhelmshaven dagegen sperrte (vgl. Interview J). Einer "seiner" Inge-  
nieure, der bei den Verhandlungen in Deutschland dabei gewesen war, berichtete  
von Gallos energischem Vorgehen, das dieser immer an den Tag legte, wenn es  
darum ging, etwas für Mexiko "herauszuholen":

"Er hat gesagt: 'Herr Dr. (...), ich möchte diese Produkte in Mexiko fertigen.' 'Aber Herr  
Gallo!' 'Nein. ich möchte das machen! Wie teuer wird das Produkt?' 'Ja, kostet soundso.'  
'O.k., ich werde es für zehn Prozent weniger machen!' 'Aber Herr Gallo, Sie sehen, das ist  
Elektronik!' 'Das spielt keine Rolle, geht auch in Mexiko!' Das hat wirklich Spaß gemacht.  
(...) und die Leute (gemeint sind Führungskräfte und Ingenieure aus dem deutschen  
Stammhaus, Anm. R. B.) haben gesagt, das (d.h. die Produktion der elektronischen  
Typenscheiben-Schreibmaschine in Mexiko, Anm. R. B.) würden wir in technischer und  
kostenmäßiger Hinsicht nicht erreichen. Wir haben dann die Fertigungspläne bekommen,  
und die Leute haben gesagt: 'Diese Zeichnungen sind auf hundert Prozent, wenn Sie sieb-  
zig Prozent erreichen, wäre es ganz gut. Wir sind in drei Monaten bei hundertdreißig Pro-  
zent gewesen! Wir haben dreißig Prozent mehr Produktivität gehabt, und die Leute in  
Deutschland haben uns nicht geglaubt, haben uns Leute geschickt, um die Qualität zu  
überprüfen. Ja, mit Herrn Gallo haben wir wirklich alles geschafft. Alles geschafft!' (Inter-  
view F)

Diese Einschätzung wurde vom damaligen Leiter der Abteilung zur Betreuung  
der ausländischen Tochterunternehmen im Wilhelmshavener Stammhaus geteilt:

"Da ging Gallo ganz groß rein: 'Wir sind die ersten in Lateinamerika, wir sind die Größ-  
ten.'" (Interview A)

Und an anderer Stelle des Interviews:

"Gallo war halt der Motor, der die Konzepte aufbrachte. Der wollte eben eine Firma haben,  
die in Lateinamerika erfolgreich ist." (Ebenda)

Gallos Entschlossenheit zeigte sich auch 1985, als die Wilhelmshavener Zentra-  
le das durch ein verheerendes Erdbeben zerstörte Büro der zu Olympia de

México gehörenden Vertriebsgesellschaft Olympia Mexicana nicht wieder in der Hauptstadt México (D. F.), sondern auf dem Gelände der Fabrik in Los Reyes wiederaufbauen wollte. Auch hier widersetzte sich Gallo den Vorgaben aus dem deutschen Stammhaus, auch hier ging er als Sieger aus der Auseinandersetzung hervor (vgl. Interview H).

"Die verloren immer. Ich nahm mir die Zeit, mich richtig vorzubereiten. Ich war immer besser vorbereitet. Ich war älter, hatte mehr Erfahrungen, meine Kenntnisse waren sehr hoch." (Ebenda; Übersetzung: R. B.)

Wie bereits angedeutet, zeigt die Geschichte des Unternehmens Olympia de México, daß dort Gemeinschaftlichkeit in erster Linie über die Loyalität der Beschäftigten zu ihrem Direktor, weniger zu ihrem Unternehmen herbeigeführt wurde. Das Geschehen im Unternehmen war bezogen auf die Person<sup>60</sup> José Gallos, der dieses leitete, als sei es sein eigener Betrieb. Entsprechend dieser persönlichen Loyalitätsverhältnisse kann der "Caudillo Gallo" als die Integrationsinstanz betrachtet werden, über die sich die zentrifugalen Kräfte des Unternehmens neutralisieren ließen - mehr noch: Er könnte als die personifizierte Unternehmensphilosophie bezeichnet werden.

Die Bedeutung persönlicher Bindungen trat eklatant zutage, als Gallo das Unternehmen verließ, um zurück nach Europa zu gehen. Die über seine Person vermittelte Identifikation mit dem Unternehmen brach förmlich zusammen. Dies wird z.B. dadurch deutlich, daß sein Nachfolger sofort nach Übernahme der Leitung mit Hilfe einer Unternehmensberatung und der Entwicklung einer eigenen Unternehmensphilosophie Maßnahmen ergriff, um das Integrationsvakuum zu füllen.

"Wir mußten etwas tun, damit die Leute eine andere Einstellung zum Unternehmen bekommen. Man darf nicht vergessen, daß wir es hier nicht mit deutscher Mentalität zu tun haben. (...) Wenn wir eine Firmenphilosophie haben, wo praktisch alle Führungskräfte mitgemacht haben, dann gibt es erst einmal eine Identifizierung, dann haben wir auch eine Basis, die wir den Leuten geben können." (Interview K)

---

60 Die Bedeutung eines sehr personenbezogenen Umgangsstils für den Unternehmenserfolg belegt auch eine Befragung deutscher Führungskräfte in Mexiko (Monika Zabel o.J.) im Auftrag des Instituts für interkulturelles Management, Bad Honnef.

Für die Aufgabe, zusammen mit der Gruppe der leitenden Angestellten eine Unternehmensphilosophie zu entwickeln, wurde diejenige der drei größten mexikanischen Unternehmensberatungen ausgewählt, deren inhaltliche Ausrichtung sich am deutlichsten an dem im mexikanischen Familienideal enthaltenen Männlichkeitsbild orientierte; sie war überdies auch ein Garant dafür, daß das gesellschaftliche Prinzip der patriarchalen Führung weiterhin im Unternehmen zum Zuge kam (vgl. *Excellentia*. Zeitschrift des Colegio de Graduados en Alta Dirección 1992, H. 12: 10f.).

Die Beispiele belegen die Übertragung familien- und geschlechtsbezogener Verhaltensweisen auf das Unternehmen. Gemäß der für die lateinamerikanische Kultur charakteristischen Bedeutung persönlicher Beziehungen und der Bewertung dieser Beziehungen als Elemente des erweiterten Familienzusammenhangs läßt sich festhalten, daß die Unternehmensintegration bei Olympia de México über die Persönlichkeit des Direktors José Gallo erfolgte. Analog zu den im mexikanischen Familienideal festgeschriebenen Normen für die Entwicklung einer rollengerechten Geschlechtsidentität kommt dabei eine personenbezogene Loyalität gegenüber dem kraft Amt und Persönlichkeit als Führungsfigur anerkannten José Gallo zur Wirkung.

Der Befund, daß das Führungsverhalten von Verantwortungsträgern stark von unternehmensexternen nationalen Kulturmustern geprägt wird, unterstützt das Ergebnis Bianca Lichtenbergers vergleichender Untersuchung zur interkulturellen Mitarbeiterführung (vgl. Lichtenberger 1992). Auch André Laurent, Wissenschaftler am INSEAD (European Institute of Business Administration), betont die Bedeutung der kulturellen Herkunft eines Individuums für dessen Verhalten in Organisationen (vgl. Laurent 1983). Seine Untersuchung erbrachte zudem, wie stark die nationale Zugehörigkeit von Führungskräften deren Denken über das Organisationsgeschehen beeinflusst. Der nationalkulturelle Einfluß blieb selbst dann bestehen, wenn in transnationalen Unternehmen für alle Führungskräfte das gleiche Managementkonzept galt (ebenda: 94).

Im Unterschied zum Olympia-Stammhaus in Deutschland kann beim Zweigunternehmen Olympia de México nicht von der Entwicklung einer inneren Beziehung zwischen der Organisation und deren Mitgliedern gesprochen werden. Beim mexikanischen Unternehmen äußerte sich die Ausrichtung des Verhaltens am nationalen Konsens deutlich anders als beim deutschen: Die (je)dem Integrationsprozeß innewohnende Segregationsdynamik zog in Mexiko eine Grenze zwischen dem Unternehmen einerseits und den in ihm Beschäftigten andererseits. Die Segregationskraft familiärer und geschlechtsrollenspezifischer kultu-

reller Orientierungen entwickelte sich in ausgeprägter Weise entlang der Linie: hier die Organisation, da die Organisationsmitglieder in ihren familiären Beziehungsnetzen. Die latente Distanz der Beschäftigten gegenüber dem Unternehmen findet ihren Ausdruck z.B. in der Reaktion der Mexikaner auf die im Deutschen gebräuchliche Redewendung, jemand sei mit seiner Firma verheiratet. Diese wurde - da waren sich alle Interviewten unabhängig voneinander einig - laut lachend in dem Sinne kommentiert, daß diese Haltung eine "furchtbare Dummheit" sei (vgl. beispielsweise Interview F). Diese Reaktion zeigten gleichermaßen Führungskräfte des Unternehmens wie auch der von der Belegschaft gewählte Gewerkschaftsvertreter.

Eine weitere Äußerung unterstreicht den Befund: Einer der mexikanischen Ingenieure erlebte während eines Aufenthalts in Wilhelmshaven, daß ein pensionierter Mitarbeiter der Olympia-Werke über die Schließung "seines" Werkes weinte. Dieses Verhalten konnte der Mexikaner nicht verstehen, selbst nach Monaten rief es bei ihm noch ungläubiges Kopfschütteln hervor.

"Als ich das letzte Mal in Deutschland war - das war letztes Jahr (1992, Anm. R. B.) -, habe ich jemanden besucht, der war nicht mehr bei Olympia, und jedes Mal, wenn der erzählt hat, daß Olympia am Ende ist, hat er geweint - geweint, richtig geweint, Mensch! Hier wurde Siemens Telekommunikation in Mexiko zugemacht, da hat keiner geweint. Da haben wir eine andere Firma gesucht und gefunden. Olympia war sein ganzes Leben. Und er hat geweint, geweint und geweint." (Interview F)

Die Integrationskraft des Familienideals hinsichtlich des weiten verwandtschaftlichen Beziehungsgefüges, aber auch die Wirksamkeit seines Segregationspotentials zeigte beispielsweise das Dilemma eines Mitglieds der Unternehmensführung: Dieser Mann hätte eigentlich seinen alten und mittlerweile hilfsbedürftigen Eltern zur Seite stehen sollen; da diese jedoch in einer anderen Stadt lebten, hätte die Rückkehr zu seinen Eltern einen Bruch mit seinen jetzigen Beziehungen bedeutet - eine Situation, die ihn in große Konflikte stürzte.<sup>61</sup>

Immer wieder erwies sich bei Olympia de México, daß sich die Beschäftigten am Familienideal orientierten - aber eben in der Weise, daß dieses als integrationsstiftende Orientierung innerhalb dieser Gruppe wirkte und mit ihm zugleich

---

61 Eva S. Kras (1988: 28) weist darauf hin, daß die starke Familienbindung mexikanischer Beschäftigter zu einer im Vergleich mit US-amerikanischen Beschäftigten hohen Immobilität beiträgt. Erst starker ökonomischer Druck fördere die Bereitschaft zur Arbeitsaufnahme in einer anderen Stadt oder Region.

eine Abgrenzung gegenüber dem Unternehmen einherging. Die Solidarität und das Zusammengehörigkeitsgefühl mit den - dem erweiterten Familienverband zugeordneten - Gruppenmitgliedern wurde höher bewertet und als verbindlichere Handlungsorientierung verstanden als die Beziehung zum Unternehmen.

Die aus der Region stammenden Arbeiter haben handfeste Gründe, bei Olympia zu arbeiten; emotionaler Überhöhungen bedarf es für sie nicht. Olympia ist die größte Fabrik in der Gegend, die Firma, die am besten zahlt, in deren Kantine das Essen gut und billig ist; zudem hat sie das Image eines technologischen Spitzenunternehmens - besonders interessant für junge Leute (Interview F). Diese Vorteile "binden" die Belegschaft an Olympia de México; eine Übertragung familiärer Empfindungen auf das Unternehmen ist aus mexikanischer Perspektive fehl am Platze.

Im Gegenteil, die hohe Familienorientierung der Mexikaner hatte zur Folge, daß die Unternehmensleitung darauf achten mußte, nicht mehrere Familienmitglieder in derselben Abteilung einzusetzen; in Konfliktfällen schließen sich Familienmitglieder nämlich gegen die Unternehmensleitung zusammen. So erinnerte sich ein leitender Techniker an die Warnung, einen von ihm für die Einstellung in der Arbeitsvorbereitung ausgewählten Mitarbeiter dort besser nicht zu beschäftigen.

"Der hat doch schon zwei Brüder und einen Cousin in der Elektronik! Das wären dann ja schon vier von der Familie. Wenn wir dann Ärger mit einem haben, haben wir Ärger mit vier Personen, mit der ganzen Familie!" (Interview F)

Ähnlich äußerte sich auch der Chef der Betriebsgewerkschaft:

"Wir haben viele Familien. Aber da gibt es auch Probleme. Wenn man jemandem auf den Zeh tritt, dann beschweren sich alle. Wir haben mit einem Probleme, und danach haben wir mit der ganzen Familie Probleme." (Interview I; Übersetzung: R. B.)

Auch in anderem Zusammenhang wurde deutlich, daß die familiäre Orientierung nicht zu einer inneren Bindung des Mitglieds an die Organisation führt, sondern sich auf die verwandtschaftlichen Beziehungen eingrenzt, die Priorität vor den Beziehungen zum Unternehmen genießen. So würde man sich seitens der Unternehmensführung hüten, jemanden "von den Leuten" um Überstunden zu bitten, wenn ein familiäres oder kirchliches Fest gefeiert wird (vgl. Interview B). Eine Vernachlässigung der Familiensolidarität zugunsten betrieblicher Interessen wäre - anders als bei den Wilhelmshavener Olympia-Beschäftigten - undenkbar.

Diese Einschätzung deckt sich weitgehend mit Ergebnissen einer Studie Franz Kollands (1990). In dieser waren Manager mexikanischer Zweigunternehmen zu den Folgen der starken Familienorientierung mexikanischer Beschäftigter befragt worden. Kolland stellt dazu fest:

"The Mexican lifestyle is very rich in tradition. It is based strongly on family values, which often results in either his (gemeint: the Mexican's, Anm. R. B.) absence from work or his coming in late. In the end, one must say, that this attitude is an irresponsible one. The Mexican is much too engrossed in his personal problems, his family, and carries this over into the work." (Ebenda: 330)

Die befragten Manager in Kollands Untersuchung meinten einerseits, die Familienloyalität mexikanischer Beschäftigter stünde den Unternehmensinteressen entgegen und behindere die industrielle Entwicklung. Andererseits könne eine Unternehmenspolitik, die diese mexikanische Tradition ausdrücklich berücksichtige, bei den Beschäftigten zu einer Steigerung von Motivation und Arbeitsengagement führen (ebenda: 330f.).<sup>62</sup>

Schon vor fast dreißig Jahren war US-amerikanischen Managern geraten worden, bei Geschäftstätigkeiten in Lateinamerika, speziell Mexiko, zu berücksichtigen, daß die Familienloyalität bei der einheimischen Bevölkerung Vorrang vor allen anderen Zugehörigkeiten genießt (vgl. Davis 1969). Die Tatsache, daß Untersuchungen in den 90er Jahren<sup>63</sup> noch immer diese Familienloyalität zutage fördern, zeugt von der nachhaltigen und ungebrochenen Bedeutung, die der Institution Familie im mexikanischen Kulturkreis zukommt.

Die Bedeutung des Familienideals für das Zweigunternehmen Olympia de México läßt sich folgendermaßen zusammenfassen: Für alle dort beschäftigten Gruppen stellt das Familienideal ein verbindliches Orientierungsmuster dar. Allerdings handelt es sich bei ihm nicht wie im deutschen Stammhaus um ein betriebliches Leitbild, mithin eine soziale Integrationsinstanz, über die der Gegensatz zwischen Unternehmen und Beschäftigten eingeebnet wird. Eine Identifikation mit dem Unternehmen Olympia de México in der Weise, daß sich zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen und dem Unternehmen eine innere Be-

---

62 Eine andere Untersuchung Kollands (1988: 143ff.) weist generalisierend darauf hin, wie bedeutsam eine positive und die Kultur des Landes, in dem sich das Zweigunternehmen befindet, aufgreifende Haltung der Führungskräfte für den Unternehmenserfolg ist.

63 Neben der hier vorliegenden Untersuchung sind in diesem Zusammenhang diejenigen von Franz Kolland (1990) und Eva S. Kras (1988) zu nennen.

ziehung herstellt, findet nicht statt - auch wenn die mexikanischen Arbeiter ihre Feste im von der Betriebsgewerkschaft finanzierten Kulturzentrum feiern, die Fußballmannschaft des Unternehmens den Namen "Olympia" auf ihren Hemden trägt und die Führungskräfte ihre machterhaltenden Männerfreundschaften sorgsam pflegen. Trotz guten Betriebsklimas finden Integrationsprozesse nahezu ausschließlich in der jeweiligen Gruppe, der man angehört, statt - aber immer zugleich in Abgrenzung zum Unternehmen.

Einzig bei José Gallo selbst läßt sich eine Art innerer Bindung an das Unternehmen feststellen. Aber auch in diesem Fall zeigt das mexikanische Familienideal Wirkung - und zwar in seiner geschlechtsspezifischen Facette. Denn dem männlichen Rollenverständnis gemäß und aufgrund der Schwäche des deutschen Stammhauses konnte Gallo das Unternehmen leiten, als sei es sein eigenes. Damit entsprach er dem Führungsanspruch im Sinne der Normen lateinamerikanischer Männlichkeit.

Bis zum Zeitpunkt der Untersuchung (März 1993) hatte auch die an geschlechtsspezifische Orientierungsmuster anknüpfende Unternehmensphilosophie bei den Beschäftigten noch zu keiner Identifikation mit dem Unternehmen geführt. Wie eine Art Wall wirkten bis dato die nationalen kulturellen Orientierungen des mexikanischen Familienideals gegenüber der Herausbildung einer alle Beschäftigten einbeziehenden Gemeinschaft von Unternehmen und Arbeitenden. Zwar war bei Olympia de México versucht worden, durch gemeinsame Erarbeitung einer Unternehmensphilosophie die herkömmlichen, gegen die Interessen des Unternehmens gerichteten familiären Beziehungsgeflechte zugunsten eines stärkeren betrieblichen Engagements zu verändern. Doch weder für die Gruppe der "Geführten" noch für die Gruppe der "Führenden" konnte das Familienideal als eine auf das Unternehmen bezogene integrationsstiftende Orientierungsinstanz identifiziert werden. Vielmehr war das Gegenteil festzustellen: Die starke Familienorientierung auf der engeren verwandtschaftlichen wie auch der Compadre-Ebene mit den daraus resultierenden gegenseitigen Verpflichtungen zwischen den einzelnen Familienmitgliedern behinderte die Herausbildung eines inneren Gemeinschaftsgefühls. Das Unternehmen ist zwar ein Ort, an dem der Wert "Familie" Geltung hat. Dies aber weniger, indem darüber die betriebliche Heterogenität harmonisiert wird, als vielmehr in folgendem Sinne: Unternehmen können kommen und gehen, wir Mexikaner aber mit unseren informellen familiären und verwandtschaftlichen Beziehungen bleiben bestehen. Mit José Gallo, dessen Persönlichkeit in der lateinischen Kultur verwurzelt war, und seinem Gefühl für diese spezifisch mexikanische Interpretation der Familie

konnte sich dennoch ein langanhaltender ökonomischer Erfolg des Unternehmens entwickeln.

Dieser Befund, wonach die Unternehmenspolitik erfolgreich ist, wenn sie mit den Wertmustern der nationalen Kultur des Zweigunternehmens in Einklang steht, entspricht den Ergebnissen einer US-amerikanischen empirischen Untersuchung (Morris/Pavett 1992). Auch dort konnte am Beispiel eines transnationalen Unternehmens gezeigt werden, daß eine Unternehmenspolitik im mexikanischen Zweigunternehmen, die mit den dortigen kulturellen Werten übereinstimmte, zu einer hohen Produktivität beitrug.

Der Blick auf das Unternehmen Olympia de México förderte ebenfalls zutage, daß die im Familienmodell enthaltene Vorstellung von männlicher Identität das innerbetriebliche Geschehen strukturierte. Ein darüber sich ausbildender Konsens vermochte jedoch nicht eine innere Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen herzustellen. Das Integrationspotential des Familienideals entwickelte seine Wirkung personenbezogen, wurde nicht ausgedehnt auf die Beziehung zwischen Organisation (Unternehmen) und Individuum und damit nicht zu einem betrieblichen Leitbild. Eher läßt sich das Gegenteil feststellen: Die hohe personenbezogene Integration wird in Abgrenzung zur Organisation gebildet.

Hinsichtlich familien- bzw. geschlechtsbezogener Orientierungen dominieren einheimische Kulturelemente das Geschehen im Zweigunternehmen. Diese schlugen sich in Olympia-de-México-spezifischer Form als betriebliche Ausprägungen der mexikanischen Nationalkultur nieder. Kein Hinweis ließ sich darauf finden, daß ein Leitbild "Olympia-Familie", wie es für das deutsche Stammhaus zu identifizieren war, Eingang in den Alltag des mexikanischen Zweigunternehmens gefunden hätte. Selbst ein Transfer dieses Kulturelements aus dem Stammhaus in Verbindung mit einer Uminterpretation in einem Olympia-de-México-spezifischen Modell - etwa durch eine eigensinnige Verquickung von Stammhausleitbild und mexikanischer Nationalkultur - war nicht zu entdecken.

Der das Leitbild "Olympia-Familie" umfassende Teil der Stammhauskultur war nicht auf das Zweigunternehmen zu übertragen: weder durch zahlenmäßige Dominanz deutscher Führungskräfte in der Anfangsphase des mexikanischen Zweiges, noch durch dessen kontinuierliche Betreuung seitens einer eigens eingerichteten Abteilung im Stammhaus. Nicht einmal der ständige Austausch und Aufenthalt von Ingenieuren aus Wilhelmshaven in Los Reyes hatte dies zu errei-

chen vermocht. Damit wurde auch kein Prozeß ausgelöst, der in der Wissenschaft mit dem Begriff "Kreolisisation"<sup>64</sup> gefaßt wird.

Im folgenden soll geprüft werden, ob - und wenn ja, wie - sich im mexikanischen Zweigunternehmen arbeitsbezogene Orientierungen als soziale Integrationsinstanzen zeigen.

#### **7.4 Die Olympia-Qualitätsarbeit - ein grenzüberschreitendes, aber kein transnational integrierendes Leitbild**

Charakteristisch für Olympia de México wie für mexikanische Unternehmen überhaupt ist die Aufteilung in zwei Zuständigkeitsbereiche, ja "Herrschaftsbezirke" beim Personalwesen. Auf der einen Seite steht die Gruppe der Arbeiterinnen und Arbeiter, auf der anderen Seite die der Angestellten, auch "Vertrauenspersonal" genannt. Anders als in Deutschland, wo die gesamte Personalverantwortung allein der Unternehmensleitung obliegt, teilen sich Unternehmensleitung und Betriebsgewerkschaftsführung diese Aufgabe in Mexiko; dies gilt auch für dort angesiedelte Einheiten transnationaler Unternehmen. Die Arbeitsteilung dabei: Das Vertrauenspersonal obliegt der Unternehmensleitung, die Arbeiterschaft fällt in die Zuständigkeit der Gewerkschaftsführung. Eine derartige Organisation des Personalwesens in Industrieunternehmen beinhaltet demzufolge, daß nicht nur die Unternehmensleitung, sondern auch die Führung der jeweiligen Betriebsgewerkschaft eine betriebliche Schlüsselstellung erhält (vgl. Diamant 1959: 91ff.; Greer/Stephens 1996: 121ff.). Auch die Gewerkschaft trägt unternehmerische Mitverantwortung, weil sie für die Einstellungs- und Personalpolitik bei den Arbeitern und Arbeiterinnen zuständig ist.

Bei den beiden getrennten Personalverantwortlichkeiten von zwei "Herrschaftsbezirken" zu sprechen, legt auch die Tatsache nahe, daß - anders als in Deutschland, wo Betriebsräte, auch wenn sie für ihre Aufgaben "freigestellt" sind, immer noch ihr Gehalt vom Unternehmen beziehen - der Leiter einer mexikanischen Betriebsgewerkschaft aus der Gewerkschaftskasse bezahlt wird. Er ist insofern von der Unternehmensleitung unabhängig, wobei jedoch zugleich

---

64 Der Begriff "Kreolisisation" bezeichnet einen Prozeß, in dessen Verlauf aus Kulturelementen des Stammhauses und solchen der einheimischen Umwelt auf der betrieblichen Ebene des Zweigunternehmens ein neuer Orientierungskomplex entsteht. Vgl. hierzu Hannerz (1987; 1992: 39f.).

der Erhalt seines Wirkungskreises und seiner Macht auch an den Unternehmenserfolg und die Handlungen der Unternehmensleitung geknüpft ist. Für die Arbeiter und Arbeiterinnen ergibt sich aus dem Umstand, daß der Gewerkschaftsführer die einstellende Instanz ist, eine doppelte Abhängigkeit: Da in letzter Konsequenz die Entscheidungsmacht doch auf der Seite der Unternehmensleitung liegt, stehen mexikanische Arbeiterinnen und Arbeiter in einem Loyalitätskonflikt zwischen Gewerkschaft einerseits und Unternehmensleitung andererseits. Der langjährige Chef der Betriebsgewerkschaft von Olympia de México faßte diese Ambivalenz treffend zusammen, als er von den zwei Hemden sprach, die ein Arbeiter tragen müsse, wenn er bei Olympia de México arbeiten wolle:

"Wenn du hier eintrittst, dann heißt das, daß du dir das Hemd von Olympia überziehen und gleichzeitig das Hemd der Gewerkschaft tragen mußt." (Interview I; Übersetzung: R. B.)

Diese im Vergleich zu Deutschland doch recht anders gelagerten Arbeitsbeziehungen, Betriebshierarchien und Unternehmensbedingungen bilden den Rahmen für die Herausbildung einer spezifisch mexikanischen Arbeitskultur in den Unternehmen vor Ort. Anders als im deutschen Stammhaus zeigt sich im mexikanischen Zweigunternehmen das Arbeitsverständnis weniger in professioneller Orientierung als vielmehr in informeller und spontaner Tätigkeit. So wird das handwerkliche Improvisationsgeschick mexikanischer Arbeiter immer wieder besonders hervorgehoben, wie folgende Beispiele zeigen:

"Die haben andere Qualitäten, die sind nicht so - sagen wir mal - so clever, so gut ... in Ablauforganisation und ähnlichen Dingen. Dagegen sind sie allerdings in Improvisation ganz hervorragend. Was die also mit Bordmitteln hingebracht haben, das glauben Sie einfach nicht." (Interview A)

"Also gearbeitet haben die wirklich! Und wenn einer behauptet, dies ist ein faules Völkchen, dann muß ich also total widersprechen. Zumindest die, die ich kennengelernt habe, die haben unter bedeutend schlechteren Bedingungen mehr geleistet als so mancher Arbeiter hier in Deutschland. Hier geht alles schön sauber geregelt. In Deutschland arbeiten wir viel mehr mit Maschinen, mit Vorrichtungen. Ein kleines Beispiel: In Mexiko mußte ein Baum weg. Da sollte gebaut werden. In Deutschland hätt' ich dann jemand angerufen, der wär' dann mit seiner Säge gekommen. Der hätt' das Ding in 'ner viertel Stunde zersägt und auf'n LKW gepackt und weg. Und ich denk', ich seh' nicht richtig, als ich dann morgens hinkomme! Da war da ein Mexikaner mit einer Zeitung, zur Mütze gemacht, auf 'n Kopf gesetzt, mit einer Machete, und der hat den Baum umgehackt mit einer Machete. Der war 'n ganzen Tag am Arbeiten, daß das Ding da weg kam. Hat geschwitzt in der heißen Son-

ne. Mit 'ner Machete auf unserem Werksgelände den Baum umgehackt! Das kann doch nicht wahr sein! Seh' ich hier richtig, der hackt mit 'm Messer 'n Baum um! Und denn nachher, als der Baum weg war, mußte der die Wurzeln noch ausgraben. Ja, der war zwei Tage dabei." (Interview B)

Diese für Arbeit in Mexiko charakteristische, agrarischen Traditionen verhaftete, weniger der arbeitsteiligen und regelhaften Industriearbeit verpflichtete Haltung ist hinsichtlich der Anforderungen industrieller Arbeitsorganisation eher defizitär. Entsprechend unternahm die Leitung von Olympia de México auch allerlei Versuche, eine professionelle Arbeitshaltung als für das Unternehmen und dessen Beschäftigte spezifisches Charakteristikum "in den Herzen, Köpfen und Händen" der Arbeitenden zu befördern. Jüngster Baustein solcher Sozialisationsbemühungen sind die auf Initiative des seit 1988 amtierenden Direktors entwickelten Unternehmensgrundsätze. In diesen spielt das Thema "Professionalität der Arbeit" eine zentrale Rolle, das auf alle Arbeitsgebiete zu übertragen versucht wird. Bei Olympia de México wird Professionalität daher programmatisch verstanden

"... als individuelle Fähigkeit und individueller Willen, die Dinge gut zu machen, damit die eigene Zufriedenheit und die unserer Kunden sichergestellt wird. Unser Weg besteht darin, Maschinen von guter Qualität herzustellen und die Arbeiter gerecht zu bezahlen." (Interview N; Übersetzung: Rumpf 1993: 24)

Die in der Unternehmensphilosophie formulierten Grundsätze zielen darauf ab, bei den Olympia-Beschäftigten ein an moderner Industriearbeit ausgerichtetes Arbeitsethos zu entwickeln und dadurch eine innere Bindung zum Unternehmen herzustellen. Den Arbeitern und Arbeiterinnen wurden die damals neuen Unternehmensleitsätze durch einen eigens eingestellten Psychologen vermittelt. Dieser schuf ein betriebsbezogenes Bildungsprogramm, entwickelte und veranstaltete Kurse mit dem Ziel,

"... das Verantwortungsbewußtsein der Arbeiter zu steigern, die Beziehungen der Arbeiter untereinander zu verbessern, ein Zusammengehörigkeitsgefühl und ein Empfinden für Qualität zu schaffen und den Willen zur Qualität zu fördern." (Interview L; Übersetzung: Rumpf 1993: 19)

Auch das 25jährige Firmenjubiläum 1993 wurde von der Unternehmensleitung genutzt, um die Entwicklung industrieller Professionalität voranzutreiben. In der

aus Anlaß dieses Jubiläums herausgegebenen Firmenbroschüre wird daher auch die Olympia-Qualitätsarbeit als ein bereits für die Anfangsjahre des Unternehmens Olympia de México charakteristisches Merkmal beschrieben - was in der Realität so nicht zutrif.

"Die anerkannte Qualität von Olympia war wie ein verinnerlichter Wert im Dasein des Arbeiters im Unternehmen lebendig. Ein Charakteristikum von Personen und Unternehmen, das im Laufe der Jahre weitergegeben wurde, das gewachsen ist und sich erneuert hat." (Unternehmensbroschüre 1993; Übersetzung: Rumpf 1993: 29)

In der Broschüre heißt es weiter:

"Die Definition und Ausarbeitung der Unternehmensphilosophie, in der sinnvolle Arbeits- und Verwaltungspraktiken systematisiert wurden und der Arbeit Zuverlässigkeit und Beständigkeit verliehen wurde, ist auf einen günstigen und fruchtbaren Boden gestoßen, da die Arbeiter und Angestellten von Olympia einen unerschütterlichen Hang zu Qualität hatten." (Ebenda)

Diese übersetzten Zitate beschworen zwar den Hang der bei Olympia de México Arbeitenden zur qualifizierten Arbeit. Die Nachdrücklichkeit, mit der dies geschah, verweist jedoch eher darauf, daß es Probleme mit der Qualität gab. Offensichtlich herrschten zwischen dem mexikanischen Arbeitsverständnis und den Wünschen der Unternehmensleitung hinsichtlich Arbeitsleistung und Arbeitsdisziplin erhebliche Differenzen.

Daß in der Tat solche Differenzen immer wieder zutage traten und hier ein sensibles Feld voller Vorurteile, Halbwahrheiten und national motivierter Chauvinismen vorlag, zeigte sich immer wieder aufs Neue. So wäre z.B. die Gründung der Fabrik Ende der 60er Jahre fast gescheitert, weil im Wilhelmshavener Stammhaus Zweifel daran bestanden, ob unter den rückständigen industriellen Bedingungen Mexikos überhaupt Schreibmaschinen hergestellt werden könnten, die den Qualitätsstandards hochwertiger Olympia-Produkte genügten.

Daß es dennoch zur Gründung kam und sich die Befürworter einer Internationalisierung im deutschen Vorstand durchsetzen konnten, war zu einem Gutteil der Hartnäckigkeit der mexikanischen Händler geschuldet, die einer Produktion in ihrem Land positiv gegenüberstanden und auch die Hälfte der benötigten Finanzmittel aufbrachten.

"1967 war Deutschland nicht so begeistert, daß wir hier produzieren mußten. Deshalb haben sich hier die Großhändler zusammengetan und mehr als 50% des Kapitals gebildet."  
(Interview J)

Nach Aufnahme der Fertigung bei Olympia de México zeigt sich jedoch recht schnell, daß die kritischen Stimmen in der deutschen Zentrale offenbar nicht zu unrecht erhoben worden waren. Die in Mexiko produzierten Schreibmaschinen wiesen eine hohe Fehlerquote auf und erreichten keineswegs die gewohnte solide Olympia-Qualität. Für einen Großteil der deutschen "Olympianer" hieß das Zweigunternehmen in Mexiko nur "der Saftladen", in dem "alles drunter und drüber" ging und aus dem man überhaupt erst einmal eine "vernünftige Firma" machen mußte (vgl. Interview B). Diese Haltung wird durch das folgende Zitat illustriert:

"Ja. Ich bin ganz ehrlich. Ich bin 1979 das erste Mal da rüber (nach Mexiko, Anm. R. B.) gegangen und sollte erst mal prüfen, ob ich in dem 'Saftladen' überhaupt arbeiten kann, so sagte man mir hier in Wilhelmshaven. So zog ich erst mal rüber (...) Ich ging da rein (in die Fabrik in Los Reyes, Anm. R. B.). Ich wollte eigentlich umdrehen und sagen: Kommt, laßt mich wieder nach Hause gehen. Ich kann so nicht arbeiten. (...) Was ist hier denn los? Da ging alles drunter und drüber. Keine Bänder, man schob die Maschinen über Tische längs, (...) wollte ich eigentlich gar nichts mit zu tun haben." (Interview B)

Oder wie es der ehemalige Leiter der Abteilung für ausländische Zweigunternehmen bei Olympia ausdrückte:

"Das war ja auch zunächst eine Bastelbude. Das war sie ja zunächst. Muß man ganz ehrlich sagen. Und da ist ja auch erst nach und nach eine vernünftige Fabrik draus geworden."  
(Interview A)

Verschärft wurden die Qualitätsmängel bei Olympia de México noch dadurch, daß neben den im Unternehmen beschäftigten Arbeitern auch externe einheimische Zulieferer in die Produktion eingebunden waren. Da die mexikanischen Zulieferer gänzlich außerhalb des Zugriffs des deutschen Stammhauses lagen, konnte von dieser Seite wenig Einfluß auf eine Steigerung der Arbeitsqualität genommen werden. Was Olympia de México selbst betraf, sah dies anders aus: Hier wurde eingegriffen, und als die Fabrik mit entsprechenden Anlagen und Werkzeugmaschinen aus Deutschland bestückt war, konnte die Arbeit profession-

neller verrichtet werden; die Schreibmaschinen entsprachen im Laufe der Zeit schließlich den für Olympia typischen Qualitätsstandards.

"Die mexikanischen Firmen waren einfach nicht in der Lage, Teile von der Qualität zu machen, daß funktionsfähige Schreibmaschinen herauskamen. Dann haben wir natürlich versucht, bei den Zulieferanten zu erreichen, daß das besser wurde. Vielleicht auch bessere auszusuchen. Aber es war damals noch nicht soweit. Die haben sich auch ein paar besonders dumme Teile rausgeguckt (...) Das ging voll daneben. Dann fingen wir also an, Maschinen rüberzuschicken. (...) Also solche Dinge, die man einfach braucht. Und dann lief es auch. Und sie kriegten auch die Qualität rein. (...) Und dann lief das eigentlich. Zum Schluß lief das ganz gut. Selbst mit den elektronischen Schreibmaschinen, die die jetzt übernommen haben. Anfangs gab es zunächst leichte Probleme, aber zum Schluß war die Qualität eigentlich ausreichend." (Interview A)

Neben dem Technologietransfer wurde mit - wenn auch einem Minimum - betrieblicher Ausbildung nach dem Vorbild des deutschen Stammhauses begonnen. Damit waren aber nur die ersten Schritte getan auf einem Weg, an dessen Ende für die Beschäftigten die Ablösung spontaner mexikanischer Arbeitstugenden und die Verinnerlichung einer modernen industriegemäßen Arbeitshaltung stehen sollte. Daß dies einen Prozeß darstellt, der sich über Generationen hinweg erstreckt und der auch 1993 noch nicht vollständig abgeschlossen war, zeigt die Unternehmenspolitik des amtierenden Direktors. Er stellte eigens einen Psychologen ein, um mit dessen Unterstützung die Wandlung arbeitsbezogener Orientierungen zu forcieren.

Offenbar blieben die kulturellen Unterschiede zwischen dem deutschen und mexikanischen Arbeitsverständnis bis in die jüngste Vergangenheit bestehen. Die durch das spezifische Arbeitsverständnis in Deutschland ermöglichten Integrationsleistungen waren in der betrieblichen Umwelt Mexikos nicht in der aus Deutschland gewohnten Weise zu erreichen. Hier dominierte bei den Beschäftigten vielmehr eine eher instrumentelle Arbeitshaltung:

"Die Leute sind stolz auf ihre Arbeit, auch wenn sie die Maschinen einfach vorgesetzt bekommen und nicht selbst entwickelt haben oder dafür gekämpft haben, daß sie auf den Markt kommen. Aber mit diesen Maschinen werden wir unser Gehalt bekommen, und Bitteschön und Schluß!" (Interview F)

Aber auch diese, wesentlich der fehlenden mexikanischen Industrietradition geschuldete Grundhaltung kann Integrationsleistungen hervorbringen, die sich positiv auf die Arbeitsergebnisse auswirken. Dies hatte sich z.B. mit dem Amtsan-

tritt José Gallos gezeigt, der es sofort verstanden hatte, die Eigenheiten des mexikanischen Arbeitssystems zu respektieren - eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung von Olympia de México.

Die Bedeutung von Führungskräften, die mit der Kultur des Landes, in dem das Zweigunternehmen angesiedelt ist, verbunden sind, wird durch die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung über die Rolle von Stammhausführungskräften in ausländischen Zweigunternehmen gestützt (Boyacigiller 1990: 357ff.). Dort wird festgestellt, daß in einer kulturellen Umwelt, die sich von derjenigen im Land des Stammunternehmens unterscheidet, einheimische Manager wichtige Verbindungsfunktionen erfüllen und für die Erschließung lokaler Ressourcen strategische Schlüsselrollen einnehmen.

Dem mexikanischen Verständnis von der Regelung des betrieblichen Umgangs entsprechend hatte zwischen der Unternehmensleitung mit José Gallo an der Spitze und Luis Gonzales Vega, dem Chef der Olympia de México-Betriebsgewerkschaft, eine Art Arrangement bestanden. Danach wurde die Zuständigkeit der Gewerkschaftsführung für die Arbeiterschaft von der Unternehmensleitung nicht angetastet. Im Gegenzug dazu hatte die Gewerkschaftsführung dafür zu sorgen, daß "ihre" Leute die von der Unternehmensleitung geforderte Leistung erbrachten. Die Strukturen bei Olympia de México glichen denen zweier Fürstentümer, die jeweils von einem Herrscher regiert wurden, wobei der eine Lenker eine machtvollere Position innehatte als der andere. Ähnlich wie José Gallo kann auch Luis Gonzales Vega als "Caudillo" charakterisiert werden, der in seiner Gruppe und seinem Reich dem männlichen Rollenverständnis gemäß autoritär für Ordnung sorgte.

Gonzales Vega hatte beispielsweise einen Teil der von den Arbeiterinnen und Arbeitern zu zahlenden Gewerkschaftsbeiträge für den Bau eines Kulturzentrums verwandt. Dieses steht in der Nähe der Ortschaft, aus der fast alle Arbeiter und Arbeiterinnen bei Olympia de México stammen oder in der sie wohnen. Das Kulturzentrum besteht aus einem großen Gebäude mit einer riesigen Festhalle, einer Bibliothek, einem Fotolabor und unterschiedlichen Räumen für Fortbildungsseminare. Des weiteren gibt es dort auch Angebote für die Kinder und weitere Familienangehörige der Arbeiter, z.B. Ballett- oder Musikunterricht.

Eine Videoaufzeichnung der Weihnachtsfeier 1992, bei der die Beschäftigten des Unternehmens mit ihren Familien im großen Saal des Kulturzentrums mit finanzieller Unterstützung des Unternehmens und in Eigenleistung ein rauschendes Fest feierten, illustriert die Bedeutung des Gewerkschaftsführers Gonzales Vega als "Leader". Ob bei der Moderation des Kulturprogramms, ob als Akteur

bei Tanz- und Gesangsdarbietungen, allein auf der Bühne oder im Kreise seiner Familie - Gonzales Vega dominiert die Szene im Sinne eines "geborenen Führers", wie er sich selbst gerne bezeichnete.

Im Zuge der Recherchen vor Ort hatte die Autorin Gelegenheit, von Gonzales Vega persönlich durch das Kulturzentrum geführt zu werden. Dabei entwickelte er seine Vision von der Bedeutung des Zentrums für "seine Leute"; er betonte dabei die besondere Rolle der Weiterbildung für die Arbeit an modernen Maschinen und mit moderneren Arbeitsorganisationsformen, ohne allerdings auf Merkmale deutscher Professionalität zurückgreifen zu müssen.

Wie José Gallo Olympia de México führte, als sei das Unternehmen sein persönliches Eigentum, so "regierte" Gonzales Vega "sein Arbeiterreich". Der Erhalt beider Herrschaftsbereiche hing davon ab, daß bei Olympia de México eine Leistung erbracht wurde, die das deutsche Stammhaus zufriedenstellte. Die Respektierung der jeweiligen Verantwortlichkeiten und das gegenseitige Vertrauen, daß beide Seiten sich den Orientierungen des männlichen Rollenverständnisses entsprechend verhielten, erleichterten die Konsensbildung. Das Arrangement behielt seine Kraft, und die gemeinsame Orientierung trug dazu bei, daß die Arbeitenden trotz fragmentarisch ausgeprägter industrieller Arbeitshaltung zu einer Arbeitsleistung motiviert werden konnten, die auch dem Maßstab der Olympia-Qualitätsarbeit im Stammunternehmen standhielt. Dies gelang nicht nur, weil Unternehmens- wie Gewerkschaftsführung nach den nationalspezifischen Orientierungen handelten; beide nahmen vielmehr die Arbeiterschaft in deren Eigenheiten ernst und bezogen sie in die Konsensbildung ein.

Das Schlüsselement in diesem Prozeß war die Loyalität gegenüber den jeweiligen Führungspersonen. Das personenbezogene Beziehungsgeflecht des mexikanischen Arbeitsverständnisses bildete die Klammer für die heterogen zusammengesetzte Unternehmenswelt. Ausgerichtet war dieses Gefüge auf das Ziel der Produktion fehlerfreier Schreibmaschinen, um das Stammhaus zufriedenzustellen und den Bestand des mexikanischen Zweigunternehmens als Erwerbs- bzw. Herrschaftsort zu erhalten. Die Arbeiterinnen und Arbeiter hatten sich gegenüber dem Führer ihrer Gruppe loyal zu verhalten, der wiederum dem mächtigeren Unternehmenschef José Gallo loyales Verhalten schuldete, um die existentiell benötigte Beziehung am Leben zu erhalten. Die Arbeit bei Olympia de México erreichte so den Grad an Professionalität, der für die Fertigung konkurrenzfähiger Schreibmaschinen unabdingbar war. Insofern kann zumindest für den Zeitraum, in dem die beiden Herrschaftsbereiche von José Gallo und Luis Gon-

zales Vega bestimmt wurden, von einer Koexistenz der "alten" und der "neuen" Welt gesprochen werden.

Der Orientierung an Regeln, Standards und Verhaltenskodizes, wie sie für das deutsche Arbeitsverständnis so typisch war, stand in Mexiko eine Haltung gegenüber, die Arbeit eher als ein soziales Ereignis ansieht. Als zentral sind die persönlichen Beziehungen zwischen Arbeitenden und Führenden sowie zwischen den Führungspersonen untereinander anzusehen. Dies zeigt sich auch nach dem Weggang José Gallos. Mit dessen autoritär-paternalistischem Organisationsmodell mußten die weniger autoritären unternehmenspolitischen Vorstellungen seines Nachfolgers Harald Vellnagel kollidieren. Dieser war privat wie beruflich eher durch seine deutsche als durch seine mexikanische Sozialisation geprägt. Vellnagel versuchte das von seinem Vorgänger praktizierte Arrangement der Arbeitsteilung zwischen Unternehmens- und Gewerkschaftsführung seinem von den Leitlinien moderner Unternehmenspolitik geprägten Arbeitsverständnis gemäß neu zu interpretieren und selbst stärkeren Einfluß auf die Personalpolitik im Produktionsbereich zu gewinnen. Er mußte jedoch erkennen, daß sich festgefügte Ordnungen nicht so ohne weiteres ändern lassen und sich entsprechende Versuche kontraproduktiv auf den Betriebsablauf auswirken.

Ein weiterer Beleg für das lateinamerikanische Arbeitsverständnis findet sich bei Olympia de México auch in der besonderen Form der Kommunikations- und Verhandlungskultur. So werden in der schon erwähnten Institution des gemeinsamen Frühstücks unternehmerische Angelegenheiten geregelt.

"Der Herr Gallo hatte sehr gute Beziehungen zu den Regierungsleuten. In dieser Zeit hat das Unternehmen seine beste ökonomische Lage gehabt. Die Leute haben Maschinen gekauft wie verrückt. Und der Herr Gallo war in diesen Aktionen. Ein charmanter Mann, er konnte sehr gut mit den Leuten. Er hat jeden Tag mit einem Minister gegessen, er hat jeden Tag mit jemandem gefrühstückt. Er hat sogar den Wirtschaftsminister privat angerufen." (Interview F)

In den männlichen Loyalitätsbeziehungen bei Olympia de México mit ihrem wechselseitigen Berechtigungs- und Anspruchssystem verzahnen sich Elemente, die dem mexikanischen Familienverständnis entsprechen, mit solchen des öffentlichen Bereichs der Erwerbsarbeit. Umgekehrt lassen sich Elemente des mexikanischen Arbeitsverständnisses nicht ausschließlich auf die Erwerbsarbeit begrenzen; vielmehr besteht auch bei diesen eine Verbindung zum nicht-öffentlichen, privaten Raum.

Für Olympia de México läßt sich die Verschränkung familiärer bzw. geschlechtsbezogener sowie arbeitsbezogener Orientierungen an der Person José Gallos, dem für das Unternehmen die Bedeutung eines Firmen(neu)gründers<sup>65</sup> zukommt, nahezu idealtypisch illustrieren. Sein patriarchaler Führungsstil zeigt die Übertragung der Merkmale männlicher Geschlechtsidentität auf das Unternehmen. Sein an mehreren Beispielen dargestellter Führungsanspruch mit der Dokumentation aggressiver Stärke nach innen wie nach außen gegenüber dem deutschen Stammhaus gehört zu den männlichen Identitätsmustern, die nicht nur das Handeln in der Familie bestimmen, sondern auch im öffentlichen Raum umgesetzt werden.

Dieses Muster konnte ebenso in der Person und Funktion Luis Gonzales Vegas identifiziert werden. Auch dieser überträgt geschlechtsbezogene Orientierungen auf das Unternehmen und agiert dort dementsprechend. Die Arbeiter und Arbeiterinnen sind für ihn wie seine Kinder, für die er zu sorgen hat und die er bevormundet - als "geborener Führer" nach seinem Verständnis fast gottgewollt dazu ausersehen.

Das im Zweigunternehmen Olympia de México herrschende Arbeitsverständnis - so kann festgehalten werden - stellt sich als eine Mischung aus national-spezifischen Konventionen und Orientierungen des deutschen Stammhauses dar. Anders als bezüglich der Übertragung familienbezogener Orientierungen im Sinne eines Leitbildes "Olympia-Familie" läßt sich hinsichtlich arbeitsbezogener Orientierungen ein "Kreolisationsprozeß" (Hannerz 1987; 1992: 39f.) nachweisen. Aus zahlreichen Äußerungen der Interviewpartner ging hervor, daß im Zweigunternehmen - besonders bei den Führungskräften - ein Arbeitsverständnis herrschte, das dem Leitbild "Olympia-Qualitätsarbeit" im deutschen Stammhaus sehr ähnlich war. Die Olympia de México-Arbeit wurde als etwas sehr Eigenes begriffen. Hierzu gehörten die Ausbildung der Beschäftigten ebenso wie das störungsfreie Funktionieren der Schreibmaschinen und, falls dennoch einmal notwendig, ein professioneller Service. Zugespitzt formuliert: Bei den Führungskräften hatte sich ein auf Olympia de México bezogenes Arbeitsverständnis herausgebildet, das sich durch eine Mischung einheimischer Elemente mit solchen des deutschen Stammhauses auszeichnete - dies in der Ausprägung, daß die Olympia-Qualitätsarbeit gar nicht mehr als deutsch und für das Stammhaus ty-

---

65 Edgar H. Schein (1995: 172ff.) weist Gründungspersönlichkeiten zentrale Bedeutung bei der Herausbildung organisationskultureller Elemente und bei der Gruppenbildung zu.

pisch galt, sondern vielmehr als etwas für Olympia de México Originäres angesehen wurde.

"Schließlich bauen wir hier schon seit -zig Jahren die mechanische Schreibmaschine. Und, nur wir bauen sie und nicht mehr Deutschland. Und wenn man da mal reinguckt, dann kann man sich vorstellen, was da für Präzisionsarbeit, für Qualitätsarbeit dranhängt." (Interview K)

Fast ließe sich behaupten, die Verhältnisse würden auf den Kopf gestellt und Olympia de México sei deutscher als das deutsche Stammhaus.

"Wir waren gezwungen, noch kritischer zu sein, und wir haben es bewiesen. Dabei haben wir manchmal sogar Teile, die man in Deutschland vielleicht so gelassen hätte, gar nicht so gelassen, sondern geändert, weil alle mit der großen Lupe nach Fehlern suchten." (Interview J)

Daß sich bei aller Anerkennung der spezifisch mexikanischen Eigenheiten auch für das deutsche Stammhaus interessante Integrationsleistungen feststellen lassen, verdeutlichen Aussagen leitender mexikanischer Angestellter:

"Eine mechanische Schreibmaschine bauen wir schon seit 25 Jahren, und ich bin sicher, daß noch sehr viele Maschinen, die wir damals 1967 gebaut haben, in Betrieb sind. Vielleicht nicht alle, aber so ca. 80% der Maschinen sind fünfzehn bis zwanzig Jahre alt und sie schreiben noch. Olympia bedeutet eine ziemlich stabile und gute Maschine. Und da gibt's keine Frage, auf dem Markt, in der ganzen Welt, machen wir die beste mechanische Schreibmaschine. Wir sind zwar nicht die billigsten, aber unsere Maschinen halten alles. Kommen Sie in die Banken, kommen Sie in die Regierungsstellen, wo wirklich sehr sehr viel geschrieben wird, und da finden Sie unsere Maschinen - vielleicht ohne Verkleidung und ganz schmutzig und ganz staubig - aber sie schreiben noch." (Ebenda)

Auch Direktor Vellnagel betont die Unverwüstlichkeit der Maschinen, weshalb der vergleichsweise hohe Preis gerechtfertigt sei; schließlich fielen keine Wartungsarbeiten an, was Geld spare. Vellnagel weist darauf hin, daß die Anschaffung einer Schreibmaschine für mexikanische Firmen einen anderen Stellenwert besitzt als für deutsche. Beispielsweise haben Maschinen in Mexiko eine steuerliche Abschreibungszeit von zehn Jahren; deshalb wollen die Kunden Maschinen, die mindestens so lange Zeit halten. Im Hinblick auf das Arbeitsverständnis bei Olympia de México heißt das:

"Ich möchte technologisch auf dem Laufenden sein. Ich sage damit nicht, daß ich immer den letzten Schrei haben will. Ich möchte ein gutes Produkt haben. Ich möchte einen guten Kundendienst haben. Ich möchte, daß unsere Leute engagiert möglichst von Anfang an versuchen, fehlerfrei zu arbeiten." (Interview K)

Die Qualitätsarbeit bei Olympia de México fußt dabei auf einem vergleichsweise soliden Ausbildungsniveau der Arbeitenden:

"Es gibt wenig Firmen in Mexiko, die eine solche Technologie zur Zeit haben. Das macht viel aus, wenn jemand Olympia verläßt. Das heißt nämlich, der muß Qualität bieten können." (Interview F)

Wie in Wilhelmshaven läßt sich auch in Los Reyes feststellen, daß mit der Wertschätzung der Olympia-Qualitätsarbeit bei den Beschäftigten eine Identifikation mit dem Produkt einhergeht. Dies zeigt sich beispielsweise, wenn voller Stolz über die mit Lasertechnik hergestellten Tastaturen gesprochen wird - eine technologisch sehr hochstehende Fertigungsmethode, die weltweit nicht viele Unternehmen beherrschen.

"Auch in Deutschland nicht. Und deswegen sind die Leute stolz und sagen: 'Mensch, ich arbeite bei Olympia!' Olympia exportiert jetzt in 116 Länder auf der ganzen Welt, und wir sind Spitzentechnologie." (Ebenda)

Hieraus läßt sich aber nicht nur ein mit dem deutschen Befund vergleichbarer Produktstolz der mexikanischen Führungskräfte erkennen; die spezifische integrative Kraft bildet sich vielmehr in einer Abgrenzung zum deutschen Stammhaus. Die Äußerungen der mexikanischen Führungskräfte zeigen, daß man sich an den Vorgaben und Merkmalen deutscher Professionalität orientiert. Die in Mexiko erzielten Arbeitsergebnisse werden immer wieder mit den Wilhelmshavener Produkten verglichen, die man übertreffen will. Die sinn- und orientierungsstiftenden Funktionen von Leitbildern zeigen sich hier als Segregationen - in diesem Fall gegenüber den deutschen Vorgaben. Dies wohl nicht ohne Grund; denn obwohl Olympia de México hinsichtlich Produktivität und Qualitätsstandard nach Überwindung der Anfangsschwierigkeiten den Stammhauskriterien entsprach, änderte dies wenig an den Vorbehalten der Wilhelmshavener Zentrale. Als Anfang der 80er Jahre - wie schon an anderer Stelle dargestellt - die Verlagerung der gesamten Weltproduktion der mechanischen Standardschreibmaschine von Wilhelmshaven nach Los Reyes diskutiert wurde, stieß die mexi-

kanische Unternehmensleitung beim deutschen Stammunternehmen einmal mehr auf wenig Vertrauen in die Güte ihrer Arbeit.

"Als wir Anfang der 80er Jahre die Maschinen hier selbst machen wollten, glaubte man uns nicht, daß wir dazu überhaupt in der Lage wären." (Interview J)

"Mehrere Leute haben uns offen gesagt: 'Unsere Experten meinen, daß Mexiko nicht in der Lage wäre, diese Geräte zu bauen'. Wir haben immer gegen diese Mentalität gekämpft." (Interview F)

Auf ähnliche Abwehr war einige Zeit vorher das mexikanische Begehren gestoßen, eine Kugelkopf-Schreibmaschine zu fertigen, um mit der IBM-Konkurrenz mithalten zu können.

"Anfang der 80er Jahre waren wir gezwungen, die Kugelkopf-Schreibmaschine hier in Mexiko zu bauen. Wir hatten auf dem elektrischen Sektor viel verloren, weil die IBM-Kugelkopf-Schreibmaschinen die Maschinen wurden. Wir haben Deutschland fast dazu gezwungen, uns so eine Maschine anzubieten." (Interview J)

Immer wieder mußte das mexikanische Zweigunternehmen um seine Anerkennung durch das deutsche Stammhaus kämpfen. Und immer ging es dabei darum, ob sich das mexikanische Zweigunternehmen hinsichtlich der Erfüllung professioneller Standards würdig genug erweist, den Namen "Olympia" zu tragen. So erinnert sich einer der langjährigen mexikanischen Ingenieure:

"Man sagte immer, wenn das aus Mexiko kommt, dann kann es ja gar nicht so gut sein wie eine Maschine aus Deutschland." (Interview J)

Als im deutschen Stammhaus Anfang der 80er Jahre die Produktion der mechanischen Schreibmaschine für unrentabel befunden worden war und die Verlagerung nach Mexiko beschlossen werden mußte, wurde denn auch der deutsche Leiter der Qualitätskontrolle von Wilhelmshaven nach Los Reyes versetzt - Zeichen eines kaum verhüllten Zweifels an der mexikanischen Kompetenz in Sachen Qualität.

Es nimmt daher auch nicht wunder, wenn mexikanische Führungskräfte immer wieder besonders stark auf den in Mexiko erreichten Qualitätsstandards beharrten. Dies wird beispielsweise in einem Interview des damaligen Direktors mit der mexikanischen Managementzeitschrift *Expansión* deutlich, in dem dieser

betonte, Olympia unterscheide sich von seinen Konkurrenten dadurch, daß die Schreibmaschinen die Qualität der Produkte von Mercedes-Benz hätten - letzteres ein Inbegriff für deutsche Qualitätsarbeit (Expansión v. 30.4.1986). Auch die Jubiläumsbroschüre (1993) des Unternehmens wies in diese Richtung, wenn in ihr die Geschäftsleitung die mechanische Standardschreibmaschine "SG3" als "Wunder der mexikanischen Qualität" bezeichnete.

Die Befunde erhellen die zentrale Rolle, die dem arbeitsbezogenen Orientierungskomplex, ausgedrückt in der Rede von der Olympia-Qualitätsarbeit, für die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen Olympia de México beizumessen ist. Konfrontiert mit dem Vorurteil des deutschen Stammunternehmens, im mexikanischen Zweigunternehmen werde die sprichwörtliche Olympia-Qualität sowieso nicht erreicht, und beeinflusst durch traditionelle nationale Kulturelemente, die wenig geeignet waren, "Qualität" zur vorrangig handlungsleitenden Orientierung zu machen, bildete sich bei Olympia de México die Integrationskraft des Leitbildes "Olympia-Qualitätsarbeit" wesentlich über die Abgrenzung gegenüber dem Stammhaus aus. Während über den Wert "Qualität" das Leitbild professioneller Arbeitsleistung mit eindeutig definierten Regeln und Standards in Wilhelmshaven eine wirksame Integrationskraft in den betrieblichen Alltag sicherte, entfaltete dieser Wert in Los Reyes eine andere Wirkdimension. In Mexiko fehlte die Tradition der Industriearbeit. Arbeitsleistung und Qualitätsarbeit, eng verzahnt in soziale Netzwerke, konnten hier als unternehmerisch eingesetzte Integrationsquellen v.a. über die Segregation gegenüber dem Stammunternehmen wirksam werden. Abgrenzung gegenüber "Deutschland", Solidarität nach innen zeichnete für die Stabilität des mexikanischen Zweigunternehmens verantwortlich.

Ihren symbolischen Ausdruck fand diese Haltung in der Auseinandersetzung um die Änderung des Firmenlogos und der Firmenfarben. Ende der 80er Jahre hatten die Verantwortlichen im deutschen Stammhaus die Änderung des traditionsreichen Firmenlogos beschlossen. Die Bezeichnung "Olympia" sollte in "AEG Olympia" geändert werden, die Firmenfarben und das intern als "Olympia-Pflaume" bezeichnete Symbol sollten verschwinden. Den Hintergrund dafür bildete der Versuch von AEG-Konzernleitung und Daimler-Benz, ihren Einfluß auf die Olympia-Werke auszudehnen. Dieses sollte u.a. darin zum Ausdruck gebracht werden, daß der Name "AEG" im Namen des Schreibmaschinenunternehmens Olympia auftauchte. Bedenkt man die symbolische Bedeutung von Firmenbezeichnungen und -farben (vgl. Antonoff 1987) und vergegenwärtigt man sich, welche Macht in der Verfügung über eine Namensgebung zum Ausdruck

kommt, wird deutlich, daß die damaligen Vorgänge bei Olympia die neuen Herrschaftsverhältnisse ausdrückten und im Unternehmen als besondere Demütigung empfunden werden mußten. Letzteres gilt für die Olympia-Werke Wilhelmshaven in besonderem Maße, hatte man doch den Eindruck, fast alle dort Beschäftigten trügen den zweiten Familiennamen "Olympia". Und die dort Beschäftigten hatten früher selbst einmal ihr Mitleid mit den Beschäftigten eines anderen Werkes gezeigt, des von Olympia aufgekauften Rechenmaschinenherstellers Brunsviga, weil diese "ihren Namen" hatten aufgeben müssen (Interview M). Um so schmerzlicher muß dieser Zugriff auf den traditionsreichen Firmennamen als Angriff auf die eigene Identität erlebt worden sein. Die Kräfte im deutschen Stammhaus reichten jedoch nicht aus, um sich dem Ansinnen zu widersetzen.

Im mexikanischen Zweigunternehmen sah die Lage jedoch anders aus. Dort wurde um die Beibehaltung des Namens - ohne den Hinweis auf die AEG als neue Herrin - erfolgreich gekämpft.

"Wir sind die einzigen in der Welt, die den Namen Olympia behalten haben. Wenn Sie hier meine Karte sehen, da sehen Sie schon, daß dort überhaupt nicht AEG steht, sondern nur Olympia. Und das ist noch das dicke Olympia. Heute ist das ein bißchen dünner. So wie das seit eh und je war, so haben wir das behalten. Wir waren auch die einzigen, die nicht nur den Namen, sondern auch die Farben behalten haben - die Olympia-Farben. Wir sind die einzigen, die Olympia behalten haben, und die einzigen, die die ursprünglichen Farben behalten haben." (Interview J)

In der "Eroberung" des Firmennamens durch das Zweigunternehmen kam - so läßt sich interpretieren - eine Art emanzipatorischer Befreiungsschlag gegenüber dem Stammhaus zum Ausdruck. Die Bedeutung arbeitsbezogener Orientierungen im Zweigunternehmen Olympia de México kann als ein Prozeß abgebildet werden, an dessen Anfang traditionelle mexikanische Konventionen das innerbetriebliche Geschehen dominierten. Diese Vorrangstellung nationalspezifischer Verhaltensmuster löste sich auf, indem sowohl mexikanische Elemente von Arbeit als auch solche des deutschen Stammhauses zur denk- und handlungsleitenden Richtschnur wurden. Diese Phase eines "Kreolisationsprozesses"<sup>66</sup> korre-

---

66 In vergleichbarer Weise zeigt sich ein solcher "Kreolisationsprozeß" in einer Untersuchung über die Volkswagen AG und ihr tschechisches Zweigunternehmen Skoda (Dörr/Kessel 1997: 15). Die Autorinnen weisen nach, daß die Restrukturierung des Zweigunternehmens erfolgreich war, weil es gelang, den anfangs eingeschlagenen Weg der Übertragung des VW-Modells zu verlassen und ein neues Modell zu schaffen, das tschechische kulturelle Elemente mit Orientierungen aus dem deutschen Stammhaus verknüpfte.

spondierte mit der Zeit José Gallos als Direktor; dieser respektierte das spezifische soziale Verständnis von Arbeit in Mexiko und nutzte die tradierten Unternehmensstrukturen als Grundlage für einen eigenständigen Identifikationsprozeß des mexikanischen Zweigunternehmens. Eine solche Entwicklung war freilich nur um den Preis einer Abgrenzung gegenüber dem Wilhelmshavener Stammhaus zu erreichen.

Der Integrationsprozeß bei Olympia de México entwickelte dabei eine eigene Dynamik; in deren Folge kam es über die einfache Verinnerlichung der Qualitätsorientierung hinaus zu einer Art Überidentifikation.<sup>67</sup> Das Leitbild von der Olympia-Qualitätsarbeit war im mexikanischen Zweigunternehmen so stark zur denk- und handlungsleitenden Integrationsinstanz geworden, daß man in Mexiko schließlich - um mit einer treffenden Metapher zu sprechen - "päpstlicher als der Papst" geworden war.

---

67 Edgar H. Schein (1995: 211) berichtet im Zusammenhang einer von ihm durchgeführten Unternehmenskulturanalyse von einem vergleichbaren Befund. Schein informierte in einem Vortrag die Manager eines US-amerikanischen Zweigunternehmens über die kulturellen Merkmale des in Europa angesiedelten Stammhauses. Seine Ausführungen "... lösten einen regelrechten Schock des Wiedererkennens aus. Ein Manager zeigte sich vor allem deshalb so erschüttert, weil er die amerikanische 'Multi'-Filiale wegen ihrer vorwiegend amerikanischen Belegschaft als gänzlich verschieden vom Stammunternehmen eingeschätzt hatte." Hier zeigt sich ähnlich wie bei Olympia de México der widersprüchliche Charakter, der in dem Identifikations- und Integrationsprozeß zwischen Stamm- und Zweigunternehmen enthalten ist. Der Wunsch nach eigener Identität bei gleichzeitiger Annahme kultureller Elemente des Stammhauses ist verbunden mit einer offensiven Distanzierung des Zweigunternehmens gegenüber dem Stammhaus. Ähnliches wird in einer Studie über das Unternehmen Apple berichtet. Vgl. hierzu Garsten (1994: 58ff.).

## **8. Zusammenfassung der Ergebnisse**

Am Beginn der vorliegenden Untersuchung stand das Interesse an der Dynamik betrieblicher Integration vor dem Hintergrund der gegenwärtigen wirtschaftlichen Globalisierung. Ins Zentrum rückte dabei die Frage des sozialen Zusammenhalts transnationaler Unternehmen. Als Ausgangsbefund stellte sich heraus: Die in der Theorie häufig empfohlene und in der Praxis weithin angewandte Integrationspolitik, die Stammhaus und ausländischen Zweigbetrieb eines transnationalen Unternehmens zu einem am Vorbild des Stammhauses ausgerichteten einheitlichen Kulturraum zusammenschmelzen sucht, erweist sich zunehmend als dysfunktional. Die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen des Transfers sozialer Integrationsinstanzen aus den Zentralen transnationaler Unternehmen in deren Zweigunternehmen steht - wiederum in Theorie und Praxis - ganz oben auf der jeweiligen Agenda.

### **8.1 Eigensinnige Integrationsprozesse**

Die Analyse der Vergemeinschaftung in einem Stammunternehmen - hier: den deutschen Olympia-Büromaschinenwerken - und in dessen mexikanischem Zweigunternehmen - hier: Olympia de México - belegt, daß es Konventionen gibt, die jenseits gesteuerter Integrationspolitik gemeinschaftsstiftende Wirkung entfalten. Diese konsensuellen Orientierungen, auch als Leitbilder bezeichnet, gründen in identitätsstiftenden Kulturelementen, die von den Beschäftigten auf das Unternehmen übertragen werden. Dort harmonisieren sie betriebliche Widersprüche und schaffen zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen wie auch zwischen dem Unternehmen und den in ihm Arbeitenden eine innere Bindung. Dabei handelt es sich um ungeplante soziale Prozesse, die aus dem Bedürfnis der Beschäftigten nach "Inseln der Identifikation" in der Arbeit resultieren.

Häufig überschneiden sich diese eigensinnigen Integrationsinstanzen mit gesteuerten Gemeinschaftsbildungen. Die betrieblichen Leitbilder von der Olympia-Familie und der Olympia-Qualitätsarbeit mit den in ihnen enthaltenen familien- bzw. geschlechts- und arbeitsbezogenen Orientierungen sind beides: eigen-

sinnige Integrationsinstanzen wie auch Bestandteil vergemeinschaftender Managementstrategien. Dies stellt keinen Widerspruch dar, unterstützt vielmehr das Argument vom integrativen und synergetischen Potential, das in ihnen steckt.

Für die Anfangsjahre des Stammhauses Olympia-Werke läßt sich aufzeigen: Die Unternehmensleitung stellte die Leitbilder der Olympia-Familie und der Olympia-Qualitätsarbeit ins Zentrum ihrer auf soziale Integration hin ausgerichteten Strategie. Dieser Prozeß gewann eine *eigensinnige* Dynamik, weil die beiden Leitbilder Konventionen enthalten, die die *individuelle* Persönlichkeitsentwicklung betreffen, ja bestimmen. Weil betriebliche Notwendigkeiten mit den subjektiven Bedürfnissen der Beschäftigten zusammenflossen, ergab sich eine innere Bindung zwischen den Beschäftigten und dem Ort ihrer Beschäftigung, dem Unternehmen.

Die eigensinnige Integration erfolgte jenseits gesteuerter Einflußnahme durch die Unternehmensleitungen. Die Ereignisse in den deutschen Olympia-Werken belegen, wie sich die Beschäftigten über die Leitbilder der Olympia-Familie und der Olympia-Qualitätsarbeit mit dem Unternehmen und mit seinem Produkt Schreibmaschine identifizierten. Die Identifikation mit dem Unternehmen behält selbst dann noch ihre Wirksamkeit, als bereits dessen Schließung angekündigt ist; mehr noch: das starke Beharren der Unternehmensleitung wie der Beschäftigten auf dem technischen Leitbild der Schreibmaschine trägt sogar zum Ende der Olympia-Büromaschinenwerke bei. Aus dem Integrationsmechanismus war eine Innovationsbremse, ein Hemmschuh auf dem Weg zur unerläßlichen Produktumstellung und Marktanpassung geworden - auch dies ein eigensinniger Prozeß.

## 8.2 Bedeutung der Umwelt

Die vorliegende Untersuchung belegt die im theoretischen Verständnis von Organisationen als offenen sozialen Systemen enthaltene Verschränkung zwischen Organisation und Umwelt, hier genauer: die Einflüsse der jeweiligen Landeskultur auf die unternehmensbezogenen kulturellen Orientierungen. Für das deutsche wie für das mexikanische Unternehmen lassen sich die auf diese Orte und die dortigen Aufgaben bezogenen denk- und handlungsleitenden Orientierungen als funktionsspezifische Übertragungen gesamtgesellschaftlicher Konventionen betrachten. Anders gesagt: In den unternehmensspezifischen Leitbildern spiegeln sich Institutionen wider, die außerhalb der eingegrenzten Unternehmenswelt lie-

gen. Die auf das Unternehmen bezogenen Leitbilder der Olympia-Qualitätsarbeit und der Olympia-Familie zeigen Merkmale, die der kulturellen Umwelt zugehören. Insofern wurde deutlich: Betriebliche Integration ist nur vor dem jeweiligen kulturellen Hintergrund erklärbar. Die für Produktivität notwendigen sinn- und ordnungsstiftenden Ereignisse entwickeln sich dabei nicht gegen, sondern mit den jeweiligen externen kulturellen Dispositionen. Sie können als Muster interpretiert werden, in denen die ein Unternehmen prägenden Strukturen und Personen ihre Spuren hinterließen.

Hieraus erklärt sich auch, warum Leitbilder im gleichen Kulturkreis angesiedelter Unternehmen trotz einheitlicher Umgebungskultur in ihren Konkretionen so unterschiedlich sind. Was als nationaler Konsens auf die betriebliche Welt übertragen wird, erfährt in der dortigen Praxis eine auf das jeweilige Unternehmen bezogene Ausformung. Hatte sich z.B. bei den Wilhelmshavener Olympia-Werken das arbeitsbezogene Leitbild, die Olympia-Qualitätsarbeit, schließlich als eine Form des Over-Engineering - eben nur auf dem "falschen", weil nicht zukunftssträchtigen Gebiet - ausgeprägt, lassen sich in anderen in Deutschland angesiedelten Unternehmen davon sehr verschiedene Spezifikationen arbeitsbezogener Orientierungen finden. Je nach Tradition eines Unternehmens sowie der sozialen und professionellen Zusammensetzung der in ihm Beschäftigten werden der Umwelt zuzuordnende Konventionen, d.h. gesamtgesellschaftliche Ideale, auf den jeweiligen Betrieb übertragen und organisationsspezifisch interpretiert.

### **8.3 Soziale Integration als dynamischer Prozeß**

Die soziale Integration in transnationalen Unternehmen erwies sich als ein äußerst dynamischer Prozeß, der durch sich ändernde gesellschaftliche und betriebliche Rahmenbedingungen in Bewegung gerät. Werden betriebliche Welten in ihrem kulturellen Kontext betrachtet, zeigt sich, daß Integrationsmechanismen, die im einen Kulturkreis erfolgreich wirken, in einem anderen mit davon verschiedenen Traditionen und Verständnissen verbunden sind. In der vorliegenden Untersuchung wurde herausdestilliert, daß arbeits- und familien- bzw. geschlechtsbezogene Ideale sowohl im deutschen als auch im mexikanischen Unternehmen als denk- und handlungsleitende Orientierungen vorhanden sind, allerdings in ihren je nationalspezifischen Interpretationen. Bei Olympia de México schlug sich dies zu Anfang des Unternehmens u.a. in der mangelhaften

Qualität der gefertigten Schreibmaschinen nieder. Die Beanstandungen waren so gravierend, daß im deutschen Stammhaus die Schließung des mexikanischen Produktionsbetriebes erwogen wurde. Das hinsichtlich Industriearbeit wenig ausgebildete mexikanische Arbeitsverständnis hatte sich nahezu ungebrochen auf die Verhältnisse im Unternehmen übertragen. Wiewohl die Führung des Zweigunternehmens zu jenem Zeitraum in den Händen deutscher Stammhauskräfte lag, gelang es diesen nicht, die für Deutschland charakteristische Professionalität der Arbeit in Mexiko zu etablieren. Nur schleppend und eingebettet in ein ganzes Bündel unterschiedlicher Ereignisse und Maßnahmen erfolgte eine Wandlung, in deren Verlauf sich Bestandteile des mexikanischen Arbeitsverständnisses mit Elementen des deutschen Leitbildes der Olympia-Qualitätsarbeit verbanden und zu einer für Olympia de México spezifischen Ausformung des Leitbildes führten. Damit waren die Grundlagen für eine entsprechende Qualität der Arbeitsergebnisse gelegt.

Zu den Einflußgrößen, die diese Entwicklung bei Olympia de México begünstigten, zählten der materielle Ressourcentransfer durch das Stammhaus, die Ersetzung des deutschen Managements durch eine portugiesisch-mexikanische Unternehmensleitung (die "Gruppe Gallo"), verstärkte Bemühungen um Sozialisation in der einheimischen Umwelt und eine für Stammhaus wie Zweigunternehmen gleichermaßen verbindliche Übereinstimmung, die da lautete, Qualitätsprodukte herstellen zu wollen. Durch den Export von Maschinen sowie produktionstechnischem Know-how aus dem deutschen Stammhaus war die materielle Grundlage für einen Output gelegt worden, der den am Weltmarkt geltenden Standards industrieller Fertigung entsprach. Dennoch bedurfte es sozialer Übertragungsmodelle, die die Kompatibilität mexikanischer und deutscher Arbeitsformen ermöglichten. Erreicht wurde dies durch das sukzessive Besetzen der Führungspositionen mit Personen, die aufgrund ihrer Herkunft der latein(amerikan)ischen Kultur angehörten, deren berufliche Sozialisation aber zumeist in Deutschland erfolgt war. Ihr Selbstverständnis und ihre Identität waren demzufolge durch beide - einheimische wie auch traditionelle industrielle - Arbeitsorientierungen geprägt und beeinflusst.

Gestützt wurde die Herausbildung moderner und am Leitbild des Stammhauses ausgerichteter Arbeitshaltung durch bereits längerfristig andauernde Bemühungen der wechselnden mexikanischen Regierungen, die Industrialisierung des Landes voranzutreiben. Der Kern des nationalen Umbauvorhabens bestand darin, ein ausgeprägtes industrielles Arbeitsverständnis im Bewußtsein der mexikanischen Bevölkerung zu verankern. Die entsprechenden Programme griffen da-

bei auf historische Vorbilder zurück und knüpften - in Verbindung mit modernen Gesellschaftsidealen - an der gebrochenen mexikanischen Nationalidentität und der Suche nach der *Méxicanidad* an. Auf diese Weise ergänzten sich die beiden als Umweltfaktoren zu klassifizierenden Einflüsse: Stammhausorientierung und Modell der programmatischen Modernisierung durch die einheimischen Regierungen.

Begünstigt wurde diese Entwicklung zudem durch die in beiden Kulturen festverankerte Vormachtstellung handwerklicher Arbeitstugenden bei ansonsten so unterschiedlichen Arbeitshaltungen. Auch unter industriellen Bedingungen hatte das Handwerksideal als Kernelement deutscher Arbeitstradition seine Bedeutung behalten. Die Untersuchung des Stammhauses hatte zutage gefördert, daß bei Olympia handwerkliche Fähigkeiten ein zentrales Element des Leitbildes von der Olympia-Qualitätsarbeit ausmachten. In Mexiko ist eine ähnliche Tradition vorhanden. Insofern wurde die Wandlung der Arbeitshaltung bei Olympia de México und die Entwicklung der mexikanischen Variante des Leitbildes von der Olympia-Qualitätsarbeit durch ein den Leitbildvarianten immanentes Verbindungsglied zusätzlich unterstützt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Mit dem Kapital- und Technologietransfer aus dem deutschen Stammhaus waren die *materiellen* Grundlagen für Veränderungen gelegt worden. Die für die Entwicklung von Leitbildern notwendige alltagspraktische Stabilisierung war damit im Hinblick auf das Leitbild von der Olympia-Qualitätsarbeit hergestellt. Flankiert wurde die Entwicklung durch einheimische Regierungsprogramme, in denen sich alte mexikanische Traditionen mit modernen Idealen verbanden. Das Aufgreifen eines für beide Länder gleichermaßen bedeutsamen leitbildimmanenten Elements und die personenbezogene Vermittlung im Zweigunternehmen führten schließlich dazu, daß sich bei Olympia de México langsam ein Arbeitsverständnis herausbildete, das dem im deutschen Stammhaus entsprach. Zwar kann für Mexiko im Ganzen nach wie vor nicht von einer professionellen Ausbildung und Ausführung industrieller Arbeit, wie sie z.B. für Deutschland typisch ist, gesprochen werden. Dennoch hat sich im mexikanischen Zweigunternehmen ein Produzentenstolz etabliert, der als die Olympia-de-México-eigene Adaption des Leitbildes der Olympia-Qualitätsarbeit bezeichnet werden kann. Dieses spezifische Leitbild bildet eine Mischung aus mexikanischen "Zutaten" und Merkmalen aus dem Wilhelmshavener Stammhaus.

Die vorliegende Untersuchung zeichnete nach, wie das Leitbild von der Olympia-Qualitätsarbeit auch im mexikanischen Zweigunternehmen zur denk-

und handlungsleitenden Orientierung wurde und eine Vergemeinschaftung im Unternehmen herbeiführte. Dabei konnte gezeigt werden, wie sich arbeitsbezogene Konventionen mit den im Familienideal und im Geschlechterverhältnis eingeschlossenen männlichen und weiblichen Identifikationsmustern in ihrer betrieblichen Integrationspotenz gegenseitig ergänzten. Am Ende der ganzen "Geschichte" waren - Ironie des Schicksals - die Mexikaner die einzigen "Olympianer", die übrigblieben.

#### **8.4 Verschränkung arbeits- und familien- bzw. geschlechtsbezogener Orientierungen**

Die Verschränkung arbeits- und familien- bzw. geschlechtsbezogener Merkmale erwies sich als besonders bedeutsam. Nachdrücklich zeigte sich dies bei Olympia de México. Die Unternehmens- wie auch die Gewerkschaftsführung verkörperten in den hier näher untersuchten Jahren idealtypisch das traditionelle mexikanische oder latein(amerikan)ische Männlichkeitsbild. Als für Olympia de México spezifisches Muster erwies sich die Übertragung zweier impliziter Elemente dieses Ideals auf das Unternehmen: des Prinzips des Führers, der für seine Gruppe verantwortlich zeichnet, und der personenbezogenen Loyalitätsbeziehungen in der erweiterten Familie. Über diese Orientierungen wurde das betriebliche Geschehen gesteuert, und sie trugen auch zur Bildung eines professionelleren Arbeitsverständnisses bei, das die Voraussetzung dafür war, die für Olympia-Produkte typische Qualität auf Dauer zu gewährleisten.

Die Verschmelzung der mexikanischen Arbeitsorientierungen mit solchen des Stammhauses zu einem für das Zweigunternehmen originären Leitbild von Qualitätsarbeit vermittelte sich über die mit dem männlichen Selbstverständnis verbundene persönliche Loyalität und das auf Gegenseitigkeit beruhende Prinzip von Verpflichtung und Berechtigung. Dem zugrunde lag eine Art hierarchisch aufgebauter Männerbund, der vom Direktor des Unternehmens angeführt wurde. Dieser sorgte rollengemäß für das Wohlergehen des Unternehmens und damit der Gruppe, indem er beide nach außen absicherte: Er vertrat gegenüber dem deutschen Stammhaus die Interessen des mexikanischen Zweigunternehmens, er pflegte die Kontakte zu den Auftraggebern und den Regierungsstellen. Aufgrund der von allen geteilten Konvention, wie sich ein lateinamerikanischer Mann im Netz seiner Loyalitätsbeziehungen zu verhalten habe, konnte er seinerseits darauf vertrauen, daß ihn die Gruppenmitglieder im Unternehmen nicht im Stich

ließen und ihren Verpflichtungen nachkamen. Eine dieser Verpflichtungen: Der Gewerkschaftsführer hatte in der von ihm geführten Gruppe dafür zu sorgen, daß die vom deutschen Stammhaus geforderten Qualitätsstandards erfüllt wurden. In ähnlicher Weise agierten die dem Direktor unterstellten Ingenieure und Kaufleute in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen. Insofern wurden die im Rollenmodell enthaltenen Konventionen von Männlichkeit mit arbeitsbezogenen Orientierungen verklammert; gemeinsam trugen sie dazu bei, das im Wilhelmshaver Stammhaus des transnationalen Unternehmens gültige Leitbild von der Olympia-Qualitätsarbeit in das mexikanische Zweigunternehmen zu transferieren. Dies erfolgte in Form eines "Kreolisationsprozesses", d.h. die Olympia-de-México-spezifische Interpretation des Leitbildes von der Olympia-Qualitätsarbeit war etwas Eigenes, Neues, das sich aus den Quellen der Stammhauskultur *und* der einheimischen Nationalkultur speiste. Es entwickelte sich dabei ein für Olympia de México spezifisches Leitbild von der Olympia-de-México-Qualitätsarbeit.

Im deutschen Stammhaus hatten sich die auf das Unternehmen übertragenen familien- bzw. geschlechtsbezogenen Orientierungen im Leitbild von der Olympia-Familie ausgedrückt, das für nahezu 90 Jahre Gemeinschaft stiftete. Bei Olympia de México wirkten diese Orientierungen sehr viel widersprüchlicher. Ihr Integrationspotential grenzte sich der traditionellen nationalspezifischen Prägung entsprechend auf großfamiliäre Strukturen ein. Da in diesen Beziehungen dem Zusammenhalt aller zum Familienverbund zugerechneten Personen Vorrang gegenüber bürokratischen und formalisierten Organisationen eingeräumt wurde, blieben die aus Deutschland bekannten typischen Integrationseffekte im Unternehmen aus. Die Familienbande konstituierten sich in Mexiko zeitlich und räumlich in erheblich erweiterten Dimensionen. Sie ließen sich zwar bei Olympia de México auf den betrieblichen Alltag übertragen, mündeten aber nicht in eine umfassende Gemeinschaftsbildung, in deren Verlauf sich eine heterogene Unternehmenswelt zu einer Gemeinschaft zusammenschließt und die Gegensätze zwischen verschiedenen Funktionseinheiten, Beschäftigtengruppen und dem Unternehmen nivelliert werden. Gemeinschaftlichkeit bildete sich einzig und allein bezogen auf diejenigen Personen, die dem jeweiligen erweiterten Familienverband und dem Männerbund zugeordnet waren - aber immer im Gegensatz zum Unternehmen an sich. Ein Leitbild von der Olympia-de-México-Familie läßt sich nicht ausmachen.

## 8.5 Dualität von Integration und Segregation

Die Analyse zeigte: Bei Olympia de México wirkte die Integrationskraft des familien- bzw. geschlechtsbezogenen Orientierungskomplexes den in Mexiko geltenden Konventionen gemäß personenbezogen; sie umschloß dabei keineswegs das soziale System Unternehmen in seiner Gänze. Die insofern rudimentäre Vergemeinschaftung war verbunden mit einer Abgrenzung gegenüber der Organisation. Ihre Doppelgesichtigkeit zeigte sich in der Verschränkung von Integrations- mit Segregationsprozessen verschiedener Art; zugespitzt läßt sich dies auf die Formel bringen: keine Integration ohne Segregation.

Daß diese Doppelgesichtigkeit, wenngleich weniger stark und anders gelagert, auch im deutschen Stammhaus anzutreffen war, zeigte der Befund der vorliegenden Analyse. Die integrationsstiftende Kraft des Leitbildes "Olympia-Familie" war beispielsweise mit einer Grenzziehung zwischen den weiblichen und männlichen Beschäftigten gekoppelt. Die männliche Belegschaft erreichte ihre männerbündische Gemeinschaft, indem sie sich gegenüber den weiblichen Beschäftigten abgrenzte. Neben dieser - fast für die gesamte Dauer des Firmenbestehens nachweisbaren - Abgrenzung konnten verschiedene weitere Varianten herausgearbeitet werden, die die Dualität von Integration und Segregation erkennen lassen. Solche Abspaltungen und Ausgrenzungen zeigen sich in vielfältiger Gestalt. Im Zusammenhang mit der Olympia-Qualitätsarbeit als einem Leitbild im deutschen Stammhaus konnte gezeigt werden, wie der arbeitsbezogene Konsens auch auf das Produkt, mit dem das Unternehmen groß geworden war, die mechanische Schreibmaschine, übertragen wurde. Dies wiederum brachte es mit sich, daß die Entwicklung neuer zukunftsträgiger Produkte jenseits des Schreibmaschinenparadigmas als das "andere" ausgegrenzt und abgespalten wurde, was u.a. zum Nieder- und schließlich Untergang der deutschen Olympia-Werke beitrug.

Bei Olympia de México hatten die am nationalen Familienverständnis ausgerichteten personenbezogenen Beziehungsmuster zwar eine Gemeinschaftsbildung zwischen den Beschäftigten, aber eben auch eine Abgrenzung gegenüber dem Unternehmen bewirkt. Hier erwies sich einmal mehr die eigensinnige Dynamik sozialer Integrationsprozesse. Das Spannungsverhältnis von Integration und Segregation zeigte sich dabei unterschiedlich, je nachdem, welcher Zugriff auf welche Ressource möglich war. Immer rangierten jedoch die persönlichen Loyalitäten vor der Identifikation mit dem Unternehmen, verlief die Grenzlinie zwischen der Organisation und deren Mitgliedern.

Wird dieses Ergebnis vor dem Hintergrund der Ausgangsüberlegung betrachtet, daß es, um die Integrationskraft von Leitbildern zur Wirkung zu bringen, einer alltagsweltlichen Stabilisierung bedarf, muß folgender Schluß erlaubt sein: Der beinahe ausschließlich männlichen Belegschaft des mexikanischen Unternehmens fehlte der weibliche Gegenpol; deshalb hatte sich der familien- bzw. geschlechtsbezogene Orientierungskomplex nicht zu einem betrieblichen Leitbild mit Integrationskraft entwickeln können.

Ein Leitbild, dessen Kern das Muster geschlechtsbezogener Rollen und in diesen eingebundener geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung nachbildet, bedarf einer entsprechenden Grundlage in der Realität; diese könnte u.a. darin bestehen, daß die Unternehmensmitglieder sich aus Personen beiderlei Geschlechts zusammensetzen. Anders als im deutschen Stammhaus, in dem sich das Integrationspotential über die Abgrenzung zwischen männlichen und weiblichen Arbeiten bilden konnte, weil tatsächlich Männer und Frauen im Unternehmen zusammenarbeiteten, kann die mexikanische Betriebswelt als beinahe "reine" Männerwelt beschrieben werden. In Ermangelung weiblicher Beschäftigter, dieser nahezu natürlichen "anderen", bildete sich im mexikanischen Zweigunternehmen das mit Integrationsprozessen verbundene Segregationspotential gegenüber dem Unternehmen aus.

## **8.6 Leitbild und transnationale Integration**

Mit der Analyse des transnationalen Unternehmens Olympia und der eigensinnigen sozialen Integrationsprozesse in ihm sollte die konkrete Ausgangsfrage beantwortet werden, ob mit der Einrichtung einer ausländischen Produktionsstätte nicht nur ein Kapital- und Technologietransfer, sondern auch ein Export sozialer Orientierungsmuster verbunden ist, und - falls ja - ob darüber eine Integration der dezentralisierten Unternehmenseinheiten zu einem transnationalen Kulturraum erfolgt. Aufgrund der Untersuchung der deutschen Olympia-Werke und deren mexikanischen Zweigunternehmens Olympia de México läßt sich feststellen: Mit der Gründung eines ausländischen Zweigunternehmens kann der Transfer von Leitbildern, die im Stammhaus Integration stiften, zwar verbunden sein. Allerdings ist damit noch lange nicht gesagt, daß diese Vergemeinschaftungsinstanzen im Zweigunternehmen gleiche Wirkung zeitigen. Die vorliegende Untersuchung weist vielmehr nach, daß sich solche Integrationsinstanzen auch unabhängig von geplanten unternehmerischen Strategien übertragen und dabei vor

Ort im Zweigunternehmen eine kulturspezifische Transformation erfahren. Insofern handelt es sich nicht um eine maßstabsgerechte Übertragung, sondern um einen dynamischen, an den jeweiligen kulturellen Kontext gebundenen Vorgang.

Wie für das deutsche Stammhaus läßt sich auch für das mexikanische Zweigunternehmen das Leitbild von der Olympia-Qualitätsarbeit als soziale Integrationsinstanz identifizieren. Diese Übereinstimmung der Leitbilder führte jedoch nicht dazu, die beiden Einheiten des transnationalen Unternehmens miteinander zu verbinden. Ein integrierter transnationaler Kulturraum konnte damit nicht etabliert werden, im Gegenteil: Die über arbeitsbezogene Orientierungsmuster vermittelte Vergemeinschaftung im Zweigunternehmen ging mit einer Abgrenzung gegenüber dem Stammhaus einher. Die integrationsstiftende Kraft des Leitbildes blieb auf das jeweilige (Stamm- und Zweig-)Unternehmen begrenzt. Hier zeigt sich die in der Theorie entwickelte Doppelgesichtigkeit sozialer Integrationsprozesse - daß nämlich die Integrationskraft gemeinsamer Orientierungen an die Existenz (externer) "anderer" gebunden ist - von ihrer praktischen Seite.

Die zusammengefaßten Ergebnisse belegen die Dualität von Integration und Segregation und erklären, weshalb sich trotz eines gleichen Leitbildes keine transnationale Gemeinschaft bilden konnte. Dabei ließ sich im Zweigunternehmen des untersuchten transnationalen Verbundes sogar eine derart umfassende Übernahme des Stammhausleitbildes der Olympia-Qualitätsarbeit nachweisen, daß von einer Überidentifikation mit dem Stammhaus gesprochen werden kann. Dennoch zeigte sich kein Hinweis auf ein sogenanntes Wir-Gefühl zwischen Stamm- und Zweigunternehmen.

Insofern kann aus dem Dargestellten die Schlußfolgerung gezogen werden: Die lokale Integration fand im untersuchten Unternehmen auf Kosten der transnationalen Integration statt. Selbst eine erfolgreiche Übertragung von Leitbildern des Stammhauses auf das Zweigunternehmen scheint nicht in eine internationale Vergemeinschaftung zwischen den Einheiten des transnationalen Unternehmens zu münden. Lokale Integrationsleistungen werden offenkundig nur auf Kosten von Ausgrenzungen möglich.

## 9. Konsequenzen für Wissenschaft und Praxis

### 9.1 Folgen für die Forschungsagenda

Meinolf Dierkes richtete die Forderung an die *Sozialwissenschaften generell*, das kreative

"... Spannungsfeld zwischen Fachdisziplinarität und Interdisziplinarität, problem- und grundlagenorientierter Forschung, zwischen excellence und relevance..." (Dierkes 1996: 45)

innovativ zu nutzen und seine Elemente konstruktiv miteinander zu verbinden. Als Ziel moderner *Organisationsforschung* formulierte Jörg Sydow bereits 1992, die Steuerungs- und Kontrollansprüche, die die *Betriebswirtschaftslehre* wie auch die *Managementlehre* kennzeichnen, zu relativieren. Dabei gelte es jedoch eine Perspektive zu vermeiden, die die Einflußmöglichkeiten des Managements auf die Strukturierung organisationaler und interorganisationaler Wirklichkeit angesichts technologischer, ökonomischer und institutioneller Zwänge in Frage stellt (vgl. Sydow 1992: 9). Sydow verknüpfte dies mit der Forderung nach einer *multiparadigmatischen Organisationsforschung*.

Diese Leitlinien umrissen den Hintergrund für die vorliegende Untersuchung der sozialen Dynamik interorganisationaler Integration in einem transnationalen Unternehmen. Dabei erwies sich die *disziplinübergreifende* Perspektive als notwendige Voraussetzung für eine Organisationsanalyse, die über "rein" ökonomische oder technische Deutungsmuster hinausgeht, sachlich-fachliche Verkürzungen vermeidet und kontextuale Faktoren angemessen einbezieht. Anleihen waren besonders bei *wirtschafts-* und *politikwissenschaftlichen*, bei *psychologischen*, *soziologischen* sowie *ethnologischen* Theorieansätzen und Erkenntnissen zu machen.

Eine erkenntnisfördernde Innovation war es beispielsweise, die bislang in der Organisationsforschung vernachlässigten Ergebnisse aus der *Frauenforschung* einzubeziehen. Organisationen auch als durch das Geschlechterverhältnis strukturierte Orte zu betrachten, weist auf bislang wenig berücksichtigte Dimensionen des organisationalen Geschehens hin. Die Überwindung der Berührungsgäng-

ste seitens der Organisationsforschung gegenüber der Frauenforschung und die innovative Verbindung der verschiedenen Perspektiven könnte weitere erfolgversprechende Impulse geben, um der seit Ende der 70er Jahre in der Organisationsforschung immer wieder beklagten Unzulänglichkeit ihrer traditionellen Ansätze (vgl. Prätorius/Tiebler 1993: 51) abzuhelpfen.

Die vorliegende Untersuchung versteht sich als ein Beitrag zum Abbau dieses Defizits. Sie nutzt dabei den Organisationskulturansatz - auch er ein solcher Beitrag - und verknüpft diesen mit dem Leitbildkonzept und einer die Kategorie "Geschlecht" einbeziehenden Perspektive.

Der Organisationskulturansatz, dessen empirische Tragfähigkeit derzeit auf dem Prüfstand steht, und das Leitbildkonzept erwiesen sich dabei nicht nur als interessante theoretisch-konzeptionelle Konstrukte; es gelang vielmehr, diese für die Analyse interorganisationaler Beziehungen zu operationalisieren. Im Sinne einer sozialwissenschaftlichen Forschung im Dienste der gesellschaftlichen Praxis waren dabei Ergebnisse zu erzielen, die der Aufklärung der Praxis dienen und das Potential zur Entwicklung handlungsleitenden Wissens enthalten. Dies bedeutet nichts anderes, als daß sich auch die empirische Brauchbarkeit dieser Theorieelemente erwiesen hat.

Meinolf Dierkes, Lutz von Rosenstiel und Ulrich Steger (1993: 5) forderten für die Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Diskussion im Kontext der Organisationskulturdebatte - über eine interdisziplinäre Forschung hinaus - eine stärkere Reflexion der Methoden. In der vorliegenden Untersuchung wurde dementsprechend das Postulat der "Grenzüberschreitung" auch auf das Methodische übertragen. Die Vielfalt der Erhebungsinstrumente - weder einseitig auf quantitatives noch qualitatives Vorgehen beschränkt - erwies sich als wichtige, ja unverzichtbare Voraussetzung, um den hochgesteckten Ansprüchen moderner Organisationswissenschaft gerecht zu werden.

Jedoch stellen sich auch neue Herausforderungen, ergeben sich weitergehende Aufgaben. Zu nennen ist beispielsweise die Frage nach der Verallgemeinerung von Fallstudienresultaten: Sind die vorliegenden Ergebnisse historischer Einmaligkeit geschuldet und nur für ebendieses eine transnationale Unternehmen gültig? Oder handelt es sich vielmehr um allgemeingültige Prinzipien sozialer Integrationsdynamik in derartigen Unternehmen? Angesichts der praktischen Bedeutung des Themas vor dem Hintergrund der sich ausweitenden wirtschaftlichen Internationalisierung sollte die Klärung dieser Frage Ziel wissenschaftlicher Untersuchungen sein. Vieles spricht dafür, daß der hier beschriebene Prozeß kultureller Eigensinnigkeit auch für andere Branchen unterstellt werden

kann. Erinnert sei nur an die Berichte über die neuen US-amerikanischen Produktionsstätten der Mercedes-Benz AG in Tuscaloosa und der Bayerischen Motorenwerke AG in Spartanburg.

Doch auch hinsichtlich des methodischen Vorgehens harren noch etliche Fragen der wissenschaftlichen Bearbeitung und Klärung. Die Komplexität von Organisationen als Kulturen, als Miniaturgesellschaften im Zeitalter der Informations- und Kommunikationstechnik kann z.B. erst angemessen erfaßt werden, wenn auch andere als textbasierte Medien als Möglichkeit der Datenerhebung einbezogen werden. So müßte künftig auch die Auswertung filmischer Materialien als Quelle organisationskultureller Daten in den Methodenkanon gehören.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung legen den Schluß nahe, daß der Organisationskulturansatz und das Leitbildkonzept auch für andere Forschungsfragen tragfähig sind und ihre empirische Feuerprobe endgültig bestehen. Dennoch: Besonders das Leitbildkonzept bedarf weiterer konzeptioneller Anstrengungen, gilt es doch herauszudestillieren, wie die verschiedenen Leitbildtypen gegeneinander abzugrenzen sind. Organisationsspezifische Leitbilder werden beispielsweise von gesamtgesellschaftlichen durchdrungen. Für welche Teile der Gesellschaft läßt sich eine Leitbildfunktion identifizieren? Und ebenso wie eine Organisation ist auch der überorganisationale Raum kein homogenes soziales System. Wo aber endet die Gemeinsamkeit konstituierende Wirkung? Wie kann eine interorganisationale Perspektive das zeitgleiche Nebeneinander organisationsspezifischer Leitbilder berücksichtigen? Für die Entwicklung weiterführender unternehmenspolitischer Instrumente wären zusätzliche wissenschaftliche Untersuchungen nötig. Beispielsweise ist die Frage zu klären, wie sich aus einem Pool organisationsbezogener Orientierungen manche als dominante Leitbilder herausbilden, andere dagegen sich als bedeutungslos erweisen. Welche Triebkräfte tragen dazu bei, daß dominante Leitbilder unter Umständen ihre Bedeutung verlieren und andere an Gewicht gewinnen? Wie kommt es zu derartigen Wandlungen? Nur mit der Klärung solcher Fragen kann die soziale Dynamik in Organisationen plastischer herausgearbeitet werden, lassen sich aussagekräftigere Prognosen entwickeln.

Gelänge es der vorliegenden Untersuchung, einen Beitrag zur Weiterentwicklung der interpretativen Organisationsforschung zu leisten, d.h. einer Organisationsforschung, der jenseits ausschließlich ökonomischer und technischer Determinierungen auch stärker soziale und politische Spannungsfelder in den Blick geraten, hätte sie m.E. ihren wissenschaftlichen Zweck erfüllt - und wäre sie der Mühe wert gewesen.

## 9.2 Folgen für die Unternehmenspolitik in transnationalen Unternehmen

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung lassen Integrationsbemühungen des Managements in transnationalen Unternehmen in einem neuen Licht erscheinen. Wenn, wie gezeigt, die Übertragung von Leitbildern des Stammhauses auf ein ausländisches Zweigunternehmen dazu führt, daß die dortige Adaption in eine Abgrenzung gegenüber dem Stammhaus mündet, verwundert es nicht, daß eine auf Vereinheitlichung ausgerichtete Integrationspolitik allenthalben Probleme aufwirft, nicht greift oder sich gar als ausgesprochen kontraproduktiv erweist.

Löst man sich von der Kritik, nach der Ergebnisse aus Einzelfallstudien nicht dicht genug seien, um Gestaltungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten; schließt man sich statt dessen der Haltung an, in der Organisationsforschung sei die Analyse des Einzelfalles nicht Selbstzweck, sondern "ein Mittel zum Zweck verallgemeinernder Schlußfolgerungen" (Mayntz 1963: 51); wählt man ferner für die Analyse eine Vorgehensweise aus, die der Gesellschaftlichkeit der Mikroebene Rechnung trägt, indem betriebliche und überbetriebliche Dimensionen verbunden werden (vgl. Gallie 1991), dann darf aufgrund der hier vorgelegten Ergebnisse gefolgert werden, daß in der Frage der Integration transnationaler Unternehmen neue und andere Zielvorstellungen zu entwickeln sind. Diese sollten sich an der Notwendigkeit orientieren, in ausländischen Zweigunternehmen eine vom Stammhaus unabhängige Identität auszubilden, um die geforderte Produktivität erbringen zu können. Diese eigene Identität ausländischer Zweigunternehmen als Voraussetzung für deren wirtschaftlichen Erfolg betonen auch Andrew Campbell, Michael Goold und Marcus Alexander in ihrer Untersuchung.<sup>68</sup>

Stärker als bislang üblich gilt es die Heterogenität zwischen Unternehmensteilen, die in unterschiedlicher kultureller Umwelt angesiedelt sind, zu berücksichtigen - gleichermaßen als Chance wie notwendige Voraussetzung für einen lokal funktionsfähigen Betriebsablauf und nicht im Sinne der Aufhebung und Nivellierung von Unterschieden. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung reißen sich ein in die Richtung neuerer Managementforschung, die in der inter-

---

68 Vgl. hierzu Campbell/Goold/Alexander (1995: 79ff.). Aufgrund ihrer Ergebnisse diagnostizieren die Autoren ein Aufblühen von Unternehmensbereichen, wenn deren Kultur nicht mehr von der Zentrale bedroht wird. Ihrer Ansicht nach gilt es eine Politik zu vermeiden, die eine Zerstörung der Kultur des Zweigunternehmens mit sich bringen könnte.

nationalen Unternehmenspolitik für die Einbeziehung der je unterschiedlichen Kulturen plädiert und zur Etablierung multikultureller Unternehmen beitragen möchte.<sup>69</sup>

Die gewonnenen Erkenntnisse verlangen verschiedene Konsequenzen. Wenn die Entsendung von Führungskräften aus dem Stammhaus trotz der vorliegenden Erkenntnisse über den Nutzen einheimischer Manager und Managerinnen dennoch für unverzichtbar erachtet wird, sollten für diese Personengruppe Einarbeitungsmodelle entwickelt werden, in denen die Lernziele "Kultur" und "Sprache" ganz oben rangieren. Darüber hinaus sollten Führungskräfte über bislang in diesem Kontext wenig berücksichtigte soziale Qualifikationen wie z.B. Toleranz verfügen.

Die in der Untersuchung herausgearbeiteten eigensinnigen Integrationsinstanzen lassen erkennen, daß sich Unternehmensmitglieder mit ihrer Arbeit und, darüber vermittelt, auch mit dem Unternehmen identifizieren wollen. Dies gilt es konsequent auf die Entwicklung von Unternehmenspolitiken in transnationalen Unternehmen zu übertragen. Insofern sollte in Stammunternehmen die verbreitete Haltung überwunden werden, ausländischen Zweigunternehmen und den darin Beschäftigten mit Mißtrauen zu begegnen. Die Aufforderung, den lokalen Managern mehr Vertrauen entgegenzubringen und ihnen von seiten des Stammhauses höchstmögliche Eigenständigkeit einzuräumen, ergibt sich auch aus den Ergebnissen einer Untersuchung von Eva S. Kras.<sup>70</sup>

Christopher A. Bartlett und Sumantra Ghoshal (1988: 102f.) weisen in ihrem Modell der transnationalen Organisation als der geeigneten Form internationaler Unternehmenstätigkeit darauf hin, wie nötig ein rasches Umdenken über die Rolle ausländischer Zweigunternehmen ist; diese sollten von den Stammunternehmen weit mehr als bisher als strategische Partner betrachtet werden.

Wie die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen, werden eigensinnige Vergemeinschaftungsprozesse in starkem Maße von nationalspezifi-

---

69 Gertraude Krell (1996a: 334ff.) macht darauf aufmerksam, daß es auch in einer "multikulturellen" Organisation Ausgrenzung gibt. Es käme dort nicht "automatisch" zu einem gleichwertigen Nebeneinander und Miteinander der verschiedenen Organisationsmitglieder. Krells Ansicht nach sind Unternehmensführungsprinzipien, die sich der "Multikulturalität" verpflichtet fühlen, aus gleichstellungspolitischer Sicht jedoch den auf Homogenität ausgerichteten Ansätzen vorzuziehen.

70 Eva S. Kras (1988: 85) urteilt: "Above all, the head office must have full confidence in the judgement of their local manager and let that person have a free hand in the management of the operation."

schen Konventionen geprägt - mit zum Teil weitreichenden Konsequenzen. Um die Chancen dieses Eigensinns zu erkennen und produktiv aufzugreifen, bedarf es eines Umdenkens in mehrerlei Hinsicht. Die Eigendynamik sozialer Prozesse in Unternehmen, in denen sich nationale mit organisationalen Orientierungen zu einem jeweils charakteristischen Leitbild verbinden, wirkt besonders dann zum Nutzen des Unternehmens, wenn eine maßgeschneiderte Unternehmenspolitik entwickelt wird. Diese sollte auf den historisch gewachsenen Eigenarten des jeweiligen Unternehmens und der nationalen Umwelt aufbauen und die Beschäftigten mit ihren auf den Betrieb bezogenen Interpretationen gesamtgesellschaftlicher Konventionen einbeziehen. Die einheimischen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Zweigunternehmen sind in diesem Prozeß unverzichtbare Experten des nationalen und besonders des sozialen Wissens.

Die vorliegende Untersuchung belegt auch die Bedeutung einheimischer, mit den lokalen Gegebenheiten umfassend vertrauter Führungskräfte. Die praktische Konsequenz daraus könnte - ex negativo und salopp gesprochen - lauten: Die Führung ausländischer Zweigunternehmen kann nicht länger ein kurzzeitiges Intermezzo "jungdynamischer Überflieger" aus den Stammhäusern sein, denen der Auslandseinsatz lediglich als "Karrieresprungbrett" dient. Statt dessen müßte die Längerfristigkeit der Führungsaufgaben betont werden, auch mit der Absicht, erfahrene - aber nicht festgefahrene - Persönlichkeiten zu gewinnen. Damit verbunden sein müßte die Bestellung von Managern und Managerinnen, die dem Kulturkreis entstammen, in dem das Zweigunternehmen operiert.

Die in der Analyse herausgearbeitete, Leitbildern immanente Dualität von Integration und Segregation läßt es zudem geboten erscheinen, sich stärker als bisher mit dem Segregationspotential betrieblicher Leitbilder auseinanderzusetzen. Das hier aufgefächerte Material zeigt deutlich, daß Integration über Ab- und Ausgrenzungen verläuft, in denen diskriminierende Muster enthalten sein können. Diese könnten unter Umständen die Bildung solcher Leitbilder befördern, in denen Diskriminierungsstrukturen schließlich die Überhand gewinnen. Eine solche Entwicklung widerspräche jedoch den Anforderungen an eine moderne Unternehmenspolitik. Eine auf Feindbildern gründende soziale Integration wäre als Rückfall in vormoderne Haltungen zu werten - und darüber hinaus politisch gefährlich und inhuman.

Vor diesem Hintergrund scheint es angebracht, über gängige Qualifikationskriterien hinaus die bisherigen Karrieremuster in Frage kommender Führungspersonen hinsichtlich ethnozentristischer Deformationen zu prüfen. Die gegenwärtigen technischen und organisatorischen Modernisierungsbemühungen, die

den Unternehmen den Sprung ins 21. Jahrhundert ermöglichen sollen, erfordern m.E. persönliche Haltungen, in denen Respekt und Anerkennung gegenüber anderen Kulturen zum Ausdruck kommen. Insofern hat internationale Unternehmenspolitik sensibel auf alle Anzeichen und Entwicklungen zu reagieren, welche solchen Haltungen entgegensprechen.

# Literatur

## Monographien, Sammelbände, fachwissenschaftliche Zeitschriftenaufsätze, "graue Literatur"

- Abels, Gabriele (1997): Hat der Experte ein Geschlecht? Reflexionen zur sozialen Interaktion im ExpertInnen-Interview? In: *Femina Politica. Zeitschrift für feministische Politik-Wissenschaft*. Heft 1 (1997), S. 79-88
- Adler, Nancy J. (1981): Reentry: Managing Cross-Culture Transitions. In: *Group and Organization Studies*. Vol. 6 (1981), Heft 3, S. 341-356
- Adler, Nancy J. (1984): Women in International Management: Where Are They? In: *California Management Review*. Heft 4 (1984), S. 78-89
- AEG (Hg.) (1965): *Forschen und Schaffen*. Band 3. Berlin
- Albrecht, Gerhard (1936): Der Wirtschaftsbetrieb als soziales Gebilde. In: *Reine und angewandte Soziologie: eine Festgabe für Ferdinand Tönnies zu seinem achtzigsten Geburtstag am 26. Juli 1935*. Leipzig, S. 180-195
- Altvater, Elmar (1992): Der Preis des Wohlstands - oder Umweltplünderung und neue Welt-(un)ordnung. Münster
- Altvater, Elmar; Mahnkopf, Birgit (1996): Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft. Münster
- Ansoff, Igor (1965): *Corporate Strategy*. New York
- Antonoff, Roman (1987): Die Identität des Unternehmens. Ein Wegbegleiter zur Corporate Identity. Frankfurt a. M.
- Apitzsch, Ursula (1992): Antonio Gramsci und die Diskussion um Multikulturalismus. In: *Das Argument*. Heft 191 (1992), S. 53-62
- Aries, Elizabeth (1984): Zwischenmenschliches Verhalten in eingeschlechtlichen und gemischtgeschlechtlichen Gruppen. In: Trömel-Plötz, Senta (Hg.) (1984), S. 114-126
- Auernheimer, Georg (1989): Kulturelle Identität - ein gegenauflärerischer Mythos? In: *Das Argument*. Heft 175 (1989), S. 381-394
- Aulenbacher, Brigitte (1995): Das verborgene Geschlecht der Rationalisierung. Zur Bedeutung von Rationalisierungsleitbildern für die industrielle und technische Entwicklung. In: Aulenbacher, Brigitte; Siegel, Tilla (Hg.) (1995), S. 121-138
- Aulenbacher, Brigitte; Siegel, Tilla (Hg.) (1995): Diese Welt wird völlig anders sein. Denkmuster der Rationalisierung. Pfaffenweiler
- Baethge, Martin (1994): Arbeit 2000. Wie Erwerbsarbeit Spaß macht - Arbeitsansprüche der Beschäftigten als Herausforderungen für die Gewerkschaften. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*. Heft 11 (1994), S. 711-725

- Baethge, Martin (1995): Erst heute tritt die Schwäche der deutschen Industrie zutage. In: Frankfurter Rundschau. 25.1.1995
- Bajohr, Stefan (1980): "Oral History" - Forschung zum Arbeiteralltag. In: Das Argument. Heft 123 (1980), S. 45-58
- Bartlett, Christopher A.; Goshal, Sumantra (1989): *Managing across Borders. The Transnational Solution*. Boston, Mass.
- Bartra, Roger (1993): Los Hijos de la Malinche. In: La Jornada. 16.3.1993, México (D. F.), S. 10
- Bauert-Kleemann, Ingrid (1966): *Deutsche Industriebioniere*. Tübingen
- Beauvoir, Simone de (1979): *Das andere Geschlecht*. Reinbek bei Hamburg
- Beck, Barbara (1992): Mexiko: Die Stadt. In: Briesemeister, Dietrich; Zimmermann, Klaus (Hg.) (1992), S. 397-417
- Beck, Ulrich; Beck-Gernsheim, Elisabeth (1990): *Das ganz normale Chaos der Liebe*. Frankfurt a. M.
- Beck, Ulrich (1996): Die Subpolitik der Globalisierung. Die neue Macht der multinationalen Unternehmen. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*. Heft 11/12 (1996), S. 673-680
- Beck-Gernsheim, Elisabeth (1980): *Das halbierte Leben. Männerwelt Beruf, Frauenwelt Familie*. Frankfurt a. M.
- Behr, Michael (1995): Regressive Gemeinschaft oder zivile Vergemeinschaftung? Ein Konzept zum Verständnis posttraditionaler Formen betrieblicher Sozialintegration. In: *Zeitschrift für Soziologie*. Jg. 24 (1995), Heft 5, S. 325-344
- Bender, Christiane; Graßl, Hans (1994): *Soziale Orientierungsmuster der Technikgenese. Theoretische und empirische Analysen idealtypischer Modernisierungsstrategien in der Industrie*. Opladen
- Bennholdt-Thomsen, Veronika (1994): Der Markt: das Herz Juchitáns. In: Bennholdt-Thomsen, Veronika (Hg.) (1994): *Juchitán - Stadt der Frauen*. Reinbek bei Hamburg, S. 38-48
- Benstzt, Felix (1997): Das Gehalt steigt mit dem Börsenkurs. In: *Berliner Zeitung*. 22./23.3.1997
- Bentele, Günter (1995): *Die Analyse von Mediensprachen am Beispiel von Fernsehnachrichten*. Tübingen
- Bergemann, Niels; Sourisseaux, Andreas (Hg.) (1992): *Interkulturelles Management*. Heidelberg
- Berger, Johannes (1995): Warum arbeiten die Arbeiter? Neomarxistische und neodurkheimianische Erklärungen. In: *Zeitschrift für Soziologie*. Jg. 24 (1995), Heft 6, S. 407-421
- Berger, Ulrike (1993): Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration. In: Müller-Jentsch, Walter (Hg.) (1993), S. 11-38
- Berger, Ulrike; Bernhard-Mehlich, Isolde (1993): Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: Kieser, Alfred (Hg.) (1993): *Organisationstheorien*. Stuttgart, S. 127-160
- Berghoff, Hartmut (1997): Unternehmenskultur und Herrschaftstechnik. Industrieller Paternalismus: Hohner von 1857 bis 1918. In: *Geschichte und Gesellschaft*. Heft 2 (1997), S. 167-204

- Bergmann, Joachim (1990): Rationalisierungsdynamik und Betriebsgemeinschaft. Die Rolle der japanischen Betriebsgewerkschaften. München und Mering
- Bernoux, Philippe (1996): Das Unternehmen - ein neues soziologisches Forschungsobjekt in Frankreich? Discussion Paper FS I 96-105. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin
- Berthoin-Antal, Ariane; Izraeli, Dafna N. (1993): A Global Comparison of Women in Management: Women Managers in Their Homelands and as Expatriates. In: Women in Management. Trends, Issues, and Challenges. Vol. 4 (1993), S. 52-96
- Berthoin-Antal, Ariane (1995): Internationales Management: Wie die Schweiz an der Spitze bleibt. In: IO Management Zeitschrift. Heft 1-2 (1995), S. 40-43
- Biermann, Karlheinrich (1993): Mexiko. München
- Bilden, Helga (1991): Geschlechtsspezifische Sozialisation. In: Hurrelmann, Klaus; Ulich, Dieter (Hg.) (1991): Handbuch der Sozialpsychologie. Stuttgart, New York, S. 124-136
- Black, Stewart J.; Gregersen, Hal B. und Mark E. Mendenhall (1992): Global Assignments. Successfully Expatriating and Repatriating International Managers. San Francisco
- Bleicher, Knut (1989): Chancen für Europas Zukunft. Führung als internationaler Wettbewerbsfaktor. Wiesbaden
- Boltanski, Luc (1990): Die Führungskräfte. Die Entstehung einer sozialen Gruppe. Frankfurt a. M., New York
- Boris, Dieter (1990): Arbeiterbewegung in Lateinamerika. Marburg
- Boris, Dieter (1996): Mexiko im Umbruch. Modellfall einer gescheiterten Entwicklungsstrategie. Darmstadt
- Boyacigiller, Nakiye (1990): The Role of Expatriates in the Management of Interdependence, Complexity and Risk in Multinational Corporations. In: Journal of International Business Studies. Vol. 21 (1990), Heft 3, S. 357-381
- Braig, Marianne (1989): Städtische Erwerbsarbeit und Erwerbsperspektiven von Frauen in Mexiko. Ein Forschungsbericht des Lateinamerika-Instituts der Freien Universität Berlin. Berlin
- Braig, Marianne (1992): Die Verheißungen der Tertiarisierung - Frauen in städtischen Dienstleistungen in Mexiko. In: Rott, Renate (Hg.) (1992): Entwicklungsprozesse und Geschlechterverhältnisse. Über die Arbeits- und Lebensräume von Frauen in Ländern der Dritten Welt. Saarbrücken, S. 93-125
- Braig, Marianne; de Barbieri, Teresita (1992): Geschlechterverhältnis zwischen Modernisierung und Krise. In: Briesemeister, Dietrich; Zimmermann, Klaus (Hg.) (1992), S. 437-461
- Brandt, Ahasver von (1973): Werkzeug des Historikers. 7., veränderte und erweiterte Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln
- Braszeit, Anne (1992): Moderne Managementkonzepte - Eine Herausforderung für die Mitbestimmung. Beiträge aus der Forschung. Sozialforschungsstelle. Dortmund
- Briesemeister, Dietrich; Zimmermann, Klaus (Hg.) (1992): Mexiko heute. Frankfurt a. M.
- Brock, Dietmar (1994): Über die Individualisierung der kulturellen Grundlagen der Arbeit. In: Soziale Welt. Sonderband 9 (1994), S. 257-268

- Brose, Hanns-Georg; Holtgrewe, Ursula und Gabriele Wagner (1994): Organisationen, Personen und Biographien: Entwicklungsvarianten von Inklusionsverhältnissen. In: Zeitschrift für Soziologie. Jg. 23 (1994), Heft 4, S. 255-274
- Brückner, Peter (1982): Psychologie und Geschichte. Vorlesungen im "Club Voltaire" 1980/81. Berlin
- Bühner, Rolf (1994): Erfolge und Mißerfolge von Unternehmenszusammenschlüssen. In: Neumann, Manfred (1994): Unternehmensstrategie und Wettbewerb auf globalen Märkten. Thülen-Vorlesung. Jahrestagung des Vereins für Sozialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Münster 1993. Berlin, S. 23-39
- Buhr, Regina; Thate, Hannelore (1987): Arbeitszeit, Freizeit und Privatform. In: Brosius, Gerhard; Haug, Frigga (Hg.) (1987): Frauen/Männer/Computer. Hamburg, Berlin, S. 71-78
- Buhr, Regina; Woll, Ellen (1987): Zur Methode. In: Brosius, Gerhard; Haug, Frigga (Hg.) (1987): Frauen/Männer/Computer. Hamburg, Berlin, S. 43-47
- Buhr, Regina; Knie, Andreas (1992): Abschied von der Schreibmaschine. Die Geschichte des Wilhelmshavener Olympiawerks. In: VDI Nachrichten. Heft 40 (2.10.1992), S. 16
- Buhr, Regina (1993a): Friedrich von Hefner-Alteneck: (K)ein Macher der Büromaschinengeschichte. In: Deutscher Büromaschinen-Sammlerverein (Hg.) (1993): Von Menschen und Maschinen. Ein Streifzug durch die Frühzeit der mechanischen Büromaschine. S. 95-111
- Buhr, Regina (1993b): Neue Männer braucht das Land!? Ein Beitrag zur Erklärung betrieblicher Innovationen in fest formierten Branchen am Beispiel der Olympia Büromaschinenwerke aus der Perspektive der Technikgeneseforschung. Discussion Paper FS II 93-109. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin
- Buhr, Regina; Helmers, Sabine (1993): Unternehmenskultur und betriebliche Frauenpolitik - von der Begrenztheit einer frauenpolitischen Forderung. In: Sozialökonomische Beiträge. Zeitschrift für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. 4. Jg. (1993), Heft 7, S. 21-42
- Buhr, Regina (1995): Ein weißer Fleck im Internationalisierungsprozeß deutscher Industrieunternehmen. Der Weg Olympia de México vom Zweigunternehmen der deutschen AEG Olympia Büromaschinenwerke zum Zweigunternehmen der Hongkonger Elite Gruppe. In: Informationen über multinationale Unternehmen. Heft 1 (1995), S. 25-30
- Buhr, Regina (1997): "Wenn wir hier mal nicht mehr Schreibmaschinen bauen, das möchte ich gar nicht mehr erleben müssen!" Betriebliche Innovationsdynamik und Produktleitbilder. In: Dierkes, Meinolf (Hg.) (1997): Technikgenese. Befunde aus einem Forschungsprogramm. Berlin, S. 43-84
- Bundeszentrale für politische Bildung (1985): Die Familie in der Bundesrepublik Deutschland. In: Informationen zur politischen Bildung. Bd. 206 (1985), S. 35-39
- Buono, Anthony F.; Bowditch, James L. und John W. Lewis (1985): When Cultures Collide. The Anatomy of a Merger. In: Human Relations. Vol. 33 (1985), Heft 5, S. 477-500
- Burgmaier, Stefanie; Hildebrandt-Woecckel, Sabine (1997): Gemeinsam menschn. Bonn feilt an Paragraphen, die es Unternehmen erlauben, Manager mit Aktienoptionen zu bezahlen. In: Wirtschaftswoche. 6.2.1997
- Burmeister, Klaus; Canzler, Weert und Rolf Kreibich (Hg.) (1991): Netzwerke. Vernetzung und Zukunftsgestaltung. Weinheim, Basel

- Büsing, Hartmut et al. (1992): "... und schaffen treu mit fleiß'ger Hand." Zur Geschichte der Olympia-Werke. In: Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung in Rüstungen und Wilhelmshaven. Bd. 7 (1992): Roffhausen/Wilhelmshaven. Wilhelmshaven
- Campbell, Andrew; Goold, Michael und Marcus Alexander (1995): The Value of the Parent Company. In: California Management Review. Vol. 38 (1995), Heft 1, S. 79-97
- Canzler, Weert; Knie, Andreas (1994): Das Ende des Automobils. Fakten und Trends zum Umbau der Autogesellschaft. Heidelberg
- Canzler, Weert (1996): Das Zauberlehrlings-Syndrom. Entstehung und Stabilität des Automobil-Leitbildes. Berlin
- Chopra, Ingrid; Scheller, Gitta (1992): "Die neue Unbeständigkeit". Ehe und Familie in der spätmodernen Gesellschaft. In: Soziale Welt. Jg. 43 (1992), Heft 1, S. 48-69
- Cockburn, Cynthia (1988): Die Herrschaftsmaschine. Geschlechterverhältnisse und technisches Know-how. Berlin, Hamburg
- Cockburn, Cynthia (1993): Blockierte Frauenwege. Wie Männer Gleichheit in Institutionen und Betrieben verweigern. Hamburg
- Conze, Werner (1976): Handbuch der deutschen Wirtschafts- und Sozialgeschichte 1800-1850. Stuttgart
- Däubler, Wolfgang; Wohlgemuth, Karl (Hg.) (1978): Transnationale Konzerne und Weltwirtschaftsordnung. Baden-Baden
- Davis, Stanley M. (1969): U.S. versus Latin America: Business and Culture. In: Harvard Business Review. Vol. 47 (1969), Heft 6, S. 88-98
- Deal, Terence E.; Kennedy, Allan A. (1982): Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading
- Deal, Terence E.; Kennedy Allan A. (1987): Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur. Bonn
- Deppe, Rainer; Tatur, Melanie (Hg.) (1996): Ökonomische Transformation und gewerkschaftliche Politik. Imbruchprozesse in Polen und Ungarn auf Branchenebene. Münster
- Deters, Magdalene (1995): Kein Vertrauen in Frauen? Ein Beitrag zur Diskussion über Frauen in modernen Unternehmen. In: Modelmog, Ilse; Gräbel, Ulrike (Hg.) (1995): Konkurrenz und Kooperation. Frauen im Zwiespalt? Münster, S. 197-233
- Deutschmann, Christoph (1987): "Der Betriebsclan". Der japanische Organisationstypus als Herausforderung an die soziologische Modernisierungstheorie. In: Soziale Welt. Jg. 38 (1987), Heft 2, S. 133-147
- Deutschmann, Christoph; Weber, Claudia (1987): Das japanische Arbeitsbienen-Syndrom. Auswirkungen der Rundum-Nutzung der Arbeitskraft auf die Arbeitszeitpraxis am Beispiel Japans. In: Prokla. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft. 17. Jg. (1987) Heft 66, Nr. 1, S. 31-53
- Deutschmann, Christoph (1989): Der "Clan" als Unternehmensmodell der Zukunft. In: Leviathan. Heft 1 (1989), S. 85-107
- Deutschmann, Christoph et al. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung. In: Zeitschrift für Soziologie. Jg. 24 (1995), Heft 6, S. 436-450

- Diamant, Max (1959): Die Leader-Gewerkschaft in Mexiko. In: Gewerkschaftliche Monatshefte. Heft 10 (1959), S. 91-97
- Dierkes, Meinolf; Knie, Andreas und Peter Wagner (1988): Die Diskussion über das Verhältnis von Technik und Politik in der Weimarer Republik. In: Leviathan. 16. Jg. (1988), Heft 1, S. 1-22
- Dierkes, Meinolf (1988): Unternehmenskultur und Unternehmensführung - Konzeptionelle Ansätze und gesicherte Erkenntnisse. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Jg. 58 (1988), Heft 5/6, S. 554-575
- Dierkes, Meinolf; Hoffmann, Ute und Lutz Marz (1992): Leitbild und Technik. Zur Entstehung und Steuerung technischer Innovationen. Berlin
- Dierkes, Meinolf; Rosenstiel, Lutz von und Ulrich Steger (Hg.) (1993): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis: Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt a. M., New York
- Dierkes, Meinolf; Knie, Andreas (1994): Geräte und ihr Sinn. Technikgenese im institutionellen Geflecht mächtiger Verständigungen. In: Dierkes, Meinolf; Zapf, Wolfgang (Hg.) (1994): Institutionenvergleich und Institutionendynamik. WZB Jahrbuch. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin, S. 83-105
- Dierkes, Meinolf; Marz, Lutz (1994): Unternehmensverantwortung und leitbildorientierte Technikgestaltung. In: Zimmerli, Walther Ch.; Brennecke, Volker M. (Hg.) (1994): Technikverantwortung in der Unternehmenskultur. Stuttgart, S. 94-114
- Dierkes, Meinolf et al. (1995): Politik und Technikgenese. In: Verbund Sozialwissenschaftliche Technikforschung. Mitteilungen. Heft 15 (1995), S. 7-28
- Dierkes, Meinolf (1996): Sozialwissenschaftliche Forschung im Dienst der gesellschaftlichen Praxis. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.) (1996): Forschung im Dienst von Praxis und Politik. Dokumentation der Festveranstaltung zum 25jährigen Bestehen des Bundesinstituts für Berufsbildung. Bielefeld, S. 27-46
- Dierkes, Meinolf (Hg.) (1997): Technikgenese. Befunde aus einem Forschungsprogramm. Berlin
- Dierkes, Meinolf; Hähner, Kathrin und Ariane Berthoin-Antal (1997): Das Unternehmen und sein Umfeld. Wahrnehmungsprozesse und Unternehmenskultur am Beispiel eines Chemiekonzerns. Frankfurt a. M., New York
- Dieß, Manfred; Döhl, Volker (Hg.) (1992): Vernetzte Produktion. Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie. Frankfurt a. M., New York
- Dirks, Daniel (1995): Japanisches Management in internationalen Unternehmen. Methodik interkultureller Organisation. Wiesbaden
- Djarrahzadeh, Maryam (1993): Internationale Personalentwicklung. Ausländische Führungskräfte in deutschen Stammhäusern. Wiesbaden
- Dombois, Rainer (1987): Autoindustrie und Automobilarbeiter in Mexiko - Zur Entwicklung der Automobilindustrie und ihrer betrieblichen Arbeitsmärkte in einem Schwellenland. Berlin

- Dombois, Rainer; Pries, Ludger (1989): Transnationale Konzerne als "Brücke" zwischen den Ländern? Das Beispiel Volkswagen de México. In: Lateinamerika. Analysen - Daten - Dokumentation. Hamburg, S. 29-40
- Dombois, Rainer; Pries, Ludger (1994): Arbeitssoziologie in Lateinamerika und Westeuropa. In: Soziale Welt. Jg. 45 (1994), Heft 4, S. 411-429
- Domitra, Michael (1976): Gewerkschaften als ein Instrument der Herrschaftsstabilisierung oder des politischen und sozialen Wandels: Der Fall Mexiko. In: Gewerkschaftliche Monatshefte. Heft 2 (1976), S. 92-103
- Domsch, Michel; Gerpott, Torsten J. und Heike Gerpott (1992): Wie sehen Industrieforscher Mitarbeiter aus dem Marketing? In: Die Betriebswirtschaft. Heft 1 (1992), S. 71-81
- Dörr, Gerlinde (1993): Transformation und Globalisierung. Wechsel und Kontinuitäten des Produktparadigmas im sozial-kulturellen Kontext ostmitteleuropäischer Gesellschaften. Projektvorschlag. 16.04.1993
- Dörr, Gerlinde; Kessel, Tanja (1997): Das Restrukturierungsmodell Skoda-Volkswagen. Ergebnis aus Transfer und Transformation. Discussion Paper FS II 97-603. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin
- Dörre, Klaus (1996): Die "demokratische Frage" im Betrieb. Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen. In: Sofi-Mitteilungen. Heft 23 (1996), S. 7-23
- Drüke, Helmut (1992): PCs made in Europe - ein Auslaufmodell? Die Krise der europäischen PC-Hersteller im Branchenumbruch der 90er Jahre. Berlin
- Duden (1990): Das Fremdwörterbuch. Bd. 5. Mannheim, Wien, Zürich
- Dülfer, Eberhard (Hg.) (1988): Organisationskultur. Phänomene, Philosophie, Technologie. Stuttgart
- Dülfer, Eberhard (1991): Organisationskultur. Phänomene, Philosophie, Technologie. In: Dülfer, Eberhard (Hg.) (1991), S. 7-22
- Dülfer, Eberhard (Hg.) (1991): Organisationskultur. Phänomene, Philosophie, Technologie. 2., erweiterte Auflage. Stuttgart
- Dülfer, Eberhard (1992): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. München, Wien
- Dülfer, Eberhard (1993): Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. In: Dülfer, Eberhard (Hg.) (1993): Strategisches Management global. Wiesbaden, S. 174-183
- Durand, Claude (1991): Fallstudien in der international vergleichenden Forschung. In: Heidenreich, Martin; Schmidt, Gert (Hg.) (1991), S. 41-47
- Dussel Peters, Enrique (1993): Bye bye Weltmarkt? Freihandel oder Regionalisierung des Weltmarktes: Das Freihandelsabkommen zwischen Kanada, Mexiko und den USA. In: Prokla. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft. 23. Jg. (1993), Heft 1, S. 129-152
- Ebers, Mark (1991): Der Aufstieg des Themas Organisationskultur in problem- und disziplinengeschichtlicher Perspektive. In: Dülfer, Eberhard (Hg.) (1991), S. 39-63
- Ehmer, Josef (1987): Arbeitswelt im Handwerk. In: Arbeit - Mensch - Maschine. Der Weg in die Industriegesellschaft. Dokumentation. Oberösterreichische Landesausstellung. 20.4.-2.11.1987. S. 63-71

- Elias, Norbert (1989): Studien über die Deutschen. Machtkämpfe und Habitusentwicklung im 19. und 20. Jahrhundert. Herausgegeben von Michael Schröter. Frankfurt a. M.
- Elias, Norbert; Scotson, John L. (1990): Etablierte und Außenseiter. Frankfurt a. M.
- Engelhard, Johann; Hein, Silvia (1996): Erfolgsfaktoren des Auslandseinsatzes von Führungskräften. In: Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim (Hg.) (1996), S. 82-111
- Ernst, Angelika; Hilpert, Hanns-Günther (1990): Japans Direktinvestitionen in Europa - Europas Direktinvestitionen in Japan. IFO Studien zur Japanforschung. Band 4 (1990)
- Faulenbach, Bernd (1984): Oral History und Arbeiterbildung. Chancen und Probleme der Aufarbeitung betrieblicher Erfahrungen von Arbeitnehmern. In: Geschichtsdidaktik. Heft 3 (1984), S. 221-229
- Faust, Michael et al. (1994): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München und Mering
- Flecker, Jörg; Schienstock, Gerd (1994): Globalisierung, Konzernstrukturen und Konvergenz der Arbeitsorganisation. In: Beckenbach, Niels; Treeck, Werner van (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt. Sonderband 9 (1994), S. 625-642
- Flecker, Jörg (1995): Bringen internationale Konzerne neue Arbeitsformen? In: Informationen über multinationale Konzerne. Heft 1 (1995), S. 20-25
- Flick, Uwe (1995): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek bei Hamburg
- Friedberg, Erhard (1992): Zur Politologie von Organisationen. In: Küppers, Willi; Ortman, Günther (Hg.) (1992): Mikropolitik. Opladen, S. 39-52
- Friedman, Andrew (1987): Managementstrategien und Technologie: Auf dem Weg zu einer komplexen Theorie des Arbeitsprozesses. In: Hildebrandt, Eckart; Seltz, Rudolf (Hg.) (1987): Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate. Berlin
- Friedrichs, Jürgen (1980): Methoden empirischer Sozialforschung. Opladen
- Fromm, Erich (1966): Flucht vor der Freiheit. Stuttgart
- Fuchs, Dieter; Gerhards, Jürgen und Edeltraud Roller (1993): Wir und die anderen - "Imagined Communities" im westeuropäischen Vergleich. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Jg. 45 (1993), Heft 2, S. 238-253
- Fürst, Artur (1916): Werner von Siemens, der Begründer der Elektrotechnik. Berlin
- Gaciarz, Barbara; Panków, Włodzimierz (1996): Fiat Auto Polen AG: Konflikte ohne Ende. In: Deppe, Rainer; Tatur, Melanie (Hg.) (1996), S. 136-178
- Gallie, Duncan (1991): Probleme kulturvergleichender Sozialforschung: Ein Beitrag aus britischer Sicht. In: Heidenreich, Martin; Schmidt, Gert (Hg.) (1991), S. 71-81
- Gane, Judith H. (1979): Reflections on the Authenticity Question. In: Fledelius, Karsten et al. (Hg.): History and the Audio-Visual Media. Kopenhagen, S. 176-194
- Ganter, Hans Dieter; Schienstock, Gerd (Hg.) (1993): Management aus soziologischer Sicht. Unternehmensführung, Industrie- und Organisationssoziologie. Wiesbaden
- Garsten, Christina (1994): Apple World. Core and Periphery in a Transnational Organizational Culture. Stockholm Studies in Social Anthropology. Stockholm

- Geertz, Clifford (1983): Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt a. M.
- Geissler, Birgit (1984): Die Arbeitsorientierung von Lohnarbeitern. In: Zoll, Rainer (Hg.) (1984), S. 45-67
- Geissler, Dorothea (1995): Zwischen Anpassung und Konfrontation. Hochqualifizierte Frauen im Umgang mit Machtverhältnissen in Beruf und Gesellschaft. Bielefeld
- Gerybadze, Alexander; Kramer-Meyer, Frieder und Guido Reger (1997): Globales Management von Forschung und Innovation. Stuttgart
- Giddens, Anthony (1995): Konsequenzen der Moderne. Frankfurt a. M.
- Goldmann, Monika (1995): Industrielle Rationalisierung als Geschlechterpolitik. Neue Perspektiven für Frauen durch Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltung im Betrieb. In: Aulenbacher, Brigitte; Siegel, Tilla (Hg.) (1995), S. 209-230
- Gorz, André (1990): Kritik der ökonomischen Vernunft. Berlin
- Gotschalch, Holm (1979): Historische Stationen auf dem Leidensweg der Arbeitsfreude im Spiegel psychologischer Theorien und empirischer Erhebungen. Materialsammlung und Typologie zum Arbeitsbewußtsein. In: Soziale Welt, Jg. 30 (1979), Heft 4, S. 439-468
- Greer, Charles R.; Stephens, Gregory K. (1996): Employee Relations Issues for U.S. Companies in Mexico. In: California Management Review. Vol. 38 (1996), Heft 3, S. 121-145
- Gruzinski, Serge (1992): Colonialization and the War of Images in Colonial and Modern Mexico. In: International Social Science Journal. Vol. 44 (1992), Heft 4, S. 503-518
- Habedank, Heinz (1986): Zur Entwicklung der Löhne in der Berliner Elektroindustrie, 1924-1936. In: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte. Sonderband 1986. Berlin
- Halbe, Paul (1991): Die neuen Unternehmen. Wie aus Mitarbeitern Mitunternehmer werden. Freiburg
- Haller, Matthias et al. (Hg.) (1993): Globalisierung der Wirtschaft. Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre. Bern, Stuttgart, Wien
- Hamilton, Geoffrey (1984): The Control of Multinationals: What Future for International Codes of Conduct in the 1980s? JRM Multinational Reports. Chichester
- Handlötgen, Günter; Venske, Henning (1983): Dreckiger Sumpf. Konzerne, Kommunen, Korruptionen. Hamburg
- Handy, Charles (1988): Management-Stile. Hamburg
- Hannerz, Ulf (1987): The World in Creolisation. In: Africa. Heft 57 (1987), S. 546-559
- Hannerz, Ulf (1992): Cultural Complexity: Studies in the Social Organization of Meaning. New York
- Hase, Stefan (1996): Integration akquirierter Unternehmen. Berlin
- Haufe, Hans (1992): Mexikanische moderne Kunst. In: Briesemeister, Dietrich; Zimmermann, Klaus (Hg.) (1992), S. 581-598
- Heenan, David A.; Perlmutter, Howard V. (1979): Multinational Organizational Development. Reading
- Heidenreich, Martin (1991): Verallgemeinerungsprobleme in der international vergleichenden Organisationsforschung. In: Heidenreich, Martin; Schmidt, Gert (Hg.) (1991), S. 48-66

- Heidenreich, Martin; Schmidt, Gert (Hg.) (1991): Internationale vergleichende Organisationsforschung. Fragestellungen, Methoden und Ergebnisse. Opladen
- Heinen, Edmund; Dill, Peter (1986): Unternehmenskultur. Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 56. Jg. (1986), Heft 3, S. 202-218
- Hellige, Hans Dieter (1993): Von der programmatischen zur empirischen Technikgeneseforschung: Ein technikhistorisches Analyseinstrumentarium für die prospektive Technikbewertung. In: Technikgeschichte. Bd. 60 (1993), Heft 2, S. 186-223
- Helmers, Sabine (1990): Theoretische und methodische Beiträge der Ethnologie zur Unternehmenskulturforschung. Discussion Paper FS II 90-106. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin
- Helmers, Sabine (1993): "Wir" und "die" im Unternehmen - Innerorganisatorische Prozesse bei der Technikentwicklung. In: Helmerts, Sabine (Hg.) (1993): Ethnologie der Arbeitswelt. Beispiele aus europäischen und außereuropäischen Feldern. Bonn, S. 195-227
- Henning, Doris (1996): Frauen in der kubanischen Geschichte. Zur Rolle der Frau im gesellschaftlichen Entwicklungsprozeß Kubas von der Kolonialzeit bis zur Revolution. Frankfurt a. M.
- Hesslinger, Eva; Wittel, Andreas (1995): Plakatierte Kultur: Über Firmenideologien und deren Rezeptionsweise. In: Soziale Welt. Jg. 46 (1995), Heft 2, S. 154-180
- Hickel, Rudolf (1996): Internationalisierung der Produktion und Globalisierung der Finanzmärkte. Folgen für Arbeit und Gewerkschaften. In: Gewerkschaftliche Monatshefte. Heft 11/12 (1996), S. 707-714
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1994): Die Internationalisierung der Produktion: Wandel von Rationalisierungsstrategien und Konsequenzen für die Industriearbeit. In: Zeitschrift für Soziologie. 23. Jg. (1994), Heft 6, S. 434-446
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1995): Einflußgrößen, Verlaufsformen und Arbeitsfolgen internationaler Rationalisierungsstrategien - Erste Befunde eines laufenden Projektes. In: Verbund Sozialwissenschaftliche Technikforschung. Mitteilungen. Heft 14 (1995), S. 6-26
- Hoffmann, Jürgen (1992): Neuer Produktivitätstyp - alte Vertretungsstrukturen. Die industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik zwischen regionaler Dezentralisierung und Internationalisierung. In: Prokla. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft. 22. Jg. (1992), Heft 1, S. 137-154
- Hofstede, Geert (1991): Cultures and Organizations. Software of the Mind. London
- Hofstede, Geert (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen, Organisationen, Management. Wiesbaden
- Holzmüller, Hartmut H. (1995): Konzeptionelle und methodische Probleme in der interkulturellen Management- und Marketingforschung. Stuttgart
- Hopf, Christel (1991): Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick. In: Flick, Uwe et al. (Hg.) (1991): Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. München, S. 179-198
- Hopf, Wulf (1996): Ethnozentrismus und Ökonomismus. Die "Dienstleistungsgesellschaft" als Deutungsmuster für soziale Ausgrenzung. In: Prokla. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft. 26. Jg. (1996), Heft 1, S. 107-130

- Horwitz, Matthias; Joerges, Bernward und Jörg Potthast (Hg.) (1996): Stadt und Film. Versuche zu einer "Visuellen Soziologie". Discussion Paper FS II 96-503. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin
- Jäger, Margret; Jäger, Siegfried (1992): Rassistische Alltagsdiskurse. In: Das Argument. Bd. 195 (1992), S. 124-145
- Jahoda, Maria; Lazarsfeld, Paul F. und Hans Zeisel (1975): Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch über die Wirkungen langandauernder Arbeitslosigkeit. Frankfurt a. M.
- Jenkins, Rhys (1984): Transnational Corporations and Industrial Transformation in Latin America. London, Basingstoke
- Jönck, Uwe (1996): Führungskräfte-Transfer in regionalisierten Weltkonzernen. In: Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim (Hg.) (1996), S. 113-125
- Junne, Gerd (1989): Aufstieg und Verfall kritischer Forschung über multinationale Unternehmen. In: Elsenhans, Hartmut et al. (Hg.) (1989): Frankreich - Europa - Weltpolitik. Opladen, S. 400-410
- Jürgens, Ulrich; Malsch, Thomas und Knuth Dohse (1989): Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich. Berlin, Heidelberg, New York
- Kade, Gerhard; Schmidt, Max (Hg.) (1980): Frieden, Rüstung und Monopole. Konzerne und internationale Sicherheit. Köln
- Kanter, Rosabeth M. (1977): Men and Women of the Corporation. New York
- Keller, Eugen von (1982): Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung. Bern
- Kennigott, Eva-Maria (1990): Der Organisationskulturansatz. Ein mögliches Programm zur Konzeption von Entscheidungsverhalten in Organisationen? Discussion Paper FS II 90-103. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin
- Kern, Horst; Sabel, Charles F. (1994): Verblaßte Tugenden. Zur Krise des deutschen Produktionsmodells. In: Beckenbuch, Niels; Treeck, Werner van (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt. Sonderband (1994), S. 605-624
- Kern, Horst; Schumann, Michael (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. München
- Ketteler, Hanns-Bernd (1993): Organisationskulturelle Dimension des Überganges von zuschuß- zu auftragsorientierter Forschung und Dienstleistung am Beispiel der DMT. Technische Universität Berlin (Diss.)
- Kievelitz, Uwe; Reineke, Rolf-Dieter (1991): Die Analyse von Organisationskulturen - Eine Herausforderung für die Feldforschung. In: Backhaus, Theodor; Assmann, Dieter (Hg.) (1991): Deutsch-deutsche Unternehmen. Stuttgart, S. 36-54
- Knie, Andreas; Helmers, Sabine (1991): Organisationen und Institutionen in der Technikentwicklung. Organisationskultur, Leitbilder und "Stand der Technik". In: Soziale Welt. Heft 4 (1991), S. 427-443

- Knie, Andreas; Buhr, Regina und Marion Hass (1992): Auf der Suche nach den strategischen Orten der Technikgestaltung: Die Schreibmaschinen-Entwicklung der Mercedes-Büromaschinen-Werke AG zwischen den Jahren 1907 und 1940. Discussion Paper FS II 92-101. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin
- Kobrin, Stephen J. (1978): When Does Political Instability Result in Increased Investment Risk. In: Columbia Journal of World Business. Vol. 13 (1978), S. 113-122
- Kolland, Franz (1988): Technologische Sachzwänge und kulturelle Identität: transnationale Unternehmen im mexikanischen Entwicklungsprozeß. Saarbrücken, Fort Lauderdale
- Kolland, Franz (1990): National Cultures and Technology Transfer. The Influence of the Mexican Life Style on Technology Adaption. In: International Journal of Intercultural Relations. Vol. 14 (1990), S. 319-336
- Konbek, Norbert (1975): Die multinationalen Konzerne - Eine Problemskizze. In: WSI-Mitteilungen. Heft 4 (1975), S. 157-164
- König, René (Hg.) (1958): Soziologie. Frankfurt a. M.
- Kras, Eva S. (1988): Management in Two Cultures. Bridging the Gap between U.S. and Mexican Managers. Yarmouth
- Krell, Gertraude (1988): Organisationskultur - Renaissance der Betriebsgemeinschaft. In: Dülfer, Eberhard (Hg.) (1991), S. 147-160
- Krell, Gertraude (1993): Vergemeinschaftung durch symbolische Führung. In: Müller-Jentsch, Walther (Hg.) (1993), S. 39-53
- Krell, Gertraude (1994): Vergemeinschaftende Personalpolitik. Normative Personallehren, Werksgemeinschaft, NS-Betriebsgemeinschaft, Betriebliche Partnerschaft, Japan, Unternehmenskultur. München und Mering
- Krell, Gertraude (1995): Neue Kochbücher, alte Rezepte. "Unternehmenskultur" in den 90er Jahren. In: Die Betriebswirtschaft. 55. Jg. (1995), Heft 2, S. 237-250
- Krell, Gertraude (1996a): Mono- oder multikulturelle Organisationen? "Managing Diversity" auf dem Prüfstand. In: Industrielle Beziehungen. 3. Jg. (1996), Heft 4, S. 334-350
- Krell, Gertraude (1996b): Orientierungsversuche einer Lehre vom Personal. In: Weber, Wolfgang (Hg.) (1996): Grundlagen der Personalwirtschaft. Wiesbaden, S. 19-37
- Kriependorf, Peter (1989): Franchising, internationales. In: Macharzina, Klaus; Welge, Martin K. (Hg.) (1989), S. 711-726
- Kumar, Brij; Steinmann, Horst (1985): Führungskonflikte im deutsch-japanischen Management - Bemühungen zwischen entsandten Vorgesetzten und lokalen Mitarbeitern in deutschen und japanischen Unternehmen. In: Park, Sung-Yo; Jürgens, Ulrich und Hans-Peter Merz (Hg.) (1985): Transfer des japanischen Managementsystems. Berlin, S. 133-154
- Kürzinger, Edith (1992): Industrialisierung in Mexiko. In: Briesemeister, Dietrich; Zimmermann, Klaus (Hg.) (1992), S. 149-166
- Lamberty, Christiane (1991): Die Einführung einer technischen Neuheit - Reklame für die Schreibmaschine in Deutschland 1890-1930. Technische Universität Berlin, Fachbereich Kommunikations- und Geschichtswissenschaft, Institut für neuere Geschichte (unveröffentlichte Magisterarbeit). Berlin

- Lawrence, John J.; Ryh-song, Yeh (1994): The Influence of Mexican Culture. In: *Management International Review*. Jg. 34 (1994), Heft 1, S. 49-66
- Lichtenberger, Bianca (1992): *Interkulturelle Mitarbeiterführung*. Frankfurt a. M., New York
- Lipp, Wolfgang (1979): Kulturtypen, kulturelle Symbole, Handlungswelt. Zur Plurivalenz von Kultur. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. 31. Jg. (1979), Heft 3, S. 350-484
- Lomnitz, Larissa (1992): Die unsichtbare Stadt. In: Briesemeister, Dietrich; Zimmermann, Klaus (Hg.) (1992), S. 414-435
- Lovelock, Christopher H.; Yip, George S. (1996): Developing Global Strategies for Service Business. In: *California Management Review*. Vol. 38 (1996), Heft 2, S. 64-86
- Lüdke, Alf (1991): "Ehre der Arbeit": Industriearbeiter und Macht der Symbole. Zur Reichweite symbolischer Orientierungen im Nationalsozialismus. In: Tenfelde, Klaus (Hg.) (1991): *Arbeiter im 20. Jahrhundert*. Stuttgart, S. 343-392
- Lüdke, Alf (1993): Arbeitsorientierung und Bilder der Arbeit. Zu einer fragwürdigen Kontinuität in Deutschland. In: *Europa im Zeitalter des Industrialismus. Beiträge zur gleichnamigen Tagung im Dezember 1990 in Hamburg*. Hamburg, S. 23-29
- Lutz, Burkart (1996a): Der zukünftige Arbeitsmarkt für Industriearbeit - Entwicklungstendenzen und Handlungsbedarf. In: Lutz, Burkart; Hartmann, Matthias und Hartmut Hirsch-Kreinsen (Hg.) (1996): *Produzieren im 21. Jahrhundert. Herausforderungen für die deutsche Industrie. Ergebnisse des Expertenkreises "Zukunftsstrategien"*. Bd. I. Frankfurt a. M., New York, S. 103-142
- Lutz, Burkart (1996b): Zusammenfassung der Diskussion. In: Meil, Pamela (Hg.) (1996): *Globalisierung industrieller Produktion. Strategien und Strukturen. Ergebnisse des Expertenkreises "Zukunftsstrategien"*. Bd. II. Frankfurt a. M., New York, S. 185-197
- Macharzina, Klaus; Welge, Martin K. (Hg.) (1989): *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung*. Stuttgart
- Macharzina, Klaus (1994): Geleitwort. In: Wolf, Joachim: *Internationales Personalmanagement. Kontext - Koordination - Erfolg*. Wiesbaden, S. IX-X
- Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim (Hg.) (1996): *Handbuch internationales Führungskräftemanagement*. Stuttgart, Berlin, Bonn
- Macharzina, Klaus; Oesterle, Michael-Jörg (Hg.) (1997): *Handbuch internationales Management. Grundlagen, Instrumente, Perspektiven*. Wiesbaden
- Mai, Manfred (1990): Die Rolle professioneller Leitbilder von Juristen und Ingenieuren in der Technikgestaltung und Politik. In: *Soziale Welt*. Heft 4 (1990), S. 498-516
- Maier, Friederike (1988): *Beschäftigungspolitik vor Ort - Die Politik der kleinen Schritte*. Berlin
- Man, Hendrik de (1927): *Der Kampf um die Arbeitsfreude*. Jena
- Manske, Fred (1994): Facharbeiter und Ingenieure im "deutschen Produktionsmodell" - nationale Technikstile und die internationale Konkurrenzfähigkeit reifer Industrieländer. In: *WSI Mitteilungen*, Heft 7 (1994), S. 415-425
- Marks, Mitchell C. (1982): Merging Human Resources. In: *Mergers and Acquisitions*. Vol. 17 (1982), Heft 2, S. 38-44

- Martin, Joanne (1992): *Cultures in Organizations. Three Perspectives*. New York, Oxford
- Matje, Andreas (1996): *Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument. Komponenten einer erfolgreichen Unternehmensidentität*. Wiesbaden
- Mattelart, Armand (1993): *Neue Horizonte der Kommunikation: Die Rückkehr zur Kultur*. In: *Das Argument*. Bd. 201 (1993), S. 689-706
- Matthies, Klaus (1978): *Die Bedeutung transnationaler Unternehmen in Mexiko*. In: Däubler, Wolfgang; Wohlgemuth, Klaus (Hg.) (1978), S. 36-48
- Mayntz, Renate (1963): *Soziologie der Organisation*. Reinbek bei Hamburg
- Meier, Sigrid (1987): *Die Macht der kulturellen Gewohnheiten*. In: Brosius, Gerhard; Haug, Frigga (Hg.) (1987): *Frauen/Männer/Computer*. Hamburg, Berlin, S. 92-103
- Metz-Göckel, Sigrid (1990): *Von der Technikdistanz zur Technikkompetenz*. In: Metz-Göckel, Sigrid; Nyssen, Elke: *Frauen leben Widersprüche*. Weinheim und Basel, S. 139-152
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (1991): *ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig beachtet*. In: Garz, Detlef; Kraimer, Klaus (Hg.) (1991): *Qualitative empirische Sozialforschung*. Opladen, S. 441-471
- Mies, Maria (1989): *Patriarchat und Kapital - Frauen in der internationalen Arbeitsteilung*. Zürich
- Moltmann, Günter (1970): *Film- und Tondokumente als Quellen zeitgeschichtlicher Forschung*. In: Moltmann, Günter; Reimers, K. Friedrich (Hg.) (1970): *Zeitgeschichte in Film- und Tondokument*. Göttingen, S. 17-24
- Morris, Tom; Pavett, Cynthia M. (1992): *Management Style and Productivity in Two Cultures*. In: *Journal of International Business Studies*. Vol. 23 (1992), S. 169-179
- Mottek, Hans; Becker, Walter und Alfred Schröter (1974): *Wirtschaftsgeschichte Deutschlands. Ein Grundriß*. Bd. III.: *Von der Zeit der Bismarckschen Reichsgründung 1871 bis zur Niederlage des faschistischen deutschen Imperialismus 1945*. Berlin
- Müller, Ursula (1993): *Sexualität, Organisation und Kontrolle*. In: Aulenbacher, Brigitte; Goldmann, Monika (Hg.) (1993): *Transformationen im Geschlechterverhältnis*. Frankfurt a. M., New York, S. 97-114
- Müller-Jentsch, Walter (Hg.) (1993): *Profitable Ethik - effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management?* München und Mering
- Münz, Rainer; Pelz, Monika (1987): *Berufsorientierung und Arbeitslosigkeit*. In: *Soziale Welt*. Jg. 38 (1987), Heft 3, S. 330-349
- Nadig, Maya (1986): *Die verborgene Kultur der Frau. Ethnopschoanalytische Gespräche mit Bäuerinnen in Mexiko*. Frankfurt a. M.
- Naschold, Frieder; Jürgens, Ulrich (1994): *Globalisierung von Produktionsstrukturen. Eine arbeits- und industriepolitische Analyse globaler Entwicklungsverbände*. Projektantrag (unveröffentlichtes Manuskript). Berlin
- Nave-Herz, Rosemarie (1992): *Frauen zwischen Tradition und Moderne*. Bielefeld

- Nerding, Friedemann W.; Rosenstiel, Lutz von (1996): Führung und Personalwirtschaft bei dezentralisierten Kompetenzen. In: Lutz, Burkart; Hartmann, Matthias und Hartmut Hirsch-Kreinsen (Hg.) (1996): Produzieren im 21. Jahrhundert. Herausforderungen für die deutsche Industrie. Ergebnisse des Expertenkreises "Zukunftsstrategien". Bd. I. Frankfurt a. M., New York, S. 295-323
- Niess, Frank (1991): Am Anfang war Kolumbus. Geschichte einer Unterentwicklung - Lateinamerika 1492 bis heute. München, Zürich
- Niess, Frank (1994): Eine Welt oder keine. Vom Nationalismus zur globalen Politik. München
- Nomura, Masami; Jürgens, Ulrich (1995): Binnenstrukturen des japanischen Produktivitätserfolges. Arbeitsbeziehungen und Leistungsregulierung in zwei japanischen Automobilunternehmen. Berlin
- Ohmae, Kenichi (1991): Die neue Logik der Weltwirtschaft. Zukunftsstrategien der internationalen Konzerne. Hamburg
- Olle, Werner (1984): "German Multinationals" - Internationalisierungsschub durch externes Wirtschaftswachstum. In: Wirtschaft und Gesellschaft. Bd. 10 (1984), Heft 1, S. 45-60
- Ortmann, Günther (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen
- Osterloh, Margit (1993): Innovation und Routine. Das organisatorische Dilemma in klassischer und neuer Sicht. In: Zeitschrift für Führung und Organisation. Heft 4 (1993), S. 214-220
- Otte, Max (1996): Amerika für Geschäftsleute. Das Einmaleins der ungeschriebenen Regeln. Frankfurt, New York
- Ouchi, William G. (1981): Theory Z. Reading
- Ozimek, Stanislaw (1979): Film as a Witness of History. In: Fledelius, Karsten et al. (Hg.) (1979): History and the Audio-Visual Media. Kopenhagen, S. 237-246
- Park, Sung-Jo; Jürgens, Ulrich und Hans-Peter Merz (Hg.) (1985): Transfer des japanischen Managementsystems. Berlin
- Pascale, Richard T.; Athos, Anthony G. (1981): The Art of Japanese Management. New York
- Pauer, Erich (1985): Arbeit und Unternehmen in historischer Sicht. In: Hanau, Peter et al. (1985): Die Arbeitswelt in Japan und in der BRD - ein Vergleich. Neuwied und Darmstadt, S. 117-134
- Paz, Octavio (1950): Das Labyrinth der Einsamkeit. Frankfurt a. M.
- Paz, Octavio (1993): Wie unsere Gefühle brennen. In: Hamburgische Staatsoper: "Die Eroberung von Mexiko". Begleitheft zur Oper von Wolfgang Rihm. Hamburg
- Pereda, Carlos (1992): Die mexikanische Philosophie des 20. Jahrhunderts: ein Überblick. In: Briesemeister, Dietrich; Zimmermann, Klaus (Hg.) (1992), S. 475-498
- Perlitz, Manfred (1993): Internationales Management. Stuttgart, Jena
- Perlitz, Manfred (1997): Spektrum kooperativer Internationalisierungsformen. In: Macharzina, Klaus; Oesterle, Michael-Jörg (Hg.) (1997), S. 441-457
- Perlmutter, Howard V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporations. In: American Sociological Review. 32. Jg. (1969), Heft 1, S. 9-18
- Peter, Lothar (1993): "Jeder ist irgendwie für sich allein?" Probleme und Chancen sozialer Interaktion am Arbeitsplatz. In: Zeitschrift für Soziologie. Jg. 22 (1993), Heft 6, S. 416-432
- Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H. (1982): In Search of Excellence. New York

- Pettigrew, Andrew M. (1979): On Studying Organizational Cultures. In: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24 (1979), S. 570-581
- Pfliegensdörfer, Dieter (1988a): "Ich war mit Herz und Seele dabei, daß mir das gar nichts ausmachte" - Bremer Flugzeugbauer im Nationalsozialismus. In: 1999 - *Zeitschrift für Sozialgeschichte des 20. und 21. Jahrhunderts*. Jg. 3 (1988), Heft 1, S. 44-103
- Pfliegensdörfer, Dieter (1988b): Neue Wege in der historischen Unternehmensforschung. Ein Projektbericht. In: 1999 - *Zeitschrift für Sozialgeschichte des 20. und 21. Jahrhunderts*. Jg. 3 (1988), Heft 3, S. 62-85
- Phillips, Nicola (1994): *Managing International Teams*. Burr Ridge, IL.
- Picot, Arnold; Reichwald, Ralf und Rolf T. Wigand (1996): *Die grenzenlose Unternehmung. Informationen, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*. Wiesbaden
- Pollard, Sydney (1987): "Made in Germany" - die Angst vor der deutschen Konkurrenz im spätviktorianischen England. In: *Technikgeschichte*. Bd. 53 (1987), Heft 3, S. 183-195
- Pondy, Louis R.; Mitroff, Jan J. (1979): *Beyond Open Systems Models of Organizations*. In: Staw, Barry M. (Hg.) (1979): *Research in Organizational Behavior*. Vol 1. Greenwich, Conn.
- Prätorius, Gerhard (1991): *Unternehmenskultur im Spannungsfeld von Theorie und Praxis - Methodische und empirische Defizite in der Unternehmenskulturforschung. Thesen zu einem Workshop der Bertelsmann-Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung*. 14.5.1991. Gütersloh
- Prätorius, Gerhard; Tiebler, Petra (1993): *Ökonomische Literatur zum Thema "Unternehmenskultur" - Ein Forschungsüberblick*. In: Dierkes, Meinolf; Rosenstiel, Lutz von und Ulrich Steger (Hg.) (1993), S. 23-89
- Pries, Ludger (1992): *Abhängige und selbständige Erwerbsarbeit in Lateinamerika - eine empirische Überprüfung des Konzepts vom "Informellen Urbanen Sektor"*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Jg. 44 (1992), Heft 4, S. 655-676
- Projektgruppe Automation und Qualifikation (1980): *Automationsarbeit: Empirie 1*. Berlin
- Projektgruppe Automation und Qualifikation (1983): *Zerreißproben - Automation im Arbeiterleben. Empirische Untersuchungen. Teil 4*. Berlin
- Projektgruppe Automation und Qualifikation (1987): *Widersprüche der Automationsarbeit. Ein Handbuch*. Berlin
- Radkau, Joachim (1989): *Technik in Deutschland*. Frankfurt a. M.
- Rammert, Werner (1994): *Die Technik in der Gesellschaft. Forschungsfelder und theoretische Leitdifferenzen im Deutschland der 90er Jahre*. In: *Verbund Sozialwissenschaftliche Technikforschung. Mitteilungen*. Heft 13 (1994)
- Raport, Carla (1992): *How Barnevik Makes ABB Work*. In: *Fortune*. 29.06.1992, S. 24-27
- Raske, Birte (1993): *Unterschiedliche Kulturgruppen im Unternehmen, ihr Einfluß auf die unternehmensinterne Zusammenarbeit und die Rolle von Leitbildern in diesem Zusammenhang*. Unveröffentlichtes Manuskript. Berlin
- Rastetter, Daniela (1994): *Sexualität und Herrschaft in Organisationen. Eine geschlechtervergleichende Analyse*. Opladen

- Rausch, Renate (1993): Frauen im Kampf gegen patriarchalische Strukturen und für Demokratie in Lateinamerika. In: Rausch, Renate (Hg.) (1993): Frauen, Sexualität und Mutterschaft in der Ersten und Dritten Welt. Marburg, S. 181-193
- Rauter, Ernst Alexander (1971): Wie eine Meinung in einem Kopf entsteht. München
- Reichwald, Ralf; Koller, Hans (1996): Integration und Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen. In: Lutz, Burkart; Hartmann, Matthias und Hartmut Hirsch-Kreinsen (Hg.) (1996): Produzieren im 21. Jahrhundert. Herausforderungen für die deutsche Industrie. Ergebnisse des Expertenkreises "Zukunftsstrategien". Bd. I. Frankfurt a. M., New York, S. 225-294
- Reifner, Udo (1981): Gemeinschaftsdenken und Kollektiv im Faschismus. In: Das Argument. Sonderband 72 (1981), S. 171-180
- Reineke, Rolf-Dieter (1989): Akkulturation von Auslandsakquisitionen. Wiesbaden
- Reißner, Stefan (1992): Synergiemanagement und Akquisitionserfolg. Justus-Liebig-Universität Gießen (Diss.)
- Rerrich, Maria S. (1992): Balanceakt Familie. Zwischen alten Leitbildern und neuen Lebensformen. Freiburg
- Richter, Harald; Krause, Dieter (1991): Führungskräfte-Entwicklung im internationalen Unternehmen. In: Pappmehl, André; Walsh, Jan (Hg.) (1991): Personalentwicklung im Wandel. Wiesbaden, S. 291-304
- Riedler, Alois (1916): Emil Rathenau und das Werden der Großwirtschaft. Berlin
- Riegraf, Birgit (1996): Geschlecht und Mikropolitik. Das Beispiel betrieblicher Gleichstellung. Opladen
- Riehl, Wilhelm Heinrich (1855): Die Familie. Stuttgart
- Riehl, Wilhelm Heinrich (1862): Die deutsche Arbeit. Stuttgart
- Ritter, Rudolf (1968): Olympia Chronik 1903-1966. Bd. 1. Unveröffentlichtes Manuskript. Wilhelmshaven
- Rosenstiel, Lutz von (1992): Grundlagen der Organisationspsychologie. 3., überarbeitete und ergänzte Auflage. Stuttgart
- Rosenstiel, Lutz von (1993): Unternehmenskultur - einige einführende Anmerkungen. In: Dierkes, Meinolf; Rosenstiel, Lutz von und Ulrich Steger (Hg.) (1993), S. 8-22
- Rott, Renate (1979): Industrialisierung und Arbeitsmarkt. Aspekte der sozioökonomischen Entwicklung der Arbeitsmarkt- und Gewerkschaftspolitik in Kolumbien und Mexiko. Meisenheim
- Rottmann, Helen (1993): Managementstrategien, Unternehmenskultur, Organisationskonzepte in Mexiko aufgezeigt am Beispiel der Zeitschrift Expansión. Unveröffentlichtes Manuskript. México (D. F.), Berlin
- Rumpf, Helmut (1993): Beziehungen zwischen nationaler Kultur und Unternehmenskultur am Beispiel von Olympia de México. Unveröffentlichtes Manuskript. Berlin
- Sachse, Carola (1990): Siemens, der Nationalsozialismus und die moderne Familie. Eine Untersuchung zur sozialen Rationalisierung in Deutschland im 20. Jahrhundert. Hamburg

- Salazar-Volkman, Christian (1991): Weltbilder, Unternehmensbilder, Menschenbilder. Die Unternehmens-Philosophien transnationaler Konzerne. In: Das Argument. Bd. 189 (1991), S. 711-723
- Sandner, Karl (1988): "... von Mythen und Märchen, Kulturpflege und Sinn-Management" - Organisationskultur als Gegenstand der Organisationsforschung. In: Die Betriebswirtschaft. 48. Jg. (1988), Heft 5, S. 651-670
- Sauer, Dieter; Döhl, Volker (1994): Kontrolle durch Autonomie. Zum Formwandel von Herrschaft bei unternehmensübergreifender Rationalisierung. In: Sydow, Jörg; Windeler Arnold (Hg.) (1994), S. 258-274
- Schein, Edgar H. (1992): Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Washington, London
- Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt a. M., New York
- Schein, Edgar H. (1996): Three Cultures of Management: the Key to Organizational Learning. In: Sloan Management Review. Vol. 38 (1996), Heft 1, S. 9-20
- Scherm, Ewald (1995): Internationales Personalmanagement. München, Wien
- Schiller, Friedrich (hier: 1966): Werke in drei Bänden. Bd. II. München
- Schlösser, Manfred (1978): Die Familiensituation der Arbeiter. In: Rosenbaum, Heidi (Hg.) (1978): Seminar: Familie und Gesellschaftsstruktur. Materialien zu den sozioökonomischen Bedingungen von Familienformen. Frankfurt a. M., S. 351-369
- Schlupp, Frieder (1985): Geschichte, Stand und Tendenzen der Diskussion über multinationale Konzerne. In: Mettler, Peter H. (Hg.) (1985): Multinationale Konzerne in der Bundesrepublik Deutschland. Frankfurt a. M., S. A 1-A 18
- Schmid, Josef (1991): Bevölkerung im Entwicklungsprozeß Lateinamerikas. Frankfurt a. M., New York
- Schmid, Ulrich (1994): Etwas wirkt! In: Kubicek, Herbert et al. (Hg.) (1994): Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft. Bd. 2 (1994): Schwerpunkt Technikgestaltung, S. 140-146
- Schmidt, Gert (1991): Anmerkungen zur Fast-Unmöglichkeit solider international vergleichender Organisationsforschung. Anstöße eines deutsch-italienischen Forschungsprojektes. In: Heidenreich, Martin; Schmidt, Gert (Hg.) (1991): International vergleichende Organisationsforschung. Opladen, S. 157-169
- Schneidewind, Dieter (1992): Rekrutierung und Heranbildung transnationalen Managements. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Heft 2 (1992), S. 145-160
- Scholz, Christian (1992): Die Kulturen müssen sich vertragen. In: Personalwirtschaft. Heft 11 (1992), S. 30-33
- Scholz, Christian (1993): Die richtige Kulturstrategie schafft Synergien. In: Personalwirtschaft. Heft 1 (1993), S. 31-36
- Schreyögg, Georg (1989): Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 41. Jg. (1989), Heft 2, S. 94-113

- Schreyögg, Georg (1991): Die internationale Unternehmung im Spannungsfeld von Landeskultur und Unternehmenskultur. In: Zeitschrift für Personalforschung. Sonderheft "Eurostrategisches Personalmanagement", S. 17-42
- Schreyögg, Georg (1993): Unternehmenskultur zwischen Globalisierung und Regionalisierung. In: Haller, Matthias et al. (Hg.) (1993), S. 149-170
- Schreyögg, Georg (1996): Gestaltung der Unternehmenskultur durch internationalen Führungskräfte-Transfer. In: Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim (Hg.) (1996), S. 145-161
- Schwarz, Roland (1987): Lehrzeit für Sozialpartner. Betriebsräte und Wiederaufbau im Weddinger Schering-Werk. In: Berliner Geschichtswerkstatt (Hg.) (1987): Der Wedding - hart an der Grenze: Weiterleben in Berlin nach dem Krieg. Berlin, S. 164-180
- Schwärzel, Renate (1992): Zur ökonomischen Entwicklung des AEG Olympia-Werkes 1903-1966. Unveröffentlichtes Manuskript. Berlin
- Scott, Richard W. (1986): Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt a. M., New York
- Senghaas, Dieter (1993): Zwischen Globalisierung und Fragmentierung. Ein Beitrag zur Weltordnungsdebatte. In: Blätter für deutsche und internationale Politik. Heft 1 (1993), S. 50-59
- Senghaas-Knobloch, Eva (1992): "Deutsch-deutsche Heirat"? Analytische Fallstricke familiärer Metaphern. In: Journal für Psychologie. Heft 1 (1992), S. 48-57
- Shapiro, Eileen C. (1996): Trendsurfen in der Chefetage. Unternehmensführung jenseits der Management-Moden. Frankfurt a. M., New York
- Sherman, Heidemarie C. (1996): Globalisierung: Transnationale Unternehmen auf dem Vormarsch. In: IFO-Schnelldienst. Heft 23 (1996), S. 3-13
- Simmel, Georg (1908): Soziologie. Leipzig
- Smircich, Linda (1983a): Concepts of Culture and Organizational Analysis. In: Administration Science Quarterly. Vol. 28 (1983), S. 339-358
- Smircich, Linda (1983b): Studying Organizations as Cultures. In: Morgan, Gareth (Hg.): Beyond Method. Strategies for Social Research. Beverly Hills, London, New Delhi
- Sombart, Werner (1923): Der Bourgeois. Zur Geistesgeschichte des modernen Wirtschaftsmenschen. München, Leipzig
- Spohn, Wolfgang (1987): Betriebsgemeinschaft und Volksgemeinschaft. Die rechtliche und institutionelle Regelung der Arbeitsbeziehungen im NS-Staat. Berlin
- Spöri, Dieter (1997): Politische Ansätze zur Förderung der Internationalisierung deutscher Unternehmen. In: Macharzina, Klaus; Oesterle, Michael-Jörg (Hg.) (1997), S. 139-157
- Spurk, Jan (1988): Von der Volksgemeinschaft zur Re-Vergemeinschaftung in der Krise des Fordismus. Überlegungen zum Verhältnis von Gemeinschaft und Gesellschaft in der deutschen Geschichte. In: Prokla. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft. Heft 4 (1988), S. 57-75
- Staehe, Wolfgang H. (1985): Internationale Organisationen. In: Endruweit, Günter et al. (Hg.) (1985): Handbuch der Arbeitsbeziehungen. Berlin, New York, S. 131-144
- Staehe, Wolfgang H. (1989): Funktionen des Managements. Bern, Stuttgart
- Staehe, Wolfgang H. (1994): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 7., von Peter Conrad und Jörg Sydow überarbeitete Auflage. München

- Stahl, Thomas (1984): Betriebssoziologie und Moral. Zur Kritik der soziologischen Sichtweise. Frankfurt a. M., New York
- Stamm, Hanspeter (1992): Krise und Anpassung in Mexiko. Eine Länderfallstudie zu Auf- und Abstieg in der Semiperipherie des Weltsystems. Saarbrücken, Fort Lauderdale
- Steger, Ulrich (1992): Future Management - Europäische Unternehmen im globalen Wettbewerb. Frankfurt a. M.
- Streek, Wolfgang (1993): Klasse, Beruf, Unternehmen, Distrikt: Organisationsgrundlagen industrieller Beziehungen im europäischen Binnenmarkt. In: Strümpel, Burkhard; Dierkes, Meinolf (Hg.) (1993): Innovation und Beharrung in der Arbeitspolitik. Stuttgart, S. 39-68
- Sydow, Jörg (1992): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. Wiesbaden
- Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (1994): Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In: Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hg.) (1994), S. 1-20
- Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hg.) (1994): Management interorganisationeller Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Opladen
- Tóth, András (1996): Suzuki in Ungarn: Repression statt Kompromißsuche. In: Deppe, Rainer; Tatur, Melanie (Hg.) (1996), S. 171-206
- Trömel-Plötz, Senta (Hg.) (1984): Gewalt durch Sprache. Die Vergewaltigung von Frauen in Gesprächen. Frankfurt a. M.
- Trömel-Plötz, Senta (1996): Frauengespräche: Sprache der Verständigung. Frankfurt a. M.
- Türk, Klaus (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend-Report. Stuttgart
- Türk, Klaus (1993): Politische Ökonomie der Organisation. In: Kieser, Alfred (Hg.) (1993): Organisationstheorien. Stuttgart, S. 297-331
- United Nations Department of Economics and Social Affairs (1974): Multinational Corporations in World Development. New York, Washington D. C., London
- Vaskovics, Laszlo A. (1993): Literaturbesprechung Familiensoziologie. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Jg. 45 (1993), Heft 4, S. 388-392
- Verein für Automations- und Arbeitskulturforschung (Hg.) (1992): Arbeit soll auch Selbstverwirklichung sein. Mikroelektronik und Lebensweisen. Hamburg
- Vogt, Jürgen (1996): Vertrauen und Kontrolle. Die Entstehung, Wirkung und Bedeutung von Vertrauen als Koordinationsinstrument unter besonderer Berücksichtigung von Informationstransaktionen. Freie Universität Berlin, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft (Diss.)
- Waldmann, Peter (1990a): Der Agrarsektor. In: Informationen zur politischen Bildung. Bd. 226 (1990): Lateinamerika. Geschichte, Wirtschaft, Gesellschaft, S. 24-31
- Waldmann, Peter (1990b): Entwicklungsbedingungen im 20. Jahrhundert. In: Informationen zur politischen Bildung. Bd. 226 (1990): Lateinamerika. Geschichte, Wirtschaft, Gesellschaft, S. 13-16
- Warnecke, Hans-Jürgen (1995): Ist Deutschland innovativ genug? In: Gewerkschaftliche Monatshefte. Heft 10 (1995), S. 619-623
- Weber, Burkhard (1994): Unternehmensnetzwerke aus systemtheoretischer Sicht - Zum Verhältnis von Autonomie und Abhängigkeit in Interorganisationsbeziehungen. In: Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hg.) (1994), S. 275-297

- Weber, Christiane (1996): Treuhandanstalt - Eine Organisationskultur entsteht im Zeitraffer. Wiesbaden
- Weber, Claudia (1993): Die Zukunft des Clans. In: Krell, Gertraude; Osterloh, Margit (Hg.) (1993): Personalpolitik aus der Sicht von Frauen - Frauen aus der Sicht der Personalpolitik. München und Mering, S. 148-172
- Weber, Max (1988): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Tübingen
- Weber-Kellermann, Ingeborg (1982): Die deutsche Familie. Frankfurt a. M.
- Weeks, David A. (1992): Recruiting and Selecting International Manager. Report No. 998 of the Conference Board. New York
- Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas (1997): Erscheinungsformen und betriebswirtschaftliche Relevanz von Strategischen Allianzen. In: Macharzina, Klaus; Oesterle, Michael-Jörg (Hg.) (1997), S. 553-578
- Welge, Martin K. (1980): Management in deutschen multinationalen Unternehmungen - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Stuttgart.
- Wetterer, Angelika (1992): Theoretische Konzepte zur Analyse der Marginalität von Frauen in hochqualifizierten Berufen und Professionen. In: Wetterer, Angelika (Hg.) (1992): Profession und Geschlecht. Über die Marginalität von Frauen in hochqualifizierten Berufen. Frankfurt a. M., New York, S. 13-40
- Wever, Ulrich A. (1989): Unternehmenskultur in der Praxis. Erfahrungen eines Insiders bei zwei Spitzenunternehmen. Frankfurt a. M., New York
- Weyer, Johannes (1996): Weder Ordnung noch Chaos. Die Theorie sozialer Netzwerke zwischen Institutionalismus und Selbstorganisationstheorie. Unveröffentlichtes Manuskript
- Weyer, Johannes et al. (1996): Technik, die Gesellschaft schafft. Soziale Netzwerke und Technikgenese am Beispiel von Airbus, Astra-Satellit, Personalcomputer und Transrapid. Unveröffentlichtes Manuskript
- Wiedemann, Klaus (1992): Internationalisierung der Personalarbeit. Internationale Führung der Geschäfte. In: Personalführung. Heft 6 (1992), S. 416-454
- Wilpert, Bernhard (1985): Faktoren der Arbeitsbeziehungen aufgrund der Internationalisierung von Unternehmungen. In: Endrweit, Günter et al. (Hg.) (1985): Handbuch der Arbeitsbeziehungen. Berlin, New York, S. 29-37
- Wittel, Andreas (1997): Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Fallstudie. Berlin
- Wolf, Joachim (1994): Internationales Personalmanagement. Kontext - Koordination - Erfolg. Wiesbaden
- Womack, James P.; Jones, Daniel T. und Daniel Roos (1990): The Machine that Changed the World. New York
- Wood, Donna J. (1990): Business and Society. Glenview, Ill., London
- Wunderer, Rolf; Klimecki, Rüdiger (1990): Führungsleitbilder. Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit in deutschen Unternehmen. Stuttgart
- Wunderer, Rolf (1992): Internationalisierung als strategische Herausforderung für das Personalmanagement. Darstellung ausgewählter Probleme. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Heft 2 (1992), S. 161-180

Zabel, Monika (o. J.): Deutsche Führungskräfte in Mexiko. Interview-Auswertung. Bad Honnef

Zentrale Parteileitung im VEB Robotron Optima Büromaschinenwerk Erfurt (Hg.) (o. J.): Unser Werk Optima. Chronik des sozialistischen Aufbaus im VEB Robotron Optima Büromaschinenwerk Erfurt. Erfurt

Zoll, Rainer (Hg.) (1984): "Hauptsache ich habe meine Arbeit." Frankfurt a. M.

Zürn, Peter (1987): Japan zwischen Yen und Zen: Vom Geist und Stil der Söhne der Samurai. Landsberg a. Lech

## **Zeitschriften und Zeitungen**

Für die vorliegende Untersuchung wurden verschiedene Ausgaben der folgenden Zeitschriften und Zeitungen herangezogen:

auto, motor und sport

Blick durch die Wirtschaft

Burghagens Zeitschrift für Bürobedarf

Capital

Computerwoche

Excellentia

Fortune

Frankfurter Allgemeine Zeitung

Frankfurter Rundschau

Freitag

Handelsblatt

Manager Magazin

Nordwest Zeitung

Olympia-Ring

Olympia-Rundschau

Revista Auge de México

Der Spiegel

Stern

Tagesspiegel

die tageszeitung

Trends

Die Welt

Wirtschaftswoche

# Interviewpartner und Archive

## Interviewpartner

Mit den folgenden Personen wurden mehrstündige qualitative Interviews geführt. Die Funktions- und Firmenangaben beziehen sich auf Tätigkeiten, die die Befragten während des Untersuchungszeitraums ausübten. Die Mitschriften der Interviews mit den genauen Zuordnungen von Aussagen und Personen liegen dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) vor.

Héctor Orestes Aguilar Cabrera (2.3. und 3.4.1993 sowie 12.9.1995), Journalist, Televisión Metropolitana, Canal Cultura en Televisión, México (D. F.)

Holger Ansmann (15.5.1991), Betriebsratsvorsitzender, Olympia-Werke, Wilhelmshaven  
Herr Boesa (31.3.1992), Leiter der Stadtbildstelle, Wilhelmshaven

Detlef Bonhage (19.5. und 21.5. sowie 29.6.1992), Olympia-Werke, Wilhelmshaven

Leonhard Dingwerth (30.9.1991), Sammler von Schreib- und Rechentechnik, Verl

Hermann Engelking (14.8.1991), pensionierter Mitarbeiter, Olympia-Werke, Wilhelmshaven

Carlos Esparza (12.3.1993), Vertriebsleiter, Olympia Mexicana, México (D. F.)

Rudi Frank (30.1. und 31.3.1992), pensionierter Schreibmaschinenkonstrukteur, Olympia-Werke, Wilhelmshaven

Herr Freese (21.5.1992), Leiter der Fertigung, Olympia-Werke, Wilhelmshaven

Heidi Frei (30.9.1991), Sammlerin von Schreibtechnik, Redakteurin des "Typenhebel", Münchenstein, Schweiz

José Gallo (25.5.1994), Direktor von Olympia de México (1975-1988), Paris

Carlos Garcia (2.4.1993), Friedrich-Ebert-Stiftung, México (D. F.)

Luis Gonzales Vega (10.3.1993), Chef der Betriebsgewerkschaft von Olympia de México

Renata von Hanffstengel (2.3.1993), Goethe-Institut, México (D. F.)

Walter Hanke (14. und 19.5.1992), Leiter der Produktentwicklung, Olympia-Werke, Wilhelmshaven

Bernhard Haufe (20.5., 5.8. und 7.9.1992 sowie 31.3.1993), Leiter der Montage/Qualitätssicherung, Olympia-Werke, Wilhelmshaven

Alfred Hesse (18.5. und 25.8.1992), pensionierter Ingenieur, Wilhelmshaven

Hans Hoffmann (1.11.1994), Leiter der Abteilung "Ausländische Zweigunternehmen", Olympia-Werke, Wilhelmshaven

Hille Hölzer (13.8.1991 und 14.5.1992), technische Zeichnerin, Werbeabteilung, Olympia-Werke, Wilhelmshaven

Anne Hufschmidt (8.3.1993), Journalistin, La Jornada, México (D. F.)

Klaus Jäkel (26.5.1992), Leiter "Ausbildung Elektronik", Olympia-Werke, Wilhelmshaven

Jürgen Kaven (26.9.1994), Generaldirektor der spanischen Olympia-Niederlassung, Madrid  
Herr Kawakatsu (14.9.1992), Mitglied des Matsushita-Beirates für Unterhaltungselektronik  
Brigitte Kippe (30.9.1991), Sammlerin von Schreibtechnik, Berlin  
Arthur Kittel (14. und 21.5.1992), Leiter "Entwicklung Mechanik", Olympia-Werke, Wilhelmshaven  
Ernst Kloppenburg (27.5.1992), Ingenieur, Olympia-Werke, Wilhelmshaven  
Wolfgang Köntopp (30.9.1991), ehemaliger Dozent der Mechaniker-Schule, Bielefeld, Autor von Büromaschinenfachbüchern, Leopoldshöhe  
Hans Kossel (15. und 21.5.1992), Meßtechniker, Olympia-Werke, Wilhelmshaven  
Uwe Ladwig (3.8. und 14.9.1992), Hauptabteilungsleiter "Unternehmensplanung", Panasonic, Hamburg  
Heinz Lange (21.5. und 26.5.1992), Ingenieur "Organisation", Olympia-Werke, Wilhelmshaven  
Herr Leopold (18.5.1992), Leiter "Hardwareentwicklung", Olympia-Werke, Wilhelmshaven  
Ruth Müller (25.5.1992), Informatikerin, "Softwareentwicklung", Olympia-Werke, Wilhelmshaven  
Klaus Neudeck (21.5.1992), Leiter "Vertrieb", Olympia-Werke, Wilhelmshaven  
Herr Oehmen (22.5.1992), Designer, Olympia-Werke, Wilhelmshaven  
Herr Paniagua (17.3.1993), Personalleiter, Olympia de México  
Klaus Papra (26.5.1992), Leiter der gewerblichen Ausbildung, Olympia-Werke, Wilhelmshaven  
Herr Peters (20.5.1992), Leiter "Softwareentwicklung", Olympia-Werke, Wilhelmshaven  
Manfred Pfeifer (30.9.1991), Ingenieur, Sammler von Schreib- und Rechentechnik, Berlin  
Hugo Ramírez Chávez (10.3.1993), stellvertretender technischer Direktor, Olympia de México  
Luis E. Ramírez Hurtado (4.3.1993), technischer Direktor, Olympia de México  
Eilt-Heyo Rittberg (21.5.1992), Leiter der Abteilung "Grundlagenentwicklung", Olympia-Werke, Wilhelmshaven  
Peter Ritter (29.1.1992), pensioniertes Vorstandsmitglied, Olympia-Werke, Wilhelmshaven  
Lutz Rolf (30.9.1991), Ingenieur, Sammler von Schreib- und Rechentechnik, Redakteur "Historische Bürowelt", Berlin  
Helen Rottmann (8.3.1993 und 24.3.1994), Soziologin, Organización Internacional Del Trabajo (Internationale Arbeitsorganisation), México (D. F.)  
Rogelio Sampredo Aranz (12.3.1993), Unternehmensberater, Colegio de Graduados en Alta Dirección, México (D. F.)  
Wilhelm Schrader (14.8.1991), pensionierter Schreibmaschinenkonstrukteur, Olympia-Werke, Wilhelmshaven  
Herr Schweer (22.5.1992), Designer, Olympia-Werke, Wilhelmshaven  
Ronald Smolawa (15.5.1991 und 21.5.1992), Mitglied des Betriebsrats, Olympia-Werke, Wilhelmshaven  
Günter G. Soost (26.5.1992), Marketingabteilung, Olympia-Werke, Wilhelmshaven  
Herr Varela (10.3.1993), Psychologe, Ausbildungsleiter, Olympia de México.  
Harald Vellnagel (3.3. und 6.3.1993), Direktor, Olympia de México

Claus Volkmann (18.5.1992), Leiter "Regionalvertrieb", Olivetti, Oldenburg  
Alfred Vormfelde (30.3.1993), Leiter des Centro Mexicano-Aleman de Capacitacion Industrial y Comercial (CEMAC) (Institut der mexikanischen Zweigstelle der deutschen Industrie- und Handelskammer), México (D. F.)  
Herr Weehus (26.5.1992), Leiter der kaufmännischen Ausbildung, Olympia-Werke, Wilhelmshaven  
Günther Wolf (31.3. und 27.5.1992), Leiter des Entwicklungslabors, Olympia-Werke, Wilhelmshaven  
Herr Zander (18.5.1992), Ingenieur "Elektrotechnik", Olympia-Werke, Wilhelmshaven

## **Archive**

Bundesarchiv, Fehrbelliner Platz, Berlin  
Firmenarchiv der AEG, Frankfurt a. M.  
Technisches Museum, Dresden  
Staatsarchiv, Erfurt  
Privatarchiv Breker, Köln  
Thüringisches Staatsarchiv, Meiningen  
Thüringisches Hauptstaatsarchiv, Weimar  
Betriebsarchiv der Olympia-Werke, Wilhelmshaven  
Kustenmuseum, Wilhelmshaven  
Landesbildstelle, Wilhelmshaven  
Betriebsarchiv der ehemaligen Mercedes-Biromaschinenwerke, Zella-Mehlis

# Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

	Seite
Abbildung 1: Unternehmen und Umwelt	43
Abbildung 2: Stammbaum der Olympia-Werke	107
Tabelle 1: Tagesproduktion der Kleinschreibmaschine 1908 bis 1926 in Stückzahlen	108
Tabelle 2: Verkaufte Schreibmaschinen der Olympia-Werke	111
Abbildung 3: Umsatzentwicklung Schreibmaschinen 1950 bis 1966	114
Abbildung 4: Entwicklung der Beschäftigtenzahl 1945 bis 1966	115
Abbildung 5: Entwicklung der Löhne und Gehälter 1949 bis 1966	115
Tabelle 3: Umsatzentwicklung 1956 bis 1970	117
Tabelle 4: Entwicklung der Beschäftigtenzahl 1956 bis 1970	118
Abbildung 6: Anteil der Erzeugnisarten an der Gesamtproduktion 1950 bis 1966 in Prozent	120
Tabelle 5: Entwicklung der Beschäftigtenzahl, Olympia de México	131
Tabelle 6: Umsatzentwicklung, Olympia de México 1980 bis 1990	133
Tabelle 7: Anteil der Frauen an der Gesamtbelegschaft der Olympia-Werke 1950 bis 1966	157

## **Die Autorin**

Regina Buhr, Dipl.-Sozialökonomin, studierte Soziologie an der Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg; seit 1991 Mitarbeit in verschiedenen Verbundprojekten des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) und der Technischen Universität Berlin. Wissenschaftliche Arbeitsschwerpunkte: organisations- und techniksoziologische Fragestellungen, in die Perspektiven und Erkenntnisse der Frauenforschung eingeschrieben werden.