

Zeitschrift: Schweizerisches Archiv für Volkskunde = Archives suisses des traditions populaires
Herausgeber: Empirische Kulturwissenschaft Schweiz
Band: 92 (1996)
Heft: 1

Artikel: Firmenideologie als Herrschaftsinstrument
Autor: Wittel, Andreas
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-117970>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 17.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Firmenideologie als Herrschaftsinstrument

Andreas Wittel

Der vorliegende Aufsatz erörtert am Fallbeispiel der südwestdeutschen GmbH-Tochter eines multinationalen Computerkonzerns die Funktionen einer Firmenideologie: Hierzu gehören die Konstruktion einer «Betriebsgemeinschaft», die Artikulation von Kritik und schliesslich die Legitimation von Entscheidungen. Die einzelnen Funktionen werden dabei, soweit dies möglich ist, spezifischen Phasen des firmenideologischen Entwicklungsprozesses zugeordnet. Der Aufsatz diskutiert insbesondere ihren Nutzen als Instrumente zur innerbetrieblichen Machterhaltung und Machtstabilisierung. Es soll u. a. gezeigt werden, dass sowohl einige explizite Aussagen der Firmenideologie wie auch ihre generelle inhaltliche Vagheit und Flexibilität zur Festigung von Macht und zur Ausübung von Kontrolle dienlich sind. Quelle der Untersuchung ist die firmeneigene Zeitschrift.

Der Zusammenhang zwischen Ideologie und Macht ist in der gesamten theoretischen Diskussion nicht nur eines der am ausführlichsten erörterten Themen, sondern auch wenig umstritten. Deshalb wird dieser Zusammenhang hier nur kurz skizziert. Nach Eagleton (1993) ist eine Ideologie ein diskursives Feld, das sich durch die Aktivitäten von dominanten Sozialkräften konstruiert, diese legitimiert und der Beförderung und Legitimierung von Gruppeninteressen dient. Ganz ähnlich argumentiert Giddens (1979): Er betrachtet Ideologie einmal als Mittel zur Legitimierung von Herrschaftsstrukturen und zum anderen als Medium, über das Macht ausgeübt wird, um Interessen zu sichern. Giddens stellt explizit einen Zusammenhang zwischen Ideologie und Interessen dominanter Gruppen her, reduziert jedoch, da er Macht nicht als eine statische Qualität begreift, sondern als etwas, das in der Interaktion produziert wird, die Instrumentalisierung von Ideologie nicht ausschliesslich auf die dominanten Gruppen. Auf den Firmenkontext übertragen heisst dies: Das Management ist zwar am ehesten dazu in der Lage, eine seinen Interessen gemässe Firmenideologie zu produzieren und für sich zu nutzen. Das heisst aber nicht, dass weniger mächtige Akteure im Betrieb keine Möglichkeiten zur Umformung und zur Instrumentalisierung der Firmenideologie haben.

Den Begriff Firmenideologie benutze ich anstelle von «corporate culture» beziehungsweise «Unternehmenskultur».¹ Unter Firmenideologie verstehe ich ein interessengeleitetes Bedeutungssystem, mit dem betriebliche Realität definiert wird. Diese Sichtweise lehnt sich an die Definition von Czarniawska-Joerges (1988, S. 7) an:

«We can say, then, that an organizational ideology is a set (system) of ideas describing the organization-relevant reality, projecting a desired state of affairs, and indicating possible ways of reaching the desired state.»

Hier geht es um die Gebiete, auf die eine Firmenideologie sich erstreckt. Sie erklärt Realität und wirkt somit auf einer kognitiven Ebene, sie bedient mit ihrem

Wertesystem zweitens eine normative Ebene und strukturiert drittens Handlung, indem sie indiziert, was möglich und erreichbar ist. Eine Firmenideologie, dies ist noch hinzuzufügen, ist kein statisches Gebilde; vielmehr entsteht und entwickelt sie sich prozessual.

Zwar hat sowohl die populärwissenschaftliche, praxisorientierte Managementforschung wie auch die theoretisch orientierte Organisationskulturforschung in den letzten Jahren zahlreiche Beiträge zu den Funktionen und Wirkungen von «Unternehmenskultur» respektive Firmenideologie geleistet, allerdings gibt es hierzu nur wenige empirische Textanalysen.² Besonders rar sind Studien, die Firmenideologien anhand von betriebseigenen Dokumenten untersuchen.³ Hier tut sich eine erhebliche Forschungslücke auf.⁴

Der Untersuchungsbetrieb, der im folgenden mit dem Aliasnamen «General Technologies» oder kurz «GT» bezeichnet wird, ist die südwestdeutsche GmbH eines internationalen Elektronikkonzerns. In der 1959 gegründeten GmbH arbeiten mehr als 6000 Beschäftigte, davon sind zwei Drittel Männer und ein Drittel Frauen. Zur Qualifikationsstruktur: Mehr als die Hälfte der Beschäftigten (57 Prozent) hat eine akademische Ausbildung. Hierzu gehören die leitenden Angestellten (1,7 Prozent), die Ingenieure und Techniker (42 Prozent) und die Kaufleute (13 Prozent). Der Anteil der in der Produktion Beschäftigten beträgt 13 Prozent, in der Sachbearbeitung sind 26 Prozent. Der Altersdurchschnitt ist 36 Jahre. Nur etwa vier Prozent der Beschäftigten sind nach Schätzungen der Personalabteilung gewerkschaftlich organisiert. Der Betriebsrat pflegt ein sehr distanziertes Verhältnis zur Gewerkschaft. Auf der anderen Seite ist die Geschäftsleitung aus dem Arbeitgeberverband ausgetreten. Der Konzern wird in der Öffentlichkeit im allgemeinen als ein erfolgreiches Unternehmen beschrieben und gehört inzwischen zu den weltweit «Top-Twenty-Unternehmen». Der Konzern wie auch die GmbH sind seit langem für ihre innovative «Unternehmenskultur» bekannt. Nach Ansicht der Beschäftigten haben die beiden amerikanischen Firmengründer den spezifischen Stil massgeblich geprägt. Die Firma wird in Wirtschaftszeitschriften im allgemeinen als partnerschaftliches Unternehmen mit kooperativen Führungsstrukturen beschrieben, das dezentral organisiert ist und seinen Angestellten ein hohes Mass an Eigeninitiative und Verantwortung überträgt. Die Firmenideologie findet nicht nur in der Betriebszeitung ihren schriftlichen Ausdruck. Vielmehr tragen andere Medien, etwa ein Din A 1 Hochglanzplakat mit dem Titel «GT-Firmenkultur» sowie zahlreiche öffentlichkeitswirksame und imagebildende Broschüren ebenso zu ihrer Konstruktion bei.

Als Quelle zur Erforschung der Rhetorik über Kultur dient die Betriebszeitung.⁵ Sie trägt den Namen «puls» und wird in der etwa 10köpfigen PR-Abteilung produziert. Die Betriebszeitung wird von einer Person redaktionell betreut und enthält grösstenteils Berichte von anderen Beschäftigten. Sie erscheint in der Regel monatlich mit einer Auflage von 6000 Stück und wird über die einzelnen Personalabteilungen in allen Grossraumbüros in Informationsregalen ausgelegt. Die rund 20seitige Zeitschrift dient vor allem der innerbetrieblichen Kommunikation. Die Be-

schäftigten geben darin Auskunft über ihre Arbeitsbereiche: Sie stellen neue Firmenprodukte vor oder informieren über geplante oder abgeschlossene Projekte. Die Autorinnen und Autoren gehören ganz verschiedenen hierarchischen Ebenen an. In der Zeitschrift werden auch innerbetriebliche Regelungen wie das Gehaltssystem oder das Arbeitsmodell vorgestellt und erörtert. Externe Berater informieren hin und wieder aus ihrem Spezialgebiet, schreiben beispielsweise über Stress oder diskutieren ergonomische Probleme. In der Betriebszeitschrift findet jedoch auch die informelle Seite der Arbeit ihren Platz. Hierzu gehören etwa eine Rätselecke sowie Berichte über den jährlichen Betriebspicknick oder Weihnachts- und andere Feiern. Eine Seite in jeder Ausgabe bleibt für den GmbH-Chef oder für den Konzernpräsidenten reserviert. Diese skizzieren zumeist die grossen Entwicklungslinien der GmbH beziehungsweise des Konzerns. Im Vergleich zu diesen Themen ist von «Unternehmenskultur» verhältnismässig wenig die Rede. Auch scheinen öffentliche Äusserungen über «Unternehmenskultur» fast schon Chefsache zu sein. Der Kreis der Firmenideologie (re)produzierenden Autorinnen und Autoren ist klein und beschränkt sich zumeist auf den Konzernpräsidenten, den GmbH-Vorsitzenden, auf Mitglieder des oberen Managements wie den Arbeitsdirektor, auf Personalchefs sowie auf einige Beschäftigte in der PR-Abteilung. Die erste Ausgabe der südwestdeutschen Niederlassung des Konzerns, damals noch «*Hauszeitschrift*» genannt, erschien im Januar 1966.

Die Ideologie bei General Technologies ist nicht einfach da, sie muss vielmehr dezidiert in einem jahrzehntelangen Prozess hergestellt werden. Der Ideologisierungsprozess im «puls» lässt sich in vier Phasen einteilen: Die Vorphase (1966–1970), der firmenideologische Beginn (1970–1982), der erste Boom als Reaktion auf gesamtgesellschaftliche Veränderungen (1982–1989) und schliesslich der zweite Boom als Folge steigender innerbetrieblicher Instrumentalisierungsbestrebungen von Kultur (1989 bis heute). In der Vorphase taucht noch kein Schlagwort zur Beschreibung von Organisationskultur auf. In der zweiten Phase bilden sich einige firmenideologische Grundpfeiler heraus. Der «puls» dokumentiert zahlreiche Beiträge über das Betriebsklima. Die Zielsetzungen des Unternehmens und einige ideologische Schlüsselbegriffe wie «management by objectives» und die «Politik der offenen Tür» werden vorgestellt und erörtert. Es ist von einem «GT-Stil» und einem «GT-Führungsstil» die Rede. Einige dieser Termini werden bereits definiert, andere hingegen nur umschrieben oder sogar, zum Beispiel der Terminus GT-Stil, ohne weitere Erklärung wie beiläufig eingeführt. Diese firmenideologischen Tastversuche werden 1982 auf einen Schlag beendet. In einigen populärwissenschaftlichen Managementbüchern wird General Technologies wegen seiner besonderen, weil effizienten «corporate culture» lobend erwähnt. Mit diesem externen Lob beginnt in der Zeitschrift der firmenideologische Boom. Dabei bildet sich ein zentraler Dachbegriff heraus: der «GT-way». In Topmanagement-Meetings und in «puls»-Sonderausgaben findet eine extensive Auseinandersetzung mit dem «GT-way» statt, die mehrere Folgewirkungen nach sich zieht. Zum einen stabilisiert diese Diskussion das normative Regelsystem und betont die Modernität der

Werte. Zweitens dient sie dazu, eine *«kritische Ist-Soll-Analyse des vielzitierten GT-way»* (4/1985, S. 8) vorzunehmen, sie soll *«darüber Aufschluss geben, ob die einzelnen Elemente des GT-way praktiziert werden»* (5/1985, S. 2). Drittens bemüht sich die Firmenleitung zunehmend um eine Definierung ihrer «Firmenkultur». In der vierten Phase (ab 1989) steigt die Quantität der firmenideologischen Aussagen: Das Reden über «GT-way», über «Unternehmenskultur» oder «-philosophie», über «Firmenkultur», «Stil» und «Führungsstil», zählt man die Häufigkeit dieser sechs zentralen Begriffe, hat sich gegenüber den Jahren 1982–1988 fast verdreifacht. Doch auch in qualitativer Hinsicht erhält der firmenideologische Diskurs neue Züge: Der «GT-way» wird immer deutlicher instrumentalisiert.

Folgende Entwicklungslinien zeigen sich. Erstens nimmt das Reden über Kultur kontinuierlich zu. Gab es bis Anfang der 80er Jahre nur wenige Äusserungen zur Firmenideologie, so enthält in den 90er Jahren fast jede Ausgabe der Betriebszeitschrift einen oder mehrere Verweise. Zweitens multiplizieren sich die dafür verwendeten Begriffe. War in den frühen 70er Jahren nur vom Betriebsklima die Rede, so haben sich, durch den ideologischen Boom Mitte der 80er Jahre, eine Reihe von Begriffen etabliert. Allerdings hat sich ebenfalls ein Schlüsselbegriff konstituiert. Der Terminus «GT-way» beansprucht den ersten Platz. Drittens wachsen im Laufe der Genese die Definitionsbestrebungen. Dabei entsteht eine paradoxe Situation. Der Ideologisierungsprozess erzeugt einerseits eine inhaltliche Konkretisierung und zugleich eine semantische Diffusität und Verstreuung. Der Begriff «GT-way» wird einmal zusehends mit konkreten Bedeutungen versehen und mit vielfältigen Mitteln der Belegschaft veranschaulicht, zum anderen wird er so vielfältig, unterschiedlich und wenig verbindlich definiert, dass er alles sein kann, u. a. ein Wertesystem, eine Firmenkultur oder eine Führungsphilosophie. Diese Diffusität erweist sich, wie noch zu zeigen ist, als ein funktionales Herrschaftsinstrument. Schliesslich steigt auch die Zahl der Autoren an, allerdings nur sehr leicht. Obwohl die in der Betriebszeitschrift schreibenden Meinungsführer nur in sehr geringem Umfang zunehmen, bildet sich in den 90er Jahren eine gewisse, wenngleich indirekte Pluralisierung heraus: Mehrmals fühlten sich Topmanager dazu veranlasst, die Meinung der Belegschaft oder zumindest einer relevanten Gruppe wiederzugeben, um dieser dann die eigene Position entgegenzustellen.

Eine Firmenideologie fungiert als eine spezifische Kontrollform im Betrieb. Nach Czarniawska-Joerges (1988) zielt ideologische Kontrolle im Vergleich zu anderen betrieblichen Kontrollformen auf die Handlung strukturierende Wahrnehmung der betrieblichen Realität.⁶ Eine auf Vertrauen und Partizipation setzende Firmenideologie beinhaltet demnach keineswegs einen Machtabbau, sondern stellt im Vergleich zu Bürokratismus und Formalismus lediglich ein anderes, wenngleich subtileres Kontrollinstrument dar. Unter der Voraussetzung, dass ihre Werte von den Beschäftigten akzeptiert werden, eignet sie sich geradezu vorzüglich, um auf unaufdringliche Weise das Denken und Handeln einer Belegschaft zu beeinflussen. Diese «third order control» (Wilkins 1983, S. 84f) ist deshalb eine so wichtige Ergänzung zu den formalen Kontrollformen im Unternehmen, weil sie indirekt und

auf vielen verschiedenen Ebenen operiert – von kognitiven und ethischen bis hin zu ästhetischen und emotionalen Aspekten. Der jeweilige Grad einer solchen Einflussnahme ist sicherlich von Firma zu Firma unterschiedlich. Eines der grundlegenden Mittel, mit dem Firmenideologie implementiert wird, lässt sich mit dem von Smircich/Morgan (1982) geprägten Begriff «management of meaning» umschreiben. Mit diesem Begriff wollen die Autoren ein neues Verständnis von Führung erzeugen:

«To see leadership as the management of meaning is to see organizations as networks of managed meanings, resulting from those interactive processes through which people have sought to make sense of situations.» (S. 270)

Führung verwirklicht sich nach Smircich und Morgan in dem Prozess, der wenige Individuen dazu befähigt, die Realität von anderen ausrichten und definieren zu können.

Ein Beispiel aus der Firmenzeitung mag dies besser illustrieren. Im «puls» vom Dezember 1971 (S. 12–14) stellt ein Topmanager in grosser Ausführlichkeit den firmentypischen Führungsstil vor, das sogenannte «management by objectives». ⁷ Auf immerhin drei Seiten erklärt er die wesentlichen Merkmale dieses Führungsstils und benennt dessen Vorteile und Gefahren. Mit bemerkenswerter Offenheit schildert er bei der Entstehungsgeschichte die anthropologischen Grundannahmen des Konzepts. Ein längerer Auszug:

Die Auffassung über die Beweggründe menschlichen Verhaltens bei der Arbeit haben sich gewandelt. Noch vor ein paar Jahrzehnten (...) bestand die allgemein akzeptierte Meinung, jeder Mitarbeiter habe eine angeborene Abneigung gegen Arbeit. Fast immer müsse er gezwungen, gelenkt, geführt und mit Strafe bedroht werden, um seine Arbeit zu tun (...). Mittlerweile hat man aber herausgefunden, dass genau das Gegenteil der menschlichen Natur sehr viel näher kommt (...). Körperliche und geistige Anstrengungen bei der Arbeit werden unter bestimmten Voraussetzungen nicht nur als Last, sondern als genauso natürlich empfunden wie die Anstrengungen bei Hobby oder Spiel. Ausserdem: Wenn der Mensch sich bestimmten Zielen verpflichtet fühlt, unterwirft er sich ganz automatisch der Selbstkontrolle und der Selbstdisziplin. Äussere Kontrollen werden überflüssig.

Management by objectives wird hier nicht etwa als die Geburt einer Leistungs-ideologie verkauft, die nicht nur das Führungspersonal, sondern die gesamte Belegschaft einschliessen und die Grenze zwischen den Befehle erteilenden Verantwortungsträgern und den befehlsausführenden Lohnempfängern aufweichen soll. Vielmehr ist management by objectives die Reaktion von Führungskräften auf neue Erkenntnisse über die «menschliche Natur». Dem Autor zufolge besteht also inzwischen die allgemein akzeptierte Meinung, dass jeder Mitarbeiter eine angeborene Zuneigung zur Arbeit verspürt. Was als zivilisatorischer Prozess von Elias in detaillierten historischen Studien nachgezeichnet wurde, eine Verlagerung von Fremd- zu Selbstzwängen, von Fremd- zu Selbstkontrolle, präsentiert der Autor hier ahistorisch und ohne Anbindung an einen gesellschaftlichen Kontext als neue

Erkenntnis über die *«menschliche Natur»*. Auf diese Weise wird Normalität definiert. Beschäftigte, die immer noch zwischen Arbeit und Hobby unterscheiden, geraten so schnell in einen Rechtfertigungszwang.

Neben der firmenideologischen Hauptfunktion, der Sicherung von Macht und Herrschaft, bin ich bei der Textanalyse auf weitere Funktionen von Firmenideologie aufmerksam geworden, die natürlich alle indirekt zur Sicherung von Macht beitragen. Diese sogenannten Nebenfunktionen, also die Erzeugung einer *«Betriebsgemeinschaft»*, die Indienstnahme für Kritik, und schliesslich die Legitimation von Entscheidungen, sollen in den folgenden Kapiteln erörtert werden.⁸

1. Erzeugung einer *«Betriebsgemeinschaft»*

Alle firmenideologischen Bemühungen zielen auf eine kulturelle Steuerung, auf die Herausbildung einer Organisationsidentität, die das Denken und Verhalten ihrer Mitglieder beeinflusst und strukturiert.⁹ Berger (1993, S. 17), die solche Bemühungen für nicht realisierbar hält und von einem *«Mythos der kulturellen Integration»* spricht, schreibt über die Ziele von unternehmenskulturellen Managementstrategien:

«Eine *«starke»* Unternehmenskultur soll (...) die Leistungsmotivation und die Loyalität der Organisationsmitglieder gegenüber der Organisation maximieren helfen. Sie bezieht sich auf das Problem der Leistungszurückhaltung, das auch schon Taylor und die Human Relations-Forscher umtrieb, d.h. auf Organisationsmitglieder, die zwischen ihren persönlichen Interessen und denen der Organisation einen Unterschied machen. Die Welt *«mit den Augen der Organisation sehen»* meint in diesem Zusammenhang, dass sich die Mitglieder die Interessen der Organisation, unter Verleugnung eigener, abweichender Interessen, als persönliche Interessen zu eigen machen und sich in diesem Sinn mit der Organisation identifizieren.»

Notwendig hierfür ist die Inszenierung einer *«Betriebsgemeinschaft»*.¹⁰ Das Modell der Vergemeinschaftung bei General Technologies zielt jedoch nicht direkt, wie Berger vermutet, auf eine *«Verleugnung»* von Beschäftigteninteressen zugunsten von Betriebsinteressen, sondern auf eine scheinbare Vermittlung zwischen persönlichen Interessen und denen des Betriebs. So schreibt etwa der Arbeitsdirektor wiederholt gegen den kapitalistischen Widerspruch zwischen Arbeit und Kapital an (*«puls»*-Sonderausgabe, Juni 1986, S. 4f):

In der industriellen Wirklichkeit von 1986 bieten die zeitlosen Werte und Ziele, die GT 1959 formuliert hat, eine Möglichkeit, den überkommenen Konflikt zwischen Arbeit und Kapital zu überwinden. Immer noch spricht man von diesem «klassischen» Konflikt und vergisst dabei, dass die Unternehmung eine Leistung zusammen aus Kapital und Arbeit erstellen muss.

Die Firmenideologie von GT erweckt dabei den Anschein, als existiere keine Interessenkonkurrenz, als stärke die Wahrnehmung von Beschäftigteninteressen

den Betrieb und als sei umgekehrt das Engagement für die Firma mit einer «positiven» Herausbildung von Subjektivität verbunden. Das Modell der Vergemeinschaftung zielt nicht nur sowohl auf das Kollektiv wie auf das Individuum: Es suggeriert dabei, es gebe kein Spannungsfeld zwischen den beiden antagonistischen Polen. Mit folgenden Mechanismen und Strategien bemüht sich General Technologies um die Konstruktion einer «Betriebsgemeinschaft».

Begriffe und Metaphern

Neben Begriffen wie Betriebsklima, Stil, Way, Kultur und Philosophie und ihren zahlreichen Variationen in Verbindung mit anderen Substantiven (etwa Firmenphilosophie, Unternehmensphilosophie, Führungsphilosophie, Gehaltsphilosophie, Mitarbeiterphilosophie u. a.) erscheinen im «puls» zahlreiche gemeinschaftsindizierende Begriffe und Metaphern, etwa «GT-Gemeinschaft» (5/1991, S. 2), «kosmopolitisches Völkchen» (4/1990, S. 2), «GT-Geist» (2/1992, S. 2), «gute GT-Mannschaft» (6/1993, S. 2) und «GT-Familie».

Die Metapher der «GT-Familie» verdient eine nähere Betrachtung. «Das Schlagwort «Ein Unternehmen – eine Familie», schreibt Krell (1993, S. 42f),

«wurde um die Jahrhundertwende geprägt, um die gemeinsamen Interessen von Stammbesitzern und Arbeitgebern hervorzuheben. Es gilt als entscheidender ideologischer Anstoss für die Herausbildung des unternehmensorientierten Arbeitsethos.»

Bereits in der ersten Ausgabe der Betriebszeitung, die GmbH hat zu diesem Zeitpunkt etwa 300 Beschäftigte, findet sich die Formel der «grossen GT-Familie» (Januar 1966, S. 10). Diese Metapher ist bis heute nicht verschwunden und taucht im Laufe des Ideologisierungsprozesses in verschiedenen Varianten auf, mal englisch als «GT-family», mal als «familiäres Gefühl» (9/1983, S. 2) oder «familiäres Beisammensein» (9/1983, S. 2). Dabei zeigen sich zwei Auffälligkeiten.

Erstens: Oftmals wird der Terminus «GT-Familie» zwar konstatiert, muss jedoch in demselben Atemzug entweder angepasst oder als zutreffend verteidigt werden. Ein Beispiel für die Anpassung ist der häufig gebrauchte Ausdruck «grosse GT-Familie»: Die dem Vergleich zwischen einem Unternehmen mit mehr als 6000 Beschäftigten und einer Familie innewohnende Komik wird durch das Attribut «gross» zumindest entschärft. Ein Beispiel für die Verteidigung der Metapher: Ein «puls»-Redakteur schreibt, dass das «familiäre Beisammensein» noch existiere, «trotz mancher gegenteiliger Meinungen» (9/1983, S. 2). Die Infragestellung der Familienmetapher führt natürlich nicht zu einer Dekonstruktion dieses Bildes. Sie verweist nur auf ein Problem. Dass der Diskurs über die Gleichsetzung von Familie und ökonomischer Organisation geführt wird, ist entscheidend; nicht dessen Inhalt.

Zweitens sorgt die Metapher nicht nur für eine Ideologisierung der sozialen Beziehungen im Unternehmen – auch die Familie wird in einer äusserst beschönigen-

den Verzerrung präsentiert. Anders ausgedrückt: Die Familie selbst erfährt eine Ideologisierung. Sie erscheint nie als soziale Gruppe, die auch Leid und aufreibende Konflikte kennt. Sie wird immer als Sinnbild der Geborgenheit und Harmonie präsentiert. Ein vorzügliches Beispiel hierfür liefern die Reflexionen eines Personalmanagers über das Betriebsklima (Dezember 1971, S. 8):

Ist es (das Betriebsklima, Anmerkung A.W.) vergleichbar mit Nestwärme? Könnte sein! Wohl fühlen, geborgen sein, gut behandelt und anerkannt werden: man ist jemand – wie ein Kind in der Familie!

Oder wie ein kleiner Spatz im warmen Nest. Schon die Familienmetapher indiziert eine paternalistische Firmenideologie und der Begriff «Nestwärme» unterstreicht diese Sichtweise. Es wäre sicherlich lohnend, nach den Motiven zu forschen, die eine ansonsten Modernität ausstrahlende Firma dazu veranlasst, sich auf diese Weise einen paternalistischen Anstrich zu geben, der Assoziationen von Firmengründern als Väter und von Beschäftigten als Kinder bzw. als junge Vögel evoziert. Bislang habe ich auf diese Frage keine befriedigende Antwort gefunden.

Thematisierung von kulturellem Wandel

Ein zweites Instrumentarium zur Erzeugung und besonders zur Stabilisierung einer «Betriebsgemeinschaft» ist die Thematisierung von kulturellem und sozialem Wandel. In rund dreissig Jahren ist die GmbH von ursprünglich zehn auf über 6000 Beschäftigte gewachsen. Das rapide Wachstum impliziert rasche, kontinuierliche und enorme Veränderungen. Im «puls» – bereits der Name der Zeitung ist eine Metapher für permanente Bewegung – wird dieser Wandel zum einen als positiv und zum anderen als eine Überlebensnotwendigkeit dargestellt, als ein gesellschaftliches Erfordernis, dem sich die Firma zu stellen hat. «*Wer rastet, der rostet*» (10/1992, S. 2), warnt die «puls»-Redakteurin und beschwört die Relevanz von Anpassungsfähigkeit und Flexibilität für das Unternehmen. Unter der Überschrift: «*Veränderungen darf man nicht erleiden, man muss sie gestalten,*» widmet der Konzernpräsident dem Thema eine ganze Seite (6/1993, S. 11):

Eines ist sicher: Auch in Zukunft werden wir weiterhin Veränderungen erleben und zwar in noch grösserem Ausmass und in immer kürzeren Zeitabständen, denn wir arbeiten in einer Branche, deren Motor der Wandel ist. Wir tragen doch selbst durch unsere neu entwickelten Technologien mit dazu bei, den Wandel in unserer Welt in aggressiver Art und Weise voranzutreiben.

Der Konzernpräsident betont, dass General Technologies «*Veränderungen vorangetrieben hat und nicht Opfer von Veränderungen geworden ist.*»

Dass die geforderten technischen und organisatorischen Veränderungen von den Beschäftigten bewältigt werden können und handhabbar bleiben, dafür sorgen laut Firmenideologie die spezifischen Werte und Ziele, die gemeinsame Kultur und die eigene Philosophie. «*Der GT-way legt die Rahmenbedingungen für den Umgang mit Veränderungen fest und gibt uns eine Orientierungshilfe*» (6/1993, S. 11). Schon

seit Mitte der 80er Jahre betonen die Meinungsführer im «puls» die *«Zeitlosigkeit der Worte und Ziele»* («puls»-Sonderausgabe 6/1986, S. 4), die Kontinuität der Kultur und ihre Funktion als Grundlage für betriebliche Veränderungen. Der Prozesscharakter von Kultur wird in diesen abstrakten Ausführungen ständig negiert.

Auf der Erfahrungsebene dagegen greift die Betriebszeitung das Thema kulturellen Wandel des öfteren auf. An verschiedenen Stellen wird ein Vergleich zwischen früher und heute gezogen – mit zumeist ähnlichen Ergebnissen. In fast all diesen Vergleichen spielt die Floskel der «guten alten Zeit» eine zentrale Rolle. Das 10jährige Jubiläum diente erstmals als Aufhänger, um Vergangenheit zu bearbeiten und Veränderung zu thematisieren. Im Editorial schreibt der GmbH-Chef (April 1970, S. 1):

Bei vielen der langjährigen Mitarbeiter wurden dabei (beim Jubiläum, A.W.) Erinnerungen an die «gute alte Zeit» wach und oft ist in diesem Zusammenhang die Frage aufgetaucht, ob nicht unser Betriebsklima darunter leidet, wenn alles grösser und dadurch vielleicht etwas unpersönlicher wird.

Der GmbH-Chef beantwortet diese Frage mit einem Nein. Das Wahrnehmungsmuster früher-kleiner-aber-besser taucht hier zwar auf, wird jedoch durch die *«gute alte Zeit»* ironisiert. Ausserdem steht die Floskel in Anführungszeichen. Der Chef einer expandierenden Firma (1970 zählte die Belegschaft bereits mehr als 700 Beschäftigte), signalisiert mit diesen Distanzierungsfiguren deutlich, dass er das Problem zwar ernst nimmt, sich jedoch nicht auf die Seite der Nostalgiker und fortschrittskritischen Verklärer zu schlagen gedenkt.

Eineinhalb Jahre später widmet er dem Thema erneut ein Editorial (Dezember 1971, S. 4f): *«Ich mache mir Sorgen ums «Betriebsklima». Das ist nichts Neues und ich bin auch nicht der einzige, der sich Gedanken darüber macht.»* Es sei nicht gelungen, *«das ausgezeichnete «Klima» des kleineren Betriebs von 100, 200 oder 300 Mitarbeitern auf unsere Abteilungen zu übertragen»*, die Kommunikation sei *«nicht gut genug»* und es werde zu wenig *«konstruktive Kritik»* geäussert. *«Wir müssen den Mut haben, etwas zu sagen.»* Wieder thematisiert er Vergangenheit mit Hilfe der Formel: früher-kleiner-aber-besser. Diesmal jedoch mit einer anderen Diagnose. Inzwischen konstatiert er eine Verschlechterung der Zustände und kritisiert die Abnahme von konstruktiver Kritik. Der ehemals als ideal geschilderte Zustand scheint passé.

Eine solche Interpretation bleibt jedoch ungewöhnlich. Zumeist dient die Floskel der «guten alten Zeit» als Brücke, die zwei konträre Sichtweisen zu verbinden versucht, wie der Bericht über den Workshop zum Thema GT-way zeigt («puls»-Sonderausgabe Mai 1985, S. 17):

Von der «guten alten Zeit» schwärmen des öfteren langjährige GT-Mitarbeiter. Die jüngeren fragen sich, was damit wohl gemeint sein mag. Scheinbar hat sich die Atmosphäre im Unternehmen verändert. Wenn wir für die Veränderungen der innerbetrieblichen Atmosphäre lediglich das starke Wachstum von GT und damit die Tatsache, dass wir nun ein «richtiger Industriebetrieb» geworden sind, verantwortlich machen würden, dann machen wir es uns wohl zu leicht.

Der erste Teil negiert die konstatierte Veränderung der Atmosphäre: Es gibt sie nur «*scheinbar*», und die «gute alte Zeit» steht erneut in Distanz signalisierenden Führungszeichen. Der zweite Teil dagegen stellt atmosphärische Veränderungen fest, betont jedoch gleichzeitig, dass sie nicht ausschliesslich dem Wachstum der Firma entspringen. Erst später im Text erklärt sich das Motiv dieser Argumentation: Wenn die behauptete atmosphärische Veränderung nicht nur aus der gewachsenen Firmengrösse resultiert, dann gibt es Korrekturmöglichkeiten, um die frühere Atmosphäre wieder herzustellen.

Während sich also laut «puls» auf einer abstrakten und theoretischen Ebene Kultur, Werte und Ziele nicht verändern, thematisiert die die Vergangenheit mit Gegenwart vergleichende Erfahrungsebene kulturellen Wandel in zumeist paradoxer Form: mal existiert die gute alte Zeit, mal wird sie als Phantom dekonstruiert. Das Paradox wird oftmals in der folgenden prototypischen Argumentationsstrategie aufgelöst. Erstens: Es gibt sie tatsächlich. Zweitens: Wir wissen jedoch ebenso um den Mythos der guten alten Zeit. Drittens: Die Atmosphäre im Betrieb hat sich zwar verändert, ist aber nicht schlechter geworden.

Betonung der Menschlichkeit

Durch die emotionale Einbindung der Beschäftigten sollen die Humanressourcen im Unternehmen besser ausgenutzt werden (vgl. Alvesson/Berg 1992, S. 141f.). Sätze wie: «*Im Mittelpunkt des GT-way steht der Mensch*» oder «*GT-way heisst für mich, jedem Mitarbeiter Freiraum für die Entfaltung seiner eigenen Persönlichkeit im Betrieb zu lassen*» (3/1985, S. 2) – sie gehören sicherlich zu den im «puls» am häufigsten genannten Phrasen. Sie sollen auf das menschliche Antlitz der «Betriebsgemeinschaft» verweisen.

Im Mittelpunkt des GT-way steht der Mensch. Die Beziehungen zwischen den Menschen und den Produkten, die sie herstellen, sowie dem Gewinn, den sie erwirtschaften, sind komplexer Natur, sie sind eine Wechselwirkung. Die Priorität muss jedoch bei aller Komplexität klar sichtbar bleiben: Erst die konsequente Achtung der Würde des Menschen macht uns frei für die Leistungen, die ihrerseits Lebensqualität sichern. («puls»-Sonderausgabe, 5/1985, S. 3)

Die propagierte Menschlichkeit erscheint nicht als Selbstzweck. Vielmehr steht sie in einem sehr funktionalen und instrumentellen Kontext. An erster Stelle steht die Würde des Menschen, diese ermöglicht Leistung und einen materiellen Gewinn der Firma, der dann wiederum den Beschäftigten Lebensqualität ermöglicht. Eben diese funktionale Betonung des Menschen als bedeutender Faktor der Gewinnmaximierung ist der Kerngedanke des Human Resource Management.

Die Gewichtung der Menschlichkeit bei General Technologies geht jedoch über die Grundprinzipien des Human Resource Management wie etwa der Forderung von Weiterbildungsmassnahmen hinaus. Sie konzentriert sich nicht nur auf

den Menschen als Arbeitskraft, sondern, wie das folgende Zitat («puls»-Sonderausgabe 5/1985, S. 2) zeigt, auf den «durchgängigen Menschen»:

Durchgängig meint in diesem Zusammenhang, keinerlei Unterschiede zwischen der privaten Lebens- und der beruflichen Arbeitseinstellung zu machen. Dies ist entscheidend, denn es verlangt, dass wir dem gesamten dynamischen Prozess Wertewandel in den Unternehmen voll gerecht werden. Wir können nämlich nicht erwarten, dass die Mitarbeiter beim täglichen Betreten der Firma ihre Einstellung und Meinung beim Pförtner abgeben und nach Arbeitschluss wieder abholen. Diese Mitarbeiter müssten an diesem Konflikt zerbrechen. Und die Konsequenz davon wäre die innere Kündigung.

Der ganze bzw. der «durchgängige Mensch» mit all seinen Einstellungen und Meinungen, seinen Gefühlen und Sehnsüchten, seinen privaten Sorgen und Nöten ist das Idealbild eines Beschäftigten der Firma GT. Die Trennung zwischen Privatsphäre und Arbeit soll aufgehoben werden. Ziel ist es, «den ganzen Tag derselbe Mensch (zu) sein (...). Den Arbeitsplatz kann man da nicht ausklammern» (3/1985, S. 2). Dies bedeutet umgekehrt, dass auch nach Feierabend der Arbeitsmensch nicht vom Freizeitmenschen abgelöst wird. Im Nachruf (10/93, S. 19) über einen der Mitbegründer der GmbH, den der Firmenchef als einen «GTler, wie ich ihn mir vorstelle» charakterisiert, steht als letzter Satz: «GT war für ihn nicht nur ein Beruf, es war ein elementares Stück seines Lebens.»

Die Menschlichkeit wird in der Firmenideologie ganz besonders von der Führung eingefordert. Führungskräfte sollen sich nicht als kalte und herzlose Herrscher präsentieren. Gefragt ist stattdessen ein Führungsstil, der sich nicht autoritär sondern kommunikativ gibt, gefragt ist der Chef als Mensch. Nach dem Wechsel an der GmbH-Führungsspitze porträtiert der «puls» (6/1993, S. 4f) den neuen Vorsitzenden, Titel: «Der neue GmbH-Chef (...) mal ganz persönlich». Unterzeile: «Einer aus der GT-Mannschaft eben». Im Text ist dann zu lesen:

Was ihm wichtig ist? «Der Kontakt zu den Mitarbeitern», betont der engagierte GTler. «Managing by Desking around» ist denn auch das Führungsmotto (...). Immer wieder mit dem Schreibtisch umziehen in andere Abteilungen, vor Ort sich eingliedern (...). Wie er sich in seiner neuen Aufgabe sieht? Nicht als über allem stehender Boss. «Ich empfinde mich eher als derjenige, der von GT mit der Aufgabe betraut wurde, voranzugehen.» Einer aus der GT-Mannschaft eben.

In demselben Heft schreibt der «puls» (S. 12) über einen Angestellten und dessen Erlebnisse als «VIP-Fahrer bei GT.» Im Zentrum des mit zahlreichen Zitaten unterlegten Porträts steht dessen Fahrt mit einem der beiden Firmengründer und dessen Ehefrau:

«Er (der Firmengründer, A.W.) wusste auf dieser Schweiztour genau, wo er lang wollte», erinnert sich Manfred (der Fahrer, A.W.). «Dabei kehrte er aber nie den <Firmengründer> heraus. Beide (...) behandelten mich so herzlich, als würden wir uns schon ewig kennen.» Und man merkt ihm an, dass diese Fahrt wirklich einen besonderen Eindruck hinterlassen hat. «Die sind schon fast zu

normal», überlegt Manfred, «die machen sich nichts aus Reichtum, lachen und schwätzen wie jeder ... Alles halt nur in Englisch.»

Schon 1971, der Zenit der in der Betriebszeitung geführten Diskussion über die konstatierte Verschlechterung des Betriebsklimas ist erreicht, erteilt der Personalmanager Anregungen für ein gutes Betriebsklima und illustriert dies anhand einiger Beispiele (Dezember 1971, S. 9):

Jeder Mitarbeiter will einfach mal von seinem direkten oder höheren Vorgesetzten angesprochen werden, etwa so: Na, was macht dein Auto, musst du immer noch Benzin abzapfen, wenn du länger gefahren bist? Oder: Na, Mädchen, wenn du noch mal in den Regen kommst, kannst du die Höschen auch nicht mehr anziehen. Sie wissen ja, was ich meine: Von Mensch zu Mensch, alles andere sei einmal vergessen.

Das sexistisch durchtränkte, vom Ideal einer kumpelhaften Atmosphäre be-seelte Bild eines positiven Betriebsklimas soll jedoch die Aufmerksamkeit nicht von der Tatsache ablenken, dass der Personalmanager hier suggeriert, gerade nicht Faktoren wie Firmengrösse oder wachsende Leistungsdichte seien für eine behauptete Verschlechterung des Betriebsklimas verantwortlich, sondern ein ominöses Schwinden des «Menschlichen».

Konturierung sozialer Normen

Ein weiteres Moment zur Inszenierung der GT-Gemeinschaft ist die Konturierung eines normativen Regelwerks. Schon zu Beginn der 80er Jahre ist im «puls» von GT-spezifischen Werten die Rede, zu diesem Zeitpunkt allerdings noch ohne Konkretisierungen. Der Begriff «*Grundsätze des GT-way*» fällt erstmals in der «puls»-Sonderausgabe 5/1985 (S. 3). In einem Kästchen stehen folgende Merkmale:

- **Respektieren der Persönlichkeit*
- **Möglichkeit der Selbstverwirklichung durch Freiräume*
- **Gegenseitiges Vertrauen und Helfen*
- **Fehler machen dürfen*
- **Leistungsbereitschaft durch Freude an der Arbeit*
- **Anerkennung der Leistung und teilhaben am Erfolg*
- **Mitverantwortung durch gemeinsame Rechte und Pflichten*
- **Übersichtliche Berichte durch Dezentralisierung*
- **Führen durch Zielvereinbarung*
- **Informeller Umgang und offene Kommunikation*
- **Förderung und Weiterbildung*
- **Beschäftigungssicherheit*
- **Soziale Absicherung*

Besonders die ersten sieben Punkte tragen zur Konturierung sozialer Normen bei. Ein Jahr später, der Arbeitsdirektor bringt unter dem Titel «*Partnerschaft durch Vertrauen*» («puls»-Sonderausgabe 6/1986, S. 3f) eine dreiseitige «*theoretische*

Einführung» in die «GT-Unternehmensphilosophie», entwickelt er einen Prioritätswert und entwirft eine Werteliste:

Unsere Firmengründer (...) waren sich bei ihrem Start in der Garage der theoretischen Zusammenhänge der Grundsätze ihrer gemeinsamen Arbeit sehr wahrscheinlich nicht bewusst. Beim gemeinsamen Anfang musste aber jeder zum anderen Partner Vertrauen haben. Dieses Grundvertrauen in die andere Person wurde beim Wachsen des Unternehmens auch in die neuen Mitarbeiter gesetzt. Vertrauen ist die ethische Grundlage von GT. Vertrauen ist der Grundwert, die Basis für unsere Firmenziele und -kultur, aufbauend auf Sicherheit, Ehrlichkeit, Offenheit, Würde, Partnerschaft, Toleranz.

Ein Vergleich dieser Werteliste mit dem oben zitierten Dreizehn-Punkte-Katalog zeigt zwar einige Analogien, jedoch keine völlige Übereinstimmung. Bis heute gibt es zahlreiche andere Versuche, das firmeneigene Wertesystem zu formulieren – jeweils mit neuen normativen Konstellationen. In der Broschüre «The GT way» etwa wird unter «organizational values» mit «*trust and respect*», «*uncompromising integrity*», «*high level of achievement and contribution*», «*teamwork*», «*flexibility*» und «*innovation*» wiederum ein neuer Wertekanon kreiert, der sich mit den beiden oben präsentierten normativen Systemen nur begrenzt überschneidet. Bislang hat sich das Wertesystem als relativ flexibel erwiesen. Trotzdem gibt es eine Konstante: Immer wieder machen die meinungsbildenden Autoren die Belegschaft auf die Vorrangstellung des Werts Vertrauen aufmerksam.

Dass die im Laufe des Ideologisierungsprozesses genannten Werte, abgesehen vom Grundwert Vertrauen, relativ austauschbar erscheinen, macht die hohe Funktionalität der Werte deutlich. Noch wichtiger als ihr Inhalt ist ihre Anbindung an ökonomischen Erfolg. Bei GT hat das Wertesystem ebenso eine instrumentelle Ausrichtung wie der notorische Verweis auf den im Mittelpunkt stehenden Menschen.¹¹

In den 90er Jahren erfolgt die Propagierung spezifischer Werte unter instrumentellen Gesichtspunkten immer offener. Selbst der Grundwert Vertrauen wird von den Ideologieproduzenten als funktionales Erfordernis präsentiert. Der Vorstandsvorsitzende der GmbH etwa fordert die Einhaltung des GT-way, erwartet vom Management die Reaktivierung «*alter Tugenden wie Glaubwürdigkeit, Bescheidenheit, Mut und Verantwortungsbewusstsein*», und bringt ausschliesslich organisatorische und ökonomische Gründe ins Spiel: Vertrauen, so ist im Porträt über den neuen GmbH-Chef zu lesen, sei «*in einer turbulenten Umgebung das bessere Organisationskonzept, ein so komplexes Unternehmen (...) zu managen*» (7/93, S. 5).

Konturierung einer Beschäftigtenidentität

Mitte der 80er Jahre erhält der Ideologisierungsprozess eine neue Dimension: Die Betriebsgemeinschaft wird mit der Konstruktion einer Beschäftigtenidentität stabilisiert. Die Aufmerksamkeit richtet sich auf das Individuum. Der «GT-Typ», also

der prototypische Mitarbeiter, wird erfunden. In einer «puls»-Umfrage (8/1984, S.18) antworten sieben Personalmanager auf die Frage: «Gibt es den GT-Typ?» Hier die Antworten:

- (1) *Das einzig Typische am GT-Typ ist, dass er untypisch ist. Und das ist gut so.*
- (2) *Selbstverständlich. Und das Schöne und Interessante dabei ist, dass wir GT-Typen unsere persönliche Note haben.*
- (3) *Ja, natürlich. Wenn es ihn nicht gäbe, würden wir uns in einem Punkt weniger von anderen Unternehmen unterscheiden.*
- (4) *Die Älteren sagen: «Früher hatten wir fast nur solche.» Wenn wir GT-Typen aber auch künftig in grösserer Zahl einstellen, dann werden sie hoffentlich auch nicht aussterben.*
- (5) *Der GT-Typ ist kontaktfreudig. Er versteht es, grössere Probleme in kleinere Fragestellungen zu zergliedern und dafür praxisbezogene Antworten zu finden.*
- (6) *Es gibt momentan ca. 3700 GT-Typen in Deutschland. Soviele wie Mitarbeiter. Wenn ich schon stereotyp urteilen soll, akzeptiere ich für die meisten Mitarbeiter die Attribute engagiert, aufgeschlossen, hilfsbereit und kollegial im Gegensatz zu jung, dynamisch, flexibel.*
- (7) *Nimmt man die Gesamtbelegschaft von GT, so gibt es sicherlich einige Persönlichkeitsmerkmale, die sich verdichten. Gerade dies erleichtert die Zusammenarbeit und ist ein Grund für den Erfolg von GT. Auf den einzelnen Mitarbeiter bezogen würde ich die Frage verneinen und finde das auch gut so. Trotz der Bedeutung einer Firmenkultur sollte das Individuum dabei nicht auf der Strecke bleiben.*

Nun kann man sicherlich zurecht die Ernsthaftigkeit der Antworten infragestellen. Einige wirken eher wie lockere Sprüche und Versuche, sich aus der Bredouille herauszumanövrieren. Trotzdem zeigen sich einige bemerkenswerte Tendenzen. Erstens: Von den sieben Personalmanagern bejahen alle die Frage nach dem «GT-Typ», die letzten beiden allerdings mit deutlichen Einschränkungen. Zweitens: Zwar existiert der «GT-Typ», die Umfrage zeigt jedoch, dass er noch keine ausgeprägten Konturen hat. Nur die Antworten (5) und (6) versehen den «GT-Typ» mit konkreten Eigenschaften. Die Antworten (1) und (2) tragen mit «untypisch» und «persönliche Note» wenig, die Antworten (3), (4) und (7) überhaupt nicht zu einer Konturierung bei. Drittens: Die Antworten (1), (2), (6) und (7) thematisieren das Verhältnis zwischen Individuum und Kollektiv, zwischen personaler Identität und Firmenidentität. Dabei suchen sie beide Identitäten zu wahren. Einerseits konstatieren sie die Existenz eines «GT-Typs», andererseits betonen sie die Individualität der Beschäftigten. Das wohl gegenwärtig charakteristischste Paradox der Firmenideologie, die gleichzeitige Beharrung auf Individualität und Kollektivität, ist hier bereits entwickelt. Es sind zwei sich gegenseitig bedingende und ergänzende Seiten einer Strategie. Das Paradox wird nicht aufgelöst, sondern entworfen. Wir sind ein Kollektiv von Individuen, so lautet ihre Botschaft.

Auch die Vermittlung von Anerkennung und das Lob der Beschäftigten tragen zur Konstruktion einer Beschäftigtenidentität bei. Kaum ein Satz steht so häufig im

«puls» (u. a. 1992/1993, S. 4) wie: *«Unsere grösste Stärke sind unsere Mitarbeiter.»* Schon nach dem Erscheinen der vier Managementbücher zu Beginn der 80er Jahre haben der Konzernpräsident und andere Meinungsführer die Beschäftigten mit dem Nimbus des Besonderen versehen. Dieses Lob setzt sich nicht nur fort, sondern nimmt mit der vierten Phase sowohl im Ausmass als auch in der Intensität zu. Dies ist wohl zu einem beträchtlichen Teil das Verdienst des Konzernpräsidenten, der anlässlich des 50jährigen Konzernjubiläums die Mitarbeiter mit positiven Zuschreibungen geradezu überschüttet. *«Was GTler so besonders macht: Sie sind erfolgreich, innovativ, engagiert und risikobereit»* – so ist seine ganzseitige Hymne auf die Belegschaft überschrieben (2/1989, S. 4). Im Text stehen dann zahlreiche weitere Charakterisierungen der Beschäftigten. Demnach sind sie weltweit *«sehr stark durch Gemeinsamkeiten verbunden»*, sie sind *«Gewinner»*, *«respektieren einander»*, *«ziehen an einem Strang»*, *«erzielen Spitzenergebnisse»*, sind *«offen für Veränderungen»*, haben eine *«ausgezeichnete Qualifikation»*, sind *«kreativ und risikobereit»*, *«engagieren sich bis zum äussersten»*, *«legen keinen Wert auf Statussymbole»*, *«sind bescheiden»* und sind *«selbstverständlich»* motiviert. Der Konzernpräsident bemerkt abschliessend, er sei *«stolz darauf, Teil des GT-Teams zu sein.»* All diese Zuschreibungen sind weitere Bausteine zur Modellierung des einzelnen Beschäftigten. Was in der «puls»-Umfrage: *«Gibt es den GT-Typ?»*, eher spielerisch begann, setzt sich hier bereits auf einer anderen Ebene fort. Die Eigenschaften, mit denen der Konzernpräsident die Beschäftigten konstruiert, sind für ihn mehr als nur typisch: Sie sind idealtypisch. Fast schon beschwörend konstatiert er mit diesem Lob den idealen Beschäftigten.

Insbesondere in den folgenden zwei Jahren erscheinen in ganz ähnlicher Weise weitere pauschalisierende Selbstbestätigungsformeln. So bescheinigen unterschiedliche «puls»-Redakteure den «GTlern», *«ein kosmopolitisches Völkchen»* zu sein (4/1990, S. 2), attestieren der «GT-Gemeinschaft», sie sei *«locker»* (5/1991, S. 2), loben *«die GT-Familie»* als *«dynamisch»* und *«flexibel»* (11/1990, S. 2), und beschreiben den Prototyp als einen, der *«eher Individualist als Konformist»* ist, *«aufgeschlossen, anspruchsvoll und unkompliziert, liest die FAZ oder die Stuttgarter Zeitung und trägt seine Hemden offen»* (10/89, S. 2). Ein neuer Redakteur lobt an seinen Kollegen *«das stets offene Ohr (...) sowie die freundliche Hilfestellung bei der Einarbeitung»* und sieht dies als den *«besten Beweis, dass der GT-way kein frommer Wunsch, sondern praktizierte Firmenkultur ist»* (9/1990, S. 2). Ein Managementtrainer bescheinigt den «GT-Managern (...) eine Vision», die da lautet: *«Wir sind etwas Besonderes durch unseren GT-way»* (8/1990, S. 4). Ein freier Berater der Firma redet völlig unironisch von der *«Harmoniewelt von GT»* (3/1994, S. 17) und der Leadsänger der Popgruppe «Scorpions», die das Abendprogramm einer Veranstaltung gestalteten, wird im «puls» mit den Worten zitiert: *«Ich habe noch nie so viele lustige Schlipsträger auf einem Haufen gesehen»* (2/1994, S. 7). Drei französische Praktikanten loben am Ende ihrer Tätigkeit *«die gute Stimmung bei GT»* und zeigen sich *«angenehm überrascht (...) von der informellen Bekleidung vieler GTler»* (9/1991, S. 11).

Selbst die Kinder von Mitarbeitern werden dabei instrumentalisiert, denn laut einer Volksweisheit tut Kindermund Wahrheit kund. So veröffentlicht die Redaktion den Leserbrief eines 11-jährigen Kindes im Authentizität suggerierenden handgeschriebenen Original (1/1991, S. 7):

Liebe Leser!

Ich bin sehr stolz, wenn ich erzählen kann, dass mein Vater bei GT arbeitet. Der Name ist für die meisten sehr bekannt (...). Die Feste von GT, auf denen ich schon war, fand ich toll. Dort waren nette Leute. Die Firma GT spielt sonst keine grosse Rolle in meinem Leben, aber so wie es mein Vater beschreibt, ist es sehr schön. Manchmal wünsche ich mir, mein Vater wäre öfters zuhause.

Der Brief ist eine von vielen Antworten, die die Redaktion zum Thema: «Was verbinden Sie mit GT?» veröffentlicht. Im Vorspann steht: «In einer Mini-Umfrage baten wir verschiedenste Personen um einen kurzen Beitrag.» Aus der Quelle geht nicht hervor, ob sich die Redaktion an den 11jährigen Jungen oder dessen Vater wandte und auch die weitere Entstehungsgeschichte des Leserbriefs ist unbekannt. Neben der peinlichen Indienstnahme eines Kindes zur Glorifizierung des Unternehmens und seiner Beschäftigten ist der Brief noch in einer zweiten Hinsicht aussagekräftig: Er bedient die Vorstellung von der Firma GT als «Harmoniewelt»: Weder schimpfen die Beschäftigten nach Feierabend über ihre Firma, noch sind sie müde. Stattdessen erzählen sie ihren Kindern, wie schön der Arbeitstag war.

Neben der Erzeugung einer «Betriebsgemeinschaft» hat die demonstrative Präsentation von selbstbestätigenden Äusserungen noch eine weitere Funktion: Sie soll Enthusiasmus generieren und die Motivation und das Engagement der Beschäftigten beflügeln. Forderungen werden als Lob artikuliert. Statt eines rüden «GTler sollen Gewinner sein», heisst es wesentlich schmeichelhafter: «GTler sind Gewinner.» Dann ist es die Sache der Beschäftigten, die in sie gesteckten hohen Erwartungen zu erfüllen und den Konzernpräsidenten nicht zu enttäuschen. Das Lob bestätigt nicht nur, es fordert auch, indem es Massstäbe setzt.

Im Gegensatz zur ersten Hälfte der 80er Jahre hat sich in der vierten Phase die Form der selbstbestätigenden Formulierungen gewandelt. Während die positiven Erwähnungen der «Unternehmenskultur» in der dritten Phase des Ideologisierungsprozesses oftmals von aussen kamen – so zum Beispiel die Managementbücher von Ouchi (1981) und Peters/Waterman (1982), oder der von der Stiftung «Sozialer Wandel in der unternehmerischen Wirtschaft» verliehene «Partnerschaftspreis 1985» an die GmbH – und in der GmbH-Zeitschrift sicher mit einigem Stolz präsentiert und zitiert wurden, haben die seit 1989 anschwellenden Selbstbestätigungsrituale zumeist keinen erkennbaren äusseren Anlass. Wo das Lob als Eigenlob erscheint und die Selbstbestätigung fast schon selbstbeweihräuchernde Züge annimmt, liegt die Vermutung nahe, dass solche identifikatorischen Massnahmen dringend benötigt werden, weil der GmbH in der Selbstwahrnehmung der Beschäftigten einige Eigenschaften einer Familie oder einer Gemeinschaft entschwunden sind. Tatsächlich häuft sich in demselben Zeitraum auch Kritik.

2. Artikulation von Kritik

Mit der zunehmenden Herausbildung der Firmenideologie hat sich das Reden über den «GT-way» verändert. War er bis Mitte der 80er Jahre fast ausschliesslich ideologischer Identitätsleim, begann in der zweiten Hälfte der 80er ein Wandel hin zu Kritik. Bei der Artikulation von Unmut sind zwei Prozesse zu beobachten. Erstens: Richtete sich die Kritik zunächst (d. h. in der dritten Phase) auf die Nichtbeachtung bzw. auf die mangelnde Umsetzung des «GT-way», so wird später der «GT-way» selbst als Argument zur Kritik an Beschäftigten(gruppen), Zuständen oder Entscheidungen herangezogen. Dieser firmenideologische Bezug sichert der Kritik ein höheres Mass an Legitimität. Zweitens vollzieht sich im Laufe der Ideologisierung eine Tendenz von zunächst abstrakter und allgemein gehaltener Kritik hin zu einer Konkretisierung der Beanstandungen.

Die erste deutliche Kritik an einer Beschäftigtengruppe, genauer am Management, findet sich erst Mitte 1984 im «puls». Das enorme Wachstum des Konzerns verursacht Probleme, die das «Familiengefühl» der weltweit 74.000 Mitarbeiter (1984) betreffen. Die «Politik der offenen Tür», von den Gründervätern eingeführt, scheint in den über 50 Werken nicht mehr zur Zufriedenheit der Konzernspitze praktiziert zu werden. In einem im «puls» (5/1984, S. 9) veröffentlichten Brief, der an alle Manager adressiert ist, beschwört einer der beiden Firmengründer die Einhaltung der «Politik der offenen Tür» und betreibt in ungewöhnlich harscher Form Managerschelte. Jeder Versuch, dieses «wesentliche Element des GT-Stils» zu unterbinden, laufe

der Unternehmenspolitik diametral entgegen. Eine solche Handlung wird als ernstzunehmende Verletzung der Management-Verantwortlichkeit betrachtet und entsprechend geahndet werden. Es ist wichtig, dass diese Tatsache innerhalb ihrer Abteilung in voller Tragweite zur Kenntnis genommen und verstanden wird.

Mit der Mitte der 80er Jahre geführten Debatte über Theorie und Praxis des «GT-way», mit seiner Anbindung an Ideal/Wirklichkeit, Ist- und Sollzustand eröffnet sich eine neue Dimension: Der «GT-way» dient jetzt als Instrument der Kritik, als Massstab zur firmenöffentlichen Artikulation von unerwünschten Praktiken und Zuständen. Die Kritik etwa an den Arbeitsbedingungen in der Produktion – hier ist der Verantwortungsbereich sicherlich beträchtlich niedriger als bei den hochqualifizierten Beschäftigten etwa im Marketing oder in der Entwicklung – kann jetzt mit Hilfe des «GT-way» untermauert werden und erhält somit mehr Legitimität. Ein Artikel der «puls»-Redakteurin über die Arbeitsplätze in der «weitgehend automatisierten Fertigung» ist denn auch mit den Worten «Für mehr GT-way in der Produktion» betitelt (7/1988, S. 4). Auch für die Bilanz der Mitarbeiterbefragung greift die Formel «GT-Stil – Theorie und Praxis» («puls-Sonderausgabe Open Line», 6/1986, S. 4). Zwei Autoren der zentralen Personalabteilung summieren den «Unterschied zwischen dem, was ganz offensichtlich jeder GTler so unter dem GT-Stil zu verstehen scheint, und dem, wie GT-Stil im Arbeitsalltag gelebt und erlebt

wird.» Hauptkritikpunkte der Belegschaft seien: Die Vorgesetzten lobten zu wenig, das «management by wandering around»¹² werde seltener praktiziert, Zielvereinbarungsprozesse seien unklar und gesellige Veranstaltungen seien in den letzten Jahren vernachlässigt worden. Die meisten Kritikpunkte beziehen sich also auf den Führungsstil, Adressat des Unmuts ist hier das Management.

Allerdings muss sich auch die Belegschaft Vorwürfe gefallen lassen. Im Frühjahr 1993 widmet der neue Konzernpräsident dem «GT-way» eine ganze Seite (4–5/1993, S. 12f). Er hält den Beschäftigten vor, den Begriff falsch zu verstehen. Ein neues Beispiel nicht nur für management of meaning, sondern auch für den einsetzenden Kampf um Bedeutungen. *«Immer mehr Mitarbeiter», klagt er, «sind der Meinung, dass der GT-way nicht mehr existiert oder seinen Sinn verloren hat.»* Ursachenforschung anstellend, kommt er zum Ergebnis, *«dass sich viele unserer Mitarbeiter schwer tun, zwischen den Kernprinzipien von GT und deren Umsetzung in die Praxis zu unterscheiden»,* plädiert dann dafür, den «GT-way» als eine *«bewährte Formel»* zu begreifen, *«die wir manchmal etwas zu sehr in Vergessenheit geraten lassen»* und fordert schliesslich die Beschäftigten zwecks Leistungsoptimierung dazu auf, *«wieder zum alten Geist zurückzufinden», «den GT-way wieder(zu)entdecken (...). GT ist dann wirklich eine Firma, in der das Arbeiten Spass macht.»*

Blieb in der dritten Phase des Ideologisierungsprozesses die Kritik an unerwünschten Erscheinungen oftmals abstrakt – zumeist reduziert auf die Klage, es gebe eine Kluft zwischen Ideal und Wirklichkeit – so zeichnet sich seit Beginn der 90er Jahre eine zunehmende Konkretisierung der Kritik ab. Der «GT-way» dient hierbei als Ausgangsbasis für die Formulierung von Unmut erregenden Zuständen, er sichert die Legitimation für kritische Äusserungen. Mit dem «GT-way» betreibt ein ausscheidendes Mitglied der Geschäftsleitung in dezenter Form Kollegenschelte. Auf die Frage, welche Eigenschaften für einen Manager unabdingbar sind, antwortet er:

Offen und aufrichtig zu sein, Mitarbeitern, Kollegen und Chefs gegenüber. Dann muss man Neuerungen gegenüber aufgeschlossen sein und sollte sich selbst nicht ständig vordrängen. Also kurz, den GT-way leben. Und der wird nicht immer sehr beherzigt. (3/1990, S. 10)

Eine «puls»-Redakteurin konstatiert eine Tendenz zur Bürokratisierung (2/1992, S. 2): *«Der GT-Spirit scheint nur noch als Schatten seiner selbst durch das Dickicht der Vorschriften und Gewohnheiten zu schimmern, die in den GT-Etagen zunehmend gang und gäbe sind.»* Der Konzernpräsident kritisiert, viele Manager hätten *«dem Personalmanagement nicht die erforderliche Aufmerksamkeit»* entgegengebracht und betont: *«Feedback von den Mitarbeitern ist lebenswichtig für gutes Management (...). Setzen Sie ein wichtiges Kennzeichen des GT-way jeden Tag um, indem Sie Kollegen Respekt entgegenbringen»* (7–8/1992, S. 17).

Während sich zumeist ausschliesslich die meinungsmachende Elite an der Gestaltung der Firmenideologie beteiligte, kommen seit der zweiten Hälfte der 80er Jahre in der Betriebszeitschrift auch vereinzelt «Mitarbeiter» zu Wort, um einen

Ausdruck zu gebrauchen, mit dem in der Firma die Beschäftigten bezeichnet werden, die nicht dem Management angehören. Diese von «Mitarbeitern» geäußerte Kritik bewegt sich in der Regel auf einem sicheren Terrain – ein Widerspruch gegenüber den Beanstandungen ist nicht zu erwarten. Ein Beschäftigter moniert etwa die Häufung von Diebstählen im Betrieb (3/1990, S. 14):

Im Vergleich zu anderen Firmen liegen wir zwar laut Aussage der Kriminalpolizei (...) deutlich unter dem Bundesdurchschnitt, aber auch bei der <geringen> Anzahl sind diese Fälle bei GT-Werten wie Offenheit und Vertrauen nicht zu tolerieren.

Hier offenbart sich deutlich die Kontrollfunktion der Firmenideologie: Vertrauen avanciert zu einem Machtfaktor. Ein Diebstahl bei GT ist mehr als ein strafrechtliches Delikt, er ist eine Missachtung des Vertrauens. Er stellt den firmeneigenen Wertekanon in Frage und ist deshalb doppelt verwerflich.

Sichere, Widerspruch vermeidende Kritik kann neben der Wahl einer mehrheitsfähigen Position – gegen Diebstähle sind alle – auch durch die Wahl des Adressaten hergestellt werden. So fragt sich beispielsweise einer der Beschäftigten in der Überschrift: «Was kann ich zur GT-Firmenkultur beitragen?» (5/1987, S. 6), und beantwortet sich und anderen die Frage wie folgt:

Gerade heute früh hab' ich mich doch dabei ertappt, dass ich einen Kollegen (...) belehrt habe, wie er seinen Job besser machen könnte (...). Da muss ich mir wirklich an den Kopf fassen und mich fragen, wie ich eigentlich auf die Idee komme, dass andere GT-Mitarbeiter ihren Job auch nur im geringsten weniger ernst nehmen als ich selber? (...) «Die Persönlichkeit eines Kollegen respektieren» heisst doch, dass ich ihm z. B. keine Unterstellungen mache (...). Wenn sich alle daran hielten, dann tät ich's auch (...) Warum mach' ich nicht selbst den Anfang? (...) Das ist doch wirklich eine tolle Challenge für mich! Ich will doch mal sehen, ob ich's nicht schaffe, diese Woche meine Vorhaltungen und Unterstellungen am Kaffeepott sein zu lassen! (...) So mach' ich's. Da komme ich bestimmt mit jedem besser klar in der Firma.

Hier erscheint Kritik vorwiegend als Selbstkritik. Wer schreibt so etwas? Dem beigelegten Foto nach zu urteilen, ist der Autor ein etwa dreissigjähriger Mann. Seine Kleidung – Anzug, weisses Hemd und Krawatte – lässt daraus schliessen, dass er nicht in der Produktion arbeitet; eher im Marketing oder im Verkauf. Da fast alle jungen männlichen Beschäftigten eine akademische Ausbildung haben, ist der Autor vermutlich noch nicht sehr lange bei GT angestellt. Wie kann es zu solch einer befremdlichen Selbstanklage kommen? In der Quelle findet sich hierzu leider nichts. Tatsache ist, dass dieser Beschäftigte, der seinem Status nach weniger legitimiert ist, über «Firmenkultur» zu schreiben, sich völlig anders äussert als die meinungsbildende Elite. Zwar wirkt er an einer Stabilisierung der Firmenideologie mit, benutzt hierzu jedoch andere Mittel: Er zementiert Werte wie «Respektieren der Persönlichkeit» indem er sie von eigenen Unzulänglichkeiten abgrenzt. Zwar formuliert er indirekt eine Kritik an Zuständen in der Firma, spricht an einer zu wenig vertrauensvollen Atmosphäre, verhüllt sie jedoch mit so viel

Selbstkritik, dass die Kritik dabei fast unsichtbar wird. Hier bekennt und kritisiert ein Beschäftigter firmenöffentlich seine Umgangsformen gegenüber anderen Angestellten.

3. Legitimation von Entscheidungen

Neben der Äusserung von Kritik kann der «GT-way» auch zur Rechtfertigung und Legitimierung von (Management)Entscheidungen instrumentalisiert werden. Diese Funktion der Firmenideologie gewinnt jedoch erst in der vierten Phase an Bedeutung. Um Entscheidungen mit Hilfe der Firmenideologie rechtfertigen zu können, müssen deren Inhalte weitgehend etabliert und vor allem auch von der Belegschaft akzeptiert sein.

Im «puls» finden sich sogar Hinweise auf eine Legitimationsfunktion der Firmenideologie bei Entscheidungen, die an sich keiner Rechtfertigung bedurften, weil sie auf einem grossen Konsens basierten und nie kontrovers diskutiert wurden. Hierzu ein Beispiel. 1989 führt die GmbH ein neues Gehaltsfindungssystem ein, das «ranking». Glaubt man den zahlreichen Äusserungen in der Betriebszeitung, so ist das neue Modell in der Belegschaft auf breite Zustimmung gestossen. Der Leiter der für die Einführung zuständigen Projektgruppe bezeichnet es dennoch als einen «wichtigen Aspekt unserer Gehaltsphilosophie» (4/1989, S. 4). Der Betriebsrat erklärt, warum das «ranking» eingeführt wurde: «Um das <o.k.-Gefühl> trotz Leistungsdifferenz zu fördern» (Sonderpuls 9/91, S. 6). Drei Jahre später wird ein neues Modell implementiert, eine modifizierte Form des bisherigen «ranking». Es wird als «leistungsorientierte relative Einstufung» (Sonderpuls 9/1991, S. 1) bezeichnet und unterscheidet sich von seinem Vorgänger durch eine stärkere Differenzierung der Einstufungsgruppen. Wiederum stösst es, dies ergibt eine Umfrage des Betriebsrats, bei der Mehrheit der Beschäftigten auf Zustimmung. Erneut binden die Initiatoren das neue Modell an die Firmenideologie an. Der Vorsitzende der Geschäftsleitung legitimiert das neue Modell mit zwei Argumenten. Zunächst zitiert er eines der Unternehmensziele: «Alle GT-Mitarbeiter sollen am Unternehmenserfolg, den sie miterwirtschaften, teilhaben», und schreibt dann: «Ein wesentlicher Teil davon ist die leistungsgerechte Bezahlung.» Im nächsten Absatz bringt er die «Unternehmensphilosophie» ins Spiel: «Die Motivation zur Leistung» sei das «zentrale Element der Unternehmensphilosophie» (Sonderpuls 9/1991, S. 2). Obwohl also das neue Modell von den meisten Beschäftigten gewünscht wird, eine Rechtfertigung also gar nicht nötig wäre, verzichtet der GmbH-Chef nicht auf eine firmenideologische Anbindung.

Zwei Jahre später dagegen kann «die Motivation zur Leistung» nicht mehr als «zentrales Element der Unternehmensphilosophie» bezeichnet werden. Obwohl die GmbH 1993 trotz allgemeiner Rezession hohe Gewinne erzielt, kürzt das GmbH-Management einige freiwillige Sozialleistungen. Die Mehrheit der Belegschaft akzeptiert die Kürzungen. In einem Interview fragt der «puls» den GmbH-

Chef (10/1993, S. 6): «*Machen wir mit diesen Sparmassnahmen Abstriche am GT-way?*» Dessen Antwort:

Ich sehe diese Verbindung nicht. Der GT-way ist eine Zusammenfassung von Werten (...). Da geht es um Vertrauen, um Verantwortung, gegenseitigen Respekt, um Geschäftsethik, um Flexibilität, Innovation, Teamerfolg und auch Leistung. Natürlich hat er damit indirekt auch eine materielle Seite.

Die beiden Beispiele zeigen, dass die Definitoren den GT-way relativ beliebig und je nach Kontext unterschiedlich zur Legitimierung ihrer Argumente und Entscheidungen einsetzen können. Hier erweist sich das in den Phasen zwei und drei entwickelte flexible firmenideologische Begriffs- und Interpretationssystem mit seiner definitorischen Elastizität von grossem Vorteil.

Im Unterschied zu diesen beiden Fällen birgt das folgende Beispiel ein enormes Konfliktpotential. Im Herbst 1990 beschliesst die Firma, eine vom südwestdeutschen Standort etwa 200 Kilometer entfernt gelegene Vertriebszentrale aufzulösen, um somit zwei Hauptverwaltungen vereinen zu können. Zwar gibt die Firma den Mitarbeitern des aufzulösenden Vertriebs eine Beschäftigungsgarantie innerhalb der Firma, diese müssen dann jedoch einen Jobwechsel und einen Umzug in Kauf nehmen. Die Entscheidung selbst wie auch die Art und Weise, in der die Entscheidung bekanntgegeben wurde, lösen innerhalb der GmbH grosse Kontroversen aus. Viele Mitarbeiter sind der Ansicht, dass der «GT-way» verlassen wurde. Hierzu vom «puls» (12/1990, S. 5) befragt, antwortet der GmbH-Chef zunächst einlenkend: «*Ich kann verstehen, wenn sich Mitarbeiter angesichts zum Teil gravierender Veränderungen diese Fragen stellen*», stellt anschliessend jedoch klar:

Daraus zu schliessen, dass der GT-way nicht mehr gilt, ist falsch. Er hat nach wie vor Gültigkeit (...). Wir müssen (...) daran denken, dass sich der GT-way nicht nur auf unsere mitarbeiterbezogenen Grundsätze bezieht. Er ergibt sich aus allen GT-Werten und Unternehmenszielen. Hier stehen Gewinn, Kunden, Betätigungsgebiet, Wachstum und Gemeinwesen gleichbedeutend neben Mitarbeitern und Führungsstil.

Wo die Kritiker der umstrittenen Entscheidung auf einen fairen Umgang mit den Mitarbeitern pochen und deshalb die Auflösung der Vertriebszentrale als nicht vereinbar mit der Firmenideologie betrachten, betont der GmbH-Chef die Gleichwertigkeit aller Unternehmensziele. Der Gewinn der Firma sei ebenso wichtig, deshalb habe der «GT-way nach wie vor Gültigkeit.» Es komme darauf an, «*alle Ziele in einem ausbalancierten Verhältnis zu halten.*» Es kommt zu einer Auseinandersetzung über die «richtige» Deutung. Beide Parteien, die Kritiker wie auch die Befürworter der Entscheidung, beanspruchen dabei den «GT-way» zur Unterstützung ihrer Argumentation. Letztlich überlagern beide Instrumentalisierungen den eigentlichen – öffentlich nicht formulierten – Zielkonflikt zwischen Mitarbeiter- und Gewinnorientierung, der ja gerade durch die oben analysierten, Interessengrenzen verwischenden Kollektivierungsformen dieser Ideologie stets verschleiert wird.

Nicht nur das letzte Beispiel zeigte, dass die Beschäftigten, wenngleich sehr vermittelt und indirekt, in der vierten Phase eine Stimme erhalten. Eben dieser

Schwenk macht Giddens' Ideologiekonzept, nach dem auch weniger dominante Akteure die Ideologie für eigene Zwecke nutzen können, so interessant. Um dem GT-way «*nach wie vor Gültigkeit*» attestieren zu können, muss der GmbH-Chef auf diesbezügliche Zweifel innerhalb der Belegschaft eingehen. Zwar hat er weiterhin die Deutungshoheit, muss diese jedoch verteidigen. Macht ist eine relative Grösse. Sie entsteht in Abhängigkeitsverhältnissen, die in der Interaktion ausgehandelt werden.

4. Zusammenfassung

Die Textanalyse hat gezeigt, dass eine Firmenideologie neben der Sicherung von Macht noch weitere Nebenfunktionen aufweist, die natürlich alle zur Machtsicherung beitragen: Hierzu gehören die Erzeugung einer «Betriebsgemeinschaft», die Äusserung von Kritik an Zuständen oder Personengruppen und schliesslich die Legitimation von Entscheidungen. Oftmals überlagern sie sich oder wirken gleichzeitig. Klare Trennungen sind selten möglich. So ist etwa mit der Familienmetapher zum einen die Bearbeitung von Vergangenheit verbunden, zum anderen dient sie der Verschleierung von Interessengegensätzen. Das betriebliche Wertesystem ist nicht nur ein Element zur Konstruktion der «Betriebsgemeinschaft», sondern auch eine wichtige Voraussetzung zur Formulierung von Kritik. Und ein überschwengliches Lob an die Adresse der Beschäftigten hat neben der Gemeinschaftsbildung und der Motivation zugleich einen sehr appellativen und fordernden Charakter. Trotz dieser funktionalen Überschneidungen lassen sich einige sehr generalisierte Aussagen machen über die geschichtliche Entwicklung der Funktionen im Kontext der zumindest andeutungsweise skizzierten vier Phasen.

1. Die identifikatorische Anbindung an das Unternehmen und die Erzeugung einer «Betriebsgemeinschaft» spielen während des gesamten Ideologisierungsprozesses eine bedeutende Rolle. Dies geschieht mit zahlreichen Mitteln und Massnahmen, etwa mit gemeinschaftsindizierenden Metaphern, der Thematisierung von Veränderung und der Bearbeitung von Vergangenheit, der Betonung von Menschlichkeit und der Konstitution eines normativen Regelsystems. Notwendig ist ebenso die Konstruktion eines Firmenmenschen. «Der GTler» drängt andere identitätsstiftende Kategorien wie Geschlecht, Alter, Beruf und hierarchische Stellung in den Hintergrund und trägt so zu einer Kaschierung von Interessengegensätzen bei.

2. Die beiden Funktionen Kritik und Legitimation tauchen in der firmenideologischen Genese erst in der zweiten Hälfte der 80er Jahre auf, sind dann jedoch von enormer und stetig wachsender Relevanz. Dass sich diese Funktionen erst am Ende der dritten und insbesondere in der vierten Phase formieren konnten, hat zwei Gründe: Um die Firmenideologie als Instrument der Kritik oder der Legitimierung einzusetzen, muss sich erstens ein Wissen um ihren hohen Stellenwert herausgeschält haben. Zweitens müssen ihre Inhalte von einem Grossteil der Belegschaft akzeptiert

werden. Erst wenn sie sich als ein von allen geteiltes normatives Regelwerk konstituiert hat, kann sie in ein Verhältnis zur Betriebswirklichkeit gestellt werden.

3. Die Kritik reduzierte sich zunächst, also in der zweiten Hälfte der 80er Jahre, auf wenige Formen. Zumeist kritisierte das Topmanagement allgemeine betriebliche Zustände. In seltenen Fällen kritisierte es das mittlere Management. Dagegen bildete sich in den 90er Jahren eine Pluralisierung der Kritik heraus. In den Beiträgen des Topmanagements erscheint indirekt auch eine Kritik der Belegschaft an betrieblichen Zuständen und als Reaktion hierauf kritisieren Topmanager dann die Wahrnehmungen und Bewertungen der Belegschaft.

4. Die 80er Jahre kann man zu Recht als funktionale Schnittstelle bezeichnen. Während dieser Zeit finden die entscheidenden oben angeführten Brüche, Neuerungen und Funktionsverschiebungen statt.

In der industrie- und betriebssoziologischen Literatur werden unternehmenskulturelle Managementstrategien oftmals nicht als ernst zu nehmende Macht- und Kontrollinstrumente analysiert. Entweder wird in diesem Zusammenhang von einem Hierarchie- und Machtabbau gesprochen,¹³ oder die Wirksamkeit von «Unternehmenskultur» als Steuerungsinstrument wird grundsätzlich angezweifelt. Berger (1993) etwa spricht von einem «Mythos der kulturellen Integration».

Um mit dem «entweder» zu beginnen. Die Analyse der Betriebszeitung von GT bestätigt diese Vermutung nicht. Unternehmenskulturelle Managementstrategien können sehr wohl ein effektives Herrschaftsinstrument sein. Neben anderen Kontrollformen sind in wohl allen wirtschaftlichen Organisationen Formen ideologischer Kontrolle verankert, die auf die Wahrnehmungen der Beschäftigten zielen. Zweifellos ist Selbstkontrolle die wirkungsvollste – und in der Arbeitswelt natürlich auch die billigste – aller Kontrollformen. Der wachsende Bildungsgrad einer Belegschaft lässt Handlungs- oder Verhaltenskontrollen zunehmend fragwürdig erscheinen. Czarniawska-Joerges (1988, S. 122):

«Well educated members of a welfare state do not want to be told what to do. They would much rather do what they think is right. Hence, whoever wants to control their doing must control their thinking.»

Die oben beschriebene, auf Selbstzwang und auf Autonomie setzende Leistungs-ideologie bringt keineswegs einen Machtabbau hervor, sondern sichert und stabilisiert sie. Allenfalls könnte man von einer Verschiebung der Mittel zur Legitimation von Macht sprechen.

Zum «oder», also der These von einer nur geringen Steuerungskapazität der «Unternehmenskultur», lässt die Analyse der Betriebszeitung noch keine sicheren Schlussfolgerungen zu. Wie bereits zu Beginn dieses Kapitels erwähnt, gibt der im «puls» geführte Diskurs genaue Auskunft über die Funktionen der Firmenideologie und über die Intentionen der Ideologieproduzenten, jedoch nur begrenzte Auskunft über deren Wirkungen. Unternehmenskulturelle Managementstrategien können ein effektives Herrschaftsinstrument sein, dies wurde klar. Ob und inwiefern sie es in der Tat sind, das bleibt zu diesem Zeitpunkt noch weitgehend unklar. An dieser Frage sollten Folgeuntersuchungen ansetzen.

Dennoch gibt es bereits auf der diskursiven Ebene einige Hinweise, die eine hohe ideologische Steuerungskapazität vermuten lassen. So scheint das Wertesystem auf einem breiten Konsens zu beruhen und von der Mehrheit der Belegschaft akzeptiert zu werden. Wenn im «puls» steht, viele Beschäftigte bezweifelten die Existenz des «GT-ways», ist dies eine Kritik der betrieblichen Wirklichkeit, nicht jedoch eine Kritik des «GT-way». Das Wertesystem selbst wird von den meisten Beschäftigten akzeptiert und für bewahrenswert erachtet.¹⁴ Es liegt nahe, dass eine unzeitgemässe Ideologie, die etwa auf Normen wie Ordnung, Fleiss und Disziplin rekurrierte, von den Beschäftigten nicht angenommen würde.

Auf der anderen Seite sind die Beschäftigten dem «management of meaning» keinesfalls ohnmächtig ausgeliefert. Sie können, wie die Textanalyse am Ende der vierten Phase gezeigt hat, gewissermassen Ideologiekritik betreiben, also die betrieblichen Zustände oder Managemententscheidungen mit Hilfe des dominanten Wertekodex kritisieren. Die Firmenideologie ist ein legitimes Instrument in der Hand der Beschäftigten, um eigene Interessen einzuklagen. Der «GT-way» ist ein zweischneidiges Schwert: Er ist zum einen Waffe im Kampf des Managements zur Steigerung des Profits, zum anderen eine Waffe im Kampf der Beschäftigten um ihnen gemässe Arbeitsbedingungen.¹⁵ Das Management, auch dies wurde deutlich, muss in der vierten Phase alle relevanten Entscheidungen an die Firmenideologie anbinden und sie so rechtfertigen. Therborn (1980, S. 125), der in seinem Ideologiekonzept die Ebene des einzelnen Akteurs betont, schreibt hierzu:

«Ideologies not only cement systems of power; they may also cause them to crumble and set them drifting like sandbanks, still there though not in the same place and shape.»

Hiervon ist die Firma GT jedoch weit entfernt. Das Therbornsche Bild passt nicht auf die aktuelle Situation der GmbH. Zwar können die Beschäftigten den «GT-way» zur Äusserung von Kritik für ihre Belange instrumentalisieren, allerdings indiziert dies noch keine konkreten Konsequenzen. Die Analyse des «puls» legt jedenfalls die Vermutung nahe, dass die öffentlich wiedergegebene Beschäftigtenkritik bislang weitgehend folgenlos blieb. Auf der anderen Seite müssen Topmanager zwar wichtige Entscheidungen mit der Firmenideologie legitimieren, dies fällt ihnen jedoch nicht allzu schwer. Das flexible Begriffs- und Bedeutungssystem gewährt ihnen hierfür viel Spielraum. Solange es nicht dazu kommt, dass Bedeutungen ausgehandelt werden müssen, solange also der «GT-way» nur von oben mit Sinn versehen werden kann, behält das Topmanagement die kulturelle Hegemonie.

Anmerkungen

- ¹ Den Terminus «Unternehmenskultur» halte ich in diesem Zusammenhang für wenig sinnvoll. Zum einen aufgrund seines immensen Bedeutungsspektrums, zum anderen weil er sowohl als wissenschaftliche Kategorie zur Beschreibung und Analyse einer Kultur dienen soll, gleichzeitig aber von Managern als ein strategisches, auf Handeln ausgerichtetes Instrument zur Formung betrieblicher Realität benutzt wird.
- ² Die wenigen mir bekannten Textanalysen stammen von Abravanel 1983, Martin/Powers 1983, Czarniawska-Joerges 1988 und 1990.
- ³ Zu nennen wäre hier Krell (1988), die moderne unternehmenskulturelle Manifestationen mit der Rhetorik der «Betriebsgemeinschaft» in den 20er Jahren vergleicht und erstaunliche Parallelen aufzeigen kann.
Dougherty/Kunda (1990) legen am Beispiel einer Fotoanalyse das Glaubenssystem von fünf verschiedenen Unternehmen offen. Allerdings beziehen sie die in den Jahresberichten enthaltenen Fotos insbesondere auf das Bild, das sich die Firmen von ihren Kunden machen.
- ⁴ Gagliardi (1986, S.121) schreibt hierzu: «It is only recently that organization theorists have paid some attention to the ideological elements in organizations (Starbuck 1982) and current knowledge about the relationship between organizational learning and ideologies is weak and limited. In my opinion, the analytical reconstruction of the process by which organizational values and ideologies are born and consolidate themselves is of crucial importance in the definition of a more comprehensive and satisfactory conceptual framework.»
- ⁵ Ungeachtet der Tatsache, dass sich die Firmenideologie hauptsächlich in der mündlichen Kommunikation herstellt, also in alltäglichen Face-To-Face-Gesprächen, in Meetings, Ansprachen und Konferenzen, beschränkt sich die folgende Analyse ausschliesslich auf die schriftlichen Fixierungen der Ideologie. Zweitens beschränkt sich die Analyse auf den Ideologisierungsprozess in der 1959 gegründeten GmbH. Die Einflüsse der us-amerikanischen Konzernmutter finden nur insofern Berücksichtigung, als sie im Schriftgut der GmbH auftauchen und dort reproduziert, das heisst übersetzt werden.
Die Auswertung und Wahl der Zitate basiert auf einer kompletten Durchsicht der Betriebszeitung zwischen Januar 1966 und Mai 1994.
- ⁶ Eine vorschnelle Gleichsetzung von Wahrnehmung und Verhalten sollte jedoch unbedingt vermieden werden. Es ist durchaus fraglich, ob eine Einimpfung von Werten, selbst wenn sie erfolgreich wäre, bei den Beschäftigten das gewünschte Handeln auslöst. Berger (1993, S. 31f) liefert drei Argumente gegen eine «feste Koppelung von Kultur und Handeln.» Erstens garantiere die «unternehmenskulturelle» Vagheit, dass auch die Handlungskonsequenzen interpretierbar bleiben. Zweitens sei die «Unternehmenskultur» nicht als unentrinnbares Netz zu verstehen, das die Individuen fessele, sondern eher als Werkzeugkasten, aus dem sie sich relativ frei bedienen könnten. Drittens vernachlässige diese Gleichsetzung, «dass das Handeln durch andere als kulturelle Schranken konditioniert wird.» Es gilt also zwischen Anspruch und Wirklichkeit zu differenzieren. Ideologie zielt auf eine Verhaltenssteuerung bei Beschäftigten – ob sie diese auch bewirkt, ist eine andere Frage.
- ⁷ Der Begriff verweist in erster Linie auf eine besondere Kontrollform. Nicht mehr die einzelnen Schritte der Arbeitsdurchführung, sondern lediglich das Ergebnis eines zuvor gemeinsam abgesprochenen Ziels wird vom Vorgesetzten überprüft.
- ⁸ Wo in der Forschungsliteratur die Funktionen von «Unternehmenskultur» behandelt werden, ist zwar immer von der Gemeinschaftsbildung die Rede; dass die firmenideologische Rhetorik jedoch zur Artikulation von Kritik und zur Legitimation von Entscheidungen dient, wird nirgends erwähnt.
- ⁹ In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird in diesem Zusammenhang von einer «Integrationsfunktion» gesprochen (vgl. Dill/Hügler 1987, S.152f).
- ¹⁰ Eine geeignete Definition dieses Begriffs liefert Krell (1993, S. 41):
«Mit der Bezeichnung «Betriebsgemeinschaft» soll in diesem Zusammenhang nicht nur versinnbildlicht werden, dass zwischen Betrieb und Beschäftigten über den Arbeitsvertrag hinausgehende, auf Traditionen und Gefühlen beruhende Bindungen bestehen. «Betriebsgemeinschaft» steht für ein spezifisches Grundmuster von Arbeitsbeziehungen. «Vergemeinschaftung» – so May Weber (...) – ist «der radikale Gegensatz» zum Kampf. Gemeinsamer Nenner aller Konzepte vergemeinschaftender Personalpolitik ist ein dementsprechender Appell an die Beschäftigten und deren Interessenvertretung.»

- ¹¹ Eine solche Tendenz hin zur Funktionalisierung von Werten beleuchtet Deutschmann (1993) in einem allgemeineren Kontext. Sich auf die Terminologie von Hartmann berufend, konstatiert er im gegenwärtigen Management und bei der Consulting-Industrie eine Abkehr vom kreditiven, d.h. quasi selbstverständlichen und keiner weiteren Begründung bedürftigen Charakter der Werte, und eine wachsende Ausrichtung auf ihre Funktionalität. Während das in den 50er Jahren massgebliche Wertesystem in Unternehmen sich gerade nicht durch ökonomische Erfolgsträchtigkeit auszeichnete, sei mit dem Aufkommen der Unternehmenskultur-Debatte die Funktion der Werte wichtiger als ihre Botschaft.
- ¹² Mit dem Begriff «management by wandering around» wird ein Führungsprinzip beschrieben, demzufolge das Management sich nicht hinter Schreibtischen verschanzen, sondern durch Umhergehen in den Grossraumbüros den Kontakt zur Belegschaft herstellen soll. Das «management by wandering around» findet nach Ansicht der meisten Beschäftigten zwar immer weniger Anwendung, gehört jedoch zu den firmenideologischen Kernprinzipien.
- ¹³ Deutschmann (1991), der prinzipiell die Leistungsfähigkeit des Organisationskulturkonzepts zur Analyse von Macht- und Herrschaftsstrukturen in Frage stellt, plädiert für eine «Rückbesinnung und Weiterentwicklung des ehrwürdigen Konzepts der Macht» (S. 33) und schreibt: «Die Gefahr ist gross, dass sie (die Organisationskultur-Debatte, A.W.) beim Management die alte Illusion nährt, es sei beides zu haben: Mehr Macht und zugleich mehr Vertrauen, mehr Partizipation und Konsens der Untergebenen. Wer mehr Macht will, wird sie mit mehr Bürokratie und Formalismus erkaufen müssen.» (S. 34)
- ¹⁴ Dies geht aus den von mir geführten Interviews mit Beschäftigten deutlich hervor.
- ¹⁵ Vgl. hierzu Adornos Bilanz der «human relations-Massnahmen»: «Gewiss, nur die sture Unvernunft könnte der Verbesserung von Arbeitsbedingungen in der technifizierten und organisierten Welt sich in den Weg stellen. Während der Fortschritt von Technik und Organisation, zu dessen Sparte heute die Menschenbehandlung wird, vorweg zugunsten von Produktion und Absatz sich realisiert, hat er immer auch sein Gutes für die Subjekte, an denen er sich betätigt.» In: *Gesammelte Schriften*, Band 8, S. 453.

Literaturverzeichnis

- ABRAVANEL, HARRY Mediatory myths in the service of organizational ideology. In: Louis Pondy u. a. (Hg.) 1983, S. 273–293.
- ADORNO, THEODOR W. *Gesammelte Schriften*, Bd. 8. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 1979.
- ALVESSON, MATS/P.O. BERG Corporate culture and organizational symbolism: an overview. Berlin, New York: De Gruyter, 1992.
- BAETHGE, MARTIN Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: *Soziale Welt* Jg. 42, Heft 1, 1991, S. 6–19.
- BERGER, ULRIKE Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration. In: Walther Müller-Jentsch (Hg.), 1993, S. 11–38.
- CZARNIAWSKA-JOERGES, BARBARA Ideological control in nonideological organizations. New York: Praeger Publishers, 1988.
- CZARNIAWSKA-JOERGES, BARBARA/B. JOERGES Linguistic artifacts at service of organizational control. In: Pasquale Gagliardi (Hg.), 1990, S. 339–364.
- DEAL, TERRENCE E./A.A. KENNEDY Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life. Reading (Mass.): Addison-Wesley, 1982.
- DEUTSCHMANN, CHRISTOPH Mehr Macht und mehr Mitbestimmung sind nicht gleichzeitig zu haben. In: *Die Mitbestimmung*, 1/1991, S. 29–34.
- DEUTSCHMANN, CHRISTOPH Unternehmensberater – eine neue «Reflexionselite»? In: Walther Müller-Jentsch (Hg.), 1993, S. 57–82.
- DILL, PETER/G. HÜGLER Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen – Ansatzpunkte für ein kulturbewusstes Management. In: Edmund Heinen (Hg.): *Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*. München, Wien: R. Oldenbourg Verlag, 1987, S. 141–209.

- DOUGHERTY, DEBORAH/G. KUNDA Photograph analysis: A method to capture organizational belief systems. In: Pasquale Gagliardi (Hg.), 1990, S.185–206.
- ELIAS, NORBERT Über den Prozess der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 1976.
- EAGLETON, TERRY Ideologie: eine Einführung. Stuttgart u.a.: Metzler, 1993.
- FROST, PETER J./L.F. MOORE/M.R. LOUIS/C.C. LUNDBERG/J. MARTIN (HG.) Organizational culture. Beverly Hills: Sage Publications, 1985.
- GAGLIARDI, PASQUALE The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. In: Organization Studies 7/2, 1986, S.117–134.
- GAGLIARDI, PASQUALE (HG.) Symbols and artifacts. Views of the corporate landscape. New York: De Gruyter, 1990.
- GIDDENS, ANTHONY Central problems in social theory. Berkeley: University of California Press, 1979.
- KRELL, GERTRAUDE Organisationskultur – Renaissance der Betriebsgemeinschaft? In: Dülfer, Eberhard (Hg.): Organisationskultur. Phänomen – Philosophie – Technologie. Stuttgart: Poeschel, 1988, S.113–126.
- KRELL, GERTRAUDE Vergemeinschaftung durch symbolische Führung. In: Walther Müller-Jentsch (Hg.), 1993, S. 39–56.
- MARTIN, JOANNE/M. POWERS Truth or corporate propaganda: The value of a good war story. In: Louis Pondy u.a. (Hg.) 1983, S. 93–107.
- MÜLLER-JENTSCH, WALTHER (HG.) Profitable Ethik – effiziente Kultur: neue Sinnstiftungen durch das Management? München, Mehring: Hampp, 1993.
- OUCHI, WILLIAM G. Theory Z. How american business can meet the japanese challenge. Reading (Mass.): Addison-Wesley, 1981.
- PASCALE, RICHARD/A. ATHOS The art of japanese management: Applications for american executives. New York: Warner Books, 1981.
- PETERS, THOMAS J./R. WATERMAN In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York: Warner Books, 1982.
- PONDY, LOUIS/P. FROST/G. MORGAN/T. DANDRIGDE (HG.) Organizational symbolism. Greenwich, London: Jai Press Inc., 1983.
- SMIRCICH, LINDA/G. MORGAN Leadership: The management of meaning. In: The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 8, Nr. 3, 1982, S. 257–273.
- THERBORN, GÖRAN The ideology of power and the power of ideology. London: Verso, 1980.
- TURNER, BARRY A. (HG.) Organizational symbolism. Berlin, New York: De Gruyter, 1990.
- WILKINS, ALAN L. Organizational stories as symbols which control the organization. In: Louis Pondy u.a. (Hg.) 1983, S. 81–92.