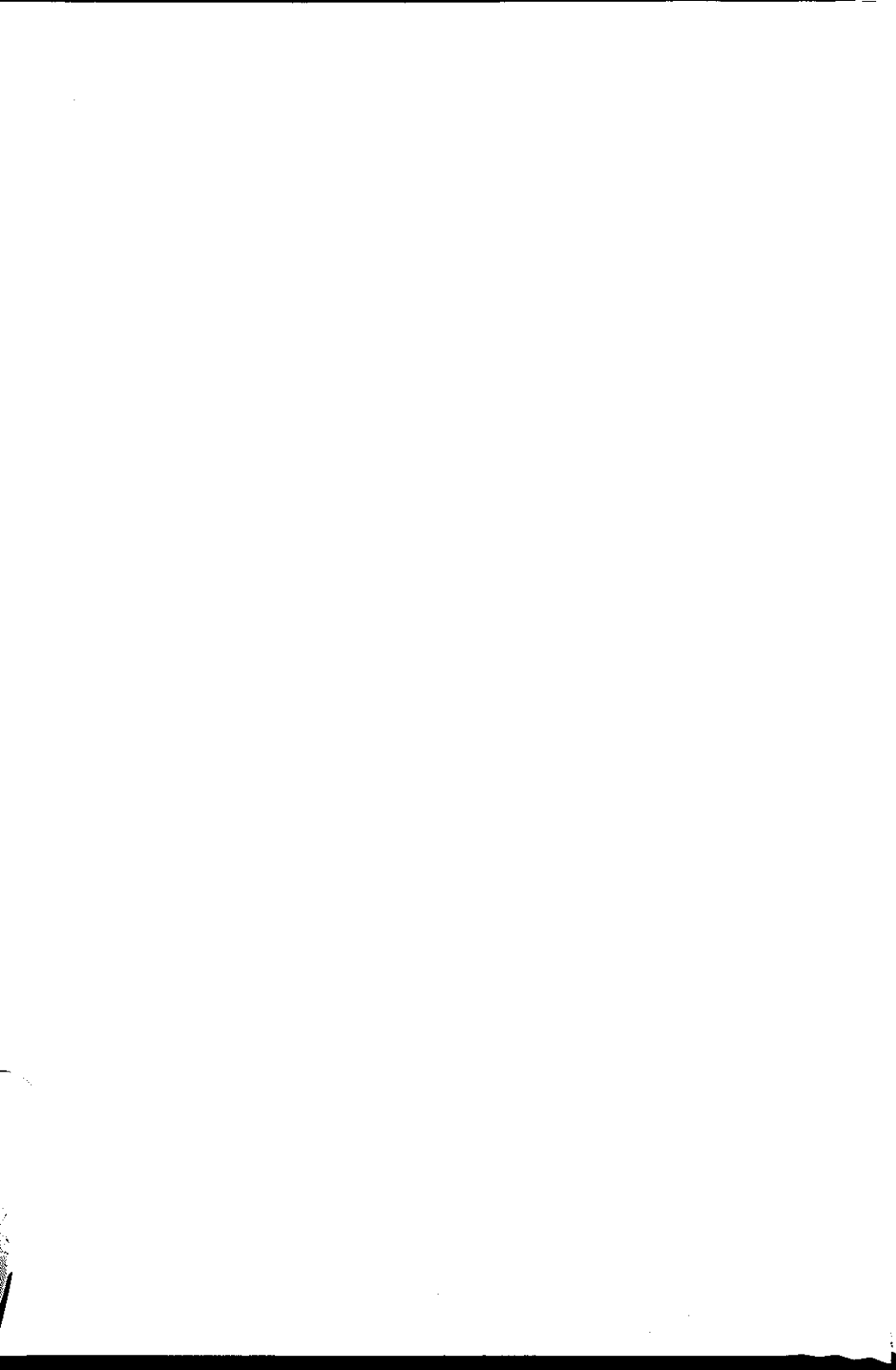


**VEREIN DER WISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG AUF DEM
GEBIETE DER UNTERNEHMERBIOGRAPHIE UND FIRMENGESCHICHTE**

MANAGEMENT UND ORGANISATION



Franz Vranitzky • Herbert Matis • Dieter Stiefel • Alice Teichova • Franz Traxler



VEREIN DER WISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG
AUF DEM GEBIETE DER
UNTERNEHMERBIOGRAPHIE UND FIRMENGESCHICHTE

MANAGEMENT
UND
ORGANISATION

Franz Vranitzky • Herbert Matis • Dieter Stiefel • Alice Teichova •
Franz Traxler

Veröffentlichungen des Vereines der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der
Unternehmerbiographie und Firmengeschichte

Heft 10

Heftbetreuung: Mag. DDr. Dieter Stiefel

Umschlaggestaltung: Kurt Lackner

Erschienen im Juni 1983

Eigentümer, Herausgeber und Verleger: Verein der wissenschaftlichen Forschung auf
dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte.

Für den Inhalt verantwortlich: Univ. Prof. Dr. Alois Brusatti und Univ. Prof. Dr. Alois
Mosser, 1090 Wien, Augasse 2 – 6 (Wirtschaftsuniversität Wien).

Druck: Rema-Print Druck- und Verlagsges. m. b. H., 1080 Wien, Langegasse 42.

Inhalt

Dkfm. Dr. Franz Vranitzky, Generaldirektor und Vorsitzender
des Vorstandes der Österreichischen Länderbank AG:

Zur Einführung

5

Univ. Prof. Dr. Herbert Matis, Institut für Wirtschafts- und Sozial-
geschichte, Wirtschaftsuniversität Wien:

*Historische Ursprünge von Betriebs-Organisation und Manage-
ment*

7

Mag. DDr. Dieter Stiefel, Institut für Wirtschafts- und Sozialge-
schichte, Wirtschaftsuniversität Wien:

*Managementprobleme und die österreichische Bankenkrise des
Jahres 1931*

23

Univ. Prof. Dr. Alice Teichova, School of Economic and Social
Studies, University of East Anglia, Norwich:

*Multinationale Unternehmen in historischer Sicht – ein Kom-
mentar*

45

Mag. Dr. Franz Traxler, Institut für Allgemeine Soziologie und
Wirtschaftssoziologie, Wirtschaftsuniversität Wien:

*Organisation und Technik als Medien der Unternehmensrationali-
sierung*

53

Anzeigenteil (Institutionen und Firmen, welche die Drucklegung
dieses Heftes förderten)

71



Zur Einführung

Eines der wesentlichsten Phänomene der neueren Wirtschaftsgeschichte ist der stetig fortschreitende Prozeß der Arbeitsteilung. Dieser Begriff erhielt besondere Bedeutung bei Adam Smith, der frühzeitig – ohne die heutigen Dimensionen der betrieblichen, volkswirtschaftlichen und globalen Aufgabenspezialisierung zu kennen – die tragende Rolle der Arbeitsteilung im Rahmen der Wohlstandssteigerung beschrieb. Der ökonomische Erfolg der Arbeitsteilung dokumentiert sich insbesondere in der seit Beginn der industriellen Revolution erzielten wirtschaftlichen Entwicklung, obwohl unbestritten bleibt, daß dieser Prozeß schubweise auch negative soziale Folgeerscheinungen mit sich brachte. Diese Feststellung scheint vor allem deshalb wesentlich, weil bei der Beschäftigung mit bestimmten Organisationsformen unter keinen Umständen die dahinter stehenden sozioökonomischen Interessen außer acht gelassen werden dürfen.

Die Arbeitsteilung auf betrieblicher Ebene hat ihre Wurzeln auch in einer sehr plausiblen Sachlogik. Die zunehmende Verflechtung und gegenseitige Öffnung der Märkte und die damit verbundene zunehmende Konkurrenz induzierten unter dem Aspekt der Kostendegression Konzentrationsprozesse. In den so entstandenen größeren Betriebseinheiten konnte man mit den herkömmlichen, eher informellen Organisationsformen nicht mehr das Auslangen finden.

Neben den elementaren betrieblichen Produktionsfaktoren (ausführende Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe) trat der sogenannte dispositive Faktor in den Vordergrund oder einfach gesagt die Unternehmerfunktion, die in weiterer Folge in Betriebsführung, Planung, Organisation und Kontrolle ausdifferenziert wurde. Dabei kann man die Betriebsführung als originäre Unternehmerfunktion bezeichnen, die ihre autonome Entscheidungsmöglichkeit letzten Endes aus der marktwirtschaftlichen Ordnung ableitet, während die übrigen Funktionen als derivative Bestandteile definiert werden können. Da die Realisierung der von der Unternehmensführung formulierten Zielsetzungen die zentrale Rolle bei der Erreichung des Betriebszwecks spielt, kommt der Organisation nach der Disposition (dem Management) die entscheidende Bedeutung zu.

Wir befinden uns heute in einer wirtschaftlichen Situation, in der sich, wie schon mehrfach in der Vergangenheit, die Frage stellt, ob die bestehenden Or-

ganisationsformen und Betriebsstrukturen den Anforderungen der herrschenden Problemlage gerecht werden können. Eine globale Antwort kann sicherlich nicht gegeben werden, zumal einzelne Unternehmen trotz schwieriger Rahmenbedingungen zufriedenstellende Betriebsergebnisse erzielen, andere wieder mit geänderten Voraussetzungen nicht zurecht kommen und sich womöglich schlechter entwickeln, als es die tatsächliche wirtschaftliche Lage erwarten hätte lassen. Hier kommen offenbar ganz unterschiedliche Standards beider Gruppen in den Bereichen Management und Organisation zum Ausdruck, womit nicht gesagt werden soll, daß Unternehmensprobleme ausschließlich auf innerbetriebliche Mängel zurückzuführen sind.

Gerade die zunehmende Vielfalt von exogenen Einflüssen, die auf ein Unternehmen einwirken können – wie etwa technischer Fortschritt, weltwirtschaftliche Strukturverschiebungen, protektionistische Tendenzen, aber sicherlich bis zu einem gewissen Grad auch staatliche Maßnahmen, etwa im Bereich der Fiskal- und Währungspolitik usw. – erfordern ein hohes Maß an Flexibilität betrieblicher Strukturen. Schließlich bedeuten ja die Wandlungen, die in der Umwelt des Unternehmens vor sich gehen und für den statischen Unternehmenstyp zum Problem werden, für ein dynamisches Management mit entsprechend reagiblen Organisationsstrukturen die Chance, komparative Vorteile für das Unternehmen durch innovative Produktpolitik und Nutzbarmachung neuer Märkte zu erzielen.

Historische Ursprünge von Betriebs-Organisation und Management

The large business firm and its managerial hierarchy are essential for organizing modern industrial activity . . . Large-scale business enterprises characterized by multiple operating units, varied activities, and hierarchies of salaried managers are now at the center of the leading market economies; historically, however, they are a recent phenomenon. The hierarchical organization typical of big business has had a long history in the military and the state bureaucracies.

A. Chandler – H. Daems, *Managerial Hierarchies*

Die Grundproblematik unseres Themas versuchte schon Max Weber mit folgenden Worten zu charakterisieren: Der „moderne kapitalistische Betrieb beruht innerlich vor allem auf der Kalkulation. Er braucht für seine Existenz eine Justiz und Verwaltung, deren Funktionieren wenigstens im Prinzip ebenso an festen Normen rational kalkuliert werden kann, wie man die voraussichtliche Leistung einer Maschine kalkuliert.“⁽¹⁾ Diese seine Feststellung erscheint von zeitloser Gültigkeit.

Die angestrebte Zweckrationalität und die Realisierung der Unternehmensziele innerhalb einer Konkurrenzökonomie sollen im wesentlichen durch Organisation und Technisierung (als die beiden wichtigsten Faktoren der Unternehmensrationalisierung) erreicht werden. Da jedoch die Industrialisierung zunächst durchaus auf einer traditionellen Technik basiert – Wissenschaft und Technik werden im allgemeinen erst in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts entscheidende Faktoren im Produktionsprozeß ⁽²⁾ – steht an erster Stelle zunächst die „soziale Disziplinierung“ der Arbeiterschaft, rückt vorerst die Sicherstellung leistungsgerechter Konformität und Kooperation in den Vordergrund. Dies setzt jedoch einen entsprechenden organisatorischen Überbau voraus. Ja die erste Phase der Industrialisierung, und das gilt bis weit ins 19. Jahrhundert hinein, basiert primär nicht so sehr auf technischen als auf sozialen und organisatorischen „Innovationen“.

Managementprobleme und Organisationsfragen ergeben sich daher nicht erst – wie Alfred Chandler jr. an anderer Stelle beschrieben hat – seit dem

Aufkommen des sogenannten „Organisierten Kapitalismus“ und des „big business“ seit dem letzten Drittel des vergangenen Jahrhunderts(3), sondern entsprechende Lösungsansätze werden bereits mit dem Auftreten der ersten arbeitsteilig organisierten frühindustriellen Unternehmungen aktualisiert, sei es in deren dezentralisierter Form im Verlagssystem oder in deren zentralisierter Form in der Manufaktur und Proto-Fabrik.

Kontrollfunktion und Arbeitsteilung als Ausgangspunkt innerbetrieblicher Organisation

Die kapitalistische Arbeitsteilung, wie Adam Smith sie anhand des berühmten Beispiels der Stecknadelfabrik darstellte, ist weniger das Ergebnis der Suche nach einer technologisch überlegenen Arbeitsorganisation, sondern nach einer solchen, die dem Unternehmer die zentrale Rolle im Produktionsprozeß verschaffen sollte, indem er die Teilarbeiten seiner Arbeiter zu einem marktwirksamen Produkt integrierte. Mit anderen Worten: Die durchschlagenden Erfolge des neuen Fabrikssystems sind weniger aus technologischen Erwägungen ableitbar, als vielmehr bedingt durch die Möglichkeit einer Kontrolle über den Produktionsprozeß und die produzierte Ware.

Man wird Marx wohl insofern zustimmen können, daß „die Manufaktur sich mit Bezug auf die Produktionsweise selbst, in ihren Anfängen kaum anders von der zukünftigen Handwerksindustrie (unterscheidet) als durch die größere Zahl der gleichzeitig von demselben Kapital beschäftigten Arbeiter“(4). Was er dabei jedoch charakteristischerweise übersieht, ist die neue Form der Organisation, die soziale Innovation, die dahinter steht. Denn schon mit dem ersten Auftreten der modernen Großunternehmen zeigt sich deren „soziale Doppelstruktur als Herrschafts- und Kooperationssystem“. An die Stelle hauswirtschaftlich organisierter, dezentraler Kleinbetriebe mit ihren vorindustriellen Arbeitsgewohnheiten treten zentralisierte Großunternehmen, die infolge einer vom Produktionsapparat und von dem Wunsch nach größerer Produktivität geforderten und oft nur rigoros durchsetzbaren Arbeitsdisziplin – nach den Worten von Friedrich Fürstenberg – „nicht nur äußerlich Kasernen und Arbeitshäusern glichen“(5).

Dabei war es schon einem zeitgenössischen Beobachter, nämlich Andrew Ure – wohl der bedeutendste Verfechter des Fabrikssystems im 19. Jahrhundert – klar, daß der Siegeszug der Fabrik in erster Linie auf ihrer disziplinierenden Wirkung und den Vorteilen der verbesserten Kontrollfunktion basierte. So schrieb er etwa die Erfolge Richard Arkwrights – als Erfinder und Unter-

nehmer einer der Protagonisten der britischen Baumwollindustrie – ganz offen dessen organisatorisch–administrativen Fähigkeiten zu: „Meiner Ansicht nach war das Hauptproblem Arkwrights nicht so sehr, einen selbsttätigen Mechanismus zu erfinden, der die Baumwolle herausziehen und in einen fortlaufenden Faden einflechten konnte, als vielmehr den Leuten ihren unsteten Arbeitstag abzugewöhnen und sie dazu zu bringen, sich mit der unabänderlichen Ordnung eines komplexen Automaten zu identifizieren . . .“(6)

Die Durchsetzung dieser Kontrollmechanismen hängt eng zusammen mit der Funktion des Unternehmens als Disziplinierungsinstitut und ist eingebunden in einen allgemeinen sozialen Lernprozeß. Eine wichtige Bedeutung ist dabei dem Prinzip der Arbeitsteilung beizumessen, welches nicht nur grundlegend für die Organisation des Produktionsprozesses in der modernen Unternehmung ist, sondern auch am Ausgangspunkt neuzeitlichen ökonomischen Denkens steht. Gesellschaftliche Arbeitsteilung und die damit verbundene (innerbetriebliche) Hierarchie stellen an sich nichts Neues dar, sie sind keineswegs eine Erfindung des „modernen Kapitalismus“, sondern sie gehören zum Wesen aller komplexeren Gesellschaften. Jahrhundertlang und teilweise bis heute ist etwa die handwerkliche Produktion in Form der Rangfolge Meister–Geselle–Lehrling organisiert, ein nach Qualifikationsnormen hierarchisiertes differenziertes Schema, welches auch die Manufaktur, wenngleich in stark modifizierter Form, für ihre Zwecke adaptierte, indem sie Meister als Subkontraktoren einstellte. Während jedoch der in der Zunft organisierte Produzent keine Vermittlerinstanz zwischen sich und dem Markt hatte, im allgemeinen nicht seine Arbeitskraft sondern sein Produkt verkaufte, entriß die fortschreitende Zerlegung der Arbeit in immer kleinere Schritte dem Produzenten die Kontrolle über das Produkt seiner Arbeit. (7) Immerhin konnte auch der im Verlag arbeitende Produzent zumindest über seine Arbeitszeit und den Arbeitsablauf selbst verfügen, dies änderte sich jedoch mit dem Aufkommen des zentralisierten Großunternehmens, das dem Arbeiter auch die freie Disposition über Arbeitszeit und –methode entzog. Es herrscht hier jedoch eine Wechselbeziehung, denn die zunehmende Arbeitsteilung, und damit verbunden die Etablierung hierarchischer Kontrolleinrichtungen, erforderte faktisch eine Zentralisation der Produktion.(8)

Die moderne Arbeitsteilung in der Produktion beginnt mit der Analyse des Arbeitsprozesses, genauer gesagt mit der Zerlegung der Arbeit in ihre einzelnen Schritte und Bestandteile. Es findet sich übrigens hier eine Parallele zu anderen sozialen Subsystemen dieser Zeit, etwa zur Armee des absolutistischen Staates. Die auch dieser zugrundegelegten „Sozialethik“ der Disziplinierung,

der arbeitsteiligen Organisation und Befehlshierarchie, sollte ja ebenfalls ein „künstlich einheitliches Massenverhalten“ produzieren.(9) Damit sollte aber letztlich insgesamt eine umfassende geistig-moralische und psycho-soziale Strukturveränderung der Sinnwelten, nicht nur des militärischen, sondern auch des politischen und ökonomischen Menschen erreicht werden, denn wie schon Justi meinte, „nur mit solcher strengen Subordination erreicht man, daß eine ganze Armee von der Führung eines einzigen abhängt“(10).

Diese Zusammenhänge hat auch Max Weber bereits klar herausgestellt: „Die Disziplin des Heeres ist aber der Mutterschoß der Disziplin überhaupt. Der zweite große Erzieher zur Disziplin ist der ökonomische Großbetrieb.“(11) Darauf verwies aber auch schon Karl Marx 1857 in einem Brief an Friedrich Engels: „Überhaupt ist die Army wichtig für die ökonomische Entwicklung . . . Auch die Teilung der Arbeit innerhalb einer Branche (ist) zuerst in den Armeen ausgeführt.“(12) In beiden Organisationen ist aber letztlich dasselbe Prinzip maßgebend, nämlich die Erzielung größerer Effizienz durch Zerlegung oft sehr komplexer Verrichtungen und Prozeßabläufe in einzelne kontrollierbare Teilprozesse, die dadurch meßbar, steuerbar, abteilig lernbar und organisierbar werden. Exerzierreglement und Taktiklehrbücher befinden sich solcherart in geistiger Affinität mit Fabriksordnungen und der Organisation des arbeitsteiligen Prozesses in den Großunternehmungen.

An erster Stelle erscheint also hier die erzieherische und disziplinierende Funktion der „Fabrik“; der Betrieb wirkt somit als Vermittlerinstanz eines sozialen Lernprozesses. Gegen Unpünktlichkeit und Unzuverlässigkeit wurde in allen Betrieben ein permanenter Kampf geführt. Anstelle eines von der Natur gesetzten Lebens- und Arbeitsrhythmus tritt die rational eingeteilte Zeit, das Diktat der Maschine (und auch die Uhr ist eine solche), sowie die Bemessung des Lohnes nach der Zeiteinheit (im Unterschied zum Verlag, wo noch Stücklohn dominiert). Die verschiedenen Fabrikenordnungen, die uns überliefert sind, enthalten daher alle ein Strafsystem für Zuspätkommen und für geringen Arbeitsfleiß.(13) Außerhalb der Fabrik wurde in der Schule der sparsame Umgang mit der Zeit vermittelt, ebenso die sonstigen „Bürgertugenden“ wie Fleiß, Sparsamkeit, Ordnung, Regelmäßigkeit usw.: „Sobald sich die Schultore hinter ihm schlossen, trat das Kind in die neue Welt strenger Zeiteinteilung ein.“(14) Die Konditionierung sollte möglichst frühzeitig einsetzen und internalisiert werden, denn wie es ein Zeitgenosse, J. H. Campe, 1768 ausdrückte: „In den Schulen oder nirgends kann eine Nation zur Industrie, wie zu jeder anderen moralischen und politischen Tugend gebildet (werden).“(15)

Der auf verschiedenen Ebenen ablaufende soziale Disziplinierungsprozeß findet seine klassische architektonische Lösung in Form des Bentham'schen „Panopticon“. Bentham nennt sein 1787 erschienenes Werk „Panopticon“ im Untertitel charakteristischerweise „The Inspection House, containing the Idea of a new Principle of Construction applicable to any Sort of Establishment, in which persons of any Description are to be kept under Inspection and in particular to Penitentiary-Houses, Prisons, Houses of Industry, Work-Houses, Manufactories, Mad-Houses, Lazarettos, Hospitals and Schools, with a Plan of Management“, und weist damit auf den universellen Anwendungsbereich seiner Konzeption, welche bis in die Gegenwart vielfach Verwendung gefunden hat, und für die Durchsetzung tayloristischer Prinzipien besonders geeignet erscheint.

Zugrunde liegt aber allen in diesen Institutionen angewendeten Methoden ein mechanistisches Denkschema und eine von den Naturwissenschaften her bestimmte „physikalistische“ Symbolwelt, sowie, davon abgeleitet, das Prinzip des Zerlegens, Messens und modellhaften Abbildens (worauf etwa auch die Konstruktion von Maschinen, aber auch von nationalökonomischen „Modellen“ beruht). Während entsprechende Erscheinungen der Natur und des früheren Arbeitslebens stets einbezogen in das vielschichtige Wirkungsgefüge von Organismus und Umwelt bleiben, die Arbeitszeit sich etwa nach biologischen, jahreszeitlichen oder sonstigen natürlichen Rhythmen richtet, erscheinen die „Produkte“ des sogenannten naturwissenschaftlich-technischen Zeitalters demgegenüber oft wie ein zum Sonderzweck emanzipiertes Einzelorgan. Schließlich wird auch der Mensch selbst nicht mehr als ein Ganzes, sondern nur mehr als ein „Produkt“ seiner verschiedenen Teilfunktionen gesehen – Arbeit ist hier kein gesellschaftlicher Prozeß mehr, sondern lediglich ein „Produktionsfaktor“. Das Ideal der Zeit fand in La Mettrie's „L'homme machine“ (1748) seinen adäquaten Ausdruck. Die berühmten Automaten waren allerdings nicht bloß Abbild des menschlichen Organismus, sondern nach Ansicht M. Foucault's auch „politische Puppen“, nämlich verkleinerte Modelle der konkreten Machtstrukturen, sie waren zugleich auch die „Obsession von Herrschern, die über gut gedrillte Regimenter und gehorsame Untertanen verfügen wollten“(16).

Es kann kein Zufall sein, daß sich unter den frühen Ökonomen eine Reihe von „gelernten“ Naturwissenschaftlern befindet, wie Johann Joachim Becher, Francois Quesnay, Bernard de Mandeville, William Petty. Aber auch heute noch hält ja etwa Milton Friedman die Wirtschaftswissenschaften bloß für ein „verkapptes Fach der Mathematik“(17) Schon von den Zeitgenossen wurde

die Bedeutung der Naturwissenschaften in diesem Zusammenhang deutlich gesehen, ein geistiger Einfluß, der sich ja nicht zuletzt in der typisch „wissenschaftlichen“ Vorgangsweise zeigt: „Zerlegen des nicht beherrschbaren Gesamtprozesses in isolierte, partikular bestimmbare Einzelprobleme und deren Synthese durch einen dem Prozeß fremden Kopf.“(18) Im Bereich des Unternehmens heißt dies aber nichts anderes als die Trennung von „Vorstellung und Ausführung“, also Management – etymologisch übrigens abzuleiten von „manus“ und „agere“, also wörtlich „an der Hand führen“, etwa ein Pferd in der Manege bewegen(19).

Das Modell der Naturbeherrschung (nämlich das Ideal des von außen zu steuernden, kontinuierlich ablaufenden Prozesses), welcher für die experimentellen Naturwissenschaften als konstitutiv anzusehen ist, wirkte auf den modernen Produktionsprozeß allerdings zunächst nur über die Organisationsform ein, später erst über die technische Hilfestellung(20): Nicht nur die Gesetze der Naturwissenschaften – vor allem die einer Sonderdisziplin der Physik, nämlich der Mechanik – sondern auch deren Betrachtungsweise, Begriffe und Definitionen (etwa Leistung, Kraft, Gleichgewicht usw.) werden mehr oder weniger konsequent auch auf den Bereich der Sozialwissenschaften übertragen. Einige Grundannahmen des ökonomischen Denkens, vor allem der klassischen Nationalökonomie, lassen zumindest an eine Parallelität des Diskurses denken. Die Etymologie bestimmter, für unsere zentrale Fragestellung relevanter Begriffe ist in diesem Zusammenhang interessant, so etwa, wenn man später von scientific management spricht und gleichzeitig bedenkt, daß im Englischen zwischen science und humanities unterschieden wird. Erste Hinweise auf ein Studium der Arbeit unter „physikalistischen“ Aspekten finden sich laut einer „History of the Royal Society of London“ etwa schon Mitte des 17. Jahrhunderts. Wir haben bereits die klassischen Nationalökonomien erwähnt; später war es vor allem Charles Babbage, der nicht nur scharfsinnige Erörterungen über die Organisation des Arbeitsprozesses zu seiner Zeit schrieb, sondern sich auch mit Rechenmaschinen und Lochkartensteuerung auseinandersetzte. Auch Frankreich verfügt über eine lange Tradition von Bemühungen um das wissenschaftliche Studium der Arbeit, die mit Colbert und Militäringenieuren wie Vauban und Belidor anfang, bis hin zu Coulomb's physiologischen Untersuchungen über die Anstrengung bei der Arbeit und Marey's Versuchen, durch beruhte Papierzylinder eine graphische Darstellung von Arbeitsphänomenen zu erhalten.(21) Von hier aus führt ein geradliniger Weg zu Frederick W. Taylor's Scientific Management, das keine grundlegenden Unterschiede mehr zwischen der Gestaltung der menschlichen Arbeit und der Gestaltung von

Maschinen sieht. Den Ausgangspunkt seines Ansatzes bildet ein systematisches Studium von Arbeitsprozessen sowie der physisch möglichen Arbeitsleistung durch Zeitmessungen und Bewegungsstudien, deren Ziel darin bestand, den Kräfteinsatz zu simulieren, tote Zeiten zu eliminieren und Richtwerte für zumutbare Leistungen aufzustellen.(22)

Die Analyse des Arbeitsprozesses und seine Zerlegung in einzelne Elemente hängt primär mit den drei bereits bei Adam Smith zu findenden Vorteilen der Arbeitsteilung zusammen:

„Diese große Vermehrung der Quantität des Erarbeiteten, die infolge der Arbeitsteilung die nämliche Zahl Leute herzustellen imstande ist, verdankt man dreierlei verschiedenen Umständen: erstens der gesteigerten *Geschicklichkeit* bei jedem einzelnen Arbeiter, zweitens der ersparten *Zeit*, welche gewöhnlich beim Übergange von der einen zur anderen Arbeit verlorengeht, und endlich die Erfindung einer Menge von *Maschinen*, welche die Arbeit erleichtern und abkürzen und einen einzelnen Mann imstand setzen, die Arbeit vieler zu verrichten.“(23)

Dabei unterschlägt der Begründer der „klassischen“ Nationalökonomie aber drei weitere mit der Arbeitsteilung im zentralisierten Großbetrieb verbundene Aspekte, nämlich die Effizienzsteigerung durch Kontrolle, die Schaffung des Detailarbeiters und das sogenannte „Babbage-Prinzip der ökonomischen Produktion“(24). Auf die Bedeutung der Kontrolle wurde bereits hingewiesen; die Manufaktur schafft aber auch den Detailarbeiter, welcher nur mehr einen kleinen Teil der Produktion übersieht und kaum noch eine Beziehung zum Gesamtprodukt hat. Nicht nur, daß die Arbeit in einzelne Arbeitsverrichtungen aufgeteilt wird, diese werden auch von verschiedenen Personen ausgeführt. Smith sieht aber an anderer Stelle durchaus die Folgen dieser Entwicklung:

„Je weiter die Arbeitsteilung fortschreitet, umso mehr kommt es dahin, daß die Beschäftigung des größten Teils derer, die von ihrer Arbeit leben . . . auf einige wenige, sehr einfache Verrichtungen . . . beschränkt wird . . . Ein Mensch, der sein ganzes Leben damit verbringt, ein paar einfache Operationen zu vollziehen, deren Erfolg vielleicht immer derselbe oder wenigstens fast derselbe ist, hat keine Gelegenheit, seinen Verstand zu üben und seine Erfindungskraft anzustrengen . . . Er wird am Ende so unwissend und dumm, als nur immer ein menschliches Wesen werden kann.“(25)

Ein weiterer Aspekt der Teilung der Arbeit hängt stärker mit rein ökonomischen Erwägungen zusammen; indem der Arbeitsprozeß in seine einzelnen Elemente zerlegt werden kann, von denen einige billiger als andere sind und

alle einfacher als das Ganze, ist es auch möglich, die zur Durchführung der Produktion erforderliche Arbeitskraft selektiv, d. h. in die Sprache des Marktes übertragen, billiger, in Form von getrennten Kostenstellen einzukaufen. Während früher die in einem Arbeiter insgesamt integrierten Fähigkeiten gekauft werden mußten, konnten nunmehr die weniger Geschicklichkeit oder Kraft erfordernden Teilarbeiten geringer entlohnt werden. Die Ausweitung der billigen Kinder- und Frauenarbeit in den Frühstadien der Industrialisierung hängt mit diesem Effekt der Arbeitsteilung zusammen.(26)

Damit ist eine stärkere Differenzierung der innerbetrieblichen Hierarchie verbunden, welche geradezu typisch für die Arbeitsorganisation in den zentralisierten Großbetrieben ist: In den neuen Betriebsformen traten erstmals zwei bis dahin integrierte Tätigkeiten verselbständigt auf, nämlich die leitende und die ausführende Arbeit, eine Differenzierung aufgrund der Arbeitsteilung, auf die ebenfalls bereits Marx hingewiesen hat: „Diese Funktion der Leitung, Überwachung, Vermittlung wird zur Funktion des Kapitals, sobald die ihm untergeordnete Arbeit kooperativ wird.“(27) Die Manufakturen des 18. Jahrhunderts kannten bereits eine Hierarchie von Management, leitenden Angestellten, Facharbeitern und ungelerten Arbeitskräften; erstmals zeigt sich in ihnen die Auflösung der Einheit von geistiger Konzeption und Ausführung der Arbeit.

Staat und Bürokratie als Vorbild für Unternehmensorganisation?

Die frühindustrielle Unternehmung übernimmt ihrer innerern Struktur nach zunächst die Tradition des „ganzen Hauses“ (im Sinne Otto Brunners); der frühindustrielle Unternehmer begreift sich als pater familias, seine Arbeitnehmer befinden sich in der Situation von „hausrechtlich Abhängigen“. Die oft vorzufindende Dreieinheit von Unternehmersvilla, Fabrik und Arbeiterwohnungen (häufig noch durch eine Mauer von der Umwelt abgegrenzt) setzt gleichsam die Tradition des grundherrlich patrimonialen Herrschaftsverbandes fort. Ähnlich wie sich auch der moderne Zentralstaat aus einem Rahmenhaushalt, nämlich dem des absoluten Fürsten, heraus entwickelt hat, erwächst auch die Organisationsstruktur der „Protofabrik“ zunächst aus dem patrimonialen Verband eines „Oikos“, nämlich dem des Unternehmers (ähnlich wie man vom Haus Habsburg, Hohenzollern, Bourbon usw. spricht, wird man später vom Haus Siemens, Krupp, Schoeller usw. sprechen).(28) Es wäre zweifellos reizvoll, der Frage nachzugehen, inwieweit die gemeinsame Ableitung sowohl des Staates als auch der Unternehmung aus einem „ganzen Haus“ –

charakteristischerweise erfolgt gerade um diese Zeit auch die Aufspaltung der ursprünglich einheitlichen Lehre vom „Oikos“ in eine Lehre von der politischen Ökonomie und eine von der Betriebsführung – auch Analogien in den Organisationsmustern bedingen, bzw. ob die staatlich–bürokratische Organisation als Vorbild für das Unternehmen wirkte, wofür manches spricht, oder umgekehrt, dieses als Modell fungierte, oder ob die, beiden gemeinsame, „herrschaftliche“ Verfassung aufgrund „innerer Rationalität“ ganz einfach zu analogen Organisationsvorstellungen führte.

Auch die weitere Entwicklung entbehrt nicht der Parallelen: Ähnlich wie in der staatlichen Verwaltung das persönliche Element des Herrschers – sei es Gnade oder Willkür – mittels Bürokratie und gesatzter Verfassung bewußt ausgeschaltet und durch die Bindung der Verwaltung an formale Regeln ersetzt wird, wird auch die persönlich–patriarchalische Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zunehmend abgelöst durch eine Abhängigkeit von formalen Regeln, die etwa in Form von Fabriksordnungen niedergelegt werden.(29) Manche Unternehmen gaben sich förmlich eine „Verfassung“, wie etwa das merkwürdige „Gesetzbuch der Crowley–Eisenwerke“ in England, wo es nach den Worten Edward Thompsons am eigentlichen Beginn der Massenproduktion, „der alte Autokrat Crowley für nötig hielt, ein ganzes bürgerliches Gesetzbuch und eine Strafgesetzzordnung von mehr als 100.000 Worten zu verfassen, um seine widerspenstigen Arbeitskräfte unter Kontrolle zu haben“(30). Es erfolgte, wiederum nach Max Weber, der „Übergang von Brauch und Sitte zu einer Ordnung mit Normen und Pflichten, wobei deren Einhaltung durch das Verhalten von Menschen garantiert wird, die eigens zu diesem Zweck als ‚Leitung‘ eingestellt werden.“ Zwischen Bürokratie und Management wird dabei kaum differenziert, denn Weber spricht überall dort von Bürokratie, „wo ein durch Beteiligung an Herrschaft und deren Vorteilen an ihrem Bestehen persönlich mit interessierter Kreis von Personen sich dauernd zur Verfügung hält und sich in die Ausübung derjenigen Befehls– und Zwangsgewalten teilt, welche der Erhaltung der Herrschaft dienen“(31).

Management–Ideologien in der Phase der Frühindustrialisierung

Die durchgehende Akzentuierung von Befehl, Gehorsam und Disziplin, – eine Notwendigkeit an Betracht der weitgehend verbreiteten Arbeitsscheu – war nur innerhalb eines Denkmodells möglich, das den Industriebetrieb primär unter den Kategorien des Konfliktes erfaßte und in Analogien zu staatlich–bürokratischen und militärischen Herrschaftsverbänden beschrieb.(32) Die

„Fabrikherren“, in der ersten Phase der Industriellen Revolution meist noch Gründer und Leiter des Unternehmens in einer Person, sahen die Unternehmung „als ihr ureigenstes Werk, ihrer direkten jederzeit aktualisierbaren Verfügungsgewalt unterworfen, eng verknüpft mit ihrer Person und Familie, als ihr „Reich“, . . . eben nicht als (formale) Organisation, deren Identität und kontinuierliches Funktionieren trotz Mitgliederwechsels (auch an der Spitze) gesichert sind.“(33) Die Dominanz kleinerer und mittlerer Betriebsgrößen erlaubte einen in erster Linie personenbezogenen paternalistischen Führungsstil; die Überschaubarkeit des Betriebes, der direkte Kontakt zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern konnte auf eine bewußt geplante Festlegung von Funktionen und Kompetenzen, auf eigens erdachte Kontrolleinrichtungen und die planmäßige Sicherung des Informationsflusses noch weitgehend verzichten. Der Unternehmenserfolg hing in erster Linie vom persönlichen Wissen, vom „Gespür“ und der individuellen Dynamik und nicht zuletzt von der noch unmittelbar sichtbaren Arbeitsleistung des Unternehmers ab. In Emminghaus „Allgemeine Gewerkslehre“ von 1868, einem Buch, das wohl als erstes „Systeme von Regeln für erfolgreichen Betrieb“ offerierte, wurde diese Situation bestens eingefangen: „Die beste Instruktion ist die mündliche, die der allezeit und überall gegenwärtige, alles durchschauende Unternehmer selbst gibt und die, welche sein Beispiel den Angestellten fortwährend vor Augen hält. . . . Einer muß herrschen. Die Monarchie ist die ausschließlich berechtigte Verfassungsform im gewerblichen Unternehmen.“(34)

Erst im Laufe der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts, und verstärkt seit der „Großen Depression“ der Jahre 1873 – 1896 mit ihren immanenten Tendenzen zur betrieblichen Konzentration und kollektiven Ordnung des Wettbewerbs und der Verwertung wissenschaftlicher Erkenntnisse im Produktionsprozeß, ergab sich die Notwendigkeit zu einer „rationalen“ Betriebsführung in größerem Umfang. Die Figur des patriarchalischen Einzelunternehmers, der sowohl Kapitalgeber als auch dispositiver Faktor in einer Person war, wandelt sich zu der des „Konzernherrn“. Als Reaktion auf die tiefgreifende ökonomische Erschütterung in der langwierigen Rezession, die nicht zuletzt auch einen drastischen Verfall der Unternehmensgewinne brachte, erfolgte eine Absage an liberal-individualistische Traditionen, verstärkten sich die Ansätze zu einem bewußt kollektiven Wirtschaftsverhalten und Führungsstil.(35) Damit wurden auch bisher weitgehend individuell gelöste Management-Probleme zu einem Gegenstand kollektiven Nachdenkens, und die bisher als ziemlich unkontrollierte Folge betrieblichen Wachstums entstandene Unternehmensorganisation wurde erstmals stärker einer planenden, rationalen Gestaltung

unterworfen. Die zunehmende Trennung von Besitzfunktion und Kontrolle und Disposition – wie sie sich in den mit fortschreitender Industrialisierung als Finanzierungsinstrument immer wichtigeren Aktiengesellschaften niederschlug – wirkte in dieselbe Richtung. Eine Unterscheidung der Funktionen von „Unternehmer“ und „Manager“ findet sich m. E. erstmals bei Heinrich von Thünen, und in Ansätzen wohl auch bei John Stuart Mill, der wiederholt die Funktionen von „superintendence“, „control“ und „direction“ differenziert. Der Ausdruck „Manager“ selbst tritt hingegen bei Alfred Marshall auf, der seine „earnings of management“ letztlich aber von Mills „wages of superintendence“ her entwickelt.(36)

Damit gewinnt auch die Lehre vom „vierten Produktionsfaktor“ an Bedeutung, wenn etwa J. B. Clarke von der „coordinating function“ spricht.(37) Dabei reicht als Motivationskriterium für den „Manager“ die traditionelle Erklärung der klassischen Nationalökonomie über den Eigennutz nicht aus, denn wie Joan Robinson feststellt: „Der Manager-Kapitalismus fordert ein hohes Maß an Hingabe des leitenden Personals an eine Aktiengesellschaft. Natürlich ist Eigennutz im Spiel, aber der reine Eigennutz würde zu einer hohen Fluktuation zwischen den Unternehmen führen und zur Enthüllung von Geheimnissen eines Unternehmens gegenüber dem anderen. Loyalität des Individuums gegenüber seiner Firma ist ein wesentlicher Zug des Systems.“(38)

Charakteristischerweise stammen die ersten wissenschaftlichen Ansätze zur Lösung von Managementproblemen nicht etwa von England, wo das Eigentümer-Unternehmertum viel stärker dominant blieb, sondern von den beiden im weiteren Verlauf der Industrialisierung die Vorbildfunktion übernehmenden Ländern, nämlich Deutschland und USA, wo es auch viel früher als anderswo zu großen Unternehmenskonzentrationen kam. Dabei ergaben sich im Detail der Managementkonzeptionen durchaus unterschiedliche Aspekte, denn während in Deutschland (nicht zuletzt als Folge des langfristig wirksamen Konjunktumschlages nach 1873) das innerbetriebliche Rechnungswesen und in Verbindung damit die gesamte betriebliche Organisation ins Zentrum der Betrachtung rückte, kamen in den USA die Hauptanstöße zur Diskussion von Management-Fragen von den vergleichsweise hohen amerikanischen Arbeitslöhnen (eine Folge des Facharbeitermangels) und den Bestrebungen nach einer möglichst rationellen Verwertung des Produktionsfaktors „Arbeit“. Während die amerikanische Diskussion sich vor allem auf die Arbeits- und Werkstättenorganisation konzentrierte, was schließlich im „Taylorismus“ zu Beginn unseres Jahrhunderts einen Höhepunkt finden sollte, stand in der kontinentaleuropäischen das „Büro“ und die Gesamtorganisation des Unterneh-

mens, also ein „bürokratischer“ Aspekt stärker im Vordergrund. Während „Organisation“ unter amerikanischen Autoren meist in prozessualer Weise verstanden wurde, so kennzeichnete etwa die deutsche Diskussion die Hochachtung für feste Regeln, Geschäfts- und Büroordnungen, Buchhaltungsgrundsätze und Kontrollvorrichtungen, mithin die Betonung eher struktureller Momente.(39) So betrachtet, hat die spätere Führungsposition der USA in den technischen Methoden der Massenproduktion, welche den Durchbruch des „Zeitalters des Massenkonsums“(40) mit sich brachte, ihren Ursprung nicht zuletzt in der Reaktion dieser Industrie auf ihren seinerzeitigen Facharbeitermangel; Managementkonzepte und Technologien wurden darauf abgestellt, geschickte Handwerker durch Routinearbeiter zu ersetzen und die Geschicklichkeit gleichsam bereits in die Maschine einzubauen. Übrigens ein schönes Beispiel für das von Arnold Toynbee beobachtete Wechselspiel von „challenge and response“(41).

Unternehmensorganisation und rationelle Betriebsführung orientierten sich aber in dieser Phase des Hochkapitalismus insgesamt stärker als früher an technokratischen Leitbildern, indem die Unternehmensorganisation prinzipiell als machbar und konstruierbar, vergleichbar mit einer Maschine angesehen wurde. Dazu stellt ein Zeitgenosse, der schweizerische Betriebswirt J. J. Bourcart, fest: „Ein industrielles Geschäft ist am besten mit einer Uhr zu vergleichen, bei der ein Rad ins andere greift und die zuletzt dem Eigenthümer auch zeigt, was die Glocke geschlagen. Die Arbeit des Verwalters gleicht ganz derjenigen eines Uhrmachers, der das Räderwerk einzurichten, in Gang zu setzen und zu regulieren hat.“(42)

Dabei bleibt die schon erwähnte Affinität zur staatlichen Organisation aber zunächst durchaus erhalten; denn für die Frühstadien der Industrie gilt: „Das Kapital hatte zu Beginn der Industrialisierung beim Vorherrschen des Maschinenmodells in der Produktion zur wirkungsvollsten Lenkung des von außen zu steuernden Prozesses auf normativer Basis die Organisationsform der modernen Bürokratie übernommen.“(43)

Gegen Ausgang des 19. Jahrhunderts, im Zuge des sogenannten „organisierten Kapitalismus“ und der zunehmenden Vorherrschaft des „Finanzkapitals“, tritt, wie gesagt, der traditionelle Einzel-Unternehmer zurück, und in den Aktiengesellschaften und anderen Großbetrieben beginnt sich die Form der arbeitsteiligen Leitung in großem Umfang durchzusetzen. Die Unternehmensleitung ist in der Regel zunächst zweigeteilt, besteht aus einem technischen und kaufmännischen Direktor, wobei letzterer zumeist auch die Gesamtleitung besorgt, während die Position einer allgemeinen, nicht fachlich differen-

zierten Managementrolle erst im letzten Dezennium des 19. Jahrhunderts auftritt. Als Vorbild für die Unternehmensleitung werden zunehmend auch militärische Organisationsvorstellungen eingebracht.

Es ist seither nicht mehr so sehr das bis dahin gültige bürokratische Modell einer hierarchischen Über- und Unterordnung relevant, sondern es beginnt sich – allerdings erst ansatzweise – die Vorstellung des Betriebes als eines geschlossenen Systems abzuzeichnen: Die vielgebrauchte Metapher des Industriebetriebes als „Organismus“ impliziert zumindest die Vorstellung eines weitgehend konfliktfreien, an technisch-kybernetischen Systemen orientierten Unternehmensmodells.(44) Sobald es die weitgehende Verlagerung und Institutionalisierung von Klassenkonflikten auf die überbetriebliche Ebene und die Internalisierung des sozialen Disziplinierungsprozesses gestatteten, die betriebsinterne Realität von den Repressionen alten Stils zu entlasten und die Auseinandersetzung auf die Ebene von Interessenorganisationen verlagert wurden, gewann der Gesichtspunkt der größtmöglichen wirtschaftlichen Effizienz Vorrang vor dem Aspekt der innerbetrieblichen Disziplinierung und Herrschaftssicherung.

Diese neuen Managementvorstellungen bilden die ideologische Grundlageder sogenannten „Managerial Revolution“; zurecht argumentiert Chandler, der Aufstieg der großen Unternehmungen sei weniger über Unternehmerinitiative, Kapitalinteressen oder staatlich-interventionistische Eingriffe zu erklären, sondern es sei im wesentlichen „the organizational response to fundamental changes in processes of production and distribution made possible by the availability of new sources of energy and by the increasing application of scientific knowledge to industrial technology“(45).

Es sollte an dieser Stelle aufgezeigt werden, daß Managementprobleme und Organisationsfragen aber nicht erst eine Sache der modernen Großunternehmungen darstellen, sondern bereits mit dem Aufkommen der ersten arbeitsteilig organisierten Unternehmungen aktualisiert wurden. Organisationsvorstellungen und Managementstrategien sind jedoch keineswegs allein aufgrund ihrer inneren „Rationalität“ zu erklären, sondern müssen vor allem auch in einem sozialen Kontext gesehen werden. Die dahinterstehende, vielfach zu Legitimationszwecken herangezogene „Sachlogik“ erweist sich somit durchaus als eine geschichtliche Variable, abhängig von den jeweils vorherrschenden sozioökonomischen Interessen. Andererseits wirken sie zurück auf die Gesamtgesellschaft, denn „die Sozialordnung der industriellen Welt kündigte sich zunächst in der Produktionssphäre, im völlig neuen industriellen Arbeitsverhältnis an, und wirkte von dort weiter auf die sozialen Gebilde und Institutionen der Gesamtgesellschaft“(46).

Anmerkungen

- (1) M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5., rev. Aufl., Tübingen 1980, S. 826.
- (2) S. Lilley, *Technischer Fortschritt und Industrielle Revolution 1700 – 1914*, in: *Europäische Wirtschaftsgeschichte*, hrsg. von C. Cipolla und K. Borchardt, 3. Bd., Stuttgart 1976, S. 123 ff.
- (3) A. Chandler, *The visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge/Mass. 1977, S. 376.
- (4) K. Marx, *Das Kapital*, 1. Bd.: *Der Produktionsprozeß des Kapitals*, Hamburg 1867, 4. Abschn., 13. Kap.
- (5) F. Fürstenberg, *Industriesoziologie*, 2. Aufl., Neuwied 1966, S. 15.
- (6) A. Ure, *The Philosophy of Manufacturers*, London 1835, S. 13 f.
- (7) St. Marglin, *Was tun die Vorgesetzten? Ursprünge und Funktionen der Hierarchie in der kapitalistischen Produktionsweise*, in: *Technologie und Politik*, hrsg. von F. Duve, 8. Bd., Reinbek bei Hamburg 1977, S. 150 ff.
- (8) H. Braverman, *Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß*, Frankfurt 1977, S. 60 ff.
- (9) K. Mannheim, *Mensch und Gesellschaft im Zeitalter des Umbruchs*, Darmstadt 1958, S. 296 f.
- (10) J. H. G. Justi, *System des Finanzwesens*, Halle 1766, S. 117 f.
- (11) Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 49.
- (12) MEW 29, S. 192.
- (13) E. P. Thompson, *Time, Work-discipline and the Industrial Capitalism, Past and Present* 38 (1967) S. 95.
- (14) Ebenda.
- (15) J. H. Campe, *Über einige verkannte, wenigstens ungenützte Mittel zur Beförderung der Industrie*, 1768, S. 16.
- (16) M. Foucault, *Überwachen und Strafen*, 3. Aufl., Frankfurt 1979, S. 175.
- (17) M. Friedman, *Essays in positive Economics*, New York 1953, S. 12.
- (18) O. Ullrich, *Technik und Herrschaft*, Frankfurt 1979, S. 119 ff.
- (19) Braverman, *Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß*, S. 94.
- (20) Ullrich, *Technik und Herrschaft*, S. 119.

- (21) Braverman, Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß, S. 91.
- (22) F. W. Taylor, The Principles of Scientific Management, New York 1911.
- (23) A. Smith, An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, London 1776, I/1. Kap.
- (24) A. Marshall, Industry and Trade, London 1919, S. 149.
- (25) Smith, Wealth of Nations, V/1. Kap.
- (26) Braverman, Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß, S. 70 ff.
- (27) Marx, Das Kapital, I. Bd., 4. Abschn., 12. Kap.
- (28) O. Brunner, Das „ganze Haus“ und die alteuropäische „Ökonomik“, in: Otto Brunner, Neue Wege der Verfassungs- und Sozialgeschichte, 2. Aufl., Göttingen 1968, S. 103 ff., erstmals veröffentlicht: Zeitschrift für Nationalökonomie 13 (1958) S. 121 ff.
- (29) A. Kieser, H. Kubitschek, Organisationstheorien, Stuttgart 1978, S. 102.
- (30) S. Pollard, The Genesis of modern Management, 1965, S. 56.
- (31) Weber, Wirtschaft und Gesellschaft, S. 549.
- (32) J. Kocka, Industrielles Management: Konzeptionen und Modelle in Deutschland vor 1914, Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 56 (1969) S. 368.
- (33) Ebenda.
- (34) H. Emminghaus, Allgemeine Gewerkslehre, Berlin 1868, S. 162 und 169.
- (35) H. Rosenberg, Große Depression und Bismarckzeit, Berlin 1968.
- (36) F. Redlich, Der Unternehmer, Göttingen 1964, S. 175.
- (37) Ebenda, S. 175 f.
- (38) J. Robinson, Die Gesellschaft als Wirtschaftsgesellschaft, München 1971, S. 79.
- (39) Kocka, Industrielles Management, S. 341 f.
- (40) W. W. Rostow, Stadien wirtschaftlichen Wachstums. Eine Alternative zur marxistischen Entwicklungstheorie, 2. Aufl., Göttingen 1967, S. 26 f.
- (41) Lilley, Technischer Fortschritt und Industrielle Revolution, S. 160.
- (42) J. Bourcart, Die Grundsätze der Industrieverwaltung, Zürich 1874; Kocka, Industrielles Management, S. 339.

- (43) Ullrich, Technik und Herrschaft, S. 216.
- (44) Kocka, Industrielles Management, S. 368 und 371.
- (45) Chandler, The visible Hand, S. 376.
- (46) Fürstenberg, Industriesoziologie, S. 15 f.

Dieter Stiefel

Managementprobleme und die österreichische Bankenkrise des Jahres 1931

„Es war in den letzten 10 Jahren gewiß eine schwere Aufgabe, eine Großbank in Wien zu leiten“, schrieb 1931 der Wirtschaftsjournalist Walter Federn (1) – und man muß ihm wohl recht geben. Zwar hatte es nie wirklich ‚leichte‘ Zeiten für die Wiener Banken gegeben, schon im 19. Jahrhundert waren sie mit Wirtschaftskrisen, Spekulation und möglichen Verlusten konfrontiert, aber das war doch alles nichts im Vergleich zu dem, was sie ab dem Ersten Weltkrieg erwartete. Schon die Finanzierung des Krieges selbst, der Rüstungsinvestitionen und die Mitbeteiligung an der Organisation der Kriegswirtschaft war bankpolitisch eine Herausforderung. Doch die wirklich großen Probleme begannen erst mit dem Ende des Krieges, langfristig vor allem durch den Zerfall der Habsburgermonarchie.

Denn die Wiener Banken waren eine der wirtschaftlichen Zentralinstitutionen dieses politischen Gebildes und die Länder der Monarchie ihr einheitlicher und weitgehend geschützter Geschäftsbereich gewesen, der sich nun in mehrere Gebiete mit verschiedenen Währungen und einer jeweils recht restriktiven, nationalistischen – „anti-Wien“ – Gesetzgebung aufsplitterte. Aber damit noch nicht genug! Die Inflation bis 1922, während der die österreichische Krone – gemessen am Lebenshaltungskostenindex – auf 1/15.000 ihres Vorkriegswertes fiel, und die bis ins Jahr 1924 hineinreichende Börsenspekulation mit Effekten und Währungen eröffnete den Banken zwar Gewinnmöglichkeiten in bislang kaum gekanntem Ausmaß, brachte auf der anderen Seite aber auch ein enormes Risiko und vor allem auch eine weitgehende Umkehrung der bis dahin üblichen Geschäftsgebarungen mit sich.

Mit der Einführung der Schilling-Währung 1924 und der darauf folgenden Golderöffnungsbilanz 1925, welche die Verzerrungen der Inflationszeit beenden sollte, schien es, als ob auch für die Wiener Banken wieder ruhigere Zeiten beginnen sollten. Aber nun begann die Liquidierung der Vergangenheit, bei der nicht nur zahllose Spekulationsbanken zusammenbrachen, sondern auch Großbanken zu Fusionen gezwungen wurden: die Union-Bank und die Depositen-Bank gingen in der Boden-Credit-Anstalt auf, die Anglo-Bank wurde von der Credit-Anstalt übernommen, die 1929 schließlich „gezwunge-

nermaßen“ die in Schwierigkeiten geratene Boden-Credit-Anstalt selbst übernehmen mußte, wodurch das Institut zu einem Bankgiganten auf dem Wiener Platz wurde.

Soweit ist diese Geschichte an sich schon mehrfach erzählt worden, vor allem aus volkswirtschaftlicher und aus politischer Sicht. Doch für die Banken waren Krieg und Desintegration nicht nur politische, sondern vor allem auch Managementprobleme, die durch Inflation, Spekulation und schließlich Fusionierungen ab Mitte der 1920er Jahre nur noch wesentlich komplexer und umfassender wurden. Für eine Bankgeschichte kann es daher nicht genügen, sich allein mit den großen Güter- und Kapitalbewegungen zu befassen, sie muß trotz schwieriger Quellenlage zumindest den Versuch machen, die großen politischen Ereignisse und wirtschaftlichen Strukturverschiebungen aus dem Innern eines Bankbüros, also aus der Sicht des Managements zu betrachten und zu beurteilen. Nun hat zwar die Geschichtsschreibung klargestellt, wie es weiter gegangen ist, – wir wissen, daß der Weg der österreichischen Banken in der Zwischenkriegszeit in die Bankenkrise 1931 führte–, doch hier soll die Frage nach dem Handlungsspielraum des Bankenmanagements in den 1920er Jahren gestellt werden: Inwieweit hatten die Wiener Großbanken nach dem Ersten Weltkrieg eine Antwort auf die extreme bankwirtschaftliche Herausforderung gefunden, bzw. inwieweit waren an den Bankenzusammenbrüchen der Weltwirtschaftskrise auch Management- und Organisationsprobleme mitbeteiligt?

Die Expansion des Geschäftes

Die Geschäftspolitik der Wiener Großbanken schien sich vorerst einmal von selbst zu ergeben. Nach dem Ersten Weltkrieg gab es in Europa ganz allgemein die Tendenz, wieder an die wirtschaftlichen Verhältnisse der Vorkriegszeit anzuknüpfen, etwa im Währungssektor durch die Wiedereinführung des Goldstandards. Die Wiederherstellung eines status quo ante wurde aber nicht nur gesamtwirtschaftlich, sondern auch in einzelnen Unternehmungen angestrebt. Und so mochte es nicht überraschen, wenn sich die österreichischen Großbanken anfänglich recht optimistisch gaben.⁽²⁾ Der Zerfall der Monarchie würde – so war die vorherrschende Meinung – zwar Probleme bringen, aber doch nichts Grundsätzliches an der zentralen Funktion des Finanzplatzes Wien für diesen Raum ändern. Der Zerfall des politischen Systems mußte nicht unbedingt auch einen Zerfall der wirtschaftlichen Struktur mit sich bringen. Zwar mußten manche Beteiligungen abgegeben und viele Geschäftsbeziehun-

gen umgeschichtet werden, doch sollte es den Wiener Banken gelingen, ein formelles, wie auch ein informelles Netz über ihr traditionelles Geschäftsgebiet zu legen. Partner ließen sich dazu, trotz aller nationalistischen Parolen, auch in den Nachfolgestaaten finden. Wieweit man dabei bereit war, zu gehen, zeigt etwa eine interne Stellungnahme der Credit-Anstalt auf die Frage, warum manche Effekten auf Debitorenkonten verbucht wurden: „In einer Reihe von Staaten (Jugoslawien, Rumänien) bestehen gesetzliche Bestimmungen, wonach ein bestimmter Mindestprozentsatz des Aktienkapitals sich in Händen von Inländern befinden muß. Um dieser Bestimmung Genüge zu tun, mußten wir unseren Besitz an Aktien jener Unternehmungen, an welchen wir in höherem Ausmaß beteiligt waren, auf befreundete Banken in den betreffenden Staaten übertragen, und diese dagegen mit dem Wert der Aktien belasten. In anderen Fällen nahmen wir die Übereignung vor, um unseren ausländischen Freunden die Inanspruchnahme von Steuerbegünstigungen (Schachtel-Privileg) in ihrer Heimat (Tschechoslowakei) zu ermöglichen. Auch kam es vor, daß auf die betreffenden Aktien Optionen an dritte Personen eingeräumt worden waren. Schließlich wurde diese Methode über Auftrag des Vorstandes auch dazu benutzt, um den Effektenbesitz der Bank aus optischen Gründen in der Bilanz nicht in seiner vollen Höhe aufscheinen zu lassen.“(3)

Das Dokument trägt zwar einen handschriftlichen Vermerk: „Alles absichtliche Verschleierungen, die in höchstem Maße tadelnswert sind!“ (4), doch war eine solche Vorgangsweise keineswegs eine „österreichische Spezialität“. Wie auch A. Teichova in ihrem Beitrag erwähnt, gibt es Beispiele aus Deutschland, England oder den USA, daß multinationale Konzerne – und um multinationale Unternehmen handelte es sich bei den Wiener Großbanken in den 1920er Jahren – sich vor allem den konzerninternen Unternehmensregelungen verpflichtet fühlen und erst dann den Bestimmungen und Gesetzen der einzelnen Staaten, in denen sie agieren.

Nun stellte sich bald heraus, daß eine „grenzüberschreitende“ Geschäftspolitik der Wiener Banken nicht nur eine Wiederherstellung der Vorkriegsverhältnisse sein konnte, sondern eine Expansion darstellte, schon allein auf Grund der industriellen Vergrößerungen während des Krieges und der forcierter Industrialisierung durch die Nachfolgestaaten. Die Mittel hierfür konnten nur teilweise über den österreichischen Kapitalmarkt und noch weniger über den der Nachfolgestaaten – also aus dem Geschäftsgebiet selbst – aufgebracht werden. Die Ausweitung der Geschäftstätigkeit wurde im wesentlichen durch ausländische Kredite getragen. Hatte man sich in Wien einmal zur Expansion entschieden, so gab es in den 1920er Jahren kaum eine andere Möglichkeit,

als auf die für den Kapitalmarkt dieser Zeit typischen kurzfristigen ausländischen Kredite zurückzugreifen, welche, und da stand man in Österreich auch nicht alleine da, weitgehend für langfristige Zwecke verwendet wurden.(5)

So bestand bei der Credit-Anstalt 1931 zumindest ein Drittel des Geschäftskapitals aus solchen kurzfristigen Auslandskrediten. Schon 1919 wurde diese grundsätzliche Bankenstrategie von führenden österreichischen Finanzleuten formuliert als „eine Kombination ausländischen Kapitals mit der Kenntnis der Marktverhältnisse in den neuen Staaten, die die österreichischen Unternehmen besitzen“. Dadurch „würde nicht allein die österreichische Volkswirtschaft erhalten, sondern auch dem Kapitale der Hauptmächte reiche Erwerbsmöglichkeiten“ gesichert werden.(6) Es war also die Formel „österreichisches know-how plus westliches Kapital“, die den Wiener Großbanken auch nach dem Ersten Weltkrieg ihre zentrale mitteleuropäische Bedeutung erhalten sollte.

Die Expansion der Organisation

Diese anspruchsvolle bankpolitische Zielsetzung mußte sich in irgendeiner Form in organisatorischen Maßnahmen widerspiegeln. Die deutlichste Veränderung war vorerst einmal ein starker personeller Ausbau, der in der Inflationszeit seinen Höhepunkt erreichte. Die planwirtschaftlichen Lenkungsmaßnahmen der Kriegswirtschaft, die Devisenbewirtschaftung, die Verkomplizierung der Geschäftsbeziehungen durch die neuen Grenzen und die immer komplexer werdenden Rechen- und Manipulationsprozesse bei einer sich schubweise beschleunigenden Inflation brachten eine starke Zunahme der Verbürokratisierung des Bankgeschäftes mit sich. Dem wurde überwiegend durch die einfachste Methode, durch Personalerhöhung, begegnet, schon allein deswegen, weil die Personalkosten in der Zeit rascher Geldentwertung leicht überwältigt werden konnten und nicht sonderlich zu Buche schlugen. Das änderte sich aber mit der Stabilisierung des Geldwertes und mit dem Beginn der Fusionierungen. Sozusagen als Erbe der Inflation blieb den Wiener Banken ein Personal- und ein Personalkostenproblem, das sie während der ganzen Zwischenkriegszeit nicht mehr wirklich lösen konnten. Denn die Bankbeamten erfreuten sich in dieser Zeit bereits einer recht privilegierten Stellung mit gutem Einkommen, Abfertigungen und mit Pensionen, die etwa zwei Drittel der Aktivbezüge erreichten und durch die Bank selbst zu tragen waren. Dadurch konnten aber Personalabbaumaßnahmen, etwa bei Bankenzusammenlegungen und Fusionen, kostenmäßig nicht mehr wirksam werden. So kamen bei der Credit-Anstalt 1931 auf einen aktiven Beamten bereits 1,5 Pensionisten,

1932 stieg das Verhältnis sogar auf 1 zu 3,2.

Doch mit der Pensionslast ist das Problem der Fusionen noch nicht ganz umschrieben. Nicht umsonst weist auch A. Chandler darauf hin, daß Unternehmenszusammenschlüsse wahrscheinlich zu den schwierigsten Managementproblemen überhaupt gehören.(7) Zwei verschiedene Management-Hierarchien sind zu verschmelzen und damit muß die Stellung jedes einzelnen leitenden Angestellten neu definiert werden. Nun gab es bei den Wiener Banken Anzeichen dafür, daß die durch Fusionen ausgelösten Reformbestrebungen aufgrund partikulärer Interessen innerhalb der Unternehmensorganisation steckenblieben oder zumindest verschleppt wurden. So beklagte etwa der interne Bericht der Credit-Anstalt 1931: „In der Zeit der Inflation und der damit zusammenhängenden zahlreichen obrigkeitlichen Anordnungen hatte sich eine große Zahl selbständiger Abteilungen entwickelt, die eine gewisse Unübersichtlichkeit in der Verteilung der Kompetenzen ergab. Hiezu trat die in verhältnismäßig kurzen Zeitabständen (Juli 1926 – November 1929) erfolgte Angliederung des Geschäftskreises anderer Institute, wobei es sich trotz Widerstandes nicht vermeiden ließ, daß einzelne Funktionäre mit einem selbständigen, sachlich nicht entsprechend abgegrenzten Wirkungskreise übernommen wurden. Schließlich gab es in einer Reihe von Abteilungen Funktionäre, die sich während einer langen Reihe von Jahren Verdienste um die Anstalt erworben hatten, und denen die Kränkung durch eine grundlegende Änderung ihres Wirkungskreises knapp vor Ende ihrer aktiven Dienstzeit erspart bleiben sollte. . . . Erst als der Abbau einer Anzahl älterer Funktionäre per Dezember 1930 beschlossen, und die Kündigung einer weiteren Gruppe per 30. Juni 1931 in Aussicht genommen war, konnte eine Reihe von Reformen teils durchgeführt, teils geplant werden.“(8)

Die innerbetriebliche Organisation der Bank schien sich daher in Richtung einer verstärkten „Dezentralisation“ bewegt zu haben, was von mehreren Seiten bestätigt wurde. Den einzelnen Abteilungen kam zum Teil eine recht beachtliche Selbständigkeit zu, was unter anderem auf die besonders nach dem Krieg übliche Geschäftsgebarung der „Diskretion“ zurückzuführen gewesen sein dürfte. In diesem System, in dem es häufig auf mündliche oder vertrauliche Abmachungen ankam, stand der Managementebene unterhalb des Vorstands, also den Abteilungsleitern und Direktoren, teilweise fast ein Wissensmonopol zu. Das erklärt auch, warum diese Managementebene den Zusammenbruch und die Reorganisation der Bank personell fast unbeschadet überstand. Von den 28 Direktoren wurden nur 3 nicht mehr übernommen; denn wen hätte man an ihre Stelle setzen sollen? Nur sie waren mit der Bank und

ihren komplizierten Geschäftsbeziehungen einigermaßen vertraut, und selbst Generaldirektor van Hengel beklagte sich noch: „Ich kann zwar nicht behaupten, daß die Hilfe, die mir seitens dieser Funktionäre bei dieser Arbeit (Neubewertung der Beteiligungen, A.D.V.) zuteil wurde, als ideal bezeichnet werden kann, aber andererseits gibt es keine Personen, die für die Behandlung eines ähnlichen Problems vollkommene Kompetenz besitzen.“(9)

Es verwundert daher nicht, daß den Wiener Banken bereits in der Zwischenkriegszeit organisatorische Behäbigkeit vorgeworfen wurde. Man sprach von einem „konservativen Zug“ im organisatorischen Aufbau, „der vergleichsweise hinter dem der reichsdeutschen Banken zurück bleibt“(10), oder davon, „daß die Bürokratisierung des Leitungsapparates eine Begleiterscheinung des Konzentrationsprozesses ist und eine gewisse Schwerfälligkeit der Geschäftsführung zur Folge hat“(11). Auch für die Credit-Anstalt glaubten die englischen Rechnungsprüfer feststellen zu müssen, „daß die Organisation der Bank durch das Bestehen unnötiger und unabhängiger Abteilungen kompliziert und schwerfällig geworden war“(12), ein Vorwurf, der vom späteren Generaldirektor Joham selbst mit der Feststellung bestätigt wurde: „Einer der größten Fehler der Organisation der Bank war die viel zu weit gehende Dezentralisation.“(13)

Das Prinzip der einsamen Entscheidungen

Aber was war mit dem Vorstand? Warum hatte das Top-Management dieser heterogenen Unternehmensstruktur nicht ein Ende bereitet und etwa eine straffe Stab-Linien Einteilung vorgenommen? Warum reagierte die Organisation der Wiener Banken nicht so, wie das etwa für einige Großunternehmen in den Vereinigten Staaten für diese Zeit beschrieben wurde, durch organisatorische Innovation und durch die Begründung neuer Unternehmensstrukturen?(14) Warum ging man in Österreich den Weg in die Bankenkrise der 1930er Jahre, also eigentlich in den Konkurs, und nicht den in die organisatorische Erneuerung?

Eine Antwort darauf kann nur ein Versuch sein, eine Interpretation, aber es scheint doch einige Belege dafür zu geben, daß auch das Top-Management in dieses System der innerbetrieblichen Desintegration eingebettet war, und zwar so stark, daß es diese von sich heraus nicht mehr überwinden konnte. Es scheint das Phänomen zu geben, daß sich Organisationen in einem gewissen Stadium aus sich selbst heraus – also ohne Krise und Intervention von außen – nicht mehr erneuern können. Der bürokratische Apparat der Wiener Groß-

banken hatte sich unter den Verhältnissen des Krieges und der Inflation eigenständig weiterentwickelt, und der Vorstand war für die Desintegration der unteren Abteilungen selbst beispielgebend vorgegangen.

Hierbei ist vor allem die exklusive Rolle des Direktionssekretariats zu erwähnen. Diese Institution unterbrach die prinzipielle Unternehmensstruktur und zog außergewöhnliche Kompetenzen an sich. So wurde etwa die Korrespondenz über so bedeutende Belange wie Beteiligungskredite, Garantien oder Syndikatsbeteiligungen nicht über die zuständige Kreditabteilung, sondern über das Sekretariat selbst geführt. „Dieser Vorgang hat den unbestreitbaren Vorteil“, hieß es in der internen Stellungnahme der Credit-Anstalt, „daß er die Korrespondenz über diese häufig streng geheim zu haltenden Angelegenheiten der Zirkulation im Saldakonto und der Einsichtnahme durch Unbefugte entzog.“ Daß diese Geheimhaltung funktionierte, zeigte sich beim Zusammenbruch der Credit-Anstalt, als eine Garantie für die Amstel Bank in der damals beachtlichen Summe von 100 Millionen Schilling auftauchte, von der niemand außerhalb der Bank gewußt hatte. Andererseits wurden der Kreditabteilung dadurch aber wesentliche Informationen vorenthalten, weshalb auch Anfang der 1930er Jahre, bereits unter dem Druck der Krise, versucht wurde, das Sekretariatssystem zu reformieren. „Es handelte sich zum Teil um Einrichtungen, die im Prinzip seit 40 Jahren unverändert geblieben waren.“ Aber die Stellung des Sekretariats war immer noch so stark, daß auch jetzt die Reform nur ansatzweise durchgeführt werden konnte. „Auch hier machten sich schon Widerstände geltend, die dazu führten, daß die Gestion der Konsortialkredite weiter im Sekretariat verblieb und erst vor wenigen Wochen – wieder mit Ausnahme der Petroleum-Kredite – der Kreditsektion übertragen wurde . . . Mit der Reform des Sekretariats steht auch die Angelegenheit der Garantien im Zusammenhang. Die Korrespondenz über diesen Geschäftszweig oblag ebenfalls dem Sekretariat und damit waren Reformen auf diesem Gebiete wesentlich erschwert, wenn nicht unmöglich gemacht. Erst in den ersten Monaten des Jahres 1931 wurde die Korrespondenz über Garantien vom Sekretariat in die Kreditsektion verlegt.“(15)

Die über das Organisationsprinzip der Bank hinausgehende autonome Position des Vorstandes zeigte sich aber auch in anderen Bereichen, vor allem im Verhältnis zu den wichtigen Konzernbetrieben, und schien eine besonders ausgeprägte Form der „Unternehmensführung durch einsame Entscheidungen“ darzustellen. Zwar bestanden prinzipiell Stabsabteilungen für Berichte und Entscheidungsgrundlagen über Debitoren und Konzernunternehmungen (Industrie-Inspektorat), aber diese wurden gerade bei den wichtigen Kunden

nicht konsultiert und so übergangen, wie die englischen Rechnungsprüfer feststellten: „Bei Durchsicht dieser Berichte war jedoch zu ersehen, daß dieselben wohl bezüglich kleinerer Konti gewöhnlich genügend Information enthielten, daß sie aber bei größeren Debitoren nicht als in gleicher Weise ausreichend angesehen werden können. Die hauptsächlichsten Mängel sind anscheinend auf die mangelhafte technische Ausbildung des Personals und auf die Oberflächlichkeit, mit der die Überprüfungen ausgeführt wurden, zurückzuführen, sowie auf den Mangel an Ausführlichkeit, die notwendig ist, um sich ein Urteil über die tatsächliche finanzielle Lage des Schuldners bilden zu können.“ Dabei lagen über die zwei größten Schuldner der Bank – die Steyr–Werke AG und die Erste Donau–Dampfschiffahrts–Gesellschaft – überhaupt keine Berichte vor.(16)

In der internen Stellungnahme der Credit–Anstalt wurde versucht, auch diesen Vorwurf zu relativieren: „Die Tatsache, daß seitens des Industrie–Inspektorates gerade über unsere größten Debitoren keine oder nur ungenügende Berichte vorlagen, kann nicht bestritten werden; die Ursache ist darin gelegen, daß wir bei diesen Unternehmungen regelmäßig in der Verwaltung durch ein Vorstandsmitglied vertreten sind, das die erforderlichen Informationen aus den internen Quellen des betreffenden Unternehmens erhält. Überprüfungen durch unser Industrie–Inspektorat durften bei solchen Unternehmungen nur über Antrag unseres der Verwaltung angehörenden Vorstandsmitgliedes und nur in dem von Fall zu Fall angeordneten Umfang stattfinden. . . . Daß in vielen Fällen nur oberflächliche Information über die Gesellschaften und Unternehmungen, an denen wir interessiert sind, vorhanden ist, trifft dann zu, wenn man das persönliche Wissen derjenigen Vorstandsmitglieder, welche uns in den betreffenden Unternehmungen vertreten, außer acht läßt, und sich ausschließlich auf die in den Akten erliegenden Berichte beschränkt.“(17) Mit den „Vorstandsmitgliedern“ waren wohl Verwaltungsratsmitglieder gemeint, also nicht Manager, sondern Aufsichtsräte, was sowohl aus dem handschriftlichen Vermerk des Dokuments zu entnehmen ist, wo sich vermutlich der Generaldirektor van Hengel nicht verkneifen konnte, zu schreiben: „sehr merkwürdig“, und dort, wo von persönlichem Wissen der Bankvertreter die Rede ist: „Das muß man ja bei 50 bis 80 Verwaltungsratsstellen!“, aber auch auf Grund der Tatsache, daß die wenigen Spitzenfunktionäre der Wiener Großbanken tatsächlich in zahlreichen Aufsichtsräten vertreten waren.

Nun gibt es bereits eine sehr weit zurückreichende Diskussion über die Stellung des Aufsichtsrates in den großen Unternehmungen, die für die USA in den 1930er Jahren mit dem berühmt gewordenen Buch von Berle und Means(18)

wiederentdeckt und belegt wurde. Demnach würden die Macht und die tatsächlichen Entscheidungsmöglichkeiten in den großen Unternehmungen zunehmend vom Aufsichtsrat auf das Management, also von den Eigentumsvertretern auf die Fachleute übergehen. Der Gedanke einer „managerial revolution“ oder eines „managerial capitalism“(19) baut letztlich darauf auf.

Aber eine solche Diskussion war auch in Österreich in den 1930er Jahren nichts Neues. Spätestens nach dem Zusammenbruch der Wiener Großbanken war man bezüglich der Möglichkeiten des Aufsichtsrates skeptisch geworden. So schrieb etwa 1934 Rutkowski, daß der früher vertretenen Ansicht, eine liberale Kreditgewährung sei gerade wegen dieser doppelten Funktion nicht möglich, „angesichts der gemachten Erfahrungen stark widersprochen werden“ müsse. „Die Akkumulation der Aufsichtsratsmandate in den Händen einzelner Bankvertreter hat es schlechthin unmöglich gemacht, den an sie gestellten Anforderungen nachzukommen . . .“(20)

Der mangelhafte Einblick in die Konzernbetriebe seitens des Aufsichtsrates zeigte sich auch an dem in der Weltwirtschaftskrise oft erhobenen Vorwurf, die Techniker hätten die Banken ins Schlepptau genommen, und nur dadurch seien Überkapazitäten und Überproduktion entstanden. „Was entstand seit der Krisenzeit,“ frage der Länderbankbericht 1931, „seit die industriellen Probleme komplexer wurden und seit die in den Aufsichtsräten vertretenen Bankdirektoren nicht mehr genügend Zeit für die Studie jedes Geschäftes opfern können? Hier entstehen Mißverhältnisse sowohl zwischen den Vertretern der Banken und der Direktion der Unternehmen selbst. Die Vertreter der Banken unterwerfen sich dem Rat der Techniker, die Techniker ihrerseits wissen sich von mächtigen Banken unterstützt und sehen sich daher bei Schwierigkeiten ihrer Pläne nicht infrage gestellt, und lassen sich bei der Erstellung von ehrgeizigen Produktionsprogrammen gehen . . . Was sich seit dem Krieg abgespielt hat ist, daß die Techniker Programme erstellt haben und die Vertreter der Banken nur die einzige Sorge hatten, dafür die Finanzierung zu sichern. Lesen wir noch einmal die Berichte der Österreichischen Credit-Anstalt nach dem Krieg. In jedem drückt die Bank ihre Genugtuung aus, daß es ihr entweder allein oder mit Hilfe ihrer ausländischen Freunde gelungen sei, die finanziellen Anforderungen der Unternehmen ihrer Gruppe zu sichern . . . Das Ergebnis einer solchen Geisteseinstellung ist, daß man auf der Basis von Gutachten, welche selbst von den besten ausländischen Technikern erstellt wurden, sich hat hinreißen lassen, die industriellen Anlagen der Gesellschaften überzubewerten.“(21)

Dabei war es an sich verwunderlich, daß das Top-Management der Wiener Großbanken an eine Lenkungs- und Kontrollmöglichkeit ihrer großen Kon-

zernbetriebe über ihre Stellung im Aufsichtsrat glaubte. Denn ihnen selbst war es ja gelungen, sich in einem beträchtlichem Ausmaß der realen Kontrolle durch ihren eigenen Aufsichtsrat zu entziehen. Die reduzierte Stellung der Aktionärsvertreter zeigte sich besonders krass in der Bankenkrise 1931. Die Aufsichtsratsmitglieder wurden – ebenso wie die restliche Öffentlichkeit – vom Zusammenbruch der Bank völlig überrascht, und manche erfuhren davon erst in den Zeitungen. Die Aktionäre hatten sogar erst Anfang August 1931, – also erst drei Monate nach dem Zusammenbruch – die Möglichkeit, bei einer Generalversammlung Fragen zu stellen. Bei der Sanierung der Bank kamen die realen Machtverhältnisse offen zutage. Über die Reorganisation des Institutes wurde – mit Ausnahme der Rothschilds – nicht mit den Aktionären oder ihren Vertretern verhandelt, sondern mit den großen ausländischen Gläubigern und der österreichischen Regierung. Aus diesem Grund erklärte auch Eugène Schneider (Crédit Lyonnais, Paris) im Juli 1931 in einem Brief an den französischen Finanzminister, daß er nicht mehr länger bereit sei, seinen Sitz im Aufsichtsrat der Credit-Anstalt – welchen er 1924 auf Wunsch des französischen Finanzministeriums und Außenministeriums eingenommen hatte – weiterhin aufrecht zu erhalten: „Ich muß Ihnen zu meinem Bedauern heute mitteilen, daß die Bestimmungen des neuen Reorganisationsplans der Credit-Anstalt dergestalt sind, daß die mir übertragene Aufgabe der Vertretung und Verteidigung französischer Interessen wesentlich erschwert wird. Es scheint in der Tat mehr und mehr klar zu werden, daß der Aufsichtsrat der Credit-Anstalt in Zukunft von jedem wirklichen Einfluß auf die Geschäftsführung abgeschnitten ist und sein wird. Es scheint, als ob die ausländischen Mitglieder des Aufsichtsrates über die wirkliche Situation der Bank in völliger Unkenntnis gehalten worden sind, und nur über die Zeitungen die plötzliche Bekanntmachung der aktuellen Schwierigkeiten erfahren haben.“(22) Es soll hier nicht weiter auf die Geschichte der Reorganisation der Credit-Anstalt eingegangen werden, welche voll von Illusionen und Enttäuschungen ist. Was aber doch deutlich wurde, war der bescheidene Einfluß des Aufsichtsrates, von der geringen Einsicht in die Geschäftstätigkeit in den 1920er Jahren bis zur tatsächlichen Ignorierung in der Weltwirtschaftskrise. Die restriktive Bilanz- und Informationspolitik der Banken, welche unter dem Prinzip des Bankgeheimnisses stilisiert wurde, erleichterte diese Vorgangsweise. Und es war in diesem Zusammenhang erstaunlich, wie gerade von den Außenministerien Frankreichs oder des Deutschen Reiches(23) immer wieder der Gedanke forciert wurde, über eine verstärkte Vertretung in den Aufsichtsräten der großen Wiener Banken einen maßgeblichen Einfluß auf die österreichische Wirtschaft und zum

Teil auch auf die Industrie der Nachfolgestaaten zu gewinnen.

Die organisatorische Entwicklung der Wiener Großbanken in den 1920er Jahren schien also auch in die Richtung einer Verstärkung der Unabhängigkeit des Top-Management zu gehen; und zwar nicht nur, wie das auch für andere Länder beschrieben wurde, in Hinblick auf den Aufsichtsrat. Durch das Prinzip der Geheimhaltung und durch die exklusive Stellung des Direktions-Sekretariats verringerte sich auch die Kontrollmöglichkeit der eigenen Unternehmensorganisation auf ihre Unternehmensleitung. Damit mag zwar ein persönlicher Machtzuwachs verbunden gewesen sein, andererseits aber sicher auch eine Verringerung des Feed-back im Unternehmen und eine Behinderung des Informationsflusses und somit eine Einschränkung der Möglichkeit, wirtschaftlichen und politischen Strukturänderungen mit organisatorischen Anpassungsmaßnahmen zu begegnen, da dies zweifellos auch die absolute Stellung des Top-Management hätte in Frage stellen müssen. Damit kann man die Vermutung aussprechen, daß bei den Wiener Großbanken in den 1920er Jahren die Stellung des Top-Management selbst ein wesentliches Hindernis für eine organisatorische Erneuerung geworden war.

Exkurs: Bewunderung und Haß

Die Wiener Großbanken nach dem Ersten Weltkrieg waren daher nicht so sehr Institutionen, bei denen Entscheidungen quasi anonym, nur nach den Regeln und Gesetzmäßigkeiten der Organisation fielen – auch der Einfluß der zumeist sehr interessenheterogen zusammengesetzten Aufsichtsräte ist zu relativieren – , sondern die Wiener Großbanken konnte man personifizieren, sie wurden von einer „kleinen, hochdotierten und exklusiven Gruppe von Bankmanagern“(24) im absoluten Stil einer Finanzelite regiert. Die damit verbundene wirtschaftliche und politische Macht erklärt zusammen mit den internationalen Verbindungen auch die Bewunderung und die außerordentlich hohe gesellschaftliche Stellung, die Bankdirektoren und Financiers in den „guten“ 1920er Jahren noch genießen konnten.

Umso heftiger und persönlicher fielen aber dann die Angriffe in den 1930er Jahren aus, als der Mißerfolg endgültig offensichtlich wurde. Da wurden im Nationalrat Debatten über Managerverantwortlichkeit gehalten, die steirische Heimwehr versuchte ein Volksbegehren zur Bestrafung der Schuldigen der Bankenzusammenbrüche zu starten, aber auch den Wiener Banken sonst nahe-stehende Personen gingen zu einer heftigen Kritik über. Der Wirtschaftsjournalist Walter Federn sprach von einem „gerüttelten Maß an eigener Schuld

der Bankleiter“, welche die primitivsten Grundsätze der Bankpolitik außer acht gelassen hätten.(25), Rutkowski erkannte viele Verstöße gegen die Grundsätze einer vorsichtigen Bankpolitik,(26) und sogar Sir Robert Kindersley, selbst Präsident einer großen Bank in London und Mitglied der Bank von England, stellte fest, „ . . . that he was shocked to find how bad the abuses in the Credit-Anstalt has been. The management had been both extravagant and incapable . . .“(27) Einer der englischen Rechnungsprüfer bemerkte gegenüber dem Botschafter seines Heimatlandes, er habe zwar keine größeren Hinweise für den weit verbreiteten Glauben von Unehrlichkeit und krummen Touren bei der Credit-Anstalt gefunden, er sei aber ständig „auf eine sehr verbreitete ‚Freunderlwirtschaft‘ und auf einen Mangel an Erfahrung und Kenntnissen gestoßen, die jemandem, der mit westlichen Geschäftsmethoden vertraut sei, völlig unglaublich erscheinen würden. So hatte etwa ein unverantwortlicher Verwandter eines Direktors in vier Unternehmungen, in denen er nacheinander zum Leiter ernannt worden war, durch reine Unfähigkeit und durch die fehlende Bereitschaft, sich wenigstens die grundsätzlichen Geschäftskennntnisse anzueignen, Verluste von etwa 20 Millionen Schilling verursacht.“ Und der britische Botschafter setzte fort: „Wenn mein Informant auch weiterhin recht hat, so besitzt das in Industrie und Bankkreisen vorherrschende jüdische Element kein größeres Genie, Erfahrung oder Talent als die Politiker, welche heutzutage versuchen, den gordischen Knoten des österreichischen Finanzwesens zu zerschlagen. Österreich hat einen Mangel an bedeutenden Männern in jeglichem Bereich und noch niemals war die Öffentlichkeit in höherem Maße fehlgeleitet als bei dem Gedanken, daß die jüdischen Bankiers clevere, skrupellose Männer wären. Ihre Unkenntnis ist, im großen und ganzen, abgrundtief und ihre Methoden sind mittelalterlich.“(28) Die Kritik in der Öffentlichkeit erreichte ihren Höhepunkt als bekannt wurde, daß einem der Vorstandsdirektoren nicht nur zu großzügige Kreditvergabe, sondern auch Spekulationen mit bankeigenen Mitteln aber auf eigene Rechnung vorgeworfen wurde.(29) Insgesamt kann man aber sagen, daß die besondere Organisationsstruktur der Wiener Banken und die überragende Stellung, welche einzelne der Top-Manager darin einnahmen, sowohl die übertriebene Bewunderung der 1920er Jahre erklären kann, als auch die – bei aller berechtigten Kritik – sicherlich ebenfalls übertriebenen Vorwürfe in den 1930er Jahren. Im Ständestaat wurden die Maßnahmen gegeneinander der ehemaligen Spitzenmanager des Finanzwesens fortgesetzt, vor allem durch die Einhebung von Entschädigungszahlungen, welche einzelnen von ihnen ihr Vermögen gekostet haben dürfte.

Der Verlust des Überblicks

Doch wieder zurück zu den Management- und Organisationsproblemen. Nach all dem bisher Gesagten kann man annehmen, daß man in den großen Wiener Banken nach dem Ersten Weltkrieg den Überblick über die Geschäfte verloren hatte. Diese Vermutung wurde schon in den 1930er Jahren, kurz nach Beginn der Bankenkrise geäußert, unter anderem auch von der französischen Botschaft, welche „von besonders unterrichteter Seite“ her feststellte: „Im Falle der Credit-Anstalt hat nun die Leitung allmählich die nötige Übersicht über die von ihr abhängigen Unternehmungen verloren und nur aus diesem Mangel ist letzten Endes die Krise und Illiquidität des Institutes erwachsen.“(30)

Der Eindruck vom Verlust des Überblicks wurde auch durch den Bericht der englischen Rechnungsprüfer über die innerbetriebliche Organisation der Bank bestärkt. So waren die Debitoren der Credit-Anstalt nur in Karteien verzeichnet, die Ende jedes Semesters „a jour“ gebracht wurden. Es war daher nicht üblich – und nur mit großem Aufwand möglich – eine aktuelle Liste aller Debitoren zu erstellen. Bei der Überprüfung durch die englischen Fachleute wurde das zumindest für alle Schulden über eine Million Schilling versucht. Um gleichzeitig eine bessere Vorstellung von der Bonität dieser Großschuldner zu erlangen, wurde an die meisten Unternehmungen ein 16 seitiger Fragebogen versendet. „Die bereits erwähnte Liste jener Debitoren, deren Gesamtbligo an die Bank in jedem einzelnen Falle S 1.000.000,- übersteigt, wurde als ungenau und unvollständig empfunden, und es gab viele solcher Debitoren, deren Namen auf der Liste nicht erschienen. Schließlich mußte eine vollständige Liste dieser Debitoren von den Beamten der Nationalbank, die gemeinsam mit uns arbeiteten, angelegt werden, was eine Arbeit dieser Herren von fast zwei Monaten bedeutete. Auch jetzt noch kommen bei Vergleichung dieser Ziffern mit den Antworten, welche wir von den Gesellschaften auf unsere Fragebogen erhalten haben, fortwährend Irrtümer und Differenzen zum Vorschein.“(31)

Daß dieser Zustand nicht unbedingt der Norm der europäischen Bankmanagements der Zeit entsprach, wurde von einem der Prüfer mit aller Deutlichkeit unterstrichen: „Bei den verschiedenen Banken, die ich sehr genau kenne, ist ein Kreditkontrollservice oder ein Büro ähnlicher Art imstande, zu jedem Zeitpunkt einen vollständigen Überblick über die Außenstände zu geben. Dafür genügt zumeist eine Viertelstunde.“(32) Aber nicht nur bei den Debitoren, auch bei den Wechseln wurden viele Rechenfehler und andere Ungereimthei-

ten aufgedeckt, aus denen „ein fast vollständiges Fehlen eines Zusammenarbeitens zwischen den einzelnen Abteilungen der Bank hervorgeht.“ Soweit zumindest der englische Rechnungsprüfer, dessen Resümee war, daß die Direktoren „wahrscheinlich unfähig oder nicht imstande“ gewesen waren, „auch nur einen groben Einblick in die Geschäfte ihrer Bank zu gewinnen, denn die Dezentralisierung ist bis zu einem unglaublichem Maße vorangetrieben worden und Verantwortlichkeit existierte ganz einfach nicht. Sie haben sich daher nur mit der Strömung treiben lassen.“(33)

Auch der Österreichische Rechnungshof, der sich 1932 der Kritik der englischen Rechnungsprüfer weitgehend anschloß, sprach davon, „daß vor allem das fast vollständige Versagen der Buchhaltung den Zusammenbruch der Credit-Anstalt mit verursacht hat.(34) Und dieser mangelnde innerbetriebliche Überblick war sicherlich auch dafür mitverantwortlich, daß die öffentliche Hand so lange – vom Mai 1931 bis zum Jänner 1932 – der Bank fast täglich neues Kapital zur Verfügung stellen mußte. Man wußte über lange Zeit einfach nicht genau, wo die Löcher waren, die es zu stopfen galt.

Ursprünglich sind die vielen Vorwürfe gegen Organisation und Arbeitsweise des Institutes in der Öffentlichkeit lebhaft diskutiert und vom Management verständlicherweise heftig zurückgewiesen worden. Doch in der nüchternen Arbeitsatmosphäre des Rekonstruktionsausschusses bestätigte dann der spätere, langjährige Generaldirektor Joham praktisch alle Vorwürfe der Rechnungsprüfer: die unbedingt notwendige Reorganisation der Oberbuchhaltung, den Mangel an Übersicht über die Debitoren und die erforderliche Verstärkung des Industrie-Inspektorats und der Informationsabteilung.(35)

Wie groß die Organisationsprobleme wirklich gewesen sein mußten, zeigt sich schon daran, daß die englischen Rechnungsprüfer auch nach monatelanger Arbeit zwar einen Bericht, aber keine vollständige Übersicht über die Unternehmenssituation geben konnten, und daß der neue Generaldirektor van Hengel fast ein Jahr nach dem Zusammenbruch nur feststellen konnte: „Auf ziffermäßige Daten zurückkommend muß ich auf das Bestimmteste erklären, daß ich nicht in der Lage bin, hinsichtlich der Aktiven der Bank Ziffern vorzulegen, die ich als endgiltige Ziffern bezeichnen und für die ich einstehen könnte . . .“(36)

Ab wann wußte die Credit-Anstalt von der Krise?

Die Organisations- und Informationsprobleme hingen auch eng mit der Frage zusammen, die fast am häufigsten über den Zusammenbruch der Credit-Anstalt gestellt wurde: Seit wann wußte die Leitung des Unternehmens von

der bedrohlichen Situation, die schließlich zur Katastrophe führte? Diese Frage wurde auch bei der 75. Generalversammlung des Unternehmens, im August 1931, mehrfach gestellt, eine Versammlung, die wahrlich alles andere war, als eine erfreuliche Jubiläumsversammlung. Die dort versammelten Aktionäre drückten ihr mangelndes Verständnis dafür aus, „daß die Schwierigkeiten sich so plötzlich ergaben und die Bilanz des Jahres 1929 noch gar nichts von den Gefahren ahnen ließ, welche der Großbank im Jahre 1930 drohten“. (37) Rückblickend stellte ebenso Rutkowski wie Federn fest, „die Credit-Anstalt hatte zweifellos zur Zeit, da sie sich mit der Boden-Credit-Anstalt belastete (also 1929 A. d. V.) ihr eigenes Kapitel nicht mehr intakt.“ (38) Die bereits viel zitierten englischen Rechnungsprüfer äußerten sogar den Verdacht: „Ja vielleicht war in der Tat die unbefriedigende finanzielle Lage der Credit-Anstalt in den letzten Jahren eine der Ursachen, warum man diesen Mangel an zusammengefaßtem Informationsmaterial, der unverzüglich behoben werden sollte, fortbestehen ließ.“ (39)

Erste Anzeichen eines Problembewußtseins kann man bei der Credit-Anstalt etwa 1928 feststellen, als die ersten beunruhigenden Angaben in den Geschäftsberichten über einzelne Konzernbetriebe, wie etwa Krupp, aufschienen. Aber die Wende ist wohl mit dem Jahr 1929 festzusetzen; nun wurden die ersten Reorganisationsmaßnahmen entworfen, die man ab 1930 in die Tat umzusetzen versuchte. Anfang 1930, also etwa ein Jahr vor dem Zusammenbruch, ging man daran, eine Reihe von führenden Funktionären zu pensionieren, ja man wagte es sogar, den einst so mächtigen Friedrich Ehrenfest aus der Zentrale zu entfernen und ihn auf einen Posten in Paris „strafzuversetzen“. Die Neue Freie Presse berichtete sogar, daß das Management zu dieser Zeit bereits eine Anzahl von Expertisen über nahestehende Unternehmen anstellen ließ und man begonnen hätte, die problematische Situation zu erkennen. (40) 1930 wurden einige Reorganisationsmaßnahmen eingeleitet und in der Schweiz eine Gesellschaft – die Continentale – mit der Aufgabe gegründet, die noch verbliebenen guten Effekten und Beteiligungen abzusetzen und so dem Institut neue Mittel zuzuführen.

Aber die Bemühungen kamen viel zu spät. Daß es überhaupt so lange gut ging, daß also die Banken ihre Geschäftspolitik so lange durchhalten konnten, ohne zu radikalen inneren Reformen gezwungen worden zu sein, war in der Hauptsache auf die großen stillen Reserven zurückzuführen, welche im Krieg und in der Inflationszeit angehäuft werden konnten. Der Österreichische Volkswirt erhob schon 1929 (19. 10.) mit Vehemenz Vorwürfe gegen das System der stillen Reserven, das er als einen wunden Punkt der damaligen

Politik der Aktiengesellschaften betrachtete. Die stillen Reserven erlaubten es den unfähigen Direktoren jahrelang, ihre schlechte Geschäftsführung zu verschleiern und weiterhin Dividenden zu verteilen. Das wiederum hindere die Aktionäre, die Situation des Unternehmens tatsächlich zu erkennen. Die Zeitschrift erhob daher die Forderung: „Man muß die stillen Reserven beseitigen!“ Außerdem wurden die Wiener Großbanken für kapitalmäßig so stark gehalten – und sie unternahmen auch alles, um diesen Eindruck zu bestärken – daß der Gedanke, sie könnten in ernsthafte Schwierigkeiten geraten, fast unmöglich erschien. So schrieb etwa die Neue Freie Presse: „Durch Dezennien war es Überzeugung und Tradition gewesen, daß die Credit-Anstalt über die größten stillen Reserven verfüge und ein Unternehmen, das sich in ihren Schutz begeben habe, nicht fallen gelassen werden dürfe“(41) und Walter Federn argumentierte: „Fragt man aber, wieso gerade die Leiter dieser beiden Banken (Boden-Credit-Anstalt und Credit-Anstalt, A. d. V.) es wagten, jahrelang eine Politik zu machen, die sie dem Abgrund immer näher führen mußte, so wird man sagen können, daß gerade sie glaubten, daß ihnen nichts geschehen könne, daß, wenn jemals Schwierigkeiten offenbar würden, ihnen geholfen werde müsse.“(42)

Über die „Unvermeidbarkeit“ der Bankenkrise 1931

Mit der vorliegenden Arbeit sollte nun keineswegs nachgewiesen werden, daß die Wiener Großbanken mit einer flexibleren betrieblichen Organisation und einem besseren Management ihre vor dem Ersten Weltkrieg so starke Stellung in Mitteleuropa auch in der Zwischenkriegszeit hätten aufrechterhalten können, ein Gedanke, wie er etwa der Neuen Freien Presse nahe lag, die in den 1920er Jahren voller Bewunderung über die Geschäftsgebarung der Wiener Großbanken berichtet hatte, dann 1931 zwar auch genau wußte, warum die Geschäftspolitik der Banken nicht hatte gut gehen können, sich aber trotzdem die Bemerkung nicht nehmen ließ: „Bei einer Besserung der Konjunktur hätte es allerdings auch anders kommen können. Wenn man die Zähne zusammen gebissen und durchgehalten hätte, wäre man ein großer Mann gewesen.“(43) Das war nur mehr eine wehmütige Erinnerung an die optimistischen Vorstellungen der 1920er Jahre. Für die Wiener Banken nach dem Ersten Weltkrieg gab es sicher kein Durchtauchen unter zeitweilige Schwierigkeiten mehr, denn es ging nicht um Konjunktur – sondern um Strukturveränderungen.

Der Bedeutungsrückgang der Wiener Banken nach 1918 war wohl nicht aufzuhalten. Dabei mag die ursprüngliche Entscheidung, den alten Einflußbe-

reich erhalten zu wollen, aus dem Wissensstand und der Erwartungshaltung unmittelbar nach dem Krieg durchaus rational gewesen sein. Aber spätestens Mitte der 1920er Jahre gab es einige Anzeichen dafür, daß das alte Geschäftsniveau auf Dauer nicht mehr zu halten war: Die protektionistischen Schwierigkeiten in den Nachfolgestaaten, der fast ständige Kursverlust der Aktien der Konzernbetriebe und Rentabilitäts- und Absatzschwierigkeiten bei vielen Unternehmungen, bei denen man mit Kapital und/oder Kredit beteiligt war, stellten sich in den Weg. Doch es spricht einiges dafür, daß in den 1920er Jahren noch ein „geordneter Rückzug“ der Wiener Banken möglich gewesen wäre, der zwar eine Einbuße im Umfang und in der Bedeutung der Geschäftstätigkeit mit sich gebracht hätte, aber nicht Bankenzusammenbrüche und katastrophale Verluste wie in den Jahren 1929 – 1934. Dabei ist mit dem Rückzug nicht ein Abtrennen des Industriefinanzierungsgeschäftes gemeint, wie das etwa von angelsächsischer Seite vorgeschlagen wurde, oder wie das in den USA in den 1930er Jahren durch Gesetz erzwungen wurde, denn die großen österreichischen Aktienbanken waren doch in erster Linie zur Industriefinanzierung gegründet worden, diese war ihr eigentlicher Geschäftszweck, aber es wäre sicher möglich gewesen, sich auf wenige Konzernbetriebe zu konzentrieren und aus den zum Teil recht problematischen Investitionen in den Nachfolgestaaten rechtzeitig auszusteigen. Ganz im Sinne eines „Gesund-schrumpfens“ schrieb auch der Länderbankbericht, daß die mitteleuropäischen Banken nur dann ein neuerliches Vertrauen erreichen könnten, „wenn sie freiwillig davon Abschied nehmen, um jeden Preis den Umfang ihrer früheren Geschäfte aufrecht zu erhalten.“(44) Die Bankenkrise wäre ein Abschnitt in der Liquidierung der Vergangenheit gewesen, der Nebel, welche die Gesamtheit der großen Bankunternehmen Mitteleuropas umgeben habe, sei geschwunden. Allerdings wäre es besser gewesen, „das Entstehen einer Situation vorzusehen, welche einigen einsichtigen Beobachtern in Mitteleuropa oder im sonstigen Ausland nicht entgangen ist, und sich nicht von den Ereignissen überraschen zu lassen.“(45)

Das Problem der Wiener Banken bestand daher in der Diskrepanz zwischen ihren hochgesteckten geschäftspolitischen Zielen und der diesen nicht entsprechenden innerbetrieblichen Organisationsstruktur. Die Banken hatten sich der neuen Situation nach dem Ersten Weltkrieg in ihren Außenbeziehungen anpassen können, in ihren nationalen und internationalen Verbindungen zu Politik und Finanz, und in der Ausweitung und Neustrukturierung ihrer Geschäftsbeziehungen. Die Anpassung nach innen blieb aber weitgehend in Ansätzen stecken. Organisatorisch gab es Fusionierungen, Umgruppierungen und

personelle Erweiterungen, aber keine Innovationen. Denn die Leiter der großen Wiener Banken verstanden sich noch zu sehr als Finanzdiplomaten und nicht als Männer der Organisation. Die österreichische Bankenkrise der Zwischenkriegszeit war daher auch eine Krise des Managements, bzw. eine Krise der Organisation. Die Banken waren von ihrer Datenverarbeitung und von ihrem innerbetrieblichen Informationsfluß her nicht in der Lage, Strukturveränderungen in ihrem weitverzweigten und komplexen Geschäftsbereich rechtzeitig zu erkennen. Aus diesen organisatorischen und informationsmäßigen Mängeln – und manche zeitgenössische Beobachter vermuteten auch aus Prestige(46) – war man daher teils nicht willens und teils nicht in der Lage, den geschäftspolitischen Wandel rechtzeitig einzuleiten. Damit war die Parole nicht „Wandel“ sondern „Durchhalten“, und das Management führte das Institut nicht auf den Weg des „geordneten Rückzugs“ sondern mit voller Kraft in die Katastrophe.

Damit kann man aber die Vorstellung von der Unvermeidbarkeit der österreichischen Bankenkrise in der Zwischenkriegszeit bereits grundsätzlich infragestellen. Diese tiefverwurzelte Legende in der österreichischen Wirtschaftsgeschichte wird entweder dahin stilisiert, daß die Amerikaner ihre Gelder abgezogen hätten, und damit weit entfernte, für Österreich nicht beeinflussbare Kräfte für den Zusammenbruch der Wiener Banken verantwortlich wären; oder aber die Franzosen seien an allem schuld, da sie aus politischen Gründen – Schober-Curtius-Plan eines Zollabkommens Österreichs mit dem Deutschen Reich – ihr Kapital aus Österreich zurückgeholt hätten, um so das Land über seine Banken in die Knie zu zwingen. Beide Argumente beinhalten sehr wohl einen wahren Kern, haben aber entweder nur Geltung für das Deutsche Reich oder nur für den späteren Verlauf der Krise. Als krisenauslösendes Moment kann man sie heute für Österreich eindeutig widerlegen, sowohl für die Boden-Credit-Anstalt als auch für die Credit-Anstalt. Die Franzosen waren als private Kapitalgeber in Österreich nicht so bedeutend, daß sie einen solchen katastrophalen Einfluß hätten ausüben können. Und ansonsten waren es 1931 gerade die ausländischen Gläubiger – im Gegensatz zu den inländischen – welche still hielten und ihre Gelder nicht sofort abzogen. Es mag wohl erschwerende Umstände von außen gegeben haben, sicherlich, aber im Grunde genommen sind die österreichischen Banken aus eigener „Kraft“ in die Katastrophe geschlittert.

Man kann die hier vertretene Argumentationslinie abschließen, indem man einen Blick auf die Entwicklung der beiden großen „ausländischen“ Institute im damaligen Wien wirft. Nach dem Ersten Weltkrieg gingen aufgrund von re-

lativ schwierig zu regelnden Vorkriegsschulden zwei renommierte Wiener Banken – die Anglo-Bank und die Länderbank – in ausländisches Eigentum über und verlegten ihre Zentrale nach London bzw. Paris. Sie behielten zwar ihren traditionellen Geschäftskreis in Wien und in den Nachfolgestaaten, kamen aber zweifellos mit dem bankwirtschaftlichen Know-how ihrer neuen Mutterländer in intensive Berührung.

Die Anglo-Bank gab ihre Geschäftstätigkeit 1926 freiwillig auf. Sie wurde an die Credit-Anstalt übertragen. Noch 1982 schrieb E. März über diesen Rückzug der Engländer: „Sicherlich hing dieser Mißerfolg z. T. mit der geringen Erfahrung der englischen Bankleute im zentraleuropäischen Geschäft und mit ihrer notorischen Unfähigkeit, sich auf die in dieser Region vorherrschende Geschäftsmoral einzustellen, zusammen.“(47) Selbst wenn man berücksichtigt, daß die Industriefinanzierung im Stile der österreichischen Universalbanken nicht dem englischen Bankensystem entsprach, so muß es den englischen Bankiers doch zugutegehalten werden, daß sie ihre unhaltbare Situation bereits 1926 erkannten und rechtzeitig, also ohne große Verluste und ohne Zusammenbruch, die Konsequenzen zogen. Die Aufgabe der Anglo-Bank wurde als Überlegenheit des österreichischen Banken-know-how gefeiert, in das sich ein ausländisches Bankensystem nicht so ohne weiteres einfinden konnte. Bei kritischerer Betrachtung hätte es aber auch als Alarmzeichen für die anderen Wiener Banken gedeutet werden können.

Daß eine andere Geschäftspolitik prinzipiell möglich war, zeigte das zweite große Wiener Institut in ausländischer Hand: die Länderbank. Dazu wieder E. März: „Die Zentraleuropäische Länderbank konnte . . . ihre Selbstständigkeit bis zum Jahre 1938 behaupten, allerdings um den Preis einer überaus vorsichtigen und zurückhaltenden Geschäftspolitik. Die freiwillige Selbstbeschränkung, die sich die Direktion der Bank auferlegte, war wohl der entscheidende Grund dafür, daß das Institut die schweren Erschütterungen des mitteleuropäischen Bankwesens zu Beginn der dreißiger Jahre zu überstehen vermochte.“(48) Wenn sich nun die Länderbank durch eine „freiwillige Selbstbeschränkung“ halten konnte, so kann das nur die hier vertretene Ansicht bestätigen, daß bei entsprechendem innerbetrieblichem Know-how eine Reduzierung des von der Kapitalausstattung her überdimensionierten und verlustträchtigen Geschäftsbereiches, also ein „geordneter Rückzug“ möglich gewesen wäre. Die geschäftspolitischen Verhaltensweisen der beiden „ausländischen“ Institute in Wien relativieren daher ebenfalls die Auffassung von der Unvermeidbarkeit der großen Bankzusammenbrüche in Österreich in der Zwischenkriegszeit. Sie zeigen aber auch, daß innerbetriebliche Organisation, Management

und Know-how eine weitaus wichtigere Stellung einnehmen können, als ihnen in der Bankengeschichtsschreibung für gewöhnlich eingeräumt wird.

Anmerkungen

- (1) W. Federn, Der Zusammenbruch der Österreichischen Credit-Anstalt, Archiv für Sozialwissenschaft, Bd. 67, Berlin 1932, S. 406.
- (2) Vgl. E. März, Österreichische Bankpolitik in der Zeit der großen Wende 1913 – 1923. Am Beispiel der Credit-Anstalt für Handel und Gewerbe, Wien 1981, S. 284.
- (3) Interne Stellungnahme der Credit-Anstalt an den Generaldirektor van Hengel zu dem Bericht der Chartered Accountants, 1932, Archives Economiques et Financières, Paris, 74.016/32. Außer auf diese Stellungnahme baut diese Studie noch auf drei weitere umfangreiche Dokumente auf: Bericht der englischen Rechnungsprüfer, der Chartered Accountants Deloitte, Plender, Binder & Co an den österreichischen Bundesminister für Finanzen, Wien 3. Oktober 1931. Landesgericht für Strafsachen, Wien, Akt 26 d, vr. 6373/31. Die englischen Rechnungsprüfer waren von den ausländischen Gläubigern der Credit-Anstalt und von der österreichischen Regierung mit der Überprüfung des Unternehmens nach dem Zusammenbruch beauftragt worden. Bericht des Generaldirektors der Credit-Anstalt A. J. van Hengel an die ausländischen Gläubiger, 19. November 1932, Finanzarchiv, Wien, 77.685/32. Länderbankbericht 1931, Die Krise der Banken in Mitteleuropa, Archives Economiques et Financieres, Paris, F30 624.
- (4) Anmerkung vermutlich durch Generaldirektor van Hengel, der 1932 von den ausländischen Gläubigern und der österreichischen Regierung zur Rekonstruktion der Credit-Anstalt eingesetzt wurde.
- (5) „Daß die Banken solche Kredite nicht geben sollen, ist eine Binsenweisheit“ stellte einer der führenden Bankmanager Österreichs dieser Zeit fest, der allerdings nur in kapitalreichen Ländern entsprochen werden könne. „Anders steht es freilich in kapitalarmen Ländern . . . Die Fernhaltung der Banken von dem industriellen Unternehmensrisiko bleibt deshalb in solchen ärmeren Volkswirtschaften meist ein Wunschtraum. Die Banken werden vielmehr durch die Verhältnisse leider gezwungen, langfristige Industriekredite in falscher Form zu geben und können dann, wenn ihnen selbst kurzfristige Gelder durch ausländische oder inländische Gläubiger überstürzt entzogen werden, zu schwerstem Schaden kommen.“ E. Mosing, Studien auf dem Gebiet der österreichischen Banken- und Kreditpolitik 1930 – 1934, Wien 1934, S. 8.
- (6) März, Österreichische Bankpolitik, S. 353.
- (7) A. D. Chandler, The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business, Cambridge/Mass. 1977, S. 415.
- (8) Interne Stellungnahme der Credit-Anstalt, 1931, S. 12.

- (9) Bericht van Hengel, S. 4.
- (10) G. Weihs, Die Beziehungen der Banken zur Industrie, Wien 1921, S. 55.
- (11) H. Rutkowski, Der Zusammenbruch der Österreichischen Credit-Anstalt für Handel und Gewerbe und ihre Rekonstruktion, Bottrop 1934, S. 72.
- (12) Bericht der englischen Rechnungsprüfer, S. 17.
- (13) J. Joham, Sitzung des Exekutivkomitees der Österreichischen Credit-Anstalt, 28. 10. 1932, Finanzarchiv, Wien, 74016/32.
- (14) Chandler, The Visible Hand, S. 455 ff.
- (15) Interne Stellungnahme der Credit-Anstalt, S. 13/14.
- (16) Bericht der englischen Rechnungsprüfer, S. 13.
- (17) Interne Stellungnahme der Credit-Anstalt, S. 8.
- (18) A. Berle, G. Means, The Modern Corporation and Private Property, New York 1932.
- (19) Chandler, The Visible Hand, S. 490 ff.
- (20) Rutkowski, Zusammenbruch und Rekonstruktion, S. 49.
- (21) Länderbankbericht, S. 16.
- (22) Brief Eugène Schneiders an den französischen Finanzminister vom 30. Juli 1931, Archives Economiques et Financières, Paris, F30 629.
- (23) So entstand etwa auch eine heftige politische Agitation um die Frage, welche Nationalität der Generaldirektor haben sollte, der die Rekonstruktion der Credit-Anstalt bewerkstelligen sollte. Mikrofilmarchiv des Instituts für Zeitgeschichte, Wien, II Oe 2457 31.
- (24) März, Österreichische Bankpolitik, S. 15.
- (25) Federn, Zusammenbruch, S. 415.
- (26) Rutkowski, Zusammenbruch und Rekonstruktion, S. 49.
- (27) Britische Botschaft Wien an Foreign Office, 15. Juni 1931, Public Record Office, London, F0371/15150/02382.
- (28) R. H. Hadow, Britische Botschaft Wien an Arthur Henderson, Foreign Office, Wien, 7. Juli 1931, Public Record Office, F0371/15151/02406.
- (29) Da diese Spekulationen fehlschlügen, erreichte sein informelles Schuldenkonto schließlich die für ihn nicht mehr zurückzahlbare Summe von 1,4 Millionen Schilling.

So mußte er 1930 seinen Posten aufgeben und wurde, um dem Ruf der Bank durch seine Entlassung nicht zu schaden, auf einen Repräsentationsposten in Paris versetzt. Neue Freie Presse, Wien, vom 15. 5. 1931, 26. 10. 1931, 28. 10. 1931.

- (30) Französische Botschaft Wien, 6. Juli 1931, Archives Economiques et Financières, Paris, E 450.003; ebenso in diesem Sinn: Rutkowski, Zusammenbruch und Rekonstruktion, S. 72; Neue Freie Presse, Wien, vom 31. 5. 1931; Bericht der britischen Botschaft Wien an das Foreign Office, London, 7. Juli 1931, Public Record Office, London, Fo371/15151/02406.
- (31) Bericht der englischen Rechnungsprüfer, S. 17.
- (32) Schreiben der englischen Rechnungsprüfer, Deloitte, Plender, Binder & Co an Sir Robert Kindersley, Wien, vom 28. Juni 1931, Archives Economiques et Financières, Paris, F30 624.
- (33) Ebenda.
- (34) Rechnungshof an den Bundesminister für Finanzen, Wien, 4. August 1932, Finanzarchiv Wien, 52885/32.
- (35) Joham, Exekutivkomitee.
- (36) Bericht van Hengcl, S. 4.
- (37) Neue Freie Presse, Wien, vom 4. August 1931.
- (38) Rutkowski, Zusammenbruch und Rekonstruktion, S. 67.
- (39) Bericht der englischen Rechnungsprüfer, S. 17.
- (40) Neue Freie Presse, Wien, vom 17. 5. 1831.
- (41) Neue Freie Presse, Wien, vom 1. 5. 1931.
- (42) Federn, Zusammenbruch, S. 415.
- (43) Neue Freie Presse, Wien, vom 31. 5. 1931.
- (44) Länderbankbericht, S. 30.
- (45) Ebenda, S. 26.
- (46) Ebenda, S. 23.
- (47) März, Österreichische Bankpolitik, S. 463.
- (48) Ebenda, S. 464.

Multinationale Unternehmen in historischer Sicht – ein Kommentar

In letzter Zeit ist das Interesse an der Rolle internationaler Großunternehmen in unserem Gesellschaftsleben zusehends gestiegen. Zahlreiche akademische und politische Tagungen, internationale Kommissionen und Institute untersuchen die Strategien und Strukturen großer internationaler Gesellschaften; die Aktualität dieses Themas ist auch damit unterstrichen, daß in den United Nations seit 1973 ein „Centre for Transnational Corporations“ tätig ist. Von Volkswirten, Soziologen und Politologen wird die gegenwärtige Wirtschaftsstruktur hauptsächlich als ein Phänomen der sechziger Jahre des 20. Jahrhunderts gesehen, während der historische Faktor entweder vollkommen vernachlässigt oder höchstens mit einem Satz in Vorträgen oder Abhandlungen abgefertigt wird. Davon zeugen die Publikationen des Centres for Transnational Corporations selbst.(1) Jedoch ohne die historische Einsicht, daß Großunternehmen sowohl sich selbst geschichtlich weiterentwickelt haben als auch objektiv den Geschichtsprozeß beeinflussen, geht ein tieferes Verständnis der heutigen Vorgänge verloren. Obwohl die Geschichte keine Zukunftsrezepte geben kann, und in diesem Sinne nicht „anwendbar“ ist, erklärt sie doch Momente im Konzentrationsprozeß, der seit Beginn dieses Jahrhunderts und besonders in der Zwischenkriegszeit vor sich ging.

Gewisse Aspekte dieser wirtschaftsgeschichtlichen Entwicklung wurden von den Sachverständigen des „Temporary National Economic Committee“ während ihrer Arbeit zwischen 1938 und 1941 über Probleme der Machtkonzentration in der amerikanischen Volkswirtschaft wahrgenommen. In ihren Schlußfolgerungen, die bisher von Wirtschaftshistorikern unverdienterweise vernachlässigt wurden, bemerken sie, daß das Entstehen moderner Großunternehmen vorrangig eine Erscheinung der letzten Jahre des 19. und dann des 20. Jahrhunderts war.(2) Obwohl die ausgeprägteste Entwicklung in den Vereinigten Staaten stattfand, ist Europa die Wiege internationaler Kartelle und multinationaler Unternehmen.(3) Und es waren diese Institutionen, die in den dreißiger Jahren in den Mittelpunkt aller industriell fortgeschrittenen Marktwirtschaften rückten und heute zur wirtschaftspolitischen Alltäglichkeit gehören.

Seit der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert war ein Wandel in der Unternehmensstruktur im Rahmen der kapitalistischen Wirtschaftsordnung sichtbar

geworden und er spiegelte sich im Wachstum der Großunternehmen durch Konzentration und Rationalisierung der Produktion wie auch durch die Herausbildung und internationale Ausweitung von oligopolistischen und monopolistischen Organisationsformen wider. Die Menge der zeitgenössischen Literatur über Großunternehmen, Kartelle und Konzentration im allgemeinen ist seit dem allerersten Buch über Kartelle, nämlich dem von Friedrich Kleinwächter 1883 in Innsbruck erschienenen, geradezu unübersehbar geworden. Anlaß und Zielsetzung dieser Flut von Abhandlungen unterlagen einem Wandel, der meiner Einsicht nach berechtigt, von drei Phasen zu sprechen.

Am Ende des 19. Jahrhunderts beschreibt Kleinwächter eine relative Neuerscheinung in der Unternehmensentwicklung. Ihm folgten in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts Autoren wie Rudolf Hilferding(4) und Robert Liefmann(5), die sich mit der Beschreibung und Klassifizierung von Kartellen, Syndikaten und Trusts befaßten und diese Unternehmensformen je nach deren Tätigkeit und der Engmaschigkeit des Konzentrationsgrades hierarchisch in eine Organisationsstruktur einreiheten.(6) Fast ausnahmslos wurden Kartelle als ein Teil des Konzentrationsprozesses in der modernen Wirtschaft aufgefaßt, die konzentrationsfördernd als Vorgänger von Zusammenschlüssen wirken. Zum Großteil besteht diese Literatur aus „entpolitisierten“ Arbeiten, in denen die beschriebenen Unternehmensformen als Abweichungen vom „normalen“ Wirtschaftsablauf, als „Erkrankung“ des Wirtschaftskörpers, oder auch als Verschwörung gegen den Verbraucher beurteilt werden. Hilferding fällt aus der Reihe der rein deskriptiven oder volkswirtschaftlich-wissenschaftlichen Veröffentlichungen, denn er zieht theoretisch-politische Schlußfolgerungen über die Entwicklung des Finanzkapitals, die einerseits zum Begriff des „organisierten Kapitalismus“(7), andererseits zu Lenins „Imperialismus als das höchste Stadium des Kapitalismus“(8) und von dort zum Begriff des „staatsmonopolistischen Kapitalismus“(9) führen.

Die zweite Welle von Publikationen wurde durch die Weltwirtschaftskrise und den Zweiten Weltkrieg hervorgerufen und hielt bis in die fünfziger Jahre an. Die Mehrheit der Bücher und Schriften dieser Zeit drücken Besorgnis über die Konzentration wirtschaftlicher Macht in einigen wenigen Großunternehmen oder Kartellen aus. Bemerkenswerterweise werden viele dieser Arbeiten heute neu herausgegeben. Eines der Ergebnisse dieser die Zeitgenossen beunruhigenden Entwicklung war Franklin D. Roosevelts Initiative zur Gründung des „Temporary National Economic Committee“, dessen Aufgabe es war, die Machtkonzentration in der Wirtschaft zu untersuchen und Vorschläge zu wettbewerbsstützenden Maßnahmen zu unterbreiten. Der Fülle von Beweis-

material, Gutachten und Publikationen, die in dieser Zeit gesammelt und später veröffentlicht wurden.(10) liegt die Annahme zugrunde, daß der Wettbewerb gegen monopolisierende Kräfte belebt werden müsse, und daß die wirtschaftliche Tätigkeit der Oligopole, Monopole und Kartelle durch bestehende oder neue Gesetze beeinträchtigt werden solle. Folglich, in der Gegenüberstellung von Wettbewerb einerseits und Kartell und Monopol andererseits, wurde das erstere Unternehmensverhalten implicite als positiv und das letztere als negativ eingeschätzt. Diese Ansicht wurde noch durch die Verletzung nationaler Interessen bestärkt, die während des Zweiten Weltkrieges bei der Untersuchung von amerikanisch-britisch-deutschen Kartellvereinbarungen zu Tage kamen. Jedoch der oft ehrlich gemeinte Wunschraum der Fürsprecher des freien Wettbewerbs war damals, und ist es heute noch mehr, anachronistisch.

Die Fülle der oben erwähnten Literatur wird nur durch die enorme Quantität der heutigen Publikationen über Großunternehmen und internationale Marktkontrollgebilde übertroffen.(11) Um diese zu bewältigen, gibt eine spezielle Abteilung des Centres for Transnational Corporations eine jährliche Bibliographie heraus. Aus der kürzlich veröffentlichten Literatur ist die Rückkehr zum Wettbewerb als ein Allheilmittel fast gänzlich verschwunden. Seit den sechziger Jahren erscheint ein neues Blickfeld, das in der Publikation des Symposiums „Die Konzentration in der Wirtschaft“, herausgegeben von Helmut Arndt,(12) zum Ausdruck kommt. Dort wird nicht mehr die „müßige und irreführende Frage“ gestellt, ob Konzentration die wirtschaftliche Entwicklung fördert oder hemmt, sondern das Hauptanliegen dieser und weiterer internationaler Arbeiten ist demnach die „Verhinderung des Machtmißbrauchs“:(13) richtet sich also nicht gegen die wirtschaftliche Machtkonzentration als solche, sondern gegen deren Mißbrauch. Unter diesem Blickwinkel werden Großunternehmen, ihre Abmachungen und ihre multinationalen Interessen besprochen. Ähnlich formulierten die United Nations das Ziel des Centres for Transnational Corporations, das in der Ausarbeitung einer nationalen und internationalen Politik in bezug auf multinationale Gesellschaften behilflich sein soll.(14)

Meiner Ansicht nach lautet die Fragestellung weder Wettbewerb oder Monopol noch Machtkonzentration oder Machtmißbrauch; denn Machtkonzentration durch Kartellierung bis hin zu Zusammenschlüssen, ein erwiesenermaßen unaufhaltbarer Prozeß, löst den Wettbewerb nicht auf, sondern hebt ihn auf eine höhere Ebene, wo er zwischen wirtschaftlichen Großmächten mit ökonomischen und politischen Mitteln schärfer und effektiver ausgetragen

wird. So ist zum Beispiel ein wirksames Kartell ein Ausdruck des Kräfteverhältnisses zwischen einzelnen Vertragspartnern, die selbst nationale oder internationale Großunternehmen auf ihrem Produktionsfelde sind und in ihrer Region, in ihrem Staat oder in gewissen Territorien der Welt, soweit es sich um internationale Kartelle handelt, den Markt beherrschen. Auf Quellen aus Wirtschafts- und Werksarchiven beruhende Studien zeigen, daß Kartelle nicht nötigerweise Vorgänger von Großunternehmen oligopolistischen oder monopolistischen Charakters sind, sondern eher Mitläufer im Konzentrationsprozeß.⁽¹⁵⁾ Neuere Arbeiten zur Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte⁽¹⁶⁾ dokumentieren – wenn sie dies auch nicht immer bezwecken –, daß der „freie“ Markt, soweit er jemals in der Geschichte ansatzweise existierte, schrittweise durch einen regulierten und kontrollierten Marktmechanismus überholt worden ist: eine Tatsache, die in der Jahrhundertwende, aber besonders in der Zeit nach dem Ersten Weltkrieg wurzelt. Die beispiellosen Anforderungen der Kriegswirtschaft in beiden Weltkriegen hatten in allen kriegführenden Industriestaaten den Konzentrationsprozeß, die Integration und Zusammenschlüsse beschleunigt und das Wachstum von Großunternehmen, das sich besonders in den Nachkriegsperioden im Zusammenhang mit neuen weltpolitischen Konstellationen über Staatsgrenzen hinwegsetzte, gefördert.

Bisher besteht noch keine Übereinstimmung über die Definition eines „multinationalen Unternehmens“. Ausdrücke wie zum Beispiel „pre-multinational“, „binational“, „national“ oder „international“ sind eher bezeichnend für die Vorliebe oder den verschiedenartigen theoretischen und methodologischen Zugang einzelner Autoren zur Problematik der Großunternehmen als für das Resultat einer wissenschaftlichen Analyse der Konzernentwicklungsphasen.

Doch ermöglicht es der bisherige Stand unserer wirtschafts- und unternehmensgeschichtlichen Erkenntnisse, gewisse Merkmale mit Großunternehmensformen zu identifizieren, die den multinationalen Charakter ihrer Organisationsstruktur und Wirtschaftsstrategie bestimmen. Vor allem ist es kennzeichnend, daß die Zentrale und die Tochtergesellschaften eines multinationalen Unternehmens über mehrere Staaten verstreut sind, und daß der Sitz der Kontrolle des Gesamtkonzerns festgestellt werden kann. Denn die Ausübung der Kontrolle in der Konzernzentrale über die Entscheidungsprozesse in allen Tochtergesellschaften, ganz gleich wo ihr Standort ist, ist das wichtigste Merkmal eines multinationalen Unternehmens. Wie unterschiedlich auch immer der Handlungsspielraum einzelner Tochtergesellschaften im Rahmen eines Konzerns sein mag, letzten Endes muß sich ihre Unternehmenspoli-

tik der allgemeinen Konzernstrategie der Zentrale unterordnen.(17) Konzerninterne Beziehungen sind daher durch komplizierte Abhängigkeitsverflechtungen der Tochterunternehmen mit dem Zentrum charakterisiert. Im wesentlichen beruhen die Abhängigkeitsbeziehungen auf direkten Beteiligungen der Konzernzentrale am Kapital der Tochterunternehmen, obwohl die Verschachtelungen von Kapital- und Kreditbeteiligungen, Patent-, Lizenz-, Kartell- und anderen Verträgen oft undurchschaubar bleiben.

Während die Begriffe „internationales Unternehmen“, „supranationale“, „transnationale“ oder „multinationale“ Gesellschaft auswechselbar sind, ist meiner Ansicht ein multinationales Unternehmen dadurch gekennzeichnet, daß die Zentrale durch Direktbeteiligungen die in anderen Staaten gelegenen Konzerngesellschaften beherrscht.(18) Daher bilden Auslandsinvestitionen in der Form von Kapitalbeteiligungen an Industrie-, Handels- und Finanzgesellschaften und Banken, die über Staatsgrenzen hinwegreichen, das Rückgrat multinationaler Unternehmen.

In kapitalistischen Ländern kann der Anlaß zum Erwerb von Auslandskapitalbeteiligungen durch Großunternehmen direkt oder indirekt immer entweder auf die Verteidigung von bereits errungenen oder auf das Eindringen in neue gewinnversprechende Marktpositionen zurückgeführt werden. Zu den wichtigsten zählen: die Kontrolle und Ausbeutung von Rohstoffquellen; die Strategie, einen Teil des internationalen Marktes oder den Weltmarkt eines gewissen Produktes zu beherrschen; sich an heimischer Produktion zu beteiligen, um Zollmauern zu umgehen; der Vorteil, niedrigere Löhne – im Verhältnis zum eigenen Land – zu nutzen; einen Stützpunkt zu errichten, um durch Beteiligung am Wirtschaftsleben eines Landes die Expansion in weitere Länder zu fördern. Die zunehmende Bedeutung des Kapitalexports, in der Form direkter Beteiligungen an heimischen Unternehmen, wurde in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts von dem bereits erwähnten ansteigenden Konzentrationsgrad in der industriellen Produktion und vom Wachstum multinationaler Gesellschaften begleitet. Und in der Folge dieser Entwicklung kam es zur immer engeren Verflechtung internationaler wirtschaftlicher und politischer Interessen. Daher spielt die politische Komponente eine gleichwertige Rolle in der Wirtschaftspolitik multinationaler Unternehmen, wie die Organisationsstruktur und die technische und kaufmännische Strategie. Allein die Existenz und die Verwirklichung einer Konzernstrategie, die im internationalen Konkurrenzkampf darauf abzielt, Auslandsmärkte zu erobern, erfordert wechselseitige Beziehungen und Kooperation zwischen multinationalen Unternehmen und Regierungen: das heißt, zwischen der Konzernpolitik einerseits und der

Außenhandelspolitik und Diplomatie jenes Staates, in dem die Konzernzentrale ihren Sitz hat, andererseits, aber auch mit jenen Regierungen, in deren Ländern sich die Tochtergesellschaften befinden. Darüber hinaus errichten multinationale Konzerne ein Netz von persönlichen Beziehungen und Kontakten mit der Bürokratie, den Ministerien, Verbänden und anderen Eliten in Politik und Wirtschaft jener Staaten, über die sich ihre Interessensphäre erstreckt. Wirtschafts- und unternehmenshistorische Untersuchungen im internationalen Vergleich weisen starke Tendenzen zur Anpassung von Großunternehmen an politisch und sozio-kulturell divergierende Gesellschafts- und Rechtssysteme auf. Jedoch die Grundregeln für Unternehmensentscheidungen im Rahmen eines Konzerns wirken in unterschiedlichen Rechtsordnungen ähnlich.(19)

Abschließend könnte die multinationale Gesellschaft versuchsweise definiert werden als eine weitverzweigte Großunternehmensform, die unabhängig von Staatsgrenzen von einem Konzernzentrum kontrolliert wird. In ihrem Rahmen sind die konzerninternen Unternehmensstrategien und -regeln vorrangig verpflichtend und nicht die Interessen und Gesetze der einzelnen Staaten, in denen sich Konzerngesellschaften befinden. Aus Instruktionen und Regeln einiger bekannter multinationaler Gesellschaften, die aus den dreißiger und vierziger Jahren stammen und „für den internen Gebrauch“ der Konzernunternehmen bestimmt waren, ist zu ersehen, daß wohl die in verschiedenen Staaten geltenden Gesetze von den einzelnen Managements so weit als unbedingt erforderlich respektiert, im allgemeinen aber unbeachtet und wenn nötig umgangen werden sollten.(20)

Die hier besprochene Problematik ist außerordentlich vielschichtig und trotz der großen Anzahl an Publikationen aus historischer Perspektive noch ungenügend erforscht. Unter den vielen offenen und schwierigen Fragen wäre es vielleicht nützlich, die folgenden Linien zu überlegen: Ein tieferes Verständnis der Entwicklung der multinationalen Unternehmen könnte vor allem durch das Studium der Verflechtung von Konzernkonzentration und Kartellen und deren Strategien im Zusammenhang mit der jeweiligen nationalen und internationalen politischen Situation gewonnen werden. Weiters könnte durch vergleichende Analysen des Wandels in der Aufteilung von Märkten zwischen konkurrierenden Großunternehmen einerseits und des Wandels in Konstellationen der internationalen Politik andererseits überprüft werden, in welcher wechselseitiger Relation Änderungen in politischen Konstellationen und in der Aufteilung des Weltmarktes in verschiedenen Zeitabschnitten vor sich gehen.

Anmerkungen

- (1) Vgl. *Transnational Corporations in World Development: A Re-examination*, United Nations Economic and Social Council, Commission on Transnational Corporations, New York 1978.
- (2) *Investigation of Concentration of Economic Power, Temporary Economic Committee, Final Report – Conclusions*, Washington, D. C. 1941, S. 110.
- (3) Vgl. A. D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, 4. Auflage, Cambridge/Mass. 1973; M. Wilkins, *The Emergence of the Multinational Enterprise. American Business Abroad from the Colonial Era to 1914*, Cambridge/Mass. 1974; dies., *The Maturing of Multinational Enterprise: American Business Abroad from 1914 to 1970*, Cambridge/Mass. 1974; L. G. Franko, *The European Multinationals*, Stamford/Conn. 1976.
- (4) R. Hilferding, *Das Finanzkapital. Eine Studie über die jüngste Entwicklung des Kapitalismus*, Wien 1910.
- (5) R. Liefmanns Publikationen erstrecken sich über die Periode vor und nach dem Ersten Weltkrieg: „Beteiligungen und Finanzierungsgesellschaften. Eine Studie über den modernen Kapitalismus und des Effektenwesens“, Jena 1913; ders., *Kartelle und Trusts und die Weiterbildung der volkswirtschaftlichen Organisation*, 5. erweiterte und verbesserte Auflage, Stuttgart 1922; ders., *Kartelle, Konzerne und Trusts*, 7. umgearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1927; ders., *Inlandskapital, Auslandskapital, Kriegskongulate. Untersuchungen über Probleme der Kapitalbildung*, Leipzig 1930.
- (6) Neuerdings H. O. Lenel, *Die Problematik der Kartelle und Syndikate*, in: H. Arndt, *Die Konzentration in der Wirtschaft*, 1. Bd., hrsg. von H. Arndt, Berlin 1971, S. 201 – 232.
- (7) *Organisierter Kapitalismus, Voraussetzungen und Anfänge*, hrsg. von H. A. Winkler, Göttingen 1974; siehe auch J. Kocka, *Großunternehmen und der Aufstieg des Manager-Kapitalismus im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert: Deutschland im internationalen Vergleich*, *Historische Zeitschrift* 232 (1981), S. 39 – 60.
- (8) V. I. Lenin, *Imperialismus als höchstes Stadium des Kapitalismus*, 10. Auflage (1966).
- (9) Vgl. z. B. *Wirtschaft und Staat im Imperialismus. Beiträge zur Entwicklungsgeschichte des staatsmonopolistischen Kapitalismus in Deutschland*, hrsg. von L. Zumpfe, Berlin 1976; D. Baudis und H. Nussbaum, *Wirtschaft und Staat in Deutschland vom Ende des 19. Jahrhunderts bis 1918/19*, Berlin 1978; M. Nussbaum, *Wirtschaft und Staat in Deutschland während der Weimarer Republik*, Berlin 1978.
- (10) *Temporary Economic Committee, Descriptions of Hearings and Monographs of the Temporary National Economic Committee*, 31 Bände plus 6 zusätzliche Bände, 42 Monographien, Washington D. C. 1941.
- (11) Vgl. dazu M. Wilkins, *Modern European Economic History and the Multinationals*,

The Journal of European Economic History (JEEH) 6 (1977) S. 575 – 595.

- (12) Die Konzentration in der Wirtschaft, hrsg. von H. Arndt, Zweite völlig neu bearbeitete Auflage, 2 Bde, Berlin 1971.
- (13) Ebenda, I. Bd., S. V.
- (14) Transnational Corporations in World Development: A Re-examination, S. 131.
- (15) Vgl. A. Teichova, Internationale Kartelle und die chemische Industrie der Vormüchener Tschechoslowakei, Tradition 17 (1972), S. 143 – 175; dies., Changing Political Constellations and the Anglo-American-German Cartel Relations in the Chemical Industry in the First Decade of the Interwar Period, in: Politischer Nationalismus und weltwirtschaftliche Finanz- und Handelsordnung. Konstellationen internationaler Politik in den Jahren 1924 – 1931/32, hrsg. von Gustav Schmidt, erscheint demnächst.
- (16) Vgl. A. Chandler, The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business, Cambridge/Mass. 1977; A. Teichova, An economic background to Munich. International Business and Czechoslovakia 1918 – 1938, Cambridge 1974; P. Hertner, Fallstudien zu deutschen multinationalen Unternehmen vor dem Ersten Weltkrieg, in: Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert, hrsg. von N. Horn und J. Kocka, Göttingen 1979.
- (17) Vgl. International Business and Central Europe 1918 – 1939, hrsg. von A. Teichova und Ph. J. Cottrell, Leicester 1983. Die in diesem Band enthaltenen vergleichenden Studien über den Konzentrationsprozeß in den großen Industriestaaten und den kleinen Nationalstaaten wie auch die Fallstudien einzelner multinationaler Unternehmen, die ihren Sitz in Frankreich, Großbritannien und Deutschland hatten, bieten Beweismaterial zu den im Kommentar besprochenen Fragen.
- (18) Hier teile ich Mira Wilkins Ansicht in „Modern European Economic History and the Multinationals“, JEEH 6 (1977) S. 577.
- (19) Siehe Schlußfolgerungen des vergleichenden Forschungsprojektes über „Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert“ in der Einleitung der Herausgeber (S. 16) sowie reichliches vergleichendes Material in den einzelnen Beiträgen zu dem Band; siehe Anmerkung 16.
- (20) Beweismaterial dazu ist sowohl in Unternehmensgeschichten enthalten, wie z. B. in W. J. Reader, Imperial Chemical Industry, A History, 2 Bde, London 1970, 1975; wie auch in Archivreihen, z. B. Mannesmann-Archiv, Düsseldorf; I. G. Farben-Crimes, Wirtschaftsarchiv Dortmund; 100 Federal Supplement 504, United States v. Imperial Chemical Industries; vgl. auch A. Teichova, The Mannesmann Concern in Central-East Europe in the Interwar Period, in: International Business and Central Europe 1918 – 1939, siehe Anmerkung 17.

Organisation und Technik als Medien der Unternehmensrationalisierung

Einleitung

Die Frage, welchen Beitrag die Soziologie zur Untersuchung der Geschichte der Unternehmensorganisation zu erbringen vermag, läßt sich unter theoretisch-konzeptionellen, methodischen und problemorientierten Gesichtspunkten thematisieren.

Da zu den theoretischen ebenso wie zu den methodischen Aspekten eine Reihe von Arbeiten zum Verhältnis von Geschichte und Soziologie vorliegen, (1) die sich ohne Schwierigkeiten auch auf den Bereich der Unternehmensgeschichte anwenden lassen, beschränken sich die folgenden Ausführungen auf den letztgenannten Gesichtspunkt: Es sollen einige analytische Bezugsprobleme der Organisations- und Arbeitssoziologie, von denen ausgehend sich Betrieb und Unternehmen auch in historischer Erkenntnisabsicht untersuchen lassen, anhand von einschlägigen Forschungsbefunden erörtert werden.

Aufgrund des interdisziplinären Charakters der Fragestellung kann es nicht darum gehen, eine „soziale Dimension“ von den übrigen (ökonomischen, technischen usw.) Momenten des Unternehmensgeschehens zu isolieren,(2) sondern es muß die Konstitution dieses Geschehens insgesamt als Ausdruck gesellschaftlicher Verhältnisse und Ergebnis sozialen Handelns analysiert werden.

Mit diesem Problemzugang ist noch keine Option zugunsten einer spezifisch soziologischen Theorie verbunden. Im Grunde läßt sich dieser Universalitätsanspruch hinsichtlich der Problematisierung des Gegenstands für so gut wie alle soziologischen Theorietraditionen nachweisen. Am deutlichsten gilt dies vielleicht für den Marxismus, zu dessen Selbstverständnis es seit jeher gehört, die Parzellierung der Sozialwissenschaften in Teildisziplinen zu überwinden.(3) Aber auch im Rahmen des kritischen Rationalismus wird die Soziologie universell als „theoretische Sozialwissenschaft“, deren Bezugsrahmen jenen der anderen Disziplinen übergreift, verstanden.(4) Aus handlungstheoretischer Sicht gilt, daß „Wirtschaften“ im weitesten Sinn nichts anderes als eine Form sozialen Handelns darstellt, sofern es das Verhalten Dritter mit in Betracht zieht.(5) Die moderne soziologische Systemtheorie teilt diese Sicht

insofern, als die Kategorie des sinnhaften Handelns auch die Grundlage ihres Ansatzes ist.(6) Dabei ist „Wirtschaften“ typischerweise dem Prinzip rationaler Handlungsorientierung verpflichtet(7): der adäquaten Organisation der Mittel im Hinblick auf die Realisierung des angestrebten Zwecks.

Unter der Bedingung privater Organisation der Leistungserstellung wird die Rentabilität zur vorrangigen Zwecksetzung der Unternehmen, insofern sie aufgrund des Konkurrenzverhältnisses die zentrale Voraussetzung für den ökonomischen Fortbestand des Unternehmens darstellt.

Im Hinblick auf den Binnenbereich der Unternehmen folgt die zweckrationale Bearbeitung dieses ökonomischen Bestandsproblems zwei Logiken. Die eine Strategie zur Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit setzt bei der Arbeitskraft, die zweite bei den Arbeitsmitteln an. Die auf die Arbeitskraft gerichtete Strategie bezieht sich auf die Sicherstellung leistungsgerechter Konformität und Kooperation. Dies geschieht mit den Mitteln *formaler Organisation*. Die zweite Strategie zielt darauf ab, die betriebliche Leistungsfähigkeit über das natürliche Vermögen der Arbeitskraft hinaus zu steigern und den Leistungsprozeß diesem Vermögen gegenüber zu autonomisieren. Das Medium dieser Strategie ist die *Technisierung* des Arbeitsprozesses.(8)

Organisierung und Technisierung sind die treibenden Kräfte der Unternehmensrationalisierung, die den Verlauf der industriellen Entwicklung prägt. Sie soll daher den Bezugsrahmen der folgenden Überlegungen bilden.

Zur Funktion formaler Organisation

Wenn man davon ausgehen kann, daß Unternehmen sowohl Formal- als auch Sachziele verfolgen,(9) so sind sie mit einem doppelten Kontrollproblem konfrontiert: einerseits mit der Koordinierung der konkreten Verrichtungen im Rahmen des Arbeitsprozesses, andererseits mit der Sicherung der Konformität in bezug auf die Erfordernisse des Verwertungsprozesses.

Die formale Organisation bezieht sich auf beide Kontrollprobleme, indem in ihrem Rahmen die Aufgaben und Befugnisse formell definiert und den einzelnen Organisationsmitgliedern zugewiesen werden. Im Gegensatz zur Führung, die Konformität auf der interpersonellen Ebene über individuelle und fakultative Anweisungen und Sanktionen gewährleistet, besteht das Charakteristikum der Kontrollwirkung der Organisation darin, daß sie Konformitätserwartungen generalisiert und damit den Kontrollprozeß selbst anonymisiert. Dabei erfolgt die Generalisierung der an die Organisationsmitglieder gerichteten Verhaltenserwartungen in drei Dimensionen: (10)

- In der Zeitdimension. Die Verhaltenserwartungen erhalten Normcharakter, d.h. an ihnen wird – ungeachtet aller fakultativen Abweichungen – im Zeitablauf festgehalten.
- In der Sachdimension. Die einzelnen Verhaltenserwartungen werden in Rollen, die von anderen Rollen der Organisationsmitglieder besonders sind, zusammengefaßt und integriert.
- In der Sozialdimension. Die Anerkennung der normativen Rollenerwartungen wird an den Erwerb der Mitgliedschaft geknüpft. Um den Erwerb der Mitgliedschaft unter diesen Umständen attraktiv zu halten, wird sie mit positiven Anreizen gekoppelt, indem die Mitgliedschaft zum Bezuge materieller Gratifikationen berechtigt. Die Motivstruktur der Mitglieder wird durch diese Konstruktion von der Zweckstruktur der Organisation abgelöst. Denn die Bereitschaft der Organisationsmitglieder zur Anerkennung der formalisierten Verhaltenserwartungen beruht auf dem Motiv der Befriedigung von organisationsexternen Bedürfnissen. Gleichzeitig wird durch diese Trennung von Motiv und Zweck die Führung der Organisation in bezug auf die Formulierung und Realisierung der Organisationszwecke vom Konsens der Belegschaftsmitglieder weitgehend unabhängig.

Damit diese indirekte Folgekoppelung von Konformität, Zweckerfüllung und Bedürfnisbefriedigung tatsächlich greift, bedarf es einer spezifischen Präferenzstruktur der potentiellen Organisationsmitglieder, die wiederum in die Arbeitskultur der Gesellschaft eingebettet und durch diese präformiert wird: nämlich einer durch das Leistungsprinzip und materielle Konsumerwägungen geprägten Handlungsorientierung.

Kontrollprobleme und Motivationsstrategien

Da in den Anfängen des Industrialisierungsprozesses nicht erwerbswirtschaftliche, sondern „moralwirtschaftliche“ Verhaltensorientierungen zu den tradierten Wertbeständen der europäischen Kultur zählten, ergaben sich im Verlauf dieser Phase in bezug auf die Sozialdimension erhebliche Probleme der Generalisierung konformen Arbeitsverhaltens. Die Arbeitsorientierung entsprach in keiner Weise der für den industriellen Produktionsprozeß erforderlichen Disziplin und Stetigkeit. Zudem boten die überkommenen Formen kommunaler Solidarität alternative Chancen der Subsistenzsicherung. Die formal-organisatorische Logik der Übernahme von Mitgliedschaftsrechten und der Zuteilung von Mitgliedschaftspflichten konnte unter diesen normativen Rahmenbedingungen Konformität nicht wirksam sichern. So scheiterten z.B.

im England des 18. Jahrhunderts die Versuche, eine Erhöhung der Arbeitsleistung durch die Einführung von Prämienlohnsystemen zu erreichen: „die Stücklohnarbeiter unterbrachen ihre Arbeit, sooft sie genug für ihren Unterhalt verdient zu haben glaubten.“(11)

Bewältigt wurde dieses Problem der Teilnahmemotivation durch das Zusammenwirken von sozialstrukturellen und organisationsstrukturellen Veränderungen. Die wesentlichen Veränderungen in der Sozialstruktur bestanden in der politisch-herrschaftlich durchgesetzten Transformation der tradierten Arbeits- und Subsistenzformen in das Lohnarbeitsverhältnis.(12) In organisationsstruktureller Hinsicht wurde der Prozeß der Arbeitsteilung entsprechend den Kontrollimperativen der Unternehmen vorangetrieben. Konkret bedeutet dies die Zerlegung des Gesamtzusammenhangs des Arbeitsprozesses in besondere Arbeitsgänge, sodaß jeder Arbeitende nur noch einige spezialisierte Operationen, nicht jedoch die Gesamtheit der für die Fertigstellung des Produkts erforderlichen Verrichtungen zu besorgen hatte.(13) Dadurch erhöhte sich die Kontrollkapazität der Unternehmensleitung, weil ihr die Koordinierung der einzelnen Arbeitsverrichtungen zu einem Gesamtzusammenhang ebenso wie – aufgrund dieser exklusiven Koordinierungsleistung – der Zugang zum Markt für das Endprodukt vorbehalten blieb.(14) Die konsequenteste Fortführung dieses arbeitsorganisatorischen Kalküls findet sich im Taylorismus, durch dessen Maßnahmenkatalog die Arbeitszerlegung unter dem Gesichtspunkt der Steigerung der Leistung und der Ausweitung der Kontrolle systematisiert wird.

Im Zuge dieser sozial- und organisationsstrukturellen Veränderungen gelang es, die Motivation zur Teilnahme am industriellen Produktionsprozeß massenweit zu sichern. Damit war jedoch nur eine Dimension der Arbeitsmotivation der Beschäftigten für eine gezielte Einflußnahme der Unternehmensleitung zugänglich. Denn die Bereitschaft, in ein Lohnarbeitsverhältnis einzutreten, impliziert nicht notwendig die Motivation zur vollen Verausgabung der Arbeitskraft entsprechend den Produktionszielen. Insofern ist zwischen Teilnahme- und Leistungsmotivation zu differenzieren.(15)

Obwohl durch den Taylorismus ein System der Leistungsanreize und –kontrolle entwickelt wurde, brachte er keine Lösung sondern sogar eine Verschärfung des Problems der Leistungsmotivation mit sich. Der Sinnverlust, der sich im Gefolge der Arbeitszerlegung einstellte, verstärkte die Indifferenz gegenüber der Arbeitsaufgabe bzw. dem Arbeitsverhältnis insgesamt. Neuere industriesoziologische Untersuchungen konnten zeigen, daß diesen Arbeitsverhältnissen eine „instrumentelle“ Arbeitsorientierung entspricht, deren Charakteristikum ist, daß die Arbeit als bloßes Mittel zur Befriedigung von Kon-

sumentenwünschen betrachtet wird.(16) Je weniger Identifikationsmöglichkeiten die Arbeit bietet, desto ausgeprägter ist die instrumentelle Orientierung.

Gerade weil sich der Taylorismus auf das Problem der Leistungsmotivation und -kontrolle explizit bezieht, enthüllte er durch seine demotivierenden Nebeneffekte die Grenzen extrinsischer, d. h. auf äußeren Anreizen beruhender Motivation. Die Alternative der intrinsischen Motivation entzieht sich weitgehend der Einflußsphäre der Unternehmen. Anders als anreizwirksame externe Bedingungen wie die Arbeitsverhältnisse in bezug auf Licht, Lärm und Temperatur sowie die Entlohnung, auf die sich das Motivationskonzept des Taylorismus vornehmlich stützt, läßt sich die Ausbildung verinnerlichter, leistungskonformer Handlungsorientierungen nicht steuern. Dies gilt umso mehr, als die Internalisierung von Leistungsnormen vor allem durch vorgängige, familiale Sozialisationsprozesse erfolgt.(17) Dieses Problem internalisierter Leistungsmotivation steht im Brennpunkt aller „posttayloristischen“ Ansätze zur arbeitskraftbezogenen Unternehmensrationalisierung.(18) Ihr gemeinsamer Nenner besteht in dem Ziel, die Spielräume der unternehmerischen Einflußnahme auf die Arbeitsmotivation auszuweiten. In bezug auf die vorliegenden Lösungsvorschläge lassen sich drei Problemebenen unterscheiden:

- Auf der Ebene der Rekrutierungspolitik soll durch elaborierte Test- und Ausleseverfahren sichergestellt werden, daß nur solche Arbeitskräfte eingestellt werden, deren Qualifikation – auch in psychosozialer Hinsicht – den spezifischen Anforderungen entspricht.(19) Da die Rekrutierung des Personals ein Aktionsparameter der Unternehmer ist, eröffnet sich auf diese Weise mittelbar die Möglichkeit der Einflußnahme auf die verinnerlichte Leistungsorientierung: Gezielte Arbeitskraftselektion soll zum funktionalen Äquivalent für unternehmensinterne Sozialisation werden.

Im Gegensatz dazu zielen die beiden anderen Strategien darauf ab, zielkonforme Sozialisationsimpulse zu setzen. Dadurch, daß den Arbeitskräften die Möglichkeit gegeben werden soll, ihre Bedürfnisse, die sich im Kontext des Arbeitsprozesses artikulieren,(20) zu befriedigen, wird eine Anhebung der Arbeitszufriedenheit und damit der Leistung angestrebt. Dabei setzen diese sozialisationsbezogenen Kontrollstrategien auf der interaktiven und organisatorischen Ebene an.

- Auf die Bedeutung der Interaktions- und Kooperationsvariablen als Determinanten der Arbeitsorientierung wurde zuerst von der Human-Relations-Schule hingewiesen. Im Mittelpunkt der von diesem Ansatz ausgehenden interaktiven Motivationskonzepte stehen Gruppenbeziehungen und das Problem der Führung, wobei die Wirkung der Führung auf die Arbeits-

beschäftigt, wobei die Umweltodynamik besondere Aufmerksamkeit findet.(27) So wird z. B. von Burns/Stalker(28) aufgrund einer empirischen Studie in der britischen Elektroindustrie die Relevanz der Umweltodynamik (in bezug auf Technologie und Absatzmarkt) für die Ausformung der Unternehmensorganisation hervorgehoben. Sie kommen zu dem Schluß, daß sich die Organisationsstruktur erfolgreicher Unternehmen in einer dynamischen Umwelt von jener in einer statischen Umwelt unterscheidet. Erfolgreiche Unternehmen in statischen Umwelten weisen im Gegensatz zu erfolgreichen Unternehmen, die mit dynamischen Umweltbedingungen konfrontiert werden, einen hohen Grad an Zentralisation, Hierarchisierung und Bürokratisierung auf. Zu ähnlichen, wenn auch differenzierteren Ergebnissen gelangen Lawrence/Lorsch,(29) die feststellen, daß die Problemumwelt der Untereinheiten eines Unternehmens im Regelfall differiert, wodurch unterschiedliche Strukturkonfigurationen je Abteilung zweckmäßig werden können.

Da die Problemlösungskapazität von Organisationsstrukturen umweltspezifisch ist, stellt sich insbesondere im Verlauf von Änderungen in der Umweltkonstellation das Problem organisatorischen Wandels. Organisatorische Veränderungen werden erst dann wirksam, wenn sie von den Organisationsmitgliedern akzeptiert und in konformes Verhalten umgesetzt werden. Daher genügt es nicht, Maßnahmen der Reorganisation einfach zu dekretieren. Eine zweite wesentliche Erfolgsbedingung praktischer Organisationsgestaltung besteht daher in der Änderung der Einstellung und des Verhaltens der Organisationsmitglieder. Es ist unwahrscheinlich, daß sich eine solche Verhaltensänderung lediglich mit kognitiven Mitteln, d.h. durch Information herbeiführen läßt, weil die Motivation des Menschen entscheidend durch die Aneignung von kulturell tradierten Werten und Normen geprägt wird. Die Internalisierung solcher handlungsleitenden Werte und Normen beruht auf sozialem Lernen. Demzufolge ist auch deren Veränderung an dieses Medium gebunden.(30)

In den verschiedenen Formen der Organisationsentwicklung(31) werden Verfahren sozialen Lernens systematisch angewandt, um Einstellungen und Verhalten der Organisationsmitglieder entsprechend den Erfordernissen einer erhöhten Problem- und Anpassungsfähigkeit der Organisation zu verändern. Durch diese Strategien des geplanten organisatorischen Wandels vergrößert sich das Kontrollpotential der über ihren Einsatz disponierenden Unternehmensführung. Dies liegt an dem reflexiven Charakter dieser Veränderungsstrategien. Als Verfahren zur Organisierung der Organisation etablieren sie konformitätssichernde Mechanismen zweiter Ordnung. Indem die Organisationsentwicklung das Erlernen von Denk- und Verhaltensformen, die den Zweck-

setzungen der Organisation entsprechen, explizit zu ihrem Bezugsproblem macht, bringt sie die Logik der sozialisationsbezogenen Motivationsstrategien erst eigentlich auf den Begriff.

Ungeachtet der Verfeinerung ihrer Verfahren unterliegen alle drei Strategievarianten posttayloristischer Arbeitskraftmotivation einer strukturellen Schranke. Sie besteht darin, daß sie keinen unmittelbaren „Zugriff“ auf die Leistungsmotivation ermöglichen.

Eine selektive Rekrutierungspolitik bietet zwar die Voraussetzung dafür, daß nur solche Arbeitskräfte eingestellt werden, die den Anforderungen genügen; die subjektive Aneignung der anforderungskonformen Qualifikationen ist jedoch diesem Verfahren vorausgesetzt. Leistungsorientierung ist nur soweit gewährleistet, als sie durch vorgängige Sozialisationsprozesse erworben wurde. Insofern bleibt die Abhängigkeit der Unternehmensführung von den gesellschaftlichen Strukturen in bezug auf die kulturelle Reproduktion leistungskonformer Werte und Normen bestehen. Die Reproduktionsleistungen dieser Strukturen sind die Voraussetzung für die Effektivität selektiver Rekrutierungsverfahren.

Auch durch die sozialisationsbezogenen Kontrollstrategien wird der Zusammenhang zwischen individueller Motivbildung und betrieblichen Leistungszumutungen nur indirekt hergestellt. Er bleibt prekär, weil Subjektivität sich nicht auszubilden vermag, wenn die Entfaltung der Bedürfnisse und Interessen der Individuen im Prozeß der Sozialisation nicht zugelassen wird. Für den Bereich der Arbeitswelt ist kennzeichnend, daß die Ansprüche der Subjekte mit den Zwecksetzungen des Unternehmens keineswegs deckungsgleich sind. Empirisch sichtbar wird dieser Tatbestand in den konkreten Steuerungsproblemen praktischer Motivationsstrategien, z. B. im Dilemma der Organisationsentwicklung zwischen der Steigerung der Organisationseffizienz und der Selbstverwirklichung der Mitglieder,(32) bzw. im Risiko einer unkalkulierbaren, sich gegenüber den Organisationszwecken verselbständigenden Dynamik des Veränderungsprozesses. Die gleiche Schranke manifestiert sich in der Erkenntnis der Organisationsforschung, daß motivationsfähige Strategien sich eigentlich auf die Arbeitszufriedenheit und nicht auf die Arbeitsleistungen beziehen, eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit jedoch nicht notwendig Leistungssteigerung impliziert.(33)

Ein Ausweg aus diesen Restriktionen der Kontrollausübung besteht allein darin, das Leistungsverhalten der Subjekte unter Umgehung des Motivationsproblems direkt der betrieblichen Einflußnahme zugänglich zu machen. Die Technisierung der Produktion ist jener Aktionsparameter, der den Unterneh-

men die Möglichkeit gibt, die Prozeßabläufe nach diesem Kontrollprinzip zu gestalten.

Technik als soziale Kontrolle

Durch den Einsatz von technischen Hilfsmitteln kann eine Autonomisierung des Arbeits- und Verwertungsprozesses gegenüber der Arbeitskraft auf zweifache Weise herbeigeführt werden:

1. durch die Erhöhung des Wirkungsgrads der menschlichen Arbeitskraft
2. durch die Substitution der menschlichen durch die maschinelle Steuerung des Arbeitsprozesses.

Die erste Variante der Technisierung ist die historisch ältere. Sie erhöht das Leistungspotential der Arbeitskraft durch den Einsatz von technischen Hilfsmitteln, vermag jedoch nicht, das Problem des Leistungsverhaltens „motivlos“ zu lösen.

Da die Effektivität des Einsatzes dieser Arbeitsmittel von Geschick und Einsatz der Arbeitskraft abhängig ist, bleibt die praktische Umsetzung des erhöhten Leistungspotentials eine Funktion der individuellen Leistungsmotivation. Dies waren die klassischen Arbeitsbedingungen des industriellen Facharbeiters in der Phase vor der Taylorisierung des Produktionsprozesses. Seine hohe Qualifikation und sein breiter Dispositionsspielraum verschafften ihm eine zentrale Stellung im Arbeitsprozeß und eine nicht unerhebliche Macht gegenüber der Unternehmensleitung. (34) Es waren die Facharbeiter, die aufgrund ihrer innerbetrieblichen Machtposition zum Rückgrat der frühen Gewerkschaftsbewegung wurden.

Nicht zuletzt diese Vormachtstellung der Facharbeiter bildete den Anstoß für das Aufkommen der zweiten Variante der Technisierung, für deren industrielle Verbreitung die Einführung des Fließbandes durch Ford die entscheidenden Impulse lieferte. Mit der Entwicklung von Maschinen, die den Arbeitsprozeß steuern, verengt sich der Dispositionsspielraum der Arbeitskräfte. Nicht nur die Art, sondern auch die Geschwindigkeit der Arbeitsverrichtung wird durch die mechanisierten Abläufe bestimmt. Gegenüber den älteren Formen der Technisierung besteht die entscheidende Erhöhung der Kontrollkapazität durch diese Verfahrenstechniken darin, daß sie nicht nur eine Erhöhung des Leistungsvermögens der Arbeitskraft bewirken, sondern auch deren Ausschöpfung wirksam kontrollieren. Der Mensch, dessen verlängerten Arm die technischen Hilfsmittel ursprünglich bildeten, wird damit zu deren Anhängsel.

In dieser direkten Kontrolle der Verausgabung der Arbeitskraft ist auch die prinzipielle Überlegenheit gegenüber organisatorisch-motivationalen Mitteln der Leistungsstimulierung begründet. In jenen Arbeitsbereichen, deren Aufgabenstellung die Etablierung fordristischer Verfahrenstechniken zuläßt, kann das Kontrollproblem leistungsgerechten Verhaltens von der Ebene intersubjektiver Sinnkonstitution und normativer Anerkennung auf die nichtnormative Ebene des Verhältnisses Arbeitskraft-Maschine verlagert werden. Die Generalisierung konformen Arbeitshandelns, die in der Sozialdimension infolge der Dispartheit von Motiv und Zweck nur unvollkommen erfolgen kann, wird in der Sachdimension umso wirksamer vorangetrieben.

Ist damit für die Unternehmensleitung, die Lösung des Motivationsproblems absehbar geworden? Selbst wenn man unterstellt, daß die technische Prozeßkontrolle langfristig in allen ausführenden Bereichen etabliert werden kann, ist dies keineswegs ausgemacht. Der Grund dafür ist, daß durch sie die motivlose Unterordnung der Arbeitskräfte nur für die unmittelbare Arbeitsverrichtung gewährleistet werden kann. Die Beschäftigten sind zwar unter der Bedingung mechanischer Prozeßkontrolle nicht mehr in der Lage, über die Modalitäten der Verausgabung ihrer Arbeitskraft zu disponieren, jedoch bleibt ihnen die Option der Abwanderung.(35) Gerade weil die Arbeitstätigkeit durch den Verlust autonomer Handlungsspielräume ihre inhaltliche Attraktivität verliert, kann die Abwanderung der Arbeitskräfte nur durch entsprechende monetäre Gratifikationen verhindert werden.(36) H. Ford sah sich gezwungen, beträchtliche Lohnerhöhungen zuzugestehen, um die nach der Einführung des Fließbandes einsetzende Flucht aus seinen Fabriken zu stoppen.(37)

Es gibt Anzeichen dafür, daß diese materielle Form des Anreizes in ihrer Motivationskraft abnimmt. Ein wichtiges Indiz dafür ist der in den fortgeschrittenen Industriegesellschaften sich vollziehende Wandel in den Wertorientierungen. Es sind gerade die jüngeren Bevölkerungsgruppen, die sich von materialistischen Prioritäten (wie Wirtschaftswachstum, Ordnung und Disziplin, materieller Wohlstand) ab-, und zu nichtmaterialistischen Werten (z. B. Selbstbestimmung, Partizipation, Gleichheit) hinwenden.(38)

Daß dieser Wertwandel nicht ohne Auswirkungen auf die Arbeitsorientierung bleibt, dokumentiert das Phänomen der „Aussteiger“. Es wächst die Zahl jener Personen, die Arbeitstätigkeiten außerhalb der herkömmlichen Lohnarbeiterverhältnisse nachgehen.(39) Je mehr diese Werte an Gewicht als Orientierungskriterien in der Gesellschaft gewinnen, desto wahrscheinlicher wird die Reaktualisierung jenes Kontrollproblems, mit dem die Universalisie-

rung der Lohnarbeit in den Anfängen der Industrialisierung konfrontiert wurde: dem Problem der Teilnahmemotivation.

Die Tendenzen technischer Entwicklung und ihre Konsequenzen für die Arbeitskraft

Angesichts des Wandels in den Wertorientierungen stellt sich die Frage, inwieweit ein dadurch bedingtes Auseinanderdriften zwischen Arbeitsanforderungen und Arbeitsorientierungen verhindert werden kann. Insofern die motivbildenden Wertstrukturen eine organisationsexterne Rahmenbedingung darstellen, können Leistungsorganisationen nur über die Umgestaltung der Arbeitsbedingungen Gegenmaßnahmen setzen.

Wenn die Funktion der Technik in der Autonomisierung des Produktionsprozesses von der Arbeitskraft besteht, so ist darin auch die prinzipielle Chance für die Subjekte gegeben, sich von vielfältigen Arbeitsmühen zu emanzipieren. Eine Dimension dieses Emanzipationsprozesses ist ein höherer Grad an Selbstbestimmung im Arbeitsprozeß, der den nichtmaterialistischen Werthaltungen entgegenkommen würde. Innerhalb der Industriesoziologie gibt es eine Position, die solche Veränderungen in den Arbeitsinhalten von der Ausbreitung automatisierter Fertigungstechniken erwartet.(40) Es wird davon ausgegangen, daß der technische Wandel drei historische Entwicklungsetappen durchläuft.

- Die erste Etappe industrieller Produktion ist jene der handwerklichen Fertigung. An technischen Hilfsmitteln bestehen lediglich Werkzeuge und universelle Einzelmaschinen. Die mannigfaltigen und wechselnden Aufgaben und Anforderungen setzen ein hohes Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte voraus.
- Die zweite Etappe ist gekennzeichnet durch standardisierte Massenfertigung unter Einsatz des Fließbandes und spezialisierter Einzelmaschinen. Die Arbeitsinhalte verengen sich auf repetitive Verrichtungen, die einschneidende Qualifikationsverluste für die Arbeitskräfte mit sich bringen.
- Mit der Automation verlagert sich der Schwerpunkt in den Arbeitsaufgaben von den Ausführungs- und Überwachungsfunktionen. Mit diesen Veränderungen in den Arbeitsaufgaben ist eine Zunahme der Qualifikationsanforderungen verbunden.

Die diesem Entwicklungsmodell zugrundeliegende These, derzufolge mit zunehmendem Mechanisierungsgrad eine Requalifizierung zu erwarten ist, steht in Gegensatz zu den Befunden einschlägiger empirischer Studien.(41) In ihren

breit angelegten Untersuchungen des Fertigungsprozesses in mehreren Wirtschaftszweigen konstatieren sie eine Polarisierung der Qualifikationsanforderungen, von der auch die Automationsarbeit nicht ausgespart ist. Während die Anforderungen an Fertigkeiten und die Dispositionsspielräume in einem begrenzten Tätigkeitsbereich zunehmen, verringern sie sich für die Mehrzahl der Arbeitsplätze.

Auch die qualifikatorische Zusammensetzung der Angestellten unterliegt der Polarisierung, seitdem der Administrativbereich zum Gegenstand gezielter Rationalisierungsmaßnahmen gemacht werden konnte.(42)

Organisierung, Technisierung und das Problem des Sachzwangs

Der Tatbestand, daß auch in den fortgeschrittensten Mechanisierungsstufen kein durchgängiger Requalifizierungstrend zu erkennen ist, läßt zwei Erklärungen offen: Einerseits ist es möglich, daß die Auswirkungen der technologischen Innovationen auf die Arbeitsinhalte von den Vertretern der Requalifizierungsthese falsch eingeschätzt wurden; andererseits wäre es auch denkbar, daß nicht nur die Technik auf den Inhalt der Arbeitstätigkeit Einfluß nimmt. Insofern die eine Erklärung unterstellt, daß die Eigenlogik der Technik eine andere Richtung genommen hat als erwartet, während die andere davon ausgeht, daß eine solche Eigenlogik überhaupt nicht besteht, lautet die entscheidende Frage, ob die Gestaltung des Arbeitsprozesses durch die Technologie determiniert wird.

Daß die Technik durchaus Handlungsspielräume in bezug auf die Arbeitsplatzgestaltung offenläßt, zeigt eine Fallstudie zur Anwendung der elektronisch gesteuerten CNC-Werkzeugmaschinen im Dreh-, Fräs- und Hobelbereich der Maschinenbauindustrie.(43) Rein technisch gesehen bestehen zwei Möglichkeiten, den Einsatz dieser Maschinen zu organisieren. Im einen Fall erfolgt die Programmierung der Maschine durch ein darauf spezialisiertes Zentralbüro. Dem maschinenbedienenden Arbeiter verbleibt nur die Überwachung der Maschine. Der Inhalt der Arbeitsaufgabe wird dadurch entwertet. Die Arbeitsaufgabe, die vordem nur von Facharbeitern erfüllt werden konnte, kann nun von angelegten Kräften besorgt werden. Die zweite Anwendungsvariante ist die Werkstattprogrammierung. Die Programmierung der Maschine wird durch den Arbeiter selbständig durchgeführt. Dieses Arrangement bringt zwar Veränderungen in den Anforderungen, jedoch keine Qualifikationseinbußen mit sich. Von der Mehrzahl der untersuchten Unternehmen wurde die erstgenannte Form des Einsatzes der CNC-Maschinen realisiert.

Bedenkt man das oben skizzierte Kontrollproblem der Unternehmensleitungen, so kann diese Präferenz nicht erstaunen. Jene Lösung, die Programmierung durch ein Zentralbüro vornehmen zu lassen, folgt dem klassischen Muster der Taylorisierung, deren Grundprinzip in der Abtrennung der dispositiven von den exekutiven Arbeitsanforderungen besteht.

Die Folge dieses Zusammenwirkens von technischen und arbeitsorganisatorischen Maßnahmen ist die Polarisierung der Arbeitsanforderungen. Sie bedeutet für die Mehrzahl der Arbeitskräfte eine Entwertung ihrer Fertigkeiten und Kenntnisse, die wiederum ihre Stellung innerhalb des Betriebes ebenso wie am Arbeitsmarkt schwächt.

Es ist daher keine Eigenlogik der Technik in bezug auf den Inhalt der Arbeitsaufgaben wirksam. In ihrer empirischen Studie zu den Automatisierungstendenzen in der Zement-, Mineralöl- und Elektrizitätsindustrie kommen Mickler et al. zu dem Schluß, „daß sowohl die Entwicklung und Realisierung der Produktionstechnik als auch die Gestaltung der Arbeitsorganisation nicht von außergesellschaftlichen ‚Sachzwängen‘ bestimmt, sondern bis ins einzelne von der herrschenden Macht- und Interessenstruktur der privatwirtschaftlichen Unternehmen determiniert wird.“(44)

Auch die konkrete Umsetzung dieses Kontrollimperativs ist nicht sachlogisch determiniert, sondern kulturell bedingt. Dies dokumentiert z. B. die transnationale Variabilität der Unternehmensorganisation. In einer vergleichenden Untersuchung von französischen, englischen und deutschen Fabriken, die so ausgewählt wurden, daß Unterschiede in bezug auf Größe, Technik, Produkte und Standort möglichst gering gehalten wurden, stellte sich heraus, daß trotz dieser homogenen sachlichen Rahmenbedingungen beträchtliche organisatorische Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern bestehen.(45)

Zurückzuführen ist dies auf den Einfluß gesellschaftlicher Faktoren. So zeigt z. B. der internationale Vergleich, daß die französischen Unternehmen in Relation zu den bundesdeutschen bei gleichen sachlichen Rahmenbedingungen u. a. durch einen geringeren Facharbeiteranteil, eine engere Überwachung und eine stärkere Hierarchisierung der Unternehmensorganisation gekennzeichnet sind. In diesen Unterschieden finden kulturspezifisch geprägte Präferenzen in bezug auf die Lösung des Kontrollproblems ihren Niederschlag. Während die Vorgesetzten der BRD von ihren Untergebenen erwarten, daß sie ihre Aufgaben selbständig lösen, tendiert man in Frankreich dazu, nachgeordneten Stellen Dispositionsspielräume soweit als möglich zu entziehen und deren Tätigkeitsbereich zu reglementieren.(46)

Selbst innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen bestehen demzufolge Optionsspielräume hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitsprozesse, die Anpassungsmaßnahmen entsprechend dem sich abzeichnenden Wertewandel prinzipiell zutiefen.

Es ist nicht ausgeschlossen, daß dieser Anpassungsprozeß wenn nicht durch die veränderte Arbeitsorientierung der Subjekte, so doch durch die „Sachzwänge“ der ökonomischen Verhältnisse ausgelöst wird. In dem Maße, in dem im Gefolge der neuen internationalen Arbeitsteilung sich standardisierte Massenprodukte in den fortgeschrittenen Industriegesellschaften nicht mehr konkurrenzfähig herstellen lassen, könnten auch tayloristische und fordistische Prinzipien der Arbeitsgestaltung, die auf die Erzeugung dieser Produkte zugeschnitten sind, obsolet werden.(47)

Anmerkungen

- (1) Vgl. z. B. J. Habermas, *Geschichte und Evolution*, in: *Zur Rekonstruktion des Historischen Materialismus*, Frankfurt 1976, S. 200 ff.; N. Luhmann, *Evolution und Geschichte*, in: *Soziologische Aufklärung*, 2. Bd., Opladen 1975, S. 150 ff.; H. Reinke, *Daten aus der historischen Forschung: Neue Daten für die Soziologie*, in: *TU Berlin Dokumentation Kongresse und Tagungen 1/1979*, S. 986 ff; *Geschichte und Soziologie*, hrsg. v. H. U. Wehler, Köln 1972.
- (2) Diese verengte Problemsicht kennzeichnet vor allem die Human-Relations-Schule.
- (3) Vgl. z. B. im Zusammenhang mit der hier interessierenden Problemstellung H. Bra-verman, *Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß*, Frankfurt - New York 1977.
- (4) H. Albert, *Marktsoziologie und Entscheidungslogik*, Neuwied/Rhein - Berlin 1967, S. 256 und 470 ff.
- (5) M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen 1980, S. 11.
- (6) N. Luhmann, *Wirtschaft als soziales System*, in: *Soziologische Aufklärung*, 1. Bd., Opladen 1974, S. 204 ff.
- (7) Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 31 ff.
- (8) Vgl. z. B. M. Weber, *Parlament und Regierung im neugeordneten Deutschland*, in: *Gesammelte politische Schriften*, Tübingen 1958, S. 311; N. Altmann, G. Bechtle, B. Lutz, *Betrieb-Technik-Arbeit*, Frankfurt - New York 1978; sowie W. Littek, W. Rammert, G. Wachtler (Hrsg.), *Einführung in die Arbeits- und Industriesoziologie*, Frankfurt 1982, S. 39 ff., die eine dritte, historisch jüngere Problemlösungsstrategie nennen: die Verwissenschaftlichung des Produktionsprozesses.

- (9) E. Kosiol, Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbek bei Hamburg 1972, S. 223 ff.
- (10) N. Luhmann, Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964, S. 54 ff.
- (11) M. Vester, Die Entstehung des Proletariats als Lernprozeß. Frankfurt 1970, S. 75.
- (12) G. Lenhardt, C. Offe, Staatstheorie und Sozialpolitik, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 19 (1977) S. 101 ff.
- (13) Das wohl prominenteste Beispiel dieser Form der Arbeitsteilung ist die von Adam Smith beschriebene Methode der Stecknadelherzeugung. A. Smith, Der Wohlstand der Nationen, München 1974, S. 9 f.
- (14) S. A. Marglin, Was tun die Vorgesetzten?, in: Technologie und Politik, 8. Bd., hrsg. von F. Duve, Reinbek bei Hamburg 1977, S. 152 ff.
- (15) J. G. March, H. A. Simon, Organizations, New York – London – Sydney 1958, S. 52 ff. und 84 ff.
- (16) H. Kern, M. Schumann, Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein, Frankfurt 1970.
- (17) z. B. W. Gottschalch, M. Neumann – Schönwetter, G. Soukup, Sozialisationsforschung. Frankfurt 1971, S. 102 ff.
- (18) Als posttayloristisch werden hier diese Ansätze bezeichnet, weil sie historisch jünger sind als die wissenschaftliche Betriebsführung. Keineswegs wird damit unterstellt, daß der Taylorismus heute ohne praktische Relevanz für die Gestaltung des Produktionsprozesses ist.
- (19) Einen Überblick zu diesen Verfahren bietet: Personalinformationssysteme, hrsg. von G. Reber, Stuttgart 1979.
- (20) Zu der Frage, welcher Art diese Bedürfnisse sind, vgl. die zusammenfassende Darstellung bei O. Neuberger, Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart – Berlin – Köln – Mainz 1974, S. 58 ff.
- (21) Vgl. z. B. L. von Rosenstiel, W. Molt, B. Rüttinger, Organisationspsychologie, Stuttgart – Berlin – Köln – Mainz 1972, S. 116 ff.
- (22) Zur Theoriengeschichte der Organisationsforschung siehe z. B. H.–H. Henke, S. Karstedt, Institutionsberatung und Aktionsforschung, in: Aktionsforschung, hrsg. von F. Haag, H. Krüger, W. Schwärzel, J. Wildt, München 1972, S. 117 ff.; A. Kieser, H. Kubicek, Organisationstheorien, 2 Bde., Stuttgart – Berlin – Köln – Mainz 1978; W. Hill, R. Fehlbauer, P. Ulrich, Organisationslehre, 1. Bd., Bern – Stuttgart 1974, S. 405 ff.
- (23) z. B. M. Crozier, E. Friedberg, Macht und Organisation, Königstein/Ts. 1979, S. 25 ff.
- (24) E. L. Trist, K. W. Bamforth, Some Social and Psychological Consequences of the

Long wall Method of Coal-Getting, *Human Relations 1* (1951) S. 6, zitiert nach Marglin, Was tun die Vorgesetzten?, S. 162.

- (25) Ebenda, S. 164.
- (26) Ebenda, S. 165.
- (27) A. Kieser, H. Kubicek, *Organisationstheorien II*, Stuttgart – Berlin – Köln – Mainz 1978, S. 107; A. Kieser, *Der Einfluß der Umwelt auf die Organisationsstruktur der Unternehmung*, in: *Organisationstheorie*, hrsg. v. K. Türk, Hamburg 1975, S. 34 ff.
- (28) T. Burns, G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, London 1961.
- (29) P. R. Lawrence, J. W. Lorsch, *Organization and Environment*, Homewood 1969.
- (30) R. Chin, K. D. Benne, *Strategien zur Veränderung sozialer Systeme*, in: W. G. Benne, K. D. Benne, R. Chin, *Änderung des Sozialverhaltens*, Stuttgart 1975, S. 43 ff.
- (31) Vgl. z. B. R. Beckhardt, *Organisationsentwicklung*, Baden-Baden – Bad Homburg vor der Höhe 1972; *Organisationsentwicklung als Problem*, hrsg. v. B. Sievers, Stuttgart 1977.
- (32) A. Zauner, *Schlagwort Organisationsentwicklung*, *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 3 (1981) S. 39 ff.
- (33) O. Neuberger, S. Titscher, *Arbeitszufriedenheit*, Manuskript.
- (34) Vgl. z. B. H. Minssen, W. Sauerborn, *Der Massenarbeiter und das Kapital*, in: H. G. Backhaus, G. Brandt et al., *Gesellschaft*, 10. Bd., Frankfurt 1977, S. 147 ff.
- (35) Zu „voice“ und „exit“ als den alternativen Möglichkeiten der Einflußnahme in auf freiwilliger Mitgliedschaft beruhenden Sozialsystemen vgl. A. O. Hirschman, *Abwanderung und Widerspruch*, Tübingen 1974.
- (36) Dies gilt in Gesellschaften mit sozialstaatlicher Absicherung wohl auch dann, wenn die Abwanderung mit dem Risiko der Arbeitslosigkeit belastet ist.
- (37) H. Braverman, *Arbeit*, S. 117 f.
- (38) *Political Action*, hrsg. von S. H. Barnes, M. Kaase et al., Beverly Hills – London 1979; *Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel*, hrsg. von H. Klages, P. Kmicciak, Frankfurt – New York 1979.
- (39) R. G. Heinze, Th. Olk, *Arbeitsgesellschaft in der Krise – Chance für den informellen Sektor?*, Manuskript.
- (40) R. Blauner, *Alienation and Freedom*, Chicago – London 1964.
- (41) H. Kern/M. Schumann, *Industriearbeit*; O. Mickler, E. Dittrich, U. Neumann, *Technik, Arbeitsorganisation und Arbeit*, Frankfurt 1976.