

Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte

BEIHEFT 1

Im Auftrag der Herausgeber
des Jahrbuchs für Wirtschaftsgeschichte
herausgegeben von Reinhard Spree

*Christian
Kleinschmidt*

Der produktive Blick

Wahrnehmung
amerikanischer und japanischer
Management- und Produktionsmethoden
durch deutsche Unternehmer
1950–1985



Akademie Verlag

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei
Der Deutschen Bibliothek erhältlich.

ISBN 3-05-003657-5

© Akademie Verlag GmbH, Berlin 2002

Das eingesetzte Papier ist alterungsbeständig nach DIN/ISO 9706.

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten.

Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden.

Einbandgestaltung: Ingo Ostermaier, Berlin

Druck: GAM Media, Berlin

Bindung: Norbert Klotz, Jettingen-Scheppach

Gedruckt in Deutschland

Inhalt

	Vorwort	7
1	Einleitung	
	Erkenntnisinteresse – Fragestellung – Arbeitshypothesen	11
	Untersuchungsebenen – Untersuchungsmethode – theoretische Grundlagen	25
	Forschungsstand und Materialgrundlage	44
2	Amerikanische Leitbilder	
2.1	Wahrnehmungs- und Transformationskanäle: Mittler, Medien und Multiplikatoren	57
2.1.1	Entwicklungshilfe für Deutschland: Das US Technical Assistance and Productivity Program (USTA&P)	60
2.1.2	Management-Diffusion durch Verbände, Organisationen, Institutionen	84
2.1.3	Unternehmerreisen	92
2.1.4	Medien und „Management Gurus“	106
2.2	Technologie und Produktion – Die „Technologische Lücke“	121
2.3	Human Relations – Amerikanische und deutsche Modelle	173
2.4	Public Relations – Neue Wege der Öffentlichkeitsarbeit	204
2.5	Marketing und Werbung – Durchsetzung der Markt-Orientierung	221
2.6	Unternehmensorganisation – Divisionalisierung und amerikanische „Plan-Wirtschaft“	260

2.7	Betriebliches Rechnungs- und Kontrollwesen – Der Einzug von Controlling und „Elektronengehirnen“ in deutschen Unternehmen	276
2.8	Manageraus- und -weiterbildung – Deutsche Sonderwege	293
2.9	Zwischenfazit: Von der „Amerikanisierung“ zur Orientierung an amerikanischen Leitbildern	308
3	Japanische Leitbilder	
3.1	Die deutsche Wiederentdeckung Japans und die japanische Amerikaorientierung	313
3.2	Der unproduktive Blick – Selektive unternehmerische Wahrnehmung der 50er und 60er Jahre	336
3.3	Die „japanische Herausforderung“ in den 70er Jahren	355
3.4	Die Wiederentdeckung des Lernens – Orientierung an japanischen Management- und Produktionsmethoden in der ersten Hälfte der 80er Jahre	366
3.4.1	Auslöser: Der „Japanschock“ der Automobilindustrie	366
3.4.2	Japanische Leitbilder und deutsche Pioniere: Die Fallbeispiele Volkswagen, Freudenberg und Continental	373
4	Fazit	395
5	Quellen- und Literaturverzeichnis	405
5.1	Abkürzungsverzeichnis	444
5.2	Personenverzeichnis	448
5.3	Unternehmensverzeichnis	451

Vorwort

Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um die überarbeitete Fassung meiner Habilitationsschrift, die 1999 von der Fakultät für Geschichtswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum angenommen wurde. Die Arbeit ist hervorgegangen aus einem Forschungsprojekt im Rahmen des Schwerpunktprogramms der Volkswagen-Stiftung zum Thema „Das Fremde und das Eigene – Probleme und Möglichkeiten interkulturellen Verstehens“. Ohne die günstigen Bedingungen dieses Projektzusammenhanges, ohne die komfortable Ausstattung, die mir die Teilnahme an nationalen und internationalen Tagungen und damit zahlreiche inhaltliche Anregungen brachte, ohne eine studentische Hilfskraft, die mich in Person von Jens Scholten sehr effektiv und zuverlässig unterstützt hat, und ohne die freundliche und unbürokratische Hilfe von Frau Dr. Hiltgund Jehle von der Volkswagen-Stiftung hätte die Arbeit nicht in dieser konzentrierten Form durchgeführt werden können. Dafür meinen herzlichen Dank.

Mein besonderer Dank gilt auch den Leitern des Forschungsprojektes, Herrn Prof. Dr. Dietmar Petzina und Prof. Dr. Wolfhard Weber, die mich zu diesem Projekt ermutigt und mich damit nach mehrjähriger Abstinenz wieder an die Universität zurückgeholt haben. Darüber bin ich aus heutiger Perspektive sehr froh. Häufig bedarf es ja erst eines externen Anstoßes, um in einer Situation der Unsicherheit und der Neuorientierung „das Richtige“ zu tun. Für diese Weichenstellung, aber auch für die weit darüber hinausreichende langjährige Unterstützung und die gute Zusammenarbeit möchte ich mich herzlich bedanken.

Vor allem möchte ich mich bei Prof. Dr. Werner Plumpe bedanken, mit dem ich nicht nur seit vielen Jahren freundschaftlich verbunden bin, sondern der mir über den gesamten Zeitraum meiner wissenschaftlichen Laufbahn einen intellektuell fruchtbaren, kritischen, bisweilen provokativen, jedenfalls immer anregenden Austausch geboten hat und der zudem unermüdlich gelesen, korrigiert und begutachtet hat – so auch für diese Arbeit. Dies gilt auch für unsere gemeinsame Arbeit im „Arbeitskreis für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte e.V.“ (AKKU), für ein angenehmes Diskussionsklima, insbesondere mit Blick auf die Tagung zum Thema „Eine kulturalistische Wende in der Unternehmensgeschichtsschreibung?“. Die vorliegende Arbeit versteht sich auch als ein Nachtrag zu dieser Diskussion.

Bedanken möchte ich mich auch sehr bei Frau Prof. Regine Mathias, die mich als Gutachterin auf die besonderen Tücken des „interkulturellen Verstehens“ im Falle der deutsch-japanischen Unternehmenskontakte aufmerksam gemacht hat. Ohne sie wäre ich sicher so mancher Stereotype aufgesessen, die ich dann bei den von mir untersuchten Unternehmern beobachtet habe. Dies gilt auch für Prof. Dr. Erich Pauer und Prof. Dr. Hisashi Yano, deren Rat und Hinweise mir eine große Hilfe waren.

Dabei wird deutlich, daß eine solche Forschungsarbeit ein Gemeinschaftsprojekt ist, auch wenn der Autor letztlich allein für die Inhalte verantwortlich zeichnet. Aber ohne die vielen kleinen und großen fachkundigen Hinweise, Literaturtips, ohne die Herstellung von Kontakten, ohne Austausch und Diskussion, ohne die kritische Durchsicht einzelner Kapitel des Manuskriptes, aber auch ohne Ermutigung fehlten nicht nur der notwendige Ansporn wie inhaltliche Korrekture und konstruktive Kritik, das Produkt wäre insgesamt ein anderes, sicherlich deutlich schlechteres, geworden.

In diesem Zusammenhang möchte ich mich vor allem bei Prof. Dr. Heinz Hartmann bedanken, dessen persönliche Erfahrungen als Zeitzeuge wie als Soziologie in den 50er Jahren in den USA und der Bundesrepublik mir wichtige Anregungen für diese Arbeit geliefert haben. Mich freut besonders, daß er nun im doppelten Sinne – als handelnder wie auch als beobachtender Akteur – in und für diese Arbeit eine wichtige Rolle spielt. Mein Dank gilt auch Prof. Dr. Volker Berghahn, Prof. Dr. Harm Schröter, Dr. Matthias Kipping, Prof. Dr. Gary Herrigel, Dr. Thomas Bittner, Dr. Paul Erker, Dr. Thomas Welskopp und nicht zuletzt Prof. Dr. Alfred Kieser für zahlreiche Hinweise und Anregungen zu methodischen und theoretischen Fragen der Unternehmensgeschichte und zur „Amerikanisierungs“-Diskussion, die auch meinem „produktiven Blick“ zugute kamen.

Mein besonderer Dank gilt auch den Interviewpartnern aus Unternehmen und Wissenschaft, deren Aussagen eine ideale Ergänzung zu den schriftlichen Quellen darstellen und mich darüber hinaus zu einem ständigen Überdenken und zur Ergänzung meiner Ausgangsüberlegungen zwangen. Erwähnen möchte ich hier insbesondere Herrn Roland Altmann (REWE), Prof. Paul Gert von Beckerath (Bayer), Herrn Werner Bonfert (Freudenberg), Prof. Karl-Heinz Briam (Volkswagen), Dr. Frederico Engel (Hüls), Dr. Peter Fink (Krupp), Dr. Carl H. Hahn (Volkswagen und Continental), Prof. Dr. Kurt Hansen (Bayer), Dr. Wolfgang E. Wicht (Glanzstoff), Prof. Dr. Heinz Hartmann (Universität Münster) und Prof. Dr. Erich Staudt (Universität Bochum).

Wenn der Hinweis auf den Gemeinschaftscharakter dieser Arbeit einen Sinn macht, dann auch mit Hinweis auf die fachkundige Unterstützung der Unternehmens- und Wirtschaftsarchivarinnen und -archive, ohne die eine zügige und zielgerichtete Auswertung von Massenquellen nicht möglich gewesen wäre. Mein Dank geht in diesem Zusammenhang an Herrn Wilkes (Archiv AKZO Nobel Faser AG, vorm. Vereinigte Glanzstoff Fabriken AG), Herrn Brinkmann (Archiv Bahlsen KG), an die Herren Pohlenz und Pogarell (Archiv Bayer AG), Herrn Grabe (Archiv Continental AG), Frau Dr. Schuster (Archiv Carl Freudenberg), Herrn Bügel (Archiv Henkel KgaA), Herrn Dr. Berendes (Archiv Hüls AG), Herrn Gutmann (Mitarbeiter bei Kienbaum und Partner), Herrn PD. Dr. Wessel (Archiv Mannesmann AG), Herrn Esser (ehem. REWE), Herrn v. Witzleben und Herrn Dr. Grieger (Auto Museum Volkswagen bzw. Archiv Volkswagen AG) sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Hagley Museum and Library in Wilmington, Delaware und der National Archives II/Kollege Park, Maryland.

Schließlich möchte ich mich bei den Herausgebern des Jahrbuchs für Wirtschaftsgeschichte, Herrn Prof. Dr. Toni Pierenkemper und insbesondere bei Herrn Prof. Dr.

Reinhard Spree als dem Herausgeber der neuen Beihefte des Jahrbuchs sowie bei Herrn Manfred Karras vom Akademie Verlag für die Möglichkeit bedanken, die vorliegende Arbeit dort publizieren zu können.

1 EINLEITUNG

Erkenntnisinteresse – Fragestellung – Arbeitshypothesen

Amerikanische und japanische Management- und Produktionsmethoden hatten nach dem Zweiten Weltkrieg eine wichtige Leitbildfunktion für deutsche Unternehmen. Die Rückkehr auf den Weltmarkt in den fünfziger Jahren, die Behauptung der Wettbewerbsfähigkeit in den sechziger und siebziger Jahren und die zunehmende Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen seit Beginn der achtziger Jahre ist ohne den Einfluß vornehmlich amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden kaum vorstellbar. Während in der Wirtschaftsgeschichte der Erforschung auch externer Einflußfaktoren und Impulse der Rekonstruktion der westdeutschen Wirtschaft nach 1945, wie z.B. der Demontage und Entflechtung, dem Marshallplan, der Investitionshilfe oder dem Wettbewerbsrecht, also vornehmlich makroökonomischen und wirtschaftspolitischen Entwicklungen unter mehr oder weniger starkem amerikanischem Einfluß vergleichsweise viel Aufmerksamkeit zukam, wurde die mikroökonomische Perspektive unter Berücksichtigung des amerikanischen, später auch des japanischen Einflusses auf deutsche Unternehmen bislang kaum berücksichtigt. Schlagworte wie „Amerikanisierung“, „amerikanische Herausforderung“, „Japanisierung“ und „japanische Herausforderung“ sind bislang eher Hilfskonstruktionen einer journalistischen, populärwissenschaftlichen, zunehmend auch der historiographischen Auseinandersetzung mit einem Phänomen, das in der Sozial-, Wirtschafts- und Technikgeschichte, insbesondere im Bereich der Unternehmensgeschichte bislang kaum wissenschaftlich fundiert untersucht worden ist.¹ In der vorliegenden Arbeit werden deshalb die Einflüsse ausländischer, vornehmlich amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden auf deutsche Unternehmer und Unternehmen erforscht, ausgehend von der Genese der Adaptionprozesse, der Wahrnehmung, der Informationsbeschaffung, der inner- und zwischenbetrieblichen Informationsverarbeitung und Kommunikation bis hin zu deren praktischer betrieblicher Umsetzung. Wahrnehmung wird dabei in seinem doppelten Bedeutungszusammenhang verstanden, zum einen in dem Sinne, etwas zur Kenntnis zu nehmen (mental), zum anderen als praktisches Handeln in dem Sinne, eine Gelegenheit zu ergreifen. „Die Wahrnehmungstätigkeit als aktiver Prozeß von Informa-

¹ H. Schröter, Von der Teilung zur Wiedervereinigung (1945-2000), in: M. North (Hg.), Deutsche Wirtschaftsgeschichte. Ein Jahrtausend im Überblick, München 2000, S. 351-420. Der Beitrag zeigt, daß der Amerikanisierungsbegriff zunehmend auch in Standardwerke der Wirtschaftsgeschichte Einzug hält, ohne daß bereits ausreichend empirische Studien vorliegen.

tionsverarbeitung orientiert den Menschen über die Beschaffenheit seiner Umwelt, insbesondere bedeutsame Sachverhalte und Personen, und ermöglicht es ihm damit, sein Handeln entsprechend zu planen und zu steuern.“² Das Ergreifen von Gelegenheiten hängt schließlich von den jeweiligen Bedingungen und Kontexten ab. Diese können „nahe liegen“ oder auch „schwer greifbar“ sein. Gelegenheiten können sich bieten, werden angeboten oder müssen ergriffen werden. Als eine bestimmte Form der unternehmerischen Wahrnehmung hat Francis Joseph Aguilar das „scanning“ bezeichnet. „Scanning the environment for strategic information“ ist eine Aktivität der Informationsbeschaffung als Voraussetzung von Managemententscheidungen, die gleichzeitig eine Reduktion von Komplexität in einer riesigen Datenflut, das Erkennen der Relevanz von Informationen wie auch deren Kompatibilität mit bereits Bekanntem impliziert. Daß dies ein widersprüchlicher Prozeß ist, macht der Begriff „to scan“ deutlich, der nämlich einerseits als scharfes Abtasten, als Punkt-für-Punkt-Übertragung der Umwelt, andererseits auch als flüchtiges Überblicken oder Überfliegen definiert ist. Dieser Prozeß des „scannens“ ist nicht nur auf Individuen, sondern auch auf das Verhalten von Organisationen anwendbar und betrifft somit Fragen des Lernens von Organisationen.³ Lernprozesse wiederum können in starkem Maße durch Leitbilder, als „Katalysatoren des Lernprozesses“⁴ stimuliert werden. Wie diese Wahrnehmungs- und Lernprozesse in den Unternehmen aussehen, insbesondere mit Blick auf die Leitbilder amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsprozesse, soll in der vorliegenden Studie dargestellt werden. Die USA und Japan wurden als Bezugspunkte unternehmerischer Wahrnehmung ausgewählt, weil sie als die führenden Wirtschaftsmächte der Nachkriegszeit eine dominierende Leitbildfunktion für deutsche Unternehmen inne hatten.

Es geht also nachfolgend um die Herausarbeitung eines Perzeptions- und Transformationsprozesses, um individuelle und kollektive Wahrnehmungen und Orientierungen von Unternehmern bzw. Managern an amerikanischen und japanischen Leitbildern im Bereich von Produktion, Technologie und Management, deren Akzeptanz und Relevanz und damit auch um unternehmerische Lernfähigkeit, Entscheidungsfindungs- und Durchsetzungsprozesse. Dabei wird davon ausgegangen, daß mentale Prozesse wie Wahrnehmungen, Einstellungen und Orientierungen zwar unabhängige, aber nicht von ökonomischen, politischen und sozialen Kräften losgelöste Kategorien sind, an die sie sich anpassen und von denen sie stimuliert werden, auf die sie jedoch gleichzeitig einen bestimmenden Einfluß ausüben.⁵

² J.-J. Koch, Wahrnehmungsprozesse, in: E. Gaugler; W. Weber (Hg.), Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2325.

³ F. J. Aguilar, Scanning the Business Environment, New York, London 1967, S. 1, 8 f., 22, 32.

⁴ M. Dierkes; L. Marz, Leitbilder als Katalysatoren des Organisationslernens, in: H. Albach; M. Dierkes; A. Berthoin Antal; K. Vaillant (Hg.), Organisationslernen – institutionelle und kulturelle Dimensionen, Berlin 1998, S. 373-397.

⁵ C. Geertz, Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, Frankfurt am Main 1987, S. 134 f.

Zum einen stellt sich die Frage, auf welchen Gebieten der Unternehmensführung, der Produktion und des Managements, amerikanische oder japanische Einflüsse von Bedeutung waren. Welche ausländischen Management- und Produktionsmethoden setzten sich in deutschen Unternehmen durch, verdrängten oder ergänzten die bisherigen Methoden? Wo konnten sie sich nicht durchsetzen und warum? Wo gab es Widerstände und Hindernisse? Wie verliefen unternehmerische Wahrnehmungs- und Lernprozesse? Welche Quellen und Informationskanäle spielten dabei eine Rolle? Wie sahen schließlich die betrieblichen Diffusionsprozesse, die betrieblichen Kommunikations-, Diskussions- und Entscheidungsstrukturen aus? Wie groß waren individuelle unternehmerische Entscheidungsspielräume? Welche Rolle spielte das individuelle unternehmerische Engagement im Rahmen der Organisation „Unternehmung“?

Bei der Frage der Wahrnehmung und Umsetzung ausländischer Management- und Produktionsmethoden spielen sozio-kulturelle Faktoren eine wichtige Rolle. Vor allem die Unternehmenskulturforchung wie auch die interkulturelle Managementforschung haben in jüngster Zeit gezeigt, wie sehr kulturelle Faktoren, Mentalitäten und Stile die Unternehmensführung und -entwicklung fördern oder behindern können, wie schwierig und problematisch etwa die Kooperation oder Fusion unterschiedlicher Unternehmen selbst gleicher nationaler Herkunft aufgrund divergierender Unternehmenskulturen sein kann. Diese Probleme der Kooperation und Kommunikation können sich bei Unternehmen unterschiedlicher Nationalität oder bei multinationalen Konzernen noch verstärken.⁶ Um so wichtiger wird die Beherrschung interkultureller Kompetenz bereits in der Frühphase unternehmerischer Entscheidungsfindung, Wahrnehmung und Informationsverarbeitung. Bei der hier vorliegenden Thematik stellt sich u.a. die Frage nach dem Einfluß der jeweils spezifischen nationalen kulturellen Traditionen, Normen und Werte bei der Wahrnehmung und Umsetzung ausländischer Management- und Produktionsmethoden. Insofern gilt es, das Verhältnis zwischen der „hardware“ von Technik, Pro-

⁶ J. Hogen, Organisation interkultureller Kompetenz – Kompetenz interkultureller Organisation. Dimensionen der Interaktion zwischen Eigenem und Fremdem, in: Wittener Jahrbuch für ökonomische Literatur 1996, hg. v. M. Hutter, Marburg 1996, S. 65-97; E. v. Keller, Die kulturvergleichende Managementforschung. Gegenstand, Ziele, Methoden, Ergebnisse und Erkenntnisprobleme einer Forschungsrichtung, Bern 1981; E. Dülfer, Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 3. Aufl., München, Wien, 1995; K. P. Hansen, Die Mentalität des Erwerbs. Erfolgsphilosophien amerikanischer Unternehmer, Frankfurt am Main, New York 1992; D. Dirks, Japanisches Management in internationalen Unternehmen. Methodik interkultureller Organisation, Wiesbaden 1995. Auch über die interkulturelle Managementforschung hinaus scheint die ökonomische Theorie die Bedeutung von Mentalitäten für die wirtschaftliche Entwicklung anzuerkennen, wie nicht nur die Arbeiten von D. C. North zeigen, sondern auch jüngere Arbeiten, die sich z.B. der Kategorie des „Vertrauens“ widmen, s. T. Ripperger, Ökonomie des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen 1998. Auch D. Landes legt in seinem jüngsten Buch Wohlstand und Armut der Nationen, Berlin 1998, viel Wert auf die Tatsache, daß „Kultur den entscheidenden Unterschied (macht)“ (S. 517) und für die unterschiedliche wirtschaftliche Entwicklung der einzelnen Staaten von größter Bedeutung ist.

duktion und Wirtschaft und der „software“ kultureller Phänomene genauer auszuloten. Im Bereich der „harten Universalität“ von Wirtschaft und Technik scheinen internationaler Austausch und Kommunikation leichter möglich zu sein als im lokal orientierten, „sanften“ Kulturbereich.⁷ Welche Bedeutung messen Unternehmer und Manager kulturellen Unterschieden, Traditionen und Mentalitäten bei der Wahrnehmung ausländischer Management- und Produktionsmethoden überhaupt zu? Gibt es Unterschiede hinsichtlich der Adaption neuer Technologien auf der einen und Managementmethoden wie etwa dem Marketing, den Public Relations oder des Qualitätsmanagements auf der anderen Seite?

In der Literatur lassen sich immer wieder Äußerungen von Unternehmern finden, die davor warnen, ausländische Management- und Produktionsmethoden einfach zu kopieren. Die unternehmerische Erfahrung hat demnach gezeigt, daß einfache Übertragungen wenig erfolgversprechend und praktikabel sind. In welcher Form wurden neue Management- und Produktionsmethoden dann übernommen? Welches waren fördernde, welches behindernde Faktoren in diesem Prozeß? Gab es, etwa aufgrund der größeren kulturellen Nähe zwischen den USA und der Bundesrepublik, Unterschiede in der Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden? Es ließe sich vermuten, daß die Übertragung japanischer Managementmethoden auf deutsche Unternehmensverhältnisse ungleich schwieriger war als im amerikanischen Fall. Beschäftigten sich deutsche Unternehmer und Manager über die Auseinandersetzung mit der Wirtschaft und Politik überhaupt mit den jeweiligen kulturellen und sozialen Gegebenheiten in den USA und Japan und ließen sie dies in ihre Entscheidungsfindung mit einfließen? Hier stellt sich die Frage nach dem Verhältnis von Fremdwahrnehmung und Selbstreflexion. Beispiele unternehmerischer Wahrnehmung aus den 1920er Jahren zeigen, daß diese zwar über den engen Bereich des Management, der Produktion und Technologie hinausreichten und auch kulturelle und gesellschaftliche Aspekte berücksichtigten, andererseits nahmen deutsche Unternehmer die Produktionskultur des anderen Landes oftmals nur sehr oberflächlich wahr, da der unternehmerische Blick wesentlich durch eigene Erfahrungen und Kompetenzen geprägt war und die Wahrnehmung des Fremden zumeist zur Bestätigung des Eigenen diene. Detailgetreue Beobachtung, Differenzierung, Idealisierung und Stereotypisierung verbanden sich zu einem realitätsfernen Wahrnehmungsmuster.⁸ Unternehmerisches Lernen in Form der Wahrnehmung und Adaption ausländischer Management- und Produktionsmethoden war somit ein selektiver Prozeß. Die unternehmerische Wahrnehmung kon-

⁷ G. Hofstede, *Cultures and Organisations. Software of the mind*, London 1991; R. Ohashi, *Reflexion der nicht-europäischen Moderne*, in: D. Lohmar (Hg.), *Philosophische Grundlagen der Interkulturalität*, Amsterdam, Atlanta 1993, S. 155 ff.; R. A. Mall, *Begriff, Inhalt und Hermeneutik der interkulturellen Philosophie*, in: ebd., S. 7.

⁸ Chr. Kleinschmidt; Th. Welskopp, *Amerika aus deutscher Perspektive. Reiseeindrücke deutscher Ingenieure über die Eisen- und Stahlindustrie der USA, 1900-1930*, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 39, 1994, S. 73-103.

zentrierte sich auf diejenigen ökonomischen, technischen und personalpolitischen Aspekte, die für das eigene Unternehmen von Interesse waren und hatte somit ausschließlich instrumentellen Charakter. Ein umfangreiches „Verstehen“ der fremden Kultur war damit nicht verbunden. Die Adaption ausländischer Methoden konnte schließlich nur dann erfolgreich verlaufen, wenn sie mit den eigenen Methoden und Traditionen der Unternehmensführung kompatibel war.

Für die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg stellt sich die Frage, ob die Fremdwahrnehmung, wie im Falle der 20er Jahre, im wesentlichen der Selbstvergewisserung und der Selbstbestätigung diene oder ob ihr darüber hinaus eine andere Funktion zukam. Das Muster von Perzeption und Stereotypenbildung dürfte auch für die Nachkriegszeit nicht an Wirkung verloren haben. Stereotypen als beständige, vereinfachte Bilder und Generalisierungen fungierten als Hilfsmittel zur Interpretation des Fremden und hatten gleichzeitig eine Filterfunktion, bei der nur willkommene Informationen den Filter passieren konnten. Wahrnehmung war immer stark selektiv, die perzipierte war also immer auch eine konstruierte Realität.⁹ Für diese Einschätzung spricht eine jüngere, zu Beginn der 90er Jahre angefertigte Studie der Unternehmensberatungsfirma Roland Berger & Partner, in der davon ausgegangen wird, daß historisch gewachsene Bilder von anderen Nationen kaum an Stabilität verloren bzw. an Differenziertheit gewonnen haben und daß Manager vor allem das wahrnehmen, was ihren persönlichen Vorstellungen und Einstellungen entspricht.¹⁰ Daß hieße, daß sich an den unternehmerischen Wahrnehmungsmustern gegenüber der Vorkriegszeit kaum etwas geändert hat. Allerdings läßt sich vermuten, daß individuelle und kollektive Wahrnehmungsmuster durch die jeweiligen ökonomischen und politischen und kulturellen Rahmenbedingungen geprägt waren und dementsprechend im Zeitverlauf variierten.

Das Phänomen externer bzw. ausländischer Einflüsse auf Technologie und Unternehmensführung ist schließlich nicht neu, im Gegenteil: Es ist ein konstituierendes Merkmal der Industriegesellschaft. Seit der Industrialisierung verläuft ein ständiger Informationsfluß zwischen den Staaten und Unternehmen, ein Austausch von Technologien und Patenten, von Produktions- und Managementmethoden, zumeist von den höher zu den weniger entwickelten Staaten bzw. Unternehmen. Der von England und Westeuropa ausgehende Industrialisierungsprozeß kann schließlich als eine Ausbreitung von Informationen, als ein sich ausbreitendes Netz von Informationsgebern und -nehmern, als grenzüberschreitende Diffusion des Wissens verstanden werden. Der Aufstieg und das dynamische Wachstum der industriellen Leitsektoren der Schwerindustrie, des Ma-

⁹ K. Krakau, Einführende Überlegungen zur Einstellung und Wirkung von Bildern, die sich Nationen von sich und anderen machen, in: W. P. Adams; K. Krakau (Hg.), Deutschland und Amerika. Perzeption und historische Realität, Berlin 1985, S. 12; H. Husemann, Stereotypes in Landeskunde – Shall we join them if we cannot beat them?, in: L. Bredelle (Hg.), Mediating a Foreign Culture: The United States and Germany. Studies in Intercultural Understanding, Tübingen 1991, S. 17 f.

¹⁰ Roland Berger & Partner; H. Simon; B. Bauer; F. Jägeler, Auf der Suche nach Europas Stärken. Managementkulturen und Erfolgsfaktoren, Landsberg 1993.

schinen- und Eisenbahnbaus vor dem Hintergrund des sich ausbreitenden Weltmarktes und der internationalen Konkurrenz wären ohne internationale Kommunikation und Informationsaustausch, ohne den Technologie- und Wissenstransfer aus den industriell führenden Ländern in diesem Tempo kaum möglich gewesen. Kuznets spricht in diesem Zusammenhang von einem „transnationalen Wissensbestand“ als Voraussetzung des industriellen Wachstums. „In diesem Sinne, was immer die Väter der Ressourcen sind, das Wachstum jeder Nation hat ihre Basis irgendwo außerhalb seiner Grenzen – mit der einzigen Ausnahme der Pioniernation, und keine Nation bleibt lange der Pionier.“¹¹ England hatte lange Zeit diese Pionierrolle inne und verfügte über ein großes technisches und unternehmerisches Wissenspotential. Während wir den Zeitraum, als England der Pionier war und von dort neue Technologien und Produktionsprozesse wie die Dampfkraft oder Methoden der Eisen- und Stahlherstellung den Kontinent und schließlich auch Deutschland erreichten vergleichsweise neutral als „Industrialisierung“ bezeichnen, benutzen wir zur Kennzeichnung des amerikanischen Einflusses auf die Produktions- und Managementmethoden, aber auch auf kulturelle und soziale Phänomene spätestens seit der Zwischenkriegszeit den Begriff der „Amerikanisierung“,¹² entsprechend für die jüngste Entwicklung seit den 1980er Jahren den davon abgeleiteten Begriff der „Japanisierung“. Zweifellos verschob sich mit der Ablösung Englands als führender Industrienation seit der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts das unternehmerische Interesse und die Orientierung an neuen Technologien, Produktionsverfahren und Methoden der Unternehmensführung von Europa nach Amerika und später auch nach Japan. Im Unterschied zum inzwischen fast inflationär gebrauchten Amerikanisierungsbegriff hat es jedoch für den Zeitraum der Industrialisierung keine vergleichbaren Begriffe etwa im Sinne von „Anglisierung“, „Francisierung“ oder „Belgisierung“ gegeben, selbst wenn in der neueren Literatur von unterschiedlichen Wegen und Modellen der Industrialisierung gesprochen und stärker der regionale Charakter dieses Phänomens in den Vordergrund gestellt wird.¹³ Die Industrialisierung führte zwar zu Angleichungen

¹¹ S. Kuznets, *Modern Economic Growth. Rate, Structure, and Spread*, New Haven and London 1966, S. 286, 287.

¹² Dazu A. Lüdtkke; I. Maršolek; A. v. Saldern, Einleitung. *Amerikanisierung: Traum und Alptraum im Deutschland des 20. Jahrhunderts*, in: dies. (Hg.), *Amerikanisierung: Traum und Alptraum im Deutschland des 20. Jahrhunderts*, S. 7-33; Ph. Gassert, *Amerikanismus, Anti-amerikanismus, Amerikanisierung*. *Neue Literatur zur Sozial-, Wirtschafts- und Kulturgeschichte des amerikanischen Einflusses in Deutschland und Europa*, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 39, 1999, S. 531-561; jüngst auch A. Doering-Manteuffel, *Wie westlich sind die Deutschen? Amerikanisierung und Westernisierung im 20. Jahrhundert*, Göttingen 1999 und A. Schildt, *Sind die Westdeutschen amerikanisiert worden?*, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* B50/2000, S. 3-10.

¹³ Dazu jüngst T. Pierenkämper, *Umstrittene Revolutionen. Die Industrialisierung im 19. Jahrhundert*, Frankfurt am Main 1996; J. Komlos, *Ein Überblick über die Konzeptionen der Industriellen Revolution*, in: *VSWG* 84, 1997, S. 461-511; für das „deutsche Model“ s. G. Herzigel, *Industrial Constructions. The sources of German industrial power*, Cambridge, N.Y., Melbourne 1996.

und Ähnlichkeiten der technologischen Entwicklung und der Unternehmensführung, gleichzeitig blieben jedoch regionale und Unterschiede auf Unternehmensebene bestehen. Vielleicht sollten wir in dieser Frage auch weniger deduktiv von der Makroperspektive bzw. der Ebene der Nationalstaaten ausgehen, also von nationalen Produktionskulturen, die dann „amerikanisiert“ oder „japanisiert“ wurden, als vielmehr induktiv von der Mikroperspektive, von der Unternehmensperspektive, von der Entstehung unternehmerischer Kommunikations- und Informationsnetze, die weltweit geknüpft wurden, aber auch gleichzeitig wieder durch staatliche, regionale und betriebliche Einflüsse beeinflusst wurden. Insofern ließe sich angemessener von einer Internationalisierung der Management- und Produktionsmethoden sprechen als von einer Konvergenz im Sinne einer allmählichen Vereinheitlichung. In der vorliegenden Arbeit sind sowohl die Amerikanisierungs- bzw. Japanisierungs- als auch die Konvergenzthese noch einmal zu überdenken und an empirischen Beispielen deutscher Unternehmen für den Zeitraum nach dem Zweiten Weltkrieg auf der Mikroebene zu überprüfen.

In der langfristigen Perspektive des transnationalen Wissenstransfers seit der Industrialisierung lassen sich Phasen unterschiedlicher Dichte und Intensität der Wahrnehmung und des Austausches von Informationen über Technologien und Managementmethoden beobachten, eine „Modernisierungsdynamik von Öffnung und Schließung“.¹⁴ Besonders in Zeiten des Krieges lassen sich im Bereich der Wirtschaft Abschließungsmechanismen beobachten, die durch politisch motivierte Autarkiebestrebungen gekennzeichnet sind und die den für zahlreiche Unternehmen notwendigen externen Informations- und Kommunikationsfluß unterbrechen. Zwar konnte die deutsche Autarkiewirtschaft hinsichtlich des Outputs oder auch mit Blick auf die Entwicklung synthetischer Ersatzprodukte z.T. bemerkenswerte Ergebnisse erzielen, doch gilt diese Aussage auch nur für die künstliche Situation der Abschließung. Sobald die Kontakte zum Weltmarkt hergestellt wurden, erwiesen sich diese Anstrengungen nur als „second best way“, ein Phänomen, daß sich im übrigen auch auf die wirtschaftliche Entwicklung der sozialistischen Staaten nach 1945 übertragen läßt. Die Öffnungsphasen nach den beiden Weltkriegen führten dann für die deutsche Wirtschaft zu den jeweiligen Übergangs- und Anpassungsproblemen, die mit erheblichen Anstrengungen einhergingen, das Versäumte nachzuholen und wieder den Anschluß an das „Weltniveau“ zu finden. Dies war eine Voraussetzung für die Überlebens- und Konkurrenzfähigkeit der deutschen Unternehmen. Dieser Prozeß der Öffnung und der verstärkten Fremdwahrnehmung westdeutscher Unternehmer muß, nach den Erfahrungen der Zwischenkriegs- und Kriegszeit, als Lernprozeß gewertet werden. Diente die Fremdwahrnehmung der Unternehmen zur Zeit der Weimarer Republik in erster Linie der Selbstbestätigung und Selbstvergewisserung, so kam es zur Zeit des Nationalsozialismus zu einer politisch gewollten, von den Unternehmen oftmals nur unfreiwillig akzeptierten internationalen Abschließung und Isolation. Dies sollte und mußte zum Zwecke der erfolgreichen Rückkehr deutscher Unter-

¹⁴ J. Habermas, Die postnationale Konstellation und die Zukunft der Demokratie, in: Blätter für deutsche und internationale Politik 7, 1998, S. 812.

nehmen auf den Weltmarkt überwunden werden. Es ist davon auszugehen, daß diejenigen Unternehmen, die eine hohe Bereitschaft zeigten vom Ausland – und das hieß zunächst: von den USA – zu lernen, sich am besten auf die veränderten Umweltbedingungen einstellen konnten. Dabei stellt sich die Frage, welche Defizite aus Sicht der deutschen Unternehmen nach dem Krieg bestanden. Wie waren sie zu beheben? In welchen Bereichen orientierte man sich an amerikanischen Vorbildern? Gab es Anknüpfungspunkte an die Zeit vor der Abschließung? Welche Bedeutung hatten in diesem Zusammenhang persönliche Kontakte und Erfahrungen von Unternehmern? Gab es Einstellungs- und Wahrnehmungsunterschiede zwischen älteren und jüngeren Unternehmern, existierten also generationenspezifische Wahrnehmungsmuster, die sich auf die unternehmerischen Entscheidungen auswirkten? Es scheint plausibel, daß die jüngere Unternehmergegeneration die Fehler einer zu starken Selbstorientierung – bis hin zur Isolation – eher zu überwinden suchte und ein höheres Maß an Aufgeschlossenheit und Flexibilität aufbrachte als die Führungskräfte der 20er und 30er Jahre. Diese Annahmen gilt es empirisch zu überprüfen.

Es ist davon auszugehen, daß nach den unternehmerischen Erfahrungen unter dem Nationalsozialismus unter zunächst unsicheren wirtschaftlichen Verhältnissen, dem über einen längeren Zeitraum unterbrochenen Informationsfluß aus dem Ausland und einer defizitären Organisation der Unternehmen ein geringeres Selbstvertrauen in die eigenen unternehmerischen Fähigkeiten bestand, zwischenzeitlich dominierende gesellschaftliche und kulturelle Werte und Normen in Frage gestellt und nach neuen Leitbildern und Orientierungsmustern gesucht bzw. externe Angebote bereitwillig aufgegriffen wurden. Neue, vor allem aus Amerika kommende, Lehr- und Glaubenssätze, Management- und Produktionsmethoden dürften in deutschen Unternehmen einen günstigen Nährboden gefunden haben. Dies hatte seine Ursachen zum einen im ökonomischen Sendungsbewußtsein der amerikanischen Besatzungsmacht, zum anderen in der bereitwilligen Übernahme erfolgreicher Management- und Produktionsmodelle einer Siegermacht, die nicht nur auf militärischem, sondern auch auf ökonomischem Gebiet ihre Überlegenheit nunmehr seit Jahrzehnten unter Beweis gestellt hatte. Die z.T. fast kritiklose Orientierung an amerikanischen Leitbildern zum Zwecke der Modernisierung der Wirtschaft erinnert an die Beziehung zwischen Entwicklungsländern und Industrienationen. Heinz Hartmann spricht in diesem Zusammenhang von der „Missionierung“ durch die Siegermacht.¹⁵ Ob diese in einen „kulturellen Imperialismus des Managements“¹⁶ mündete, wird zu prüfen sein. Zumindest für die Phase der Marshallplanpolitik wird sich zeigen, daß die Politik der USA eine Unterstützung im technischen und Managementbereich beinhaltete, die, nicht nur gegenüber Deutschland, sondern auch gegenüber den anderen europäischen Staaten, Parallelen zur Entwicklungshilfe erkennen läßt, die im übrigen von den USA zeitgleich in zahlreichen Staaten Südamerikas, Afri-

¹⁵ H. Hartmann, *Amerikanische Firmen in Deutschland*, Köln und Opladen 1963, S. 195.

¹⁶ Chr. Deutschmann, *Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller ‚Imperialismus‘ des Managements*, in: *Soziale Welt* 40, 1989, S. 374-396.

kas und Asiens in Gang gesetzt wurde. Die These, daß sich dies mit dem zunehmenden wirtschaftlichen Erfolg deutscher Unternehmen änderte, daß deutsche Unternehmer wieder an Selbstbewußtsein gewannen und gleichzeitig die starke Amerikaorientierung bzw. -fixierung und damit auch vermeintliche Ansätze eines „kulturellen Imperialismus des Managements“ (Christoph Deutschmann) an Gewicht verloren, wird schließlich durch empirische Belege zu untermauern sein.

In seinen Studien über amerikanische Unternehmen in Deutschland sowie über Autorität und Organisation deutscher Unternehmer belegte Heinz Hartmann bereits vor 30 Jahren den starken amerikanischen Einfluß amerikanischer Tochterfirmen auf deutsche Unternehmen, die Managementimporte und den starken amerikanischen Einfluß auf das deutsche Wirtschaftsleben, der bis in den Sprachgebrauch hinein mit Amerikanismen wie „Manager“, „Public Relations“, „Human Relations“ oder auch „Teamwork“ die neudeutsche Alltagssprache und den Unternehmensalltag der 50er Jahre prägten, während bereits wenige Jahre später auch gegenläufige Tendenzen zu beobachten waren: „Teilweise in dem gewaltsamen Versuch, das Fremde und das Eigene zu versöhnen, und teilweise aus dem neu erwachenden Selbstbewußtsein werden Behauptungen laut, diese ‚Importe‘ seien in Wirklichkeit rückimportiert.“¹⁷ Inzwischen war die unkritische und vielfache sogar euphorische Orientierung an amerikanischen Leitbildern einer zunehmenden Relativierung und Versachlichung im deutschen Managerdiskurs gewichen. Beispiele dafür sind der zunächst vieldiskutierte „Human-Relations“-Ansatz sowie die in zahlreichen Unternehmen eingeführten „Training-Within-Industry“- (TWI) Programme. Dabei stellt sich dann in der Tat auch die Frage, inwieweit es sich hier um Rückimporte oder zumindest Weiterentwicklungen von bereits in den 20er Jahren im Rahmen der deutschen Werksgemeinschaftsideologie formulierte Unternehmensstrategien handelt, wie es z.T. in der neueren soziologischen bzw. wirtschaftswissenschaftlichen Literatur angedeutet wird.¹⁸ Die relative Erfolglosigkeit der amerikanischen Human-Relations- und TWI-Programme wirft andererseits die Frage auf, ob nicht die deutsche Gestaltung der industriellen Beziehungen, ihre langjährige Tradition, basierend auf tariflichen Aushandlungsprozessen und staatlichem Einfluß, die sich seit Beginn der 50er Jahre in Form der Mitbestimmungsgesetze manifestierten, als ein erfolgreiches deutsches Gegenmodell zur amerikanischen Gestaltung der industriellen Beziehungen und damit als ein Gegenargument zur Konvergenzthese verstanden werden kann.¹⁹

¹⁷ H. Hartmann, *Der deutsche Unternehmer. Autorität und Organisation*, Frankfurt am Main 1968, S. 101; ders., *Amerikanische Firmen in Deutschland*, Köln und Opladen 1963.

¹⁸ H. Kaste, *Arbeitgeber und Humanisierung der Arbeit. Eine exemplarische Analyse*, Opladen 1981; G. Krell, *Vergemeinschaftende Personalpolitik. Normative Personallehren, Werksgemeinschaft, NS-Betriebsgemeinschaft, betriebliche Partnerschaft, Japan, Unternehmenskultur*, München und Mering 1994.

¹⁹ R. R. Locke, *The Collapse of the American Management Mystique*, New York 1996, S. 55 ff., 101 f.; M. Warner; A. Campbell, *German Management*, in: D. J. Hickson (ed.), *Management in Western Europe. Society, Culture, and Organization in Twelve Nations*, Berlin, New York 1993, S. 92 f.

Dem ersten Nachkriegsjahrzehnt folgten strukturelle Veränderungen der internationalen wirtschaftlichen Entwicklung wie die zunehmende Globalisierung der Märkte, die Gründung der EWG und des GATT, die wachsende Konkurrenz amerikanischer und japanischer Unternehmen sowie der Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten, die schließlich auch zu einem Paradigmenwechsel der Managementmethoden führten, welche nunmehr weniger auf Produktionssteigerungen, sondern zunehmend auf Kostensenkung, Produktivitätssteigerung und eine Neuorientierung mit Blick auf die Markterschließung zielten. In diesem Zusammenhang gewannen Methoden des Controlling und des Marketing an Bedeutung. Nicht mehr allein die traditionelle Kostenrechnung, sondern eine umfangreiche Leistungsüberwachung verschiedener Funktionsbereiche begann sich nun auch in deutschen Unternehmen durchzusetzen. Marktforschung, Product-Management, Verkaufsförderung, eine stärkere Kundenorientierung sowie eine umfangreichere Öffentlichkeitsarbeit einer als typisch amerikanisch identifizierten „Mentalität des Erwerbs“²⁰ gingen über die bisherigen Methoden deutscher Unternehmensführung hinaus. Zeitgenössische deutsche Studien, basierend auf Studienreisen in die USA, sahen im Marketing einen „Höhepunkt der Marktorientierung von Unternehmen“, eine „neue Denkweise“, welche die Vorstellung aufbreche, daß es in deutschen Unternehmen ein Primat der Produktion gebe. Es gelte schließlich, in Europa und damit auch in Deutschland ein „tief verwurzeltes soziales Vorurteil“ abzubauen, welches Verkaufen als „niedrig“, Produktion dagegen als „ehrenhaft“ darstelle.²¹

Konnte diese „neue Denkweise“ auf die deutsche Wirtschaft und Gesellschaft übertragen werden? Wie tiefgreifend war die unternehmerische Wahrnehmung einerseits und die tatsächliche Adaption andererseits? Handelte es sich um eher oberflächliche „transkulturelle“ Phänomene oder um eine „Interkulturalität“ im Sinne einer weitgehenden Durchdringung und Verflechtung? Es gibt Hinweise darauf, daß diese über den engen Bereich des Unternehmens und der Wirtschaft hinausreichten und eine kulturelle Breitenwirkung entfalteten, denkt man etwa an den Gebrauch von Anglizismen in der deutschen Sprache oder an den Einstellungs- und Mentalitätswandel im Gefolge der sich entwickelnden Konsumgesellschaft seit den 50er Jahren.²² Hier dürfte es große Unterschiede zwischen dem amerikanischen und dem japanischen Fall geben. Der ameri-

²⁰ K. P. Hansen, Die Mentalität des Erwerbs, S. 12 f.; 152 f.

²¹ J. Jirasek; R. Münzel, Marktorientierte Unternehmensführung. Erfahrungen aus der amerikanischen Praxis, Stuttgart 1964, S. 14; H. Hartmann, Amerikanische Firmen in Deutschland, S. 207; H. G. Schröter, Erfolgsfaktor Marketing: Der Strukturwandel von der Reklame zur Unternehmenssteuerung, in: Wirtschaft-Gesellschaft-Unternehmen. Festschrift für Hans Pohl zum 60. Geburtstag, hg. von W. Feldenkirchen; F. Schönert-Röhlk; G. Schulz, Stuttgart 1995, S. 1099-1127.

²² A. Andersen, Der Traum vom guten Leben. Alltags- und Konsumgeschichte vom Wirtschaftswunder bis heute, Frankfurt am Main, New York 1997; M. Wildt, Vom kleinen Wohlstand. Eine Konsumgeschichte der fünfziger Jahre, Frankfurt am Main 1996. Jüngst W. König, Geschichte der Konsumgesellschaft, Stuttgart 2000, in der explizit die Entwicklung der Konsumgesellschaft in Deutschland und den USA berücksichtigt wird.

kanische Einfluß auf Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft war ungleich stärker und tiefgreifender als der japanische. Der Erfolg der amerikanischen Wirtschaft, so ein Bericht junger deutscher Unternehmer nach einer Amerikareise in den 50er Jahren, beruhe nicht zuletzt auf der Tatsache, daß in den USA unternehmerisches Denken nicht auf wenige beschränkt bleibe, sondern „Allgemeingut jedes Bürgers ist“ und Fragen der Erziehung und Ausbildung ebenso betreffe wie Aspekte des öffentlichen Lebens und der Managerschulung. Grundsätzlich zeichne sich die amerikanische Gesellschaft durch mehr Aufgeschlossenheit zum Erfahrungsaustausch aus, während in Deutschland ein „Kästchendenken“ vorherrsche. Darüber hinaus ist von einer unterschiedlichen „Atmosphäre“ im gesellschaftlichen Leben der USA die Rede sowie von einer anderen Einstellung der Menschen zu persönlicher Freiheit und Individualismus und dem aktiven Interesse an der Gestaltung des öffentlichen Lebens.²³ Hier hat sich innerhalb von zwanzig Jahren in der bundesrepublikanischen Gesellschaft ein deutlicher Wandel vollzogen, der sicherlich zu einem Großteil auf die politischen und sozialen Veränderungen innerhalb dieses Zeitraums, zu einem nicht geringen, hier näher zu bestimmenden Teil aber auch durch den Einfluß amerikanischer Unternehmen auf Wirtschaft und Gesellschaft bedingt sein dürfte und der schließlich in eine deutsche „Westbindung“ auch in ökonomischer Hinsicht mündete.

Gegen Ende der 60er Jahre hatte der unternehmerische Amerikadiskurs seinen Höhepunkt bereits überschritten. Zwar bestimmte Servan-Schreibers Buch über die „Amerikanische Herausforderung“ die öffentlichkeitswirksame Diskussion über die „technologische Lücke“ und das „zerfallende Wirtschaftsgebäude“ in Europa, doch löste die aufstrebende Wirtschaftsmacht Japan zunehmend die USA in der Rolle des unternehmerischen Leitbildes ab. Unternehmer im Wirtschaftswunderland Deutschland, welches soeben die erste Rezession der Nachkriegszeit erlebt hatte, mußten sich, vornehmlich in populärwissenschaftlichen Veröffentlichungen, Versäumnisse und Führungsdefizite auch auf dem Gebiet der Unternehmensführung vorwerfen lassen. Japan, welches einen ähnlich schwierigen Start nach dem Zweiten Weltkrieg gehabt hatte und sich anschickte, Deutschland als Wirtschaftsmacht zu überholen, habe auf dem Gebiet der Wachstumsindustrien des Schiffbaus, der Stahl- und Konsumgüterherstellung und der Elektroindustrie mehr erreicht als die Bundesrepublik, was nicht zuletzt auf die vorurteilsfreie Bereitschaft zurückzuführen sei, „von aller Welt zu lernen“. In der journalistischen Literatur und der öffentlichen Diskussion wurde diese Diskussion mit großer Schärfe und z.T. martialischem Vokabular geführt, wenn etwa bei Servan-Schreiber von „Krieg“ oder „Gegenoffensive“ gesprochen wird. Dohnanyi geht von einer Verschiebung der Symbole nationalen Selbstbewußtseins „von den Paraden und Feldschlachten der Kriege zu den wirtschaftlichen Wachstumsraten, technologischen Erfol-

²³ Unternehmerisches Handeln und Ausbildung für die Unternehmensführung. Bericht junger Unternehmer über Studienreisen in USA (RKW-Auslandsdienst, H. 85), S. 16 f. u. S. 23.

gen und industriellen Großprojekten“ aus.²⁴ Dabei stellt sich die Frage, inwieweit diese, die Öffentlichkeit und die Politik bestimmenden Diskurse, auch innerhalb der Unternehmen von Relevanz waren. Wurden japanische Technologie oder japanische Managementmethoden bereits zu diesem Zeitpunkt als Bedrohung, Herausforderung oder Konkurrenz betrachtet? Seit wann übernahm Japan von den USA die Rolle des „development model“? Welches waren die bevorzugten Objekte des Studiums japanischer Management- und Produktionsmethoden bei deutschen Unternehmern und Managern? In der Literatur taucht die unternehmerische Beschäftigung mit japanischen Management- und Produktionsmethoden erst zu Beginn der 80er Jahre auf. Wenn sich die „japanische Herausforderung“²⁵ jedoch bereits seit Ende der 60er Jahre ankündigte, und wenn man bereits seit den 50er Jahren von einer „managerial revolution“ in Japan sprechen kann – wobei die japanischen Unternehmen nicht nur durch die Adaption fremder Technologien, sondern auch in Fragen der Personalrekrutierung und der Organisation von Produktlinien den amerikanischen und europäischen Konkurrenten überlegen war²⁶ –, so stellt sich die Frage, ob und warum deutsche Unternehmen diese Entwicklung nicht rechtzeitig erkannt bzw. die Tragweite des Phänomens unterschätzt haben. Dieses potentielle Wahrnehmungsdefizit sowie die Genese der Japanrezeption in deutschen Unternehmen gilt es genauer zu beleuchten.

Aus Sicht deutscher Unternehmer sollte der Blick nach Japan nicht zuletzt deshalb interessant sein, weil die japanische Wirtschaft seit Kriegsende zumindest auf einigen Gebieten vergleichbare Entwicklungen durchlaufen hatte wie die deutsche. Auch Japan hatte den Krieg verloren und stand in den ersten Nachkriegsjahren unter dem Einfluß alliierter Okkupation. Der Einfluß der amerikanischen Besatzung wirkte sich etwa auf dem Gebiet der Entflechtung, der Reorganisation und der Demokratisierung der traditionellen japanischen Unternehmensstrukturen aus. Darüber hinaus gab es von amerikanischer Seite, ähnlich wie im deutschen Fall, im Rahmen der Wirtschaftshilfe Anleitungen auf dem Gebiet moderner Managementmethoden. Diese wurden von japanischer Seite begierig aufgegriffen, weil auch dort in Folge der Niederlage Unsicherheiten im Bereich der traditionellen Kultur- und Moralvorstellungen auftraten, die sich auf Unternehmensebene widerspiegelten und eine hohe Bereitschaft zur Adaption amerikanischer Managementmethoden wie Human Relations, Training-Within-Industry und Qualitätskontrolle nach sich zogen. Diese ausgeprägte Amerikaorientierung nahm – ähnlich wie in der Bundesrepublik – mit dem Wiedererstarken der Wirtschaft und dem zunehmenden Selbstbewußtsein in den 50er Jahren ab. Der Aufstieg japanischer Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie, des Bergbaus, der Chemie- und der Automobilindustrie sowie des Maschinenbaus basierte – ähnlich wie in Deutschland – z.T. auf der Stimulanz

²⁴ J.-J. Servan-Schreiber, *Die amerikanische Herausforderung*, Hamburg 1968; K. v. Dohnanyi, *Japanische Strategien oder Das deutsche Führungsdefizit*, München 1969, S. 79.

²⁵ H. Hedberg, *Die japanische Herausforderung*, Hamburg 1970.

²⁶ E. Abe; R. Fitzgerald, *Japanese Economic Success: Timing, Culture, and Organizational Capability*, in: *Business History* 37, 1995, S. 1-31.

des Korea-Krieges, der Neutralisierung der Arbeiterbewegung, der Aufgeschlossenheit einer neuen Managementgeneration sowie der Adaption fremder, aber auch der Weiterentwicklung eigener Management- und Produktionsmethoden. Dem deutschen „Wirtschaftswunder“ entsprach insofern ein „Japanese Miracle“, welches seit Ende der 70er Jahre, wenn auch zunächst sehr zögerlich, für deutsche Unternehmer an Bedeutung gewann.

Im Unterschied zur Wahrnehmung amerikanischer Methoden der Unternehmensführung dürften bei der Wahrnehmung und Adaption japanischer Management- und Produktionsmethoden größere sozio-kulturelle Hürden zu überwinden gewesen sein. Dies betrifft etwa die in der Literatur vielfach dargestellte starke Bedeutung kollektiver japanischer Gesellschaftsformen wie der Familie oder der Dorfgemeinschaft, die starke Konsensorientierung und Konfliktgemeinschaft, die Dominanz vertikaler Beziehungen, die Bedeutung von Loyalitäts- oder Harmoniebestrebungen – teilweise Ausdruck konfuzianischer Tradition – und deren Auswirkungen auf die japanische Unternehmensführung in Form von lebenslänglicher Anstellung, dem Senioritätsprinzip, des „ringi“-Systems kollektiver Entscheidungsfindung oder der hohen Betriebsloyalität und -identifikation. Während die deutsche soziologische und wirtschaftswissenschaftliche und vor allem auch die populärwissenschaftliche Literatur ein breites Spektrum unterschiedlicher makro- und mikroökonomischer Faktoren zur Erklärung des japanischen Wirtschaftswunders und dessen vermeintlicher Überlegenheit heranzog, war das Interesse deutscher Unternehmer an Japan zunächst eher gering, die Wahrnehmung japanischer Managementmethoden selektiv und konzentrierte sich auf Fragen der Arbeitszeit und des Lohnes, wobei auch hier sozio-kulturelle Faktoren weitgehend ausgeblendet, grob vereinfacht dargestellt wurden und von Stereotypisierungen durchsetzt waren.²⁷ Im Zuge der Krisentendenzen in deutschen Unternehmen ab Mitte der siebziger Jahre, wobei Probleme der Planbarkeit und verzögerten Lieferzeiten ebenso deutlich wurden wie die Grenzen des Taylorismus und Fordismus, gewannen Fragen der Logistik, der Flexibilität, der Qualitätskontrolle und der Arbeitnehmermotivation und -beteiligung an Bedeutung. Die für deutsche Unternehmen interessanten Aspekte japanischer Management- und Produktionsmethoden wie „Quality Circles“, Gruppenarbeit, „Just-in-Time“-Produktion, „Profit-Center“, die Organisation von Forschung und Entwicklung sowie der Diversifikation hatte sich in Japan bereits seit den 50er Jahren entwickelt, bevor man in Deutschland mit erheblicher zeitlicher Verzögerung darauf aufmerksam wurde. So hatte Toyota schon seit Beginn der 50er Jahre – zunächst sogar mit Hilfe amerikanischer Experten – in mehreren Schritten Qualitätskontrollsysteme errichtet und mit dem System der „Lean-Production“ und „Just-in-Time“-Fertigung eine weitgehend eigenständige Produktionskultur geschaffen, selbst wenn sich hier bereits in den 20er Jahren amerikanische Vorläufer finden lassen. Auch die Diversifikation japanischer Großunternehmen

²⁷ Chr. Deutschmann, *Arbeitszeit in Japan. Organisatorische und organisationskulturelle Aspekte der „Rundumnutzung“ der Arbeitskraft*, Frankfurt am Main-New York 1987, S. 10 f.

begann bereits in den 50er Jahren und setzte sich in den 60er und 70er Jahren fort. Parallel dazu kam es zu einer Reform des Managements in Richtung multidivisionaler Strukturen, die mit einer stärkeren Dezentralisierung der Unternehmen korrespondierte.²⁸ „Lean-Production“, „Just-in-Time“-Produktion und „Quality-Circles“ sind seit den späten 70er Jahren nicht nur ein Synonym für japanische Produktionskultur, sondern auch für Modernisierung überhaupt und als solche, wenn auch mit zeitlicher Verzögerung, Bestandteil deutscher Managementstrategien geworden.

Neben den oben angedeuteten Fragen nach Inhalten und der vermeintlich verspäteten Wahrnehmung japanischer Management- und Produktionsmethoden und deren Folgen für deutsche Unternehmen sowie nach der Bedeutung sozio-kultureller Faktoren der Wahrnehmung und Adaption stellt sich auch hier die Frage nach Parallelen bzw. Anknüpfungspunkten an deutsche Traditionen. Die Hinweise auf amerikanische Vorläufer der japanischen Qualitätsbewegung machen schließlich deutlich, daß bestimmte Managementmethoden trotz großer sozio-kultureller Unterschiede eine hohe Durchlässigkeit aufweisen, und zwar über mehrere Grenzen und Systeme hinweg. Der Informationsfluß läuft also scheinbar nicht nur in eine Richtung, sondern gleichzeitig oder mit Verzögerung in mehrere Richtungen, vor und zurück, Managementmethoden werden exportiert und re-importiert, wobei sich Ursprünge und Originalität kaum mehr eindeutig zuordnen lassen. In diesem Interdependenzgeflecht kommt es zu Veränderungen, Modifikationen und Überlagerungen, also zu einem verzweigten System von Informationsübertragungen. Beispielsweise entwickelte sich das Qualitätsmanagement, ausgehend von den USA, schließlich in viel stärkerem Maße in Japan, wurde in den USA über den japanischen Umweg wiederentdeckt, um schließlich in deutschen Unternehmen sowohl über Japan als auch über die USA adaptiert zu werden. Im vorliegenden Falle bedeutet dies, die zu untersuchenden Wahrnehmungen deutscher Unternehmer nicht nur bilateral, zwischen der Bundesrepublik und den USA sowie zwischen der Bundesrepublik und Japan, sondern trilateral, im Dreieck bundesrepublikanischer, amerikanischer und japanischer Unternehmen zu betrachten.

So stellt sich einmal mehr die Frage nach einer allmählichen internationalen Angleichung oder Standardisierung der Management- und Produktionsmethoden im Sinne der Konvergenztheorie. Für zahlreiche Unternehmen und Unternehmensbereiche steht der amerikanische Einfluß in den 50er und 60er Jahren, etwa auf dem Gebiet des Marketing oder der Unternehmensorganisation, bzw. der japanische Einfluß auf dem Gebiet der Arbeitsorganisation und deren breite Durchsetzung in unterschiedlichen Staaten und Unternehmen, außer Zweifel. Es wird zu fragen sein, ob darüber in den führenden Industriestaaten mehr oder weniger gleiche Produktionskulturen entstanden, oder ob sich die zu beobachtenden Konvergenztendenzen mit der kulturalistischen These in Einklang

²⁸ Y. Suzuki, *Japanese Management Structures, 1920-1980*, London 1991; M. Udagawa, *The Development of Production Management at the Toyota Motor Corporation*, in: *Business History* 37, 1995, S. 107-119; M. Schwatz; A. Fish, *Just-in-Time Inventories in Old Detroit*, in: *Business History* 40, 1998, No. 3, S. 48-71.

bringen lassen, daß zwar von einer zunehmenden Angleichung der Management- und Produktionsmethoden gesprochen werden kann, die jedoch vor dem Hintergrund der jeweiligen unternehmensspezifischen Traditionen, Normen und Werte unterschiedliche Ausprägungen erfahren und modifizierte Produktionskulturen entstehen ließen. Auf Basis empirischen Materials widmet sich die vorliegende Untersuchung also dem Wandel von Einstellungen und Orientierungen, kulturbedingten Verhaltensweisen und Wahrnehmungen deutscher Unternehmer und Manager, deren Akzeptanz und Relevanz hinsichtlich der Einführung neuer Management- und Produktionsmethoden, ausgehend von der Überlegung, daß eine erfolgreiche Unternehmensführung vor dem Hintergrund einer zunehmenden weltwirtschaftlichen Verflechtung von dem permanenten Informationsfluß, der Fremdwahrnehmung und Selbstreflexion, der Anpassungs- und Lernfähigkeit des „agilen Unternehmens“ (Horst Wildemann), nicht nur mit Blick auf ökonomische und technologische, sondern auch auf sogenannte weiche, d.h. kulturelle Faktoren, also der Abstimmung von „Hardware“ und „Software“, abhängig ist.

Untersuchungsebenen – Untersuchungsmethode – theoretische Grundlagen

Dem Untersuchungsgegenstand der Fremdwahrnehmung ausländischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer angemessen, konzentriert sich die vorliegende Studie auf die Untersuchungsebene des Unternehmens und dabei insbesondere auf die leitenden Akteure des Unternehmens: die Unternehmer und Manager. Es handelt sich somit um eine „Geschichte von oben“, wobei dieser Blickwinkel durch die Tatsache legitimiert ist, daß die Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden eine Angelegenheit der Unternehmensleitung war. Nur diese hatte die Möglichkeit aufwendiger und kostspieliger Amerika- oder Japanreisen und nur sie verfügten über entsprechende Informationen als Grundlage der Fremdwahrnehmung und der darauf aufbauenden Unternehmensentscheidungen.

Unternehmen werden an dieser Stelle weniger als funktionale Organisationen denn als „soziale Systeme“ bzw. als „offene sozio-technische Systeme“ betrachtet, in denen Handlungen, Entscheidungen und Wahrnehmungen von Individuen unter den Bedingungen komplexer und veränderlicher Umwelten im Mittelpunkt stehen.²⁹ Innerhalb der Organisation „Unternehmung“ richtet sich das Augenmerk dementsprechend auf die

²⁹ W. Plumpe, Unternehmen, in: *Moderne Wirtschaftsgeschichte*, hg. von G. Ambrosius; D. Petzina und W. Plumpe, München 1996, S. 47; ders., Das Unternehmen als soziale Organisation – Thesen zu einer erneuerten historischen Unternehmensforschung, in: *AKKUMULATION. Informationen des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industrie-geschichte* Nr. 11, 1998, S. 1-7; W. H. Staehle, *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 7. Aufl., München 1994, S. 390; U. Berger; I. Bernhard-Mehlich, Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, in: A. Kieser (Hg.), *Organisationstheorien*, Stuttgart, Berlin, 2. Aufl., Köln 1995, S. 124.

Führungsebene. Diese wird hier gleichgesetzt mit Management, wobei dieser Begriff bereits ein Teilresultat dessen ist, was erst noch untersucht werden soll, nämlich des amerikanischen Einflusses auf deutsche Unternehmen nach dem Zweiten Weltkrieg. Während noch bis in die 1960er Jahre hinein die Frage nach der angemessenen Begrifflichkeit „Unternehmer oder Manager“ kontrovers diskutiert wurde, hat sich der Begriff „Manager“ bzw. „Management“ in der deutschen Alltagssprache neben anderen Anglizismen, insbesondere im Bereich der Wirtschaft und der Unternehmen, weitgehend durchgesetzt und wird mit unterschiedlicher Akzentuierung als Unternehmensführung, Führung oder Leitung gleichgesetzt, ohne daß der Unternehmerbegriff dadurch vollständig verdrängt worden wäre.³⁰

Das Management wiederum als Institution und als Kollektivakteur läßt sich untergliedern in ein oberes, ein mittleres und ein unteres Management. Während das obere Management die unternehmenspolitischen Ziele und Grundsätze formuliert und die unternehmerischen Führungsentscheidungen trifft, besteht die Aufgabe des mittleren Management darin, diese Entscheidungen und Vorgaben zu übersetzen und zu überwachen. Die Orientierung des mittleren Management ist nach oben, zur Leitungsebene gerichtet, die des unteren Management, etwa der Meister und Gruppenleiter, nach unten zu den ausführend tätigen Mitarbeitern. Zwar konzentriert sich die vorliegende Untersuchung auf die Betrachtung der oberen Managementebene, da sich hier entsprechend dem Erkenntnisgegenstand die Wahrnehmungsprozesse ausländischer Management- und Produktionsmethoden bündeln und schließlich auch verarbeitet und in Entscheidungen umgesetzt werden, doch finden auch die mittlere und untere Managementebene Berücksichtigung etwa dort, wo es um die Umsetzung von Entscheidungen in den nachgeordneten Instanzen geht. Schließlich gilt es auch den Blick über die Mikroperspektive des Unternehmens und seiner Akteure hinaus auf die Ebene der interpersonellen Beziehungen, der Informations- und Kommunikationsstrukturen zu werfen, die als Interdependenzgeflechte oder Netzwerke verstanden werden können. Netzwerke umfassen „horizontale Beziehungen individueller und/oder korporativer Akteure, die sich durch eine (relative) Autonomie der Akteure auszeichnen, interdependent sind, dennoch als eher ‚lose gekoppelt‘ gelten, auf weitreichende formale Strukturen und Hierarchien verzichten sowie dezentral organisiert sind“.³¹ Neben dieser Meso- und der Mikroebene

³⁰ K. W. Boettcher, *Unternehmer oder Manager. Grundprobleme industrieller Führerschaft*, Köln, Berlin 1963; H. Hartmann, *Der deutsche Unternehmer. Autorität und Organisation*, Frankfurt am Main 1968; W. H. Staehle, *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 7. Aufl., München 1994, S. 69 ff.; J. Winschuh setzte sich noch Mitte der 50er Jahre gegen die Benutzung des Manager- und für den Unternehmerbegriff ein, s. J. Winschuh, *Das neue Unternehmerbild*, Baden-Baden, Bonn, Frankfurt am Main 1954, S. 45.

³¹ J. Abel, *Von der Vision zum Serienzug. Technikgenese im schienengebundenen Hochgeschwindigkeitsverkehr*, Berlin 1997, S. 42; von internationalen Netzwerken – „Cross-National Modernizing Networks“ spricht Marie-Laure Djelic in dem jüngst erschienenen Werk „Exporting The American Model. The Postwar Transformation of European Business“, Oxford, New York 1998, S. 94 ff.

muß schließlich auch die Makroebene der internationalen politischen und ökonomischen Entwicklungen nach dem Zweiten Weltkrieg Berücksichtigung finden, auch wenn sie in dieser Arbeit nur die Rahmenbedingungen markiert, ohne die jedoch die Entwicklungen auf den beiden anderen Ebenen unverständlich blieben. Von der Makroebene gehen Signale aus, die wiederum Auswirkungen auf die Offenheit des „offenen sozio-technischen Systems“ Unternehmung haben.

Ausgehend vom Untersuchungsgegenstand unternehmerischer Wahrnehmungs- und Entscheidungsprozesse und den Untersuchungsebenen Unternehmung, Akteure und Netzwerke sowie der politischen und ökonomischen Makroebene bieten sich als Untersuchungsmethode einzelfallbezogene empirische Studien auf der Basis der verhaltenswissenschaftlichen Managementforschung bzw. der interpretativen Organisationstheorie an, die schließlich plausible Verallgemeinerungen und Aussagen zum Unternehmer bzw. „Managerhandeln“ zulassen.³² Verhaltenswissenschaftliche Managementtheorien „sind in dem Sinne verhaltenswissenschaftlich („behavioral“), daß sie die Entscheidungsprozesse nicht als Entscheidungslogik, sondern als menschliches Entscheidungsverhalten begreif(en), dessen empirische Merkmale und Bestimmungsgründe es zu untersuchen gilt“.³³ Genau in diesem empirischen Nachweis des Managementverhaltens besteht ein wesentliches Anliegen der vorliegenden Arbeit. Zu diesem Zweck werden empirische Belege auf einer vergleichsweise breiten Untersuchungsbasis von 10 Großunternehmen unterschiedlicher Branchen zusammengetragen, aus denen wiederum Beispiele der Wahrnehmung und Übertragung ausländischer Management- und Produktionsmethoden aus einem breiten Spektrum der Unternehmenspraxis stammen, die schließlich ein großflächiges, matrixartiges Bild entstehen lassen. Ebenso ließe sich von einer Modularisierung sprechen, wobei aus zahlreichen Mikrobausteinen sich schließlich ein Makrobild zusammensetzt.

Bei den untersuchten Unternehmen handelt es sich neben der Volkswagen AG (kurz: Volkswagen bzw. VW) um die Continental AG (Continental), die Hüls AG (Hüls), die Vereinigte Glanzstoff Fabriken AG (Glanzstoff), Carl Freudenberg (Freudenberg), Bayer AG (Bayer), Henkel KGaA (Henkel), REWE, Bahlsen KG (Bahlsen) und um vereinzelte Beispiele der Eisen- und Stahlindustrie und des Schwermaschinenbaus anhand der Mannesmann AG und Krupp, wobei mit exemplarischen Fallstudien zu unterschiedlichen Themenbereichen wie Technologie und Produktion, Absatz und Marketing, Public Relations, Human Relations, Unternehmenskontrolle, Organisation, Managementausbildung, Qualitätswesen und Arbeitsorganisation nicht nur methodisch, sondern auch inhaltlich neue Akzente gesetzt werden. Bei den ausgesuchten Unternehmen liegt ein gewisser Schwerpunkt im Bereich der Chemieindustrie, wobei hier wie-

³² M. Wollnik, Interpretative Ansätze der Organisationstheorie, in: Kieser (Hg.), Organisationstheorien, S. 304; Staehle, Management, S. 81.

³³ U. Berger; I. Bernhard-Mehlich, Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, in: Kieser (Hg.), Organisationstheorien, S. 123.

derum darauf geachtet wurde, ein breites Spektrum von der Grundstoffindustrie über die Bereiche Pharma, Film, Waschmittel, Kunststoffe und Kunstfasern zu berücksichtigen.³⁴ Die Unternehmen werden dabei nicht als abgeschlossene Einheiten betrachtet, vielmehr bestehen zwischen ihnen z.T. zahlreiche Querverbindungen und Verflechtungen, sei es über personelle Beziehungen, sei es über Produktlinien, so daß auch hier der Vernetzungsgedanke zum Tragen kommt. Das Matrix- oder Modularisierungsmodell korrespondiert mit diesem Vernetzungsgedanken. Ausführliche unternehmenshistorische Studien sind allerdings ebensowenig intendiert wie umfangreiche Unternehmerbiographien bzw. Branchenvergleiche oder auch internationale Vergleiche zu amerikanischen oder japanischen Unternehmen. Statt von einem expliziten ließe sich jedoch von einem impliziten Vergleich sprechen, der sich schließlich aus der Frage nach der Orientierung an ausländischen Management- und Produktionsmethoden ergibt. In diesem Sinne definiert von Keller die Vorgehensweise der kulturvergleichenden Managementforschung: „Die kulturvergleichende Managementforschung befaßt sich mit sämtlichen Fragen und Problemen, die sich aus der Verschiedenartigkeit der kulturellen Umwelt und aus der Konfrontation von Personen und Institutionen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund für den Managementprozeß, d.h. für die Lenkung produktiver sozialer Systeme, ergeben“.³⁵ Dies muß, wie in der vorliegenden Arbeit, nicht zwangsläufig in einen Vergleich der internationalen Managementkulturen münden und würde auch den Rahmen der Arbeit sprengen. Zudem erlaubt auch die Quellenlage mit ihrer ungleich verteilten Überlieferungsdichte zu den einzelnen Themenbereichen über einen längeren Zeitraum weder eine durchgehende Vergleichbarkeit noch eine geschlossene Unternehmensdarstellung im Zeitverlauf. Nicht zu jedem Unternehmen lag gleichviel Material über die historische Entwicklung von Marketing, Public Relations, der Unternehmensorganisation etc. vor. Die für eine qualitative Untersuchung vergleichsweise große Zahl an Unternehmen gebot sich allein schon aus diesem Grund. Die an einem Matrixschema orientierte qualitativ-empirische Methode ermöglicht wenn auch keine Repräsentativität – eine solche wäre im statistischen Sinne erst unter Berücksichtigung einer weitaus größeren Zahl von Unternehmen und Unternehmern unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit gegeben, wobei die dabei zur Anwendung kommenden quantitativen Methoden und die dabei entstandenen hoch aggregierten Daten auf Kosten qualitativer Genauigkeit gingen – so doch „plausible Verallgemeinerungen“ und Aussagen zur Management- und Produktionsentwicklung in deutschen Großunternehmen nach dem Zweiten Weltkrieg.

Äußerungen von Unternehmern bzw. Managern zu deren Wahrnehmung ausländischer Management- und Produktionsmethoden wird ein vergleichsweise breiter Raum gewidmet. Neben der empirisch-qualitativen, auf der Auswertung schriftlichen Quellenmaterials basierenden Untersuchungsmethode wurde darüber hinaus auf die Auswer-

³⁴ Neben den genannten Unternehmen werden auch vereinzelt Beispiele aus weiteren Unternehmen wie etwa Hoechst mit herangezogen.

³⁵ E. v. Keller, Die kulturvergleichende Managementforschung, Bern 1981, S. 48.

tung einer begrenzten Zahl von Interviews³⁶ zurückgegriffen. Dabei handelt es sich nicht im Sinne der „Oral-History“-Methode um lebensgeschichtliche Interviews, sondern um zielgerichtete Experteninterviews von Managern der o.g. Unternehmen sowie Wissenschaftlern, die eher eine ergänzende oder korrektive Funktion haben.

Die theoretischen Grundannahmen der vorliegenden Arbeit können ebenfalls als eine Art Modularisierung verstanden werden. Da es keinen umfassenden Theorieansatz zur Erklärung des in diesem Zusammenhang interessierenden Erkenntnisinteresses zu Fragen von Fremdwahrnehmung, der unternehmerischen Entscheidungsfindung, dem Verhalten individueller Akteure im Unternehmen unter Berücksichtigung der Mikro- und Makroperspektive gibt, bietet sich der Rückgriff auf unterschiedliche aber gleichwohl kompatible Theorieansätze wie den Leitbild- oder Mikropolitikansatz, handlungs- und organisationstheoretische Erklärungen sowie verhaltenswissenschaftliche und interkulturelle Managementtheorien an. Dabei geht es weniger um eine eklektizistische Zusammenstellung oder gar eine beliebige Kombination von solchen Ansätzen, als um ein Ineinandergreifen anschlussfähiger Modelle.

Handlungstheorien und die verhaltenswissenschaftliche Managementforschung respektive die verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung und Aspekte der Entscheidungstheorie wie auch die interpretative Organisationstheorie sind anschlussfähig an neuere Entwicklungen einer kulturalistisch orientierten Sozial- und Unternehmensgeschichte, die dann schließlich in eine sozial- und mentalitätshistorische Unternehmensforschung münden könnte. Dies wäre Ausdruck einer weiteren Ausdifferenzierung der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte, was nicht heißen soll, daß etwa eine stärkere Trennung der bisherigen Teildisziplinen Sozial-, Wirtschafts- und Technikgeschichte angestrebt werden soll, vielmehr geht es darum, durch die stärkere Einbeziehung bislang wenig berücksichtigter Fragestellungen – etwa aus dem Bereich der Mentalitäts- und Kulturgeschichte – zu einer Erweiterung durchaus im Sinne von Interdisziplinarität und Integration zu gelangen. Während die sozialhistorische Perspektive in der Unternehmensgeschichtsschreibung eine Tradition besitzt, sind dort mentalitätshistorische Fragen bislang weitgehend vernachlässigt worden. Die „sozialhistorische Wende“ der 60er Jahre hin zu einer „Geschichte als historische Sozialwissenschaft“ hatte schließlich auch Spuren in der westdeutschen Unternehmensgeschichtsschreibung hinterlassen. Kockas Arbeit über die Verwaltung und Angestelltenschaft bei Siemens konzentriert sich im wesentlichen auf die Analyse von

³⁶ Es handelt sich um insgesamt 11 Interviews von Managern aus dem oberen und mittleren Management sowie Experten aus dem Bereich der Hochschule, namentlich: Prof. Kurt Hansen und Prof. Paul Gert von Beckerath (Bayer), Dr. Frederico Engel (Hüls), Dr. Carl H. Hahn (Volkswagen und Continental); Prof. Karl-Heinz Briam (Volkswagen), Werner Bonfert (Freudenberg), Dr. Wolfgang E. Wicht (Glanzstoff), Dr. Peter Fink (Krupp), Roland Altmann (REWE), Prof. Heinz Hartmann (Universität Chicago bzw. Münster), Prof. Erich Staudt (Universität Duisburg, jetzt Bochum).

Strukturen und Prozessen der Unternehmensentwicklung und -organisation. Damit setzte sie Maßstäbe für weitere Arbeiten im Sinne einer „Unternehmens-Strukturgeschichte“, die, verstärkt durch den Einfluß der Arbeiten Alfred D. Chandlers, zu dem „am weitesten entwickelten Bereich der Unternehmensgeschichte“ gehören und die weitgehend die Methodendiskussion bestimmten.³⁷ Auch eine modifizierte und von der traditionellen Form der Unternehmerbiographie unterschiedene Unternehmerrgeschichtsschreibung war mit diesem Trend insofern vereinbar, als in entsprechenden Arbeiten vor allem Fragen des sozialen Hintergrundes der Unternehmer, religiöse und politische Einflüsse, Qualifikation und Karrieremuster sowie ihre Rolle in Organisationen und Verbänden thematisiert wurde.³⁸ Methodisch blieben diese Arbeiten der „Unternehmens-Strukturgeschichte“ verpflichtet, auch wenn in der Folgezeit eine Erweiterung um organisations-, industriesoziologische oder geschlechterspezifische Fragestellungen zu beobachten ist.³⁹ Während die Unternehmensgeschichte so bis in die 90er Jahre hinein in der Struktur- und Prozeßorientierung verharrte, begehrte die nächste Generation der Sozialhistoriker gegen die Dominanz der inzwischen als „traditionell“ betrachteten historischen Sozialwissenschaften auf, ohne daß dies sichtbare Konsequenzen für die Unternehmensgeschichte mit sich brachte.⁴⁰ In der sozialhistorischen Kulturalismus-Debatte traten neuere Ansätze einer Alltags-, Kultur-, Erfahrungs-, Mikro- und Mentalitätsgeschichte und der historischen Anthropologie, deren Methodik nicht immer trennscharf auseinandergehalten wurde, in den Vordergrund. Sie orientierten sich einerseits

³⁷ H. Jäger, Unternehmensgeschichte in Deutschland seit 1945, in: *Geschichte und Gesellschaft* 18, 1992, S. 118; J. Kocka, *Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847-1914*, Stuttgart 1969.

³⁸ J. Kocka, *Unternehmer in der deutschen Industrialisierung*, Göttingen 1975; T. Pierenkämper, *Die westfälischen Schwerindustriellen 1852-1913*, Göttingen 1979; H. Kaelble, *Berliner Unternehmer während der frühen Industrialisierung*, Berlin 1972.

³⁹ H. Schomerus, *Die Arbeiter der Maschinenfabrik Eßlingen*, Stuttgart 1977; H. J. Rupieper, *Arbeiter und Angestellte im Zeitalter der Industrialisierung. Eine sozialgeschichtliche Studie am Beispiel der Maschinenfabrik Augsburg und Nürnberg (M.A.N.) 1837-1914*, Frankfurt am Main 1982; C. Sachse, *Siemens, der Nationalsozialismus und die moderne Familie. Eine Untersuchung der sozialen Rationalisierung im 20. Jahrhundert*, Hamburg 1990; dies., *Unternehmensgeschichte als Geschlechtergeschichte. Ein Zugang zur Erforschung von Geschlechterverhältnissen im Wandel der industriellen Arbeit, in: Arbeit und Technik im sozialen Prozeß*, hg. v. G. Hurrell u.a. (*Geschichte und Zukunft der industriellen Arbeit*, Bd. 1), Marburg 1991; D. Schmidt, *Taylorismus und Geschlechterverhältnis – was der „Dritte Mann“ mit dem „Tod des Gelernten“ zu tun hat*, in: ebd., S. 68 ff.

⁴⁰ Eine Ausnahme bilden hier die Arbeiten von Thomas Welskopp, der ausdrücklich aus dem Bereich der Sozialgeschichte kommt und entsprechend soziologische Methoden auf Fragen der Arbeiter- und Betriebsgeschichte anwendet. S. Th. Welskopp, *Der Betrieb als soziales Handlungsfeld. Neuere Forschungsansätze in der Industrie und Arbeitergeschichte*, in: *Geschichte und Gesellschaft* 22, 1996, S. 118-142, als empirische Studie ders., *Arbeit und Macht im Hüttenwerk. Arbeits- und industrielle Beziehungen in der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie von den 1860er bis zu den 1930er Jahren*, Bonn 1994. S.a. weiter unten.

an sehr unterschiedlichen älteren Vorbildern der Kulturgeschichte, der französischen Annales-Schule oder am Lebenswelt-Konzept der Wissenssoziologie. Andererseits wiesen sie als Gemeinsamkeit die Infragestellung einer zu starken Fixierung der Sozialgeschichte auf makrohistorische und sozio-ökonomische Entwicklungen und Strukturen auf. Gefordert wurde demgegenüber eine stärkere Berücksichtigung kleinräumiger Entwicklungen, subjektiver Erfahrungen und Verhaltensweisen, alltäglicher Handlungen, Wahrnehmungen und Deutungen. Indem diese als Ausdruck von „Kultur“ verstanden werden, sprechen die Autoren von einer „kulturalistischen Wende der Sozialgeschichte“.⁴¹ Nach zunächst unversöhnlichen Divergenzen zwischen „traditionellen“ und „revisionistischen“ Sozialhistorikern gab es jedoch auch Annäherungen, etwa indem Vertreter der „traditionellen“ Linie – nicht zuletzt unter dem Eindruck der politischen Umbrüche von 1989 – die Bedeutung kultureller Dimensionen zunehmend anerkannten und Chancen einer sozialhistorischen Erweiterung durch eine Verknüpfung von Struktur- und Prozeßdarstellungen mit kulturalistischen Fragestellungen sahen.⁴² Auf der anderen Seite betonten die Vertreter einer stärker kultur- und alltagshistorisch orientierten Historiographie auch die Bedeutung „ökonomischer und sozialer Logik kultureller Phänomene“ (Wolfgang Kaschuba), die schließlich auch darin zum Ausdruck komme, daß „soziale Wirklichkeit als doppelt konstituiert“ betrachtet werden müsse: einerseits durch die Strukturen des Sozialen, Politischen und Ökonomischen, andererseits durch das Handeln und Denken, durch Erfahrungen und Wahrnehmungen der Akteure, die diese Strukturen hervorbringen, reproduzieren und verändern.⁴³ Es kann schließlich nicht darum gehen, hinter die strukturgeschichtlichen Forschungsergebnisse zurückzufallen oder die historische Entwicklung nunmehr als kulturell determiniert zu betrachten.

⁴¹ R. Sieder, Sozialgeschichte auf dem Weg zu einer historischen Kulturwissenschaft?, in: *Geschichte und Gesellschaft* 20, 1994, S. 445 ff.; U. Daniel, „Kultur“ und „Gesellschaft“. Überlegungen zum Gegenstandsbereich der Sozialgeschichte, in: *Geschichte und Gesellschaft* 19, 1993, S. 69 ff.; H. Medick, Mikro-Historie, in: W. Schulze (Hg.), *Sozialgeschichte, Alltagsgeschichte, Mikrohistorie*, Göttingen 1994; W. Hardtwig, *Alltagsgeschichte heute*, in: ebd., S. 19 ff.; V. Sellin, *Sozialgeschichte in Deutschland*, Bd. 3, Göttingen 1987, S. 101 ff.; zu neueren sozialhistorischen Entwicklungen der Unternehmensgeschichte s.a. Chr. Kleinschmidt, *Unternehmensgeschichte als Sozial- und Alltagsgeschichte*, in: *Der letzte Schliff. 150 Jahre Arbeit und Alltag bei Carl Zeiss*, hg. v. F. Markowski, Berlin 1997, S. 282-298; P. Erker, *Aufbruch zu neuen Paradigmen. Unternehmensgeschichte zwischen sozialgeschichtlicher und betriebswirtschaftlicher Erweiterung*, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 37, 1997, S. 321-365.

⁴² J. Kocka, Perspektiven für die Sozialgeschichte der 90er Jahre, in: W. Schulze (Hg.), *Sozialgeschichte, Alltagsgeschichte*, S. 33 ff.; W. Hardtwig; H.-U. Wehler (Hg.), *Kulturgeschichte heute*, Göttingen 1996, Einleitung, S. 7 ff.

⁴³ W. Kaschuba, *Kultur statt Gesellschaft?*, in: *Geschichte und Gesellschaft*, 21, 1995, S. 83; Sieder, *Sozialgeschichte*, S. 448; neuerdings s.a. Th. Mergel; Th. Welskopp (Hg.), *Geschichte zwischen Kultur und Gesellschaft. Beiträge zur Theoriedebatte*, München 1997, darin u.a. ein Beitrag von Th. Welskopp, *Der Mensch und die Verhältnisse. „Handeln“ und „Struktur“* bei M. Weber und A. Giddens, S. 39-70.

Nicht kulturelle Determinierungen, sondern kulturelle Prädispositionen und dementsprechende kontingente Situationen und Prozesse gilt es zu analysieren, auch für die Unternehmensgeschichte.

Tendenzen in Richtung einer kulturalistischen Wende lassen sich im übrigen nicht nur im Bereich der Sozialgeschichte, sondern auch in der Philosophie und an der Schnittstelle zwischen Philosophie und Ökonomie beobachten.⁴⁴ So ist es nicht verwunderlich, daß die Unternehmensgeschichte nicht über die direkte Nachbardisziplin der Sozialgeschichte als vielmehr über den Umweg der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften neue methodische und theoretische Fragestellungen etwa zur Untersuchung mikropolitischen Entwicklungen in Unternehmen oder zur historischen Dimension der Unternehmenskultur adaptierte.

In einigen jüngeren unternehmenshistorischen Arbeiten wurde der aus der amerikanischen und französischen Industriesoziologie stammende Mikropolitikansatz aufgenommen, der mit der „Mikrohistorie“, mit kultur- und alltagshistorischen Fragestellungen Gemeinsamkeiten der kleinräumigen Orientierung aufweist, etwa mit Blick auf Routinebeziehungen im Betrieb. Im Unterschied zu makrohistorischen „Unternehmensstrukturgeschichten“ wird dabei die Innenansicht des Betriebes mit den konkreten Arbeitsbeziehungen und Produktionsprozessen, das Handeln einzelner Akteure der Arbeiterschaft und der Unternehmensleitung dargestellt und als „weitgehend ungeplante, jedenfalls nicht einseitig geplante Gemengelage aus Konsensus und Konflikt, Kooperation und Kontrolle, Macht und Aushandlung, Allianzen und Gegnerschaften“ verstanden und davon ausgegangen, „daß der Produktionsprozeß nicht nur auf Zwang und Kontrolle beruht, sondern in gewissem Maße auch immer die produktive Mitarbeit und Eigeninitiative der Arbeiter voraussetzt“.⁴⁵ In Ergänzung zur traditionellen Betrachtung formaler Organisationsstrukturen und formalisierter Handlungen von industriellen und Arbeitsstrukturen spielt die Darstellung informeller Aktionsmuster eine zunehmend wichtige Rolle. Der Mikropolitikansatz geht nicht mehr von der Existenz handlungs determinierender Strukturen aus, die etwa den Akteuren in Form des Managements oder den Belegschaften bestimmte Handlungen oder Entscheidungen zwangsläufig zuordnet, sondern von der Kontingenz von Entscheidungsprozessen. Dabei wird gefragt, „wie aus Kontingenz Eindeutigkeit wird, wie also bestimmte Entscheidungen getroffen werden und andere Entscheidungen hingegen letztlich nicht berücksichtigt werden, wie groß der mögliche Entscheidungsspielraum ist, warum Gestaltungsalternativen nicht systema-

⁴⁴ Dazu jüngst D. Hartmann; P. Janich (Hg.), Die kulturalistische Wende. Zur Orientierung des philosophischen Selbstverständnisses, Frankfurt am Main 1998; H. Steinmann; A. G. Scherer (Hg.), Zwischen Universalismus und Relativismus. Philosophische Grundlagenprobleme des interkulturellen Managements, Frankfurt am Main 1998.

⁴⁵ K. Lauschke; Th. Welskopp, Einführung: Mikropolitik im Unternehmen: Chancen und Voraussetzungen beziehungsanalytischer Ansätze in der Industrie- und Arbeitergeschichte, in: dies. (Hg.), Mikropolitik im Unternehmen. Arbeitsbeziehungen und Machtstrukturen in industriellen Großbetrieben des 20. Jahrhunderts (Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte, Bd. 3), Essen 1994; s.a. Plumpe, Unternehmen, S. 58 ff.

tisch verfolgt werden, sondern nur noch eine Problemlösung entwickelt wird“.⁴⁶ In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage nach unternehmerischen Wahrnehmungen, Eindrücken, Erfahrungen und Kommunikationsprozessen, die die unternehmerischen Entscheidungen beeinflusst haben.

Im Unterschied zum Begriff des „Belegschaftshandelns“ ist dieser methodische Weg mit Blick auf das „Managerhandeln“ bislang von der Unternehmensgeschichte noch nicht besprochen, geschweige denn mit empirischen Belegen abgesichert worden. In der vorliegenden Arbeit werden deshalb die im mikropolitischen Ansatz formulierten Anregungen aufgegriffen und erweitert um Aspekte einer verhaltenswissenschaftlichen Theorie der Unternehmung, wobei sich zeigen wird, daß die Fragestellungen einer kulturalistisch orientierten Sozialgeschichte, der interpretativen Soziologie und der verhaltenswissenschaftlichen Managementlehre und -entscheidungstheorie – nicht zuletzt aufgrund z.T. gemeinsamer Wurzeln – kompatibel sind und als methodisches und theoretisches Fundament einer sozial- und mentalitätshistorischen Unternehmensgeschichte dienen können.

In der neueren verhaltenswissenschaftlichen Managementforschung wird auf die Vorläufer einer „Verhaltenswissenschaftlichen Theorie der Unternehmung“ etwa von Richard M. Cyert und James G. March aus den frühen 60er Jahren oder Chester I. Barnards Arbeit über die „Functions of the Executive“ verwiesen, welches bereits im Jahr 1938 veröffentlicht und erst 1970 ins Deutsche übersetzt wurde.⁴⁷ Ähnlich wie Cyert und March hatte Barnard bereits 25 Jahre zuvor bemängelt, daß ökonomische Theorien zu stark von Marktfaktoren und der Vorstellung eines „homo oeconomicus“ ausgingen und darüber soziale Prozesse und die „Qualität der wirkenden Kräfte“ und somit Motivation, Interessen und Verhalten von Akteuren und Organisationen vernachlässigten. Ähnlich wie Cyert und March, die von einem „Verhalten der Unternehmung“ sprechen und damit soziale Aspekte der Organisationstheorie betonen, geht Barnard von „Organisationen als dem konkreten sozialen Prozeß, durch den Handlungen vollzogen werden“, aus.⁴⁸ Diese Vorstellungen sind in den Wirtschaftswissenschaften bis heute umstritten und setzen sich in den Lehrbüchern nur langsam durch.⁴⁹ Insofern knüpfen

⁴⁶ H. Minssen, Der soziale Prozeß des betrieblichen Wandels, in: Lauschke; Welskopp, Mikropolitik, S. 41.

⁴⁷ R. M. Cyert; J. G. March, Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung, 2. Auflage, Stuttgart 1995 (Erstauflage 1963); C. I. Barnard, Die Führung großer Organisationen, Essen 1970. Die Übersetzung erfolgte von K. W. Boetticher, der in den 60er und 70er Jahren zahlreiche Publikationen zum Thema Unternehmer und Manager veröffentlichte. S.a. Kapitel weiter unten.

⁴⁸ Cyert; March, Verhaltenswissenschaftliche Theorie, S. 21; Barnard, S. 15.

⁴⁹ So taucht in dem 1976 erschienenen Buch von E. Heinen, Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, München 1976, die verhaltenswissenschaftliche Perspektive nur mit Bezug auf das Konsumentenverhalten, nicht jedoch hinsichtlich unternehmerischer Entscheidungen auf. Bei D. Schneider, Informations- und Entscheidungstheorie, München, Wien 1995 wird die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungsorientierung zu-

jüngere Beiträge zur verhaltenswissenschaftlichen Managementtheorie und zur interpretativen Organisationstheorie an lange Zeit verschüttetes Wissen an und sind gleichzeitig kompatibel mit methodischen Ansätzen der Nachbarwissenschaften.

Interpretative Ansätze der Organisationstheorie konzentrieren sich auf die Darstellung subjektiver Wahrnehmungen und Deutungen sowie auf das Gesellschaftsverständnis der sozialen Akteure in Organisationen und unterscheiden sich damit deutlich von traditionellen strukturfunktionalistischen Modellen der Organisationstheorie. Sie stützen sich dabei u.a. auf Vorbilder der Soziologie, etwa auf Anthony Giddens' „Interpretative Soziologie“, deren zentrales Anliegen die Überwindung des Gegensatzes von „Struktur“ und „Handlung“ ist.⁵⁰ Giddens' Ansatz konnte bislang erfolgreich auf Fragen der Arbeiter- und Industriegeschichte⁵¹ sowie der Techniksoziologie⁵² angewandt werden und bietet auch zur Erklärung organisations- und entscheidungstheoretischer Probleme der Managementgeschichte zahlreiche Anregungen. Übertragen auf die hier interessierende Frage unternehmerischer Wahrnehmungen und Entscheidungen ist mit Giddens davon auszugehen, daß das Handeln in Organisationen von autonomen, wissensmächtigen Akteuren, hier: Managern, mitgestaltet und durch Strukturen, hier: Unternehmen, Verbände, Politik, beeinflußt wird, wobei gleichzeitig die Strukturen und Institutionen durch das Handeln der Akteure reproduziert und verändert werden. Giddens bezeichnet dieses Phänomen als „rekursiv“.⁵³ „Das zentrale Forschungsfeld der Sozialwissenschaften besteht – der Theorie der Strukturierung zufolge – weder in der Erfahrung des individuellen Akteurs noch in der Existenz irgendeiner gesellschaftlichen Totalität, sondern in den über Zeit und Raum geregelten gesellschaftlichen Praktiken.“⁵⁴

Das Handeln der Akteure und somit auch das Managerhandeln erfolgt bewußt und reflexiv, z.T. aber auch fremdbestimmt und unbewußt und umfaßt nicht erkannte Hand-

mindest am Rande thematisiert. Staehles Darstellung über „Management“ und einige Beiträge in Kiesers „Organisationstheorien“ sind dem verhaltenswissenschaftlichen Ansatz verpflichtet. Auch die Bedeutung von Mentalitäten für die wirtschaftliche Entwicklung scheint in der ökonomischen Theorie – und hier nicht nur in der interkulturellen Managementforschung – zunehmend Anerkennung zu finden, wie neben den Arbeiten von D. C. North auch jüngere Arbeiten zeigen, die sich z.B. der Kategorie des „Vertrauens“ widmen, s. T. Ripperger, *Ökonomie des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips*, Tübingen 1998.

⁵⁰ M. Wollnik, *Interpretative Ansätze in der Organisationstheorie*, in: A. Kieser (Hg.), *Organisationstheorien*, S. 304.

⁵¹ Th. Welskopp, *Arbeit und Macht im Hüttenwerk. Arbeits- und industrielle Beziehungen in der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie von den 1860er bis zu den 1930er Jahren*, Bonn 1994, S. 41 ff.

⁵² J. Abel, *Von der Vision zum Serienzug. Technikgenese im schienengebundenen Hochgeschwindigkeitsverkehr*, Berlin 1997, S. 24 ff.

⁵³ A. Giddens, *Die Konstitution der Gesellschaft*, Frankfurt am Main, New York 1988, S. 52.

⁵⁴ Giddens, *Konstitution der Gesellschaft*, S. 52; in der jüngsten Auflage von A. Kieser (Hg.), *Organisationstheorien*, findet inzwischen auch Giddens' Theorie der Strukturierung Berücksichtigung, s., P. Walgenbach, *Giddens' Theorie der Strukturierung*, in: A. Kieser (Hg.), *Organisationstheorien*, Stuttgart, 3. Aufl., Berlin, Köln 1999, S. 355-375.

lungsbedingungen und nicht intendierte Handlungsfolgen. Methodisch konnte dieses Problem von Struktur und Handlung bis dahin nicht befriedigend gelöst werden: „Das Wissen über gesellschaftliche Konventionen, über sich selbst oder über andere menschliche Wesen, das in der Fähigkeit steckt, in der Vielfalt gesellschaftlicher Lebenskontexte sich ‚zurechtfinden‘ zu können, ist detailliert und verblüffend. Alle kompetenten Gesellschaftsmitglieder sind in der praktischen Durchführung sozialer Aktivitäten beträchtlich qualifiziert und ‚soziologische‘ Experten. Ihr Wissen bleibt der fortwährenden Strukturierung des sozialen Lebens nicht äußerlich, sondern fließt integral darin ein. Dieser Hinweis ist entscheidend, wenn die Fehler des Funktionalismus und des Strukturalismus vermieden werden sollen, welche die Gründe der Handelnden unterschlagen oder übersehen – damit auch die Rationalisierung des Handelns als einer beständig in die Strukturierung sozialer Praktiken – und die Ursprünge ihrer Aktivitäten in Phänomenen suchen, von denen diese Handelnden keine Kenntnis haben. Aber es ist auch ebenso wichtig, nicht in den gegenteiligen Irrtum der hermeneutischen Ansätze und verschiedenen Versionen der Phänomenologie zu verfallen, die dazu neigen, die Gesellschaft als eine beliebig formbare Schöpfung menschlicher Subjekte zu betrachten. Jede dieser Sichtweisen ist eine illegitime Form von Reduktionismus, die sich aus dem Unvermögen herleiten, die Dualität von Struktur angemessen zu konzeptualisieren.“⁵⁵ Gleichwohl verzichtet Giddens nicht gänzlich auf die Benutzung des Begriffs „Hermeneutik“, gerade weil es die Soziologie, anders als die Naturwissenschaften, mit „Subjekt-Subjekt-Beziehungen“ und deshalb mit einer „vor-interpretierten Welt“ zu tun habe, „in der die Bedeutungen, die von aktiven Subjekten entwickelt werden, tatsächlich in die reale Konstitution oder Produktion jener Welt Eingang finden; die Konstruktion von Gesellschaftstheorie schließt deshalb eine doppelte Hermeneutik ein, die nirgendwo eine Parallele findet“.⁵⁶ Der Hinweis auf eine „doppelte Hermeneutik“ ist nun gerade bei der Beschäftigung mit Wahrnehmungsmustern, im vorliegenden Falle der Fremdwahrnehmung von Management- und Produktionsmethoden, von besonderem Interesse in dem Sinne, daß sie „sich sowohl auf das Begreifen der Bedeutungsrahmen, die die Produktion des gesellschaftlichen Lebens durch die handelnden Laien enthält, als auch auf deren Nachbildung in den neuen Bedeutungsrahmen der wissenschaftlichen Begriffsschemata bezieht“.⁵⁷ Diese Bedeutungsrahmen gilt es mit Blick auf das Fremdverstehen von Managern und das „Managerhandeln“ abzustecken. Die doppelte Hermeneutik ermöglicht in diesem Zusammenhang ein angemesseneres Verstehen des Fremdverstehens unter Vermeidung der Illusion, auf der Basis des vorhandenen Quellenmaterials möglicherweise herausfinden zu können, was die Unternehmer und Manager „wirklich“ gedacht oder wahrgenommen haben. Sie bewahrt uns auf der anderen Seite davor, in einem Relativismus von Bedeutungen gefangen zu sein, der „aus der

⁵⁵ Giddens, Konstitution der Gesellschaft, S. 78.

⁵⁶ Giddens, Interpretative Soziologie. Eine kritische Einführung, Frankfurt am Main, New York 1984, S. 179.

⁵⁷ Ebd., S. 95.

Überbetonung des ‚geschlossenen‘ Charakters des Bedeutungsrahmens besteht, wodurch die Übersetzung von Bedeutungen aus einem Rahmen in einen anderen als logisch unmöglich erscheint“.⁵⁸

Mit Giddens’ Problematisierung des hermeneutischen Ansatzes sind Aspekte des Fremd- und Selbstverstehens angesprochen, die wiederum intensiver in den Nachbardisziplinen der Philosophie, der Anthropologie, der Ethnologie und der Psychologie thematisiert werden. Diese können an dieser Stelle nicht ausführlich behandelt, jedoch auf ihre Kompatibilität zum Untersuchungsgegenstand hin befragt werden.

Ausgehend von einer Definition von Wahrnehmung als „aktives Organisieren und Stiften von Ordnung zwecks Orientierung und Handlungsregulation“, und weiter davon ausgehend, daß die so definierte Wahrnehmung dem „Sparsamkeitsprinzip“ folgend, „möglichst einfach organisiert, die Vielfalt der Reizgegebenheiten auf eine begrenzte Zahl von Grundmustern zurückführt bzw. an diese angeglichen wird“,⁵⁹ dürfte die Wahrnehmung ausländischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer durch diese „Tendenz zur Einfachstruktur“ gekennzeichnet sein. Unternehmerisches Handeln ist instrumentelles Handeln. Es hat in diesem Sinne nicht das „Verstehen“ ausländischer, d.h. fremder Kulturphänomene zum Ziel, sondern deren potentielle Aneignung und Verwertung. Unternehmer sind keine Ethnologen. Ihre Art der Bewältigung des Fremden „durch Aneignung“ hat in der kulturwissenschaftlichen Fremdheitsforschung einen negativen Beigeschmack, weil dabei, ausgehend von zu meist eurozentrischen Einstellungen, das Fremde nicht im normativen Sinne zu einer Verschränkung des Eigenen und des Fremden führt.⁶⁰

Tatsächlich kann ein solcher Ethnozentrismus etwa bei multinationalen Konzernen aufgrund mangelnder interkultureller Kompetenz zu Anpassungsproblemen oder Reaktionsschwierigkeiten auf veränderte Umweltbedingungen auf lokalen Märkten, zu Konflikten auf der Ebene der Organisations- bzw. Unternehmenskultur oder auch bei Verhandlungen mit Repräsentanten fremder Kulturkreise aus Politik und Wirtschaft führen.⁶¹ Ethnozentrismus, die Ignoranz fremder Kulturzusammenhänge und mangelnde Sprachkenntnisse können dann Dysfunktionalitäten, mangelnde Kooperationsfähigkeit oder den Abbruch von Handelsbeziehungen zur Folge haben. Dies kann auch hinsicht-

⁵⁸ Ebd., S. 176 f.

⁵⁹ J.-J. Koch, Wahrnehmungsprozesse, in: E. Gaugler; W. Weber (Hg.), Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2318.

⁶⁰ Vgl. A. Wierlacher, Kulturwissenschaftliche Xenologie. Ausgangslage, Leitbegriffe und Problemfelder, in: Kulturthema Fremdheit, hg. von A. Wierlacher, München 1993, S. 58; B. Waldenfels, Topographie des Fremden. Studien zur Phänomenologie des Fremden, Frankfurt am Main 1997, S. 48 f.

⁶¹ J. Hogen, Organisation interkultureller Kompetenz – Kompetenz interkultureller Organisation, S. 71 ff.; s.a. H. Steinmann; A. G. Scherer, Interkulturelles Management zwischen Universalismus und Relativismus, in: dies. (Hg.), Zwischen Universalismus und Realismus, S. 23-87; E. Dülfer, Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, München, Wien 1992, S. 190 ff.

lich der Wahrnehmung ausländischer Management- und Produktionsmethoden eine Rolle spielen, doch liegt der Akzent der vorliegenden Arbeit auf einer anderen Problematik: Die „Tendenz zur Einfachstruktur“ von Fremdwahrnehmungen führt u.a. zur Bildung von Stereotypen, die nicht allein negative Attribute aufweisen. Stereotype sind Generalisierungen, die von Individuen oder Kollektiven gemacht sind und deren Funktion in der Simplifizierung oder auch Systematisierung von komplexen Informationen bestehen. Sie sind somit Hilfsmittel der Orientierung und der Interpretation und als solche Grundlagen für Wertungen, Handlungen und Entscheidungen. Gleichzeitig sind Stereotype „Versuche kollektiver Selbstidentifikation“ und fungieren so als Gegenbild oder Modell.⁶² Diese Modelle und (Leit-)Bilder haben zumeist positive Funktionen, indem sie zur Strukturierung des Denkens und Handelns beitragen. In der Psychologie wird dieses Phänomen folgendermaßen erklärt: „Je unstrukturierter eine Situation für ein Individuum ist, desto größer ist der erlebte Fremdheitscharakter. Daraus entsteht eine Tendenz zur Wiedergewinnung von Vertrautheit, Orientierungs- und Handlungssicherheit. Handlungen, die geeignet sind, dieses Ziel zu erreichen und den als bedrohlich erlebten Zustand der Unstrukturiertheit und Orientierungslosigkeit zu überwinden, wie z.B. soziales Anschlußhandeln, sozialer Vergleich, Konformität, Kategorisierung und Stereotypisierung, Akkomodation und Assimilation, Kontrastierung, Generalisierung usw. werden bevorzugt aktiviert und so lange beibehalten, bis ein befriedigender Zustand der Orientierung und Vertrautheit wieder hergestellt ist. Da Menschen in der Lage sind, über sich selbst und andere Menschen nachzudenken, können sie gleichsam wie ein außenstehender Beobachter ein Bild von sich selbst (Selbstbild) entwickeln und dies mit dem Bild, das sie sich von anderen Menschen machen (Fremdbild), entweder aus eigener Interaktionsforschung, durch Berichte von anderen, dritten Personen oder aus Phantasien entstanden, vergleichen. Mithilfe des Nachdenkens über Gedanken, Gefühle und Handlungsweisen anderer Personen (rekursives Denken) läßt sich eine Differenzierung, Strukturierung und Orientierung im Bereich verschiedener Fremdperspektiven gewinnen, bis hin zu deren Übernahme. Das so entstandene Fremdbild ist also nicht unstrukturiert, sondern z.T. hochgradig strukturiert und dem Beobachter wohlbekannt und vertraut. Ähnlich verhält es sich mit der Unterscheidung von Eigen- und Fremdgruppe. Die Fremdgruppe ist zunächst nicht durch ihre Strukturlosigkeit gekennzeichnet, sondern nur dadurch, daß man selbst einer anderen Gruppe angehört.“⁶³

Fremdwahrnehmung und deren Reduktion durch Stereotypisierung haben u.a. die Tendenz zur Selektion und Interpretation des Fremden etwa zur Bestätigung des eige-

⁶² K. Krakau, Einführende Überlegungen zur Entstehung und Wirkung von Bildern, die sich Nationen von anderen machen, in: W. P. Adams; K. Krakau (Hg.), Deutschland und Amerika. Perzeption und historische Realität, Berlin 1985, S. 9-11, 15; H. Husemann, Stereotypes in Landeskunde – Shall we join them if we cannot beat them?, in: L. Bredella, Mediating a foreign culture: The United States and Germany. Studies in international understanding, Tübingen 1991, S. 17.

⁶³ A. Thomas, Fremdheitskonzepte in der Psychologie als Grundlage der Austauschforschung und der interkulturellen Managerausbildung, in: Kulturthema Fremdheit, S. 259 f.

nen Verhaltens, von bereits Gewußtem oder Erwartetem oder auch zur Ausblendung von Unerwünschtem.⁶⁴ Die Ausprägung dieser Funktion hängt von den jeweiligen Kontexten und Rahmenbedingungen ab. Eine entsprechende Selbstbestätigungs- und Selbstvergewisserungsfunktion durch selektive Wahrnehmung läßt sich z.B. bei Unternehmern und Ingenieuren der Eisen- und Stahlindustrie der Zwischenkriegszeit beobachten.⁶⁵ Für die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg ist davon auszugehen, daß sich unterschiedliche Entwicklungen und Tendenzen der Fremdwahrnehmung beobachten lassen und daß sich die Einstellung, das Fremde „als das, worauf wir antworten und unausweichlich zu antworten haben, also als Aufforderung, Herausforderung, Anreiz, Anruf, Anspruch oder wie immer die Nuancen lauten mögen“,⁶⁶ zu begreifen, durchsetzen wird. Unausweichlich scheint dies insofern, als deutsche Unternehmen nach der Phase der Abschließung unter dem Nationalsozialismus zunächst mit der Politik der alliierten Besatzung, deren Programmen und „Missions“ und später mit dem Weltmarkt konfrontiert wurden, einer Entwicklung, der die nationalsozialistische Wirtschaftspolitik bewußt ausgewichen war, die nun aber auf die deutschen Unternehmen zukam bzw. von diesen gezielt gesucht wurde. Es ist anzunehmen, daß sich die neue Möglichkeit der Fremdwahrnehmung nach 1945, der Anreiz und die Herausforderung des Fremden – wobei auch für Unternehmen es „nicht ‚das Fremde‘, sondern verschiedene Fremdheitsstile gibt“ – mit der unternehmerischen Erfahrung des Eigenen verband, so daß es schließlich zu Verschränkungen und Verflechtungen, zu Zwischenlösungen, zur Herausbildung von Hybriden, zu Nachahmungen und Anpassungen, im Sinne des Wortes also zu interkulturellen Entwicklungen kam, die als unternehmerischer Lernprozeß gewertet werden müssen. Es entwickelte sich so etwas wie der „produktive Blick“ (Alois Wierlacher), der „Erstarrungen verhindert und Wandlungen möglicher macht“⁶⁷ bzw. zur Überwindung von „defensive routines“⁶⁸ in Unternehmen, also eingefahrenen, z.T. realitätsfernen und kontraproduktiven Verhaltensweisen, durch Einflüsse von außen beitrug. Fremde Einflüsse, eigene Erfahrungen und deren Verschränkungen als Ausdruck von Interkulturalität „widersetz(en) sich jeder Form von Reinheit“.⁶⁹ Auch für die Wahrnehmung und Umsetzung ausländischer Management- und Produktionsmethoden bedeutet dies die Entstehung von Hybriden und Zwischenformen, die sich von den amerikanischen und japanischen Modellen und Vorbildern, die ebenfalls nicht in Reinheit existierten, unterschieden und gleichzeitig eine Verwischung von Grenzen bedeutete.

Vergleichbare und anschlussfähige Erklärungsmuster für diese Entwicklungen liefert auch das Leitbild-Modell, das, zunächst um die Jahrhundertwende, ausgehend von der Psychologie auch auf den Gebieten der Sozialwissenschaften, der Informatik, des Städ-

⁶⁴ Thomas, Fremdheitskonzepte in der Psychologie, S. 266.

⁶⁵ Kleinschmidt; Welskopp, Amerika aus deutscher Perspektive, S. 73-103.

⁶⁶ Waldenfels, Topographie des Fremden, S. 109.

⁶⁷ Wierlacher, Kulturwissenschaftliche Xenologie, S. 103.

⁶⁸ C. Argyris, Strategy, Change and Defensive Routines, Boston etc. 1985.

⁶⁹ Waldenfels, Topographie des Fremden, S. 67.

tebaus und der Techniksoziologie Eingang gefunden hat.⁷⁰ Der u.a. von Dierkes in die Technikgeneseforschung wieder eingeführte Begriff des „Leitbildes“ findet sich zudem bereits in den 50er Jahren bei Kenneth Boulding vom Center for Advanced Study in the Behavioral Science der Stanford University, der in der deutschen Übersetzung des Begriffs „image“ von Leitbildern im Sinne eines subjektiven Wissens über die Welt spricht, welches in starkem Maße durch frühere Erfahrungen geprägt sei.⁷¹ Dierkes, wie auch andere Autoren, die sich mit Fragen der Technikentwicklung auseinandersetzen, greifen die Bedeutung sozio-kultureller und subjektiver Faktoren in Zusammenhang mit dem Leitbild-Modell auf: „Leitbilder haben wie gemeinsam geteilte Wahrnehmungen, Werte und Verhaltensweisen den Vorteil, die Kosten der Koordination zu reduzieren und die Energie der Organisation als erfolgreich erfahrende Strategien und Ziele zu fokussieren.“⁷² Damit werden Leitbilder zu Führungsinstrumenten.⁷³

Bezüglich der Technikgeneseforschung geht das Modell davon aus, daß „neues technisches Wissen durch die Interferenz vorhandener Wissenskulturen erzeugt wird“.⁷⁴ Unter „Interferenz von Wissenskulturen“ wird die Überlagerung unterschiedlicher wissenschaftlicher Bereiche wie der Physik, der Chemie, der Wirtschaftswissenschaften etc. verstanden. Übertragen auf die vorliegende Arbeit soll dies auch um den Aspekt fremder, d.h. aus ausländischen Kulturkreisen stammender, Wissenskulturen und damit fremder Leitbilder erweitert werden. „Die Interferenz von Wissenskulturen vollzieht sich stets auf zwei Ebenen – der ‚äußeren‘ Ebene der interpersonellen Kommunikation und Kooperation und der ‚inneren‘, der intrapersonellen Ebene personeller Erkenntnis- und Entscheidungsmuster, Denk- und Verhaltensweisen, Konflikt- und Kooperationsstrategien. Die Produktion von technischen (im vorliegenden Zusammenhang auch von Managementwissen, C.K.) hängt entscheidend davon ab, ob und wie diese Individuationsprozesse synchronisiert werden (können).“⁷⁵ Der Begriff der Interferenz wurde von Dierkes u.a. gewählt, um zu verdeutlichen, daß das so produzierte Wissen „mehr ist als

⁷⁰ M. Dierkes; U. Hoffmann; L. Marz, *Leitbild und Technik. Zur Entstehung und Steuerung technischer Innovation*, Berlin 1992; auch der bereits o.g. J. Abel setzt sich in seiner Untersuchung der Technikgenese im schienenengebundenen Hochgeschwindigkeitsverkehr mit diesem Ansatz auseinander.

⁷¹ K. Boulding, *Die neuen Leitbilder*, Düsseldorf 1958 (im engl. Original 1956: „The image“). S.a. S. Koolmann, *Leitbilder der Technikentwicklung. Das Beispiel des Automobils*, Frankfurt am Main, New York 1992, S. 20, 25.

⁷² M. Dierkes, *Organisationskultur und Leitbilder als Einflußfaktoren der Technikgenese*, in: ders. (Hg.), *Die Technisierung und ihre Folgen. Zur Biographie eines Forschungsfeldes*, Berlin 1993, S. 176-264, hier S. 272; auch A. Kieser hebt jüngst die Bedeutung von Leitbildern im Rahmen unternehmerischer Organisationsstrukturen hervor, A. Kieser, *Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren*, in: *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 5, 1998, S. 45-75, 47, 57.

⁷³ Koolmann, *Leitbilder der Technikentwicklung*, S. 28.

⁷⁴ Dierkes u.a., *Leitbild und Technik*, S. 11.

⁷⁵ Ebd., S. 11.

die bloße Summe der daran beteiligten interferierenden Teile, sondern daß es vor allem etwas qualitativ neues ist. Im Interferenz-Bild wird die Entwicklung einer neuen Technik in Vernetzungsstrukturen verschiedener Wahrnehmungsweisen, Denk- und Konstruktionstraditionen, in Verflechtungsmustern von unterschiedlichen Wissensbeständen, Forschungsstilen und Diskursen, in Kreisläufen der Anziehung/Abstoßung, Verstärkung/Schwächung, Fusion/Dissoziation, Assimilation/Dissimilation usw. vorgestellt“.⁷⁶

Was nun die Stärke, die Anziehungskraft und Stabilität der Bildfunktion des Leit-Bildes anbelangt, so verweisen Dierkes u.a. auf deren dialektischen Charakter, der einerseits das Festhalten an einmal eingeschlagenen Pfaden und die Beibehaltung fester Orientierungsgrößen beinhaltet, wie wir sie auch bei Stereotypen beobachten können. Andererseits besitzen Leitbilder eine Katalysatorfunktion als neue, unkonventionelle Methoden zur Überwindung tradierter Denkmuster, die somit Lernprozesse initiieren (Leitbilder als „kognitiver Aktivator“). Darüber hinaus wird darauf hingewiesen, daß Leitbilder das Fühlen, Verhalten und die Affekte, mithin die gesamte Persönlichkeitsstruktur der Akteure berühren (Leitbilder als „personeller Mobilisator“). Als „interpersoneller Stabilisator“ bewirken Leitbilder eine vergleichsweise kosten- und verlustarme alltägliche Kooperation und Internalisation. Es bedarf weder außergewöhnlicher sozialer Fremdwänge, noch besonderer persönlicher Sympathiegefühle, um die Vertreter unterschiedlicher Wissenskulturen permanent zu Kooperations- und Internalisierungsleistungen zu stimulieren und sie Tag für Tag – über alle Konflikte und Rückschläge hinweg – zu stabilisieren. Was die Produzenten technischen (und Management-, C.K.) Wissens aller sachlichen und persönlichen Schwierigkeiten wieder und wieder zusammenarbeiten läßt, ist ein permanenter Selbstzwang zur Kooperation und Internalisation, ein Selbstzwang, der aus dem Bild resultiert, das sie leitet“.⁷⁷

Leitbilder ermöglichen und befördern demnach Lernprozesse, und so gibt es, ausgehend vom Leitbild-Modell, Anknüpfungspunkte zur Organisationstheorie bzw. zur Theorie des Organisationslernens, womit sich der Kreis der hier vorgestellten kompatiblen Theorieansätze schließt. Nach Dierkes und Marz fällt den Leitbildern die Funktion von „Katalysatoren des Organisationslernens“ zu.⁷⁸ Der Begriff des Organisationslernens findet sich bereits bei Cyert und March im Jahr 1963 und wurde dann in den 70er Jahren u.a. von Chris Argyris und D. Schön in Anlehnung an psychologische Lerntheorien, verhaltensorientierte Aspekte und kognitive Dimensionen in Organisationen weiterentwickelt. In Verbindung mit den anderen hier vorgestellten Theorieansätzen, bietet sich eine Anwendung auf unternehmenshistorische Fragestellungen im Kontext dieser

⁷⁶ Ebd., S. 36 f.

⁷⁷ Ebd., S. 56.

⁷⁸ M. Dierkes; L. Marz, Leitbilder als Katalysatoren des Organisationslernens, in: H. Albach; M. Dierkes; A. Berthoin Antal; K. Vaillant (Hg.), Organisationslernen – institutionelle und kulturelle Dimensionen, Berlin 1998, S. 373-397; s.a. Kieser, Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden, S. 47, 57.

Arbeit an, zumal damit im doppelten Sinne Neuland beschritten wird, wie Ariane Berthoin Antal bemerkt: nämlich zum einen, weil der Beitrag der Historiker zum Thema „Organisationslernen“ bisher gering ist, zum andern weil es zwar zahlreiche theoretische – vornehmlich aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum – Beiträge, aber wenig empirische Forschungsergebnisse auf diesem Gebiet gibt, insbesondere mit Blick auf die Individualebene der Akteure, also der Führungskräfte in Unternehmen.⁷⁹

„Praktisch und in der realen Welt können nur Individuen lernen“, so Albach und Dierkes über die Frage des Organisationslernens, allerdings gebe es zwischen individuellem und organisationalem Lernen eine Wechselbeziehung. Organisationen setzen die Lernprozesse ihrer Mitglieder um.⁸⁰ Manager und Unternehmer als lernende Individuen spielen dabei, nicht zuletzt im Sinne von Schumpeters „dynamischem Unternehmer“, die Rolle von „Machtpromotoren“, die sich für die Schaffung neuen Wissens nachdrücklich einsetzen und evtl. vorhandene Widerstände im Unternehmen beseitigen: „Organisationslernen bewegt sich zwischen den Polen ‚Erzeugung neuen Wissens‘ und ‚Übernahme des Wissens anderer‘. Neues Wissen ist ohne einen Bestand an altem Wissen, dem ‚Organisationswissen‘, nicht denkbar. Auch die Übernahme von Wissen ist ein kreativer Lernprozeß, weil das übernommene Wissen in den individuell variierenden Bestand an Organisationswissen integriert werden muß.“⁸¹ Wenn Hansjörg Siegenthaler zu einer skeptischen Beurteilung der „kulturalistischen Wende“ insbesondere mit Blick auf die Wirtschaftsgeschichte gelangt, demgegenüber die Leistungen einer „ahistorischen Ökonomie gerade für die historische Interpretation“⁸² hervorhebt und das Fehlen einer Lerntheorie im Bereich der Ökonomie beklagt,⁸³ so versteht sich diese Arbeit mit Hilfe der Theorie des Organisationslernens in Kombination mit anderen Theorieansätzen, insbesondere des Leitbildansatzes, als ein Plädoyer für die Vereinbarkeit von Ökonomie und Kulturalismus. Und wenn Siegenthaler der „Erfahrung“ und dem „Erfahrungsbezug individuellen und kollektiven Lernens“⁸⁴ besondere Aufmerksamkeit zukommen lassen möchte, so gibt es hier doch auch gemeinsame Anknüpfungspunkte.

Übertragen auf die Frage der Wahrnehmung und die Aneignung und Umsetzung von Wissen über amerikanische und japanische Management- und Produktionsmethoden soll dies in der vorliegenden Arbeit empirisch überprüft werden.

⁷⁹ A. Berthoin Antal, Die Dynamik der Theoriebildungsprozesse zum Organisationslernen, in: Albach; Dierkes; Antal; Vaillant (Hg.), Organisationslernen, S. 31-52, 37, 44, 46. Zur Theorie des Organisationslernens s.a. C. Krebsbach-Gnath, Organisationslernen. Theorie und Praxis der Veränderung, Wiesbaden 1996.

⁸⁰ M. Dierkes; H. Albach, Lernen über Organisationslernen, in: dies.; Antal; Vaillant (Hg.), Organisationslernen, S. 15-30, 28.

⁸¹ H. Albach, Kreatives Organisationslernen, in: Albach; Dierkes; Antal; Vaillant (Hg.), Organisationslernen, S. 55-77, 75. S.a. Krebsbach-Gnath, Organisationslernen, S. 15, 33, 37 ff.

⁸² H. Siegenthaler, Geschichte und Ökonomie nach der kulturalistischen Wende, in: Geschichte und Gesellschaft 25, 1999, S. 276-301.

⁸³ Ebd., S. 295.

⁸⁴ Ebd., S. 296.

In diesem Zusammenhang können drei unterschiedliche Lerntypen voneinander unterschieden werden: 1. das Programm-Lernen, 2. das Erfahrungslernen und 3. das Meta-Lernen. Ersteres beschreibt die Anpassung an unterschiedliche Kontexte und neue Herausforderungen durch Versuch und Irrtum, wobei Erfahrungen keinerlei Einflüsse auf das Verhalten der Akteure haben. Diese spielen beim Erfahrungslernen eine entscheidende Rolle. Jeder Kontext wird so behandelt, als sei er eine Variante bereits erlernter Kontexte. Erfahrungslernen ist demnach sehr stark vergangenheitsabhängig. Das Meta-Lernen überwindet schließlich die rein schematischen und reflexartigen Lernprozesse des Programm-Lernens ebenso wie das vergangenheitsorientierte Erfahrungslernen zugunsten eines höherwertigen reflexiven Lernens, bei dem sich Manager und Unternehmer auch ein Bild über eigenes Verhalten und Wirkungszusammenhänge, ihre Aktivitäten und Reaktionen darauf machen müssen. Es geht also darum, auch die „Kontexte der Kontexte zu erlernen“, mit anderen Worten: „zu lernen, wie man lernt“.⁸⁵ Eine Hauptthese der vorliegenden Arbeit ist vor diesem Hintergrund, daß die Orientierung deutscher Unternehmer an amerikanischen und japanischen Leitbildern in der Nachkriegszeit bis weit in die 70er Jahre hinein im Sinne des Erfahrungslernens erfolgte und erst gegen Ende des Untersuchungszeitraums zu Beginn der 80er Jahre Ansätze von Meta-lernen in den Unternehmen erkennbar sind. Dabei kann es nicht darum gehen, von unternehmerischen Lernprozessen im Sinne eines linearen Fortschrittsdenkens auszugehen. Der Ansatz des Organisationslernens und der hier zu führende empirische Nachweis einer Entwicklung vom Erfahrungslernen zum Metalernen sagt etwas über die jeweiligen unternehmensinternen Entwicklungen, über unternehmerische Anpassungsprozesse, Anschlußfähigkeiten und die Institutionalisierung von Lernprozessen in Unternehmen aus, wobei jedoch noch nichts über den unternehmerischen Erfolg dieser Prozesse gesagt ist. Dabei spielen schließlich auch zusätzliche externe Faktoren wie Markt- und Wettbewerbsverhältnisse, Krisen etc. eine Rolle, deren Einflüsse hier nicht näher thematisiert werden.

Das Leitbildmodell zeigt Parallelen zum Modell der Interkulturalität, es ist kompatibel mit soziologischen Ansätzen zur Darstellung von Handlung und Struktur (Giddens), mit ethnologischen und psychologischen Ansätzen zur Fremdeheitsforschung, mit verhaltenswissenschaftlichen Managementmethoden, der interpretativen Organisationstheorie (Organisationslernen) sowie dem Mikropolitikansatz und bietet, auf der Basis empirischer Studien, – genau in dem von ihm beanspruchten Sinne der Interferenz mit diesen Wissenskulturen – ein methodisches Leitbild für die vorliegende Arbeit.

⁸⁵ Dierkes; Marz, Leitbilder als Katalysatoren, S. 374. S.a. H. Geißler, Einführung. Organisationslernen und Weiterbildung im Spannungsfeld zwischen den Paradigmen linearen Lernens, zirkulärer Kausalität und hermeneutischer Selbstreferentialität, in: ders. (Hg.), Organisationslernen und Weiterbildung, Neuwied 1995, S. 1-17.

Der Untersuchungszeitraum erstreckt sich über mehr als drei Jahrzehnte vom Ende der 40er bis zur Mitte der 80er Jahre. Dieser lange Zeitraum wurde gewählt, um einerseits – für den amerikanischen Fall – die Leitbildveränderungen, den Aufstieg, die Blüte und das Verblassen des amerikanischen Modells für deutsche Unternehmen, andererseits auch den Wechsel vom amerikanischen zum japanischen Leitbild nachzeichnen zu können. Erste Kontakte oder auch das Anknüpfen an die durch den Nationalsozialismus unterbrochenen Unternehmensverbindungen nach den USA können in die Jahre 1948/49 datiert werden. Entsprechende Bestrebungen fanden im Rahmen der Marshallplan-Hilfe statt oder gingen von den Großunternehmen selbst aus. In den 50er und 60er Jahren lassen sich dann verschiedene Wellen ausmachen, in denen amerikanische Leitbilder für deutsche Unternehmer und Manager auf jeweils unterschiedlichen Gebieten von Bedeutung waren. So fällt die Diskussion um Fragen der Automatisierung und der Human Relations größtenteils in die 50er Jahre, während der Marketinggedanke und die Thematisierung der Managementausbildung schwerpunktmäßig in den 60er Jahren liegen, ohne daß man dabei eine strikte chronologische Abfolge festlegen könnte. Vielmehr lassen sich im Zeitverlauf Überschneidungen und Parallelentwicklungen beobachten. Die späten 60er und vor allem die 70er Jahre markieren schließlich einen Wendepunkt der amerikanischen Leitbildfunktion und den Aufstieg eines neuen, des japanischen Leitbildes, das sich seit Ende der 60er Jahre langsam und zögerlich ankündigte, bevor es Ende der 70er und zu Beginn der 80er Jahre als regelrechter „Japan-Schock“ zunächst nur in wenigen Unternehmen praktische Reaktionen zur Folge hatte. Im Unterschied zu der bereits seit Mitte der 80er Jahre in großem Umfang existierenden wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Literatur zum Thema „Japan“ soll hier die Genese des Japan-Leitbildes vom Ende der 70er bis Mitte der 80er Jahre unternehmensnah analysiert werden, wobei Einschränkungen eines begrenzten Quellenzugangs aufgrund vorhandener Sperrfristen zu berücksichtigen sind.

Die Zweiteilung des Untersuchungsgegenstandes in amerikanische und japanische Leitbilder, der methodische Zugang in Anlehnung an ein Matrixmodell und der lange Untersuchungszeitraum lassen einen Aufbau der vorliegenden Arbeit als angemessen erscheinen, bei dem in einem ersten, umfassenderen Teil amerikanische, in einem kürzeren zweiten Teil japanische Leitbilder im Zentrum stehen. Allein aus der zeitlichen Einteilung – die im Sinne des Organisationslernens unternehmensrelevante Japanrezeption beginnt erst Ende der 70er Jahre – sowie aus der inhaltlichen Gewichtung der Arbeit ergibt sich eine Schwerpunktsetzung zugunsten der USA-Rezeption von etwa 3:1 gegenüber der Japan-Rezeption. Die Ungleichgewichtung rechtfertigt sich also schon allein aus der Tatsache, daß sie die Wahrnehmungsmuster im realen Zeitverlauf widerspiegelt. Bis Ende der 60er/Anfang der 70er Jahre kann von einer Japanrezeption durch deutsche Unternehmer kaum gesprochen werden. Die eigentliche Japanrezeption beginnt schließlich Ende der 70er/Anfang der 80er Jahre. Auf diese kurze Phase richtet sich – auch mit Blick auf die Frage des Organisationslernens – das besondere Augenmerk, in Abgrenzung zu dem Zeitraum der 50er und 60er Jahre, der

merk, in Abgrenzung zu dem Zeitraum der 50er und 60er Jahre, der durch den „unproduktiven Blick“ in Richtung Japan gekennzeichnet war.

Für den amerikanischen Fall werden, ausgehend von den politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen der Nachkriegszeit, der Marshallplan-Hilfe und den frühen USA-Kontakten deutscher Großunternehmen, die Leitbilder unterschiedlicher Sachgebiete, von der Produktion und Technik bis hin zur Managementausbildung in jeweils einem Kapitel an Fallbeispielen der Unternehmen empirisch untersucht. Deren Reihenfolge entspricht zwar keiner zwangsläufigen Chronologie, folgt jedoch einer zu beobachtenden Wellenbewegung von den 50er bis in die frühen 70er Jahre, die durchaus auch gewissen Modetrends unterworfen ist.⁸⁶ Der Darstellung amerikanischer Leitbilder folgt dann im zweiten Teil – im Einklang mit den chronologischen Abläufen – die Analyse japanischer Leitbilder, insbesondere auf den Gebieten des Qualitätswesens, der „Just-in-Time“-Bewegung und der Gruppenarbeit, wobei die Anzahl der o.g. Unternehmen, die in nennenswertem Umfang innerhalb des Untersuchungszeitraums durch japanische Managementmethoden beeinflusst wurden, im Vergleich zum amerikanischen Fall deutlich geringer ist.

Auch wenn die Zahl der Beispiele gering ist, so ergibt sich doch in einigen Fällen (Volkswagen, Freudenberg, Continental) auch die Möglichkeit des unmittelbaren Vergleichs der Amerika- und Japanrezeption in ein und demselben Unternehmen und somit der empirische Beleg für ein „kreatives Organisationslernen“ (Horst Albach).

Forschungsstand und Materialgrundlage

Das Thema der vorliegenden Arbeit läßt sich geradezu spiegelbildlich auf den Forschungsgegenstand übertragen. Eine Auseinandersetzung mit der „Wahrnehmung ausländischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer“ setzt in großem Umfang die Wahrnehmung ausländischer, insbesondere anglo-amerikanischer Forschungsergebnisse voraus, da die deutsche Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte auf dem Gebiet der historischen (vergleichenden) Managementforschung einen erheblichen Nachholbedarf hat und die anglo-amerikanische Literatur hier durchaus eine „Leitbild“-Funktion einnimmt.⁸⁷ International vergleichende Arbeiten, multi- bzw.

⁸⁶ Dazu A. Kieser, *Moden und Mythen des Organisierens*, in: *Die Betriebswirtschaft* 56, 1996, H. 1, S. 21-39.

⁸⁷ S. dazu vor allem R. R. Locke, *Management and higher education since 1940. The influence of America and Japan on West Germany, Great Britain and France*, Cambridge 1989; ders., *The Collapse of the American Management Mystique*, New York 1996; M. F. Guillen, *Models of management. Work, Authority, and Organization in a comparative Perspective*, Chicago, London 1994; M.-L. Djelic, *Exporting the American Model. The Postwar Transformation of European Business*, Oxford, New York 1998; M. Kipping; O. Bjarnar (Hg.), *The Americanisation of European Business. The Marshall Plan and the transfer of US management models*, London, New York 1998; W. Byrt (Hg.), *Management Education. An Interna-*

binationale Perspektiven, die Frage nach Einflüssen oder Abhängigkeiten sowie die Problematisierung von Leitbildern wird in der deutschen historischen Forschung vornehmlich vor dem Hintergrund des „Amerikanisierungs“-Paradigmas oder der „Catch-up“-Debatte thematisiert. So hat jüngst Ludger Lindlar das deutsche Wirtschaftswunder als Aufhol- und Konvergenzprozeß der deutschen Wirtschaft gegenüber den USA nach dem Zweiten Weltkrieg, insbesondere auf den Gebieten Kapitalbildung, Strukturwandel und Technologieimporte beschrieben.⁸⁸ Bis Mitte der 70er Jahre, so kann Lindlar anhand eines umfangreichen Datenmaterials nachweisen, kam es zu einer weitgehenden Annäherung des Produktivitätsniveaus der deutschen gegenüber der amerikanischen Wirtschaft. Allerdings setzt Lindlar sich auch kritisch mit der Aufholthese auseinander und bemerkt, daß diese ebensowenig wie die Rekonstruktionsthese erklären könne, warum Westeuropa erst nach dem Zweiten Weltkrieg gegenüber den USA aufgeholt habe. Lindlar plädiert deshalb für eine Ergänzung durch andere Erklärungsansätze, etwa der stärkeren Berücksichtigung der institutionellen Voraussetzungen des Wachstums.⁸⁹ Auch Moses Abramovitz hat die Defizite der traditionellen „Catch-up“-Theorie durch die Einführung neuer Erklärungsmuster zu korrigieren versucht. Dabei verweist er auf den Faktor „social capabilities“ bzw. „social competence“, worunter er u.a. „matters connected with social attitudes toward wealth and growth and to problems of incentives and opportunities“ versteht.⁹⁰ Auch wenn Abramovitz diese „social capabilities“ als „vague complex of matters, few of which can be clearly defined and subjected to measurement“ charakterisiert,⁹¹ so deutet er doch auf das Unbehagen im Umgang mit einer Theorie hin, die zur Erklärung wirtschaftlicher Prozesse ausschließlich makroökonomische Erklärungsansätze und Faktoren wie Kapitalbildung und Investitionen, Verfügung über Technologien und natürliche Ressourcen etc. heranzieht und den zu beschreibenden Aufhol- und Konvergenzprozeß unter Ausschluß der handelnden Akteure durch einen Ausgangs- und Endpunkt definiert, wobei die dazwischen liegende Entwicklung als quantitativ meßbarer Produktivitätsschub identifiziert wird, der jedoch in einer Art „black box“ stattfindet und so weitgehend undefiniert bleibt. Es sollen an dieser Stelle nicht die Ergebnisse der Aufholthese in Frage gestellt werden, vielmehr geht es darum, die Kritik von Lindlar und vor allem von Abramovitz aufgreifend, bei einer umfangreichen Erklärung des wirtschaftlichen Wachstums und des Aufholprozesses neben den

tional Survey, London and New York 1989; L. Engwall; V. Zamagni (Hg.), *Management Education in historical perspective*, Manchester and New York 1998; G. P. Dyas; H. T. Thanheiser, *The Emerging European Enterprise. Strategy and Structure in French and German Industry*, London 1976.

⁸⁸ L. Lindlar, *Das mißverstandene Wirtschaftswunder. Westdeutschland und die westdeutsche Nachkriegsprosperität*, Tübingen 1997.

⁸⁹ Ebd., S. 95.

⁹⁰ M. Abramovitz, *Catch-up and Convergence in the Postwar Growth Boom and After*, in: W. J. Baumol; R. R. Nelson; Edward N. Wolff (Hg.), *Convergence of Productivity*, Oxford 1994, S. 97.

⁹¹ Ebd., S. 88.

makro- auch mikroökonomische Ursachen, und hier wiederum auch die Wahrnehmungs- und Handlungsebene der Akteure, zu berücksichtigen. In Abramovitz' Forderung nach einer stärkeren Berücksichtigung des Faktors „social capability“ deutet sich hier eine Anschlußfähigkeit an, die nicht zwangsläufig von „vagen“ Kategorien ausgehen muß, sondern etwa im Sinne der o.g. verhaltenswissenschaftlichen Managementtheorie sowie des Leitbild-Ansatzes konkreter ausgefüllt werden kann. Es geht also nicht um ein „Entweder-Oder“, sondern um ein „Sowohl-Als-auch“, um die Berücksichtigung einer ergänzenden Perspektive, die mit der Betonung der Mikroperspektive in der vorliegenden Arbeit dann insgesamt zu einem realitätsnäheren Gesamtbild führt.

Neben der „Catch-up“-Theorie und makroökonomischen Betrachtungen zur Außenhandelspolitik⁹² hat sich zur Erklärung des westdeutschen Wirtschaftswunders in der Literatur die Amerikanisierungsthese weitgehend durchgesetzt. Als Pilotstudien müssen hier die Arbeiten Heinz Hartmanns aus den 50er und 60er Jahren betrachtet werden. In seiner Untersuchung über „Amerikanische Firmen in Deutschland“ analysiert Hartmann den Einfluß und die Übertragung amerikanischer Managementmethoden auf amerikanische Tochterunternehmen in der Bundesrepublik, wobei aus heutiger Sicht der Sozial-, Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte vor dem Hintergrund der Kulturalismus-Debatte die Aktualität der Fragestellungen und Begrifflichkeiten ins Auge fällt, oder, andersherum gesehen, wie lange es gedauert hat, bis die Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte sich entsprechender Fragestellungen annahm. Hartmann spricht beispielsweise von dem Export soziokultureller Errungenschaften bzw. von einem „Export von Wirtschaftskultur“,⁹³ berücksichtigt Kategorien wie „Vorstellungen“, „Wertesysteme“ oder „Symbolwelt“ und erwähnt die Wirkung „fremder Leitbilder“.⁹⁴ Wenige Jahre zuvor hatte Hartmann im Rahmen einer internationalen Vergleichsstudie über unterschiedliche Managementsysteme eine Art verhaltenswissenschaftlicher Managementuntersuchung über deutsche Unternehmer erstellt, in der u.a. die Frage der Übertragbarkeit von Managementmethoden von amerikanischen auf deutsche Unternehmen vor dem Hintergrund der Kontinuität deutscher Werte und Leitvorstellungen, etwa von Autorität und Tradition, gestellt wird. Hartmann kommt zu dem Ergebnis, daß die deutliche Konzentration von Autorität in deutschen Unternehmen oftmals kontraproduktiv war, gleichzeitig jedoch auch Anstrengungen bei deutschen Unternehmen zu beobachten sind, sich an amerikanischen Mustern zu orientieren. Grundsätzlich geht er davon aus, „daß ein soziales System für diejenigen Werte und Verhaltensweisen eine besonde-

⁹² Chr. Buchheim, Die Wiedereingliederung Westdeutschlands in die Weltwirtschaft 1945-1958, München 1990; M. Medick-Krakau, Amerikanische Außenhandelspolitik im Wandel. Handelsgesetzgebung und GATT-Politik 1945-1988, Berlin 1995.

⁹³ H. Hartmann, Amerikanische Firmen in Deutschland, Köln und Opladen 1963, S. 11.

⁹⁴ Ebd., S. 194.