

Faktor Mensch

Der Bedeutungszuwachs betrieblicher humaner und sozialer Ressourcen im Lichte der Krisensituation der 1970er und 1980er Jahre

Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie
an der Philosophischen Fakultät der Universität Potsdam

vorgelegt von:

Diplom-Kaufmann, Diplom-Volkswirt

Kim-Holger Opel

Potsdam 2016

Erstgutachter: Prof. Dr. André Steiner, Universität Potsdam
Zweitgutachter: Prof. em. Dr. Toni Pierenkemper, Universität zu Köln

Datum der mündlichen Prüfung: 7. Juni 2017

Online veröffentlicht auf dem
Publikationsserver der Universität Potsdam:
URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-404767
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus4-404767>

Vorwort

An dieser Stelle möchte ich meinen besonderen persönlichen Dank nachstehenden Personen entgegenbringen, ohne deren Mithilfe die Anfertigung dieser Promotionsschrift niemals zustande gekommen wäre:

Mein Dank gilt zunächst Herrn Prof. Dr. André Steiner, meinem Doktorvater, und Herrn Prof. Dr. Toni Pierenkemper, meinem Zweitgutachter, für die hilfsbereite und wissenschaftliche Betreuung dieser Arbeit. Die Gespräche waren immer ein bereichernder und konstruktiver Austausch, den ich als Ermutigung und Motivation empfunden habe.

Des Weiteren möchte ich Herrn Alexander Huseby vom Centrum för Näringslivshistoria in Stockholm für seine ausgezeichnete Hilfe danken. Er gab mir nicht nur Zugang zu unentbehrlichen Informationen und historischen Dokumenten schwedischer Unternehmen, sondern war jederzeit Ansprechpartner für meine zahlreichen und unermüdlichen fachlichen Fragen. Auch die vielen „nicht-wissenschaftlichen“ motivierenden Gespräche haben meine Arbeit sehr unterstützt. Mein weiterer Dank gilt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Universität Oxford und der Bodleian Library (insbesondere Herrn Michael Hughes) sowie des Siemens-Unternehmensarchivs in München in ihrer stets hilfsbereiten Unterstützung meiner Arbeit.

Dankbar bin ich außerdem Herrn Prof. Erich Frese und Herrn Prof. Christer Lundh für die Überlassung wichtiger wissenschaftlicher Daten sowie Herrn Klaus-Peter Flosbach MdB, den ich in seiner politischen Arbeit über mehrere Jahre begleiten durfte. Einen herzlichen Dank gilt auch einer Vielzahl weiterer Personen, die mich beim Erstellen dieser Arbeit und der Vorbereitung meiner Disputation intensiv unterstützt haben.

Ganz außerordentlich danken möchte ich meiner Familie. Meine Frau, meine Kinder, meine Eltern und meine Schwiegereltern sowie meine Schwester und ihre Familie waren mir in ihrer unendlichen Geduld und mit Ihrem großen Verständnis immer eine äußerst wundervolle Unterstützung. Sie gaben mir eine unermüdliche Stärkung und Motivation, ohne die ich diese Dissertation nie hätte abschließen können.

Kurzzusammenfassung

Eine Krisensituation ist eine Umbruchssituation. Sie kann als Chance, als Herausforderung sowie im Sinne einer SCHUMPETER'SCHEN „schöpferischen Zerstörung“ als Ausgangspunkt von bedeutsamen Veränderungen und neuen Entwicklungsmöglichkeiten begriffen werden. Die Krisensituation der 1970er und 1980er Jahre bildet dahingehend durch ihre Einzigartigkeit einen herausragenden wirtschaftshistorischen Untersuchungsgegenstand. Für die westeuropäischen Staaten waren es nicht nur Jahre einer, nach der außergewöhnlich langen Boomzeit der „Wirtschaftswunderjahre“, problematischen sozialen und wirtschaftlichen Situation. Es war auch eine Zeit eines bedeutungsvollen und beschleunigten Wandels. Die Gleichzeitigkeit vieler Veränderungen, das zeitliche Zusammentreffen von konjunkturellen und strukturellen Problemlagen sowie die äußerst kritische Situation an den westeuropäischen Arbeitsmärkten bildete eine multiple Krisensituation. Deren Auswirkungen waren weitreichender, als es von den Zeitgenossen erahnt werden konnte. Es gab nicht nur Änderungen im (wirtschafts-)politischen Makrogefüge vieler Volkswirtschaften, auch bedeutende Einflüsse waren auf der Mikroebene feststellbar. Marktorientierte Unternehmen mussten sich auf die neue Situation einstellen und im Rahmen einer Neupositionierung von Betriebsstrategien, organisatorischen Umgestaltungen und einer stärkeren Ressourcenorientierung betriebswirtschaftlich handeln. Das schien letztlich zu einer stärkeren Beachtung und Entwicklung der in den Unternehmen vorhandenen humanen und sozialen Ressourcen zu führen.

Diese Arbeit stellt die Hypothese auf, dass umfassende organisatorische Veränderungen und strategische Neupositionierungen, insbesondere die effektivere Nutzung sowie der intensive Auf- und Ausbau betriebsinterner Personalressourcen Unternehmen maßgeblich halfen, die Krisensituation der 1970er und 1980er Jahre besser und nachhaltiger überwinden zu können. Anders als die bisherige wirtschaftshistorische Forschungsliteratur nimmt diese Dissertation nicht die makroökonomische Perspektive in den Fokus, sondern untersucht die Hypothese anhand mehrerer Unternehmensfallstudien. Ausgewählt sind drei Großunternehmen der westeuropäischen Elektroindustrie.

Diese Arbeit liefert mit dieser Untersuchung einen weiteren Baustein zur wirtschaftshistorischen Annäherung an die 1970er und 1980er Jahre und leistet ebenso einen Beitrag zur Fortschreibung der Firmengeschichte der drei Unternehmen.

Die Elektrobranche fand bisher wirtschaftshistorisch nur wenig Beachtung, dennoch ist sie ein gutes Beispiel für die umfassende Veränderungssituation jener Jahre. Entsprechende Sekundärquellen sind für diesen Zeitraum für die drei Unternehmen kaum vorhanden. Aus diesem Grund bildet eine Vielzahl von Archivalien das Fundament dieser Arbeit. Sie werden als Primärquellen aus den jeweiligen Unternehmensarchiven als Basis der Fallanalyse herangezogen. Mit Hilfe zahlreicher Dokumente des betrieblichen „Alltagsgeschäfts“, wie beispielsweise Daten des betrieblichen Personal- und Rechnungswesens, Protokolle von Sitzungen der Arbeitsnehmervertreter, des Aufsichtsrats oder des Vorstands sowie interne Strategiepapiere und Statistiken, wird nicht nur der anfangs aufgestellten Hypothese nachgegangen, sondern auch mehrerer sich aus ihr ergebende Fragenkomplexe. Im Rahmen derer wird untersucht, wie die Unternehmen – die Beschäftigten, die Leitungsebenen und die Aufsichtsräte – auf die Krisensituation reagierten, ob sie ggf. ihrerseits Einfluss darauf zu nehmen versuchten und welche betriebswirtschaftlichen Schlüsse daraus gezogen wurden. Es wird hinterfragt, ob eine stärkere Ressourcenorientierung wirklich eine neue Strategieperspektive bot und es diesbezüglich zu einer stärkeren Beachtung humaner und sozialer Ressourcen im Unternehmen kam. Diese Arbeit untersucht, ob gezielt zur Krisenüberwindung in diese Ressourcen investiert wurde und diese Investitionen halfen, die Krisensituation erfolgreich zu überstehen und nachhaltig den Unternehmenserfolg zu sichern.

Abstract

A crisis situation is a state of upheaval. It can be understood as an opportunity, a challenge or in the sense of a SCHUMPETER'SCHEN "creative destruction" as a starting point for significant changes and new development possibilities. The crisis of the 1970s and 1980s, by its uniqueness, is an outstanding economic research subject. For the Western European states, it was not only years of a problematic social and economic situation after the exceptionally long boon period in the 1950s and 1960s. It was also a significant and accelerated change. The simultaneity of these changes, the temporal coincidence of economic and structural problems as well as the extremely critical situation in the Western European labour markets formed a multiple crisis situation. Their effects were more far-reaching than could be imagined by their contemporaries. There were not only changes in the (economic) political macro structure of many economies. Also, significant influences were observed on the micro level. Market-oriented companies had to adjust to the new situation.

This thesis demonstrates that comprehensive organizational changes and a strategic repositioning, particularly the more effective use and development of company-internal personnel resources helped companies to overcome the crisis of the 1970s and 1980s better and more sustainably. In contrast to the previous scientific literature, this dissertation does not focus only on the economic perspective, but examines the hypothesis based on several company case studies. Three major companies of the Western European electrical industry are selected. This study provides a further building block for the economic historical approach to the 1970s and 1980s and makes an important contribution to the updating of the company history of the three companies.

The electrical sector has so far received little attention yet, so secondary sources of the three companies are scarce. For this reason, archive documents form as primary sources the foundation of the case studies. With the help of numerous documents of the company's business, such as data on personnel and accounting, minutes of meetings of the employees' representatives, the supervisory board or the board of directors, as well as internal strategy papers statistics, not only the initially hypothesis is investigated but also several question complexes. The study examines how the companies -

the employees, the management levels and the supervisory boards - were reacting to the crisis and which conclusions were drawn from it. It is questioned whether a stronger resource orientation really offered a new strategy perspective and if there was more emphasis on human and social resources. This study examines whether investments in these resources were made to overcome the crisis and how these helped to sustainably secure the company's success.

Sammanfattning

En krissituation innebär omvälvning. Det kan förstås som ett tillfälle, en utmaning eller i en SCHUMPETER'SCHEN "kreativ förstörelse" som utgångspunkt för betydande förändringar och nya utvecklingsmöjligheter. Krissituationen på 1970- och 1980-talet är, på grund av sin unika karaktär, ett enastående ekonomiskt forskningsämne. För de västeuropeiska länderna var det efter den exceptionellt långa boonperioden på 1950- och 1960-talet, en problematisk social och ekonomisk situation. Det var också en tid för långtgående och påskyndad förändring. Samtidigheten av många förändringar, det tillfälliga sammantaget av ekonomiska och strukturella problem samt den extremt kritiska situationen på västeuropeiska arbetsmarknaderna skapade en krisläge. Deras effekter var mer långtgående än vad de kunde föreställa sig av deras samtida. Det fanns inte bara förändringar i den (ekonomiska) politiska makrostrukturen i många ekonomier, men även signifikanta influenser observerades på mikronivå. Marknadsorienterade företag måste anpassa sig till den nya situationen. Det betyder omplacering av operativa strategier, organisatoriska omvandlingar och en starkare resursorientering. I slutändan verkade detta leda till större uppmärksamhet och utveckling av de mänskliga och sociala resurserna som finns i företag.

Arbetet hypotesen att organisatoriska förändringar och strategisk ompositionering, särskilt effektiv användning eller intensiv utveckling och expansion av interna personal hjälpt företag - om inte ens avgörande - att övervinna krisen på 1970- och 1980-talet, bättre och mer hållbar att kunna. I motsats till den tidigare vetenskapliga litteraturen om ekonomi fokuserar denna avhandling inte på det makroekonomiska perspektivet, men undersöker hypotesen på grundval av flera företagsstudier. Tre stora företag i västeuropeisk elindustri är utvalda. Denna studie utgör ett ytterligare byggstenar för det ekonomiska historiska tillvägagångssättet på 1970- och 1980-talet och utgör också ett viktigt bidrag till uppdateringen av de tre bolagens historia.

Elektriska sektorn har hittills fått liten uppmärksamhet, men det är ett bra exempel på de förändrade situationen för dessa år. Som ett resultat är sekundära källor för de tre företagen knappa. Av detta skäl utgör arkivdokumentet grunden för detta arbete. De används som primära källor från respektive företagsarkiv som grund för fallanalysen.

Med hjälp av ett stort antal dokument från företagets "dagliga verksamheten" – såsom data för HR och bokföring, protokoll av möten från arbetstagarrepresentanterna, styrelsen eller interna strategidokument statistik – undersöks hypotesen och flera från deras resulterande frågor. Som en del av vilka undersöks hur företaget - de anställda, de nivåer av förvaltningen och styrelseledamöterna - reagerade på krissituation. Det ifrågasätts om en starkare resursorientering verkligen gav ett nytt strategiskt perspektiv och att det fanns större tonvikt på mänskliga och sociala resurser i företaget. I det här arbetet undersöks om en kris har investerats i dessa resurser och har hjälpt dessa investeringar att framgångsrikt övervinna krissituationen och för att säkra företagets framgång på lång sikt.

Inhalt

Inhalt.....	1
Abkürzungsverzeichnis.....	4
Abbildungsverzeichnis.....	7
Tabellenverzeichnis.....	10
1. Einleitung.....	11
1.1 Die wirtschaftliche Krisensituation der 1970er und 1980er Jahre als historisch markanter Forschungsgegenstand	13
1.2 Wirtschafts- und sozialpolitische Charakterisierung des Untersuchungszeitraums.....	28
2. Methodologie und konzeptioneller Hintergrund.....	38
2.1 Ausgangshypothese und Forschungsfragen.....	38
2.2 Forschungs- und Literaturumfeld	43
2.3 Untersuchungsebenen, Struktur und Methodik	49
2.4 Das Konzept, die historische Genese und die wirtschaftswissenschaftliche Bedeutung von humanem und sozialem Kapital	56
2.4.1 Wandel in der strategischen Ausrichtung von Unternehmen – Der ressourcenorientierte Ansatz als neue unternehmerische Strategieperspektive in den 1970er und 1980er Jahren	57
2.4.2 Humanressourcen und Humankapital	63
2.4.3 Sozialressourcen und Sozialkapital	71
2.4.4 Das Konzept des intellectual capital als Symbiose und Weiterentwicklung der Human- und Sozialkapitalkonzepte	77
2.5 Quellen und Quellenanalyse.....	86
3. Veränderungen des externen Marktumfeldes – Der Wandel der Arbeitsmärkte und die Entwicklung politischer Maßnahmen in Deutschland, Großbritannien und Schweden.....	90
3.1 Steigende Arbeitslosigkeit	90
3.2 Neue Formen der Arbeitslosigkeit.....	92
3.3 Bedeutungsverlust des industriellen Normalarbeitsverhältnisses als Idealbild des Arbeitsmarktes und Bedeutungszuwachs atypischer Beschäftigungsformen	99
3.4 Veränderungen in der Stabilität von Erwerbsverläufen und von Beschäftigungsverhältnissen - Zur Destabilisierung von Arbeitsverhältnissen und Entstandardisierung von Erwerbsbiographien	104
3.5 Politisch-institutionelle Maßnahmen im Untersuchungszeitraum - Auswirkungen der arbeitsmarktlichen Veränderungen auf die nationale Arbeitsmarktpolitik.....	109

3.6 Entwicklung des staatlich geförderten berufsfachlichen Aus- und Weiterbildungsangebots als wichtigen Bausteine der Arbeitsmarktpolitik.....	114
4. Unternehmen im Spannungsfeld der wirtschaftlichen Krisen und der strukturellen Veränderungen der 1970er und 1980er Jahre – Die betrieblichen Fallstudien	121
4.1 Endogene Strukturveränderungen in den Unternehmen	121
4.2 Auswirkungen auf die betrieblichen Strukturen	124
4.2.1 Anpassung betrieblicher Organisationsstrukturen und Managementsysteme	124
4.2.2 Anpassung betrieblicher Personal- und Beschäftigungsstrategien.....	129
4.2.2.1 Personelle Quantitätssicherung – Rekrutierungsstrategien.....	131
4.2.2.2 Personelle Qualitätssicherung – Strategie der Investition in Human- und Sozialkapital durch betriebliche Bildungs- und Sozialmaßnahmen	132
4.3 Aufbau des betrieblichen Human- und Sozialkapitals als signifikantes strategisches Instrument von Unternehmen zur Überwindung der ausgeprägten ökonomisch-strukturellen Krisensituation der 1970er und 1980er Jahre	134
4.3.1 Die ökonomische Bedeutung des betrieblichen Humankapitals.....	135
4.3.2 Die ökonomische Bedeutung des betrieblichen Sozialkapitals	140
4.4 Betriebliche Fallstudien	143
4.4.1 Ericsson AB.....	148
4.4.1.1 Die Entwicklung des Unternehmens in den 1970er und 1980er Jahren aus betriebswirtschaftlicher und organisationswissenschaftlicher Perspektive	149
4.4.1.2 Die Entwicklung des Unternehmens in den 1970er und 1980er Jahren aus personalwirtschaftlicher Perspektive.....	166
4.4.1.3 Kurzbewertung der betriebs- und personalwirtschaftlichen Strategien	180
4.4.2 The General Electric Company (GEC)/Marconi.....	186
4.4.2.1 Die Entwicklung des Unternehmens in den 1970er und 1980er Jahren aus betriebswirtschaftlicher und organisationswissenschaftlicher Perspektive	187
4.4.2.2 Die Entwicklung des Unternehmens in den 1970er und 1980er Jahren aus personalwirtschaftlicher Perspektive.....	199
4.4.2.3 Kurzbewertung der Entwicklung bei GEC/Marconi	206
4.4.3 Siemens AG	214
4.4.3.1 Die Entwicklung des Unternehmens in den 1970er und 1980er Jahren aus betriebswirtschaftlicher und organisationswissenschaftlicher Perspektive	215
4.4.3.2 Die Entwicklung des Unternehmens in den 1970er und 1980er Jahren aus personalwirtschaftlicher Sicht.....	227
4.4.3.3 Kurzbewertung der Entwicklung bei Siemens.....	242

4.5 Zusammenfassende Betrachtung der Fallbeispiele.....	246
4.5.1 Vergleichende Bewertung der betrieblichen Strategien	246
4.5.2 Auf- und Ausbau von betrieblichem Humankapital in den Fallstudienunternehmen	255
4.5.3 Auf- und Ausbau von betrieblichem Sozialkapital in den Fallstudienunternehmen	262
5. Resümee und Ausblick	267
5.1 Resümee	267
5.2 Ausblick – Auf dem Weg in einen Post-Post-Fordismus?.....	281
5.2.1 Die Ausbildung virtueller Arbeitswelten und dezentraler unternehmerischer Netzwerkstrukturen	282
5.2.2 Die Bildung von Lernenden Unternehmen	286
Literaturverzeichnis.....	291
Quellenverzeichnis	385
Anhang: Datenmaterial Jahresberichte	392

Abkürzungsverzeichnis

AB	aktiebolag
AEG	Allgemeine Electricitäts-Gesellschaft
AEI	Associated Electrical Industries
AFG	Arbeitsförderungsgesetz
AG	Aktiengesellschaft
AMECO	Annual macro-economic database - European Commission
AMS	Arbetsmarknadsstyrelsen
AVAVG	Gesetz über Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung
AXE	Automatic Cross-Connection Equipment
BEAMA	British Electrotechnical and Allied Manufacturers Association
Bd.	Band
BeitrAB	Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
BeschFG	Beschäftigungsförderungsgesetz (von 1985)
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BSP	Bruttosozialprodukt
CDU	Christlich Demokratische Union Deutschlands
Conn.	Connecticut
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DHSS	Department of Health and Social Security
Diss.	Dissertation
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V., Berlin
DM	Deutsche Mark
EE	English Electric
EFTA	European Free Trade Association
EG	Europäische Gemeinschaft
EIS	Ericsson Information Systems AB
EPUSE	Employment Precarity Unemployment and Social Exclusion
ERA	Ericsson Radioaktiebolaget
EU	Europäische Union

GB	Great Britain
GBP	Britisches Pfund
GEC	The General Electric Company
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPT	GEC-Plessey Telecommunications
GSM	Group Spéciale Mobile
Hrsg.	Herausgeber
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg
IAT	Institut Arbeit und Technik
i. Br.	(Freiburg) im Breisgau
IFO	Institut für Wirtschaftsforschung, München
ILO	International Labour Organization
IMF	International Monetary Fund
IZA	Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, Bonn
Jg.	Jahrgang
KTH	Kungliga Tekniska Högskolan
KWU	Kraftwerk Union AG
LME	Lars Magnus Ericsson
LMP	Labour market policy
LO	Landsorganisationen i Sverige
Mass.	Massachusetts
MBL	Medbestämmandelag
MES	Marconi Electronic Systems
Mio.	Million
MIT	Massachusetts Institute of Technology, Boston/Mass., USA
MittAB	Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
MKr.	Millionen (schwedische) Kronen
Mrd.	Milliarden
MSC	Manpower-Services-Commission
NAV	Normalarbeitsverhältnis
NEDC	National Economic Development Council

NHS	National Health Service
NMT	Nordic Mobile Telephony System
no.	numero / number
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
o.V.	ohne Verfasser
plc	public limited company
PTK	Privattjänstemännen
SAA	Siemens-Archiv-Akte
SAF	Svenska Arbetsgivareföreningen
SAP	Sveriges socialdemokratiska arbetareparti, kurz: Socialdemokraterna
SAT	Stockholms Allmänna Telefon AB
SBK	Siemens-Betriebskrankenkasse
SCB	Statistiska centralbyrån
SEK	Schwedische Kronen
SFB	Sonderforschungsbereich
SGB	Sozialgesetzbuch
SIF	Svenska Industritjänstemannaförbundet
SOEP	Sozio-Ökonomische Panel in Deutschland
SOU	Statens offentliga utredningar
SPD	Sozialdemokratischen Partei Deutschlands
SRA	Svenska Radioaktiebolaget
Tab.	Tabelle
TKr.	Tausend (schwedische) Kronen
TU	Transformatoren Union AG
UK	United Kingdom
Vol.	Volumen / volume
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut, Düsseldorf
WZB	Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
YOP	Youth Opportunity Programme
ZVEI	Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Prägung der 1970er Jahre - Von Aufbruchsstimmung und Neuerungen der Anfangsjahre zur Ernüchterung ab 1975

Abbildung 2: Arbeitslosenraten (in Prozent) der Bundesrepublik Deutschland, Schwedens und des Vereinigten Königreichs von 1965 bis 1989 (Vereinigtes Königreich erst ab 1971)

Abbildung 3: Umfang der versteckten Arbeitslosigkeit in Bundesrepublik Deutschland (alte Bundesländer) von 1970 bis 2002

Abbildung 4: Auftragseingänge (in Mio. SEK) des Ericsson-Konzerns in den siebziger und achtziger Jahren

Abbildung 5: Umsatz (in Mio. SEK) des Ericsson-Konzerns in den siebziger und achtziger Jahren

Abbildung 6: Nettogewinn (in Mio. SEK) und dessen Veränderung (in Prozent) des Ericsson-Konzerns in den siebziger und achtziger Jahren

Abbildung 7: Brutto- und Nettoendite (Werte in Prozent des Konzernergebnisses) des Ericsson-Konzerns in den siebziger und achtziger Jahren

Abbildung 8: Investitionen in Anlagebestand (in Mio. SEK) des Ericsson-Konzerns in den siebziger und achtziger Jahren

Abbildung 9: Entwicklung des Eigenkapitals (in Mio. SEK) des Ericsson-Konzerns in den siebziger und achtziger Jahren

Abbildung 10: Solidität (Eigenkapitalquote, in Prozent) des Ericsson-Konzerns in den sechziger, siebziger und achtziger Jahren

Abbildung 11: Möglichkeiten der gegenseitigen Einflussnahme zwischen staatlichen Institutionen und Ericsson

Abbildung 12: Anzahl Beschäftigte des Ericsson-Konzerns in den sechziger, siebziger und achtziger Jahren

Abbildung 13: Anzahl Beschäftigte des Ericsson-Konzerns innerhalb und außerhalb Schwedens in den sechziger, siebziger und achtziger Jahren

Abbildung 14: Konzerninterne Ausgaben für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen (in MKr., bereinigt um Ausgaben für Forschung und Entwicklung)

Abbildung 15: Umsatzproduktivität pro Beschäftigtem (in TKr.) in den sechziger, siebziger und achtziger Jahren

Abbildung 16: Krankenquoten der Arbeit und Angestellten (in Prozent) des Ericsson-Konzerns und im Landesschnitt in den sechziger, siebziger und achtziger Jahren

Abbildung 17: Anteil der Ausgaben für Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten an den Gesamtausgaben des Konzerns in den sechziger, siebziger und achtziger Jahren

Abbildung 18: Umsatz des GEC/Marconi-Konzerns (in Mio. GBP) und dessen Veränderung (in Prozent) von 1965 bis 1985

Abbildung 19: Brutto- und Nettogewinne des GEC/Marconi-Konzerns (in Mio. GBP) von 1967 bis 1990

Abbildung 20: Brutto- und Nettoendite (für die Jahre 1967 bis 1990) des GEC/Marconi-Konzernergebnisses (Gewinnanteil vom Umsatz, jeweils vor und nach Steuern, Zinsen und Abschreibungen; Werte in Prozent)

Abbildung 21: Investitionen in Anlagebestand (in Mio. GBP) des GEC/Marconi-Konzerns von 1967 bis 1990

Abbildung 22: Entwicklung des Eigenkapitals (in Mio. GBP) des GEC/Marconi-Konzerns von 1967 bis 1990

Abbildung 23: Solidität (Eigenkapitalquote, in Prozent) des GEC/Marconi-Konzerns von 1967 bis 1990

Abbildung 24: Organigramm der GEC nach der Umstrukturierungsphase Mitte der achtziger Jahre

Abbildung 25: Genese von GEC mit größeren Firmenzusammenschlüssen über einen Zeitraum von 1889 bis 2000

Abbildung 26: Beschäftigtenzahlen des GEC/Marconi-Konzerns weltweit von 1960 bis 1990

Abbildung 27: Gesamtausgaben für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und Gesamtpersonalaufwand (jeweils in Tausend GBP) des GEC/Marconi-Konzerns von 1969 bis 2002

Abbildung 28: Krankenquote (in Prozent) des GEC/Marconi-Konzerns von 1968 bis 2002

Abbildung 29: Umsatzproduktivität pro Beschäftigtem (in Tausend GBP) des GEC/Marconi-Konzerns von 1968 bis 2002

Abbildung 30: Jährliche Auftragseingänge der Siemens AG (in Mio. DM) in den siebziger und achtziger Jahren

Abbildung 31: Konzern-Umsatz (in Mio. DM) in den siebziger und achtziger Jahren

Abbildung 32: Konzern-Nettogewinn (in Mio. DM) in den siebziger und achtziger Jahren

Abbildung 33: Nettoendite (in Prozent) der Siemens AG in den siebziger und achtziger Jahren

Abbildung 34: Organisationsstruktur der Siemens AG ab Geschäftsjahr 1988/89

Abbildung 35: Entwicklung des Eigenkapitals (in Mio. DM) des Konzerns während der siebziger und achtziger Jahre

Abbildung 36: Investitionen in den Anlagebestand (in Mio. DM) sowie in Forschung und Entwicklung (in Mio. DM, Daten erst ab 1975/76 verfügbar) der Siemens AG in den siebziger und achtziger Jahren

Abbildung 37: Beschäftigte im Siemens-Konzern in den sechziger, siebziger und achtziger Jahren

Abbildung 38: Anzahl Beschäftigte im Siemens-Konzern im Inland und im Ausland

Abbildung 39: Personalaufwand (in Mio. DM) der Siemens AG in den siebziger und achtziger Jahren

Abbildung 40: Veränderung Personalaufwand im Vergleich zur Veränderung Anzahl der Beschäftigten (jeweils in Prozent) der Siemens AG im Laufe der siebziger und achtziger Jahre

Abbildung 41: Krankenquote (in Prozent) im Siemens-Konzern

Abbildung 42: Umsatz pro Beschäftigtem (in Tausend DM) im Siemens-Konzern

Abbildung 43: Wirtschaftlichkeit des GEC/Marconi-Konzerns von 1965 bis 2002

Abbildung 44: Wirtschaftlichkeit des Ericsson-Konzerns von 1965 bis 1999

Abbildung 45: Wirtschaftlichkeit des Siemens-Konzerns von 1965/66 bis 1997/98

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Staatsausgaben und Sozialleistungen (in Prozent des BIP)

Tabelle 2: Anteil von Langzeitarbeitslosen (in Prozent) an der Gesamtarbeitslosenquote in der Bundesrepublik Deutschland, Schweden und Großbritannien 1979-1986

Tabelle 3: Entwicklungsvergleich zwischen der traditionellen Sichtweise des Personalwesens und des Managements von Humanressourcen und -kapital ab den achtziger Jahren

Tabelle 4: Umsatzanteile (in Prozent) des Ericsson-Konzerns in den siebziger und achtziger Jahren, gegliedert nach Weltregionen

Tabelle 5: Umsatzanteile (in Prozent) des Ericsson-Konzerns in den siebziger und achtziger Jahren, gegliedert nach Produktgruppen

Tabelle 6: Umsatzverteilung des GEC/Marconi-Konzerns (in Prozent, nach Produktbereichen) in den siebziger und zu Beginn der achtziger Jahre

Tabelle 7: Umsatzverteilung des GEC/Marconi-Konzerns (in Prozent) nach Umstrukturierungen der Produktgruppen Mitte und Ende der achtziger Jahre

Tabelle 8: Umsätze (in Prozent) der Siemens AG nach Unternehmensbereichen in den siebziger Jahren

Tabelle 9: Umsatzverteilung (in Prozent) der Siemens AG nach Weltregionen in den siebziger Jahren

Tabelle 10: Umsätze (in Prozent) der Siemens AG nach Unternehmensbereichen in den achtziger Jahren

Tabelle 11: Umsatzverteilung (in Prozent) der Siemens AG nach Weltregionen in den achtziger Jahren

Tabelle 12: Mitarbeiterstruktur der Siemens AG (Anteile in Prozent) in den Jahren 1962, 1976 und 1981

1. Einleitung

Bei der Betrachtung historischer Ereignisse und Entwicklungen entsteht oft der Eindruck, dass krisenhaften Situationen „mithin eine gewisse Normalität“¹ anhaften mag. Krisen² scheint es, „offenbar mehr oder weniger immer“³ zu geben. Sie wirken ubiquitär – als eine allgegenwärtige Erscheinung des Alltäglichen.⁴ Dieser Eindruck verstärkt sich noch, wenn die vielfältigen Erscheinungsformen, also mehrere einzelne, sich ineinander überlappende und gegenseitig beeinflussende gesellschaftliche, politische, soziale und wirtschaftliche Subkrisen kanalisiert in einer einzigen, vollumfänglich dramatisch erscheinenden Situation wahrgenommen werden. In solch einer Situation lösen sich zuvor stabile, bislang funktionierende Zustände und Strukturen auf, werden dysfunktional oder erodieren und richten sich wieder neu aus.⁵ RUDOLF VIERHAUS sieht darin „notwendige Kontinuitätsabbrüche“⁶ mit der Bildung neuer Konstellationen – seiner Ansicht nach als Fortschritt definierbar.

Üblicherweise ist eine Krisensituation in der allgemeinen Wahrnehmung mit einer negativen Bedeutung, also dem „Beigeschmack einer Katastrophe“⁷ und eines ungewissen Verlaufs oder

¹ Thomas Mergel: Einleitung - Krisen als Wahrnehmungsphänomene, in: Ders. (Hrsg.): Krisen verstehen - Historische und kulturwissenschaftliche Annäherungen, Frankfurt/Main 2012, S. 9-22, hier: S. 10.

² Der Begriff der Krise ist wissenschaftlich nicht eindeutig definiert, was in einer fast inflationären Kontextverwendung resultiert. Der Begriff tauchte im 17. Jahrhundert auf und hatte anfangs eher eine gesellschaftsbezogene Bedeutung. Im 18. Jahrhundert beschrieb er hauptsächlich politische und militärische Entwicklungen, während er im 19. Jahrhundert vornehmlich durch die regelmäßig wiederkehrenden Wirtschaftskrisen eine ökonomische Ergänzung erfuhr. Zur Entwicklung des Begriffs und einer gewissen Systematisierung siehe Manfred Prisching: Krisen - Eine soziologische Untersuchung, Wien 1986, S. 19.

³ Mergel, Krisen, S. 10.

⁴ Zum Alltäglichen bzw. zur „Normalität“ von Krisen siehe den Tagungsbericht von Ina Metzner vom Zentrum für Zeithistorische Forschung Potsdam: „Krisen als Normalität? Wahrnehmungen und Reaktionen seit 1945“, 11. Doktorandenforum vom 16.-17.01.2014 in Potsdam, Link: www.hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/tagungsberichte/id=5343&view=pdf (Stand 11.2016).

⁵ Vgl. André Steiner: Bundesrepublik und DDR in der Doppelkrise europäischer Industriegesellschaften. Zum sozialökonomischen Wandel in den 1970er-Jahren, in: Zeithistorische Forschungen, 3. Jg./2006, Heft 3, S. 342-362, hier: S. 343; Rudolf Vierhaus: Krisen, in: Stefan Jordan (Hrsg.): Lexikon Geschichtswissenschaft - Hundert Grundbegriffe, Stuttgart 2002, S. 193-197, hier: S. 193.

⁶ Vierhaus, Krisen, S. 196.

⁷ Nach Max Frisch, Schweizer Schriftsteller, 1911-1991, zitiert u.a. bei Philippe Hertig: Personalentwicklung und Personalerhaltung in der Unternehmungskrise - Effektivität und Effizienz ausgewählter personalwirtschaftlicher Maßnahmen des Krisenmanagements, Bern 1996, S. VII.

eines Niedergangs verbunden. Dennoch lassen sich durchaus auch positive Aspekte feststellen.⁸ Eine Krise kann als Chance begriffen werden und wäre dann ein Ausdruck der Herausforderung bzw. Ausgangspunkt in der Schaffung neuer Entwicklungsmöglichkeiten.⁹ Als „Kontinuierung eines Wandels“¹⁰ würde sie mit einer kathartischen, also reinigenden Wirkung in Folge einer „schöpferischen Zerstörung“ neue Möglichkeiten eröffnen und böte als produktive bzw. kreative Kraft¹¹ oder als „Quelle des Lernens“¹² schließlich die Gelegenheit erforderlicher und sinnvoller Alternativen und Neuerungen. Das würde Zuversicht zu ihrer Überwindung und eine positive Erwartungssicherheit für die daran anschließende Zeit implizieren.¹³

Auf jeden Fall – positiv wie negativ – ist eine Krise mit einer „Situation des Umbruchs“¹⁴ verbunden. Sie ist grundsätzlich als Folge vorhergehender Ereignisse und als Vorlauf zukünftig noch zu fällender Entscheidungen zu verstehen.¹⁵ Jede Krise ist damit eine (unausweichliche) Veränderungssituation, mit einer Verengung von Handlungsalternativen und einer Aktions-

⁸ Zur unterschiedlichen - positiven wie negativen - Bewertung von Krisen in den verschiedensten Bereichen siehe Beiträge (als Auswahl) bei Carla Meyer/Katja Patzel-Mattern/Gerrit Jasper Schenk (Hrsg.): Krisengeschichte(n) - „Krise“ als Leitbegriff und Erzählmuster in kulturwissenschaftlicher Perspektive, Stuttgart 2013; Thomas Mergel (Hrsg.): Krisen verstehen - Historische und kulturwissenschaftliche Annäherungen, Frankfurt/Main 2012; Wolfgang Merkel: Demokratie und Krise - Zum schwierigen Verhältnis von Theorie und Empirie, Wiesbaden 2015; Hendrik Wallat: Das Bewusstsein der Krise - Marx, Nietzsche und die Emanzipation des Nichtidentischen in der politischen Theorie, Bielefeld 2009; Kurt Tepperwein: Krise als Chance - Wie man Krisen löst und zukünftig vermeidet, München 2005.

⁹ Mergel verweist auf die sozialistischen Gesellschaftsformen, die im Gegensatz zum Kapitalismus Krisen ja grundsätzlich überwinden und damit ganz abschaffen wollten. Nicht nur, dass dies eine Utopie darstellt - in einer permanent sich wandelnden Welt würde auch so der Anschluss an Veränderungen in der Umwelt verloren gehen. Vgl. Mergel, Krisen, S. 18; Walter Bühl: Krisentheorie - Politik, Wirtschaft und Gesellschaft im Übergang, Darmstadt 1984, S. 199ff.

¹⁰ Mergel, Krisen, S. 13.

¹¹ Vgl. Jürgen Staub: Der Begriff der Krise in der Psychologie, in: Carla Meyer/Katja Patzel-Mattern/Gerrit Jasper Schenk (Hrsg.): Krisengeschichte(n) - „Krise“ als Leitbegriff und Erzählmuster in kulturwissenschaftlicher Perspektive, Stuttgart 2013, S. 27-66, hier: S. 40.

¹² Raimund Hasse: Bausteine eines soziologischen Krisenverständnisses - Rückblick und Neubetrachtung, in: Thomas Mergel (Hrsg.): Krisen verstehen - Historische und kulturwissenschaftliche Annäherungen, Frankfurt/Main 2012, S. 29-45, hier: S. 38.

¹³ Vgl. Conrad Schetter: Krise, Katastrophe und soziale Ordnung - Der Bürgerkrieg in Afghanistan, in: Thomas Mergel (Hrsg.): Krisen verstehen - Historische und kulturwissenschaftliche Annäherungen, Frankfurt/Main 2012, S. 99-116, hier: S. 101.

¹⁴ Michael Hülsmann/Philip Cordes: Krise aus einer wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive. Einige Überlegungen zur Entwicklung eines Terminologiesystems und zur Eignung organisationstheoretischer Erklärungsansätze, in: Carla Meyer/Katja Patzel-Mattern/Gerrit Jasper Schenk (Hrsg.): Krisengeschichte(n) - „Krise“ als Leitbegriff und Erzählmuster in kulturwissenschaftlicher Perspektive, Stuttgart 2013, S. 67-96, hier: S. 70.

¹⁵ Vgl. o.V.: Routinen der Krise - Krise der Routinen, Themenpapier zum 37. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, 6.-10. Oktober 2014 in Trier, S. 2.

bzw. Entscheidungsnotwendigkeit verknüpft – oder wie es der Philosoph JÜRGEN HABERMAS ausgedrückt, wenn „die Struktur eines [...] Systems weniger Möglichkeiten der Problemlösung zulässt, als zur Bestandserhaltung in Anspruch genommen werden müssten“¹⁶.

Krisen sind im Sinne einer SCHUMPETERSCHEN schöpferischen (nach den ökonometrischen Analysen von RAINER METZ als stochastisch zu bezeichnende) Zerstörung ein integraler Bestandteil und – hier schließt sich der Kreis – ein Quasi-Normalzustand in kapitalistisch orientierten Marktwirtschaftssystemen.¹⁷ Das Verständnis von einer ständigen ökonomischen Krisensituation steht in der Tradition verschiedener historischer, politischer und soziologischer Denkschulen.¹⁸ Allen Denkschulen ist dabei gemein, dass sie Krisen als „Normalfall“ des Systems betrachten und sich nur in ihren Denkansätzen und Lösungskonzepten unterscheiden.

1.1 Die wirtschaftliche Krisensituation der 1970er und 1980er Jahre als historisch markanter Forschungsgegenstand

„Moderne Gesellschaften wandeln sich unaufhörlich, und die Vorstellung von einem jemals statisch oder gleichsam saturiert gewesenen Zustand würde in die Irre führen.“¹⁹ Dieser von THOMAS RAITHEL/ANDREAS RÖDDER/ANDREAS WIRSCHING konstatierte stetige Wandel mit seinen Ursachen und entsprechenden Auswirkungen stellt für Historiker einen wichtigen Untersuchungsgegenstand dar. Daraus ergeben sich für sie gute Gründe, wirtschaftliche Krisensituati-

¹⁶ Jürgen Habermas: Legitimationsprobleme im Spätkapitalismus, Frankfurt/Main 1973, S. 10.

¹⁷ Vgl. Alexander Ebner/Helge Peukert (Hrsg.): Werner Sombart - Nationalökonomie als Kapitalismustheorie. Ausgewählte Schriften, Marburg 2002, S. 439ff.; ergänzend Friedrich Lenger: Werner Sombart 1863-1941 - Eine Biographie, München 2012, S. 219ff.; Rainer Metz: Trend, Zyklus und Zufall - Bestimmungsgründe und Verlaufsformen langfristiger Wachstumsschwankungen, Stuttgart 2002.

¹⁸ Siehe dazu beispielhaft Alexander Nützenadel: Der Krisenbegriff der modernen Ökonomie, in: Thomas Mergel (Hrsg.): Krisen verstehen - Historische und kulturwissenschaftliche Annäherungen, Frankfurt/Main 2012, S. 47-58, hier: S. 49; Karl Marx: Kapital, Bd. 3: Der Gesamtprozess der kapitalistischen Produktion, Hamburg 1894, S. 274; Maurice Godelier: System, Struktur und Widerspruch im „Kapital“, Berlin 1970; Jürgen Habermas: Zur Rekonstruktion des Historischen Materialismus, Frankfurt/Main 1976; Habermas, Legitimationsprobleme, S. 11 und S. 67; Tanja Klenk/Frank Nullmeier: Politische Krisentheorien und die Renaissance von Konjunkturprogrammen, in: dms - der moderne staat - Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, Heft 2/2010, S. 273-294, hier: S. 275; Claus Offe: Krisen des Krisenmanagements - Elemente einer politischen Krisentheorie, in: Martin Jänicke (Hrsg.): Herrschaft und Krise - Beiträge zur politikwissenschaftlichen Krisenforschung, Opladen 1973, S. 197-223; Claus Offe: Strukturprobleme des kapitalistischen Staates - Aufsätze zur Politischen Soziologie, Frankfurt/Main 2005; Émile Durkheim: Über soziale Arbeitsteilung - Studie über die Organisation höherer Gesellschaften, Frankfurt/Main 1988, S. 437; Werner Plumpe: Wirtschaftskrisen - Geschichte und Gegenwart, München 2010, S. 21.; Karl Deutsch: Zum Verständnis von Krisen und politischer Revolutionen, in: Martin Jänicke (Hrsg.): Herrschaft und Krise - Beiträge zur politikwissenschaftlichen Krisenforschung, Opladen 1973, S. 90-100, hier: S. 92f.; Ulrich Oevermann: Klinische Soziologie - Konzeptualisierung, Begründung, Berufspraxis und Ausbildung, 1990, S. 15, Link: <http://userpage.fu-berlin.de/vogd/KlinischeSoziologie.pdf> (Stand 11.2016).

¹⁹ Thomas Raithel/Andreas Rödder/Andreas Wirsching: Einleitung, in: Ders. (Hrsg.): Auf dem Weg in die Moderne? Die Bundesrepublik Deutschland in den siebziger und achtziger Jahren, München 2009, S. 7-14, hier: S. 7.

onen im Allgemeinen zu analysieren und bestimmten Zeitabschnitten eine besondere Aufmerksamkeit zu widmen.²⁰ Dazu gehören sicherlich die Wirtschaftskrisen der 1970er und 1980er Jahre des 20. Jahrhunderts. Als zu untersuchender Zeitraum – hier in Anlehnung an den Zeithistoriker CHRISTOPH BOYER als Periode vom ersten Drittel der siebziger Jahre bis zum Jahr 1989 definiert – stellen sie den historischen Rahmen dieser Arbeit dar und werden im folgenden Text Untersuchungszeitraum genannt.²¹ Die Zeitspanne zwischen den Jahren 1970 und 1990 hat erkennbare Anfänge und ein klares Ende und ist somit, entsprechend der Feststellungen von HANS MAIER und GEROLD AMBROSIUS, gut zugänglich und „greifbar“.²²

Die 1970er und 1980er als Jahre eines weitreichenden gesellschaftlichen, sozialen und wirtschaftlichen Wandels

Nichts ist so beständig wie der Wandel – THOMAS RAITHEL/ANDREAS RÖDDER/ANDREAS WIRSCHING sehen den Untersuchungszeitraum retrospektiv sogar im Zeichen eines beschleunigten Wandels,²³ verbunden mit einer „Multiplizität von Abbrüchen und Umbrüchen“²⁴. Die Gleichzeitigkeit der vielen Veränderungen in jenen Jahren – jeweils für sich betrachtet schon ein umwälzendes Ereignis – beschreibt LUDGER PRIES als „historische Knotensituation [...], eines tiefgreifenden und qualitativen Wandels des ökonomisch-technischen Systems, von Produkten, Produktion und Arbeitsbedingungen“²⁵. Es ist jedoch kein dramatisch-abrupter ökonomischer Umbruch oder eine revolutionär zugespitzte Entscheidungssituation feststellbar, vielmehr

²⁰ Vgl. Vierhaus, *Vergangenheit*, S. 49. Ergänzend insbesondere für die 1970er Jahre siehe Christoph Kleßmann/Krzysztof Ruchniewicz/Rainer Eckert/Etienne François/Ingrid Gilcher-Holtey: Die 1970er-Jahre in Geschichte und Gegenwart, in: *Zeithistorische Forschungen*, Online-Ausgabe, 3/2006, H. 3, Link: <http://www.zeit-historische-forschungen.de/3-2006/id=4897> (Stand 11.2016).

²¹ Vgl. Christoph Boyer: Schwierige Bedingungen für Wachstum und Beschäftigung, in: Thomas Raithel/Thomas Schlemmer (Hrsg.): *Die Rückkehr der Arbeitslosigkeit - Die Bundesrepublik Deutschland im europäischen Kontext 1973 bis 1989*, München 2009, S. 9-22, hier: S. 10.

²² Zur Periodisierungsdebatte bezüglich der 1970er und 1980er Jahre siehe als Auswahl Hans Maier: Fortschrittsoptimismus oder Kulturpessimismus? Die Bundesrepublik Deutschland in den siebziger und achtziger Jahren, in: Thomas Raithel/Andreas Rödder/Andreas Wirsching (Hrsg.): *Auf dem Weg in die Moderne? Die Bundesrepublik Deutschland in den siebziger und achtziger Jahren*, München 2009, S. 167-180, hier: S. 167; Gerold Ambrosius: Sektoraler Wandel und internationale Verflechtung - Die bundesdeutsche Wirtschaft im Übergang zu einem neuen Strukturmuster, in: Thomas Raithel/Andreas Rödder/Andreas Wirsching (Hrsg.): *Auf dem Weg in die Moderne? Die Bundesrepublik Deutschland in den siebziger und achtziger Jahren*, München 2009, S. 17-30, hier: S. 17; Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael: Nach dem Boom - Neue Einsichten und Erklärungsversuche, in: Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael/Thomas Schlemmer (Hrsg.): *Vorgeschichte der Gegenwart - Dimensionen des Strukturbruchs nach dem Boom*, Göttingen 2016, S. 9-34, hier: S. 11ff.

²³ Vgl. Raithel/Rödder/Wirsching, *Einleitung*, S. 7.

²⁴ Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael: Der Epochenbruch in den 1970er-Jahren - Thesen zur Phänomenologie und den Wirkungen des Strukturwandels „nach dem Boom“, in: Knud Andresen/Ursula Bitzegeio/Jürgen Mittag (Hrsg.): *„Nach dem Strukturbruch“? Kontinuität und Wandel von Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) seit den 1970er-Jahren*, Bonn 2011, S. 25-40, hier: S. 38.

²⁵ Ludger Pries: *Betrieblicher Wandel in der Risikogesellschaft*, Opladen 1991, S. 11.

handelt es sich um ein „Ensemble [...] ineinander verschlungener politisch-sozial-ökonomisch-kultureller Steuerungs-, Reproduktions-, Umwelthanpassungs- und Legitimationsprobleme“²⁶. Die 1970er und 1980er Jahre können demnach als eine äußerst wichtige historische Zäsur, je nach Deutungsintensität als ein „Umbruch“²⁷ oder eine „Epochenschwelle“²⁸ beim Übergang in das 21. Jahrhundert betrachtet werden – GEOFFREY ELEY nennt sie die „Wasserscheide in der Geschichte des 20. Jahrhunderts“²⁹. Daraus ergibt sich, dass zunehmend Zeithistoriker diesen Zeitraum in Kooperation mit Nachbardisziplinen wie der Betriebs- und die Volkswirtschaftslehre sowie der Arbeitsmarktforschung verstärkt als markanten historischen Forschungsgegenstand verstehen und diesen fundiert bearbeiten.³⁰

In der Geschichtswissenschaft gibt es seit einigen Jahren die Bestrebungen, die Entwicklungen der 1970er und 1980er Jahre als einen wichtigen „Strukturbruch der Industriemoderne“³¹ zu historisieren. Im Zentrum steht dabei meist die Frage nach den Gewinnern und Verlierern dieser Strukturbruchsituation.³² Erörtert wurde das beispielsweise auf dem 50. Historikertag 2014 in Göttingen mit dem Oberthema „Westeuropa im 20. Jahrhundert“ und bei der International Conference of Labour and Social History der Friedrich-Ebert-Stiftung in 2012 sowie in

²⁶ Boyer, Bedingungen, S. 9.

²⁷ Boyer, Bedingungen, S. 10.

²⁸ Horst Möller: Die 1970er Jahre als zeithistorische Epochenschwelle, in: Bernhard Gotto/Horst Möller/Jean Mondot/Nicole Pelletier (Hrsg.): Nach „Achtundsechzig“ - Krisen und Krisenbewusstsein in Deutschland und Frankreich in den 1970er Jahren, München 2013, S. 1-12, hier: S. 1; ergänzend Ariane Leendertz/Wencke Meteling: Bezeichnungsrevolution, Bedeutungsverschiebung und Politik - Zur Einleitung, in: Ariane Leendertz/Wencke Meteling (Hrsg.): Die neue Wirklichkeit - Semantische Neuvermessung und Politik seit den 1970er-Jahren, Frankfurt/Main 2016, S. 13-33, hier: S. 14.

²⁹ Geoffrey Howard Eley: End of the Post-War? The 1970s as a Key Watershed in European History, in: Journal of Modern European History, Vol. 9/2011, Issue 1, S. 12-17; Thomas Schlemmer: Der diskrete Charme der Unsicherheit - Einleitende Bemerkungen, in: Morten Reitmayer/Thomas Schlemmer (Hrsg.): Die Anfänge der Gegenwart - Umbrüche in Westeuropa nach dem Boom, München 2014, S. 7-12, hier: S. 10.

³⁰ Dazu als Auswahl Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael: Nach dem Boom - Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970, Göttingen 2008; Christoph Boyer: Vom Keynesianismus und Staatssozialismus zum...? Sozialökonomische Umbrüche in Europa im späten 20. Jahrhundert, in: zeitgeschichte, 34. Jg./2007, Heft 3, S. 135-143; Eric Hobsbawm: The Age of Extremes 1914-1991, London 2004; Tony Judt: Die Geschichte Europas seit dem Zweiten Weltkrieg, Bonn 2006; Barry Eichengreen: The European Economy since 1945 - Coordinated Capitalism and Beyond, Princeton/New Jersey 2007; Ivan Berend: An Economic History of Twentieth Century Europe, Cambridge 2006, S. 263ff.; Jeffry Frieden: Global Capitalism - It's Fall and Rise in the Twentieth Century, New York 2006; Eric Thun: The Globalization of Production, in: John Ravenhill (Hrsg.): Global Political Economy, Oxford 2008, S. 346-372. Zur Epochenbildung siehe beispielhaft Anselm Doering-Manteuffel: Die deutsche Geschichte in den Zeitbögen des 20. Jahrhunderts, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte. Bd. 62/2014, Heft 3, S. 321-348, insbesondere S. 341ff.

³¹ Doering-Manteuffel/Raphael, Epochenbruch, S. 30.

³² Vgl. Reinhild Kreis: Tagungsbericht Historikertag 2014, Sektion: Gewinner und Verlierer „Nach dem Boom“ in Westeuropa, 23.09.-26.09.2014 Göttingen, in: H-Soz-Kult 20.10.2014, Link: <http://www.hsozkult.de/conferencereport/id/tagungsberichte-5631> (Stand 11.2016).

den erschienenen Sammelbänden von MORTEN REITMAYER/THOMAS SCHLEMMER, ANSELM DOERING-MANTEUFFEL/LUTZ RAPHAEL/THOMAS SCHLEMMER und ANDRÉ STEINER/WERNER PLUMPE.³³

In den meisten Fällen stehen die großen Volkswirtschaften Deutschland, Großbritannien und Frankreich im Mittelpunkt der Historisierung. Gerade in diesen Ländern spiegelt sich die Krisensituation jener Jahre in komplexen Transformationen und Umbrüchen deutlich wieder. Kleinere westeuropäische Länder, wie beispielsweise die skandinavischen oder die Benelux-Staaten, fehlen jedoch oft in diesen Vergleichen. Sie durchlebten die Krisenjahre teilweise wesentlich dramatischer (wie beispielsweise Luxemburg)³⁴, teilweise weitaus weniger dramatisch (wie beispielsweise Schweden) als die großen westeuropäischen Industrienationen. Es sollte in diesem Zusammenhang also immer beachtet werden, dass spezifisch deutsche, britische und französische Krisenverläufe jener Jahre nicht vorschnell zu gesamteuropäischen Entwicklungen erklärt werden.³⁵ Eine Vielzahl von Untersuchungen zeigen auch, dass allein schon innerhalb dieser drei großen Volkswirtschaften die Entwicklungen jener Jahre äußerst unterschiedlich bewertet werden – beispielhaft Großbritannien und Frankreich: Die Ausgangssituation war in beiden Ländern zwar ähnlich gestaltet, der Umgang mit den wirtschaftlichen und strukturellen Problemen in den 1970er und 1980er Jahren in einer entsprechenden „national-spezifischen Logik“ aber durchaus unterschiedlich.³⁶ Während für jene Jahre besonders Großbritannien eher mit seiner pessimistisch ausgerichteten gesellschaftlichen, ökonomischen und

³³ Vgl. Anna Karla: Bericht zum Historikertag 2014, Westeuropa im 20. Jahrhundert, in: H-Soz-Kult vom 30.01.2015, Link: <http://www.hsozkult.de/debate/id/diskussionen-2607> (Stand 11.2016); Morten Reitmayer/Thomas Schlemmer (Hrsg.): Die Anfänge der Gegenwart - Umbrüche in Westeuropa nach dem Boom, München 2014; Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael/Thomas Schlemmer (Hrsg.): Vorgeschichte der Gegenwart - Dimensionen des Strukturbruchs nach dem Boom, Göttingen 2016; Werner Plumpe/André Steiner (Hrsg.): Der Mythos von der postindustriellen Welt - Wirtschaftlicher Strukturwandel in Deutschland 1960 bis 1990, Göttingen 2016.

³⁴ Mit dem Niedergang der luxemburgischen Eisen- und Stahlindustrie ab Mitte der 1970er Jahren ging ein wichtiges Rückgrat des nationalen Wohlstands und die Quelle wirtschaftlicher Wertschöpfung verloren. Zeitweise waren vor den 1970er Jahren ein Viertel der Erwerbsbevölkerung in diesem Industriezweig beschäftigt, der fast zwei Drittel der Industrieproduktion ausmachte. Siehe dazu Guy Thewes: *Apropos... Geschichte des Großherzogtums Luxemburg*, Luxemburg 2008, S. 11; Gilbert Trausch: *Histoire du Luxembourg - Le destin européen d'un «petit pays»*, Toulouse 2002, S. 254; Thorsten Fuchshuber: *Tagungsbericht - Staat, Gesellschaft und Demokratisierung - Luxemburg im kurzen 20. Jahrhundert*, 27.-29.11.2014 in Luxemburg, in: H-Soz-Kult, Link: <http://www.hsozkult.de/event/id/termine-26265> (Stand 11.2016).

³⁵ Vgl. Arne Hordt: *Tagungsbericht Historikertag 2014, Sektion: Ein verlorenes Jahrzehnt? Die 1970er-Jahre in Frankreich und Großbritannien*, 23.-26.09.2014 Göttingen, in: H-Soz-Kult 20.10.2014, Link: <http://www.hsozkult.de/conferencereport/id/tagungsberichte-5644> (Stand 11.2016).

³⁶ Vgl. Hordt, *Tagungsbericht Historikertag 2014 mit folgenden Beiträgen*: Christiane Reinecke: *Die dunkle Seite des Wachstums - Zu einer Neubewertung der „Trente Glorieuses“ in der französischen Zeitgeschichte*, Jörg Arnold: *Vom Verlierer zum Gewinner – und zurück. Der „coal miner“ als Schlüsselfigur der britischen Zeitge-*

sozialen Selbstbeschreibung hervorsteht, wird die Entwicklung in Frankreich über die Krisenjahre positiv und als Zeitalter des Aufbruchs in die Moderne gesehen.³⁷ Dennoch, „entgegen aller Erwartungen beendeten die Krisen [...] jäh die Zuversicht in die Unaufhaltsamkeit des Fortschritts,“³⁸ charakterisiert der Historiker KONRAD JARAUSCH die Außergewöhnlichkeit der Situation jener Jahre in den westeuropäischen Staaten und unterstreicht damit nochmal ihren Bedeutungsgehalt als wichtiger Untersuchungsgegenstand in der Geschichts- und in der Wirtschaftswissenschaft.

Die 1970er und 1980er Jahre als Nachboomzeit mit der Rückkehr einer strukturell-ökonomischen Krisensituation

Jene Jahre stehen in der zeithistorischen Forschung für bedeutende ökonomische und strukturelle Entwicklungen in den westeuropäischen Industrienationen nach dem Zweiten Weltkrieg, die bis in die heutige Zeit reichen.³⁹ Nach dem Nachkriegsboom – dem gern etwas verklärten und ein wenig wehmütig bezeichneten „Wirtschaftswunder“, *golden age* oder *trente glorieuses*⁴⁰ – waren ab den 1970er Jahren die Bedingungen für Wachstum und Beschäftigung

schichte, Nicole Kramer: Kehrseiten des Krisenjahrzehnts. Neue Herausforderungen und gesellschaftliche Innovationen in Großbritannien; Hélène Miard-Delacroix: Zwischen Bewegung und Versteifung. Frankreich in den 1970er-Jahren.

³⁷ Vgl. Jim Tomlinson: Inventing 'Decline' - The Falling behind of the British Economy in the Postwar Years, in: English Historical Review, Vol. 49/1996, Nr. 4, S. 731-757; Lawrence Black/Hugh Pemberton/Pat Thane (Hrsg.): Reassessing 1970s Britain, Manchester 2013; Alwyn Turner: Crisis? What Crisis? Britain in the 1970s, London 2009; Jean-Francois Sirinelli: 1973-1974 - La fin des „Trente Glorieuses“, mais le coeur des „Vingt Décisives“, in: Bernhard Gotto/Horst Möller/Jean Mondot/Nicole Pelletier (Hrsg.): Nach „Achtundsechzig“ - Krisen und Krisenbewusstsein in Deutschland und Frankreich in den 1970er Jahren, München 2013, S. 45-50; Hélène Miard-Delacroix: Le choc pétrolier et la crise de société en Allemagne et en France, in: Bernhard Gotto/Horst Möller/Jean Mondot/Nicole Pelletier (Hrsg.): Nach „Achtundsechzig“ - Krisen und Krisenbewusstsein in Deutschland und Frankreich in den 1970er Jahren, München 2013, S. 51-60; Céline Pessis/Sezin Topcu/Christophe Bonneuil (Hrsg.): Une autre histoire des „trente glorieuses“. Modernisation, contestations et pollutions dans la France d'après guerre, Paris 2013 ; Hélène Miard-Delacroix: Zwischen Bewegung und Versteifung. Frankreich in der 1970er Jahren, Tagungsbericht Historikertag 2014, Sektion: Ein verlorenes Jahrzehnt? Die 1970er-Jahre in Frankreich und Großbritannien, 23.-26.09.2014 Göttingen, in: H-Soz-Kult 20.10.2014, Link: <http://www.hsozkult.de/conferencereport/id/tagungsberichte-5644> (Stand 11.2016).

³⁸ Konrad Jarausch: Verkannter Strukturwandel - Die siebziger Jahre als Vorgeschichte der Probleme der Gegenwart, in: Konrad Jarausch (Hrsg.): Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte, Göttingen 2008, S. 9-26, hier: S. 9.

³⁹ Zur Bedeutung der siebziger und achtziger Jahre in der zeithistorischen Forschung siehe beispielhaft André Steiner: Die siebziger Jahre als Kristallisationspunkt des wirtschaftlichen Strukturwandels in West und Ost?, in: Konrad Jarausch (Hrsg.): Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte, Göttingen 2008, S. 29-48; Doering-Manteuffel/Raphael, Boom, 2008; Doering-Manteuffel/Raphael, Boom, 2016; Konrad Jarausch (Hrsg.): Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte, Göttingen 2008; Konrad Jarausch: Krise oder Aufbruch? Historische Annäherungen an die 1970er Jahre, in: Zeithistorische Forschungen: Die 1970er Jahre - Inventur einer Umbruchszeit, 3. Jg./2006, Heft 3, S. 334-341; Anthony Sutcliffe: An Economic and Social History of Western Europe since 1945, London 1996; Colin Crouch: Social Change in Western Europe, Oxford 2000.

⁴⁰ Die so genannten 30 „glorreichen“ Nachkriegsjahre, d.h. die in Frankreich mit wirtschaftlichen Boom, Fortschrittsoptimismus und gesellschaftlichen Aufbruch verbundenen Jahre zwischen 1950 und 1975. Siehe dazu von Philipp Zessin den Tagungsbericht „Les trentes glorieuses“ - Wirtschaftlicher Boom, Fortschrittsoptimismus

deutlich schwieriger geworden.⁴¹ Im Gegensatz zu den stabiler scheinenden „langen“ 1950er und 1960er Jahren mit ihren festen Nachkriegslebenswelten und ihrer kontinuierlich, nachvollziehbaren und in ihren Auswirkungen vergleichsweise gut zu prognostizierenden positiven wirtschaftlichen Gesamtentwicklung – „Ausnahmejahre“⁴² nach WERNER PLUMPE –, scheinen die ereignisreichen „schnellen“ 1970er und 1980er Jahre durchweg durch eine problematische Situation sowie durch eine Zunahme von Diskontinuitäten in nahezu allen Bereichen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens geprägt zu sein.⁴³

Krisen bekamen im Untersuchungszeitraum wieder den (überwunden geglaubten) Charakter des Alltäglichen bzw. Allgegenwärtigen. Spätestens mit der zweiten Ölkrise nach 1979 wurde deutlich, dass es sich nicht um eine vorübergehende konjunkturelle, sondern um eine dauerhafte strukturelle Transition der Wirtschaftsstruktur handelte.⁴⁴ Ebenso war eine fortschreitende Internationalisierung in allen wirtschaftlichen Beziehungen und Prozessen deutlich feststellbar.⁴⁵ Weder die westeuropäischen Volkswirtschaften noch die dort ansässigen marktwirtschaftlich tätigen Unternehmen konnten sich diesem komplexen Geschehen entziehen. Umfassende Veränderungen in Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und auf Arbeitsmärkten aber auch in den Unternehmensstrukturen waren große Herausforderungen und erforderten vielfältige und neue Lösungsansätze. In gewissem Sinne kann diese Krisensituation als eine Art

und gesellschaftlicher Aufbruch 1950-1975, Konferenz 27.-28.05.2005 in Bielefeld, Link: <http://www.hsozkult.de/conferencereport/id/tagungsberichte-817> (Stand 11.2016).

⁴¹ Vgl. Boyer, Bedingungen, S. 9.

⁴² Plumpe, Wirtschaftskrisen, S. 99.

⁴³ Vgl. Steiner, Jahre, S. 29. Zur Gliederung historischer Zeiträume und die Periodisierung insbesondere der siebziger Jahre siehe Jarausch, Strukturwandel, S. 11. Ergänzend zu den „langen“ 1960er Jahren und im Kontext eines Ländervergleichs Deutschland-Frankreich-USA siehe Werner Kremp: Tagungsbericht „Frankreich, Deutschland und die USA in den ‚langen 1960er Jahren‘ - Ein transatlantisches Dreiecksverhältnis“, 30.05.2013 - 02.06.2013 in Saarbrücken, in: H-Soz-Kult, Link: <http://www.hsozkult.de/event/id/termine-21198> (Stand 11.2016). Weiterhin hat der Historiker Thomas Borstelmann eine Studie vorgelegt, die die unterschiedlichen Felder des Wandels und Krisen miteinander verknüpft, siehe dazu Thomas Borstelmann: *The 1970s - A New Global History from Civil Rights to Economic Inequality*, Princeton/Oxford 2012.

⁴⁴ Vgl. Gabriele Metzler: Staatsversagen und Unregierbarkeit in den siebziger Jahren?, in: Konrad Jarausch (Hrsg.): *Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte*, Göttingen 2008, S. 243-260, S. 248f.

⁴⁵ Im Folgenden soll eher von „Internationalisierung“ bzw. intensiverer weltwirtschaftlicher Integration als von „Globalisierung“ der Wirtschaft gesprochen werden, da „Globalisierung“ erst ab den neunziger Jahren zur Beschreibung dieser Entwicklung verwendet wird. Dazu Tim Schanetzky: *Die große Ernüchterung - Wirtschaftspolitik, Expertise und Gesellschaft in der Bundesrepublik 1966 bis 1982*, Berlin 2007, S. 44; Andreas Rödter: *Moderne-Postmoderne-Zweite Moderne - Deutungskategorien für die Geschichte der Bundesrepublik in den siebziger und achtziger Jahren*, in: Thomas Raither/Andreas Rödter/Andreas Wirsching (Hrsg.): *Auf dem Weg in eine neue Moderne - Die Bundesrepublik Deutschland in den siebziger und achtziger Jahren*, München 2009, S. 181-201, hier: S. 185; Kevin O'Rourke/Jeffrey Gale Williamson: *When did globalization begin?*, in: *European Review of Economic History*, Vol. 6/2002, Nr. 1, S. 25-50; Kevin O'Rourke: *Globalization in Historical Perspective*, in: Helmut Wagner (Hrsg.): *Globalization and Unemployment*, Berlin/Heidelberg 2000, S. 39-56.

Bewährungsprobe gesehen werden, in der – in Zeiten der Vollbeschäftigung entwickelte – arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Instrumente auf beiden Ebenen auf ihre Wirksamkeit überprüft und ggf. Veränderungsschlüsse bzw. Anpassungsnotwendigkeiten daraus gezogen wurden.

Der lange Nachkriegsboom schien im Untersuchungszeitraum offenkundig sein Ende erreicht zu haben. Er wurde durch eine ebenso lang anhaltende wirtschaftliche Krisensituation abgelöst, was intensiv in der so genannten „Nach dem Boom“-Debatte, angestoßen von ANSELM DOERING-MANTEUFFEL und LUTZ RAPHAEL, thematisiert wird.⁴⁶ Auch sie definieren die 1970er- (und 1980er-) Jahre als eine Zeit des beschleunigten Wandels, zugleich als Umbruchphase nach dem Boom mit neuen Freiheiten, Innovationen und Entwicklungschancen.⁴⁷ Der von ihnen angesprochene „Strukturbruch“⁴⁸ wird als Aufbruch, aber auch als Eingangsschwelle zur Problemgeschichte der Gegenwart gesehen.

KRISTOFFER KLAMMER stellt in seinen Analysen fest, dass diese Situation interessanterweise von Zeitgenossen zunächst, jedenfalls bis zur Mitte der siebziger Jahre, gar nicht als solch eine (wirtschaftlich) kritische Lage interpretiert wurde.⁴⁹ Es zeigte sich eine gewisse Lethargie in den politischen und wirtschaftlichen institutionellen Strukturen der späten sechziger Jahre, sich auf die Veränderungen folgerichtig einzustellen.⁵⁰ In den Jahrzehnten nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges bis Mitte der siebziger Jahre hatte in den meisten europäischen Ländern eine gewisse Gewöhnung an die positive wirtschaftliche Situation stattgefunden. „Die in den

⁴⁶ Vgl. Doering-Manteuffel/Raphael, Boom, 2008; Doering-Manteuffel/Raphael, Boom, 2016; Lutz Raphael: Nach dem Boom - die 1970er Jahre im europäischen Zusammenhang, in: Tobias Dietrich/Katharina Zey-Wortmann (Hrsg.): Die 1970er Jahre in Geschichtswissenschaft und Unterricht, Frankfurt/Main 2012, S. 19-37; Doering-Manteuffel/Raphael, Epochenbruch.

⁴⁷ Vgl. Christian Marx: Tagungsbericht - Vorgeschichte der Gegenwart. Dimensionen des Strukturbruchs nach dem Boom, 27.-29.06.2013 München, in: H-Soz-Kult, Link: <http://www.hsozkult.de/conferencereport/id/tagungsberichte-4980> (Stand 11.2016).

⁴⁸ Doering-Manteuffel/Raphael, Epochenbruch, S. 30; Anselm Doering-Manteuffel: Langfristige Ursprünge und dauerhafte Auswirkungen. Zur historischen Einordnung der siebziger Jahre, in: Konrad Jarausch (Hrsg.): Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte, Göttingen 2008, S. 313-329, hier: S. 313.

⁴⁹ Vgl. Kristoffer Klammer: Die „(Wirtschafts-)Krisen“ von 1966/67 und 1973-75 - Annäherungen aus historisch-semantischer Perspektive, in: Inga Klein/Sonja Windmüller (Hrsg.): Kultur der Ökonomie - Zur Materialität und Performanz des Wirtschaftlichen, Bielefeld 2014, S. 215-234; dazu auch Johanna Wolf: Tagungsbericht „Arbeitnehmerinteressen in Krisenzeiten: 1929-1973/74-2008ff.“, 15.-16.06.2012 Berlin, in: H-Soz-Kult, Link: <http://www.hsozkult.de/conferencereport/id/tagungsberichte-4595> (Stand 11.2016).

⁵⁰ Vgl. Michael Joseph Piore/Charles Frederick Sabel: Das Ende der Massenproduktion - Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in der Gesellschaft, Berlin 1989, S. 186.

Nachkriegsjahrzehnten entstandene wirtschaftliche Erfolgsgewissheit erschwerte die Wahrnehmung der Anfang der siebziger Jahre einsetzenden strukturellen Veränderungen⁵¹, charakterisiert KONRAD JARAUSCH diese paradox scheinende Situation. Ökonomische Krisen schienen durch politische Eingriffe als beherrschbar, überwindbar und sogar grundsätzlich vermeidbar zu sein. Es hatte sich durch die lange Boomzeit ein keynesianischer Planungs- oder „Steuerungsoptimismus“⁵² entwickelt, der stärker werdende Glaube an die politische Beherrsch- und Steuerbarkeit aller wirtschaftlicher Prozesse (beispielsweise in Deutschland manifestiert durch das zeitgenössische Schlagwort der „Globalsteuerung“ bzw. in Großbritannien durch den Begriff des *managed capitalism*) – selbst wenn die meisten Industriestaaten nur eine in Ansätzen an KEYNES orientierte Wirtschaftspolitik verfolgt hatten.⁵³ Für MORTEN REITMAYER sind die 1970er und 1980er Jahre des „Verlusts des uneingeschränkten Vertrauens auf den ‚Fortschritt‘ der Geschichte, des Ende des selbstverständlichen Wirtschaftswachstums und der Vollbeschäftigung sowie des Niedergangs des sozialdemokratisch gefärbten Reformoptimismus“⁵⁴. Auch für WINFRIED SÜß und THOMAS SCHLEMMER sind diese Jahre eine Zeit der Veränderung – die Jahre bis 1989 als eine krisenhafte Inkubationszeit im Zeichen des Abschieds vom „keynesianischen Traum“⁵⁵ und der Entfaltung neuer Ordnungsmuster im Zeichen des so genannten Neoliberalismus.⁵⁶

Im Laufe der späten siebziger Jahre verdichteten sich die wirtschaftlichen Einbrüche und rückten damit die Entwicklung als krisenhafte Situation stärker in das öffentliche Bewusstsein – dann allerdings umso schneller und intensiver.⁵⁷ Zunächst noch als vorübergehende Schwankung der wirtschaftlichen Aktivität interpretiert, entwickelte sich die Situation spätestens in

⁵¹ Konrad Jarausch: Zwischen „Reformstau“ und „Sozialabbau“ - Anmerkungen zur Globalisierungsdebatte in Deutschland 1973-2003, in: Konrad Jarausch (Hrsg.): Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte, Göttingen 2008, S. 330-349, hier: S. 332.

⁵² Nützenadel, Krisenbegriff, S. 52.

⁵³ Vgl. Alexander Nützenadel: Stunde der Ökonomen - Wissenschaft, Politik und Expertenkultur in der Bundesrepublik 1949-1974, Göttingen 2005, S. 353f.; Rödder, Moderne, S. 196.

⁵⁴ Morten Reitmayer: Nach dem Boom - eine neue Belle Époque? Versuch einer vorläufigen Synthese, in: Morten Reitmayer/Thomas Schlemmer (Hrsg.): Die Anfänge der Gegenwart - Umbrüche in Westeuropa nach dem Boom, München 2014, S. 13-21, hier: S. 13.

⁵⁵ Winfried Süß: Der keynesianische Traum und sein langes Ende - Sozialökonomischer Wandel und Sozialpolitik in den siebziger Jahren, in: Konrad Jarausch (Hrsg.): Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte, Göttingen 2008, S. 120-137.

⁵⁶ Vgl. Schlemmer, Charme, S. 11. Thomas Schlemmer sieht eine erheblich Beschleunigung des ökonomischen Strukturwandels durch den Zusammenbruch des Ostblocks 1989 bis 1992. Seiner Ansicht nach könnte diese Post-Boom-Phase mit dem Ausbruch der Finanzkrise 2008 zu einem Ende gekommen sein.

⁵⁷ Vgl. Piore/Sabel, Ende, S. 185; Kristoffer Klammer: Vom Ölpreisschock zur „kleinen Weltwirtschaftskrise“ - Zeitdeutungen und Interpretationsweisen im bundesdeutschen Krisendiskurs 1973-75, in: Johannes Platz/Meik Woyke (Hrsg.): Arbeitnehmerinteressen in Krisenzeiten, Bonn 2016.

den achtziger Jahren zu dem „Symbol einer fundamentalen Krise der globalen politisch-ökonomischen Nachkriegsordnung“⁵⁸, gerne als „Zweite Weltwirtschaftskrise“⁵⁹ mit dem „Verlust der Zukunft“⁶⁰ beschrieben. Diese Entwicklung war für viele westeuropäische Volkswirtschaften belastend. Beispielsweise musste Großbritannien – vom damaligen innerstaatlichen Verständnis her immer noch in der Tradition einer Weltmacht – beim Internationalen Währungsfonds erstmals finanzielle Unterstützung beantragen, was als Kompromittierung des Landes gesehen wurde und zu großen innenpolitischen Verwerfungen führte.

Die 1970er und 1980er Jahre als Zeitalter des Post-Fordismus mit veränderten Produktionsregimen

Im wissenschaftlichen Diskurs stehen diese Jahre auch für die Krise bzw. das aufziehende Ende des Fordismus – und einer beginnenden (allerdings wenig eindeutig definierten) Phase des Post-Fordismus.⁶¹ Waren in den Jahrzehnten zuvor in der industriellen Produktion meist nur einfache und klar strukturierte Teilverrichtungen vorherrschend, so mussten nun stärker komplexe und anspruchsvolle Gesamtleistungen erbracht werden, die ein „erweitertes Handlungswissen“⁶² durch intensive Aus- und Weiterbildungsprozesse der Beschäftigten zur Voraussetzung hatten.⁶³ Es war ab den siebziger Jahren eine Abkehr von der linearen großbetrieblichen Massenfertigung hin zu kleineren und flexibleren Industrieeinheiten (mit neuen Unternehmensstrategien und Produktionstechnologien) feststellbar.⁶⁴ Die steigenden Produktionskosten durch die Ölpreiskrisen, die Verlangsamung der Produktivitätszuwächse und die Stagnierung des Absatzes sowie die sich schnell verändernden Weltmarktconstellations (wie liberalisierte Handels- und Kapitalmärkte) stellten die Funktionsfähigkeit dieses eng durchrationalisierten Systems der standardisierten Massenproduktion und den Glaube an eine umfängliche Planungs- und Steuerungsfähigkeit von Gesellschaft und Wirtschaft zunehmend infrage.⁶⁵ Der

⁵⁸ Prisching, Krisen, S. 16.

⁵⁹ Prisching, Krisen, S. 16.

⁶⁰ Metzler, Staatsversagen, S. 249.

⁶¹ Vgl. Rüdiger Hachtmann: Gewerkschaften und Rationalisierung, in: Knut Andresen/Ursula Bitzegeio/Jürgen Mittag (Hrsg.): Nach dem Strukturbruch?, Bonn 2011, S. 181-209, hier: S. 181.

⁶² Pries, Wandel, S. 11.

⁶³ Vgl. Hachtmann, Gewerkschaften, S. 185.

⁶⁴ Vgl. OECD (Hrsg.): Employment in Small and Large Firms - Where Have the Jobs Come From; in: The OECD Employment Outlook 1985, Paris 1985, S. 64-82; ergänzend Werner Sengenberger/Gary Loveman/Michael Piore (Hrsg.): The Re-emergence of Small Enterprises - Industrial Restructuring in Industrialized Countries, Genf 1990; René Leicht/Reinhard Stockmann: Die Kleinen ganz groß? Der Wandel der Betriebsgrößenstruktur im Branchenvergleich, in: Soziale Welt, 44. Jg./1993, Nr. 2, S. 243-274, hier: S. 246f.; Ulrich Cramer: Klein- und Mittelbetriebe - Hoffnungsträger der Beschäftigungspolitik?, in: MittAB, 20. Jg./1987, Heft 1, S. 15-29.

⁶⁵ Vgl. Rüdiger Hachtmann/Adelheid von Saldern: „Gesellschaft am Fließband“ - Fordistische Produktion und Herrschaftspraxis in Deutschland, in: Zeithistorische Forschungen, Nr. 6/2009, S. 186-208, hier: S. 203.

Sozialforscher DIETER SAUER bezeichnet diese strukturelle Entwicklung als die „langsame Auflösung der fordistischen Arbeitsgesellschaft“⁶⁶.

Für RÜDIGER HACHTMANN ist der Fordismus eng mit der industriellen Entwicklung (und der Wohlfahrtsmehring) des 20. Jahrhunderts verbunden und damit ein Epochenbegriff für den Zeitraum zwischen Mitte der 1920er Jahre und Mitte der 1970er Jahre – insofern ist der Fordismus eine „Signatur des kurzen 20. Jahrhunderts“⁶⁷. Selbst wenn der Fordismus nie die gesamte Wirtschaft und nicht einmal alle Teile besonders geeigneter Industriebranchen dominiert hat, ist dennoch unzweifelhaft, dass er dem 20. Jahrhundert in nationalen und transnationalen Dimensionen nachhaltig seinen Stempel aufgedrückt hat.⁶⁸ Mit dessen abnehmender Dominanz verbindet HACHTMANN konsequenterweise ein aufziehendes Ende jenes Jahrhunderts. Von einem endgültigen „Ende des Fordismus“ zu sprechen, wäre allerdings verfrüht.⁶⁹ Die standardisierte Fließband-Massenproduktion wurde durch den Übergang in den siebziger Jahren bis in die heutige Zeit nie komplett abgeschafft, Doch es zeigte sich, dass sich neue Produktionskonzepte und die fortwährende Innovation bei Gütern und Dienstleistungen als Wachstumsmotoren herauskristallisierten.⁷⁰ Seine ihm ursprünglich anhaftende Faszination als produktive Zukunftsvision hatte der Fordismus verloren und bekam zunehmend das Image eines strukturkonservativen Konzepts.⁷¹

Im Rahmen der mit dieser Thematik verknüpften wissenschaftlichen Debatte setzt eine kritische Reflexion der in der Krisensituation angewandten Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik sowie ein offener Diskurs über daraus folgende neue Produktionskonzepte und Visionen einer künftigen Arbeitsorganisation ein.⁷² Es änderten sich im Untersuchungszeitraum die Bedürf-

⁶⁶ Dieter Sauer: Permanente Reorganisation - Unsicherheit und Überforderung in der Arbeitswelt, in: Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael/Thomas Schlemmer (Hrsg.): Vorgeschichte der Gegenwart - Dimensionen des Strukturbruchs nach dem Boom, Göttingen 2016, S. 37-55, hier: S. 39.

⁶⁷ Rüdiger Hachtmann: Fordismus, Docupedia-Zeitgeschichte, Link: <http://docupe-dia.de/zg/Fordismus?ol-did=106347> (Stand 11.2016), S. 7.

⁶⁸ Vgl. Hachtmann/von Saldern, Gesellschaft, S. 207.

⁶⁹ Vgl. Hachtmann, Gewerkschaften, S. 207.

⁷⁰ Vgl. Uwe Schimank: Sozialer Wandel - Wohin geht die Entwicklung?, in: Stefan Hradil (Hrsg.): Deutsche Verhältnisse - Eine Sozialkunde, Bonn 2012, S. 17-41, hier: S. 28.

⁷¹ Vgl. Hachtmann/von Saldern, Gesellschaft, S. 207.

⁷² Vgl. Hachtmann/von Saldern, Gesellschaft, S. 204. Überlegungen zu alternativen Produktionsmodellen finden sich beispielsweise bei Robert Boyer/Michel Freyssenet: Produktionsmodelle - Eine Typologie am Beispiel der Automobilindustrie, Berlin 2003; Stephan von Bandemer/Volker Eichener/Josef Hilbert (Hrsg.): Anthropozentrische Produktionssysteme - Die Neuorganisation der Fabrik zwischen „Lean Produktion“ und „Sozialverträglich-

nisse der in den Betrieben arbeitenden Menschen. Eine verstärkte Diskussion über die Humanisierung und Demokratisierung der Arbeitswelt waren die Folge und erste wichtige Treiber von Veränderungen.⁷³ Damit verbunden sind die so genannte *human relations*-Bewegung und der motivationstheoretische Ansatz.⁷⁴ Ihnen gemeinsam war eine neue Sichtweise über sozi-

keit“, Opladen 1993; Tilla Siegel: Schlank und flexibel in die Zukunft? Überlegungen zum Verhältnis von industrieller Rationalisierung und gesellschaftlichem Umbruch, in: Brigitte Aulenbacher/Tilla Siegel (Hrsg.): Diese Welt wird völlig anders sein - Denkmuster der Rationalisierung, Pfaffenweiler 1995, S. 175-195; Charles Sabel/Jonathan Zeitlin: Stories, Strategies, Structures - Rethinking Historical Alternatives to Mass Production, in: Ders. (Hrsg.): World of Possibilities - Flexibility and Mass Production in Western Industrialization, Cambridge 1997, S. 1-36; Horst Kern/Michael Schumann: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München 1984; Michael Piore/Charles Sabel: The Second Industrial Divide - Possibilities for Prosperity, New York 1984; Max Koch: Arbeitsmärkte und Sozialstrukturen in Europa - Wege zum Postfordismus in den Niederlanden, Schweden, Spanien, Großbritannien und Deutschland, Berlin 2002, S. 45ff. und S. 77ff.; Anselm Doering-Manteuffel: Nach dem Boom - Brüche und Kontinuitäten der Industriemoderne seit 1970, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte, 55. Jg./2007, Heft 4, S. 559-582; Reitmayer, Boom; Anselm Doering-Manteuffel: Die Vielfalt der Strukturbrüche und die Dynamik des Wandels in der Epoche nach dem Boom, in: Morten Reitmayer/Thomas Schlemmer (Hrsg.): Die Anfänge der Gegenwart - Umbrüche in Westeuropa nach dem Boom, München 2014, S. 153-145. Anzumerken wäre in diesem Zusammenhang, dass nach Rüdiger Hachtmann die von Anselm Doering-Manteuffel und Lutz Raphael angestoßene „Nach dem Boom“-Debatte nicht zwangsläufig mit dem Fordismus bzw. Post-Fordismus gleichzusetzen ist, da die Ausgangspunkte voneinander abweichen, vgl. Hachtmann, Gewerkschaften, S. 183 und Volker Elis: Von Amerika nach Japan - und zurück. Die historischen Wurzeln und Transformationen des Toyotismus, in: Zeithistorische Forschungen, Nr. 6/2009, Heft 2, S. 255-275.⁷³ Vgl. Hachtmann, Gewerkschaften, S. 196 und Sebastian Seng: Tagungsbericht „Wertewandel in Wirtschaft und Arbeitswelt? Arbeit, Leistung und Führung in den 1970er und 1980er Jahren in der Bundesrepublik Deutschland“, 26.03.2015-28.03.2015 Mainz, in: H-Soz-Kult, Link: <http://www.hsozkult.de/conferencereport/id/tagungsberichte-6004> (Stand 11.2016). In der historischen Wissenschaft ist allerdings umstritten, in wie weit von einem „Wertewandel“ gesprochen werden kann. Es besteht dabei immer die Gefahr zeigenössische Beschreibungen von Veränderungen kritiklos zu übernehmen und nicht in der entsprechenden Distanz zu hinterfragen. So würden nur die damaligen Kategorien, Trendbehauptungen und Theorien ohne Erkenntnisgewinn reproduziert werden. Siehe dazu Bernhard Dietz/Christoph Neumaier/Andreas Rödder (Hrsg.): Gab es den Wertewandel? Neue Forschungen zum gesellschaftlich-kulturellen Wandel seit den 1960er Jahren, München 2014; Bernhard Dietz/Christopher Neumaier: Vom Nutzen der Sozialwissenschaften für die Zeitgeschichte - Werte und Wertewandel als Gegenstand historischer Forschung, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte, 60. Jg./2012, Heft 2, S. 293-304; Lutz Raphael: Rezension zu Bernhard Dietz/Christoph Neumaier/Andreas Rödder (Hrsg.): Gab es den Wertewandel? Neue Forschungen zum gesellschaftlich-kulturellen Wandel seit den 1960er Jahren. München 2014, in: H-Soz-Kult vom 18.07.2014, Link: www.hsozkult.de/publicationreview/id/rezbuecher-21648 (Stand 11.2016).

⁷⁴ Die human relations-Bewegung hat bereits seit den 1920er und 1930er Jahren in der betrieblichen Organisationspraxis eine hohe Bedeutung. Grundlage bildete eine empirische, psychologische Versuchsreihe der beiden Harvard-Professoren Elton Mayo und Fritz Jules Roethlisberger 1927-1932 in den Chicagoer Hawthorne-Werken der Western Electric Company. Es wurde festgestellt, dass human relations (=menschlich-soziale Beziehungen) für die Produktivität von hoher Bedeutung waren und so zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz eine vorrangige Stellung einräumt wurden. Der motivationstheoretische Ansatz geht auf klinischen Untersuchungen von Abraham Maslow in den 1930er und 1940er Jahren zurück, die Mitte der 1950er Jahre von Douglas McGregor auf die Arbeitsmotivation übertragen wurden. Kritisch gesehen wurde, dass es sich bei den beiden Ansätzen um recht eindimensionale Harmoniemodelle handelt, die Konflikte weitgehend ausblendeten. Siehe dazu Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Human Relations, Link: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78124/human-relations-v4.html> (Stand 11.2016); Ruth Rosenberger: Experten für Humankapital - Die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik Deutschland, München 2008, S. 192; Fritz Jules Roethlisberger/William Dickson: Management and the Worker - An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago,

alen Beziehungen im Betrieb zwischen den Mitarbeitern bzw. zwischen Mitarbeitern und Führungskräften – ein besserer Zusammenhalt zwischen allen Angehörigen eines Unternehmens. Diese Beziehungen sollten möglichst konfliktfrei sein und sich damit positiv auf die Arbeitsleistung auswirken.

Die Krisen der 1970er und 1980er Jahre als Wegbereiter in Richtung einer stärker wissensbasierten Produktionsgesellschaft

Die „siebziger Jahre des 20. Jahrhunderts als Ende einer Ära und als Anfang einer anderen“⁷⁵, beschreibt es WOLFGANG STREECK treffend. Der Untersuchungszeitraum markiert nicht nur den Abschied von der ewig scheinenden wirtschaftlichen Prosperität der Nachkriegszeit.⁷⁶ Auch die Struktur wirtschaftlicher Produktionsprozesse – im Folgenden als Produktionsregime⁷⁷ bezeichnet – und die damit verbundene Organisation von Produktions- bzw. Wirtschaftsgesellschaften (also deren Arbeits- und Gesellschaftsorganisation) wandelt sich. Gerne wird dies plakativ mit Schlagworten wie „Dritte Industrielle Revolution“, „Dienstleistungsgesellschaft“, „Informationsgesellschaft“ oder „Wissensgesellschaft“ verbunden.⁷⁸ Mit jenen Begriffen soll

Cambridge/Mass. 1939; Emil Walter-Busch: Das Auge der Firma - Mayos Hawthorne-Experimente und die Harvard Business School, 1900–1960, Stuttgart 1989.

⁷⁵ Wolfgang Streeck: Gekaufte Zeit - Die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus, Berlin 2013, S. 10.

⁷⁶ Zur Nachkriegsboomzeit ausführlicher der Sammelband Hartmut Kaelble (Hrsg.): Der Boom 1948-1973 - Gesellschaftliche und wirtschaftliche Folgen in der Bundesrepublik Deutschland und in Europa, Opladen 1992; Wolfgang Kleber: Der Boom 1948-1973 - Die sektorale und sozialrechtliche Umschichtung der Erwerbsstruktur in Deutschland 1882-1970, in: Max Haller/Walter Müller (Hrsg.): Beschäftigungssysteme im gesellschaftlichen Wandel, Frankfurt/New York 1983, S. 234-275.

⁷⁷ Zur Verwendung dieses Begriffs siehe u.a. Werner Abelshäuser: Umbruch und Persistenz - Das deutsche Produktionsregime in historischer Perspektive, in: Geschichte und Gesellschaft, 27. Jg./2001, Heft 4, S. 503-523; Rogers Hollingsworth: Continuity and Changes in Social Systems of Production - The Cases of Japan, Germany and the United States, in: Ders./Robert Boyer (Hrsg.): Contemporary Capitalism - The Embeddedness of Institutions, Cambridge 1997, S. 265-310; Martin Kenney/Richard Florida: Beyond Mass Production and the Labor Process in Japan, in: Politics and Society, Vol. 16/1988, Nr. 1, S. 121-158.

⁷⁸ Die Begriffe „Informationsgesellschaft“ und „Wissensgesellschaft“ werden oft synchron verwendet. Im Kern sind beide Konzepte ähnlich. Erstere bezieht sich auf die Diagnose (und Konsequenzen) der veränderten technischen Möglichkeiten der Informationsverarbeitung und mit der Digitalisierung von Kommunikation. Der Begriff der Wissensgesellschaft ist jedoch etwas weiter gefasst und verweist eher auf den umfassenden Prozess der Wissensbasierung von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Siehe dazu Christiane Reinecke: Wissensgesellschaft und Informationsgesellschaft, Docupedia-Zeitgeschichte, Link: <https://docupedia.de/zg/Wissensgesellschaft> (Stand 11.2016), S. 1. Beide Begriffe bzw. deren Konzepte befinden sich immer noch in einem Historisierungsprozess. Zur jüngeren, bundesdeutschen Debatte siehe Jakob Vogel: Von der Wissenschafts- zur Wissensgeschichte - Für eine Historisierung der „Wissensgesellschaft“ in Deutschland, in: Geschichte und Gesellschaft, 30. Jg./2004, Heft 4, S. 639-660; Margit Szöllösi-Janze: Wissensgesellschaft in Deutschland - Überlegungen zur Neubestimmung der deutschen Zeitgeschichte über Verwissenschaftlichungsprozesse, in: Geschichte und Gesellschaft, 30. Jg./2004, Heft 2, S. 277-313; Nützenadel, Stunde, S. 12ff.; Schanetzky, Ernüchterung, S. 14. Zur internationalen Debatte siehe Cristiano Castelfranchi: Six critical remarks on science and the construction of the knowledge society, in: Journal of Science Communication, Vol. 6/2007, Nr. 4, S. 1-3; Daniel Innerarity: Power and knowledge - The politics of the knowledge society, in: European Journal of Social Theory, Vol. 16/2013, Nr. 1, S. 3-16; Gernot Böhme/Nico Stehr (Hrsg.): The Knowledge Society - The Growing Impact of Scientific Knowledge on Social Relations, Dordrecht 1986; Nico Stehr: Arbeit, Eigentum und Wissen - Zur Theorie von

im Sinne des Drei-Sektoren-Modells⁷⁹ plakativ der Übergang von einer bestehenden traditionellen Industriegesellschaft auf Basis repetitiver, maschinell-manueller Produktionsarbeit der zweiten Industriellen Revolution (Fordismus) hin zu einer fortschrittlich erscheinenden, wissensorientierten Dienstleistungsgesellschaft auf der technologischen Basis der dritten, der elektronischen Revolution beschrieben werden.

Die Idee einer revolutionären, also abrupten Bedeutungsverschiebung vom sekundären zum tertiären Sektor, das Bild einer dramatischen Überwindung der bestehenden Industriegesellschaft hin zu einer „postindustriellen“ bzw. „postmodernen“ Gesellschaft muss jedoch zumindest für den Untersuchungszeitraum kritisch gesehen und die obigen Schlagworte mit Vorsicht verwendet werden.⁸⁰ Die Schriften von FRITZ MACHLUP, PETER DRUCKER, DANIEL BELL oder ALAIN TOURAINE können retrospektiv nur als partielle Versuche – als „Verlegenheitslösungen“⁸¹ so KONRAD JARAUSCH – einer Beschreibung der zeitgenössischen Entwicklungen gewertet werden.⁸² Allein schon die Begriffsdefinitionen sind unklar und wenig zielführend – LEON LINDBERG stellte beispielsweise bereits in den 1970er Jahren insgesamt dreißig verschiedene Definitionen des Begriffs „postindustriell“ zusammen.⁸³ Eine Konzentration der veränderten Konstel-

Wissensgesellschaften, Frankfurt/Main 1994. Zur kritischen Behandlung der Konzepte siehe Uwe Bittlingmayer: Wissensgesellschaft als Wille und Vorstellung, Konstanz 2005; Dirk Tänzler/Hubert Knoblauch/Hans-Geord Soeffner (Hrsg.): Zur Kritik der Wissensgesellschaft, Konstanz 2006.

⁷⁹ Die drei Sektoren (Land- und Forstwirtschaft sowie Fischerei, warenproduzierendes Gewerbe und Dienstleistungen, wie beispielsweise Handel, Kreditgewerbe oder Verkehr) beziehen sich auf das Drei-Sektoren-Modell wie es u.a. bei Jean Fourastié, Allan Fisher oder Colin Clark zu finden ist. Siehe ergänzend Jean Fourastié: Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts, Köln 1954; Colin Clark: The Conditions of Economic Progress, London 1957; Allan Fisher: The Clash of Progress and Security, London 1935.

⁸⁰ Dazu auch Rödder, Moderne, S. 182ff.

⁸¹ Jarausch, Strukturwandel, S. 9, ausführlicher dazu S. 15ff.

⁸² Drucker stellte fest, dass durch die Bildungsexpansion in den USA in den sechziger Jahren Wissen sich zum zentralen Produktionsfaktor in der Wirtschaft entwickelt hatte und leitete daraus den Begriff des „Wissensarbeiters“ (knowledge worker) als zentrale Figur der (amerikanischen) Arbeitsgesellschaft ab. Er ging davon aus, dass manuelle Tätigkeiten an Bedeutung verlore und Arbeitskräfte freier und selbstbestimmter ihre Beschäftigung ausüben könnten. Neue Technologien, die auf wissenschaftliche Errungenschaften basieren, würden künftig ökonomisch bedeutsamer werden. Einen Schritt weiter war Machlup gegangen, der alle Aktivitäten von Wissen und alle damit Beschäftigten in einer „Wissensindustrie“ zusammengefasst hatte. Er stimmte mit Drucker überein, dass der künftige Schwerpunkt wirtschaftlicher Entwicklung auf der Produktion „geistiger Güter“ liegen werde. Siehe dazu u.a. Peter Drucker: The Age of Discontinuity - Guidelines to our Changing Society, New York 1969; Peter Drucker: Landmarks of Tomorrow - A Report on the New Post-Modern World, New York 1957; Fritz Machlup: The Production and Distribution of Knowledge in the United States, Princeton 1962; Christoph Boyer: Gesellschaften ohne Krise? Der Staatssozialismus, in: Thomas Mergel (Hrsg.): Krisen verstehen - Historische und kulturwissenschaftliche Annäherungen, Frankfurt/Main 2012, S. 165-175, hier: S. 172; Alain Touraine: Die postindustrielle Gesellschaft, Frankfurt/Main 1972; Daniel Bell: The Coming of Post-Industrial Society, New York 1973.

⁸³ Vgl. Leon Lindberg: Politics and the Future of Industrial Society, New York 1976, S. 17.

lation von Wirtschaft und Gesellschaft im Untersuchungszeitraum auf einen einzigen treffenden, überzeugenden und umfassend die Veränderungen beschreibenden Begriff gelingt damit nicht. Auch Betitelungen wie beispielsweise ULRICH BECK'S „Risikogesellschaft“ greifen zu kurz und beschreiben nur Teilaspekte des Veränderungsprozesses, was auf all die Widersprüche dieser Übergangsepoche zwischen Aufbruchsstimmung und Krisengefühl hindeutet.⁸⁴

Weiterhin muss kritisch angemerkt werden, dass die den Veränderungen zu Grunde gelegte sektorale Verschiebung im Gesamtbild oft überzeichnet wird und als weit weniger bedeutsam gesehen werden kann, als zunächst angenommen. Zum einen war der damalige Stellenwert des industriellen Sektors im Vergleich zu den anderen beiden Sektoren von Land zu Land recht unterschiedlich ausgeprägt und demnach war auch der Übergang zu einer „Dienstleistungsgesellschaft“ in jedem Land mal mehr und mal weniger stark. ANDRÉ STEINER sieht eine hohe Bedeutung des industriellen Sektors in den Nachkriegsboomjahren in der Bundesrepublik Deutschland und Großbritannien, aber eine weitaus geringere Bedeutung in Ländern wie Niederlanden oder Irland.⁸⁵ Daraus schließt er, dass die von BELL und TOURAINE ausgeführte Entwicklung einer stark industriell geprägten Wirtschaftsgesellschaft in eine schwerpunktmäßig nach Dienstleistungen ausgerichtete Wirtschaftsgesellschaft nicht generalisiert werden sollte und keineswegs so dramatisch gewesen sein kann, wie es oft beschrieben wird. Die industriewirtschaftliche Epoche ist keineswegs abgeschlossen.⁸⁶ Auch stellt STEINER – in Einklang mit Vertretern anderer Disziplinen – das Drei-Sektoren-Modell in Frage, da es doch größere Schwierigkeiten einer klaren gegenseitigen Abgrenzung zwischen Industrie- und Dienstleistungssektor gibt und ein so abrupter Übergang von den einen in den anderen Sektor in diesem Fall nur schwer vorstellbar scheint.⁸⁷ Das Modell stößt an die Grenzen seiner Abbildungsmöglichkeiten und seiner Erklärungskraft. Für GEROLD AMBROSIUS scheint die strikte institutionelle

⁸⁴ Vgl. Ulrich Beck: Risikogesellschaft - Auf den Weg in eine andere Moderne, Frankfurt/Main 1986; Jarausch, Strukturwandel, S. 10.

⁸⁵ Vgl. Steiner, Jahre, S. 30.

⁸⁶ Vgl. Gerold Ambrosius: Agrarstaat oder Industriestaat - Industriegesellschaft oder Dienstleistungsgesellschaft? Zum sektoralen Strukturwandel im 20. Jahrhundert, in: Reinhard Spree (Hrsg.): Geschichte der deutschen Wirtschaft im 20. Jahrhundert, München 2001, S. 50-69, hier: S. 69.

⁸⁷ Vgl. Hans-Joachim Pohl: Kritik der Drei-Sektoren-Theorie, in: MittAB, 3. Jg./1970, Nr. 4, S. 313-325; Uwe Staroske: Die Drei-Sektoren-Hypothese - Darstellung und kritische Würdigung aus heutiger Sicht, Regensburg 1995; Thomas Rasmussen: Sektoraler Wandel und staatlicher Interventionismus - Zur theoretischen Fundierung der Strukturpolitik, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, 33. Jg./1982, Heft 1, S. 123-135; Gerold Ambrosius: Ursachen der Deindustrialisierung Westeuropas, in: Werner Abelshausen (Hrsg.): Umweltgeschichte - Umweltverträgliches Wirtschaften in historischer Perspektive, Göttingen 1994, S. 191-221.

Trennung zwischen Industrie- und Dienstleistungssektor zu starr und realitätsfern – beide Sektoren grenzen sich nicht unbedingt voneinander ab, sondern gehen ineinander über und ergänzen sich.⁸⁸ Ein angepasstes Verständnis von Strukturwandel scheint notwendig, was sich eher an den Tätigkeiten der Beschäftigten als an der sektoralen Wirtschaftsstruktur orientiert – der Strukturwandel sollte also mehr funktionell statt institutionell erfasst werden.⁸⁹ Der postindustriellen Gesellschaft wird damit ein eher utopischer Charakter bescheinigt und die mittlerweile überkommene Überhöhung der wirtschaftlichen Planungs- und Steuerungsmöglichkeiten des Staates als kritisch und nicht mehr zeitgemäß erachtet.⁹⁰

Zusammenfassend trifft es also nicht den Kern, wenn singuläre Vokabeln wie „Dienstleistungsgesellschaft“, „Informationsgesellschaft“, „Wissensgesellschaft“ oder „nachindustrielle Gesellschaft“ für den Untersuchungszeitraum verwendet werden. Die gesellschaftliche Entwicklung der 1970er und 1980er Jahre muss differenzierter betrachtet werden. Es scheint ratsamer, wenn von einer „stärker wissensbasierten Gesellschaft“ oder einer „Netzwerkgesellschaft“⁹¹ mit einem Trend zur „Deindustrialisierung“⁹² bzw. einer „Aufwertung der wissensbasierten Berufe“⁹³ gesprochen wird. Von einer vollständigen Verdrängung industrieller Fertigung durch den Dienstleistungssektor und einer dramatischen Spaltung oder Trennung von Wissensgesellschaft und Nichtwissensgesellschaft kann keine Rede sein.⁹⁴ Das Industriezeitalter war im Untersuchungszeitraum noch nicht beendet worden. Es ist aber festzustellen, dass es tendenziell zu einer Bedeutungsabnahme der herrschenden industriellen Produktionswelt und zu einer Aufwertung wissensbasierter Dienstleistungsarbeit kam. Die Wertschöpfung löste sich dabei vom reinen Materialverbrauch und wurde vermehrt das Ergebnis beratender,

⁸⁸ Vgl. Ambrosius, Wandel, S. 21.

⁸⁹ Vgl. Ambrosius, Agrarstaat; Ambrosius, Wandel, S. 17ff.; Hans-Joachim Bodenhöfer: Zur Theorie des Arbeitskräftebedarfs - Schätzung für eine wachsende Wirtschaft, in: Schmollers Jahrbuch für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Nr. 90/1970, S. 149-169; Hans-Joachim Bodenhöfer: Zum Wandel der Beschäftigungsstruktur im wirtschaftlichen Wachstum, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaften, 27. Jg./1976, Heft 1, S. 109-131; Steiner, Jahre, S. 42.

⁹⁰ Vgl. Ariane Leendertz: Schlagwort, Prognostik oder Utopie? Daniel Bell über Wissen und Politik in der „postindustriellen Gesellschaft“, in: Zeithistorische Forschungen, Nr. 9/2012, Heft 1, S. 161-167, hier: S.165.

⁹¹ Doering-Manteuffel, Ursprünge, S. 314; ergänzend Manuel Castells: The Rise of the Network Society - The Information Age: Economy, Society and Culture, Oxford 1996.

⁹² Jaraus, Reformstau, S. 330.

⁹³ Schantzky, Ernüchterung, S. 9.

⁹⁴ Vgl. Uwe Gottwald: Die mg academy setzt auf Führungskräfteentwicklung, in: Personalwirtschaft, Nr. 27/2000, Heft 4, S. 45-50, hier: S. 46.

gestaltender, lehrender, kontrollierender und planender Aktivitäten.⁹⁵ Die Bedeutung des Rohstoffanteils in der Industrieproduktion ging zurück, die Bedeutung von Wissen und Qualifikationen als Grundressourcen stieg dagegen an. Dieser Wandel moderner Industriegesellschaften ging einher mit neuen Anforderungen in Bildung und beruflicher Qualifikation.⁹⁶ Aus der graduellen Auflösung bisheriger Strukturen des Arbeitslebens folgten neue Arbeits- und Qualifikationsformen für die Beschäftigten und neue Unternehmensstrukturen mit angepassten Führungsstilen.

1.2 Wirtschafts- und sozialpolitische Charakterisierung des Untersuchungszeitraums

Zwei globale Ereignisse des Jahres 1973 – das Ende des festen Wechselkurssystems nach Bretton-Woods und die erste Ölpreiskrise – hatten gravierende ökonomische Auswirkungen auf die Weltwirtschaft.⁹⁷ Beide Ereignisse sollen hier aber nicht als auslösendes, sondern eher als beschleunigendes Moment für die schon in den vorherigen Jahren aufziehende weltweite ökonomische Krisensituation verstanden werden. In den Industrieländern stauten sich bereits seit den 1960er Jahren eine Vielzahl struktureller Probleme auf, die jedoch durch deren starkes wirtschaftliches Wachstum oft überdeckt und in Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit nur wenig wahrgenommen wurden.⁹⁸ Erst der Durchbruch der Rezession ab Mitte der 1970er Jahre ließ diese Probleme sukzessiv offen zu Tage treten. Die Effekte der Währungs- und der Ölpreiskrise des Jahres 1973 können also nicht zwangsläufig als unbedingte Ursache, sondern eher als „Kristallisationspunkt“⁹⁹ für weitere krisenhafte Entwicklungen und strukturelle Veränderungen ab Mitte der siebziger Jahre gesehen werden. Die seit dem Zweiten Weltkrieg erstmals wieder flexiblen Wechselkurse, gepaart mit einer Reihe von Währungsauf- bzw. Währungsabwertungen und einer zunehmend freizügigen Geldpolitik in vielen Ländern, führten nach dem

⁹⁵ Vgl. Winfried Schlaffke: Qualität und internationale Wettbewerbsfähigkeit - Der Beitrag der betrieblichen Weiterbildung, in: Rudolf Tippelt (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung, Opladen 1999, S. 477-486, hier: S. 482.

⁹⁶ Vgl. Jürgen Danyel: Zeitgeschichte der Informationsgesellschaft, in: Zeithistorische Forschungen, Online-Ausgabe Nr. 9/2012, Heft 2, Link: <http://www.zeithistorische-forschungen.de/2-2012/id=4441> (Stand 11.2016); Jochen Steinbicker: Pfade in die Informationsgesellschaft - Eine historisch-komparative Analyse der Entwicklung zur Informationsgesellschaft in Europa, Weilerswist 2011.

⁹⁷ Siehe zum Ende des Währungs-Festkurssystems u.a. Ekkehard Köhler: Freiheit für die Wechselkurse, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 9. Mai 2011, Nr. 107, S. 12; Manfred Görtemaker: Kleine Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Bonn 2004, S. 311; Judt, Geschichte, S. 510. Zur ersten Ölpreiskrise siehe u.a. Heinz-Günter Kemmer: In den Fußstapfen der Scheiche, in: Die ZEIT vom 10. Januar 1975, Nr. 3, S. 25 und Jens Hohensee: Der erste Ölpreisschock 1973/74, Stuttgart 1996.

⁹⁸ Vgl. Steiner, Bundesrepublik, S. 342.

⁹⁹ Steiner, Jahre, S. 29.

ersten Ölpreisschock als Preis- bzw. Kostentreiber zu einem weltweiten Inflationsschub.¹⁰⁰ Das Zusammenspiel aus volkswirtschaftlicher Stagnation und hoher Inflation spiegelte sich im „Stagflations-Dilemma“¹⁰¹ wieder: Durch die inflationären Lohn- und Preissteigerungen sowie einer weiteren Ölpreiskrise 1979 kam es nicht nur zu einem weiteren Rückgang der wirtschaftlichen Wachstumsraten, sondern es folgten in den Industriestaaten auch Schuldenkrisen und steigende Arbeitslosenzahlen. Diese Phänomene waren in den einzelnen westeuropäischen Industriestaaten allerdings unterschiedlich stark ausgeprägt.

Lagen die Wachstumsraten in Westeuropa zwischen 1960 und 1975 noch bei durchschnittlich 3,8 Prozent, so gingen sie für die Jahre nach 1975 auf durchschnittlich 1,9 Prozent zurück.¹⁰² Dagegen verdoppelte sich die Arbeitslosenquote im europäischen Durchschnitt von 2,6 Prozent (1950-1973) auf sechs Prozent (1974-1983).¹⁰³ In vielen Volkswirtschaften wurde die Zukunftsfähigkeit des bestehenden Sozial- und Wirtschaftsmodell diskutiert, teilweise (wie beispielsweise in Schweden) sogar dessen Zukunftsfähigkeit in Frage gestellt. Jene Krisenjahre stehen für die Ablösung der allgemeinen herrschenden Aufbruchsstimmung und des beispiellosen wirtschaftlichen Aufschwungs nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges mit Vollbeschäftigung und einer scheinbar sorgenfreien, vollumfänglichen sozialen Absicherung. Den Übergang von Aufbruchsstimmung zu Ernüchterung, was die Dynamik der siebziger Jahre so prägte, wird in Abbildung 1 übersichtsartig dargestellt.

¹⁰⁰ Vgl. Stefan Göbel: Die Ölpreiskrisen der 1970er Jahre - Auswirkungen auf die Wirtschaft von Industriestaaten am Beispiel der Bundesrepublik Deutschland, der Vereinigten Staaten, Japans, Großbritanniens und Frankreichs, Berlin 2013, S. 59ff.; Boyer, Bedingungen, S. 13.

¹⁰¹ Boyer, Bedingungen, S. 13.

¹⁰² Vgl. Eichengreen, Economy, S. 248; Rainer Metz: Expansion und Kontraktion - Das Wachstum der deutschen Wirtschaft im 20. Jahrhundert, in: Reinhard Spree (Hrsg.): Geschichte der deutschen Wirtschaft im 20. Jahrhundert, München 2001, S. 70-89, hier: S. 76.

¹⁰³ Vgl. Süß, Traum, S. 123.

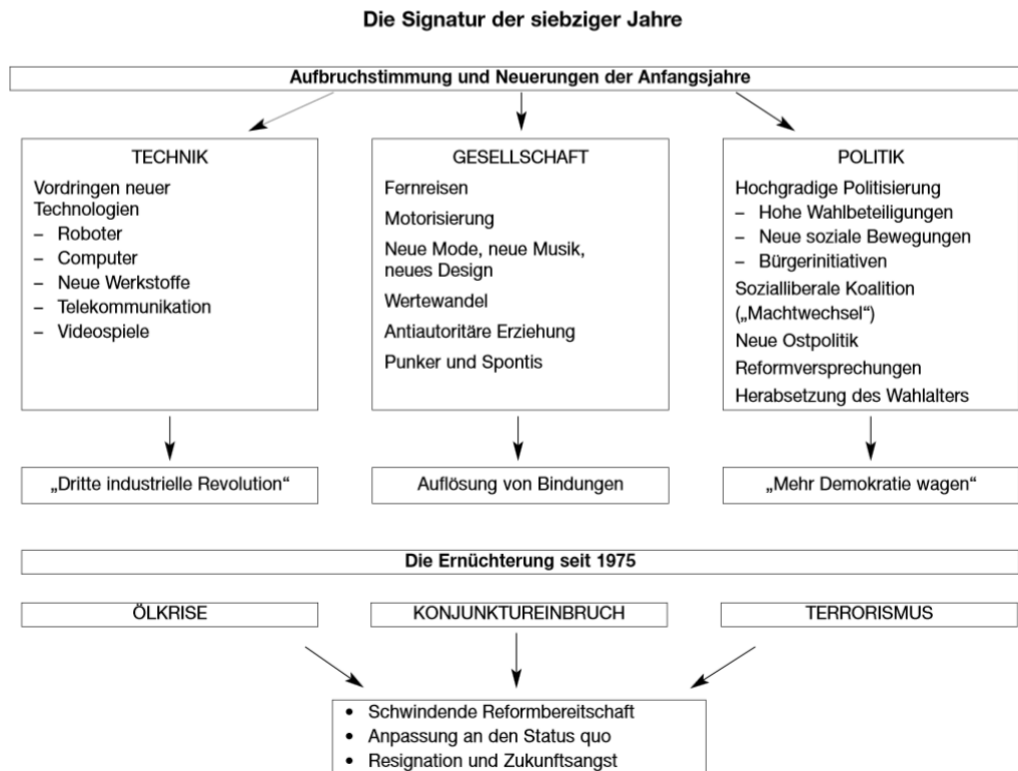


Abbildung 1: Die Prägung der 1970er Jahre - Von Aufbruchsstimmung und Neuerungen der Anfangsjahre zur Ernüchterung ab 1975; Quelle: Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg (Hrsg.): Politik & Unterricht - Die siebziger Jahre, Heft 2/2003, S. 9.

Bei einer Basisanalyse von ökonomischen Krisen lassen sich drei grundlegende Charakteristika feststellen: Mehrstufigkeit, Multikausalität und Multilokalität – hochkomplexe Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, die über mehrere Örtlichkeiten verteilt wahrgenommen werden können.¹⁰⁴ Die genannten Eigenschaften treffen auf die Entwicklungen und Geschehnisse im Untersuchungszeitraum zu. Mehrere „miteinander verknüpfte und sich gegenseitig verstärkende Ereignisse“¹⁰⁵ resultierten in einer nachhaltigen bzw. dauerhaften Störung der bestehenden makro- und mikroökonomischen Systeme. Die Krisen der 1970er und 1980er Jahre stellten für

¹⁰⁴ Vgl. Jürgen Grieger: Potenzialentwicklung zur Verhinderung und Bewältigung von Unternehmenskrisen - Eine ressourcenorientierte Analyse, Beitrag zum Schwerpunktthema „Personalmanagement und Unternehmenskrisen“ für den Herbstworkshop der Kommission Personalwesen vom 24. bis 25. September 2004 in Konstanz, Wuppertal 2004, S. 6; Ulrich Krystek: Unternehmenskrisen - Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden 1987, S. 67f.; Wolfgang Staehle: Krisenmanagement, in: Waldemar Wittmann/Werner Kern/Richard Köhler/Hans-Ulrich Küpper/Klaus v. Wysocki (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 2, Stuttgart 1993, Sp. 2452-2466, hier: Sp. 2454.

¹⁰⁵ Eberhard Witte: Die Unternehmenskrise - Anfang vom Ende oder Neubeginn?, in: Rudolf Bratschitsch/Wolfgang Schnellinger (Hrsg.): Unternehmenskrisen - Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung. Bericht über die Pfingsttagung in Innsbruck, Stuttgart 1979, S. 7-24, hier S. 11. Eine Krise kann in mehrere Phasen differenziert werden: Strategische Krise, Erfolgskrise, Liquiditätskrise und nachkritische Phase, siehe dazu Rainer Müller: Krisenmanagement in der Unternehmung - Ein Beitrag zur organisatorischen Gestaltung des Prozesses der Krisenbewältigung, Frankfurt/Main 1982, S. 25ff.

die westeuropäischen Volkswirtschaften wie für die dort ansässigen Unternehmen folglich eine bedeutende Zäsur ihres bisher kontinuierlichen Wachstumsverlaufs dar und erwiesen sich als eine besondere Herausforderung für alle Teilnehmer am Wirtschaftsgeschehen. Es kann für diesen Zeitraum von einer „multiplen Krisensituation“, von einem „Krisen-Konglomerat“¹⁰⁶ gesprochen werden, die eine Vielzahl von ökonomischen Bereichen betraf. Es gab nicht nur Wachstumsprobleme in der westlichen Welt (konjunkturelle Krisensituation) oder Anpassungsmängel struktureller Art (strukturelle Krisensituation). Durch globale Entwicklungen wie steigende Ressourcenkosten, Veränderungen der Wirtschaftsgesellschaft, eine beginnende Marktsättigung (also das Ende des Nachholbedarfs nach den Entbehrungen des Zweiten Weltkriegs) und eine steigende internationale Arbeitsteilung entwickelten sich diese Jahre zu einer Zeit „weltwirtschaftlicher Neuorientierung“¹⁰⁷, zu einer „Krise des Weltwirtschaftssystems“¹⁰⁸. Die schlagartige Veränderung der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, der sektorale Strukturwandel, das Phänomen der Stagflation, der deutlich wahrnehmbare Anstieg der Arbeitslosigkeit, technischer, sozialer und kultureller Wandel – in den Krisen der 1970er und 1980er Jahre trat die Komplexität der Situation besonders deutlich hervor und stellte höchste Anforderungen an die Wirtschaftspolitik.¹⁰⁹ Es sollte allerdings nicht ganz aus den Augen verloren werden, dass nicht nur die wirtschaftlichen Krisen während des untersuchten Zeitraums selbst, sondern auch die Entwicklungen der vorhergehenden Jahrzehnte die Grundlage der Krisensituation bildeten.¹¹⁰

Besonders hervorzuheben wäre die problematische Situation der Arbeitsmärkte, wobei der Terminus „Beschäftigungskrise“ allerdings zu kurz greift. Es gab in vielen westeuropäischen Ländern nicht nur eine Wiederkehr und eine Verfestigung hoher Arbeitslosenzahlen, sondern auch eine Vielzahl struktureller Veränderungen, wie beispielsweise die Verbreitung neuer Formen von Beschäftigungslosigkeit (wie Langfrist- oder Mehrfacharbeitslosigkeit), die zunehmend unterbrochenen Erwerbsbiografien und die wachsende Ablösung von (bislang lebens-

¹⁰⁶ Klammer, (Wirtschafts-)Krisen, S. 216.

¹⁰⁷ Prisching, Krisen, S. 87.

¹⁰⁸ Gerd Hardach: Lange Wellen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik, in: Dietmar Petzina/Ger van Roon (Hrsg.): Konjunktur, Krise, Gesellschaft - Wirtschaftliche Wechsellagen und soziale Entwicklung im 19. Und 20. Jahrhundert, Stuttgart 1981, S. 209-213, hier: S. 213.

¹⁰⁹ Vgl. Schanetzky, Ernüchterung, S. 171.

¹¹⁰ Vgl. Steiner, Jahre, S. 43; Piore/Sabel, Ende, S. 186ff.

lang scheinenden) fordistischen Vollzeitverhältnissen durch unbeständigere Arbeitsformen. Die stabil scheinenden Arbeitsmärkte im Nachkriegsboom waren in fast allen westeuropäischen Volkswirtschaften in eine für die Bevölkerung kritische Situation geraten.

Die politischen Institutionen¹¹¹ reagierten im Rahmen ihres staatlichen Krisenmanagements mit einem breiten, konventionellen wirtschaftspolitischen Maßnahmenportfolio, wozu hauptsächlich Subventionierungen bestimmter Wirtschaftszweige oder mehr Beschäftigung im öffentlichen Sektor gehörten. Mit mehr oder weniger zeitgeistlich keynesianisch geprägten konjunkturpolitischen Ansätzen wurde von den politischen Handelnden versucht, die Wirtschaft vor einer Rezession zu bewahren und die Beschäftigung am Arbeitsmarkt zu sichern. Wichtigste Instrumente waren dabei die antizyklische Gestaltung der öffentlichen Ausgaben und eine aktiv gestaltete Arbeitsmarktpolitik, die diverse Vorstellungen einer planbaren und bewusst gestaltbaren Arbeitsmarktsteuerung vereinte. Es schien selbstverständlich, dass der Staat auf ökonomische Krisen mit allen Mitteln der Finanz-, Sozial- und Wirtschaftspolitik reagierte, um deren Folgen zu begrenzen (bzw. versuchen diese ganz zu vermeiden) – ganz in der keynesianischen Tradition eines „helfenden Staates“¹¹². Die öffentlichen Ausgaben in allen westeuropäischen Staaten stiegen dabei kräftig an (siehe dazu beispielhaft für die Jahre 1961, 1971 und 1981 in Tabelle 1):

	Öffentliche Ausgaben		
	1961	1971	1981
Deutschland	33,8	40,2	49,3
Dänemark	27,1	43,0	59,0
Frankreich	35,7	38,3	48,9
Großbritannien	33,4	38,4	47,3
Schweden	31,0	45,5	65,3

Tabelle 1: Staatsausgaben und Sozialeistungen (in Prozent des BIP); Quelle: OECD (Hrsg.): OECD Economic Outlook 1983, Paris 1983, Tab R8; OECD (Hrsg.): OECD Public Expenditure Trends 1978, Paris 1978, Tab. 6; Prisching, Krisen, S. 166.

Viele der politischen Maßnahmen schienen aber der herrschenden Situation nicht mehr gerecht zu werden und ließen oft die strukturellen Probleme der Volkswirtschaften außer Acht.

¹¹¹ Mit politischen Institutionen sind in diesem Zusammenhang u.a. die demokratischen Parteien, Regierungen, Parlamente und Behörden gemeint.

¹¹² Plumpe, Wirtschaftskrisen, S. 23.

Das Problem der fehlenden Passgenauigkeit war, dass der Strukturwandel eher unter arbeitsmarktpolitischen Gesichtspunkten wahrgenommen und Strukturpolitik primär als Sozialpolitik und weniger als bewusste Förderpolitik betrieben wurde.¹¹³ Es verdeutlichte sich außerdem, dass durch einen derart hohen internationalen Verflechtungsgrad der Krise autonome, in den Vorjahren noch erfolgreich wirkende, nationale Maßnahmen kaum noch eine positive Wirkung zeigten. Die Grenzen der traditionellen, insbesondere der arbeitspolitischen Steuerbarkeit waren durch die Gleichzeitigkeit der Bewältigung alter und des Entstehens bzw. Erzeugens neuer Problemkonstellationen damit erreicht.¹¹⁴ Die politischen Institutionen reagierten spätestens zum Ende der siebziger Jahre mitunter etwas überfordert und ratlos, da die traditionellen „Rezepte“ kaum noch wirkten.¹¹⁵ Die Maßnahmen bekamen zunehmend den Charakter von „Verzweiflungstaten“¹¹⁶ und resultierten meistens nur noch in einen wenig erfolgreichen, dirigistischen Staatskapitalismus mit neuen Problemen. Die nachfrageorientierte Wirtschaftspolitik, also die nach keynesianischem Vorbild inszenierte Nachfragerexpansion, ergab „insgesamt ein ernüchterndes Bild“¹¹⁷. Der zeitgenössische Erwartungshorizont und großzügige Versprechungen in der Politik waren eigentlich auf die Kontinuität und die Gestaltbarkeit der wirtschaftlichen Entwicklung eingestellt. Der Wirtschaftshistoriker KNUT BORCHARDT wies schon 1985 darauf hin, dass „der Wachstums- und Beschäftigungserfolg der Nachkriegszeit [...] selbst dazu beigetragen [hatte], die Bedingungen seiner Fortsetzung zu untergraben“¹¹⁸. Die „begrenzte Wirkung hektischer Regierungsprogramme verdeutlichte, dass es sich nicht nur um kurzfristige Konjunkturerinbrüche, sondern eher um langfristigen Wandel sozioökonomischer Strukturen handelte [...und...] ein weltwirtschaftlicher Strukturwandel eingesetzt hatte“¹¹⁹. Es wurde in der Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik ein „langsamer und schmerzliche Abschied von der Globalsteuerung“¹²⁰ bzw. vom „keynesianischen Traum“¹²¹ festgestellt.

¹¹³ Vgl. Steiner, Jahre, S. 44.

¹¹⁴ Vgl. Hans Günter Hockerts: Einführung, in: Ders. (Hrsg.): Koordinaten deutscher Geschichte in der Epoche des Ost-West-Konflikts, München 2004, S. VII-XV, hier: S. VIII.

¹¹⁵ Vgl. Jarausch, Strukturwandel, S. 9.

¹¹⁶ Prisching, Krisen, S. 82.

¹¹⁷ Georg Altmann: Aktive Arbeitsmarktpolitik - Entstehung und Wirkung eines Reformkonzepts in der Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 2004, S. 237.

¹¹⁸ Knut Borchardt: Die wirtschaftliche Entwicklung der Bundesrepublik nach dem „Wirtschaftswunder“, in: Franz Schneider (Hrsg.): Der Weg der Bundesrepublik - Von 1945 bis zur Gegenwart, München 1985, S. 193-216, hier: S. 215.

¹¹⁹ Jarausch, Strukturwandel, S. 9.

¹²⁰ Schanetzky, Ernüchterung, S. 271.

¹²¹ Süß, Traum, S. 120.

Betrachtung der Betriebsebene

Nicht nur für die westeuropäischen Volkswirtschaften, sondern auch für die dort ansässigen marktorientierten Unternehmen waren die 1970er und 1980er Jahre eine wichtige Zäsur. Sie waren von den Veränderungen volkswirtschaftlicher Parameter, der Zunahme ökonomischer Diskontinuitäten, einer stark schwankenden Nachfrage und der hohen Arbeitslosigkeit intensiv betroffen. Auch die außerökonomischen Handlungsfelder von Gesellschaft und Politik hatten bedeutende Auswirkungen auf das ökonomische Kalkül betrieblichen Handelns.¹²² Die prekäre wirtschaftliche Situation und politische Lösungsversuche im Sinne einer permanenten Reorganisation schufen bei den Unternehmen in Form externer Effekte einen sich fortlaufend veränderten Kontext, was ein kontinuierliches betriebliches Anpassen an neue gesetzliche Bestimmungen und politische Lenkungsversuche sowie ein ständiges Umdenken der Firmenleitung in der Unternehmensentwicklungsstrategie erforderte.

Diese Jahre werden in den aktuellen wissenschaftlichen Diskursen zur Wirtschaftsgeschichte interessanterweise nur vereinzelt fokussiert.¹²³ Der Strukturwandel innerhalb von Unternehmen als Folge der Krisen der 1970er und 1980er Jahre bildet dennoch einen wirtschaftshistorisch bedeutsamen Untersuchungsgegenstand. Es wäre näher zu beleuchten, ob und wie im Laufe dieser Jahre die jeweils nationale Wirtschaftspolitik Einfluss auf die strategischen Entscheidungen und Entwicklungen der Unternehmen wirklich hatte. Durch die Begrenztheit und zunehmende Wirkungslosigkeit politischer, aber auch betrieblicher Konzepte zur Beherrschung dieser Situation waren die Unternehmen gezwungen, neue Strategien zu entwickeln bzw. bestehende fortzuentwickeln. Die aus dieser wirtschaftspolitisch schwierigen Situation gezogenen Folgerungen und damit verbundenen Wandlungen auf Unternehmensebene scheinen in der Geschichtswissenschaft, insbesondere für den untersuchten Zeitraum und vergleichend zwischen verschiedenen westeuropäischen Ländern, bisher wenig systematisch untersucht worden zu sein. Die Interpretation des Begriffs des sozioökonomischen Strukturwandels war bisher eher ein Forschungsgegenstand auf sozialer, kultureller oder gesellschaftlicher Ebene, als im Bereich unternehmenshistorischer Veränderungsprozesse. Die Anforderung an

¹²² Vgl. Toni Pierenkemper: Was kann eine moderne Unternehmensgeschichte leisten? Und was sollte sie tunlichst vermeiden, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, 44. Jg./1999, Heft 1, S. 13-31, hier: S. 18.

¹²³ Hinsichtlich der Analyse der 1970er und 1980er Jahre in der Unternehmensgeschichtsforschung wären beispielhaft die folgenden Sammelbände hervorzuheben: Ralf Ahrens/Boris Gehlen/Alfred Reckendrees (Hrsg.): Die Deutschland AG - Historische Annäherungen an den bundesdeutschen Kapitalismus, Essen 2013 und Morten Reitmayer/Ruth Rosenberger (Hrsg.): Unternehmen am Ende des „goldenen Zeitalters“ - Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive, Essen 2008.

den Historiker ist, wirtschaftswissenschaftliche Diagnosen zu entwickeln, deren Problembeschreibung und die Folgerungen aber zugleich historisch zu kontextualisieren.

Das Entwickeln, Festlegen und Verfolgen einer geeigneten Strategie zur Bewältigung negativer Schocks im Rahmen einer Krisensituation ist für ein Unternehmen eine äußerst wichtige und meist entscheidende Erfolgsvoraussetzung.¹²⁴ Die etymologische Herkunft des Begriffs Strategie liegt noch in einem militärischen Kontext bei den altgriechischen Wörtern *stratos* (was mit „Heer“ übersetzt werden kann) und *agein* (was mit „führen“ übersetzt werden kann), woraus im Sinne einer Kriegslehre eine „Kunst der Heeresführung“ abgeleitet werden kann.¹²⁵ Im betriebswirtschaftlichen Kontext, dort u.a. seit den 1940er Jahren durch die entscheidungs- und spieltheoretischen Arbeiten von JOHN VON NEUMANN und OSKAR MORGENSTERN und in den 1960er Jahren durch die Studien von IGOR ANSOFF zur Planungsrechnung etabliert, können unter Strategie die Maßnahmen verstanden werden, die einem Unternehmen helfen, Umweltveränderungen zu antizipieren und auf diese entsprechend reagieren zu können.¹²⁶ HEINZ-GEORG BAUM, ADOLF COENENBERG und THOMAS GÜNTHER definieren eine betriebliche Strategie verkürzt als „Weg zur Umsetzung eines Unternehmenszieles“¹²⁷. Dabei kann in den meisten Fällen aus mehreren Strategiealternativen – aus mehreren „Wegen“ – gewählt werden. Das *constraint-choice*-Modell beschreibt, wie Individuen – in diesem Falle die Unternehmensleitung – sich zwischen verschiedenen Handlungsalternativen entscheiden, um eine Lösung zu finden bzw. ein Ziel zu erreichen.¹²⁸ Demnach handeln Individuen nach erkannten Wahlmöglichkeiten, also subjektiv wahrgenommenen Situationselementen und Handlungsalternativen, die ggf. bestimmten Einschränkungen (beispielsweise monetäre, rechtlich-normative) unterliegen. Die Individuen bewerten jede Wahlmöglichkeit und entscheiden sich für die Alternative, von der sie sich gemäß ihrer Präferenz ausreichend große Vorteile erwarten. Das muss nicht immer die absolut

¹²⁴ Vgl. Alexander Schmidt: Intellectual Capital - Charakterisierung, Messung und Berichterstattung unter besonderer Berücksichtigung Intellectual Capital-bezogener Risiken, Hamburg 2008, S. 73.

¹²⁵ Vgl. Heinz-Georg Baum/Adolf Coenenberg/Thomas Günther: Strategisches Controlling, Stuttgart 2007, S. 1.

¹²⁶ Vgl. Schmidt, Intellectual Capital, S. 74f., Baum/Coenenberg/Günther, Controlling, S. 1f., John von Neumann/Oskar Morgenstern: Theory of Games and Economic Behavior, Princeton/New Jersey 1944; Igor Ansoff: Corporate Strategy, New York 1965.

¹²⁷ Baum/Coenenberg/Günther, Controlling, S. 2.

¹²⁸ Vgl. Peter Franz: Der „Constraint Choice“-Ansatz als gemeinsamer Nenner individualistischer Ansätze in der Soziologie - Ein Vorschlag zur theoretischen Integration, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Nr. 38/1986, S. 32-54, hier: S. 36.

„beste“ Lösung sein, oft reicht ein „relativer Vorteil“ – das ist der Unterschied zum *homo oeconomicus*, bei dem die absolute Nutzenmaximierung eine notwendige Bedingung darstellt.¹²⁹

Die von der Firmenleitung gewählte Lösung stellt im Sinne dieses Modells die für das Unternehmen optimale Strategie dar.

Aus einer gewählten Strategie werden in einem nächsten Schritt konkrete Managementkonzepte und betriebliche Handlungsanweisungen abgeleitet. Deren Umsetzung ist, gemäß den vorhandenen unternehmerischen Ressourcen, ein Zusammenspiel aus einer Vielzahl von Maßnahmen und Einzelentscheidungen, die zueinander in einem stimmigen Verhältnis stehen müssen und dazu dienen, die angestrebten Ziele zu erreichen.¹³⁰ Diese Maßnahmen können dann kaskadenartig von der obersten Betriebsebene, der Unternehmens- bzw. Konzernebene, auf die einzelnen Funktions- und Geschäftsbereiche heruntergebrochen werden.

Die Vielfalt der betrieblichen Maßnahmen, um Potenziale zur Überwindung der Krisensituation zu generieren, waren bis in die 1970er Jahre oft auf die klassischen Erfolgsfaktoren, wie das Erreichen eines hohen Marktanteils, eine stärkere Rationalisierung bzw. Kosteneinsparung oder eine bestimmte neue und einzigartige Produktlinie gegenüber der Konkurrenz, limitiert.¹³¹ Es zeigte sich jedoch gerade im untersuchten Zeitraum, dass dieses Vorgehen zwar kurzfristig noch Wettbewerbsvorteile begründen konnte, mittel- bis langfristig sich jedoch als weitaus weniger erfolgreich erwiesen, als von den Leitungsebenen ursprünglich angenommen wurde.¹³² Das mochte mehrere Ursachen gehabt haben, hauptsächlich durch die gesteigerte Dynamik der ökonomischen Umwelt im Zuge einer Vielzahl von krisenhaften Veränderungen während der 1970er und 1980er Jahre, die eine geordnete Anwendung traditioneller Maßnahmen deutlich erschwerte. Die Unternehmen standen durch den stärkeren globalen Wettbewerb unter dem stetigen Druck, immer effizienter und innovativer wirtschaften zu müssen, was eine Verwendung klassischer, singulärer Lösungsmaßnahmen kaum ermöglichte.

¹²⁹ Vgl. Christian Pihl: Sozialkapital aus investitionstheoretischer Sicht, Diss. Universität Bochum, Bochum 2008, S. 8.

¹³⁰ Vgl. Schmidt, *Intellectual Capital*, S. 75; Robert Grant: *Contemporary Strategy Analysis*, New York 2013, S. 17ff.; David Hunger/Thomas Wheelen: *Strategic Management and Business Policy - Concepts and Cases*, Upper Saddle River/New Jersey 2012, S. 14ff.; Fred Becker/Michael Fallgatter: *Strategische Unternehmensführung - Eine Einführung*, Berlin 2007.

¹³¹ Vgl. Jeffrey Pfeiffer: *The Human Equation - Building Profit by Putting People First*, Boston 1998, S. 3ff. Zu den Phasen der Krisenbewältigung siehe Armin Töpfer: *Plötzliche Unternehmenskrisen - Gefahr oder Chance. Grundlagen des Krisenmanagements, Praxisfälle, Grundsätze zur Krisenvorsorge*, Neuwied 1999, S. 58ff.

¹³² Vgl. Brian Becker/Barry Gerhart: *The impact of human resource management on organizational performance - Progress and prospects*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 39/1996, Nr. 4, S. 779-801, hier: S. 780f.; Gary Hamel/Coimbatore Krishnarao Pralhalad: *Competing for the Future*, Boston 1994, S. 29ff.

In den Unternehmen schien eine Neupositionierung von Betriebsstrategien und entsprechend abgeleiteten Maßnahmen einzusetzen: In Zeiten wirtschaftlicher Rezession, volatiler Produktnachfrage und struktureller Umbrüche hatte die Sicherung von Arbeitsplätzen und betrieblicher Beschäftigung in den meisten westeuropäischen Unternehmen eine sehr hohe Priorität – allein um benötigte qualifizierte Fachkräfte, die aus Zeiten der Vollbeschäftigung knapp waren, weiter halten zu können. Personalreduzierungen durch Kündigungen wurden in vielen Fällen nur zögerlich ausgesprochen. Die Ressource Wissen¹³³ in Form von personellen Ressourcen der beschäftigten Mitarbeiter und ihrer vorhandenen Fähigkeiten schien in diesem Zusammenhang in den Unternehmen eine immer stärkere Beachtung zu finden. Gleiches galt für deren professionellere Förderung und Weiterentwicklung.

Es ist wichtig, abschließend nochmal zu erwähnen, dass eine Krisensituation auch mit positiven Impulsen verbunden werden kann, wie es in den betriebswirtschaftlichen Schriften u.a. von ANDREAS WAGNER, ULRICH KRYPEK, KARL SANDNER oder GÜNTER SEEFELDER festgestellt wird.¹³⁴ Sie wird dabei begriffen als Chance der Veränderung und der Anpassung veralteter Systeme und Strukturen sowie als notwendige Gelegenheit, erforderliche und tiefgreifende Veränderungen vorzunehmen, sowohl auf volkswirtschaftlicher wie auf betrieblicher Ebene – nach Ansicht von JOSEPH SCHUMPETER als auslösendes Moment für notwendige Innovationen und deren Umsetzung.¹³⁵

¹³³ Zur näheren Definition des Begriffs „Wissens“, dessen Abgrenzung vom Begriff „Informationen“ und dessen wirtschaftliche Nutzbarkeit als Unternehmensressource bzw. Produktionsfaktor siehe Karl-Erik Sveiby: *Wissenskapital - Das unentdeckte Vermögen. Immaterielle Unternehmenswerte aufspüren, messen und steigern*, Landsberg/Lech 1998, S. 55ff.; Heimfried Wolff: *Potenziale und Dimensionen der Wissensgesellschaft - Ergebnisse aus dem „Wissens-Delphi“*, in: Bernhard von Rosenblatt (Hrsg.): *Bildung in der Wissensgesellschaft*, Münster 1999, S. 11-18, hier: S. 17; Knut Bleicher/Jürgen Berthel (Hrsg.): *Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft - Veränderte Strukturen, Kulturen und Strategien*, Frankfurt 2003; Klaus Soyka: *Humankapital und Intellectual Capital - Semantik, Begriffsgeschichte und praktische Bedeutung zweier Kategorien aus pädagogischer und wirtschaftlicher Sicht*, Diss. Universität Hannover, Hannover 2006, S. 74ff.

¹³⁴ Siehe dazu beispielsweise Andreas Wagner: *Sanierung und Restrukturierung bei Familienunternehmen - Instrumente und Maßnahmen zur Krisenbekämpfung*, Hamburg 2004, S. 74ff.; Ulrich Krystek/Michael Müller: *Unternehmenssanierung - Strategien zur erfolgreichen Bewältigung von Unternehmenskrisen*, Freiburg i.Br. 1995, S. 28f.; Krystek, *Unternehmenskrisen*, S. 18; Günter Seefelder: *Unternehmenssanierung*, Stuttgart 2007, S. 92; Manfred Perlit/Helge Löbler: *Brauchen Unternehmen zum Innovieren Krisen?*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Bd. 55/1985, Heft 5, S. 424-450, hier: S. 424f.; Karl Sandner: *Die Definition von Krisen - Ein machtpolitischer Aushandlungsprozess*, in: Roland Gareis (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Krise - Konstruktion, Methoden, Fallstudien zum Krisenmanagement*, Wien 1994, S. 34-48.

¹³⁵ Vgl. Joseph Schumpeter: *The Creative Response in Economic History*, in: *The Journal of Economic History*, Vol. 7/1947, Nr. 2, S. 149-159.

2. Methodologie und konzeptioneller Hintergrund

Es wurde ausgeführt, dass Krisen im Allgemeinen, die außergewöhnlich komplexe Situation der 1970er und 1980er Jahre aber im Besonderen für die Geschichts- und die Wirtschaftswissenschaft einen wichtigen Untersuchungsgegenstand darstellen. Die Krisensituation jener Jahre war aber weit mehr als „nur“ eine kurze konjunkturelle Rezession.¹³⁶ Gerade dieser Zeitraum markiert durch das zeitliche Zusammentreffen von konjunkturellen und strukturellen Problemlagen als „multiple Krisensituation“ eine besondere und intensiv zu analysierende historische Zäsur.¹³⁷ Die Auswirkungen waren weitreichender als es von Zeitgenossen erahnt werden konnte. Die Ereignisse und Entwicklungen dieses Zeitraums wurden in den letzten Jahren verstärkt zum Gegenstand des historischen Interesses und einer objektiven Rückbetrachtung bzw. kritischen Deutung. Es entwickelte sich daraus ein ausgesprochen dynamisches Forschungsfeld der Zeitgeschichte.

2.1 Ausgangshypothese und Forschungsfragen

Die gesamtwirtschaftlichen Veränderungen der 1970er und 1980er Jahre spiegeln sich bereits in einem breit veröffentlichten, umfangreichen Kanon wissenschaftlicher Analysen wieder. Aus diesem Grund bildet diese Ebene in dieser Arbeit nicht den primären Untersuchungsgegenstand. Fokussiert werden dagegen die Entwicklungen auf der betrieblichen Ebene. Das krisenbehaftete gesellschaftliche, politische und volkswirtschaftliche Umfeld bildet für diese Ebene eine Rahmensituation, in der die in den westeuropäischen Unternehmen aufgestauten Problemlagen der vorherigen Boomjahre offen zutage traten und betriebsinterne Veränderungen forcierten.

Bei der wissenschaftlichen Betrachtung zeitgenössischer Literatur und betriebswirtschaftlicher Praxis konnte festgestellt werden, dass es während der 1970er und 1980er Jahre besonders in der strategischen Ausrichtungsperspektive von Unternehmen, bei der Positionierung des Managements in der Betriebsführung sowie bei der Konfiguration interner Strukturen zu bemerkenswerten Veränderungen, Bedeutungsverschiebungen und einem betriebswirtschaftlichen Umdenken kam. Für das operative Management und die betrieblichen Leitungsebenen wurde es zur entscheidenden Frage, welche Ressourcen im Rahmen dieser Situation

¹³⁶ Vgl. Sauer, Reorganisation, S. 38.

¹³⁷ Vgl. Steiner, Jahre; Doering-Manteuffel/Raphael, Boom, 2008; Jaraus, Krise; André Steiner: Abschied von der Industrie - Wirtschaftlicher Strukturwandel in West- und Ostdeutschland seit den 1960er Jahren, in: Werner Plumpe/André Steiner (Hrsg.): Der Mythos von der postindustriellen Welt - Wirtschaftlicher Strukturwandel in Deutschland 1960 bis 1990, Göttingen 2016, S. 15-54.

in den Fokus strategischer Überlegungen zu rücken waren, d. h. welche intensiver genutzt und welche (weiter-) entwickelt werden mussten. Aus der Literaturanalyse ergab sich der interessante Aspekt, dass insbesondere personelle Ressourcen eine gesteigerte, wenn nicht sogar die entscheidende Rolle für die Unternehmen spielten, in den krisenhaften Jahren besser und nachhaltiger bestehen zu können. Umgestaltungen in der Aufbau- und Ablauforganisation dürfen dabei ebenso nicht außer Acht gelassen werden, denn sie trugen entscheidend zur Bedeutungsveränderung humaner und sozialer Ressourcen bei. All diese Veränderungen könnten dazu beigetragen haben, die Krisensituation insgesamt besser zu handhaben sowie letztlich eine nachhaltig bessere, wettbewerbs- und margenstarke Überwindungsperspektive zu bieten. Ob dies der Realität entsprach, kann nur in der historischen Rückschau festgestellt werden. Die (Unternehmens-) Geschichtswissenschaft bietet sich dazu besonders an, denn im Rahmen ihres immanenten wachsamem Bewusstseins, ihrer quellenkritischen Skepsis und des gegebenen historischen Abstands, können betriebliche Entwicklungssituationen besser verstanden, bewertet und entsprechende Schlüsse daraus gezogen werden.

Es ist im Folgenden also herauszuarbeiten, welchen Stellenwert humane und soziale Ressourcen in Unternehmen in einem krisenhaften Umfeld wirklich hatten. Das ist ein wichtiger Frageaspekt, der nun weiter ausgeführt wird und im Rahmen von Unternehmensfallstudien zu überprüfen ist. Es wird die Hypothese aufgestellt, dass tiefgreifende organisatorische Veränderungen und strategische Neupositionierungen, insbesondere aber die effektivere Nutzung bzw. der intensive Auf- und Ausbau betriebsinterner Personalressourcen marktorientierten westeuropäischen Unternehmen halfen – wenn nicht sogar entscheidend waren –, die Krisensituation der 1970er und 1980er Jahre besser und nachhaltiger überwinden zu können. Die drei folgenden Forschungsfragenkomplexe sollen zur Validierung der Hypothese als Leitlinien dienen:

- Nicht nur die vielfältigen weltweit wirtschaftlichen Krisenausprägungen der 1970er und 1980er Jahre hatten einen expliziten Einfluss auf Unternehmen, sondern auch das jeweils sie umgebende externe institutionelle und (wirtschafts-) politische Makrogefüge. Entscheidungen politischer Institutionen legten die Rahmenbedingungen fest, in denen die Unternehmen agieren mussten. Dieser Bedingungsrahmen löste betriebsinternen Reaktionen aus, wie die Anpassung der strategischen Ausrichtung oder der Rejus-

tierung von betrieblichen Abläufen. Es ist zu hinterfragen, ob die politischen Rahmenbedingungen als externe Effekte angesehen werden können, die in einer kausalen Verknüpfung letztlich einen entscheidenden Einfluss auf die betrieblichen Entscheidungssysteme und -prozesse hatten und was die Folgen daraus waren. Es ist in diesem Zusammenhang außerdem zu klären, ob in den Unternehmen ein funktionierendes Management existierte, das die ökonomisch-strukturelle Krisensituation und die Veränderungen der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen frühzeitig antizipierte und entsprechende Maßnahmen als Antwort darauf einleitete. Kann in diesem Zusammenhang von so genannten „Lernenden Unternehmen“ gesprochen werden?

Es stellt sich aus einer anderen Betrachtungsperspektive die Frage, ob die Firmen ihrerseits Einflussmöglichkeiten auf die Entscheidungsprozesse politischer Institutionen hatten, um die Rahmenbedingungen in ihrem Sinne (besser) gestalten zu können. Die Intention dieser institutionellen und politischen Einflussmöglichkeiten aus Sicht der Unternehmen wäre, davon letztlich einen positiven Impuls für die eigenen Strukturen, Systeme und Entwicklungen im Sinne der Krisenüberwindung zu erhalten.

- Es schien sich im Verlauf der Krisenjahrzehnte zu zeigen, dass traditionelle betriebswirtschaftliche Maßnahmen wie beispielsweise reine Kostenreduzierungen oder leichtfertige Umsatzsteigerungen sich nicht mehr als ausreichend zur Krisenüberwindung erwiesen. Neue strategische Maßnahmen, wie Umgestaltungen der betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation, die Einführung flexibler, kleinteiliger und kooperativer Produktionsabläufe und Unternehmensnetzwerke, die Durchbrechung betrieblicher Hierarchien mit weitgehenden Partizipationsmöglichkeiten für die Beschäftigten sowie eine stärkere ressourcenorientierte Sichtweise in der Unternehmensführung und -strategie waren vermutlich eine logische Folge.

Es ist in diesem Zusammenhang auch zu fragen, ob wirklich in den Unternehmen (bzw. in der Unternehmensführung) ein Übergang von einer marktorientierten zu einer ressourcen- und einer innovationsorientierten strategischen Ausrichtung bemerkbar war. Kann sogar von einem Paradigmenwechsel in der strategischen Ausrichtung von Unternehmen gesprochen werden? Außerdem soll in diesem Zusammenhang der Einfluss des so genannten *human-relations*-Ansatzes, also die stärkere Beachtung sozialer Beziehungen im Betrieb zwischen den Mitarbeitern bzw. zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, näher beleuchtet werden.

- Folgernd aus einer möglichen Bedeutungsverschiebung hin zu einer ressourcenorientierten Sichtweise ergibt sich ein dritter Fragenkomplex: Es ist zu klären, wie groß der Fokus auf personelle, genauer humane und soziale Ressourcen in den Unternehmen (als „wertvolle betriebliche Ressource“) wirklich war und ob diese gezielt zur Krisenüberwindung auf- und ausgebaut wurden. Damit verbunden ist die Frage, ob zwischen beiden Ressourcenarten ein notwendiger Zusammenhang besteht bzw. es eine gegenseitige Einflussnahme gibt.

Krisen als eine „multivalente Entscheidungssituation unter Existenzgefährdung [...] bei begrenzter Entscheidungszeit“¹³⁸, als nachhaltige Störung des makro- und mikro-ökonomischen Gefüges, können die Existenz wirtschaftlicher Systeme bedrohen bzw. deren Selbstständigkeit im Sinne autonomer Entscheidungsfreiheit in Frage stellen. Das gilt sowohl für marktorientierte Volkswirtschaften wie auch für die dort ansässigen Unternehmen. Daher ist die Identifikation einer krisenhaften Situation für mit Entscheidungen betrauten Personen für beide Systemebenen der erste wichtige Schritt zu deren Bewältigung.

Der Schwerpunkt betriebswirtschaftlicher Krisenforschung liegt in der Analyse von Krisenursachen.¹³⁹ Unternehmen sind von Veränderungen externer und interner Faktoren geprägt und ihre künftige Entwicklung hängt davon ab, ob sie auf eine veränderte Situation mit angemessenen Entscheidungen und notwendigen Anpassungsprozessen reagieren.¹⁴⁰ So können ALBACH ET AL empirisch zeigen, dass Krisensituationen in Unternehmen Unterbrechungen des bisherigen Wachstumsverlaufs darstellen und interne strukturelle Anpassungen erfordern.¹⁴¹ Fortlaufende Entwicklungs- und Wachstumsprobleme in der unternehmerischen Entwicklung – sogar die Gefährdung ihrer Existenz – lassen sich den Autoren zufolge hauptsächlich auf fehlende oder mangelnde Anpassungsfähigkeit von Leitungsorganen an notwendige Veränderungen innerhalb des Unternehmens und an seine Umwelt zurückführen. Zur aktiven Krisenbewältigung ist jedoch eine Reaktion der Leitungsorgane immanent wichtig, um sich flexibel und

¹³⁸ Witte, Unternehmenskrise, S. 11.

¹³⁹ Vgl. Grieger, Potenzialentwicklung, S. 5.

¹⁴⁰ Vgl. Grieger, Potenzialentwicklung, S. 7.

¹⁴¹ Vgl. Horst Albach/Kurt Bock/Thomas Warnke: Wachstumskrisen von Unternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 36. Jg./1984, Nr. 10, S. 779-793; Horst Albach/Kurt Bock/Thomas Warnke: Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung - Ihre inner- und überbetrieblichen Einflussfaktoren, Stuttgart 1985.

zeitnah auf veränderte und sich ändernde Rahmenbedingungen sowie auf unerwartete Ereignisse einzustellen.¹⁴² Es ist dabei naheliegend, personelle Ressourcen als Quellen von „Grundlage dauerhafter Wettbewerbsvorteile“¹⁴³ zu sehen und auf dieser Basis strategische Optionen zu entwerfen, mit der Absicht, dauerhafte und nachhaltige Erfolgspotenziale zu generieren.¹⁴⁴ Entwickelte und noch zu entwickelnde Potenziale – im weitesten Sinne Qualifikationen, Motivationen und Kooperationsbereitschaften – wären zu erschließen und in einen Verwertungsprozess zu überführen.¹⁴⁵ Wertvolle und seltene Personalressourcen werden erst zu Wettbewerbsvorteilen, wenn sie in Arbeitsleistung transformiert werden.¹⁴⁶

Ein wirkungsvolles Krisenmanagement ist also essentiell. Fokussiert man den Blick auf ein Unternehmen, so muss dort von der Leitungsebene grundsätzlich zuerst die krisenhafte Situation antizipiert und ein entsprechendes Risikobewusstsein gebildet werden.¹⁴⁷ Damit verbunden ist auch eine intensive Krisenkommunikation, also ein aktiver Austausch gegenüber der Öffentlichkeit und der eigenen Belegschaft. Das Verständnis für die kommenden Herausforderungen muss über diese aktive Kommunikation gesamtbetrieblich geschaffen werden, um

¹⁴² Vgl. Grieger, Potenzialentwicklung, S. 7.

¹⁴³ Hans-Gerd Ridder/Peter Conrad: Ressourcenorientierte Ansätze des Personalmanagements, in: Eduard Gaugler/Walter Oechsler/Wolfgang Weber (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart 2004, Sp. 1705-1716, hier: Sp. 1705.

¹⁴⁴ Vgl. Augustine Lado/Mary Wilson: Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage - A Competency-Based Perspective, in: Academy of Management Review, Vol. 19/1994, Nr. 4, S. 699-727, hier: S. 703f.; Grieger, Potenzialentwicklung, S. 12f. Ergänzend Peter Boxall: The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm, in: Human Resource Management Journal, Vol. 6/1996, Nr. 3, S. 59-75; Frank Mueller: Human Resources as Strategic Assets - An Evolutionary Resource-Based Theory, in: Journal of Management Studies, Vol. 33/1996, Nr. 6, S. 757-785; Russell Coff: Human Assets and Management Dilemmas - Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory, in: The Academy of Management Review, Vol. 22/1997, Nr. 2, S. 374-402; Lynda Gratton/Veronica Hope-Hailey/Philip Stiles/Catherine Truss (Hrsg.): Strategic Human Resource Management - Corporate Rhetoric and Human Reality, Oxford 1999; Hans-Gerd Ridder: Strategisches Personalmanagement - Antwort auf ökonomische Krisen?, in: Christian Scholz/Hans Oberschulte (Hrsg.): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur, München/Mering 1994, S. 31-53; Hans-Gerd Ridder: Personalwirtschaftslehre, Stuttgart 1999.

¹⁴⁵ Vgl. Grieger, Potenzialentwicklung, S. 16.

¹⁴⁶ Vgl. Grieger, Potenzialentwicklung, S. 14; Hans-Gerd Ridder: Vom Faktoransatz zum Human Resource Management. in: Georg Schreyögg/Peter Conrad (Hrsg.): Theorien des Managements, Wiesbaden 2002, S. 211-240, S. 228ff.; Hans-Gerd Ridder/Hans-Jürgen Bruns: Strategische Personalentwicklung und nachhaltige Wettbewerbsvorteile - Kompetenzmanagement aus ressourcenorientierter Sicht, in: Manfred Becker/Anke Schwertner (Hrsg.): Personalentwicklung als Kompetenzentwicklung, München/Mering 2002, S. 97-121, hier: S. 108.

¹⁴⁷ Vgl. Christoph Heger: Die Bedeutung betrieblichen Sozialkapitals für die Überwindung externer Unternehmenskrisen, Diplomarbeit Universität Wien, Wien 2011, S. 33. Zu den einzelnen Ebenen des Krisenmanagements siehe Töpfer, Unternehmenskrisen, S. 36ff.

eine gemeinsame, konstruktive Bewältigung zu ermöglichen.¹⁴⁸ Ein aufgeklärter und geschulter Mitarbeiter wird die Herausforderungen, welche im Zuge einer Krise zu bewältigen sind, eher mittragen, als der in seiner Unsicherheit alleingelassene Mitarbeiter – also im Sinne ULRICH OEVERMANNs die Krisenbewältigung durch Professionalisierung.¹⁴⁹ Je besser die Beschäftigten über die Situation unterrichtet werden, desto verständnisvoller können diese auf belastende Elemente reagieren. Hier spielt die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Der betriebswirtschaftliche Wert der personellen Ressourcen in Unternehmenskrisen bemisst sich nach den für die Beschäftigten abgeleiteten Fähigkeiten, mögliche Probleme und Gefahren rechtzeitig zu erkennen, sich auf unerwartete Ereignisse und Krisensituationen einzustellen und durch situationsangemessenes Handeln einen Beitrag zur Verhinderung und Bewältigung von Gefährdungen des Unternehmens zu leisten.¹⁵⁰ Dem Potenzialcharakter dieser Ressourcen liegt es nahe, personalstrategische Konzepte für Unternehmenskrisen auf die Stärkung und Erweiterung des personellen Potenzials durch Potenzialentwicklung auszurichten. Hierzu zählt insbesondere die systematische Förderung der Selbstständigkeit von Mitarbeitern, d.h. die Entwicklung von Analyse- und Entscheidungskompetenzen sowie von Fähigkeiten der Selbstqualifizierung und -entwicklung. Entsprechende Potenziale eröffnen dann wichtige Optionen für ein Krisenmanagement. Sie bilden die Voraussetzung dafür, auch in existenzbedrohenden Krisensituationen und unter unbekanntem, unvorhersehbaren Umständen handlungsfähig zu bleiben.

2.2 Forschungs- und Literaturumfeld

Mit der Historisierung der 1970er und 1980er Jahre beschäftigt sich die wissenschaftliche Forschung in ihrer gegebenen Distanz mittlerweile schon länger.¹⁵¹ Der Interpretationshorizont

¹⁴⁸ Vgl. Oliver Staples: Die interne und externe Kommunikation in Unternehmenskrisensituationen, in: Birgit Feldbauer-Durstmüller (Hrsg.): Krisenmanagement, Wien 2007, S. 459-476; Krystek, Unternehmenskrisen, S. 213ff.

¹⁴⁹ Vgl. Heger, Bedeutung, S. 49f.; Oevermann, Soziologie, S. 15.

¹⁵⁰ Vgl. Grieger, Potenzialentwicklung, S. 15ff.

¹⁵¹ Hinsichtlich der Zeit- oder „Gegenwartsgeschichte“ ist anzumerken, dass zeitgenössische Leitbegriffe, Denk- und Diskussionszusammenhänge – also in diesem Fall der 1970er und 1980er Jahre – nicht unreflektiert übernommen werden sollten. Sie müssen ausreichend kritisch hinterfragt werden. Damit soll der Gefahr entgangen werden, Analysen mit einer eigenen Biografie bzw. Parteilichkeit zu beeinflussen, in bestehenden Denkmustern zu verbleiben sowie damalige Kategorien, Trendbehauptungen und Theorien ohne Erkenntnisgewinn einfach zu reproduzieren. Es ist durch eine konsequente Historisierung vielmehr eine eigenständige Perspektive auf die jüngste Vergangenheit mit einer Bewertung innerdisziplinärer Debatten aufzubauen. Zu der Debatte siehe Rüdiger Graf/Kim Priemel: Zeitgeschichte in der Welt der Sozialwissenschaften, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte, 59. Jg./2011, Nr. 4, S. 479-508; Jenny Pleinen/Lutz Raphael: Zeithistoriker in den Archiven der Sozialwissenschaften – Erkenntnispotenziale und Relevanzgewinne für die Disziplin, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte, 62. Jg./2014, Nr. 2, S. 173-196; Benjamin Ziemann: Sozialgeschichte und empirische Sozialforschung,

für diese Umbruchsjahrzehnte war jedoch bisher dominiert von vielerlei gesellschaftlichen und politischen Themen (beispielsweise Entwicklung der so genannten 68er-Generation oder des RAF-Terrors), weit weniger von wirtschaftswirtschaftlichen Forschungsfragen. Nun finden sich aber auch im Bereich der Wirtschafts- und Sozialgeschichte vermehrt neue Forschungsansätze. CHRISTOPH BOYER analysierte beispielsweise die Anpassungsproblematik wirtschaftspolitischer Systeme an die Krisensituation des Untersuchungszeitraums und beschrieb die ökonomisch-strukturellen Umbrüche bzw. Umwälzungen treffend als „Strukturwandel der wirtschaftlichen Basis, demografische Transition und Transformation des Sozialstaates – dies vor dem Hintergrund der schwindenden Steuerungskompetenz nationalstaatlicher Politik und ihrer progredierenden Entmachtung unter den Vorzeichen der Globalisierung“¹⁵². KONRAD JARAUSCH charakterisierte in seinem Sammelband die Entwicklungen der 1970er Jahre als „Epochenschwelle in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts“¹⁵³ und sah sie als Ausgangspunkt vieler problematischer Entwicklungen der Gegenwart. THOMAS RAITHEL/ANDREAS RÖDDER/ANDREAS WIRSCHING beschrieben in ihrem Sammelband die Aspekte der Veränderungen jener Jahre und erkannten einen „Wandel der Moderne“ seit den siebziger Jahren.¹⁵⁴

Historische Prozesse vollziehen sich nicht in punktuellen Ereignissen, sondern immer als Folgen langfristiger und komplexer Transformation.¹⁵⁵ Die Geschichtswissenschaft scheint sich jedoch schwer zu tun, die Krisenzeit des Untersuchungszeitraums wirtschaftshistorisch treffend zu charakterisieren und ihre Wechselwirkungen mit anderen wissenschaftlichen Gebieten hinreichend zu identifizieren, wie es u.a. MICHAEL HÜLSMANN/PHILIP CORDES oder jüngst MARK SPOERER/JOCHEN STREB gefordert hatten.¹⁵⁶ Die Veränderungen dieses Zeitraums sind äußerst vielschichtig, schwer überschaubar und betreffen die verschiedensten Lebensbereiche. Die Beschreibungen und Interpretationen in historischen Arbeiten wirken mancherorts recht widersprüchlich und teilweise wenig objektiv. Sie schwanken zwischen einer allzu einseitigen

in: Pascal Maeder/Babara Lüthi/Thomas Mergel (Hrsg.): Wozu noch Sozialgeschichte? Eine Disziplin im Umbruch, Göttingen 2012, S. 131-149; David Kuchenbuch: Tagungsbericht zur Veranstaltung des Zentrums für Zeit-historische Forschung in Potsdam „Entgrenzung, Pluralisierung und Identitätsbestimmung. Herausforderungen der Zeitgeschichte in der Welt der Sozialwissenschaften“ (25.-27.02.2016), Link: www.hsozkult.de/conference-report/id/tagungsberichte-6512 (Stand 11.2016).

¹⁵² Boyer, Keynesianismus, S. 135; Christoph Boyer: Zwischen Pfadabhängigkeit und Zäsur - Ost- und westeuropäische Sozialstaaten seit den siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts, in: Konrad Jarausch (Hrsg.): Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte, Göttingen 2008, S. 103-119, hier: S. 103.

¹⁵³ Jarausch, Strukturwandel, S. 12.

¹⁵⁴ Vgl. Raithel/Rödder/Wirsching, Einleitung, S. 10.

¹⁵⁵ Vgl. Vierhaus, Vergangenheit, S. 49.

¹⁵⁶ Vgl. Hülsmann/Cordes, Krise, S. 67; Mark Spoerer/Jochen Streb: Neue deutsche Wirtschaftsgeschichte des 20. Jahrhunderts, München 2013, S. S. 3ff.

Hervorhebung positiver (wie die Vielzahl neuer technische Innovationen, die allgemeine Konsumausweitung und die zunehmende Individualisierung von Lebensentwürfen) oder negativer Veränderungen in jenen Jahren (wie der Niedergang ganzer Industriezweige, die hohe Arbeitslosigkeit, die steigende Staatsverschuldung und die drohende Krise ganzer Sozialstaaten).¹⁵⁷ Der Zeitraum scheint zwar, abgesehen von einigen größeren Streikveranstaltungen, vergleichsweise ruhig, also ohne große Revolutionen oder Staatszusammenbrüche, trotzdem stimmen viele Historiker überein, dass in allen westeuropäischen Ländern ein fundamentaler struktureller und ökonomischer Wandel eingesetzt hatte.¹⁵⁸

Die meisten wirtschaftshistorischen Forschungsfragen, die den Untersuchungszeitraum betreffen, haben die Entwicklungen der westeuropäischen Volkswirtschaften in einer Makroperspektive im Fokus.¹⁵⁹ ANDRÉ STEINER mahnt dazu aber an, dass mehr Untersuchungen auf der Unternehmensebene gefragt sind und bisher nicht untersuchte Branchen (wie beispielsweise die Elektroindustrie) stärker in den Blick genommen werden sollten.¹⁶⁰ Das war ein Ansporn

¹⁵⁷ Jaraus, Strukturwandel, S. 12.

¹⁵⁸ Siehe beispielhaft für den strukturellen und ökonomischen Wandel in Westeuropa Andreas Rödder: Die Bundesrepublik Deutschland 1969-1990, München 2004; Edgar Wolfram: Die geglückte Demokratie - Geschichte der Bundesrepublik Deutschland von ihren Anfängen bis zur Gegenwart, Stuttgart 2006; Jonathan Temple: Structural change and Europe's Golden Age, Working paper Department of Economics, University of Bristol, May 2001; Nicholas Crafts/Gianni Toniolo (Hrsg.): Economic growth in Europe since 1945, Cambridge 1996; Nicholas Woodward: The Search for Economic Stability - Western Europe since 1945, in: Max-Stephan Schulze (Hrsg.): Western Europe - Economic and Social Change since 1945, New York 1999, S. 63-80; Maurice Kirkby: Industrial and Structural Change, in: Max-Stephan Schulze (Hrsg.): Western Europe - Economic and Social Change since 1945, New York 1999, S. 81-104; Paul Johnson: Welfare States, in: Max-Stephan Schulze (Hrsg.): Western Europe - Economic and Social Change since 1945, New York 1999, S. 122-139; Jaraus, Strukturwandel, S. 10; Jaraus, Krise; Doering-Manteuffel/Raphael, Boom, 2008; Steiner, Bundesrepublik; Ders., Jahre. Zusammenfassend Thomas Dannenbaum: Krise des Regierens in den 1970er Jahren? Deutsche und westeuropäische Perspektiven, Tagung der wissenschaftlichen Nachwuchsgruppe der Volkswagenstiftung „Regieren im 20. Jahrhundert“ am Seminar für Zeitgeschichte Tübingen, 13.-14.10.2005, Link: <http://www.h-net.org/reviews/showrev.php?id=26985> (Stand 11.2016).

¹⁵⁹ Eine beispielhafte Auswahl für Mehr-Länder-Analysen: Dieter Freiburghaus/Günther Schmid: Arbeitsmarktpolitik in Schweden und in der BRD - Überlegungen zu einer möglichen Wende arbeitsmarktpolitischer Konzeption, in: Forum DS, 2. Jg./1977, Heft 4, S. 5-27; Dieter Freiburghaus/Günther Schmid: Arbeitsmarktpolitik in Schweden - Modell für Deutschland?, in: Hartmut Seifert/Diethard Simmert (Hrsg.): Arbeitsmarktpolitik in der Krise, Köln 1977, S. 266-276; Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.): Wirtschaftspolitische Erfahrungen Schwedens - Ein Vergleich mit Österreich, Monatsbericht Nr. 2, Wien 1985; Burkart Lutz: Bildungssystem und Beschäftigungsstruktur in Deutschland und in Frankreich - Zum Einfluss des Bildungssystems auf die Gestaltung betrieblicher Arbeitskräftestrukturen, in: Hans Gerhard Mendius/Werner Sengenberger/Burkart Lutz/Norbert Altmann/Fritz Böhle/Inge Asendorf-Krings/Ingrid Drexler/Christoph Nuber (Hrsg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation I, Frankfurt/Main 1976, S. 83-151; Johannes Giesecke: Arbeitsmarktflexibilisierung und Soziale Ungleichheit - Sozio-ökonomische Konsequenzen befristeter Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland und Großbritannien, Mannheim 2006.

¹⁶⁰ Vgl. Steiner, Jahre, S. 43ff. Beispielhaft zu den untersuchten Branchen Götz Albert: Wettbewerbsfähigkeit und Krise der deutschen Schiffbauindustrie 1945-1990, Bern 1998; Stephan Lindner: Den Faden verloren - Die westdeutsche und die französische Textilindustrie auf dem Rückzug (1930/45-1990), München 2001.

für diese historische Untersuchung. Es ist danach zu fragen, welchen Stellenwert Unternehmen in den herrschenden weltwirtschaftlichen (und nationalen) Rahmenbedingungen hatten und anhand welcher Kriterien über die Handlungsalternativen zwischen Arbeitsplatzabbau und Beschäftigungssicherung, Diversifikation und Expansion sowie Auf- und Ausbau humaner und sozialer Ressourcen entschieden wurde. Die Wahrnehmungen und Handlungen der Akteure sowie deren Konsequenzen sind zu hinterfragen.

Aktuelle Studien über den Stellenwert von humanen und sozialen Betriebsressourcen (bzw. über das in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur präziser definierte betriebliche Human- und Sozialkapital) als mögliche Krisenüberwindungsstrategie sind nach einer intensiven Analyse des Forschungsumfeldes deutlich unterrepräsentiert. Einige volkswirtschaftliche Arbeiten, zumeist noch aus den 1990er Jahren, haben sich zwar mit der Entwicklung von sozialen Ressourcen in den 1970er und 1980er Jahren befasst – allerdings weniger in Hinblick auf die sozialen Netzwerke und Strukturen in Unternehmen sondern eher in Bezug auf ihre Bedeutung in politischen und wirtschaftlichen Systemen sowie deren gesellschaftliche Auswirkungen.¹⁶¹ Hinsichtlich eines Zusammenhangs zwischen sozialen Ressourcen und wirtschaftlichem Wachstum auf Makroebene wären die Arbeiten von SJOERD BEUGELSDIJK/TOM VAN SCHAİK (zum Zusammenhang zwischen Sozialkapital und wirtschaftlichen Wachstum in 54 europäischen Regionen), BART NOTEBOOM (zur Bedeutung von Vertrauen, also Sozialkapital, im wirt-

¹⁶¹ Hinsichtlich der hier ausgewählten drei Länder siehe u.a. folgende Studien: Bo Stråth: *The Organisation of Labour Markets - Governance, Culture and Modernity in Germany, Sweden, Britain and Japan*, London 1996; Peter Hall: *Sozialkapital in Großbritannien*, in: Robert Putnam (Hrsg.): *Gesellschaft und Gemeinsinn - Sozialkapital im internationalen Vergleich*, Gütersloh 2001, S. 45-113; Gordon Marshall/Howard Newby/David Ros/Carol Vogler: *Social Class in Modern Britain*, London 1988; Bo Rothstein: *Sozialkapital im sozialdemokratischen Staat - das schwedische Modell und die Bürgergesellschaft*, in: Robert Putnam (Hrsg.): *Gesellschaft und Gemeinsinn - Sozialkapital im internationalen Vergleich*, Gütersloh 2001, S. 115-197; Johan Fritzell/Olle Lundberg: *Vardagens villkor - Leveradsförhållanden i Sverige under tre decennier*, Stockholm 1994; Claus Offe/Susanne Fuchs: *Schwund des Sozialkapitals? Der Fall Deutschland*, in: Robert Putnam (Hrsg.): *Gesellschaft und Gemeinsinn - Sozialkapital im internationalen Vergleich*, Gütersloh 2001, S. 417-515; Thomas Cusack: *Social Capital, Institutional Structures and Democratic Performance - A comparative Study of German Local Governments*, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Nr. FS III 97-201, Berlin 1997; Meinhard Miegel/Reinhard Grünewald/Karl-Dieter Grüske: *Wirtschafts- und arbeitskulturelle Unterschiede in Deutschland - Zur Wirkung außerökonomischer Faktoren auf die Beschäftigung*, Gütersloh 1991.

schaftlichen Umfeld) und PETER ZAK/STEVEN KNACK (zur Bedeutung der *moral-hazard*-Problematik in Zusammenhang mit wirtschaftlichen Wachstum) exemplarisch zu nennen.¹⁶² Dazu ergänzend die Schriften von URS BIRCHMEIER, ALEXANDER DILL, MARKUS FREITAG/AXEL FRANZEN und von der OECD hinsichtlich der Entwicklung von Sozialkapital im Untersuchungszeitraum.¹⁶³

Entsprechend finden sich Untersuchungen aus den letzten Jahren über den Zusammenhang von Humankapital und gesamtwirtschaftlichem Wachstum u.a. bei ERICH GUNDLACH/HANS-RIMBERT HEMMER (zur Relevanz des Humankapitals für den gesamtwirtschaftlichen Entwicklungsprozess), MARK BILS/PETER KLENOW (zu den Kausalitätsbeziehung zwischen schulischer Ausbildung und Wirtschaftswachstum), PETER KLENOW/ANDRÉS RODRIGUEZ-CLARE (zum Humankapital als Produktionsfaktor), ROBERT HALL/CHARLES JONES (zur Erklärung internationaler Produktivitätsunterschiede) und ERICH GUNDLACH (zur empirischen Analyse von Produktivitätsunterschiede mit Hilfe neuer Humankapital-Daten).¹⁶⁴ Weitere Analysen aus verschiedenen Forschungsrich-

¹⁶² Siehe Sjoerd Beugelsdijk/Tom van Schaik: Social Capital and Growth in European Regions - An Empirical Test, in: European Journal of Political Economy, Vol. 21/2005, Nr. 2, S. 301-324; Bart Noteboom: Trust - Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures, Cheltenham 2002; Peter Zak/Steven Knack: Trust and Growth, Economic Journal Vol. 111/2001, Issue 470, S. 295-321. Ergänzend Niels Oelgart: Sozialkapital - Kultur und ihr Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung, Hamburg 2006; Lars Osberg/Andrew Sharpe: Comparisons of Trends in GDP and Economic Well-being - The Impact of Social Capital, in: John Helliwell (Hrsg.): The Contribution of Human and Social Capital to Sustained Economic Growth and Well-being, International Symposium Report, Human Resources Development Canada und OECD, Québec 2000; Christian Scholz, Personalmanagement, München 1989; Robert Putnam: Making Democracy Work - Civic Traditions in Modern Italy, Princeton/New Jersey 1993; Jeong Eon Lee: Der Beitrag von Human Resource Management-Systemen zum Unternehmenserfolg - Eine Fallstudie am Beispiel erfolgreicher südkoreanischer Unternehmen, München/Mehring 2008; Volker Kunz: Kulturelle Variablen, organisatorische Netzwerke und demokratische Staatsstrukturen als Determinanten der wirtschaftlichen Entwicklung im internationalen Vergleich, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 52. Jg./2000, Nr. 2, S. 195-225; Paul Whiteley: Economic Growth and Social Capital, Political Studies Vol. 48/2000, Issue 3, S. 443-466.

¹⁶³ Siehe Urs Birchmeier: Das Sozialkapital - Fakten und Hypothesen, in: Die Volkswirtschaft, Magazin für Wirtschaftspolitik, Heft 8/2002; Alexander Dill: Gemeinsam sind wir reich - Wie Gemeinschaften Werte ohne Geld schaffen, München 2012; Markus Freitag/Axel Franzen: Sozialkapital - Grundlagen und Anwendungen, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 47/2007; Dan Rodrik: Development Strategies for the Next Century, Harvard University, Vorlage für die Konferenz „Developing Economies in the 21st Century“, 26.-27. Januar 2000, Institute for Developing Economies (Japan); OECD (Hrsg.): Vom Wohlergehen der Nationen - Die Rolle von Human- und Sozialkapital, Paris 2004.

¹⁶⁴ Siehe Erich Gundlach/Hans-Rimbert Hemmer: Soziale Ertragsraten und Verteilungseffekte des Humankapitals - Internationale Evidenz, in: Rabindra Nath Chakraborty/Heinz Ahrens (Hrsg.): Neuere Ansätze der theoretischen und empirischen Entwicklungsforschung, Berlin 2003, S. 229-248; Mark Bils/Peter Klenow: Does Schooling Cause Growth?, in: American Economic Review, Vol. 90/2000, Nr. 5, S. 1160-1183; Peter Klenow/Andrés Rodríguez-Clare: The Neoclassical Revival in Growth Economics - Has It Gone Too Far?, in: NBER Macroeconomics, Vol. 12/1997, S. 73-114; Robert Hall/Charles Jones: Why Do Some Countries Produce So Much More Output per Worker than Others?, in: NBER Working Paper Nr. 6564/1999; Erich Gundlach: Humankapital als Motor der Entwicklung - Ein neuer Ansatz der neoklassischen Wachstumstheorie, in: Reinold Thiel (Hrsg.): Neue Ansätze zur Entwicklungstheorie, Bonn 1999, S. 173-185; Gerd-Jan Krol/Alfons Schmid: Volkswirtschaftslehre - Eine problemorientierte Einführung, Tübingen 2002.

tungen, die diese Kapitalart in einen historischen Kontext einordnen, finden sich in den Schriften von JÖRG BATEN, RUTH ROSENBERGER und JAN LUITEN VAN ZANDEN.¹⁶⁵ Auch in anderen wissenschaftlichen Bereichen, wie beispielsweise in der psychologischen (u.a. bei HEINER RINDERMANN ET AL), der philosophischen (u.a. bei STEPHAN LINDNER) oder der soziologischen Forschung (u.a. bei PIERRE BOURDIEU) gibt es Schnittstellen zur Humankapitalforschung, dabei werden jedoch differente inhaltliche Schwerpunkte gesetzt.¹⁶⁶

Zeitgenössische Arbeiten aus den 1970er und 1980er Jahren, die fokussiert die Entwicklung von Human- und Sozialkapital auf betrieblicher Ebene reflektieren, sind dagegen rar. Beispielfähig wären nur die Werke von GÜNTER CLAR/JULIAN DORÉ/HANS MOHR, PAUL NYSTRÖM/BO HEDBERG/WILLIAM STARBUCK und AMARTYA SEN anzuführen.¹⁶⁷ Untersuchungen – meist aus den Bereichen Automobilindustrie und Maschinenbau –, die strukturelle Veränderungen in Unternehmen der 1970er und 1980er Jahre analysieren, finden sich beispielsweise von Mitarbeitern des ISF-Instituts wie WERNER SENGENBERGER, CHRISTOPH KÖHLER, HANS GERHARD MENDIUS oder RAINER

¹⁶⁵ Siehe dazu beispielhaft als Auswahl Jörg Baten/Franziska Tollnek: Farmer Families at the Heart of the Educational Revolution - Which Occupational Group Developed Human Capital in the Early Modern Era, European Historical Economics Society, Working Paper, Nr. 33/2012; Jörg Baten/Mikołaj Szotytsek: The Human Capital of Central-Eastern and Eastern Europe in European Perspective, Max-Planck-Institut für demografische Forschung, MPIDR Working Paper WP 2012-002; Jelle Van Lottum/Jan Luiten Van Zanden: Labour Productivity and Human Capital in the European Maritime Sector of the Eighteenth Century, in: Explorations in Economic History, Vol. 53/2014, Issue C, S. 83-100; Aurelian-Petrus Plopeanu/Peter Foldvari/Bas van Leeuwen/Jan Luiten van Zanden: Where do Ideas Come from? The Relation Between Book Production and Patents from the Industrial Revolution to The Present, in: European Journal of Science and Theology, Vol. 10/2014, Nr. 3, S. 131-147; Leah Platt Boustan/Carola Frydman/Robert Margo: Human Capital in History - The American Record, Chicago 2014; Claudia Goldin: Human Capital, in: Claude Diebolt/Michael Hauptert (Hrsg.): Handbook of Cliometrics, Heidelberg 2014, S. 55-86; Claudia Goldin: The Human Capital Century and American Leadership - Virtues of the Past, NBER Working Paper Nr. 8239/2001.

¹⁶⁶ Siehe dazu als Auswahl Heiner Rindermann/Stephen Ceci: Educational Policy and Country Outcomes in International Cognitive Competence Studies, in: Perspectives on Psychological Science, Vol. 4/2009, Nr. 6, S. 551-577; Heiner Rindermann/Michael Sailer/James Thompson: The Impact of Smart Fractions, Cognitive Ability of Politicians and Average Competence of Peoples on Social Development, in: Talent Development and Excellence, Vol. 1/2009, Nr. 1, S. 3-24; Hans Pechar: Bildungsökonomie und Bildungspolitik, Oldenburg 2013; Heiner Rindermann/James Thompson: Cognitive capitalism - The Effect of Cognitive Ability on Wealth, as Mediated Through Scientific Achievement and Economic Freedom, in: Psychological Science, Vol. 22/2011, Nr. 6, S. 754-763; Stephan Lindner: Die Rolle von Kreativität in der ökonomischen Theorie - das nächste Humankapital?, in: Günter Abel (Hrsg.): Kreativität, Sektionsbeiträge des XX. Deutschen Kongresses für Philosophie, Bd. 2, Berlin 2005, S. 531-538; Pierre Bourdieu: Die verborgenen Mechanismen der Macht, Hamburg 1992; Ekkehard Nussli/Christiane Schiersmann/Horst Siebert (Hrsg.): Kompetenzentwicklung statt Bildungsziele?, in: Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, Nr. 49/2002; Michaela Pfadenhauer: Kompetenz als Qualität sozialen Handelns, in: Thomas Kurtz/Michaela Pfadenhauer (Hrsg.): Soziologie der Kompetenz, Wiesbaden 2010, S. 149-172; Dieter Gnahn: Kompetenzen - Erwerb-Erfassung-Instrumente, Bielefeld 2007; Adeyemi Ogunade: Human Capital Investment in the Developing World - An Analysis of Praxis, Working paper University of Rhode Island 2011.

¹⁶⁷ Siehe Günter Clar/Julian Doré/Hans Mohr (Hrsg.): Humankapital und Wissen - Grundlagen einer nachhaltigen Entwicklung, Berlin 1997; Amartya Sen: The Standard of Living, Cambridge 1987; Paul Nyström/Bo Hedberg/William Starbuck: Interacting Processes, in: Ralph Kilman/Louis Pandy/Dennis Slevin (Hrsg.): The Management of Organization Design, New York 1976, S. 209-230.

SCHULTZ-WILD sowie STEVEN HOLIDAY/JONATHAN ZEITLIN.¹⁶⁸ Arbeiten jüngerer Datums mit Unternehmensfallstudien, die sich auf den Untersuchungszeitraum beziehen, finden sich beispielsweise von MORTEN REITMAYER/RUTH ROSENBERGER, STÉPHANE BEAUD/MICHEL PIALOUX, JÖRG LESZENSKI oder SASKIA FREYE.¹⁶⁹ Sie bieten allerdings keinen expliziten Bezug auf die Entwicklung von betrieblichem Human- und Sozialkapital an.

2.3 Untersuchungsebenen, Struktur und Methodik

Geografisch wurden für diese Arbeit drei westeuropäische Länder ausgewählt: die Bundesrepublik Deutschland, Großbritannien und Schweden. Dabei erfolgte eine Orientierung an den Darstellungen des Ökonomen JOHN KENNETH GALLBRAITH und des Soziologen GØSTA ESPING-ANDERSEN. GALLBRAITH grenzt „westliche Wohlfahrtsstaaten“¹⁷⁰, wozu alle drei Länder gezählt werden, sowohl von den Planwirtschaftsdiktaturen in Osteuropa als auch von den (im Untersuchungszeitraum noch nicht sehr weit entwickelten) Ländern des südlichen Europas ab und

¹⁶⁸ Vgl. Rainer Schultz-Wild/Mira Maase/Werner Sengenberger/Hans Gerhard Mendius: Beschäftigungspolitische Maßnahmen der Unternehmen in der gewerblichen Wirtschaft während der Rezession 1974/75, Arbeitsbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung Nr. 8, München 1976; Mira Maase/Rainer Schultz-Wild: Personalpolitik bei internen Umsetzungen von Arbeitskräften - Eine Fallstudie in der Automobilindustrie, Arbeitsbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung Nr. 11, München 1971; Mira Maase/Rainer Schultz-Wild: Personalpolitik und -planung bei technisch-organisatorischen Umstellungen im Produktionsprozess - Eine Fallstudie im Maschinenbau, Arbeitsbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung Nr. 13, München 1978; Mira Maase/Hans Mendius: Beschäftigungspolitik in der Automobilindustrie der BRD in der jüngsten Rezession - Arbeitsbericht im Auftrag der Kommission der Europäischen Gemeinschaften, München 1976; Marhild von Behr/Mira Maase/Hans Mendius/Rainer Schultz-Wild: Zur Verbreitung und Institutionalisierung betrieblicher Personalplanung in der BRD - Bericht für die an der Betriebserhebung 1975 beteiligten Unternehmen, München 1975; Norbert Altmann/Günter Bechtle: Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft - Ein Ansatz zur Analyse, München 1971; Fritz Böhle/Norbert Altmann: Industrielle Arbeit und soziale Sicherheit - Eine Studie über Risiken im Arbeitsprozeß und auf dem Arbeitsmarkt, Frankfurt/Main 1972; Rainer Schultz-Wild/Friedrich Weltz: Technischer Wandel und Industriebetrieb - Die Einführung numerisch gesteuerter Werkzeugmaschinen in der Bundesrepublik, Frankfurt/Main 1973; Günter Bechtle: Bedingungen und Ziele des betrieblichen Arbeitskräfteeinsatzes - Ein theoretischer Ansatz, München 1974; Steven Holiday/Jonathan Zeitlin (Hrsg.): *The Automobile Industry and its Workers - Between Fordism and Flexibility*, Cambridge 1986. Zur damit verbundenen Debatte siehe Kern/Schuman, Ende.
¹⁶⁹ Vgl. Reitmayer/Rosenberger, Unternehmen; Stéphane Beaud/Michel Pialoux: *Die verlorene Zukunft der Arbeiter - Die Peugeot-Werke von Sochaux-Montebéliard*, Konstanz 2004; Saskia Freye: Ein Rückzug aus der Mitte der Deutschland AG - Die strategische Neuausrichtung von Daimler-Benz in den 1980er Jahren, in: Ralf Ahrens/Boris Gehlen/Alfred Reckendrees (Hrsg.): *Die Deutschland AG - Historische Annäherungen an den bundesdeutschen Kapitalismus*, Essen 2013, S. 323-350; Jörg Leszenski: Zwischen Kooperation, Krise und Aufbruch - Messer Griesheim, Hoechst und die Auflösung der Deutschland AG (1965-2004), in: Ralf Ahrens/Boris Gehlen/Alfred Reckendrees (Hrsg.): *Die Deutschland AG - Historische Annäherungen an den bundesdeutschen Kapitalismus*, Essen 2013, S. 351-376.

¹⁷⁰ Ein Staat kann als Wohlfahrtsstaat bezeichnet werden, wenn dieser die soziale Verantwortung zum Erhalt eines gewissen Mindestniveaus an Wohlfahrt übernimmt. Im Allgemeinen zeichnet sich dies durch ein umfassendes soziales Sicherungssystem aus. Siehe dazu Werner Sesselmeier/Gabriele Somaggio: Funktionswandel der Arbeitsmarktpolitik, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Nr. 27/2009, Bonn 2009, S. 9-14, hier: S. 9.

findet in diesen „westlichen Wohlfahrtsstaaten“ mit dem Zusammenspiel industrieller Produktivitätssteigerungen, staatlicher Konjunkturpolitik und sozialpolitischer Reformen einen gemeinsamen Nenner.¹⁷¹ ESPING-ANDERSEN nennt das kontinentaleuropäische Wohlfahrtsregime, beispielsweise in der Bundesrepublik Deutschland, in Frankreich oder in Österreich, konservativ-katholisch.¹⁷² Länder ohne diesen Hintergrund, beispielsweise die protestantisch-reformistischen Niederlande oder Schweden, begründen ihre Wohlfahrtsregime über eine starke Stellung der sozialdemokratischen Bewegung. In anglo-amerikanischen Ländern, wie Großbritannien, konnten sich weder die konservativ-katholische Tradition noch die etatistisch orientierte, sozialdemokratische Bewegung durchsetzen – in Großbritannien besaß die Labour Party erst seit Ende der vierziger Jahre eine größere Bedeutung. In ihnen dominierte aber ein stark liberales Gedankengut als Grundlage der staatlichen Wohlfahrts- bzw. Sozialpolitik.

Alle drei Länder wiesen zu Beginn des Untersuchungszeitraums eine interessante gemeinsame Ausgangslage auf: Politisch zeigten sie Anfang der siebziger Jahre trotz ihrer unterschiedlichen wohlfahrtsstaatlichen Grundideologien systemische Gemeinsamkeiten und waren politisch ähnlich ausgerichtet – im Rahmen sozialdemokratisch orientierter Handlungsweisen versuchten die jeweiligen Regierungen und politischen Institutionen, eine aktive, wohlfahrtsstaatlich orientierte und keynesianisch geprägte Arbeitsmarkt-, Wirtschafts- und Sozialpolitik umzusetzen. Auch hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Entwicklung sind die drei Länder historisch komparabel.¹⁷³ Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges erlebten sie in den fünfziger und sechziger (teilweise noch in den siebziger) Jahren eine außerordentliche Boomphase, in der die Arbeitslosenzahlen äußerst gering waren und verfügbare staatliche Ressourcen zum intensiven Ausbau des Sozialstaates genutzt wurden. Von den (Krisen-) Effekten der siebziger und achtziger Jahre waren die Länder gleichermaßen betroffen. Im weiteren Verlauf des Untersuchungszeitraums divergierten sie hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Entwicklung und insbesondere hinsichtlich ihrer Arbeitsmärkte aus mehreren Gründen deutlich auseinander.

¹⁷¹ Vgl. John Galbraith: Gesellschaft im Überfluss, Zürich 1995, S. 15; Winfried Süß: Massenarbeitslosigkeit, Armut und die Krise der sozialen Sicherung seit den 1970er Jahren - Großbritannien und die Bundesrepublik Deutschland im Vergleich, in: Thomas Raithel/Thomas Schlemmer (Hrsg.): Die Rückkehr der Arbeitslosigkeit - Die Bundesrepublik Deutschland im europäischen Kontext 1973-1989, München 2009, S. 55-66, hier: S. 55.

¹⁷² Vgl. Gøsta Esping-Andersen: The Three Worlds of Welfare Capitalism, Princeton 1990, S. 27.

¹⁷³ Ausführlicher zum wissenschaftlichen Gegenstand des historischen Vergleichs siehe Hartmut Kaelble: Historischer Vergleich, in: Docupedia-Zeitgeschichte, 14.08.2012, Link: https://docupedia.de/zg/Historischer_Vergleich (Stand 11.2016).

Zur Bedeutung der elektrotechnischen Industrie im Untersuchungszeitraum

Für die Fallstudien wurden Unternehmen der elektrotechnischen Industrie ausgewählt.¹⁷⁴ Ein entscheidender Grund dafür war, dass diese Branche in der aktuellen wirtschafts- und sozialhistorischen Forschung bisher nur wenig Beachtung fand – anders als beispielsweise die vielfältigen wissenschaftlichen Untersuchungen zur Entwicklung der Automobil-, Textil- oder Nahrungsmittelindustrie.¹⁷⁵ Dennoch lassen sich im elektrotechnischen Industriezweig gut die entscheidenden Veränderungen von Produktionsregimen, Berufsfeldern und Arbeitsinhalten bzw. -anforderungen beobachten. Diese Branche ist ein Beispiel *par excellence* für die schrittweise Ablösung großindustrieller, rohstoffbasierter und linearer Massenproduktion durch kleinteilige, komplexe und verstärkt wissensbasierte Produktionsregime.¹⁷⁶

Die elektrotechnische Industrie hatte für die wirtschaftliche Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland, Großbritannien und Schweden nach dem Zweiten Weltkrieg eine große Bedeutung. Sie wies in der Nachkriegszeit in allen drei Staaten, bedingt durch die allgemein hohe wirtschaftliche Prosperität und den Nachholbedarf nach den Entbehrungen der Kriegszeit, ein

¹⁷⁴ Die Elektrobranche gliedert sich grundsätzlich in die zwei Sparten Elektrizitätswirtschaft und Elektrotechnische Industrie (bzw. Elektroindustrie). Während sich erstere mit der Erzeugung, Umwandlung und Verteilung von Strom beschäftigt, werden in der zweiten Sparte Anlagen und Geräte hergestellt, die den durch Energieerzeuger gelieferten Strom verwenden. Siehe dazu Walter Huppert: Elektrotechnik, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 3, Stuttgart 1961, S. 189-198, hier S. 189.

¹⁷⁵ Im Folgenden eine beispielhafte Auswahl wissenschaftlicher Untersuchungen zu den genannten Industrien: Zur Genese der Automobilindustrie, der Veränderung der Produktionsregime und der veränderten Situation von den dort Beschäftigten Boyer/Freyssenet, Produktionsmodelle; Holiday/Zeitlin, Automobile Industry; Beaud/Pialoux, Zukunft. Hinsichtlich der Textil- und Nahrungsmittelindustrie Horst Blumberg: Die deutsche Textilindustrie in der industriellen Revolution, Berlin 1965; Gerhard Kirchhain: Das Wachstum der deutschen Baumwollindustrie im 19. Jahrhundert - Eine historische Modellstudie zur empirischen Wirtschaftsforschung, New York 1975; Eli Heckscher: An Economic History of Sweden, London 1968, S. 189ff.; Folke Kristensson: Studier i svenska textila industriers struktur, Stockholm 1946; William Lazonick: Industrial Organization and Technological Change - The Decline of the British Cotton Industry, in: Business History Review, Vol. 57/1983, Special Issue 2, S. 195-236; Karl-Peter Ellerbrock: Geschichte der deutschen Nahrungsmittel- und Genussmittelindustrie 1750-1914, Stuttgart 1993; Lars Magnusson: An Economic History of Sweden, London 2000, S. 132 und S. 272ff.; Mark Overton: Agricultural Revolution in England - The Transformation of the Agrarian Economy 1500-1850, Cambridge 1996. Zur Entwicklung und Bedeutung der Elektroindustrie vor dem Zweiten Weltkrieg Lothar Schoen: Die Elektrotechnik - Die Entstehung des Begriffs und der Wandel seiner Bedeutung, in: Horst A. Wessel (Hrsg.): Energie-Information-Innovation - 100 Jahre Verband Deutscher Elektrotechniker, Berlin 1993, S. 13-24; Alfred Kirpal: Die Elektrotechnik - Wichtige Perioden in ihrer Entwicklung von den Anfängen bis zur Gegenwart, in: Horst A. Wessel (Hrsg.): Energie-Information-Innovation - 100 Jahre Verband Deutscher Elektrotechniker, Berlin 1993, S. 25-58; Wolfgang König: Technikwissenschaften - Die Entstehung der Elektrotechnik aus Industrie und Wissenschaft zwischen 1880 und 1914, Chur 1995; Helmut Lindner: Strom - Erzeugung, Verteilung und Anwendung der Elektrizität, Reinbek 1993; Brian Bowers: A History of Electric Light & Power, London 1982; Bernard Finn: The History of Electrical Technology - An Annotated Bibliography, London 1991.

¹⁷⁶ Zur Historie der fordistisch geprägten Massenproduktion in der Elektroindustrie siehe Volker Wittke: Wie entstand industrielle Massenproduktion? Die diskontinuierliche Entwicklung der deutschen Elektroindustrie von den Anfängen der „großen Industrie“ bis zur Entfaltung des Fordismus (1880-1975), Berlin 1996.

starkes Wachstum auf. Entsprechende Erzeugnisse, insbesondere Haushalts- und Unterhaltungsgeräte erlebten durch das Entstehen einer Konsumgesellschaft einen außerordentlichen Nachfrageboom.¹⁷⁷ Hinzu kommen in allen drei Ländern durchgehend hohe Zuwächse bei den Ausfuhrzahlen. Der Wert der weltweiten Ausfuhrer elektrotechnischer Erzeugnisse hatte sich zwischen 1960 und 1970 von 19,5 Mrd. DM auf 72,9 Mrd. DM (ohne Ostblockländer) nahezu vervierfacht.¹⁷⁸ Bis Anfang der 1980er Jahre stieg der Gesamtwert auf 296,5 Mrd. DM.¹⁷⁹

In der Elektroindustrie herrschte nach dem Zweiten Weltkrieg in allen drei Ländern ein großer Arbeitskräftebedarf. Allein in der Bundesrepublik Deutschland war die Branche zu Beginn der siebziger Jahre mit ca. einer Million Beschäftigten (1950 nur 235.000 Beschäftigte) der drittgrößte Industriesektor und der zweitgrößte industrielle Arbeitgeber.¹⁸⁰ Trotz eines Beschäftigungsabbaus von über zehn Prozent im Verlauf der siebziger und achtziger Jahre fanden 12 bis 15 Prozent der gesamten Industriebeschäftigten (1950 nur 5,3 Prozent) im Untersuchungszeitraum in dieser Branche Arbeit.¹⁸¹ Ähnliches galt auch für Schweden. Dort war jedoch durch den in absoluten Zahlen wesentlich kleineren Arbeitsmarkt die relative Bedeutung von wenigen Unternehmen der elektrotechnischen Industrie ihre Bedeutung für den Gesamtarbeitsmarkt sogar noch höher. Anders in Großbritannien: Durch die dortige (staatlich forcierte) Konzentration der Elektrobranche auf nur noch wenige Unternehmen und den damit verbundenen Arbeitsplatzabbau, nahm ihre Bedeutung in Relation zum gesamten britischen Arbeitsmarkt kontinuierlich ab.¹⁸²

Man kann feststellen, dass die Elektroindustrie zu Beginn des Untersuchungszeitraums im Zentrum der wirtschaftlichen Prosperität aller drei Länder stand. Sie repräsentiert damit einen der bedeutendsten und investitionsstärksten Wirtschaftszweige Westeuropas.¹⁸³ Die Branche

¹⁷⁷ Vgl. Susanne Hilger: „Amerikanisierung“ deutscher Unternehmen - Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49-1975), Wiesbaden 2004, S. 31.

¹⁷⁸ Vgl. Klaus Breitenacher/Klaus-Dieter Knörndel/Hans Schedl/Lothar Scholz: Elektrotechnische Industrie, in: IFO-Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.): Struktur und Wachstum, Reihe Industrie, Heft 21, Berlin 1974, S. 18.

¹⁷⁹ Vgl. Manfred Berger: Elektrotechnische Industrie - Strukturwandlungen und Entwicklungsperspektiven, in: IFO-Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.): Struktur und Wachstum, Reihe Industrie, Heft 38, Berlin 1984, S. 16.

¹⁸⁰ Vgl. Breitenacher et al, Industrie, S. 18; Berger, Industrie, S. 17.

¹⁸¹ Vgl. Breitenacher et al, Industrie, S. 18; Berger, Industrie, S. 17 und S. 44.

¹⁸² Weitere Informationen zum Konzentrationsprozess in der britischen Elektroindustrie finden sich in der Unternehmensfallstudie.

¹⁸³ Vgl. Josef Reindl: Wachstum und Wettbewerb in den Wirtschaftswunderjahren - Die elektrotechnische Industrie in der Bundesrepublik Deutschland und in Großbritannien 1945-67, Paderborn 2001, S. 23; ergänzend Boyer, Pfadabhängigkeit, S. 108; Boyer, Keynesianismus, S. 138.; Boyer, Bedingungen, S. 14; ergänzend Walther

war ab den 1970er Jahren aber auch durch einen intensiven strukturellen Wandel geprägt.¹⁸⁴ Hauptursachen dafür waren beispielsweise der Abbau von internationalen Handelsschranken, die neue Konkurrenz durch Firmen aus Fernost, sowie die ersten Sättigungserscheinungen der Nachfrager bei elektrotechnischen Konsumgütern, besonders in der Sparte der Haushaltsgeräte. Viele Fertigungs- bzw. Organisationsstrukturen und Beschäftigungssysteme der Unternehmen erwiesen sich als nicht mehr zeitgemäß und bedurften einer Neuorientierung. Das war die größte Herausforderung für die Unternehmen jener Jahre. Längst nicht alle Unternehmen schienen allerdings bereit für solch einen Wandel.

Zur Bedeutung von multinationalen und multidivisionalen Großunternehmen

In den Fallstudien dieser Arbeit wird der Fokus auf große, multinationale und multidivisionale Konzerne gelegt. Die absolute Anzahl von Großunternehmen ist zwar in den meisten Ländern im Vergleich zur Gesamtzahl aller in einer Volkswirtschaft vorhandenen Unternehmen nur gering – das gilt auch für die mit ihnen verbundene absolute Anzahl an Arbeitsplätzen.¹⁸⁵ Sie besitzen jedoch – im Sinne von ALFRED CHANDLER – sehr ausdifferenzierte Managementstrukturen, eine hohe Kapitalausstattung und eine starke Arbeitskräftekonzentration. Sie weisen außerdem in den meisten Fällen umfassende und dezidiert ausgearbeitete Arbeitskräfte- und Beschäftigungsstrategien auf (wie beispielsweise Arbeitszeitmodelle, innerbetriebliche Versetzungen oder überbrückende Beschäftigungsmöglichkeiten). Damit eignen sie sich besonders als Untersuchungsgegenstand für die Hypothese und die Forschungsfragen dieser Arbeit. Ihre Absatz-, Betriebs- und Produktionsstabilität ist deutlich höher als bei kleineren und mittleren Unternehmen, was eine Betriebsanalyse über einen Zeitraum von mehreren Jahren wesentlich erleichtert. Hinzu kommt, dass Großbetriebe durch die unternehmenseigenen Forschungsabteilungen meist innovativer als kleinere Konkurrenten sind (d.h. höhere Aufwen-

Müller-Jentsch/Michael Stahlmann: Management und Arbeitspolitik im Prozeß fortschreitender Industrialisierung, in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 13. Jg./1988, Heft 2, S. 5-31.

¹⁸⁴ Anzeichen eines Strukturwandels finden sich in vielen Industriezweigen, also auch in der Elektroindustrie, bereits in den 1960er Jahren. Der beschleunigte Wandel wird jedoch erst in den siebziger Jahren mit dem Niedergang vieler Traditionsindustrien und der so genannten „Krise der Arbeitsgesellschaft“ besonders deutlich. Siehe dazu Doering-Manteuffel/Raphael, Boom, 2008, S. 34ff.

¹⁸⁵ Eine Ausnahme bildet Schweden. Die Konzentration auf Großunternehmen ist besonders charakteristisch für die schwedische Exportindustrie, 40 Prozent der Gesamtexporte entfallen auf multinationale Großgesellschaften. Vgl. dazu Michael Porter: Nationale Wettbewerbsvorteile, München 1991, S. 355 und ergänzend Alfred Chandler jr.: Die Entwicklung des zeitgenössischen globalen Wettbewerbs, in: Michael Porter (Hrsg.): Globaler Wettbewerb, Wiesbaden 1989, S. 446-514.

dungen für Forschung und Entwicklung in absoluten und relativen Zahlen ausweisen), ein breiter gefächertes Produktspektrum besitzen und als gut diversifizierte Unternehmen eine bessere Kompensation von Nachfrageschwankungen haben.

Große Unternehmen können eine wesentlich umfassendere Personalplanung – als Teilaktivität der Unternehmensplanung – und ein institutionalisiertes Personalwesen vorweisen, wenden wesentlich differenzierter personalwirtschaftliche Anpassungsmaßnahmen an und haben eher die Möglichkeit und Mittel, auf Personalreduzierungen in Krisensituationen zu verzichten.¹⁸⁶ Im Gegenteil, sie haben sogar meist mehr und bessere Möglichkeiten in die personellen Ressourcen der Beschäftigten zu investieren. Dazu gehört auch der Aufbau einer funktionierenden Unternehmenskultur und die umfassenden Partizipationsmöglichkeiten für die Beschäftigten, was, wie sich in den Fallstudien zeigen wird, einen maßgeblichen Einfluss auf die Umsetzung und Anwendung von Arbeitskräfte- und Beschäftigungsstrategien hat.

Auswahlaspekte hinsichtlich der Fallstudienunternehmen

Der Fokus dieser Arbeit liegt in der Analyse der Reaktionen auf der betrieblichen Ebene. Unternehmen unterlagen im Untersuchungszeitraum einem nachhaltigen Veränderungsprozess und einem damit verbundenen intensiven Anpassungsdruck hinsichtlich ihrer betrieblichen Arbeitskräfte- und Beschäftigungsstrukturen. Ähnlich den politisch Handelnden versuchten die betrieblichen Leitungsebenen, Antworten auf die Herausforderungen der Krisenjahre zu finden. Verließ das unternehmerische, betriebsorganisatorische und personalplanerische Denken von Beschäftigten und Firmenleitung in vielen Großbetrieben bis in die siebziger Jahre meist noch tayloristisch organisiert, streng hierarchisch und strikt linear (dabei allerdings oft nicht immer problemorientiert), so schien sich das in viele Fällen im Untersuchungszeitraum deutlich zu ändern: Produktionsabläufe und Beschäftigungsformen mussten durch eine wachsende internationale Konkurrenz und stärkere Kundenorientierung zwangsläufig flexibler, kleinteiliger und kooperativer werden. Das war in den bestehenden Strukturen (bzw. Produktionsregimen) kaum möglich. Arbeitnehmer und Leitungsebenen waren daher gezwungen, mit ihren betrieblichen Strukturen und Strategien diesen Veränderungen konstruktiv zu begegnen und zu versuchen, sich der neuen Situation schnell und nachhaltig anzupassen. Dazu

¹⁸⁶ Nach den Untersuchungen von Sengenberger et al standen bei kleineren und mittleren Betrieben Entlassungen an erster Stelle, gefolgt von Einstellungssperren und Überstundenabbau. Vgl. Schultz-Wild/Maase/Sengenberger/Mendius, Maßnahmen, S. 72.

gab es für die betrieblichen Leitungsebenen eine Vielzahl von Möglichkeiten, wie beispielsweise die organisatorische Neuausrichtung ihrer Unternehmen oder die Veränderung entsprechender Fertigungsstrategien. Mit dem Durchbruch einer strategischen Sichtweise im Management, die sich auf die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen stützt, wurde es außerdem, trotz einer allgemein angespannten Beschäftigungssituation im Untersuchungszeitraum, zunehmend wichtiger, in betrieblichen Personalressourcen stärker zu investieren bzw. bereits vorhandenen Ressourcen besser zu nutzen und effektiver zu verwalten.

Die Betrachtung der Mikroperspektive gibt in dieser Arbeit in Form von Fallstudien eine Analyse der einzelbetrieblichen Arbeitskräfte- und Beschäftigungsstrategien sowie der daraus abgeleiteten Personalmaßnahmen im Umfeld der strukturell-ökonomischer Veränderungen und Krisen der siebziger und achtziger Jahre wieder. Die zuvor aufgestellte Hypothese und die damit verbundenen Fragekomplexe werden anhand von drei konkreten Fallstudien untersucht. Ausgewählt wurden drei privatwirtschaftliche, multinationale Unternehmen der Elektro- und Telekommunikationsbranche: die schwedische Ericsson AB, die britische The General Electric Company plc (GEC) bzw. die später nachfolgende Marconi plc und die deutsche Siemens AG.¹⁸⁷ Diese Branche war zu diesem Zeitpunkt in den drei Ländern einer der stärksten Wirtschaftszweige mit führenden, traditionsreichen Weltunternehmen.

Kennzeichnend für den Untersuchungszeitraum waren die für die drei Firmen teilweise erheblichen Absatz- und Produktionsrückgänge sowie die damit verbundene äußerst problematische Beschäftigungssituation. Fehlende Aufträge oder fallende Preise der produzierten Güter drängten sie fast an den Rand ihrer Existenz. Hinzu kamen betriebsinterne Probleme wie Überkapazitäten an Personal und Produkten oder Qualitätsmängel. Die Leitungsebenen der Firmen reagierten darauf recht unterschiedlich: Es gab im Rahmen der Fallstudien ein Unternehmen, das sich nur auf die klassischen Maßnahmen wie Kostenreduzierungen (beispielsweise durch Entlassungen von Mitarbeitern) und betriebliche Wachstumsstrategien (beispielsweise durch Fusionen mit Konkurrenzunternehmen) konzentrierte. Es versuchte, sich den globalen Veränderungen weitgehend zu entziehen und alte Strukturen zu konservieren. Die anderen beiden Unternehmen nutzten die krisenhaften Jahre hingegen für eine mehr oder weniger starke

¹⁸⁷ Mit der ausführlichen Darstellung der Historie der drei Unternehmen im Laufe des Untersuchungszeitraums wird auch Industrie- und Unternehmensgeschichte über die 1970er und 1980er Jahre fortgeschrieben. Dieser Zeitraum wird in der vorhandenen wissenschaftlichen Literatur zu den drei Unternehmen teilweise gar nicht (wie bei GEC/Marconi) oder nur wenig intensiv (wie beispielsweise bei Ericsson) behandelt und dient daher der Weiterentwicklung wirtschaftsgeschichtlicher Forschung in diesem Bereich.

Neuausrichtung ihrer betrieblichen Entwicklungsstrategien sowie ihrer internen Arbeitskräfte- und Beschäftigungsstrukturen. Hier lässt sich von einem Wettbewerb betrieblicher Konzepte bzw. Strategien sprechen.

2.4 Das Konzept, die historische Genese und die wirtschaftswissenschaftliche Bedeutung von humanem und sozialem Kapital

Ein relativer Bedeutungszuwachs intangibler, wissensbasierter Erzeugnisse und Dienstleistungstätigkeiten einerseits und ein relativer Bedeutungsverlust klassischer maschinell hergestellter Industrieprodukte unter Einsatz (schwerer) körperlicher Arbeit andererseits – der schon erwähnte von WOLFGANG HINDRICHS ET AL etwas einseitig überspitzt, aber sehr einprägsam, beschriebene „Abschied vom Malocher“¹⁸⁸ – ist für den Untersuchungszeitraum retrospektiv feststellbar. Von einem im wissenschaftlichen Diskurs der siebziger und achtziger Jahre vermeidlich wahrgenommenen revolutionär-abrupten, vollständigen Übergang von einer industriebasierten Wirtschaft hin zu einer „industriebefreiten Dienstleistungs- oder Wissensgesellschaft“ kann hingegen nicht gesprochen werden. Klassische Industrieproduktion blieb in den westeuropäischen Volkswirtschaften bei der Herstellung von Wirtschaftsgütern weiterhin ein bedeutsamer Faktor. Eine komplette Abschaffung fordistisch geprägter Massenfertigung entsprach nicht den ökonomischen Realitäten der 1970er und 1980er Jahre. Dennoch ist eine graduelle Neuausrichtung von Wirtschafts- und Unternehmensstrukturen feststellbar.

Wird die Ebene der marktwirtschaftlich orientierten, westeuropäischen Unternehmen fokussiert, so kann man für die 1970er und 1980er Jahre von einer betriebswirtschaftlichen Zäsur sprechen. Es ist zu beobachten, dass Wissen, Kreativität, Fähigkeiten und Fertigkeiten von Beschäftigten in der strategischen Ausrichtung von Unternehmen einen wesentlich höheren Stellenwert bekamen als noch in den Jahren zuvor. Feststellbar ist, dass die traditionelle, marktorientierte Sichtweise, nach der allein das externe (Markt-) Umfeld eines Unternehmens für dessen Erfolg verantwortlich ist, allmählich von einer ressourcenorientierten Sichtweise, die die vorhandenen und zu entwickelnden betriebsinternen Ressourcen in den Vordergrund

¹⁸⁸ Wolfgang Hindrichs/Uwe Jürgenhake/Christian Kleinschmidt/Wilfried Kruse/Rainer Lichte/Helmut Martens: Der lange Abschied vom Malocher - Sozialer Umbruch in der Stahlindustrie und die Rolle der Betriebsräte von 1960 bis in die neunziger Jahre, Essen 2000, S. 13; Knud Andresen: Strukturbruch in der Berufsausbildung? Wandlungen des Berufseinstiegs von Jugendlichen zwischen den 1960er und den 1980er Jahren, in: Knud Andresen/Ursula Bitzegeio/Jürgen Mittag (Hrsg.): „Nach dem Strukturbruch“? Kontinuität und Wandel von Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) seit den 1970er-Jahren, Bonn 2011, S. 159-180, hier: S. 160.

stellt, abgelöst wird. Damit und mit einer zunehmenden Verbreitung des so genannten *human-relations*-Ansatzes schien auch eine Stärkung der Konzepte des Human- und des Sozialkapitals, also den Fähig- und Fertigkeiten der beschäftigten Mitarbeiter und deren Zusammenarbeit in einer betrieblichen Gemeinschaft, verbunden zu sein. Es ist anzunehmen, dass die Ressource Wissen (ökonomisch in Form des humanen und sozialen Kapitals bzw. *intellectual capital*) ausschlaggebend für den weiteren Erfolg von Unternehmen wurde.

2.4.1 Wandel in der strategischen Ausrichtung von Unternehmen – Der ressourcenorientierte Ansatz als neue unternehmerische Strategieperspektive in den 1970er und 1980er Jahren

Bei einem Unternehmen wird zu dessen grundsätzlicher Ausrichtung eine betriebliche Strategie festgelegt. Daraus leiten sich in mehreren nachfolgenden Schritten konkrete Konzepte und Handlungsanweisungen für das operative Management bzw. für alle Beschäftigten ab. Ob ein Unternehmen schließlich wirtschaftlich erfolgreich ist, liegt zu einem bedeutenden Teil bei der Wahl des Strategietyps und der entsprechend abgeleiteten Maßnahmen.¹⁸⁹

Fast dogmatisch war noch bis weit in die 1980er Jahre der marktorientierte Strategietyp im zeitgenössischen wissenschaftlichen Literaturkanon und bei den fachpraktischen Ratgebern vorherrschend. Dennoch ist im Untersuchungszeitraum eine Bedeutungsverschiebung hin zu einem ressourcenorientierten Ansatz deutlich erkennbar. Beide Ansätze sollen kurz dargestellt und der ressourcenorientierte Ansatz als alternative Strategieperspektive herausgearbeitet werden. Diese Schwerpunktverschiebung in der Sichtweise der Unternehmensführung ist als ursächlich für die Aufwertung der Konzepte des Human- und des Sozialkapitals zu sehen.

Das vermeintliche Dogma des marktorientierten Strategietyps

Im Mittelpunkt des strategischen Managements von Unternehmen dominierte bis weit in die 1980er Jahre die Lehre des marktorientierten Ansatzes.¹⁹⁰ In dessen Fokus steht, dass Unternehmen sich anhand ihres Branchenumfeldes bzw. ihrer Marktstruktur positionieren und daraus eine passende Geschäftsfeldstrategie entwickeln, um letztlich einzigartige Wettbewerbsvorteile zu generieren und wirtschaftlich nachhaltig erfolgreich zu sein. Die Analyse des Markt-, Branchen- und Wettbewerbsumfeldes hat bei dieser Strategie eine zentrale Bedeutung und

¹⁸⁹ Beispielhaft dazu Ronald Daniel: Management Information Crisis, in: Harvard Business Review, Vol. 39/1961, Nr. 5, S. 111-121; Henry Mintzberg: Patterns in Strategy Formation, in: Management Science, Vol. 24/1978, Nr. 9, S. 934-948; Henry Mintzberg: The Structuring of Organizations, Prentice Hall/New Jersey 1979; Charles Hofer/Dan Schendel: Strategy Formulation - Analytical Concepts, St. Paul/Minnesota 1978; Albert Bruno/Joel Leidecker: Identifying and Using Critical Success Factors, in: Long Range Planning, Vol. 17/1984, Nr. 1, S. 23-32.

¹⁹⁰ Vgl. Schmidt, Intellectual Capital, S. 77.

ist Ausgangspunkt sämtlicher strategischer Überlegungen.¹⁹¹ Der marktorientierte Ansatz betrachtet Unternehmen jedoch nur in einer externen Perspektive von der Absatzseite aus. Eine Feststellung interner Ressourcen und Kernkompetenzen sowie eine Analyse ihrer möglichen Auswirkungen auf einen betrieblichen Erfolg fehlen.¹⁹² Unternehmen hätten demnach selbst überhaupt keinen Einfluss auf ihren eigenen Erfolg, sondern dieser wird allein über die Branchen- und Marktstruktur determiniert. Dieser Ansatz ist daher nur eingeschränkt geeignet, sich mit den Veränderungen betrieblichen Beschäftigungsmöglichkeiten und der stärkeren Bedeutung betriebsinterner Ressourcen intensiv auseinanderzusetzen.

Auf das stark volatile Marktumfeld und die komplexe Krisensituation der 1970er und 1980er Jahre konnte dieser Strategieansatz allerdings keine ausreichende Antwort geben. Die aus jenem Ansatz von WERNER SENGENBERGER ET AL oder MICHAEL E. PORTER abgeleiteten betrieblichen Maßnahmen beschränkten sich meist nur auf eine einfache Anpassung des Arbeitsvolumens (beispielsweise durch Abbau von Überstunden), verschiedenste Formen des Personalabbaus (beispielsweise Entlassungen) sowie alternative Möglichkeiten (beispielsweise eine Ausweitung der Lagerhaltung oder das Vorziehen von Instandhaltungs- und Erweiterungsarbeiten).¹⁹³ Das Anpassungspotenzial dieser Maßnahmen war zeitlich und volumenmäßig begrenzt.¹⁹⁴ Da bot der im Untersuchungszeitraum immer populärer werdende ressourcenorientierte Ansatz möglicherweise eine bessere Alternative.

¹⁹¹ Vgl. Schmidt, *Intellectual Capital*, S. 77.

¹⁹² Vgl. Wilfried Krüger/Christian Homp: *Kernkompetenz-Management - Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb*, Wiesbaden 1997, S. 59ff.

¹⁹³ Siehe dazu beispielsweise die Untersuchungen zu beschäftigungspolitischen Maßnahmen bei Christoph Köhler/Werner Sengenberger: *Konjunktur und Personalanpassung - Betriebliche Beschäftigungspolitik in der deutschen und amerikanischen Automobilindustrie*, Frankfurt/New York 1983, S. 60ff.; Maase/Mendius, *Beschäftigungspolitik*, S. 21ff.; Schultz-Wild/Maase/Sengenberger/Mendius, *Maßnahmen*, S. 7ff.: Ergänzend Michael Porter: *Wettbewerbsstrategie - Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, Frankfurt/Main 1983, S. 62ff. und Michael Porter: *Wettbewerbsvorteile - Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, Frankfurt/Main 1999. Die fünf Wettbewerbskräfte zur Bestimmung der Marktposition sind laut Porter: der Grad der Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern, die Gefahr des Markteintritts neuer Wettbewerber (also potentielle Konkurrenz), das Gewinnpotenzial von Substitutionsprodukten der Konkurrenz sowie die Verhandlungsstärken der Abnehmer und der Lieferanten (die damit jeweils Druck auf Qualität und Preise ausüben können). Weitere Studien zum marktorientierten Ansatz finden sich beispielsweise bei Richard Caves: *Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure*, in: *Journal of Economic Literature*, Vol. 18/1980, Nr. 1, S. 64-92; Thomas Jenner: *Determinanten des Unternehmenserfolges - Eine empirische Analyse auf der Basis eines holistischen Untersuchungsansatzes*, Stuttgart 1999; Edward Chamberlin: *Monopolistic Competition And Pareto Optimality*, in: *Journal Of Business & Economics Research*, Vol. 2/1939, Nr. 4, S. 17-26; Edward Mason: *The Current Status of the Monopoly Problem in the United States*, in: *Harvard Law Review*, Vol. 62/1949, Nr. 8, S. 1265-1285; Joe Bain: *Industrial Organization*, New York 1959.

¹⁹⁴ Vgl. Schultz-Wild/Maase/Sengenberger/Mendius, *Maßnahmen*, S. 29.

Der ressourcenorientierte Ansatz als alternatives Strategiekonzept

Der ressourcenorientierte Ansatz (*resource based view*) basiert auf der Idee, dass marktorientierte Unternehmen sich nicht nur von externen Faktoren anhängig machen, sondern mit bestimmten spezifischen und besonders produktiven betriebsinternen Ressourcen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen generieren können.¹⁹⁵ Der wirtschaftliche Erfolg hängt damit nicht mehr primär von der externen Wettbewerbsposition am Absatzmarkt ab, sondern zunehmend von der Existenz und intensiveren Nutzung bestimmter Ressourcen, die einen einzigartigen Charakter besitzen und es dem jeweiligen Unternehmen erlauben, sich veränderten Umweltbedingungen anzupassen.¹⁹⁶

Der ressourcenorientierte Ansatz geht im Ursprung von der Existenz einer Ressourcenasymmetrie zwischen zwei oder mehreren Marktteilnehmern (beispielsweise Arbeitnehmern, Unternehmen oder ganzer Volkswirtschaften) aus. Diese besitzen eine differente Ausstattung bzw. Nutzungsmöglichkeit an Ressourcen bzw. Potentialen, die in einen gewissen Grad zu Immobilität, Einzigartigkeit und Dauerhaftigkeit führten – je höher dieser Grad, umso länger kann die Ressourcenheterogenität bestehen bleiben. Die vorhandenen Ressourcen bzw. Potenziale sind gegenüber Mitbewerbern am Markt strategisch entscheidend, wenn sie dem Träger einen positiven (und ökonomischen) Nutzen bringen, sowie sich für ihn als werthaltig, knapp bzw. selten, hoch-spezifisch bzw. nicht-imitierbar und langfristig nicht-substituierbar erweisen.¹⁹⁷ Diese Kriterien zeichnen eine vorhandene Ressource als eine „wertvolle Ressource“¹⁹⁸ aus, über die Konkurrenten nicht verfügen können. Spezifische, „wertvolle“ Ressourcen in einem Unternehmen können in Anlehnung an den Wirtschaftswissenschaftler JAY BARNEY in folgende Kategorien unterteilt werden: finanzielle, physische und organisationale Ressourcen sowie der Besitz bestimmter Technologien, Sozial- und Humanressourcen.¹⁹⁹

¹⁹⁵ Vgl. Wilhelm Schmeisser/Maike Andresen/Stephan Kaiser: Personalmanagement, Konstanz/München 2012, S. 90.

¹⁹⁶ Vgl. Lee, Beitrag, S. 2; Ingemar Dierickx/Karel Cool: Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, in: Management Science, Vol. 35/1989, Nr. 12, S. 1504-1511; Alan Brumagim: A Hierarchy of Corporate Resources, in: Paul Shrivastava/Anne Huff/Jane Dutton (Hrsg.): Advances in Strategic Management - A Resource-Based Views of the Firm, Greenwich/Conn. 1994, S. 81-112; Hans Hinterhuber/Stephan Friedrich: Markt- und ressourcenorientierte Sichtweise zur Steigerung des Unternehmenswertes, in: Dietger Hahn/Bernard Taylor (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen, Heidelberg 1997, S. 988-1016.

¹⁹⁷ Vgl. Jay Barney: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17/1991, Nr. 1, S. 99-120, hier: S. 105ff.; Stefan Siegrist: Der Einfluss des Human Resource Managements auf den Unternehmenserfolg - eine theoretische Analyse, Universität Zürich, Zürich 2005, S. 10ff.

¹⁹⁸ Grieger, Potenzialentwicklung, S. 13.

¹⁹⁹ Vgl. Barney, Firm, S. 101.

Diese Eigenschaften und die daraus folgende Unterschiedlichkeit können wichtige, entscheidende und dauerhafte Wettbewerbsvorteile generieren.²⁰⁰

Der positive Nutzen einer Ressource ist zwar eine notwendige, nicht jedoch eine hinreichende Voraussetzung zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteils. Entscheidend ist eher die Frage, wie viele andere wirtschaftliche Einheiten über die gleiche Ressource verfügen. Nur seltene bzw. einzigartige Ressourcen resultieren in einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Um ihre Einzigartigkeit längerfristig zu schützen, ist es notwendig, dass sie hoch-spezifisch, also nicht direkt imitierbar sind. Eine weitere Bedingung liegt darin, dass es keine anderen gleichwertigen Ressourcen geben darf, durch welche sie substituiert werden können und die Einführung derselben Strategie ermöglichen würden. Eine grundsätzliche Voraussetzung für die Ressourceneinzigartigkeit sind unvollkommene bzw. unvollständige Faktormärkte, so dass Ressourcenasymmetrien nicht kurzfristig ausgeglichen werden können.²⁰¹ Zusammen mit einer unvollkommenen Mobilität der Erfolgspotentiale wird gewährleistet, dass diese dem Wettbewerb nicht unmittelbar zur Verfügung stehen und somit die Gewinne aus dem Ressourcenbesitz gesichert werden.

Eine Analyse der betriebswirtschaftlichen Literatur, insbesondere die der achtziger Jahre, ergab, dass diese Sichtweise im Untersuchungszeitraum im strategischen Management vieler Unternehmen immer populärer wurde und sich gegenüber dem marktorientierten Ansatz durchsetzen konnte.²⁰² Die unternehmenseigenen, produktiven Ressourcen in den Mittelpunkt des strategischen Denkens zu rücken, war allerdings nicht ganz neu. Bereits Ende der fünfziger Jahre sah die Ökonomin EDITH PENROSE die Leistungen, die mit Hilfe von den internen

²⁰⁰ Vgl. Birger Wernerfelt: A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 5/1984, Nr. 2, S. 171-180; Paul Rubin: The Expansion of Firms, in: Journal of Political Economy, Vol. 81/1973, Nr. 4, S. 936-949; Margaret Peteraf: The Cornerstones of Competitive Advantage - A Resource-Based View, in: Strategic Management Journal, Vol. 14/1993, Nr. 3, S. 179-191; Paul Shrivastava/Anne Huff/Jane Dutton (Hrsg.): Advances in Strategic Management - A Resource-Based View of the Firm. Greenwich/Conn. 1994; Richard Schmalensee: Do markets differ much?, Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management Working Paper 1531-84, Cambridge/Mass. 1984.

²⁰¹ Vgl. Paskalis Karaiskas: Die Bedeutung der Humanressourcen für den Unternehmenserfolg - Ansatzpunkte zur Aktivierung ungenutzter Mitarbeiterpotentiale, Fachhochschule für Ökonomie und Management, Essen 2005, S. 10.

²⁰² Als Auswahl der entsprechenden zeitgenössischen Literatur siehe Wernerfelt, Resource-Based View; Michael Porter: Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance, New York 1985; Martin Slater: The managerial limitations to the growth of firm, in: Economic Journal, Vol. 90/1980, Nr. 359, S. 520-528; Jay Barney: Strategic Factor Markets - Expectations, Luck and Business Strategy, in: Management Science, Vol. 32/1986, Nr. 10, S. 1231-1241; Richard Rumelt: Towards a Strategic Theory of the Firm - Alternative theories of the firm, in: Robert Lamb (Hrsg.): Competitive Strategic Management, Englewood Cliffs/New Jersey 1984, S. 556-570.

Ressourcen erbracht werden, als den eigentlichen Grund für den einzigartigen Charakter eines Unternehmens an.²⁰³ Allerdings wurde erst Jahre später – also in der krisenhaften Situation des Untersuchungszeitraums – dieser Ansatz in der strategischen Planung von Unternehmen wieder aufgegriffen und weiterentwickelt (und als Erfolgsfaktor für Unternehmen zur Überwindung der Krisen gesehen).²⁰⁴

Die Ressource Wissen als „wertvolle“ Ressource pflegte in vielen Unternehmen bis in die siebziger Jahre eher ein wenig beachtetes Nischendasein. Menschliche Leistung wurde oft weniger als Wertschöpfer, sondern eher als Kostenfaktor angesehen, bei dem recht schnell der „Rotstift“ (beispielsweise durch Kürzungen bei Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen oder Personalreduzierungen) angesetzt wurde. Gerade in Großunternehmen, die von industrieller Massenproduktion geprägt waren, spielte die Wettbewerbskomponente Preis und damit folglich die Kostenreduktion in Krisenzeiten die entscheidende Rolle.²⁰⁵ Eine undifferenzierte Politik des „Heuerns und Feuerns“ (*hire-and-fire*) schien, entsprechend des volatilen betrieblichen Arbeitskräftebedarfs, das dominante Muster betrieblicher Beschäftigungspolitik zu sein. Industrielles Wachstum wurde über Jahrzehnte fast ausschließlich als technisch induziertes Wachstum industrieller Fertigung verstanden – es dominierte ein „technozentrisches“ betriebliches Entwicklungsmodell, im dem Technik und Arbeitsorganisation eine höhere, Personalplanung und -einsatz dagegen eine geringere Priorität eingeräumt wurde.²⁰⁶ Es zeigte sich allerdings im Untersuchungszeitraum, dass die klassischen Firmenumstrukturierungs-, Optimierungs-, Umsatzsteigerungs-, Arbeitskräfteabbau- und Stückkostenreduzierungsinstrumente mit einer „Rationalisierung des Personalsystems“²⁰⁷, also hauptsächlich die quantitative Arbeitskräftereduktion, kaum noch erfolgreich waren. Stattdessen wurde deutlich, dass eine ausgeprägtere Verwendung und ein effektiverer Umgang mit vorhandenen humanen und sozialen Ressourcen sowie deren intensiver Auf- bzw. Ausbau im Rahmen eines proaktiven

²⁰³ Vgl. Edith Penrose: *The Theory of the Growth of the Firm*, New York 1959.

²⁰⁴ Eine Weiterentwicklung des Ansatzes auf betrieblicher Ebene gibt es u.a. von Jay Barney und Patrick Wright mit dem VRIO (=Value, Rarity, Imitability, Organization) - Modell. Siehe dazu Jay Barney/Patrick Wright: *On Becoming a Strategic Partner - The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage*, Cornell University Working Paper 97-09, Ithaca/New York 1997.

²⁰⁵ Vgl. Arndt Sorge/Wolfgang Streeck: *Industrial Relations and Technical Change - The case for an extended perspective*, WZB Discussion Paper, Berlin 1987.

²⁰⁶ Vgl. Pries, Wandel, S. 41.

²⁰⁷ Pries, Wandel, S. 46.

Krisenmanagements einen wichtigen, wenn nicht sogar den entscheidenden Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen in Zeiten ökonomisch-struktureller Krisen bot.²⁰⁸ Es war eine andere Sichtweise als die traditionelle marktorientierte Perspektive, die unternehmenseigene Stärken und Schwächen nur unzureichend beachtete und zu einseitig auf einen signifikanten Zusammenhang zwischen Branchenstruktur und Unternehmenserfolg setzte.²⁰⁹

Die traditionellen Maßnahmen – primär verbunden mit stabilen Verkäufermärkten und wachsender Nachfrage²¹⁰ – waren also zur Überwindung der herrschenden Krisensituation nicht mehr geeignet und erforderten ein Umdenken sowie eine Neuausrichtung betrieblicher Entwicklungs- und Krisenstrategien. Mitarbeiter sollten eben nicht mehr als reine Kostenfaktoren, sondern als wertvolle und innovative Ressourcen sowie als wichtiger Bestandteil des immateriellen Vermögens eines Unternehmens verstanden werden. Die Annahme, dass alle wirtschaftlichen Tätigkeiten eine höhere Wissensdichte verlangten, bedeutete letztlich, dass sich die Erwerbstätigen nach und nach zu so genannten „Wissensarbeitern“²¹¹ entwickelten – also zu Arbeitnehmern, die nach den Ausführungen von PETER DRUCKER nicht für ihre körperliche Arbeit und manuellen Fähigkeiten bezahlt wurden, sondern für die Anwendung ihrer erworbenen Kompetenzen.

Trotz der gesteigerten Popularität der ressourcenorientierten Sichtweise ist ergänzend zu erwähnen, dass sie nicht frei von Kritik ist. JÜRGEN GRIEGER, RICHARD PRIEN/JOHN BUTLER oder MANFRED MOLDASCHL/DIRK FISCHER kritisieren u.a. die oft nur vage Begriffsformulierung, die Ausblendung

²⁰⁸ Vgl. Annette Nagel: Personalarbeit und Unternehmenserfolg in der Rezession - Zur Bedeutung der Mitarbeiterinteressen, Diss. Universität des Saarlandes, München/Mering 1997, S. 117ff.

²⁰⁹ Zu den traditionellen planungsorientierten Konzepten, nach denen Unternehmensaktivitäten hauptsächlich anhand finanzieller Daten vorgenommen werden, siehe u.a. Bernd Camphausen: Strategisches Management - Planung-Entscheidung-Controlling, München 2007; Martin Welge/Andreas Al-Laham: Strategisches Management. Grundlagen-Prozess-Implementierung, Wiesbaden 2007; Franz Xaver Bea/Jürgen Haas: Strategisches Management, Stuttgart 2009. Zum marktorientierten Ansatz, der davon ausgeht, dass die Branchenzugehörigkeit und nicht das Unternehmen das Renditepotential des Unternehmens bestimmt, siehe u.a. David Teece/Gary Pisano/Amy Shuen: Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 18/1997, Nr. 7, S. 509-534; Günter Müller-Stewens/Christoph Lechner: Strategisches Management - Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart 2003; Michael Porter: The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management, in: The Academy of Management Review, Vol. 6/1981, Nr. 4, S. 609-620; Michael Porter: Towards a dynamic theory of strategy, in: Strategic Management Journal, Vol. 12/1991, Special issue, S. 95-117; Marc Gruber/Dietmar Harhof: Generierung und nachhaltige Sicherung komparativer Wettbewerbsvorteile, in: Ulrich Hommel/Thomas Knecht (Hrsg.): Wertorientiertes Start-up-Management - Grundlagen-Konzepte-Strategien, Wiesbaden 2002, S. 320-334.

²¹⁰ Vgl. Pries, Wandel, S. 41.

²¹¹ Peter Drucker: Concept of the Corporation, New Jersey 2008, S. xvii; ergänzend Drucker, Landmarks.

von Unternehmen in politische Systeme und Marktsysteme, die zu abstrakte und die zu unpraktische Handlungsempfehlungen sowie den ungeklärten theoretischen Status des Gesamtkonzeptes.²¹²

2.4.2 Humanressourcen und Humankapital

Humanressourcen sind in Unternehmen naturgemäß in Form von Beschäftigten schon immer vorhanden, erfuhren jedoch bis in die 1960er Jahre eine nur nebensächliche Beachtung in den Leitungsebenen.²¹³ Das änderte sich, als im Zuge der Bedeutungsverschiebung hin zu einer ressourcenorientierten Sichtweise das Wissenspotenzial der Beschäftigten erkannt, besser genutzt und in Folge gesteigener Qualifikationserfordernisse weiter ausgebaut wurde.²¹⁴

²¹² Vgl. Grieger, Potenzialentwicklung, S. 10; Richard Prien/John Butler: Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value - Further Comments, in: The Academy of Management Review, Vol. 26/2001, Nr. 1, S. 57-66; Manfred Moldaschl/Dirk Fischer: Beyond the Management View - A Resource-Centered Socio-Economic Perspective, in: Management Revue, Vol. 15/2004, Nr. 1, S. 122-151.

²¹³ Die Geschichte deskriptiver Theorien humaner Ressourcen bzw. des humanen Kapitals reicht bis ins 18. Jahrhundert zurück. Gemäß der klassischen volkswirtschaftlichen Schule wie u.a. bei Adam Smith kann ein Vermögenszuwachs nur durch Investitionen in Anlagegütern generiert werden. Betriebliche Wertsteigerungen wurden damit allein auf Sachkapitalinvestitionen zurückgeführt. Der Anteil menschlicher Arbeit an diesen Wertsteigerungen blieb dabei meist unberücksichtigt. Die Tätigkeit des Lernens, also des Erwerbens von Fähigkeiten, und die Dienstleistung des Lehrens, beispielsweise durch einen Ausbilder, würden dieser Logik folgend als unproduktiv eingestuft werden. Es wäre somit weder möglich, Wissenspotenziale zu erzeugen, noch welche zu besitzen bzw. diese überhaupt wirtschaftlich nutzen zu können. Im 19. Jahrhundert wurde von Jean-Baptiste Say und Friedrich List wurde die Einseitigkeit des klassischen Kapitalbegriffs erstmals um immaterielle Werte wie das humane Kapital ergänzt. Der Aufbau des humanen Kapitals durch Aus- und Weiterbildungsprozesse wurde von ihnen in Gegensatz zu Smith grundsätzlich als produktiv eingestuft und dessen Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung einer Volkswirtschaft hervorgehoben. Nach der von List entwickelten Wirtschaftsstufenlehre konnte durch politische Förderung beispielsweise über Einrichtung bzw. Ausbau öffentlicher Bildungsanstalten, die Entwicklung noch weiter verbessert bzw. gesteigert werden. Ähnliche Überlegungen in diese Richtung finden sich im weiteren Verlauf des 19. Jahrhunderts u.a. bei William Petty, John Stuart Mill, Johann Heinrich von Thünen und Alfred Marshall. Charakteristisch für ihre Betrachtungen war, die Arbeit als klassischen Produktionsfaktor um produktive Ressourcen wie Wissen und Erfahrung zu ergänzen und damit letztlich den gesellschaftlichen - nicht primär den individuellen - Kapitalbestand zu erweitern. Marshall kann damit zusammen mit Irving Fisher als Wegbereiter für den späteren Humankapitalansatz gesehen werden. Sie machten die Annahme, dass Individuen sich rational verhalten und so lange in Humankapital investieren bis die Rendite dieser Kapitalanlage über alternativen Handlungsstrategien liegt. Letztlich ist damit ein Individuum vom Selbstinteresse der eigenen Wohlfahrtssteigerung durch Humankapitalinvestitionen geleitet. Siehe dazu Jac Fitz-enz: Renditefaktor Personal - So messen und erhöhen Sie den ROI Ihrer Mitarbeiter, Frankfurt/Main 2003; Brian Keeley: Humankapital - Wie Wissen unser Leben bestimmt, OECD Paris 2008; Siegfried Wendt: Geschichte der Volkswirtschaftslehre, Berlin 1968; Adam Smith: Wohlstand der Nationen, Köln 2013; Thomas Pfahler: Humankapital und Effizienz - Eine ordnungstheoretische Analyse, Bern 2000; Jean-Baptiste Say: Darstellung der Nationalökonomie oder einfache Entwicklung wie die Reichthümer erzeugt, vertheilt und consumirt werden, Heidelberg 1827; Alfred Marshall: Principles of Economics, London 1920; Irving Fisher: The Nature of Capital and Income, New York 1965.

²¹⁴ Den großen Durchbruch und eine breite wissenschaftliche Anerkennung bekam die Humankapitaltheorie mit den Arbeiten von Gary Becker und Theodore William Schultz in den sechziger und siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts. Ihr Ziel war es, Humankapital in einer mikroökonomischen Perspektive zu erfassen. Im Gegensatz zu den Überlegungen der vorherigen Jahrhunderte, die eher das Wachstum des gesamtwirtschaftlichen Kapitalbestands reflektierten, lenkten Becker und Schultz den Fokus auf das ökonomische Individuum. Sie integrierten individuelles menschliches Handeln in ökonomische Theorien und stellten fest, dass Bildung und Wissen für das

Begriffsdefinitionen

KNUT BLEICHER definiert Humanressourcen als „Gesamtheit von Wissen, Können und Wollen der menschlichen Arbeitskraft“²¹⁵, ROLF CASPERS als „die Gesamtheit der Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen und Kenntnissen von Individuen“²¹⁶, also deren Kreativität, Ausbildung, Intelligenz und Urteilskraft im wirtschaftlichen Umfeld.²¹⁷ Für GERD-JAN KROL und ALFONS SCHMID ist es eine Mischung aus Allgemeinbildung, schulischer sowie beruflicher Aus- und Weiterbildung.²¹⁸ Es handelt sich um Fähigkeiten bzw. Wissen, die das Ergebnis vielfältiger Lernprozesse sind und im Gedächtnis der Mitarbeiter abgespeichert werden.²¹⁹ Während mit Humanressourcen noch etwas undifferenziert eine Art „Rohmaterial“ gemeint ist, hat der Begriff Humankapital (*human capital*) schon eine stärkere betriebswirtschaftliche Bedeutung. Er bezieht sich konkreter auf die ökonomische Verwertung der erlernten Fertigkeiten und des angeeigneten Könnens bzw. Wissens, also auf die durch Erziehung, Aus- und Weiterbildung beruhenden Leistungspotenziale von Arbeitskräften, die von den Individuen oder einer Gemeinschaft im Sinne eines knappen Produktionsfaktors als Wettbewerbsvorteil genutzt werden können.²²⁰

langfristige Wachstum einer Volkswirtschaft aber auch das Einkommenswachstum des Einzelnen unbedingt notwendig sind. Humankapital wurde damit neben Sachkapital zu einem bedeutenden und notwendigen Vermögensgegenstand. Individuelle Investitionen in Humankapital sind das Streben nach Wettbewerbsvorteilen, verbunden mit, je nach entsprechend vorhandener Arbeitsproduktivität, einem höheren Einkommen. Siehe dazu Gary Becker: *Human Capital - A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Chicago 1964; Theodore William Schultz: *The Economic Value of Education*, New York 1963; Theodore William Schultz: *In Menschen investieren - Die Ökonomik der Bevölkerungsqualität*, Tübingen 1986; Matthias Singer: *Messung und Steuerung von Humankapital - Neue Herausforderungen an das Personalcontrolling*, Hamburg 2010; Daniel Streich: *Wertorientiertes Personalmanagement - Theoretische Konzepte und empirische Befunde zur monetären Quantifizierung des betrieblichen Humankapitals*, Frankfurt/Main 2006; Uwe Sunde: *Humankapital als Wirtschaftsfaktor*, in: *Wirtschaftspolitische Blätter* 1/2012, S. 93-105.

²¹⁵ Knut Bleicher: *Strategisches Personalmanagement - Gedanken zum Füllen einer kritischen Lücke im Konzept strategischer Unternehmensführung*, in: Helmut Glaubrecht/Dieter Wagner (Hrsg.): *Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung*, Freiburg i. Br. 1987, S. 18-38, hier: S. 23.

²¹⁶ Rolf Caspers: *Anforderungen an internationale Manager im Zeitalter der Globalisierung*, in: *European Business School (Hrsg.): Erfahrung - Bewegung - Strategie*, Wiesbaden 1996, S. 273-291, hier: S. 274.

²¹⁷ Vgl. Karaiskas, *Bedeutung*, S. 9.

²¹⁸ Vgl. Krol/Schmid, *Volkswirtschaftslehre*, S. 349.

²¹⁹ Vgl. Dave Ulrich/Dale Lake: *Organizational Capability - Creating Competitive Advantage*, in: *Academy of Management Executive*, Vol. 5/1991, Nr. 1, S. 77-92.

²²⁰ Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.): *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: Humankapital, Link: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54658/humankapital-v9.html> (Stand 11.2016); ergänzend Jürgen Sass/Werner Sengenberger/Friedrich Weltz: *Weiterbildung und betriebliche Arbeitskräftepolitik*, Köln 1974.

Eine intensive Auseinandersetzung mit der großen Anzahl von Interpretationsvarianten des vom Ursprung her englischen Begriffs *human capital* zeigt, dass damit durchaus unterschiedliche Inhalte mit abweichenden Bedeutungen verbunden sind.²²¹ Eine einheitliche Definition scheint schwierig, auch weil sich die Begriffsinterpretation im Zeitablauf – in Abhängigkeit von den jeweiligen wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen – stets verändert hat. Da diese Arbeit einen unternehmenshistorischen Schwerpunkt hat, soll im Folgenden eher von Humankapital statt von Humanressourcen gesprochen werden. Humankapital wird damit verstanden als eine Variante des Kapitals, welche produktive Kraft zugeordnet und mit einer Wohlfahrts- bzw. Gewinnsteigerung verbunden wird.

Individuelles, berufliches und betriebliches Humankapital im Kontext der Humankapitaltheorie

Das individuelle Humankapital entspricht dem diskontierten Barwert aller künftigen Einkommen einer Person, hier eines Erwerbstätigen.²²² Dessen Entlohnung liegt das Prinzip der individuellen Produktivität zugrunde – jeder verdient also das, was entsprechend seiner Leistungen und seiner individuellen Qualifikation möglich ist. Demnach führen Investitionen in Humankapital grundsätzlich sowohl zu gesteigerter Produktivität als auch zu höherem Einkommen. Auch für die OECD steht bei der Definition von Humankapital die ökonomische Verwertbarkeit von Wissen, Fertigkeiten und Kompetenzen im Vordergrund.²²³ Gleichzeitig rückt im Untersuchungszeitraum durch das Aufziehen einer stärker auf Wissen basierenden Ökonomie das Bildungs- und Ausbildungsniveau der Erwerbsbevölkerung und damit letztlich auf das individuelle Humankapitalniveau von Beschäftigten in Unternehmen in den Fokus. Entsprechende Qualifikationen und Kompetenzen der Erwerbstätigen werden zwar hauptsächlich durch Lernen und Erfahrung erworben, können aber auch angeborene Fähigkeiten widerspie-

²²¹ Vgl. Susanne Stadermann: Der Wert des Faktors Mitarbeiter - Humankapitalbewertung paradigmatisch verdeutlicht anhand der Saarbrücker Formel als ein Instrument zur Bewertung der Ressource Personal, Hamburg 2010, S. 21.

²²² Vgl. Klaus Spremann/Oliver-Peter Pfeil/Stefan Weckbach: Lexikon Value-Management, Oldenbourg 2001, S. 230.

²²³ Vgl. Joop Hartog: Behind the veil of human capital, OECDObserver, Nr. 215/1999, online: http://www.oecdobserver.org/news/archivestory.php/aid/2746/Human_capital_.html (Stand 11.2016); OECD (Hrsg.): Measuring What People Know - Human Capital Accounting for the Knowledge Economy, Paris 1996; OECD Centre for Educational Research and Innovation (Hrsg.): Human Capital Investment - An International Comparison, Paris 1998, S. 9f.

geln. Motivations- und Verhaltensaspekte wie auch persönliche Eigenschaften, so die körperliche, emotionale und geistige Verfassung eines Menschen, gehören gleichfalls zum individuellen Humankapital.²²⁴

Berufliches Humankapital wächst innerhalb (ggf. auch außerhalb) eines Arbeitsumfelds und der dort vorhandenen Lernprozesse.²²⁵ Der Aufbau dieses Humankapitals findet also nicht nur im Rahmen der formellen Bildung in Form der allgemeinen und beruflichen Schulbildung oder in betrieblichen Aus- und Fortbildungsprogrammen statt, sondern auch durch die informelle Interaktion mit Anderen sowie durch persönliche Reflexion und autodidaktisches Lernen. Die damit verbundene „soziale Komplexität“²²⁶, womit die Gesamtheit der Interdependenzen der in einem Unternehmen und einer Volkswirtschaft vorhandenen sozialen Strukturen, Erfahrungen und Interaktionen gemeint ist – später als Sozialkapital definiert –, spielt während des gesamten Lebenszyklus bei der Förderung einer Lernkultur ebenso eine wichtige Rolle, trägt also zur Entwicklung eines so genannten lebensbegleitenden Lernens bei.²²⁷ Über die hohe Bedeutung von Qualifikation durch fachliche Aus- und Weiterbildung hinsichtlich des beruflichen Humankapitals besteht zwischen allen Marktakteuren Einigkeit – ein Mangel würde wirtschaftliches Wachstum entscheidend behindern.²²⁸ Das technologische Niveau und die Innovationskraft von Unternehmen basiert auf qualifizierten Arbeitskräften.²²⁹ Der Aufbau von beruflichem Humankapital ist eine entscheidende Investition, die langfristige Auswirkungen sowohl auf Einzelpersonen als auf Betriebe (und die gesamte Volkswirtschaft) hat.²³⁰

Das flexibilitätsorientierte Management von Humankapital in Unternehmen und die Humankapitaltheorie sind eng miteinander verbunden.²³¹ Betriebliches Humankapital kann als

²²⁴ Vgl. OECD, Wohlergehen, S. 20.

²²⁵ Vgl. OECD, Wohlergehen, S. 21.

²²⁶ Vgl. Karaiskas, Bedeutung, S. 11; ergänzend Hans-Gerd Ridder/Peter Conrad/Frank Schirmer/Hans-Jürgen Bruns: Strategisches Personalmanagement - Mitarbeiterführung, Integration und Wandel aus ressourcenorientierter Perspektive, Landsberg/Lech 2001.

²²⁷ Vgl. OECD, Wohlergehen, S. 25.

²²⁸ Vgl. Hermann Biehler/Christoph Köhler/Steffen Schönfelder: Berufliche Bildung - Markt oder Staat? Eine kommentierte Literaturübersicht zu Humankapitalansätzen und Institutionentheorien, SFB580 Mitteilungen, Jena 2011, S. 6. Siehe zur Bedeutung des Humankapitals auch Krol/Schmid, Volkswirtschaftslehre, S. 349.

²²⁹ Vgl. Biehler/Köhler/Schönfelder, Bildung, S. 7.

²³⁰ Vgl. Günter Clar/Julian Doré: Bedeutung von Humankapital, in: Günter Clar/Julian Doré/Hans Mohr (Hrsg.): Humankapital und Wissen - Grundlagen einer nachhaltigen Entwicklung, Berlin 1997, S. 159-174, hier: S. 164.

²³¹ Zu den Ansatzpunkten bei der Gestaltung und Sicherung von Handlungsflexibilität, also die Aktions-, Prozess- und Strukturflexibilität, siehe Heribert Meffert: Größere Flexibilität als Unternehmenskonzept, in: Jahrbuch für Betriebswirte, 11. Jg./1986, S. 65-76; John Atkinson: Manpower Strategies for Flexible Organisations, in: Personnel Management, Vol. 16/1984, Nr. 8, S. 28-31; John Atkinson: Flexibility - Planning for an Uncertain Future, in: Manpower Policy and Practice, IMS Review Nr. 1, Brighton 1985.

Summe des Wissens und der allgemeinen und spezifischen Fertigkeiten definiert werden, die für die Wirtschaftstätigkeit eines Beschäftigten im Unternehmen von Bedeutung ist.²³² Die Folge ist: Je produktiver ein Individuum pro eingesetzter Arbeitseinheit ist, desto höher ist dessen Lohn (bzw. das Wertgrenzprodukt), den es am Arbeitsmarkt damit erzielen kann.²³³ Humankapital wirkt sich also positiv auf das Einkommensniveau aus, auch wenn die Transmissionsmechanismen und Rückkopplungseffekte im Detail recht kompliziert sind.²³⁴

Der ökonomische Erfolg (also der nachhaltige Wettbewerbsvorteil) eines Individuums und von Unternehmen hängt also davon ab, wie gut das vorhandene bzw. generierte allgemeine und spezielle Humankapital erfolgreich verwertet, verbessert und vermehrt werden kann.²³⁵ Dies bedarf eines funktionsfähigen nationalen Arbeitsmarktes, auf Unternehmensebene ebenso funktionierender Aus- und Weiterbildungsprozesse sowie eines effektiven Arbeitskräfte- und Beschäftigungssystems mit einem wirksamen Personalmanagement.

Es gibt Grenzen in der Humankapitaltheorie: Als alleiniger Indikator für die Investitionen in Humankapital (und letztlich deren möglichen wirtschaftlichen Erfolg) gilt lediglich die gestiegenen Einkommen. Dies ist allerdings ein recht vager Meßfaktor. Die Höhe von Löhnen und Gehältern entspricht nicht nur der Arbeitsleistung, sondern wird ebenso beeinflusst durch die Position des Beschäftigten in der betrieblichen Hierarchie, durch Tarifbestimmungen und durch eine Vielzahl von anderen Faktoren. Hinzu kommt, dass Aus- und Weiterbildungsentscheidungen nicht unbedingt durch die Aussicht auf höhere Löhne, sondern auch durch andere Faktoren beeinflusst werden, wie beispielsweise familiäre und persönliche Erwartungen, gesamtwirtschaftliche Faktoren oder Wandel in der Nachfrage nach bestimmten Qualifikationen.²³⁶ Beim Humankapital werden außerdem kapitalsteigende Faktoren wie Wissen, Kompetenzen und Qualifikationen betrachtet, jedoch nicht, wie beispielsweise der Begriff „individuelles Humankapital“ suggerieren mag, die Individualität jedes Einzelnen. In diesem Kontext

²³² Vgl. Fred Wagner (Hrsg.): Gabler Versicherungslexikon, Stichwort: Humankapitalansatz, S. 414.

²³³ Ein Individuum wird allerdings nur dann in sein Humankapital investieren, wenn der aus einer Investition resultierende Barwert der zukünftigen Einnahmen grösser ist als der Barwert der Ausgaben. Vgl. Uschi Backes-Gellner/Edward Lazear/Brigitta Wolff: Personalökonomik - Fortgeschrittene Anwendungen für das Management, Stuttgart 2001, S. 6.

²³⁴ Vgl. Stefan Bergheim: Humankapital wichtigster Wachstumstreiber - Erfolgsmodelle für 2020, Deutsche Bank Research - Aktuelle Themen, Frankfurt 2005, S. 8.

²³⁵ Vgl. Gary Becker: Die Bedeutung von Wissen in modernen Volkswirtschaften, in: Forum - Vortragsreihe des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, 53. Jg./2003, Nr. 11, S. 1.

²³⁶ Vgl. Karaiskas, Bedeutung, S. 24.

bedeutet das, dass die Persönlichkeit eines Einzelnen (mit seinen Stärken, Schwächen, Vorlieben, Temperament sowie Präferenzen oder Gruppendynamiken) nahezu völlig ausgeblendet werden – diese Faktoren finden sich im Sozialkapital wieder.²³⁷

Messung und monetäre Bewertung von betrieblichem Humankapital

Die Messbarkeit von Humankapital ist mit Schwierigkeiten verbunden.²³⁸ Problematisch am Konzept des Humankapitals ist – entgegen der Semantik dieses Begriffs – dessen vereinfachte Gleichsetzung mit Finanz- oder Sachkapital und der damit verbundenen Anwendung von Investitionsrechnungen.²³⁹ Anders als Finanzkapital lässt sich Humankapital weder veräußern, noch werden die Anlagen verzinst. Wichtige Faktoren wie der Gesundheitszustand oder die Qualität der Erziehung, die ebenso wie Wissen zur Produktivität des Arbeitnehmers beitragen, werden *ceteris paribus* auf der verwendeten aggregierten Ebene ausgeblendet.²⁴⁰ Zu beachten ist dabei, dass Humankapital eine dynamische Größe darstellt, d.h. dessen Wert für den Träger über die Zeit nicht konstant gehalten werden kann.²⁴¹ Technischer und gesellschaftlicher Wandel sowie veränderte Anforderungen der Arbeitswelt bewirken, dass der Wert von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen für das Individuum am Arbeitsmarkt und für das Unternehmen verloren geht und entsprechendes Humankapital dann abgeschrieben werden muss. Außerdem gibt es bezüglich der Berichterstattung des Humankapitals keine einheitlichen Normen und Messverfahren, die eine Vergleichbarkeit ermöglichen würden.²⁴² Kritische Stimmen am Konzept finden sich auch in den 1970er und 1980er Jahren.²⁴³

²³⁷ Vgl. Brian Keeley: Human Capital - How What You Know Shapes Your Life, OECD Paris 2008, S.112ff.

²³⁸ Erste Ansätze zur monetären Bewertung eines volkswirtschaftlichen Humankapitalbestands finden sich u.a. bei William Petty und William Farr. Im Laufe des 19. Jahrhunderts gab es zahlreiche weitere Versuche, Humankapital zu messen, beispielsweise über das Ertragswertverfahren, die Kostenwertmethode, die Kumulation von Konsumwerten oder diverse Schätzverfahren. Siehe dazu William Petty: The Economic Writing, Cambridge 1899; William Farr: The Income and Property Tax, in: Journal of the Statistical Society of London, Vol. XVI/1853, Nr. 1, S. 1-44; William Farr: Vital Statistics - A Memorial Volume of Selections from the Reports Writings, London 1885; Soyka, Humankapital, S. 32f. Eine gute Übersicht zur Genese von Humankapitalmessverfahren findet sich bei Soyka, Humankapital, S. 33ff.

²³⁹ Vgl. Christopher Gees: Kritik der Humankapitaltheorie unter spezieller Berücksichtigung des soziologischen Ansatzes von Pierre Bourdieu, in: Zeitschrift für Kritische Theorie der Gesellschaft, Heft 2/2003, S. 3ff.

²⁴⁰ Vgl. Gees, Kritik, S. 4; Endre Kamaras: Humankapital - Grund des Wachstums, Marburg 2003, S. 64; Gerhard Brinkmann: Analytische Wissenschaftstheorie - Einführung sowie Anwendung auf einige Stücke der Volkswirtschaftslehre, München 1997.

²⁴¹ Vgl. Clar/Doré, Bedeutung, S. 164.

²⁴² Vgl. Carolin Schmückle: Bilanzierung und Bewertung von Humankapital am Beispiel des Profifußballs in Deutschland, Paderborn 2008, S. 116.

²⁴³ Siehe an kritischen Schriften u.a. bei Werner Clement (Hrsg.): Konzept und Kritik des Humankapitalansatzes, Berlin 1981; Jonathan Eaton/Harvey Rosen: Taxation, Human Capital, and Uncertainty, in: American Economic Review, Vol. 70/1980, Nr. 4, S. 705-715; Wallace Huffman: Farm and Off-Farm Work Decisions - The Role of Hu-

Die Messung und Bewertung des betrieblichen Humankapitalbestandes gestaltet sich ebenso schwierig. Einerseits wird diese Erfassung erschwert durch Rechnungslegungsvorschriften, die selbst erarbeitete immaterielle Werte nur bei einer eindeutigen Identifizierbarkeit und Messbarkeit berücksichtigen und einen künftigen wirtschaftlichen Nutzen voraussetzen.²⁴⁴ Andererseits stößt man bei der Anwendung entwickelter Bewertungsmethoden auf zahlreiche Hindernisse bei der Datenbeschaffung, der Berechnung und der Interpretation von Humankapitalwerten. Eine konkrete Erfassung und Bewertung der Leistungsfähigkeit einzelner Mitarbeiter oder von Arbeitsgruppen scheint – unabhängig von herrschenden Datenschutzregeln – äußerst schwierig. Viele Ansätze in diese Richtung basieren auf abstrakten und theoretischen Modellen, die häufig nur die Berechnung von Annäherungswerten zum Ziel haben, um das generelle Vorhandensein von Humankapital bei den Beschäftigten zu prüfen.

In den 1960er und 1970er Jahren erweiterten amerikanische Wirtschaftswissenschaftler wie ERIC FLAMHOLTZ, ROGER HERMANSON und RENSIS LIKERT das traditionelle betriebliche Rechnungswesen um die Komponente Mensch, also den ökonomischen Wert der Mitarbeiter für das Unternehmen dokumentieren bewerten zu können. Das so genannte *human resource accounting* entstand, nach dem Mitarbeiter als wichtiges Kapital bilanziert werden sollen.²⁴⁵ Sie entwickelten mit unterschiedlichen Methoden (beispielsweise die Firmenwert-Methode bei HERMANSON, die Methode der Verhaltensvariablen bei LIKERT oder die Methode der zukünftigen Leistungsbeiträge bei FLAMHOLTZ) wertorientierte Modelle, die sich an der Leistung der Mitarbeiter für das Unternehmen orientieren (*value accounting*).²⁴⁶ Die hauptsächlich in den USA

man Capital, in: Review of Economics and Statistics, Vol. 62/1980, Nr. 1, S. 14-23; Jacob Mincer: The Distribution of Labor Incomes - A Survey With Special Reference to the Human Capital Approach, in: Journal of Economic Literature, Vol. 8/1970, Nr. 1, S. 1-26; Jacob Mincer: Schooling, Experience And Earnings, New York 1974.
²⁴⁴ Beispielsweise herrscht im deutschen Handelsrecht ein Aktivierungsverbot nach §248 Abs. 2 HGB für immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens (wozu Beschäftigte gezählt werden könnten). Die internationalen Rechnungslegungsvorschriften nach IFRS (International Financial Reporting Standards) sind dazu etwas offener und geben in Standard IAS 38 an, dass selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte unter Umständen und bestimmten Einschränkungen (beispielsweise für Marken- und Handelsnamen) aktiviert werden können. Entwicklungsaufwendungen dürfen aktiviert werden (ebenso im HGB), Forschungsaufwendungen dagegen nicht. Eine Abgrenzung von Entwicklungs- und Forschungsaufwendungen ist schwierig und kann auch im Einzelfall zu Problemen führen. Siehe dazu beispielsweise Adolf Coenenberg: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, Landsberg/Lech 2000, S. 152ff.

²⁴⁵ Vgl. Michael Heidecker: Wertorientiertes Human Capital Management - Zur Steigerung des Unternehmenswertes durch Personalarbeit, Wiesbaden 2003, S. 96.

²⁴⁶ Vgl. Eric Flamholtz: Human Resource Accounting, New York 1974; Eric Flamholtz/Lee Brummett/William Pyle: Human Resource Accounting - A Challenge for Accountants, in: The Accounting Review, Vol. 43/1968, Nr. 2, S. 217-224; Eric Flamholtz: Human Resource Accounting - A review of Theory and Research, in: The Journal of Management Studies, Vol. 11/1974, Nr. 1, S. 44-61; Eric Flamholtz: Rechnungslegung über Kosten und Wert des

entstandene Diskussion zur Bilanzierung menschlicher Arbeitskraft wurde in Deutschland weitergeführt und die so genannte Humanvermögensrechnung entwickelt. Dazu sollte im betrieblichen Rechnungswesen eine Wertgröße für die Gesamtheit der Leistungspotenziale des beschäftigten Personals quantitativ erfasst werden. Wesentlicher Gegenstand der Forschung von Wissenschaftlern wie CHRISTOFF ASCHOFF, HERBERT SCHMIDT und MEINOLF DIERKES war die Frage, inwieweit die ausgearbeiteten Bewertungsverfahren in der Lage sind, den „tatsächlichen“ ökonomischen Wert des Humankapitals abzubilden.²⁴⁷

Anfang der 1990er Jahre ging es um die Frage, wie sich immaterielle Vermögenswerte (*intangible assets*) wie Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter im Unternehmen in Kennzahlen ausdrücken ließen. Es gab zahlreiche Versuche, etwa den von LEIF EDVINSSON entwickelten Skandia-Navigator, mit dem „Wissenskapital“²⁴⁸ bzw. das intellektuelle Kapital (*intellectual capital*) des schwedischen Finanzdienstleisters Skandia in einer Wissensbilanz bewertet werden sollte.²⁴⁹ Weiterentwicklungen dieses Ansatzes sind das Personalvermögens-Konzept von GERHARD ORTNER und die „Saarbrücker-Formel“ des Betriebswirtschaftlers CHRISTIAN SCHOLZ.²⁵⁰ Es wird bei diesen Konzepten jedoch keinerlei Aussage darüber gemacht, wie hoch die Produktivität aller beschäftigten Mitarbeiter ist und inwieweit die aktuelle Personalstruktur eines Unternehmens

Humankapitals, in: Herbert Schmidt (Hrsg.): Humanvermögensrechnung, Berlin 1982, S. 73-98; Roger Hermonson: Accounting for Human Assets, Michigan State University paper no. 14/1964; Rensis Likert: The Human Organization - Its Management and Value, New York 1967.

²⁴⁷ Vgl. Christoff Aschoff: Betriebliches Humanvermögen - Grundlagen einer Humanvermögensrechnung, Wiesbaden 1978; Meinolf Dierkes/Andreas Hoff: Das Humanvermögen in der Sozialbilanz des Unternehmens, in: Herbert Schmidt (Hrsg.): Humanvermögensrechnung, Berlin 1982, S. 677-720; Herbert Schmidt: Humanvermögensrechnung der Unternehmen, in: Ders. (Hrsg.): Humanvermögensrechnung, Berlin 1982, S. 3-44; Wolf Fischer-Winkelmann/Eberhard Hohl: Konzepte und Probleme der Humanvermögensrechnung, in: Der Betrieb, 35. Jg./1982, Nr. 52, S. 2636-2644.

²⁴⁸ Mit Wissenskapital wird das sich im Wirtschaftsprozess befindliche Wissen bzw. die damit verbundenen Wissensbeziehungen bezeichnet. Vgl. Soyka, Humankapital, S. 77.

²⁴⁹ Vgl. Leif Edvinsson/Michael Malone: Intellectual Capital - Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower, New York 1997; Knut Kainz Rognerud: En hjärna inte många lyssnar på, in: Dagens nyheter vom 22. Dezember 2003, Link: <http://www.dn.se/ekonomi/en-hjarna-inte-manga-lyssnar-pa/> (Stand 11.2016).

²⁵⁰ Vgl. Gerhard Ortner: Womit wirtschaftet die Personalwirtschaft? Der Mensch im Unternehmen ist kein „Humankapital“, er hat „Personalvermögen“, in: Das Personalvermögen, 1. Jg./2004, Heft 1, S. 4-5; Ders.: Die Zukunft der Unternehmen - Humankapital und Personalvermögen, in: Hagener Universitätsreden, Nr. 27/2000; Gerhard Ortner/Claudia Thielmann-Holzmayr: Was ist (uns) unser Personal wert?, in: Heinz Klinkhammer (Hrsg.): Personalstrategie - Personalmanagement als Business Partner, Neuwied 2002, S. 220-244; Claudia Thielmann-Holzmayr: Zur Aktivierung personaler Potenziale in der Bilanz, in: Personal, 53. Jg./2001, Heft 4, S. 184-185; Claudia Thielmann-Holzmayr: Das Personalvermögenskonzept als Grundlage einer zeitgemäßen und ökonomisch orientierten Personalwirtschaft, in: Michael Mroß/Claudia Thielmann-Holzmayr (Hrsg.): Zeitgemäßes Personalmanagement - Erfolgreiche Bereitstellung und Nutzung von Personalvermögen, Festschrift für Gerhard E. Ortner zum 65. Geburtstag, Wiesbaden 2005, S. 3-24; Christian Scholz/Volker Stein/Roman Bechtel: Human Capital Management, München 2006; Christian Scholz/Volker Stein: Humankapital messen, in: PERSONAL, Heft 01/2006, S. 8-11, hier: S. 8; Christian Scholz: Die Saarbrücker Formel - Was Ihre Belegschaft wert ist?, in: personal manager, Nr. 2/2005, S. 16-19.

zu dessen geplanter Entwicklung passt.²⁵¹ Im Folgenden sollen daher andere, qualitative Indikatoren im Vordergrund und die Unternehmen ganzheitlich – also beispielsweise hinsichtlich ihrer strategischen Ausrichtung, der Anpassung der Organisationsstruktur oder der Aus- bzw. Weiterbildungsmöglichkeiten für die Beschäftigten – betrachtet werden.

2.4.3 Sozialressourcen und Sozialkapital

Neben dem Humankapital finden sich in der wissenschaftlichen Literatur auch die Begriffe „Sozialkapital“ oder „soziales Kapital“²⁵². Sie beschreiben den (bisher in der Wirtschaftswissenschaft wenig thematisierten) Aspekt einer ökonomischen Betrachtung der Fähigkeit einer Gemeinschaft zu einer intensiven Zusammenarbeit und zu einer sozialen Vernetzung. Im Folgenden soll analog dem Humankapital eher vom wirtschaftlich verwertbaren Sozialkapital statt von den unbestimmten Sozialressourcen gesprochen werden.²⁵³ Im Gegensatz zum Humankapital ist das Konzept des Sozialkapitals allerdings recht unscharf, der Begriff nicht immer deutlich abgegrenzt und die verschiedenen Ansätze voneinander abweichend.²⁵⁴

Die erste konkrete Erwähnung des Sozialkapitals findet sich in einer 1961 veröffentlichten stadtsoziologischen Analyse von JANE JACOBS.²⁵⁵ Es scheint demnach auf den ersten Blick ein Begriff des 20. Jahrhunderts zu sein. Entsprechend zugrunde liegende Konzepte wurden jedoch bereits Ende des 19. Jahrhunderts u.a. bei den Soziologen ÉMILE DURKHEIM, FERDINAND

²⁵¹ Vgl. Ralf Nöcker: Was sind Ihre Leute wert?, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 9. Februar 2007; Link: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/humankapital-was-sind-ihre-leute-wert-1412299.html> (Stand 11.2016). Das gilt auch für andere quantitative Messsysteme, wie beispielweise den vom deutschen Bundesministerium für Arbeit und Soziales entwickelte Human Potential Index (HPI), siehe dazu Volker Stein: Der Human-Potential-Index (HPI) als multiples Informationsasymmetrie-Problem, in: Zeitschrift für Management 12. Jg./2009, Nr. 4, S. 373-382; Dietrich von der Oelsnitz: Der Human-Potential-Index (HPI), in: Zeitschrift für Management 12. Jg./2009, Nr. 4, 367-368; YouGovPsychonomics: Human-Potential-Index (HPI) - Neues Rating-Instrument zur Messung und Steuerung des Human-Capital-Managements im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Präsentation 2009, Link: <http://cdn.yougov.com/de-pdf/Vorstellung%20Human%20Potential%20Index.pdf> (Stand 11.2016).

²⁵² Glenn Loury: Why Should We Care about Group Inequality?, in: Steven Shulman/William Darity jr. (Hrsg.): The Question of Discrimination - Racial Inequality in the U.S. Labor Market, Middletown/Conn. 1989, S. 268-290, hier: S. 272; Bourdieu, Mechanismen, S. 63ff.

²⁵³ Es wäre an dieser Stelle möglich, einzuwenden, dass die ökonomische Perspektive zu verengt ist und Menschen und soziale Beziehungen nur unter dem Aspekt der wirtschaftlichen Verwendbarkeit betrachtet werden. Es ist allerdings zu beachten, dass die Wirtschaft letztlich vom Menschen abhängt und nur durch ihn gestaltet wird. So ist diese Perspektive durchaus verwendbar, zumal es sich wie in diesem Fall um eine wirtschaftshistorische Arbeit handelt. Bestimmte sozialwissenschaftliche Untersuchungsgegenstände bleiben dann ausgeblendet.

²⁵⁴ Vgl. Johannes Wallacher: Das soziale Kapital, in: Stimmen der Zeit, 219. Jg./2001, Nr. 5, S. 306-318, hier: S. 306.

²⁵⁵ Vgl. Jane Jacobs: The Death and Life of Great American Cities, New York 1961

TÖNNIES und GEORG SIMMEL entwickelt.²⁵⁶ Sie versuchten eine Brücke zwischen einem ökonomisch rational handelnden, eigeninteressiert agierenden und einem in einem sozialen Umfeld mit Regeln, Normen und Verpflichtungen eingebetteten Individuum zu schlagen und entsprechende Schlüsse daraus zu ziehen.²⁵⁷ Die Sozialkapitaltheorie bewegte sich von Anfang an in diesem Spannungsfeld, was von Vertretern aller Richtungen lange Zeit mit Skepsis beurteilt wurde. Nach Ende des Zweiten Weltkrieges fand die Fortführung der Forschung in diesem *métier* größtenteils bei amerikanischen Wissenschaftlern statt.²⁵⁸

Die mannigfaltigen Veränderungen in politischen, wirtschaftlichen, sozialen, gesellschaftlichen und kulturellen Bereichen im Laufe der siebziger und achtziger Jahre führten schließlich zu einer weiteren Ausweitung der Sozialkapitalkonzepte.²⁵⁹ Eine interessante Überleitung von Sozialkapital in die Wirtschaftslehre bietet der *embeddedness*-Ansatz von MARK GRANOVETTER.²⁶⁰ Er geht bei einer Betrachtung von Märkten aus einer sozialwissenschaftlicher Perspektive davon aus, dass neben Individuen auch Märkte in soziale Strukturen eingebettet sind und Markttransaktionen durch soziale Beziehungen begründet, modifiziert und stabilisiert werden.²⁶¹ GRANOVETTER legte den Schwerpunkt seiner Forschung auf die Arbeitsmärkte

²⁵⁶ Vgl. Émile Durkheim: *De la Division du Travail - Les Classiques de Science Sociale*, Paris 1893; Ferdinand Tönnies: *Gemeinschaft und Gesellschaft*, Kiel 1887; Georg Simmel: *Philosophie des Geldes*, Leipzig 1900.

²⁵⁷ Vgl. Wallacher, *Kapital*, S. 307.

²⁵⁸ Siehe Maurice Robert Stein: *The Eclipse of Community - An Interpretation of American Studies*, New York 1964; Daniel Bell: *The End of Ideology*, New York 1960; William Whyte: *The Organization Man*, New York 1956.

²⁵⁹ Siehe als Auswahl James Coleman: *Grundlagen der Sozialtheorie*, Bd. 1 - Handlungen und Handlungssysteme, München 1991; Robert Putnam (Hrsg.): *Gesellschaft und Gemeinsinn - Sozialkapital im internationalen Vergleich*, Gütersloh 2001; Robert Putnam: *Bowling Alone - The Collapse and Revival of American Community*, New York 2000; Pierre Bourdieu: *The Forms of Capital*, in: John Richardson (Hrsg.): *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York 1986, S. 241-258; Pierre Bourdieu: *Die feinen Unterschiede - Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*, Frankfurt/Main 1982. In weiterführenden Forschungen der achtziger und frühen neunziger Jahren wird die Bedeutung sozialer Netze beim Zugang zu Arbeitsplätzen nochmals unterstreichen und die Generierung strategischer Vorteile herausgestellt, dazu Nan Lin: *Social Resources and Instrumental Action*, in: Peter Marsden/Nan Lin (Hrsg.): *Social Structure and Network Analysis*, Beverly Hills 1982, S. 131-145; Peter Preisendörfer/Thomas Voss: *Arbeitsmarkt und soziale Netzwerke - Die Bedeutung sozialer Kontakte beim Zugang zu Arbeitsplätzen*, in: *Soziale Welt*, 39. Jg./1988, Heft 1, S. 104-120; Eva Meverson: *Human Capital, Social Capital and Competition - The Relative Contribution of Social Contracts to Managers' Incomes*, in: *Acta Sociologica*, Vol. 37/1994, Nr. 4, S. 383-399.

²⁶⁰ Vgl. Mark Granovetter: *Economic Action and Social Structure - The Problem of Embeddedness*, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 91/1985, Issue 3, S. 481-510.

²⁶¹ Vgl. Markus Helfen: *Soziale Netzwerke und Organisationen - Die soziale Einbettung des Verhaltens von und in Unternehmen*, in: Georg Schreyögg/Jörg Sydow (Hrsg.): *Verhalten in Organisationen*, Wiesbaden 2009, S. 179-220, hier: S. 207.

und hatte in den 1970er Jahren einen erheblichen Einfluss von Sozialkapital bei der Stellensuche von Arbeitnehmern festgestellt.²⁶²

Definitionsansätze

Sozialkapital ist von seinem Ursprung her ein soziologischer Begriff, der in der wissenschaftlichen Literatur weder eindeutig beschrieben ist noch klare Definitions- und Deutungsmöglichkeiten bietet.²⁶³ Es ist ein äußerst vielschichtiger Sammelbegriff für soziale Ursachen und Wirkungen, für verschiedene Thesen und Effekte der sozialen Vernetzung – der in einem komplizierten Wirkungsmechanismus und einem sehr differenten Kontext seine Anwendung findet.²⁶⁴ In den meisten Studien ist der Begriff positiv belegt, negative Interpretationen finden sich nur in wenigen Arbeiten.²⁶⁵ Sozialkapital hat sich damit zu einem Oberbegriff mit einer unterschiedlichen und einer oft sehr weit reichenden Operationalisierung entwickelt.

Mit Sozialkapital wird der ökonomische Wert zwischenmenschlicher Beziehungen, gemeinsamer Normen, Vertrauen, Überzeugungen und Werte sowie sozialer Netzwerke bzw. Strukturen in gesellschaftlichen Mikro- und Makrostrukturen beschrieben.²⁶⁶ Es verbindet in den Unternehmen den Zielkonflikt zwischen Markt- und Mitarbeiterorientierung. Menschen brauchen Menschen, um sich zu motivieren, um kreative Kräfte freizusetzen, um Ziele zu erreichen,

²⁶² Vgl. Mark Granovetter: *Getting a Job - A Study of Contacts and Careers*, Cambridge/Mass. 1974. Weiterführend Peter Runia: *Arbeitsmarkt und soziales Kapital - Eine komprimierte Darstellung theoretischer Grundlagen und empirische Befunde*, Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung Nr. 1/2002.

²⁶³ Vgl. Francis Fukuyama: *Social capital, civil society and development*, in: *Third World Quarterly*, Vol. 22/2001, Nr. 1, S. 7-20, hier: S. 7.

²⁶⁴ Vgl. Sonja Haug: *Soziales Kapital - Ein kritischer Überblick über den aktuellen Forschungsstand*, Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung Working paper Nr. 15/1997, S. 26.

²⁶⁵ Zu den negativen Ausprägungen von Sozialkapital wird beispielsweise Korruption gezählt. Siehe u.a. Peter Graeff: *Positive und negative ethische Aspekte von Korruption*, in: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, Nr. 25/2002, Heft 3, S. 291-302; Alejandro Portes: *Economic Sociology and the Sociology of Immigration - A Conceptual Overview*, in: Ders. (Hrsg.): *The Economic Sociology of Immigration - Essays on Network, Ethnicity and Entrepreneurship*, New York 1995, S. 1-41; Kai Riemer: *Sozialkapital und Kooperation*, Tübingen 2005, S. 121ff.

²⁶⁶ Vgl. Robert Putnam/Kristin Goss: *Einleitung*, in: Robert Putnam (Hrsg.): *Gesellschaft und Gemeinsinn - Sozialkapital im internationalen Vergleich*, Gütersloh 2001, S. 15-43, hier: S. 16f.; Lyda Judson Hanifan: *The Community Center*, Boston 1920; Heger, *Bedeutung*, S. 7. Der Begriff des Sozialkapitals ist unscharf und hat die unterschiedlichsten Ausprägungen. Eine klare Abgrenzung der Sozialkapitalforschung von der Erforschung etwa von Glück und Zufriedenheit (LSA – Life Satisfaction Approach), dem Zusammenhalt von Gruppen (Cohesion) oder Demokratieentwicklung ist nicht leicht, da Sozialkapital als Überbegriff für sehr unterschiedliche Phänomene in Gesellschaften Verwendung findet. Dazu gibt es meist nur Untersuchungen auf volkswirtschaftlicher Makroebene, die allerdings die Qualität des Sozialkapitals bei Wirtschaftswachstumsberechnungen bisher kaum berücksichtigen. Zur Verbindung von Vertrauen und Sozialkapital siehe beispielsweise Karsten Fischer/Sebastian Huhnholz: *Vertrauen und Sozialkapital - Konturen einer politischen Debatte*, in: Heinz Bude/Karsten Fischer/Sebastian Huhnholz (Hrsg.): *Vertrauen - Die Bedeutung von Vertrauensformen für das soziale Kapital unserer Gesellschaft*, Herbert-Quandt-Stiftung Bad Homburg v.d.H. 2010, S. 16-39; Kenneth Arrow: *Gifts and Exchanges*, in: *Philosophy and Public Affairs*, Vol. 1/1972, Nr. 4, S. 343-362, hier: S. 357.

um gemeinsam Herausforderungen zu bewältigen oder um Anerkennung zu erhalten – nach BERNHARD BADURA alles außerökonomische Voraussetzungen des gesamten Handelns von Akteuren in sozialen Systemen, um Wirtschaftsgüter für einen Markt zu produzieren.²⁶⁷ Dahinter steckt der schlichte Gedanke, dass soziale Netzwerke für die beteiligten Menschen einen monetären Wert haben und eine Wirkung – also einen früheren oder späteren unmittelbaren ökonomischen Nutzen, wie beispielsweise ein „Beziehungsgeflecht“²⁶⁸ bei einer erfolgreichen Arbeitsplatzsuche – hervorrufen.²⁶⁹ Netzwerke können einerseits Zugang zu Personen mit sozialem Kapital herstellen, andererseits auch selbst eine Form des Sozialkapitals darstellen.²⁷⁰ Werte schaffende Netzwerke scheinen wichtig für die Überwindung ökonomischer Krisen bzw. den nachhaltigen Erfolg von Volkswirtschaften und Unternehmen zu sein.²⁷¹

Sozialkapital kann in Analogie zum Humankapital als Faktor der individuellen Produktivität und in Erwartung eines künftigen Nutzens gleichberechtigt angesehen werden. Beide Begriffe sind zwar voneinander abzugrenzen, haben aber, wie JAMES COLEMAN es ausdrückt, eine komplementäre Beziehung.²⁷² Analog ist auch das Konzept des Sozialkapitals nicht frei von Kritik. ANDREAS GEFKEN kritisiert, dass bei der Erforschung der Aspekte sozialen Kapitals meist nur die positiven Aspekte bzw. der Nutzen im Vordergrund stehen – sowohl auf individueller wie auf aggregierter Ebene.²⁷³ Außerdem sieht er Forschungsbedarf bezüglich der gesellschaftlichen Verteilung des sozialen Kapitals und dessen Ursachen. MANUEL JANS, KAI RIEMER UND ALEJANDRO PORTES/PATRICIA LANDOLT nehmen eine vergleichbare kritische Position ein.²⁷⁴ Auch sie stört die Begriffs- und Verständnispluralität (und die mit einer fehlenden Präzision verbundenen eingeschränkten Brauchbarkeit des Konzeptes), die überwiegend positive Betrachtung sowie den

²⁶⁷ Vgl. Bernhard Badura: Kann Kapital sozial sein?, in: personalmagazin, Nr. 11/09, S. 46-48, hier: S. 46.

²⁶⁸ Vgl. Runia, Arbeitsmarkt, S. 3.

²⁶⁹ Vgl. Putnam/Goss, Einleitung, S. 20; Bourdieu, Mechanismen, S. 65.

²⁷⁰ Vgl. Ronald Burt: Structural Holes - The Social Structure of Competition, Cambridge/Mass. 1995, S. 17f.

²⁷¹ Vgl. Bernhard Badura/Wolfgang Greiner/Petra Rixgens/Max Ueberle/Martina Behr: Sozialkapital - Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg, Berlin/Heidelberg 2008, S. 1.

²⁷² Vgl. James Coleman: Foundations of Social Theory, Cambridge/Mass. 1990, S. 304.

²⁷³ Vgl. Andreas Gefken: Sozialkapital und soziale Ungleichheit - Theorien und Forschungsstand, Universität Hamburg, Working paper SW 2012-2, Hamburg 2012, S. 2.

²⁷⁴ Vgl. Manuel Jans: Sozialkapitalkonzepte und ihre Brauchbarkeit in der Personal- und Organisationsforschung, Diskussionsbeiträge aus dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen Nr. 128, Essen 2003; Alejandro Portes/Patricia Landolt: The Downside of Social Capital, in: The American Prospect, Vol. 26/1996, Issue 7, S. 18-21; Alejandro Portes/Patricia Landolt: Social Capital - Promise and Pitfalls of its Role in Development, in: Journal of Latin American Studies Vol. 32/2000, Issue 2, S. 529-547; Riemer, Sozialkapital, S. 164ff.

fehlenden eindeutigen Kausalzusammenhang, also die Definition von sozialem Kapital mal als abhängige, mal als unabhängige Variable.

Messung und monetäre Bewertung von betrieblichem Sozialkapital

Während in der Vergangenheit auf der Makroebene Sozialkapital primär im Zusammenhang mit sozialen Strukturen und Netzwerken gesehen wurde, analysieren nun viele Wissenschaftler dieses verstärkt auf der Mikroebene.²⁷⁵ Auch ein Unternehmen wird als ein soziales System begriffen und für BERNHARD BADURA, AXEL FRANZEN und MARKUS FREITAG ist das Sozialkapitalkonzept die Grundlage für eine mitarbeiterorientierte Unternehmenspolitik.²⁷⁶ BADURA beschreibt betriebliches Sozialkapital als „unsichtbar und nicht monetär, für die Funktionsfähigkeit einer Organisation gleichwohl unverzichtbar“²⁷⁷. Es besteht aus der Qualität, dem Umfang und der Reichweite zwischenmenschlicher Beziehungen der Beschäftigten und der betrieblichen Gemeinschaftlichkeit, also den internen sozialen Netzwerken, mit ihrem Vorrat an gemeinsamen Überzeugungen, Werten, Regeln und Verhaltensnormen.²⁷⁸

BERHARD BADURA und PETRA RIXGENS definieren, ähnlich COLEMAN, betriebliches Sozialkapital als ein dichtes Netzwerk aus vertikalen (im Sinne von hierarchischer Strukturen innerhalb eines Unternehmens) und horizontalen (im Sinne von sozialer Beziehungen auf einer Ebene) Mitarbeiterbeziehungen, die durch ein hohes Maß an wechselseitiger sozialer Unterstützung und gegenseitigem Vertrauen gebildet werden. Dieses Beziehungsnetz muss in einem funktionierenden Unternehmen zwischen allen Mitarbeitern (auch der Führungsebenen) gleichgewichtet sein, sonst käme es zu einer kritischen Polarisierung der Austauschprozesse (beispielsweise durch zunehmendes Misstrauen oder eine schlechtere Kommunikation unter den Mitarbeitern), letztlich zu betriebsimmanenten Problemen.²⁷⁹

²⁷⁵ Vgl. Badura et al, Sozialkapital, S. 69ff.; Bernhard Badura: Fehlzeitenreport 2008. Betriebliches Gesundheitsmanagement - Kosten und Nutzen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin 2009; Uta Walter/Eckhard Münch/Bernhard Badura: Betriebliches Gesundheitsmanagement - Eine Investition in das Sozial- und Humankapital, in: WSI-Mitteilungen, 55. Jg./2002, Nr. 9, S. 532-538; Axel Franzen/Sonja Pointner: Sozialkapital - Konzeptualisierungen und Messungen, in: Ders./Markus Freitag (Hrsg.): Sozialkapital, Wiesbaden 2007, S. 66-90.

²⁷⁶ Vgl. Badura et al, Sozialkapital, S. 3.

²⁷⁷ Bernhard Badura: Grundlagen präventiver Gesundheitspolitik - Das Sozialkapital von Organisationen, Arbeitspapier Universität Bielefeld 2007, S. 4.

²⁷⁸ Vgl. Badura et al, Sozialkapital, S. 8.

²⁷⁹ Vgl. Jürgen Prott: Betriebsorganisation und Arbeitszufriedenheit - Einführung in die Soziologie der Arbeitswelt, Opladen 2001, S. 153.

Ein hohes betriebliches Sozialkapital kann das Wohlbefinden, die Leistungsbereitschaft und die Produktivität der Mitarbeiter erhöhen, damit die Fehlzeiten und die Fluktuation verringern sowie die Effektivität der Arbeitsabläufe positiv beeinflussen – es dient der Sinnstiftung von Arbeit, der Kooperation, der Motivation und dem Informationsfluss.²⁸⁰ Beschäftigte können damit ihre Kenntnisse und Fähigkeiten besser anwenden und sinnvoller nutzen sowie ihre potenzielle Kreativität erhöhen, was für die ganze betriebliche Belegschaft einen kollektiven Erfolg generieren kann. Betriebliches Sozialkapital kann damit als ein „nützliches Instrument zur Verbesserung der Humankapitalverwertung im Produktionsprozess“²⁸¹, also das Wissensmanagement eines Unternehmens, beschrieben werden. Es besteht damit die Annahme, dass ein hohes betriebliches Sozialkapital in krisenhaften Zeiten zu einem besseren Zusammenhalt der Belegschaft führen kann. Dies kann von großem Vorteil sein, um eine ökonomische Krise gut zu überstehen. BADURA beschreibt das wie folgt: „Unternehmen mit viel Sozialkapital sind erfolgreicher und kreditwürdiger.“²⁸² Man könnte daraus schlussfolgern, dass Unternehmen, die mit viel Sozialkapital zusammen gehalten werden, erfolgreicher sind, als Unternehmen mit wenig, in denen statt Vertrauen eher Misstrauen, Rivalität, Gefühle der Entfremdung, Ausbeutung und Machtlosigkeit verbreitet scheinen. Dies gilt es, in dieser Arbeit in einer historischen Perspektive bezogen auf exemplarische Unternehmen, zu untersuchen.

Die Messbarkeit von Sozialkapital ist auf betrieblicher Ebene schwierig. Es ist ebenso schwer „greifbar“, da es den immateriellen Vermögenswerten zugeordnet wird, für die keine eindeutige Bestimm- und Bilanzierbarkeit existieren.²⁸³ Ähnlich dem Humankapital ist es nicht direkt veräußerbar und in diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage der Verfügungsrechte.²⁸⁴ Eine Externalisierung, also eine Übertragung an andere Unternehmen oder Personen ist verständlicherweise nicht möglich. BERHANRD BADURA und PETRA RIXGENS treten jedoch dem Vorwurf der Nichtmessbarkeit des betrieblichen Sozialkapitals bzw. dem Vorurteil der mangelnden Operationalisierbarkeit immaterieller Unternehmensfaktoren entgegen und haben in

²⁸⁰ Vgl. Badura et al, Sozialkapital, S. 15f.

²⁸¹ Heger, Bedeutung, S. 12.

²⁸² Badura et al, Sozialkapital, S. 127.

²⁸³ Vgl. Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.: Erfassung immaterieller Werte in der Unternehmensberichterstattung vor dem Hintergrund handelsrechtlicher Rechnungslegungsnormen, in: Péter Horváth/Klaus Möller (Hrsg.): Intangibles in der Unternehmenssteuerung, Stuttgart 2005, S. 221-250, hier: S. 225ff.

²⁸⁴ Vgl. Badura et al, Sozialkapital, S. 21f.

dem so genannten „Bielefelder Sozialkapital-Modell“ bestimmte Komponenten (beispielsweise die Qualität der Beziehungen unter Mitarbeitern oder die Qualität der Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten) als Messgrößen entworfen, mit denen eine genauere Beschreibung versucht wird.²⁸⁵ Ein weiterer Weg ist die Analyse betrieblicher Kennzahlen: Für BADURA steht die Gesundheit der Mitarbeiter in Form eines betrieblichen Gesundheitsmanagements im Fokus – dazu ist für ihn ein regelmäßiges Reporting über die Entwicklung des betrieblichen Sozialkapitals über Indikatoren in Form von Unfallzahlen, Krankenständen, Fehlzeiten, Zielerreichungsgeraden sowie regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen notwendig.²⁸⁶ Fehlt dies, so kann im Unternehmen mit abnehmender Qualität, Loyalität und Leistungsfähigkeit gerechnet werden.

Betriebliches Sozialkapital wird umso kostbarer, je stärker dir Mitarbeiter und der Betrieb darüber auf vorhandene Humankapitalressourcen (bzw. Humankapital) zugreifen können. Das bedeutet, dass neben Humankapital auch Sozialkapital stärker als Treiber des Betriebserfolges und weniger als Kostenfaktor beachtet werden muss.

2.4.4 Das Konzept des *intellectual capital* als Symbiose und Weiterentwicklung der Human- und Sozialkapitalkonzepte

Das Konzept des *intellectual capital* wurde in den achtziger Jahren entwickelt und findet sich seit dem in der – meist englischsprachigen – betriebswirtschaftlichen Fachliteratur.²⁸⁷ Ende der neunziger Jahre veranstaltete diesbezüglich sogar die OECD ein großes Symposium.²⁸⁸ Hintergrund war, dass sich die betriebswirtschaftliche Forschung seit jenen Jahren zunehmend mit dem Problem beschäftigte, dass die Gesamtwerte von Unternehmen nach außen, bei-

²⁸⁵ Vgl. Peter Rixgens: Betriebliches Sozialkapital, Arbeitsqualität und Gesundheit der Beschäftigten - Variiert das Bielefelder Sozialkapital-Modell nach beruflicher Position, Alter und Geschlecht?, in: Bernhard Badura (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2008. Betriebliches Gesundheitsmanagement - Kosten und Nutzen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft Berlin 2009, S. 33-42, hier: S. 34; Badura et al, Sozialkapital, S. 31ff.; Badura, Kapital, S. 47f.; Bernhard Badura: Gute Unternehmensführung - Sozialkapital, Gesundheit und Organisationserfolg, in: Wirtschaftspolitische Blätter 1/2012, S. 129-140.

²⁸⁶ Vgl. Badura, Kapital, S. 48.

²⁸⁷ Hierzu als kleine Auswahl Hirooyuki Itami/Thomas Roehl: Mobilizing invisible assets, Cambridge/Mass. 1987; Karl-Erik Sveiby (Hrsg.): Den Nya Årsredovisningen, Stockholm 1988; Karl-Erik Sveiby (Hrsg.): Den osynliga balansräkningen, Stockholm 1989; Karl-Erik Sveiby/Anders Risling: Kunskapsföretaget - Seklets viktigaste ledarutmaning?, Malmö 1986; Karl-Erik Sveiby/Tom Lloyd: Managing Knowhow - Add Value...by Valuing Creativity, London 1987; Edvinsson/Malone, Intellectual Capital; Robert Kaplan/David Norton: The Balanced Scorecard - Measures that Drives Performance, in: Harvard Business Review, Vol. 70/1992, Nr. 1, S. 71-79.

²⁸⁸ Siehe zum Inhalt des Symposiums folgende Dokumente: OECD (Hrsg.): Guidelines International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital - Experience, Issues and Prospects, Paris 1999; OECD (Hrsg.): Final Report Measuring and Reporting Intellectual Capital - Experience, Issues and Prospects, Paris 2000.

spielsweise ausgedrückt durch die aufsummierten Werte der börsennotierten Aktien (zum gehandelten Kurs), von den in den Bilanzen ausgewiesenen Buchwerten, also den aufsummierten Werten tangibler Vermögensgegenstände, insbesondere bei wissensorientierten Unternehmen, immer stärker abwichen. Diese Differenzen galt es genauer zu analysieren. Es stellte sich dabei heraus, dass bilanziell nicht ausgewiesene „*hidden values*“²⁸⁹, so genannte intangible Vermögensgegenstände den größten Unterschied ausmachten. Diese immateriellen Werte wurden als wichtige Treiber für den grundsätzlichen betrieblichen Erfolg von Unternehmen identifiziert und als entscheidende Grundlage für den künftigen Geschäftserfolg beschrieben.²⁹⁰ Es wurde angenommen, dass sie notwendig sind, um im Rahmen eines betrieblichen Entwicklungs- und Managementprozesses die Wissensbestände der Mitarbeiter – das *intellectual capital* – wertgeschöpft und profitabel zu nutzen.²⁹¹

Begriffsannäherung

Etymologisch kann der Begriff *intellectual capital* auf die lateinischen Wörter *intellegere*, also begreifen, erkennen oder verstehen, bzw. *intellectus*, also Verstand, geistige Einsicht oder Erkenntnisvermögen, und *caput*, also Haupt, Kopf oder Reichtum, zurückgeführt werden – es definiert danach die Geistes- bzw. Verständnisleistung bzw. den geistigen Reichtum einer Person.²⁹² Einen ersten Schritt der Interpretationsannäherung an den Begriff soll der Ansatz des Wirtschaftswissenschaftlers THOMAS STEWART bieten. Dieser beschreibt *intellectual capital* als „*collective brainpower*“²⁹³. Damit sind, entsprechend der etymologischen Begriffsherkunft, das Wissen, die Informationen und die Erfahrungen aller Mitarbeiter in einer Gemeinschaft

²⁸⁹ Vgl. Soyka, Humankapital, S. 47.

²⁹⁰ Vgl. J. B. Backhuijs et al.: Reporting on Intangible Assets, Final Report for the Benefit of the Dutch Ministry of Economic Affairs and the Intangible Assets Pilot Project Sounding Board Group, OECD International Symposium 9.-10. Juni 1999 Amsterdam; Jørgen Mortensen: Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experiences, Issues, and Prospects - Programme Notes and Background, OECD International Symposium 9.-10. Juni 1999 Amsterdam.

²⁹¹ Vgl. Claudia Müller: Wissen, intangible Assets oder intellektuelle Kapital - eine Begriffswelt in Diskussion, in: Kurt Matzler/Hans Hinterhuber (Hrsg.): Immaterielle Vermögenswerte - Handbuch der intangible Assets, Berlin 2006, S. 3-22, S. 7f.; Patrick Sullivan: Profiting from Intellectual Capital - Extracting Value from Innovation, New York 1998; Jürgen Daum: Intellectual Capital Statements - Basis für ein Rechnungswesen- und Reportingmodell der Zukunft? Anregungen aus Dänemark für eine Reform des internen Performance Managements und des externen Berichtswesens, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensführung, 15. Jg./2003, Heft 3-4, S. 143-154, hier: S. 148; Klaus North: Wissensorientierte Unternehmensführung - Wertschöpfung durch Wissen, Wiesbaden 2005, S. 53.

²⁹² Vgl. Schmidt, Intellectual Capital, S. 14.

²⁹³ Vgl. Thomas Stewart: Brainpower - Intellectual Capital Is Becoming Corporate America's Most Valuable Asset and Can Be Its Sharpest Competitive Weapon, in: Fortune vom 3. Juni 1991, S. 44, Link: http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1991/06/03/75096/index.htm (Stand 11.2016).

oder Organisation (beispielsweise einem Unternehmen) gemeint, die dem primären Zwecke der Gewinnerzielung und betrieblichen Wohlstandssteigerung dienen.²⁹⁴

Intellectual capital als „kollektive Intelligenz einer Unternehmung“²⁹⁵ hat weder eine physische, materielle Substanz noch handelt es sich um eine Finanzanlage.²⁹⁶ Muskel- und Maschinenkraft wird durch Wissen ersetzt. Anstelle von physischen, tangiblen Rohmaterialien scheinen nicht-physische, intangible intellektuelle und soziale Fähig- und Fertigkeiten (aber auch Erfahrungen und Einstellungen des Individuums) zum entscheidenden Produktionsfaktor zu werden.²⁹⁷ *Intellectual capital* bildet damit eine Symbiose aus Human- und Sozialkapital.

Einzig das innerhalb eines Unternehmens befindliche individuelle und vernetzte Wissen kann intellektuelles Material bilden, beispielsweise in deren Forschungs- und Entwicklungstätigkeit oder im kompetenten Umgang mit Kunden und Geschäftspartnern.²⁹⁸ Dadurch können Wettbewerbsvorteile und letztlich höhere Gewinne generiert werden. Der Manager des schwedischen Skandia-Versicherungsunternehmens LEIF EDVINSSON, der 1995 einen ersten Bericht über Wissenskapital im eigenen Unternehmen vorgelegt hatte, folgte (zusammen mit dem Wirtschaftsautor MICHAEL MALONE) dem Ansatz von STEWART, wurde in seiner Beschreibung aber ausführlicher.²⁹⁹ Er definierte den Marktwert eines Unternehmens (*market value*) als Summe aus dessen Finanzkapital (*financial capital*) und dessen *intellectual capital*. Dieses beinhaltet das Wissen und die Fähigkeiten aller beschäftigten Mitarbeiter inklusive ihrer Motivation und Entwicklungsmöglichkeiten. Damit meinte EDVINSSON zum einen das Humankapital der Beschäftigten, aber auch das so genannte strukturelle Kapital (*structural capital*). Das ist das durch die Organisationsstruktur des Unternehmens begründete Kapital wie beispielsweise eine besondere Unternehmenskultur oder -strategie.

Dank der Beiträge von EDVINSSON und SVEIBY begann in den 1980er Jahren in Skandinavien ein einzigartiger Diskurs über das Erkennen und Erfassen von immateriellen Vermögenswerten in

²⁹⁴ Vgl. Thomas Stewart: *Intellectual Capital - The New Wealth of Organizations*, London 1997, S. 67; Thomas Stewart: *Der vierte Produktionsfaktor - Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement*, München 1998, S. 10; Schmidt, *Intellectual Capital*, S. 18; David Luthy: *Intellectual Capital and its Measurement*, Utah State University 1998, S. 3.

²⁹⁵ Müller, *Wissen*, S. 7.

²⁹⁶ Vgl. Schmidt, *Intellectual Capital*, S. 22.

²⁹⁷ Vgl. Soyka, *Humankapital*, S. 44ff.

²⁹⁸ Vgl. Schmidt, *Intellectual Capital*, S. 18f.

²⁹⁹ Vgl. Soyka, *Humankapital*, S. 63; Edvinsson/Malone, *Intellectual Capital*; OECD (Hrsg.): *Measuring Reporting Intellectual Capital*, International Symposium, Experiences, Issues and Prospects, Amsterdam 1999.

Unternehmen sowie über die Definition des *intellectual capital* bzw. des Begriffs der „Wissensbilanzen“, mit der Folge, dass seit den neunziger Jahren vielen Geschäftsberichten insbesondere von schwedischer Unternehmen eine ergänzende Wissensbilanz beigelegt wird.³⁰⁰

Bewertung und Messbarkeit

Intellectual capital wird als das Ergebnis „der Fusion aller Humanpotenziale mit den vorhandenen Organisationspotenzialen in einem Unternehmen“³⁰¹ beschrieben – also die Struktur- und Wissenspotenziale aller Beschäftigten eines Unternehmens. STEWART bezeichnet es als ökonomisch verwendbares „intellektuelles Material“.³⁰² Im Gegensatz zu herkömmlichen Vermögenswerten wie Grundstücken, Fabrikgebäuden, Maschinen oder finanzielles Kapital ist es im traditionellen Rechnungswesen und in der betrieblichen Kostenerfassung allerdings nur schwer greif-, mess- und virtualisierbar. Ein großer Teil des Wertschöpfungspotenzials eines Unternehmens, beispielsweise das vorhandene Humankapital, die betriebliche Innovationskraft, die Effizienz von Geschäftsprozessen oder die Qualität der Kunden- und Geschäftsbeziehungen entzieht sich dem.³⁰³ Es scheint schwierig, passende mathematische Bewertungsmaßstäbe und Kennzahlen dafür zu finden – eine Problematik, die es ebenso beim Konzept des Sozialkapitals gibt. Im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung ist die „fehlende Greifbarkeit“³⁰⁴ ein ernstes Problem, denn erst die Messbarkeit und Handhabbarkeit lässt sich *intellectual capital* im Unternehmen erkennen und managen.

Einige Bewertungsansätze finden sich bei EDVINSSON, aber auch bei STEPHEN BOND und JASON CUMMINS. Sie betrachten *intellectual capital* vereinfacht auf der Gesamtunternehmensebene als rein monetäre Differenz zwischen Buch- und Marktwert.³⁰⁵ Dessen Marktwert würde vereinfacht alle immateriellen Güter einschließen. Grundüberlegung dieser Feststellung ist, dass in der Bilanz einfließende Vermögenswerte aufgrund restriktiver Aktivierungskriterien nur zu

³⁰⁰ Beispielhaft siehe Skandia (Hrsg): Visualizing Intellectual Capital in Skandia, Supplement to Skandia's 1994 Annual Report sowie die Jahresberichte der dänischen Versicherungsgesellschaft Rambøll und des amerikanischen Unternehmens Dow Chemical Company, ebenfalls aus dem Jahre 1994.

³⁰¹ Soyka, Humankapital, S. 62.

³⁰² Vgl. Stewart, Intellectual Capital, S. 13; Soyka, Humankapital, S. 66.

³⁰³ Vgl. Daum, Intellectual Capital, S. 145.

³⁰⁴ Schmidt, Intellectual Capital, S. 199.

³⁰⁵ Vgl. Edvinsson/Malone, Intellectual Capital, S. 7; Jason Cummins: A New Approach to the Valuation of Intangible Capital, Board of Governors of the Federal Reserve System, Washington 2004; Jason Cummins/Stephen Bond: The stock market and investment in the new economy - Some tangible facts and intangible fictions, Brookings Papers on Economic Activity Nr. 1/2000, S. 61-124, hier: S. 95f.

einem kleinen Teil alle in Unternehmen vorhandenen Werte repräsentieren.³⁰⁶ Der Residualansatz ist jedoch wenig präzise und hat eine recht eingeschränkte Aussagekraft. *Intellectual capital* wird dabei nur als pauschale Restgröße gesehen und wenig differenziert betrachtet. Die Bewertung nach jener Methode ist nur möglich, wenn der Marktwert eines Unternehmens überhaupt berechnet oder geschätzt werden kann. Da dieser, beispielsweise in Form des Börsenwertes aus dem Produkt von ausgegebenen Aktien und Börsenkurs, aber ständig schwankt, ist diese Ermittlungsmethode eher spekulativ, damit kaum objektiv und so wenig verlässlich. Auch besteht weiterhin das Problem, dass bei der Berechnung des Buchwertes – besonders bei wissensbasierten Unternehmen – aufgrund restriktiver Aktivierungsregeln nicht alle Vermögensgegenstände bilanziert werden (bzw. bereits abgeschrieben sind). Außerdem lassen sich bei dieser schematischen Ermittlungsmethode weder einzelne Bestandteile noch Ursachen des *intellectual capital* identifizieren.³⁰⁷

In eine ähnliche Richtung geht die Ermittlung des so genannten *goodwill* bzw. des Firmen- und Geschäftswertes eines (sich im Verkauf befindlichen) Unternehmens. Dieser Wert ist ebenso eine abstrakte, gedankliche Konstruktion aus dem Unterschiedsbetrag zwischen einem geschätzten Marktwert des Unternehmens und den Zeitpunktwerten aller betrieblichen Aktiva und Passiva – wieder unter Einbezug aller immateriellen Vermögenswerte.³⁰⁸ Doch auch dieser Wert ist nur subjektiv – hängt er doch hauptsächlich vom Verhandlungsgeschick der Käufer und Verkäufer, aber auch schwer quantifizierbare Faktoren wie der Branchenbedeutung des zu verkaufenden Unternehmens, dessen künftige Gewinnaussichten, Kundenpotenzial oder Qualität des Managements sowie die positiven Zukunftserwartungen und erhofften Synergien bei einem Unternehmenszusammenschluss ab. Außerdem kann der *goodwill* dem *intellectual capital* nicht gleichgesetzt werden, da der Firmen- und Geschäftswert von zu vielen externen, nicht objektivierbaren Faktoren beeinflusst wird.³⁰⁹ Ein berechneter *goodwill* muss nicht die Existenz von *intellectual capital* im Unternehmen bedeuten.

Da sich die Residualansätze nur bedingt zur Berechnung von intangiblen Vermögenswerten eignen, wurden Ende der neunziger Jahre bzw. zu Beginn des neuen Jahrtausends eine Fülle

³⁰⁶ Vgl. Schmidt, *Intellectual Capital*, S. 15.

³⁰⁷ Vgl. Cummins/Bond, *Stock*, S. 96f.; Schmidt, *Intellectual Capital*, S. 16.

³⁰⁸ Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.): *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: Goodwill, Link: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/84406/goodwill-v7.html> (Stand 11.2016); Coenenberg, *Jahresabschluss*, S. 583.

³⁰⁹ Vgl. Schmidt, *Intellectual Capital*, S. 26.

weiterer Messmethoden (beispielsweise die Scorecard-Methoden) zur Berechnung entwickelt.³¹⁰ Trotz aller Bewertungsansätze besteht weiterhin das Problem, dass ein Ausdruck von *intellectual capital* in reinen Geldwerten oder einfachen Kennzahlen schwierig ist. Eine Bewertung allein unter finanzwirtschaftlich orientierten Aspekten versagt.³¹¹ Dennoch ist es grundsätzlich wichtig, *intellectual capital* in Unternehmen zu identifizieren und entsprechende Managementkonzepte für die betriebliche Praxis abzuleiten. Ziel wäre es, den maximalen Gewinn aus allen identifizierten tangiblen und intangiblen Ressourcen zu generieren.

Die Bildung von Lernenden Unternehmen

Externe Veränderungen erforderten neue Strategien zur Aufrechterhaltung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. In einem sehr dynamischen Handlungsumfeld ist ein kontinuierlicher betrieblicher Anpassungs-, Lern- und Verbesserungsprozess unbedingt notwendig.³¹² Ein sich anpassendes, also ein so genanntes „Lernendes Unternehmen“ scheint eine Antwort darauf zu sein. Dieses entwickelt sich kontinuierlich weiter und setzt konsequent auf Wissensmanagement, qualifizierte Mitarbeiter und letztlich *intellectual capital*. Wissenserwerb wird von der Leitungsebene gezielt gefördert und koordiniert. Eine inhaltliche Veränderung und Weiterentwicklung der Wissensbasis kann sich zum einen durch den Import neuen Wissens von außerhalb – also beispielsweise durch die Einstellung neuer Mitarbeiter –, zum anderen durch die Generierung neuer Wissensbestände innerhalb der Organisation – durch

³¹⁰ Vgl. Daniel Andriessen: IC valuation and measurement - classifying the state of the art, in: Journal of Intellectual Capital, Vol. 5/2004, Nr. 2, S. 230-242; Daniel Andriessen: Making sense of intellectual capital designing a method for the valuation of intangibles, Oxford 2004; Luthy, Intellectual Capital; Karl-Erik Sveiby: Methods for Measuring Intangible Assets, 2010, Link: <http://www.sveiby.com/files/pdf/intangiblemethods.pdf> (Stand 11.2016); Peter Brewer: Putting Strategy into the Balanced Scorecard, in: Chartered Accountants Journal of New Zealand, Vol. 83/2004, Nr. 3, S. 17-22; Robert Kaplan/David Norton: The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action, Boston 1996; David Skyme: Measuring Knowledge and Intellectual Capital, London 2003; Mitchell Williams: Is a Company's Intellectual Capital Performance and Intellectual Capital Disclosure Practices Related? Evidence from Publicly Listed Companies from the FTSE 100, Paper presented at McMasters Intellectual Capital Conference, Toronto 2001. Einen Überblick über die stetig steigende Anzahl wissenschaftlicher Texte über die Messung und Bewertung von intellectual capital finden sich u.a. bei Florinda Matos: A Theoretical Model for the Report of Intellectual Capital, in: The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 11/2013, Nr. 4, S. 339-360; Hamidreza Vakilifard/Masoumeh Sadat Rasouli: The Relationship between Intellectual Capital and Income Smoothing and Stock Returns, Theran 2013; Ian Cobbold/Gavin Lawrie: The Development of the Balanced Scorecard as a Atrategic Management Tool, 2GC PMA Conference Paper, Boston 2002; Ingo Deking: Management des Intellectual Capital - Bildung einer strategiefokussierten Wissensorganisation, München 2002, S. 160.

³¹¹ Vgl. Erich Barthel/Rauno Gierig/Ilmhart-Wolfram Kühn: Human Capital in Unternehmen - Unterschiedliche Ansätze zur Messung des Humankapitals, Working paper Hochschule für Bankwirtschaft Nr. 55, Frankfurt/Main 2004, S. 13.

³¹² Vgl. Eberhard Merz: Lernen - Das gegenwärtige Ereignis für die Zukunft. Wie man wettbewerbsfähig wird und bleibt, Berlin 1999, S. 80.

Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten mittels Humankapitalinvestitionen – vollziehen.³¹³ Latente, also im Unternehmen bereits vorhandene Wissensbestände sollen identifiziert und besser genutzt werden. Damit passt sich ein Unternehmen schneller an den Wettbewerb an und kann ihn besser bewältigen. Dessen Anpassungsprozess an ein dynamisches Umfeld beschreibt allerdings nicht die Effizienz- und Wissenssteigerung von einzelnen Personen, sondern von einer Organisation als Ganzes.

Untersuchungen zur Notwendigkeit organisationaler Lernfähigkeit und daraus resultierender organisationaler Lernprozesse finden sich in der betriebswirtschaftlichen Forschung schon längere Zeit.³¹⁴ Die Organisationspsychologen CHRIS ARGYRIS und DONALD SCHÖN betonen in ihrer Studie aus den siebziger Jahren, dass Unternehmen, die sich ja stets innerhalb eines ökonomisch, politisch und technologisch instabilen (also stets krisenbehafteten) Systems befinden, zur Sicherung ihrer Überlebensfähigkeit fortlaufend dazu gezwungen sind, sich in einem kontinuierlichen Veränderungsprozess anzupassen.³¹⁵ Sie definieren organisationales Lernen als ein fortlaufendes Auffinden und Korrigieren von Fehlern.³¹⁶ Analog argumentieren in den nachfolgenden Jahrzehnten andere Wissenschaftler, die in Unternehmensfallstudien (beispielsweise ARIE DE GEUS zu Royal Dutch/Shell oder EBERHARD MERZ/BERNHARD BIEHLER zu Freudenberg Dichtungs- und Schwingungstechnik sowie IKUJIRO NONAKA/HIROTAKA TAKEUCHI zu einigen japanischen Unternehmen) die Fähigkeit zur Anpassung durch betriebliche Lernprozesse zur Aufrechterhaltung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit und zur Sicherung der langfristigen Unternehmensentwicklung identifizieren.³¹⁷

³¹³ Vgl. Jürgen Friedrich Studt: Nachhaltigkeit in der Post Merger Integration, Wiesbaden 2008, S. 237.

³¹⁴ Beispielhaft dazu Richard Cyert/James March: A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs/New Jersey 1992; Herbert Alexander Simon: The Sciences of the Artificial, Cambridge/Mass. 1969.

³¹⁵ Vgl. Chris Argyris/Donald Schön: Organizational Learning - A Theory of Action Perspective, Reading/Mass. 1978, S. 153; Studt, Nachhaltigkeit, S. 213.

³¹⁶ Vgl. Argyris/Schön, Learning, S. 303; Studt, Nachhaltigkeit, S. 214.

³¹⁷ Beispielhaft Arie de Geus: Planning as Learning, in: Harvard Business Review, 03/1998; Arie de Geus: The Living Company - Growth Learning and Longevity in Business, London 1999; Henry Mintzberg: Mintzberg über Management - Führung und Organisation, Mythos und Realität, Gabler 1989; Eberhard Merz/Bernhard Biehler: Freudenberg - Kulturveränderung zum lernenden Unternehmen mit GROWTTH, in: Norbert Wieselhuber (Hrsg.): Handbuch Lernende Organisation, Wiesbaden 1997, S. 411-422; Ikujiro Nonaka/Hirotaka Takeuchi: The Knowledge-Creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford 1995; Bob Garrett: The Learning Organization - Developing Democracy at Work, London 1987; Erich Zahn: Strategische Planung zur Steuerung der langfristigen Unternehmensentwicklung, Berlin 1979; Erich Zahn (Hrsg.): Technologie- und Innovationsmanagement, Berlin 1986; Erich Zahn: Strategische Erneuerung für den globalen Wettbewerb, in: Erich Zahn (Hrsg.): Strategische Erneuerung für den globalen Wettbewerb, Stuttgart 1996, S. 1-29; Marlene Fiol/Marjorie Lyles: Organizational Learning, in: Academy of Management Review, Vol. 10/1985, Nr. 4, S. 803-813.

Inbesondere in Krisenzeiten – wie die 1970er und 1980er Jahre – befinden sich Unternehmen in einem intensiven gesellschaftlichen, technologischen und wirtschaftlichen Wandel. Sie sind gefordert, diesen Wandel zu erkennen, bestehende Abläufe und Verhaltensweisen zu evaluieren und sich neu zu strukturieren.³¹⁸

Unternehmen und Mitarbeiter sollen nicht nur reagieren, sondern auch die Kompetenz besitzen, proaktiv agieren zu können. Wissen und Informationen werden damit zur entscheidenden betrieblichen Ressource. Das Ziel ist, durch Humankapitalinvestitionen (sowie ergänzende Sozialkapitalinvestitionen) das Lern- und Wissenspotential der Beschäftigten zu vergrößern, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens insgesamt zu steigern. Der Aufbau und der Transfer von Wissen werden zum individuellen und kollektiv kognitiven Lernprozess. Die Schaffung einer „Lernkultur“³¹⁹ mit einer zugehörigen Führungs- und Kommunikationskultur, also die Kommunikation und die Weitergabe von Wissen innerhalb der Organisation und eine damit verbundene organisationsweite Zugänglichkeit – so dass dieses Wissen intern kommuniziert, aufbereitet und zugänglich gemacht wird, um es tatsächlich in Entscheidungsprozesse einfließen lassen zu können – sind dafür wichtige Voraussetzungen.³²⁰ Dazu gehört nach JÜRGEN STUDDT, dass „flache Hierarchieebenen und dezentrale Strukturen, die mit einer Dezentralisierung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen einhergehen, die Flexibilität, Interdependenz und Interaktion sowie die funktions- und bereichsübergreifende Kommunikation innerhalb einer Organisation fördern und somit wichtige Voraussetzungen für organisationales Lernen darstellen“³²¹. Während in stark hierarchisch und zentralistisch organisierten Unternehmen nur ein sehr kleiner Kreis Zugang zu wichtigen Informationen und Entscheidungsstrukturen hat (und dies als Machtinstrument nutzt), sind Entscheidungsbefugnisse und relevantes Wissen in flachen Hierarchien für mehr oder sogar alle Mitarbeiter verfügbar. Mit einer Verflachung der Hierarchien in der Organisationsstruktur geht auch eine Verflachung der Entscheidungs- und Informationshierarchien und eine steigende Bereitschaft zum Lernen bzw.

³¹⁸ Vgl. Udo Tremper: Grundzüge betrieblicher Bildungsarbeit in Lernenden Organisationen - Integration von Qualifizierung und Bildung am Beispiel des Gruppenlernens, Diss. Technische Universität Berlin, Berlin 2000, S. 5.

³¹⁹ Norbert Wieselhuber: Handbuch Lernende Organisation - Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen, Wiesbaden 1997, S. 45.

³²⁰ Vgl. Gunnar Pautzke: Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis - Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernen, München 1989, S. 89ff; Robert Duncan/Andrew Weiss: Organizational Learning - Implications for Organizational Design, in: Barry Staw/Larry Cummings (Hrsg.): Research in Organizational Behavior, Nr. 1/1979, S. 75-123, hier: S. 86; Dietmar Vahs: Organisation - Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, Stuttgart 2003, S. 169.

³²¹ Studt, Nachhaltigkeit, S. 217; ergänzend Argyris/Schön, Learning, S. 6.

für Akzeptanz, Entwicklung und Durchsetzung neuer Ideen einher.³²² In zentralisierten Hierarchien gibt es strikte Regeln, die genau festlegen, was getan werden muss und wie, wann, wo und durch wen – Dezentralisierung ist dagegen gekennzeichnet durch Eingriffe und Kontrollen nach Abschluss einer Handlung und durch Honorierungen, die die größten Anstrengungen bei den Beschäftigten bewirken sollen.³²³ Eine hohe und ständige Anpassungsfähigkeit an den Wandel und eine sich fortlaufend ausweitende Wissensbasis scheinen, verbunden mit einer betrieblichen „Lernkultur“ bilden wichtige Erfolgsfaktoren für die künftige Wettbewerbsfähigkeit.³²⁴ Lernende Unternehmen wären damit eine logische Folge. Es wäre anhand von Fallstudien zu prüfen, ob westeuropäische Unternehmen dies antizipiert hatten.

Obwohl das Konzept des Lernenden Unternehmens eine Antwort auf die Anpassungsnotwendigkeit von Unternehmen in Krisensituationen zu sein scheint, ist es natürlich nicht frei von Kritik.³²⁵ Ähnlich dem Konzept des *intellectual capital* fehlt vielen Wissenschaftlern auch hier ein allgemein gültiger Bezugsrahmen. Die geschilderten Definitionsversuche und Modellbeschreibungen scheinen eher heterogen und fragmentarisch. Es wird in der Management- und

³²² Vgl. Dieter Boch/Dorothee Echter/Gert Haidvogel: Wissen - Die strategische Ressource. Wie sich die Lernende Organisation verwirklichen läßt, Weinheim 1997, S. 65; Studt, Nachhaltigkeit, S. 217.

³²³ Vgl. Fred Thompson/L. R. Jones: Reinventing the Pentagon - How the New Public Management Can Bring Institutional Renewal, San Francisco 1994, S. 21f.

³²⁴ Vgl. Georg Schreyögg/Christian Noss: Organisatorischer Wandel - Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation, in: DBW-Die Betriebswirtschaft, 55. Jg./1995, Nr. 2, S. 169-185; Rüdiger Reinhardt/Ulrich Schweiker: Lernfähige Organisationen - Systeme ohne Grenzen? Theoretische Rahmenbedingungen und praktische Konsequenzen, in: Harald Geißler (Hrsg.): Organisationslernen und Weiterbildung - Die strategische Antwort auf die Herausforderung der Zukunft, Neuwied 1995, S. 269-307; Frank Strücken: Netzwerkmanagement - Führung in der Lernenden Organisation, in: Harald Geißler/Detlef Buhrmann/Beate Krahnmann (Hrsg.): Organisationslernen konkret, Frankfurt/Main 1998, S. 173-189, hier: S. 175; Rüdiger Reinhardt: Wissensmanagement „konkret“ - Eine Fallstudie, in: Harald Geißler/Detlef Buhrmann/Beate Krahnmann (Hrsg.): Organisationslernen konkret, Frankfurt/Main 1998, S. 233-273; Laurie Hunter/Alan McGregor/John McInnes/Alan Sproull: The "Flexible Firm" - Strategy and Segmentation, in: British Journal of Industrial Relations, Vol. 31/1993, Nr. 3, S. 383-407; Anna Pollert: The "Flexible Firm" - Fixation or fact, in: Work, Employment & Society, Vol. 2/1988, Nr. 3, S. 281-316; Andre Lehnhoff: Strategien des Personalmanagements in einer Lernenden Organisation - Die strategischen Herausforderungen der Personalpolitik im Rahmen eines dialogischen Managementverständnisses, in: Harald Geißler/Detlef Buhrmann/Beate Krahnmann (Hrsg.): Organisationslernen konkret, Frankfurt/Main 1998, S. 107-141, hier: S. 134f.

³²⁵ Vgl. Raymond Caldwell: Leadership and Learning - A Critical Reexamination of Senge's Learning Organization, in: Systemic Practice and Action Research, Vol. 18/2005, Nr. 4, S. 335-434; Raymond Caldwell: Systems Thinking, Organizational Change and Agency - A Practice Theory Critique of Senge's Learning Organization, in: Journal of Change Management, Vol. 12/2012, Nr. 2, S. 145-164; Mark Easterby-Smith: Disciplines of Organizational Learning - Contributions and Critiques, in: Human Relations, Vol. 50/1997, Nr. 9, S. 1085-1113; Gerhard Fitzer: Lernen und Lernende Organisation - Mythos und Realität, in: Harald Pühl (Hrsg.): Supervision und Organisationsentwicklung, Wiesbaden 2000, S. 199-207; Erich Latniak: Von der Schmerzhaftigkeit „organisationalen Lernens“, in: Institut Arbeit und Technik - Jahrbuch 1996/97, Gelsenkirchen 1997, S. 120-133; John Coopey: The Learning Organization - Power, Politics and Ideology Introduction, in: Management Learning, Vol. 26/1995, Nr. 2, S. 193-213.

praktischen Organisationsliteratur eher auf allgemeine Prinzipien hingewiesen, die firmenspezifisch anzupassen wären. Es ist ein sehr theoretisches Konzept, wobei sich die Frage stellt, wie es in der Realität von Organisationen bzw. Unternehmen wirklich umgesetzt wird.

Die Konzepte des *Intellectual capital* und des Lernenden Unternehmens sind augenscheinlich rein betriebswirtschaftliche Konzepte. In der volkswirtschaftlichen Fachliteratur finden sie kaum Erwähnung, in der Wirtschaftsgeschichte oder in historischen Schriften haben sie ebenso keine Anwendung gefunden. Einen Versuch wird diese Arbeit wagen. Dabei soll das Konzept des *intellectual capital* noch erweitert werden, denn in den bisher beschriebenen Theorien findet sich keine explizite Einbeziehung der Komponente des Sozialkapitals.³²⁶ *Intellectual capital* ist weit mehr als reines Wissenskapital. Es macht Menschen in Unternehmen nicht länger zu einem Kostenfaktor, sondern zu einem entscheidenden Innovations- und Wertschöpfungsfaktor. Ein Lernendes Unternehmen zeichnet sich durch die permanente Aktualisierung und Vergrößerung ihrer Wissensbasis aus, wobei organisationales Lernen als die Veränderung, Fortentwicklung und Nutzung dieser Wissensbasis verstanden wird.³²⁷ Es wäre im Rahmen der Fallstudien zu prüfen, ob dieses Konzept von Unternehmen im Untersuchungszeitraum wirklich angewendet wurde, wie die Auswirkungen waren und ob es in der historischen Rückschau Bestand hatte. Es stellt sich die Frage, welche historischen Lernprozesse auf das organisationale Lernen Einfluss hatten.

2.5 Quellen und Quellenanalyse

Das umrissene Modellgebilde aus betrieblichen Human- und Sozialressourcen bzw. Human- und Sozialkapital sowie *intellectual capital* – das theoretische Gerüst dieser Arbeit – wird durch Fallbeispiele auf die Unternehmensebene übertragen. Deren Fundament bilden Dokumente aus den entsprechenden Unternehmensarchiven der, die zur Auswertung des „Alltagsgeschäfts“ herangezogen wurden. Ein dichtes Bild liefern Unternehmenspublikationen wie beispielsweise Jahresabschlüsse, -berichte oder Firmen- bzw. Mitarbeiterzeitschriften sowie interne Dokumentationen, Texte und Statistiken, der Schriftverkehr sowie Bereichsleiter-, Vorstands- und Aufsichtsratsprotokolle – soweit diese Dokumente zugänglich sind.

³²⁶ Es wird in den meisten Konzepten lediglich in Zusammenhang mit strukturellem als mit humanen Kapital gesehen. Das wird aber der besonderen Bedeutung von Sozialkapital nicht gerecht.

³²⁷ Vgl. Studdt, Nachhaltigkeit, S. 215; Pautzke, Evolution, S. 89.

Dank einer hauseigenen historischen Abteilung findet sich bei der Siemens AG am Standort München eine umfangreiche Materialsammlung zum Untersuchungszeitraum, die sich inhaltlich allerdings eher auf die Entwicklung des Stammhauses und die Historie der Vorstandsvorsitzenden des Unternehmens konzentriert. Die Firma Ericsson administriert kein eigenes Unternehmensarchiv mehr, sondern lässt alle Materialien seit 2009 von einem externen wissenschaftlichen Institut in Stockholm (Centrum för Näringslivshistoria) verwalten. Der Dokumententransfer dauert noch an, daher konnte nur auf das bereits verfügbare und katalogisierte Material zurückgegriffen werden. Auch setzen Sperrfristen bei Archivdokumenten noch einige Grenzen. Spätere Forschungsarbeiten werden neu bzw. ergänzende Dokumente zur Verfügung haben. Das Unternehmen GEC (bzw. Marconi) besitzt ebenfalls kein eigenes Archiv mehr, da die Firma nicht mehr existiert. Die noch vorhandenen Dokumente, die nach Angabe der betreuenden Archivare bisher nur eingeschränkt historisch ausgewertet und kaum offengelegt wurden, befinden sich in der Special Collection der Bodleian Library in Oxford, Großbritannien. Ebenso bot sich die Möglichkeit, weitere Materialien einiger gewerkschaftlichen Betriebsorganisationen auszuwerten, die sich in den genannten Unternehmens- und lokalen Gewerkschaftsarchiven (beispielsweise das TAM-Arkiv in Stockholm-Bromma) befanden.

Bei den für die Fallstudien verwendeten Sitzungsprotokolle von Aufsichtsrats- und Vorstandssitzungen und Sitzungen anderer Gremien sowie diverse externe und interne Schriftstücke der alltäglichen Geschäftstätigkeit, aus denen Kenntnisse der Vergangenheit gewonnen werden sollen, handelt es sich um zeitgenössische, originäre Primärquellen, also unmittelbare historische Zeugnisse. Ebenso wurden Jahresabschlüsse und Geschäftsberichte herangezogen, die mit entsprechenden internen Statistiken und Daten des Rechnungswesens sowie Steuerdaten abgeglichen und validiert werden konnten. All diese Dokumente können als Mittel zum Zweck der historischen Erkenntnis betrachtet werden. Wie alle historischen Quellen müssen auch diese distanziert und objektiv betrachtet werden – kritische Quellenreflektion als erste Stufe der Interpretation. In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass, da all diese deskriptiven Dokumente in Archiven verwahrt und betreut werden und auch nur dort zugänglich sind, sie allesamt als authentisches, glaubhaftes und unverändertes (sowie widerspruchsfreies) Quellenmaterial eingestuft werden können. Wichtig ist auch eine breite Datengrundlage, um Ergebnisse validieren zu können. Daher wurden für diese Arbeit eine äußerst umfangreiche Zahl von Rechnungswesen- und Steuerdaten sowie betrieblicher Dokumente zurate gezogen. Für

diese Arbeit wurden explizit keine mündlichen Quellen (beispielsweise in Form von Interviews) verwendet (das so genannte *oral-history*-Verfahren), da der Status dieser Quellen subjektiv und in der Geschichtswissenschaft umstritten ist.³²⁸

Die Tragfähigkeit der Quellen, also die daraus gewonnenen Aussagen müssen in Abhängigkeit von der Fragestellung gesehen werden. In der Unternehmensgeschichte gibt es keinen einheitlich-verbindlichen theoretischen Ansatz zur Quellenanalyse, die textnahe kritische Interpretation – hier interdisziplinär, also in der Verbindung historischer Zugangsweisen mit betriebs-, sozial- und volkswirtschaftlichen Ansätzen – bestimmt das Geschichtsbild. Der große Fundus an Details muss in Hinblick auf die Fragestellung und den Forschungsschwerpunkt gefiltert werden. Bei der Interpretation der Dokumente ist es wichtig, die historischen Zusammenhänge und den Kontext des analysierten Textes zu kennen. Untersuchung einzelner Unternehmen dient dazu, bis zu einem gewissen Grad verallgemeinerbare Erkenntnisse zu gewinnen. Im Idealfall sollte „historische Unternehmensforschung daher als ein Wechselspiel zwischen offen-historischen und theoriegeleiteten Zugangsweisen stattfinden“³²⁹ und neue Hypothesen analytisch bearbeitet werden.

Die Beherrschung des betrieblichen Rechnungswesens ist eine wichtige Grundlage zur Untersuchung der meisten Unternehmen und daher für die unternehmensgeschichtliche Forschung ein zentrales Quellenwerkzeug – also die historische Bilanzanalyse als eine zentrale Methode der unternehmensgeschichtlichen Forschung.³³⁰ Allerdings helfen nicht nur quantitative Me-

³²⁸ Zur Subjektivität bzw. möglichen fehlenden Objektivität mündlicher Quellen und der Forderung einer mit ihnen verbundenen wissenschaftlich-differenzierten Betrachtung beispielhaft der „Historikerstreit“ zwischen dem Holocaustforscher Saul Friedländer und dem Sozialhistoriker Martin Broszat siehe dazu Saul Friedländer: Den Holocaust beschreiben - Auf dem Weg zu einer integrierten Geschichte, Göttingen 2007; Nicolas Berg: Zeitgeschichte und generationelle Deutungsarbeit, in: Norbert Frei (Hrsg.): Martin Broszat, der „Staat Hitlers“ und die Historisierung des Nationalsozialismus, Göttingen 2007, S. 161-180; Dan Diner: Struktur der Intention, in: Norbert Frei (Hrsg.): Martin Broszat, der „Staat Hitlers“ und die Historisierung des Nationalsozialismus, Göttingen 2007, S. 181-187; Saul Friedländer: Ein Briefwechsel, fast 20 Jahre später, in: Norbert Frei (Hrsg.): Martin Broszat, der „Staat Hitlers“ und die Historisierung des Nationalsozialismus, Göttingen 2007, S. 188-194; Rudolf Augstein/Karl Dietrich Bracher/Martin Broszat: „Historikerstreit“ - Die Dokumentation der Kontroverse um die Einzigartigkeit der nationalsozialistischen Judenvernichtung, München 1987; Enrico Syring: Der „Historikerstreit“ und die Frage der Historisierung des Nationalsozialismus, in: Steffen Kailitz (Hrsg.): Die Gegenwart der Vergangenheit - Der „Historikerstreit“ und die deutsche Geschichtspolitik, Wiesbaden 2008; Klaus Große-Kracht: Debatte - Der Historikerstreit, in: Docupedia-Zeitgeschichte, 11.01.2010, Link: <https://docupedia.de/zg/Historikerstreit> (Stand 11.2016); Julia Obertreis (Hrsg.): Oral history, Stuttgart 2012.

³²⁹ Andreas Resch: Unternehmensgeschichte, in: Johann August Schülein/Manfred Lueger/Hubert Hametner (Hrsg.): Unternehmen aus sozialwissenschaftlicher Perspektive, Wien 2009, S. 39-59, S. 43.

³³⁰ Vgl. Resch, Unternehmensgeschichte, S. 41.

thoden und Kennzahlen bei der Analyse, sondern auch die ganzheitliche Betrachtung der Entwicklung der Unternehmen im Zeitablauf und die Berücksichtigung qualitativer Aspekte. Mittels wissenschaftlicher Zugangsweisen könnten nach TONI PIERENKEMPER diesbezüglich zentrale Aspekte der Unternehmensentwicklung (wie beispielsweise strategische Entscheidungen oder Entwicklung des Unternehmens im Marktumfeld) analysiert werden.³³¹ Wirtschafts- bzw. Unternehmensgeschichte allein als Geschichtswissenschaft zu betreiben geht seiner Meinung nach jedoch am Kern des Problems vorbei – sie bedarf eines spezifischen Zugriffs auf eine wirtschaftswissenschaftliche Methodenauswahl, die sich von der des Historikers unterscheidet.³³² Es gilt im Rahmen ökonomisch orientierter Untersuchungen die Logik von einzel- und gesamtwirtschaftlichen sowie von innerbetrieblichen Zusammenhängen aufzuspüren.³³³

Zur Untersuchung der in dieser Arbeit aufgestellten Hypothese wurden neben den Primärquellen ergänzende Sekundärquellen in Form von zeitgenössischen und aktuellen wissenschaftlichen Monografien, Sammel- bzw. Aufsatzbänden und Zeitschriftenartikel verwendet. Weitere aufschlussreiche Informationen waren zeitgenössischen Presseberichten zu entnehmen, die über die Unternehmensarchive und über Online-Datenbanken der Verlagshäuser zugänglich sind. Hier besteht natürlich wieder das Problem der subjektiven Sichtweise, daher ist im Rahmen einer Diskursanalyse eine Kontrolle durch andere Quellen und wissenschaftliche Fachliteratur notwendig.

³³¹ Vgl. Toni Pierenkemper: Unternehmensgeschichte - Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse, Stuttgart 2000, S. 83ff.; Resch, Unternehmensgeschichte, S. 42; in Ergänzung auch Toni Pierenkemper: Sechs Thesen zum gegenwärtigen Stand der deutschen Unternehmensgeschichte, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, 45. Jg./2000, Heft 2, S. 158-166 und Hans Pohl: Betrachtungen zum wissenschaftlichen Standort von Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte, in: Toni Pierenkemper (Hrsg.): Unternehmensgeschichte, Stuttgart 2011, S. 193-210.

³³² Vgl. Pierenkemper, Unternehmensgeschichte, 1999, S. 17; Toni Pierenkemper: Gebunden an zwei Kulturen - Zum Standort der modernen Wirtschaftsgeschichte im Spektrum der Wissenschaften, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, Vol. 36/1995, Bd. 2, S. 163-176. Zum „Methodenstreit“ zwischen Historikern und Ökonomen siehe Spoerer/Streb, Wirtschaftsgeschichte, S. 8ff.

³³³ Vgl. Pierenkemper, Unternehmensgeschichte, 1999, S. 17f.

3. Veränderungen des externen Marktumfeldes – Der Wandel der Arbeitsmärkte und die Entwicklung politischer Maßnahmen in Deutschland, Großbritannien und Schweden

Strategische Entscheidungen in Unternehmen sind immer eingebettet in einen umgebenden Kontext. In den 1970er und 1980er Jahren bildete auf der Makroebene die dargestellte Krisensituation den Auslöser für eine Vielzahl an arbeits-, sozial- und wirtschaftspolitischen Maßnahmen, die als exogene Effekte Einfluss auf die weitere Entwicklung und strategische Ausrichtung von Unternehmen hatten.

Die Arbeitsmarktsituation verlangt eine besondere Beachtung: Zu Beginn der 1970er Jahre zeigte sich diese in den drei Ländern noch weitgehend stabil. Es herrschte Vollbeschäftigung, hauptsächlich in Form von Vollzeitarbeitsverhältnissen.³³⁴ Im Laufe des Jahrzehnts deutete sich eine dramatische Änderung an: Nicht nur die Beschäftigungslosigkeit in absoluten und relativen Zahlen nahm erstmals seit Kriegende wieder stark zu, auch ihr Typus wandelte sich. Neue Formen, wie beispielsweise Mehrfach- oder Langzeitarbeitslosigkeit, rückten erstmals in das Bewusstsein breiter Bevölkerungsteile. Außerdem ergänzten zunehmend alternative, so genannte atypische Beschäftigungsformen (wie beispielsweise Teilzeit oder Kurzfristverträge) die Arbeitsmärkte.³³⁵ Dies und eine damit verbundene feststellbare Brüchigkeit in den Erwerbsbiographien wurden von den Arbeitnehmern und politischen Institutionen in den drei Ländern kritisch gesehen.³³⁶

3.1 Steigende Arbeitslosigkeit

Arbeitslosigkeit kann grundsätzlich aus dem „Verhältnis zwischen offenen Stellen und Arbeitsplatzsuchenden“³³⁷ definiert und als „Maß für den Auslastungsgrad des Produktionsfaktors Arbeit“³³⁸ gesehen werden. Ein gewisses Maß an Arbeitslosigkeit lässt sich in einem ökonomischen Allokationsprozess naturgemäß nicht vermeiden. Ist diese jedoch außergewöhnlich lang

³³⁴ Vgl. Andreas Wirsching: Erwerbsbiographien und Privatheitsformen - Die Entstandardisierung von Lebensläufen, in: Thomas Raithel/Andreas Rödder/Andreas Wirsching: Auf dem Weg in die Moderne? Die Bundesrepublik Deutschland in den siebziger und achtziger Jahren, München 2009, S. 83-97, hier: S. 83.

³³⁵ Vgl. Altmann, Arbeitsmarktpolitik, S. 26; Martin Werding: Einbahnstraße in die Beschäftigungskrise - Arbeitsmarktenwicklung und Arbeitsmarktinstitutionen in den OECD-Staaten seit 1960, in: Thomas Raithel/Thomas Schlemmer (Hrsg.): Die Rückkehr der Arbeitslosigkeit - Die Bundesrepublik Deutschland im europäischen Kontext 1973 bis 1989, München 2009, S. 23-36, hier: S. 24.

³³⁶ Siehe dazu beispielhaft Werner Karr: Anmerkungen zur Arbeitslosigkeit in der nunmehr 10 Jahre dauernden Beschäftigungskrise, in: MittAB, 16. Jg./1983, Nr. 3, S. 276-279.

³³⁷ Gertrud Neuhauser: Zum Problem der beruflichen Unterscheidung von konjunktureller und struktureller Arbeitslosigkeit, in: Otmar Issing (Hrsg.): Aktuelle Probleme der Arbeitslosigkeit, Berlin 1978, S. 9-22, hier: S. 13.

³³⁸ Oliver Landmann/Jürgen Jerger: Beschäftigungstheorie, Berlin 1999, S. 24.

und hoch, so handelt es sich um eine strukturelle Störung des wirtschaftlichen Gleichgewichtes bzw. der Marktsymmetrie durch einen grundsätzlichen Mangel an Arbeitsgelegenheiten im Verhältnis zur verfügbaren Arbeitsleistung zu den jeweils herrschenden Marktlöhnen.³³⁹ Das scheint im Untersuchungszeitraum für insbesondere für Großbritannien und die Bundesrepublik Deutschland zuzutreffen. Wie man in Abbildung 2 ersehen kann, stieg die Arbeitslosigkeit in diesen Ländern ab Mitte der siebziger Jahre, nach der ersten Ölpreiskrise, überdurchschnittlich an.³⁴⁰ Mit der zweiten Ölpreiskrise 1979/80 kam es in den achtziger Jahren zu einem noch stärkeren Zuwachs.

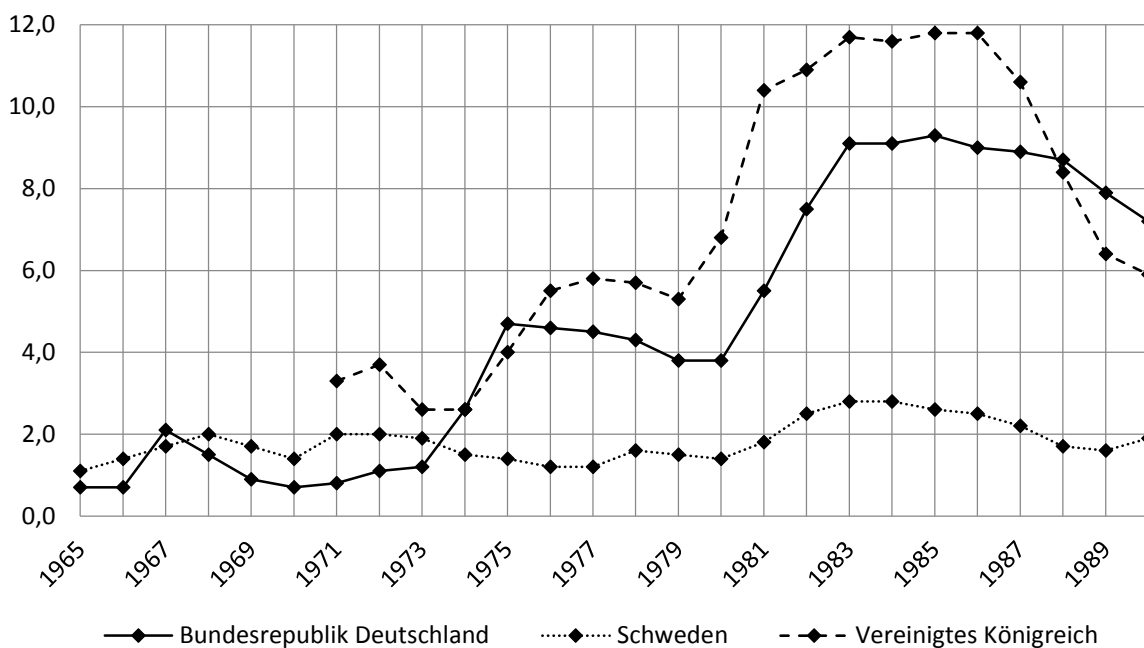


Abbildung 2: Arbeitslosenraten (in Prozent) der Bundesrepublik Deutschland, Schwedens und des Vereinigten Königreichs von 1965 bis 1989 (Vereinigtes Königreich erst ab 1971); Datenquelle: ILO Datenbank (Stand 03.2009).

Großbritannien weist fast im gesamten Untersuchungszeitraum die höchsten Arbeitslosenzahlen mit den größten Steigerungen auf. Das Land erreichte mit etwa 12 Prozent den bis dahin höchsten Wert, der bis dahin jemals für ein westliches Industrieland seit dem Zweiten

³³⁹ Vgl. Werner Sesselmeier/Gregor Blauermeil: Arbeitsmarkttheorien, Heidelberg 1998, S. 15.

³⁴⁰ Hinsichtlich des Datenmaterials bei der Analyse nationaler Arbeitsmärkte ergibt sich folgende Datenproblematik: Von den statistischen Ämtern in den einzelnen Ländern wurden bis zur Mitte der achtziger Jahre meist nur aggregierte Zahlen zur Arbeitslosigkeit publiziert. Daher wird im Folgenden bei der Charakterisierung der neuen Formen von Arbeitslosigkeit (neben verfügbarem OECD-Datenmaterial) hauptsächlich auf wissenschaftliche Studien und Untersuchungen der siebziger und achtziger Jahre zurückgegriffen, die sich mit diesen Veränderungen bereits intensiv auseinandergesetzt und meist selbst erhobenes Datenmaterial verwendet haben.

Weltkrieg errechnet wurde.³⁴¹ Zum Ende der 1980er Jahre ging die Arbeitslosigkeit dann aber wieder deutlich zurück.

Die Arbeitslosenzahlen in der Bundesrepublik Deutschland entwickelten sich vergleichbar. Bei einer genaueren Analyse fällt allerdings auf, dass in zwischenzeitlichen wirtschaftlichen Erholungsphasen mit guten konjunkturellen Entwicklungen die Arbeitslosenquote im Vergleich zu den anderen Ländern nicht mehr absank, sondern weiter auf ihrem erhöhten Niveau verharrte. Dieses für die Bundesrepublik markante Phänomen, die so genannte *Hysteresis* (bzw. verfestigte Arbeitslosigkeit) oder Langzeitarbeitslosigkeit, wird später näher erörtert.

Schweden hatte hinsichtlich der Entwicklung der Arbeitslosigkeit im Untersuchungszeitraum kaum Probleme – von einer „Rückkehr der Massenarbeitslosigkeit“³⁴² konnte dort nicht gesprochen werden. Die Quote befand sich in den 1970er und 1980er Jahren durchweg auf einem sehr geringen Niveau. Nur zwischen 1982 und 1987 überschritt die Arbeitslosigkeit die Zweiprozentmarke. Durch eine Vielzahl arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen und Förderungen sank sie zum Ende der achtziger Jahre wieder auf Vollbeschäftigungsniveau. Erst in den neunziger Jahren änderte sich die Situation auf dem schwedischen Arbeitsmarkt – dann allerdings weitaus dramatischer.³⁴³

3.2 Neue Formen der Arbeitslosigkeit

Unter den neuen Formen von Arbeitslosigkeit werden im Folgenden Mehrfach- bzw. Kumulativarbeitslosigkeit, Langzeitarbeitslosigkeit und versteckte Arbeitslosigkeit verstanden, die näher erläutert werden.

³⁴¹ Vgl. Joyanna Moy/Constance Sorrentino: Unemployment, labor force trends, and layoff practices in 10 countries, in: Monthly Labor Review, December 1981, S. 3-13, hier: S. 3.

³⁴² Boyer, Bedingungen, S. 7.

³⁴³ In den neunziger Jahren änderte sich die wirtschaftliche Situation in Schweden schlagartig. Lag Ende der achtziger Jahre die Arbeitslosenquote noch bei 1,5 Prozent, so stieg diese bis 1993 sprunghaft auf über zehn Prozent an. Besonders die Jugendarbeitslosigkeit wurde zu einem großen Problem. Es wurde in der Arbeitsmarktpolitik eine Vielzahl neuer (und kostspieliger) Maßnahmen entwickelt: Der „Kerndienst“ Arbeitsvermittlung sollte individueller gestaltet und ebenso wie die aktiv agierende Arbeitsmarktpolitik ausgebaut werden. Auch Einwanderer und Langzeitarbeitslose sollten besser integriert werden. Des Weiteren sollte der Bildungsbereich weiter ausgebaut und regionale Förderungsmöglichkeiten (also geografische Hilfen) für kleinere und mittlere Unternehmen eingeführt werden. Siehe dazu Statens offentliga utredningar - Arbetsdepartementet (SOU 1996:34): Aktiv arbetsmarknadspolitik - Betänkande av arbetsmarknadspolitiska kommittén, Stockholm 1996.

Mehrfach-/Kumulativarbeitslosigkeit

Ab den 1970er Jahren konnte festgestellt werden, dass bestimmte Personengruppen nicht nur arbeitslos wurden, sondern dass sich die Phasen ihrer Nichtbeschäftigung innerhalb einer bestimmten Periode, beispielsweise innerhalb eines Jahres, immer stärker häuften.³⁴⁴ In den meisten Fällen fanden die entsprechenden Personen zwar relativ schnell wieder eine neue Beschäftigung, diese war allerdings nicht unbedingt von langer Dauer. Eine langfristige Wiedereingliederung in einen kontinuierlichen Erwerbsprozess wurde durch die Verkürzung von Beschäftigungszeiten zunehmend schwieriger, denn infolge einer nur kurzen Betriebszugehörigkeit waren diese Personen mit erhöhter Wahrscheinlichkeit auch diejenigen, die bei einem Personalabbau vorgezogen wurden.³⁴⁵

Britische, deutsche und schwedische Untersuchungen zu Beschäftigungsverläufen der 1970er und 1980er Jahre zeigen, dass sich die Problematik der Mehrfach- bzw. kumulativen Arbeitslosigkeit insbesondere bei den Personen häufte, die bereits in der Vergangenheit wiederholt Erfahrungen damit gemacht hatten – die Faktoren Geschlecht (Frauen waren stärker davon betroffen als Männer), Alter (Ältere stärker als Jüngere), Stellung im Beruf (Arbeiter stärker

³⁴⁴ In Großbritannien war mehrfach erlebte Arbeitslosigkeit traditionell eigentlich kein besonders problematisches Phänomen. Es war sogar ein bekanntes Charakteristikum des dortigen (hochflexiblen) Arbeitsmarktes, auf dem Fluktuation und Arbeitskräftemobilität durch eine angelsächsisch geprägte hire-and-fire-Mentalität auch in wirtschaftlich erfolgreichen Jahren recht hoch war. Mehrfachtarbeitslosigkeit betraf dabei meist jüngere Arbeitskräfte oder Saisonarbeiter. Sie konnten schnell entlassen werden, fanden dann aber auch ebenso schnell wieder einen neuen Arbeitsplatz. Es wurde im Land jedoch kritisch gesehen, dass seit den sechziger Jahren zunehmend Berufsanfänger und ältere Beschäftigte von diesem mehrfachen Beschäftigungsverlust betroffen waren. Siehe dazu u.a. Kim Clark/Lawrence Summers: Labor Market Dynamics and Unemployment - A Reconsideration, in: Brookings Papers on Economic Activity, Vol. 10/1979, Nr. 1, S. 13-60; Robert McNabb/Nicholas Woodward: The Effect of Recurrent Spells upon Unemployment Duration, in: British Journal of Industrial Relation, Vol. 20/1982, Nr. 1, S. 105-108; Ray Barrell (Hrsg.): The UK labour market - Comparative aspects and institutional developments, Cambridge 1994; Duncan Gallie/Serge Paugam: The Experience of Unemployment in Europe - The Debate, in: Ders. (Hrsg.): Welfare Regimes and the Experience of Unemployment in Europe, Oxford 2000, S. 1-22. Mehrfachtarbeitslosigkeit war bis zum Beginn des Untersuchungszeitraums auf den kontinentaleuropäischen Arbeitsmärkten, also in Schweden oder in Deutschland, dagegen nur wenig verbreitet und wurde dort (naturgemäß) weitaus kritischer gesehen. Die deutschen und schwedischen Arbeitsmärkte waren allerdings auch anders strukturiert: Fluktuation und Arbeitskräftemobilität waren dort von vornherein weitaus geringer ausgeprägt, eher waren die Beschäftigungsverhältnisse durch Kontinuität und Stabilität gekennzeichnet. Siehe dazu u.a. Werner Karr/Karl John: Mehrfachtarbeitslosigkeit und kumulative Arbeitslosigkeit, in: MittAB, 22. Jg./1989, Nr. 1, S. 1-16; Christoph Büchtemann/Bernhard von Rosenblatt: Kumulative Arbeitslosigkeit, in: MittAB, 16. Jg./1983, Nr. 3, S. 262-275; Anders Björklund: Measuring the Duration of Unemployment, in: Scottish Journal of Political Economy, Vol. 30/1983, Issue 2, S. 175-180; Johan Martinsson: Femton år av arbetslöshet, Discussion paper Göteborgs universitet, Statsvetenskapliga institutionen, Göteborg 2002; Gunnar Aronsson/Klas Gustafsson: Kritik eller tystnad - En studie av arbetsmarknads- och anställningsförhållandens betydelse för arbetsmiljökritik, in: Arbetsmarknad & Arbetsliv, Vol. 5/1999, Issue 3, S. 189-206.

³⁴⁵ Vgl. Büchtemann/Rosenblatt, Arbeitslosigkeit, S. 262; OECD (Hrsg.): Employment Outlook 1985, Paris 1985, S. 99ff.

als Angestellte) und Qualifikation (Unqualifizierte stärker als Qualifizierte) schienen dafür ausschlaggebend zu sein.³⁴⁶ Die Analysen der Arbeitsmarktforscher VIKTOR STEINER, BRUNO KALTENBORN und JON STERN zeigen rückblickend auf, dass gerade bei Personen mit geringer Qualifikation, beispielsweise un- oder angelernte Arbeitnehmer, sich die Phasen der Arbeitslosigkeit überdurchschnittlich oft wiederholten und fortwährend länger wurden.³⁴⁷ Eine Kumulation der Faktoren führte sogar noch zu einer Verschärfung der Situation und resultierte in einen „schwerstvermittelbaren“, „harten Kern“ von Dauer- bzw. Langzeitarbeitslosen.³⁴⁸

Langzeitarbeitslosigkeit

Als Langzeitarbeitslose werden in den untersuchten Ländern und bei internationalen Organisationen (wie ILO oder OECD) Personen definiert, die bereits seit mehr als einem Jahr arbeitslos gemeldet sind und selbst in konjunkturell guten Zeiten keine neue Beschäftigung mehr finden.³⁴⁹ Ihr Anteil an der Gesamtarbeitslosenquote stieg besonders in den achtziger Jahren

³⁴⁶ Vgl. u.a. Karr/John, Mehrfacharbeitslosigkeit, S. 3; Thomas Schlemmer: Abseits der Arbeitsgesellschaft - Langzeitarbeitslosigkeit in der Bundesrepublik Deutschland und Italien, in: Thomas Raitzel/Thomas Schlemmer: Die Rückkehr der Arbeitslosigkeit - Die Bundesrepublik im europäischen Kontext 1973 bis 1989, S. 81-94, hier: S. 85; Christian Brinkmann: Arbeitslosigkeit und Mobilität, in: MittAB, 10. Jg./1977, Nr. 2, S. 201-223; Franz Egle/Werner Karr/Rudolf Leupoldt: Strukturmerkmale der Arbeitslosen für Ströme und Bestände sowie Analyse der Vermittlungstätigkeit, in: MittAB, 13. Jg. /1980, Nr. 1, S. 105-115; Karin Schulze Buschoff: Teilzeitarbeit in Schweden, Großbritannien und Deutschland - Individuelle Dynamik und Haushaltskontext im Ländervergleich, Arbeitspapier Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung Nr. FS III 99-406, Berlin 1999; Büchtemann/Rosenblatt, Arbeitslosigkeit; Wolfgang Franz/Heinz König: The Nature and Causes of Unemployment in the Federal Republic of Germany since 1970s - An Empirical Investigation, in: Charles Bean/Richard Layard/Stephen Nickell (Hrsg.): The Rise in Unemployment, Oxford 1986, S. 219-244; Viktor Steiner: Kumulative Arbeitslosigkeit, in: Wirtschaft und Gesellschaft, 13. Jg./1988, Heft 1, S. 95-124; Göran Zettergren: Naturligt hög arbetslöshet? Om sambandet mellan politik och jämviktsarbetslöshet, Stockholm 2010; Stephen Jones/Craig Riddell: Unemployment and Labor Force Attachment - A Multi-State Analysis of Non-Employment, in: John Haltiwanger/Marilyn Manser/Robert Topel (Hrsg.): Labor Statistics Measurement Issues, Chicago 1998, S. 123-155; Per Lundborg/Juhana Vartiainen/Göran Zettergren: Den svenska jämviktsarbetslösheten - En översikt av kunskapsläget, Stockholm 2007; Philip Davis: Comparing bear markets - 1973 and 2000, in: National Institute Economic Review, Vol. 183/2003, Nr. 1, S. 78-89.

³⁴⁷ Vgl. Viktor Steiner/Bruno Kaltenborn: Arbeitsmarktdynamik, Langzeitarbeitslosigkeit und der Beitrag zur Arbeitsmarktpolitik - Eine Strukturanalyse der westdeutschen Arbeitsmarktentwicklung seit 1980, in: Wolfgang Franz/Viktor Steiner (Hrsg.): Der westdeutsche Arbeitsmarkt im strukturellen Anpassungsprozess, Baden-Baden 1995, S. 29-64; Jon Stern: Repeat Unemployment Spells - The Effect of Unemployment Benefits on Unemployment Entry, in: Richard Bindell/Ian Walker (Hrsg.): Unemployment, Search and Labour Supply, Cambridge 1986, S. 23-43.

³⁴⁸ Vgl. Schlemmer, Arbeitsgesellschaft, S. 85.

³⁴⁹ Die ILO gibt an die nationalen statistischen Ämter Empfehlungen, die sowohl die Definition, als auch die Messung von Arbeitslosigkeit betreffen (dazu ILO (Hrsg.): Key Indicators of the Labour Market, Genf 2014). Die entsprechenden Richtlinien der ILO resultieren aus Treffen von Experten auf regelmäßig durchgeführten internationalen Konferenzen von Arbeitsstatistikern. Sie gelten als Standard für viele Länder, werden ähnlich umgesetzt und sind demnach miteinander vergleichbar. In der Bundesrepublik Deutschland findet sich eine gesetzliche Definition beispielsweise in §18 SGB III und §3 Abs. 4 SGB III. Auch die OECD definiert Personen, die mindestens zwölf Monate arbeitslos sind, als Langzeitarbeitslose (Link: <http://www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264125476-de/07/02/02/index.html?contentType=&itemId=%2Fcontent%2Fchap->

in den drei Ländern kontinuierlich an, wie den offiziellen Daten der OECD in Tabelle 2 zu entnehmen ist.³⁵⁰ WERNER KARR und CRAIG RIDDELL machten in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam, dass die Zahlen der Langzeitarbeitslosen in den offiziellen Statistiken der Länder systematisch als zu gering ausgewiesen wurden und in der Realität vermutlich etwa doppelt so hoch als offiziell angegeben waren.³⁵¹

	1973	1975	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1989
Deutschland	8,5	9,6	19,9	17,0	16,2	21,2	28,5	32,7	31,0	32,0	49,0
Schweden			6,8	5,5	6,0	8,4	10,3	12,3	11,4	8,0	4,8
Großbritannien	26,9	13,7	24,5	19,2	22,0	33,6	36,5	39,8	41,0	41,1	40,8

Tabelle 2: Anteil von Langzeitarbeitslosen (in Prozent) an der Gesamtarbeitslosenquote in der Bundesrepublik Deutschland, Schweden und Großbritannien 1979-1986; Quelle: OECD, *Employment*, 1985, S. 120; OECD (Hrsg.): *Employment Outlook 1987*, Paris 1987, S. 172; OECD (Hrsg.): *Employment Outlook 1993*, Paris 1993, S. 87.

Schweden hatte im Vergleich den geringsten Anteil von Langzeitarbeitslosen an der Gesamtquote. Bis Mitte der achtziger Jahre lag dieser Anteil deutlich unter sieben Prozent und stieg erst dann knapp über zwölf Prozent.³⁵² Anders war die Entwicklung in Großbritannien und in Deutschland: Hier lagen die Quoten bereits zum Ende der siebziger Jahre um zwanzig Prozent und stiegen bis zur Mitte der achtziger Jahre sogar noch weiter an.³⁵³ Während zum Ende der

ter%2F9789264125469-65-de&mimeType=text%2Fhtml&containerItemId=%2Fcontent%2Fserial%2F23073764&accessItemIds= , Stand 11.2016). Ergänzend Springer Gabler Verlag (Hrsg.): *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: Arbeitslosigkeit, Link: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55462/arbeitslosigkeit-v14.html> (Stand 11.2016).

³⁵⁰ Daten für die Langzeitarbeitslosenquoten werden von den statistischen Ämtern in den drei Ländern und der europäischen Eurostat erst ab 1992 erhoben. Daher wurde hierfür auf OECD-Daten zurückgegriffen.

³⁵¹ Vgl. Werner Karr: Zur Definition von Langzeitarbeitslosigkeit oder: messen wir wirklich, was wir messen wollen?, in: Gerhard Kleinhenz (Hrsg.): *IAB-Kompendium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, BeitrAB, Nr. 250, Nürnberg, S. 107-119; Craig Riddell: Measuring Unemployment and Structural Unemployment, in: *Canadian Public Policy/Analyse de politiques*, Vol. 26/2000, Issue 1, S. 101-108; Stephen Jones/Craig Riddell: The Measurement of Unemployment - An Empirical Approach, in: *Econometrica*, Vol. 67/1999, Nr. 1, S. 147-162.

³⁵² Nach den empirischen Untersuchungen von Bertil Holmlund nahm die Mobilität auf dem schwedischen Arbeitsmarkt schon Mitte der sechziger Jahre deutlich ab. Als Folge dessen ergab sich seiner Meinung nach eine zunehmend längere Dauer der Arbeitslosigkeit in den achtziger Jahren. Siehe Bertil Holmlund: *Labor Mobility - Studies of Labor Turnover and Migration in the Swedish Labor Market*, Stockholm 1984, S. 37 und S. 233ff. Ergänzend dazu Lars Heikensten: *Studies in structural change and labour market adjustment*, Diss. Stockholm School of Economics, Stockholm 1984 und James Heckman/George Borjas: Does Unemployment Cause Future Unemployment? Definitions, Questions and Answers from a Continuous Time Model of Heterogeneity and State Dependence, in: *Economica*, Vol. 47/1980, Nr. 187, S. 247-283. Schweden bekam schließlich in den neunziger Jahren durch die schwere Wirtschaftskrise noch größere Probleme mit der Langzeitarbeitslosigkeit. Siehe beispielhaft Madelene Nordlund: *Long-term unemployment scarring and the role of labour market policies - The case of Sweden in 1990s*, Umeå 2010 und Lars Ljunqvist/Thomas Sargen: *European Unemployment - From A Worker's Perspective*, New York University Research Paper, New York 2001.

³⁵³ Siehe dazu folgende Studien zu der dramatischen Entwicklung der Langzeitarbeitslosigkeit in beiden Ländern: Werner Karr: *Daten zum Leistungsbezug für Arbeitslose im 6-Jahres-Zeitraum von Mitte 1976 bis Mitte*

achtziger Jahre in Großbritannien der Anteil der Langzeitarbeitslosen wieder auf fast vierzig Prozent absank, stieg dieser in der Bundesrepublik weiter an – auf fast fünfzig Prozent. 1989 hatte die Bundesrepublik damit die zweithöchste Langzeitarbeitslosenquote in Westeuropa nach „Spitzenreiter“ Italien (dort über 70 Prozent).³⁵⁴ Langzeitarbeitslosigkeit bildete damit neben der Mehrfacharbeitslosigkeit die zweite große Herausforderung in der Arbeitsmarktpolitik des Untersuchungszeitraums. Dieses Phänomen wurde lange durch die allgemein hohe Arbeitslosigkeit „überdeckt“ und erst verzögert offensichtlich.³⁵⁵

Das Phänomen einer sich langfristig verfestigenden und konjunkturresistenten Arbeitslosigkeit wird auch als *Hysteresis*³⁵⁶ bezeichnet. Es stellt sich die Frage, was deren Folgen sind bzw. warum sie als so problematisch angesehen wird. Der entscheidende Punkt ist, dass Langzeitarbeitslosigkeit Humanressourcen entwertet. Wird ein Arbeitnehmer arbeitslos, verliert sein zuvor erworbenes Wissen schnell an Wert, weil er mangels Übung wichtige Fertigkeiten bzw. Qualifikationen verlernt.³⁵⁷ Hinzu kommt, dass sich Berufsbilder, Arbeitstechniken und Einsatzfelder verändern können und mit der Zeit am Arbeitsmarkt nicht mehr nachgefragt werden.³⁵⁸ Dem (Langzeit-) Arbeitslosen fehlen notwendige Qualifikationen, weshalb er für Unternehmen immer weniger attraktiv für eine erneute Einstellung wird. Er findet fortwährend

1982, in: IAB-Kurzbericht 1982, Nürnberg 1983, S. 173-175; S. Moylan/J. Millar/R. Davies: For richer, for poorer? DHSS cohort study of unemployed men, London 1984; Douglas Wood: Men registering as unemployed in 1978 - A longitudinal study, DHSS cohort study of unemployed men, Working paper No. 1, London 1982.

³⁵⁴ Vgl. Schlemmer, Arbeitsgesellschaft, S. 84.

³⁵⁵ Vgl. Schlemmer, Arbeitsgesellschaft, S. 85f.

³⁵⁶ Aus dem Griechischen „hysteresis“ gleich „zurückbleiben“, also die Reaktion auf externe Einflüsse, nach deren Abklingen ein System (hier der Arbeitsmarkt) nicht mehr in seinen Ausgangszustand zurückkehrt. Das bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Ursache der hohen Arbeitslosigkeit wegfällt, sie selbst jedoch bestehen bleibt und in ihrer Wirkung weiter andauert. Wolfgang Franz nennt das eine „Restwirkung“, dazu Wolfgang Franz: Arbeitsmarktökonomik, Heidelberg 2009, S. 382. Ergänzend Sesselmeier/Blauermel, Arbeitsmarkttheorien, S. 20ff.

³⁵⁷ Siehe dazu Werner Sesselmeier: Einkommenstransfers gegen persistente Arbeitslosigkeit, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): Förderung der Beschäftigung von Geringqualifizierten in Deutschland vor dem Hintergrund der Erfahrungen in Frankreich, den Niederlanden und Schweden, Bonn 1997, S. 23-36, hier: S. 24f.; Robert Grassinger: Verfestigte Arbeitslosigkeit - Das Hysteresis-Phänomen unter besonderer Berücksichtigung des Humankapitalansatzes, BeitrAB, Nr. 174, Nürnberg 1993, S. 50; Franz, Arbeitsmarktökonomik, S. 374f.; Dieter Freiburghaus/Günther Schmid: Probleme der Beschäftigungspolitik bei anhaltend hoher Arbeitslosigkeit, in: Hartmut Seifert/Diethard Simmert (Hrsg.): Arbeitsmarktpolitik in der Krise, Köln 1977, S. 100-124; Karl-Heinz Paqué: Wage Gaps, Hysteresis and Structural Unemployment - The West German Labour Market in the Seventies and Eighties, Working Paper No. 358, Kiel 1989.

³⁵⁸ Vgl. Horst Entorf: Strukturelle Arbeitslosigkeit in West-Deutschland - Ergebnisse einer Mismatch-Analyse, in: Wolfgang Franz/Viktor Steiner (Hrsg.): Der westdeutsche Arbeitsmarkt im strukturellen Anpassungsprozess, Baden-Baden 1995, S. 91-104 und Friedhelm Pfeiffer/Doris Blechinger: Verwertbarkeit der Berufsausbildung im technischen Wandel, in: Wolfgang Franz/Viktor Steiner (Hrsg.): Der westdeutsche Arbeitsmarkt im strukturellen Anpassungsprozess, Baden-Baden 1995, S. 105-140; OECD, Outlook 1987, S. 175.

keine Beschäftigung und sein Humankapital entwertet sich immer weiter – ein Negativkreislauf. Ohne staatlich initiierte Qualifikationsmöglichkeiten scheint in diesen Fällen eine langfristige Wiedereingliederung ins Erwerbsleben kaum noch möglich.

Wachsende verdeckte Arbeitslosigkeit als „Stille Reserve“ des Arbeitsmarktes

Arbeitslose sind nach ihrer Definition Personen, die sich vorübergehend nicht in einem Beschäftigungsverhältnis befinden, aber grundsätzlich arbeitsfähig und -willig sind.³⁵⁹ Sie haben sich offiziell als arbeitslos gemeldet, suchen eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung und stehen den Bemühungen der Arbeitsvermittlung ständig zur Verfügung. Allerdings schließt diese Definition zahlreiche Gruppen aus, beispielsweise Kurzarbeiter, arbeitslose Selbstständige, oder Arbeitslose in Fortbildungen. Sie bilden eine statistisch nicht sichtbare, also verdeckte Arbeitslosigkeit – die so genannte „Stille Reserve“ des Arbeitsmarktes.³⁶⁰

Es handelt sich dabei um eine beachtliche Anzahl von Personen, die eigentlich arbeitslos sind, aber nicht als solche erfasst werden.³⁶¹ Die Gruppe der Betroffenen schien im Untersuchungszeitraum gemäß den Aussagen mehrerer zeitgenössischer Studien beständig größer zu werden.³⁶² Fundierte Daten lassen sich dazu in den offiziellen Statistiken naturgemäß nicht finden.

³⁵⁹ Zur Definition von Arbeitslosen siehe u.a. Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Arbeitslose, Link: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57714/arbeitslose-v11.html> (Stand 11.2016). In dieser Arbeit wird die Unterscheidung zu den abweichend definierten Erwerbslosen und der entsprechenden Erwerbslosenquote ausgeblendet. Weitere Ausführungen dazu beispielhaft in Franz, Arbeitsmarktökonomik, S. 354ff.

³⁶⁰ Vgl. Johann Fuchs/Brigitte Weber: Neueinschätzung der Stillen Reserve und des Erwerbspersonenpotentials für Westdeutschland (inkl. Berlin-West), in: IAB Forschungsbericht, Nr. 15/2005, S. 29. Die Größe dieser versteckten Arbeitslosigkeit lässt sich berechnen aus der Differenz einer unter (idealen) Vollbeschäftigungsbedingungen sich einstellenden Erwerbsquote, verglichen mit der beobachteten, tatsächlichen Erwerbsquote. Die Stille Reserve lässt sich sogar nochmals unterteilen: Während einige Arbeitssuchende schnell wieder aus der Arbeitslosigkeit herauskommen, bilden dagegen andere den Kern einer „unbeweglichen Arbeitsreserve“. Dies ist ein wichtiger Hinweis auf die ebenfalls beschriebene, sich verfestigende Langzeitarbeitslosigkeit. Siehe Franz Egle: Strukturalisierung der Arbeitslosigkeit und Segmentierung des Arbeitsmarktes - Einige empirische Befunde, in: Christian Brinkmann/Jürgen Kühl/Rainer Schultz-Wild/Werner Sengenberger (Hrsg.): Arbeitsmarktsegmentation - Theorie und Therapie im Lichte der empirischen Befunde, BeitrAB, IAB-Kontaktseminar 1978 an der Universität München, Nr. 33, Nürnberg 1979, S. 184-204, hier: S. 185.

³⁶¹ Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Stille Reserve, Link: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/56978/stille-reserve-v2.html> (Stand 11.2016) und zur Problematik bei der Ausblendung in offiziellen Statistiken Landmann/Jerger, Beschäftigungstheorie, S. 17. Es kann so als ein Hilfsmittel genutzt werden, offizielle Statistiken zu entlasten, um die Arbeitslosenquote zu verringern. Ergänzend Jürgen Schupp: Trotz Anstiegs der Beschäftigung wurde die Wiedereingliederung Erwerbsloser schwieriger - Ergebnisse einer Längsschnittstudie für die Jahre 1984-1987, in: DIW-Wochenbericht, 55. Jg./1988, Nr. 32, S. 409-416, hier: S. 416.

³⁶² Vgl. Jacob Mincer: Determining who are the "hidden unemployed", in: Monthly Labor Review, Vol. 96/1973, Nr. 3, S. 27-30; Christopher Gellner: Enlarging the Concept of Labor Reserve, in: Monthly Labor Review, Vol. 98/1975, Nr. 4, S. 20-28; Paul Flaim: Discouraged Workers and Changes in Unemployment, in: Monthly Labor Review, Vol. 96/1973, Nr. 3, S. 8-16; Manfred Thon: Das Erwerbspersonenpotential in der Bundesrepublik Deutschland - Entwicklung seit 1960 und Projektion bis 2000, Nürnberg 1986; Christian Brinkmann/Wolfgang

Für die Bundesrepublik Deutschland hat das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) versucht, entsprechende Zahlen seit Beginn der siebziger Jahre zu errechnen, um zumindest einen Eindruck ihrer Entwicklung und Bedeutung für die nationalen Arbeitsmärkte im Laufe der siebziger und achtziger Jahre zu vermitteln (siehe Abbildung 3).³⁶³

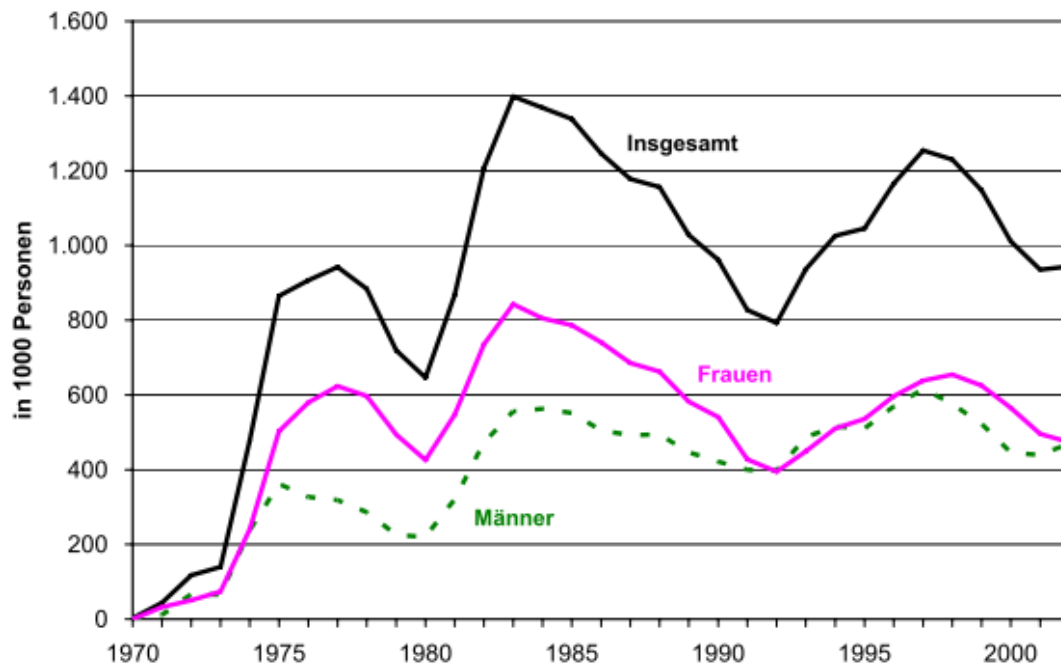


Abbildung 3: Umfang der versteckten Arbeitslosigkeit in Bundesrepublik Deutschland (alte Bundesländer) von 1970 bis 2002; Quelle: Fuchs/Weber, Vollbeschäftigungsannahme, S. 7.

Wie man der Abbildung entnehmen kann, stieg der Umfang versteckter Arbeitslosigkeit in der Bundesrepublik zwischen 1973 und 1975 auffällig stark, um etwa das Achtfache, an. Dann ging die Zahl zwar leicht zurück, stieg aber letztlich wieder an und erreicht 1983 schließlich ihren Höhepunkt bei rund 1,4 Mio. Personen. Für die anderen beiden Länder ist eine ähnliche Entwicklung zu vermuten.³⁶⁴ Das britische nationale Amt für Statistik (*UK National Statistics*) gibt dazu lediglich die Schätzung ab, dass die tatsächliche Quote der Gesamtarbeitslosigkeit um

Klauder/Lutz Reyher/Manfred Thon: Methodische und inhaltliche Aspekte der Stillen Reserve, in: MittAB, 20. Jg./1987, Heft 4, S. 387-409; Christian Brinkmann: Erwerbsbeteiligung und Arbeitsmarktverhältnisse - Neue empirische Ergebnisse zur „Entmutigung“ und zusätzlichen „Ermutigung“ von weiblichen Erwerbspersonen, in: Dieter Mertens/Wolfgang Klauder (Hrsg.): Probleme der Messung und Vorausschätzung des Erwerbspersonenpotentials, Nürnberg 1980, S. 120-145.

³⁶³ Vgl. Johann Fuchs/Brigitte Weber: Vollbeschäftigungsannahme und Stille Reserve - Eine Sensitivitätsanalyse für Westdeutschland, in: IAB Discussion Paper, Nr. 17/2007; Johann Fuchs/Brigitte Weber: Umfang und Struktur der westdeutschen Stillen Reserve - Aktualisierte Schätzungen, IAB-Forschungsbericht 11/2010; Fuchs/Weber, Neuschätzung.

³⁶⁴ Im Englischen wird die Stille Reserve als „hidden labour force“ bezeichnet. Siehe dazu folgende Studie von Elke Holst/Katharina Spieß: The transition into work - Specialities for the hidden labour force in comparison to other economically inactive persons, in: DIW Discussion Papers, Nr. 428/2004.

0,36 bis 0,38 Prozent höher liegen müsste als offiziell angegeben.³⁶⁵ Das nationale Amt für Statistik in Schweden (*Statistiska centralbyrån, SCB*) liefert diesbezüglich überhaupt kein Datenmaterial. Hinzu kommt, dass die Definition des Begriffs der versteckten Arbeitslosigkeit recht verschieden gehandhabt wird. Die unterschiedliche Zusammenstellung und die Qualität der Daten machen einen exakten Vergleich schwierig.³⁶⁶ Neueren internationalen Studien folgend wäre festzuhalten, dass die „Stille Reserve“ am Arbeitsmarkt ab den siebziger Jahren nicht unbedeutend war.³⁶⁷ Deren starkes Ansteigen im Untersuchungszeitraum erhöhte jedenfalls den Druck zu politischen Maßnahmen und Veränderungen.

3.3 Bedeutungsverlust des industriellen Normalarbeitsverhältnisses als Idealbild des Arbeitsmarktes und Bedeutungszuwachs atypischer Beschäftigungsformen

Ein Element traditioneller Beschäftigung war im Untersuchungszeitraum die Vollzeitbeschäftigung in Form des so genannten Normalarbeitsverhältnisses (NAV). Es galt als das industriegesellschaftliche, arbeitsmarkt- und sozialpolitische Idealbild. Das NAV wurde von allen Beteiligten am Arbeitsmarkt als erstrebenswerteste Erwerbsform gesehen, die – besonders in Krisenzeiten – ein hohes Maß an sozialer Sicherheit bot und das Armutsrisiko minimierte.³⁶⁸

³⁶⁵ Siehe bezüglich der Schätzung von UK National Statistics: <http://www.ons.gov.uk/ons/rel/lms/labour-market-statistics/august-2012/index-of-data-tables.html#tab=Summary-tables> (Stand 11.2016).

³⁶⁶ Zur Problematik siehe u.a. Werding, Einbahnstraße, S. 32ff.

³⁶⁷ Vgl. Robert Kollmann: Hidden Unemployment - A Search-Theoretic Interpretation, in: *Economic Letters*, Vol. 46/1994, Nr. 4, S. 351-355; Ralf Hussmanns/Farhad Mehran/Vijay Verma: Surveys of Economically Active Population, Employment, Unemployment and Underemployment - An ILO Manual on Concepts and Methods, International Labour Office (ILO), Genf 1990; Frank Agbola: Integrating Hidden Unemployment in the Measurement of Unemployment in Selected OECD Countries, in: *Applied Econometrics and International Development (AEID)*, Vol. 5/2005, Nr. 2, S. 91-107; Christoffer Green-Pedersen/Anders Lindblom: Employment and Unemployment in Denmark and Sweden - Successor or Failure for the Universal Welfare Model?, in: Uwe Becker/Herman Schwartz (Hrsg.): *Employment Miracles - A Critical Comparison of the Dutch, Scandinavian, Swiss, Australian and Irish Cases versus Germany and the US*, Amsterdam 2005, S. 65-86; Jergen Elmeskov/Karl Pichelmann: Interpreting Unemployment - The Role of Labour-Force Participation, *OECD Economic Studies* Nr. 21, Paris 1993.

³⁶⁸ Vgl. Werner Eichenhorst/Andrea Kuhn/Eric Thode/Rosemarie Zenker: Traditionelle Beschäftigungsverhältnisse im Wandel, *IZA Research Report* No. 23/2010, S. 6; Max Koch: Employment Standards in Transition - From Fordism to Finance-Driven Capitalism, in: Max Koch/Martin Fritz (Hrsg.): *Non-Standard Employment in Europe - Paradigms, Prevalence and Policy Responses*, Basingstoke 2013, S. 29-45; Lefteris Kretsos/Miguel Martinez Lucio: Destandardization of Employment in the UK - Issues, Politics and Policy Reinvention, in: Max Koch/Martin Fritz (Hrsg.): *Non-Standard Employment in Europe - Paradigms, Prevalence and Policy Responses*, Basingstoke 2013, S. 103-116; Bengt Furåker: Non-Standard Employment and Perceptions of Job Characteristics and Labour Market Situation - An Intra-Nordic Comparison, in: Max Koch/Martin Fritz (Hrsg.): *Non-Standard Employment in Europe - Paradigms, Prevalence and Policy Responses*, Basingstoke 2013, S. 150-168.

Retrospektiv verlor das NAV in den 1970er und 1980er Jahren beständig seine Normalität und der Anteil von Erwerbsformen, die davon abweichen und als atypisch bezeichnet werden können (*atypical work, non-standard employment*) schien signifikant zuzunehmen.³⁶⁹ Zu den atypischen Beschäftigungsformen wurden beispielsweise befristete Arbeitsverhältnisse, selbstständige Erwerbsarbeit, Leiharbeit und Teilzeitarbeitsverhältnisse gezählt.³⁷⁰ In der zeitgenössischen Ansicht befand sich das NAV sogar in seiner vollständigen Abschaffung.³⁷¹ Aktuelle Forschungen bewerten das in der historischen Rückschau allerdings anders und stellen fest, dass das NAV nicht wirklich einen dramatischen Bedeutungsverlust zugunsten anderer Beschäftigungsformen hinnehmen musste.³⁷² Historische Statistiken zeigen, dass die Quoten von Vollzeitbeschäftigten in allen drei Ländern besonders während der 1970er Jahre zwar merklich, aber keineswegs dramatisch gesunken waren.³⁷³ Auf der anderen Seite wurde eine allzu unkritische Fortführung dieses Beschäftigungsideals immer stärker infrage gestellt.³⁷⁴ Zunehmend wurde die Chance erkannt, dass atypische Beschäftigungsformen vielen Langzeitarbeitslosen und bestimmten Problemgruppen (wie etwa Ungelernten, Frauen, Älteren und Jugend-

³⁶⁹ Vgl. Günther Schmid/Paula Protsch: Wandel der Erwerbsformen in Deutschland und Europa, WZB-Discussion Paper 505, Berlin 2009, S. 3ff.; ergänzend Christoph Köhler/Alexandra Krause: Betriebliche Beschäftigungspolitik, in: Fritz Böhle/Günter Voß/Günther Wachtler (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden 2010, S. 387-412, hier: S. 395ff. und Holger Schäfer/Susanne Seyda: Individualisierung - Erosion des Normalarbeitsverhältnisses?, in: Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit in Deutschland - Megatrends, Reformbedarf und Handlungsoptionen, Köln 2008, S. 145-172.

³⁷⁰ 1979 waren von den sozialversicherungspflichtig beschäftigten Arbeitnehmern 7,6 Prozent teilzeitbeschäftigt, ein Anstieg um fast fünf Prozent gegenüber dem Vorjahr. Vgl. dazu Andreas Hoff/Renate Weitzel: Öffentliche Förderung von Teilzeitarbeit?, in: Fritz Scharpf et al (Hrsg.): Aktive Arbeitsmarktpolitik. Erfahrungen und neue Wege, Frankfurt/New York 1982, S. 181-206, hier S. 183. Zu den atypischen Beschäftigungsverhältnissen werden nicht die von traditionellen Formen abweichenden Arbeitsmodelle wie Nacht- oder Schichtarbeit gezählt. Siehe dazu die Spezialanalyse „Normalarbeitsverhältnisse und atypische Beschäftigung in Deutschland“ in Ergänzung zum Jahresgutachten 2008/2009 des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (Hrsg.): Die Finanzkrise meistern - Wachstumskräfte stärken, Jahresgutachten 2008/2009, Wiesbaden 2008, S. 423ff.

³⁷¹ Vgl. Ulrich Mückenberger: Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses - Hat das Arbeitsrecht noch Zukunft?, in: Zeitschrift für Sozialreform, 31. Jg./1985, Nr. 7, S. 415-434.

³⁷² Vgl. Marcel Erlinghagen/Matthias Knuth: Auf der Suche nach dem „Turbo-Arbeitsmarkt“, Zwischenbericht an die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) zum Projekt „Restrukturierung des Arbeitsmarktes - Disaggregierte Längsschnittanalysen mit der IAB-Beschäftigungsstichprobe“, Gelsenkirchen 2002, S. 14.

³⁷³ Vgl. Ulrich Walwei/Heinz Werner: Entwicklung der Teilzeitbeschäftigung im internationalen Vergleich - Ursachen, Arbeitsmarkteffekte und Konsequenzen, in: MittAB, 28. Jg./1995, Nr. 3, S. 365-382, hier: S. 367.

³⁷⁴ Beispielhaft als Beschäftigungsideal für den öffentlichen Dienst siehe dazu Günter Warsewa/Martin Osterland/Roderich Wahsner: Zwischen Sparzwang und sozialer Verantwortung - Normalarbeit und abweichende Beschäftigung in der kommunalen Personalpolitik der 80er Jahre, Weinheim 1996.

lichen) eine Möglichkeit boten, wieder in den Arbeitsmarkt einzusteigen und eine Beschäftigung zu finden.³⁷⁵ Die Akzeptanz und Verbreitung dieser Beschäftigungsformen entwickelte sich in den drei Ländern recht unterschiedlich.

Bundesrepublik Deutschland

Das Beschäftigungssystem in der Bundesrepublik konnte bis in die achtziger Jahre noch als geschlossen angesehen werden. Eine Beschäftigung von Arbeitnehmern erfolgte in der Nachkriegszeit in der Regel im gleichen Unternehmen, in dem man bereits eine Fachausbildung absolviert hatte. Die Tätigkeitsfelder in diesem Unternehmen konnten zwar wechseln, insgesamt blieb die Beschäftigung dort jedoch stabil. Atypische Beschäftigungsverhältnisse wurden auf Ebene der Beschäftigten sowie auf nationaler (politischer) Ebene, kritisch gesehen.³⁷⁶ Zum einen wurde eine Entwertung des sicheren Vollverdiener-Arbeitsverhältnisses befürchtet, das dem in der Bundesrepublik noch vorherrschenden konservativen Beschäftigungsideal am ehesten entsprach. Zum anderen wurden von vielen gewerkschaftlichen Vertretern immer wieder fehlende Tarifvereinbarung und Benachteiligung bei Bestands-, Kündigungs- und Rationalisierungsschutz von atypischen Beschäftigungsverhältnissen bemängelt.³⁷⁷

Im Laufe der achtziger Jahre gewannen atypische Beschäftigungsverhältnisse in der bundesdeutschen Arbeitsmarktpolitik eine deutlich größere Beachtung. 1985 erfolgte im Beschäftigungsförderungsgesetz (BeschFG) erstmals eine juristische Begriffsbestimmung im deutschen Recht, insbesondere für Teilzeit, befristete und geringfügige Beschäftigungsverhältnisse.³⁷⁸ Atypische Erwerbsformen erhielten dadurch erstmals einen arbeits- und sozialrechtlichen Rahmen und konnten amtlich erfasst werden. Durch das BeschFG erhielten die Tarifpartner den nötigen Handlungsspielraum, neue Beschäftigungsformen in ihren Tarifverträgen festzulegen und die jeweiligen Arbeitsbedingungen für die Unternehmen zu verhandeln. In der bundesdeutschen Sozialversicherung fand die atypische Beschäftigung zunächst kaum Beachtung,

³⁷⁵ Vgl. OECD, Outlook 1985, S. 28.

³⁷⁶ Dazu Joseph Thusman/Gabriele Trah: Part-time work in international perspective, in: International labour review, Vol. 129/1990, Nr. 1, S. 23-40.

³⁷⁷ Vgl. Gerhard Bäcker/Brigitte Stolz-Willig: Teilzeitarbeit - Probleme und Gestaltungschancen, in: WSI Mitteilungen, 46. Jg./1993, Nr. 9, S. 545-553, hier: S. 552; Fritz Scharpf: Institutionelle Bedingungen der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr. 33/1983, Heft 6, Bonn 1983, S. 3-15, hier: S. 13.

³⁷⁸ Vgl. Christine Neuhold: Atypische Beschäftigung in Deutschland, in: Emmerich Tálos (Hrsg.): Atypische Beschäftigung, Wien 1999, S. 36-81, hier: S. 38 und 46ff. und Emmerich Tálos: Atypische Beschäftigung - Verbreitung-Konsequenzen-sozialstaatliche Regelung. Ein vergleichendes Resümee, in: Emmerich Tálos (Hrsg.): Atypische Beschäftigung, Wien 1999, S. 417-468, hier: 438ff.

da das System grundsätzlich auf eine lebenslange, ununterbrochene Vollzeitbeschäftigung ausgerichtet war. Eine weitgehende Gleichstellung aller Beschäftigungsformen wurde erst Mitte bis Ende der 1990er Jahre durch die Umsetzung mehrerer EU-Richtlinien erreicht.³⁷⁹

Großbritannien

Der Trend zur Deindustrialisierung der Wirtschaft in Großbritannien seit den sechziger Jahren schien große Auswirkungen auf die Beschäftigungsmöglichkeiten der Erwerbstätigen zu haben. Zwischen 1970 und bis zur Mitte der 1990er Jahre wurde ein Drittel aller (hauptsächlich vollzeitiger) Arbeitsplätze im sekundären Sektor abgebaut, gleichzeitig setzte ein starker Anstieg von Beschäftigungszahlen im Dienstleistungsbereich ein.³⁸⁰ Per Saldo wurden zwar mehr Stellen geschaffen als abgebaut, davon allerdings weniger Vollzeit-, sondern eher Teilzeitarbeitsplätze (teilweise sogar als Zweit- oder gar Dritt-Job) mit zum Teil sehr geringen Wochenarbeitsstunden.³⁸¹ Das muss bei der ab Mitte der 1980er Jahre sinkenden Arbeitslosenquote in Großbritannien mitbeachtet werden. Teilzeitbeschäftigung wurde so zur am stärksten verbreiteten atypischen Beschäftigungsform und erreichte einen Anteil von über 20 Prozent.³⁸²

Eine umfassende arbeitsrechtliche Regulierung atypischer Beschäftigung gab es in Großbritannien lange Zeit nicht, da die britischen Regierungen nur zurückhaltend in den Arbeitsmarkt eingreifen wollten. Erst in den 1980er Jahren kam es zu einer weitgehenden Egalisierung zwischen allen Beschäftigungsverhältnissen.³⁸³ Im britischen Sozialversicherungssystem gab es allerdings weiterhin Unterschiede. Durch die meist geringere Bezahlung gegenüber Vollzeitbeschäftigten konnten gesetzlich vorgeschriebene Mindestversicherungsbeiträge oft nicht erreicht werden oder atypisch Beschäftigte fielen unter bestimmte Eintritts-Einkommengrenzen bei der Beantragung von Ansprüchen aus den Sozialversicherungen.³⁸⁴ Nur in Ausnahmefällen wurden ihnen dann Leistungen als freiwillige Unterstützungen der amtierenden Regierung gewährt. Diese waren allerdings auf sehr geringem Niveau pauschalisiert und damit als

³⁷⁹ Wie beispielsweise die EU-Teilzeitrichtlinie 97/81/EG vom 15. Dezember 1997: Link: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31997L0081:DE:HTML> (Stadt 11.2016).

³⁸⁰ Vgl. Marcel Fink: Atypische Beschäftigung in Großbritannien, in: Emmerich Tálos (Hrsg.): Atypische Beschäftigung, Wien 1999, S. 161-190, hier: S. 162f.; OECD (Hrsg.): Historical Statistics 1960-1994, Paris 1996, S. 42, Tab. 2.10 und S. 43, Tab. 2.12.

³⁸¹ Vgl. Eurostat (Hrsg.): Erhebung über Arbeitskräfte - Ergebnisse 1997, Luxemburg 1998, S. 179, Tab. 78 und Fink, Beschäftigung, S. 166.

³⁸² Vgl. Fink, Beschäftigung, S. 170.

³⁸³ Vgl. Fink, Beschäftigung, S. 174.

³⁸⁴ Vgl. Fink, Beschäftigung, S. 180ff.

nicht existenzsichernd zu bezeichnen. Eine vollständige Gleichstellung erfolgte erst in den neunziger Jahren im Zuge der Umsetzung von europäischen Richtlinien.

Schweden

Im sozialdemokratisch geprägten Schweden war ein Rückgang von Vollzeitarbeitsstellen feststellbar, was mit einem parallelen Anstieg von atypischen³⁸⁵ Beschäftigungsformen im Dienstleistungsbereich einherging. Diese wurden grundsätzlich als reguläre, vollwertige Arbeitsmöglichkeit angesehen und von staatlicher Seite sogar noch gefördert, da nach Ansicht der schwedischen Regierung gerade sie den problematischen Gruppen am Arbeitsmarkt eine potentielle Beschäftigungsperspektive boten. Ziel der schwedischen Arbeitsmarktpolitik war eine – von der Ausübungsform unabhängige – unbedingte Beschäftigung für alle Erwerbsfähigen (*arbete åt alla*) und weniger die Absicherung von Einzelverdienerhaushalten.³⁸⁶ Atypische Beschäftigungsformen wurden in Rezessionszeiten weiter gefördert, da beispielsweise durch *job-sharing* zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten generiert werden konnten.

Weder im schwedischen Arbeitsrecht noch in der schwedischen Sozialversicherung existierte eine Unterscheidung zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten bzw. Beschäftigten in anderen Arbeitsformen.³⁸⁷ Neben dieser Gleichbehandlung aller Beschäftigungsformen waren auch die Anspruchsgrenzen zur Beantragung von Sozialleistungsansprüchen in Schweden relativ gering angesetzt. So kam es zu keinerlei Diskriminierung von atypischer Beschäftigung beispielsweise in der Krankenversicherung oder bei den Rentenansprüchen.

Im Drei-Länder-Vergleich lässt sich feststellen, dass Schweden atypische Beschäftigungsformen grundsätzlich akzeptierte und sie sogar in ihrer Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik förderte.³⁸⁸ Großbritannien und insbesondere die Bundesrepublik Deutschland verschlossen sich

³⁸⁵ Der Begriff „atypisch“ taucht in der schwedischen Arbeitsmarktliteratur ebenso wenig auf wie der Begriff des „Normalarbeitsverhältnisses“. Diese Unterscheidung ist in Schweden zwar bekannt, wird dort aber kaum thematisiert. Siehe dazu beispielhaft Lena Gonäs/Anna Spånt: Trends and Prospects for Women's Employment in the 1990s - Submitted to the European Commission Network of Experts on the Situation of Women in the Labour Market, Arbetslivsinstitutet, Stockholm 1997, S. 53.

³⁸⁶ Vgl. Statens offentliga utredningar - Arbetsdepartementet (SOU 1978:60): Arbetsmarknadspolitiken i förändringar - Studier kring arbetsmarknadspolitiken verkningar, Stockholm 1978, S. 18; ergänzend Bo Jonsson: Das schwedische Konzept der Vollbeschäftigungspolitik - Arbeit für alle, in: EFTA Bulletin, Jg. XVII, Juni 1976, S. 13-17.

³⁸⁷ Wenige Ausnahmen können allerdings auf tarifvertraglicher Ebene existieren. Vgl. Silvia Vidmar: Atypische Beschäftigung in Schweden, in: Emmerich Tálos (Hrsg.): Atypische Beschäftigung, S. 314-335, hier: S. 316, S. 322 und S. 327ff.

³⁸⁸ Siehe dazu Tab. 6.7 in SOU 1978:60, S. 130.

dem vorerst noch und öffneten die Arbeitsrechts- und Sozialgesetzgebung erst in den neunziger Jahren mit der Umsetzung entsprechender europäischer Richtlinien. Die strikte Kopplung der Sozialversicherungssysteme an ein Vollzeitbeschäftigungsideal war die Hauptursache für die geringe Akzeptanz atypischer Beschäftigungsverhältnisse insbesondere in der Bundesrepublik.³⁸⁹ Das NAV war dort nach wie vor die Messlatte für Ausmaß und Niveau staatlich geregelter sozialer Sicherung.³⁹⁰ Andere Länder, wie beispielsweise Schweden gingen schon früh einen weiteren Weg: Gerade in Zeiten wachsender Massenarbeitslosigkeit und sinkender Beschäftigungsmöglichkeiten wurden atypische Erwerbsformen in der Arbeitsmarktpolitik als wichtige Alternative zur Arbeitslosigkeit und als wichtige Einstiegsoption in ein reguläres Arbeitsverhältnis gesehen.

3.4 Veränderungen in der Stabilität von Erwerbsverläufen und von Beschäftigungsverhältnissen - Zur Destabilisierung von Arbeitsverhältnissen und Entstandardisierung von Erwerbsbiographien

Folgt man der arbeitswissenschaftlichen Aufarbeitung des Untersuchungszeitraums, so ist feststellbar, dass Beschäftigungsverläufe zunehmend brüchiger wurden und Berufsbiografien immer häufiger (teilweise auch lange) Sequenzen von Arbeitslosigkeit aufwiesen.³⁹¹ Ein einst erlernter Beruf, der zuvor ein ganzes Leben lang ausgeführt wurde, ging durch verschiedene und teilweise voneinander abweichende Beschäftigungseinsätze als Identifikationsmerkmal – und nach ULRICH BECK als „Rückgrat der Lebensführung“ – verloren.³⁹² Es setzte im Untersuchungszeitraum ein deutlicher Wandel in der Erwerbsarbeit ein, der auch mit einer gesellschaftlichen Individualisierung parallel einher ging. Dies drückte sich in einer multiplen, „wachsenden Heterogenität von Beschäftigungsformen und einer Entstandardisierung [...] der Erwerbsbiografien aus“³⁹³. In den 1980er Jahren stellte der Soziologe MARTIN KOHLI fest, dass durch die sich seit den 1970er Jahren durchsetzende Individualisierung eine relativ planbare

³⁸⁹ Vgl. Martin Dietz/Ulrich Walwei: Beschäftigungswirkungen des Wandels der Erwerbsformen, in: WSI Mitteilungen, 59. Jg./2006, Nr. 5, S. 278-286, hier: S. 278 und Berndt Keller/Hartmut Seifert: Atypische Beschäftigungsverhältnisse - Formen, Verbreitung, soziale Folgen, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr. 27/2009, Bonn 2009, S. 40-46, hier: S. 40.

³⁹⁰ Vgl. Tálos, Beschäftigung, S. 445.

³⁹¹ Vgl. Karin Schulze Buschhoff: Über den Wandel der Normalität im Erwerbs- und Familienleben - Vom Normalarbeitsverhältnis und der Normalfamilie zur Flexibilisierung und zu neuen Lebensformen?, Berlin 2000, S. 12; Gerd Mutz/Wolfgang Ludwig-Mayerhofer/Elmar Koenen/Klaus Eder/Wolfgang Bonß: Diskontinuierliche Erwerbsverläufe - Analysen zur postindustriellen Arbeitslosigkeit, Opladen 1995, S. 296.

³⁹² Vgl. Beck, Risikogesellschaft, S. 222.

³⁹³ Rainer Dombois: Der schwierige Abschied vom Normalarbeitsverhältnis, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 37/1999, Bonn 1999, S. 13-20, hier: S. 13.

und kontinuierlich verlaufende Berufskarriere nicht mehr zum Standard gehörte, die Erwerbstätigen eine sichere Zukunftsperspektive eröffnete.³⁹⁴ Zunehmend weniger Arbeitnehmer konnten eine stetig-lineare Erwerbsbiographie im Sinne eines lebenslangen fordistisch-industriellen Arbeitsplatzes vorweisen. Nach den Untersuchungen von WOLFGANG BONß mussten viele „mit einer mehr oder weniger instabilen Erwerbskarriere rechnen, bei der Arbeitslosigkeit zur Normalerfahrung“³⁹⁵ gehörte. Der Zeithistoriker KNUD ANDRESEN spricht in diesem Zusammenhang von einer „Entstandardisierung von Erwerbsbiografien“³⁹⁶.

Unterbrochene Erwerbsbiographien – Das EPUSE-Forschungsprojekt (The Employment Precarity, Unemployment and Social Exclusion Research Programme)

Mehrere Forscher hatten vor einigen Jahren zur Stabilität von Erwerbsverläufen und zur Länge von Phasen der Beteiligung am Arbeitsmarkt im Rahmen des von der Europäischen Union geförderten empirischen Forschungsprojekts *The Employment Precarity, Unemployment and Social Exclusion Research Programme* (EPUSE) über die Erwerbsverläufe u.a. in den drei Ländern Deutschland, Großbritannien und Schweden im Untersuchungszeitraum auf der Grundlage der Wohlfahrtsstaatentheorie von ESPING-ANDERSEN folgende Hypothesen aufgestellt:³⁹⁷

- In konservativ-korporatistisch orientierten Staaten (wie beispielsweise der Bundesrepublik Deutschland) förderten staatliche Institutionen weniger eine vollumfängliche Beschäftigung der Bevölkerung. Aus diesem Grund und durch das traditionelle Rollenverständnis einer geringeren Beteiligung von Frauen am Arbeitsmarkt müsste die Erwerbsquote geringer als in sozialdemokratisch orientierten Staaten (wie beispiels-

³⁹⁴ Vgl. Martin Kohli: Institutionalisierung und Individualisierung der Erwerbsbiographie, in: Ulrich Beck/Elisabeth Beck-Gernheim (Hrsg.): *Risikante Freiheiten - Individualisierung in modernen Gesellschaften*, Frankfurt/Main 1994, S. 219-244.

³⁹⁵ Wolfgang Bonß: *Jenseits der Vollbeschäftigungsgesellschaft - Zur Evolution der Arbeit in globalisierten Gesellschaften*; in: Gert Schmidt (Hrsg.): *Kein Ende der Arbeitsgesellschaft - Arbeit, Gesellschaft und Subjekt im Globalisierungsprozess*, Berlin 1999, S. 145-179.

³⁹⁶ Andresen, *Strukturbruch*, S. 160.

³⁹⁷ Vgl. Duncan Gallie/Serge Paugam (Hrsg.): *The Employment Precarity, Unemployment and Social Exclusion Research Programme (EPUSE)*, CORDIS Forschungs- und Entwicklungsinformationsdienst der Europäischen Gemeinschaft, Brüssel 2005, Link: http://cordis.europa.eu/publication/rcn/6640_de.html (Stand 11.2016); Wolfgang Strengmann-Kuhn: *Erwerbsverläufe in Deutschland, Großbritannien und Schweden*, in: Peter Berger/Dirk Konietzka (Hrsg.): *Die Erwerbsgesellschaft - Neue Ungleichheiten und Unsicherheiten*, Opladen 2001, S. 159-184; Richard Hauser/Brian Nolan/Konstanze Mörsdorf/Wolfgang Strengmann-Kuhn: *Unemployment and Poverty - Change over Time*, in: Duncan Gallie/Serge Paugam (Hrsg.): *Welfare Regimes and the Experience of Unemployment*, Oxford 2000, S. 25-47; in Ergänzung siehe auch Duncan Gallie/Serge Paugam: *Unemployment, Poverty, and Social Isolation - An Assessment of the Current State of Social Exclusion Theory*, in: Duncan Gallie (Hrsg.): *Resisting Marginalization - Unemployment Experience and Social Policy in the European Union*, Oxford 2004, S. 34-50.

weise Schweden) sein. Das hätte zur Folge, dass in konservativ-korporatistisch orientierten Staaten die Quote dauerhafter Nichtbeteiligung von erwerbsfähigen Personen am Arbeitsmarkt am höchsten ist. Liberale Staaten (wie beispielsweise Großbritannien) stehen zwischen diesen Systemen.

- Erwerbsverläufe in konservativ-korporatistischen Staaten müssten dagegen durch eine geringere berufliche Mobilität kontinuierlicher sein als in liberalen und sozialdemokratischen Staaten.

In den Ergebnissen des Forschungsprojektes konnten die Autoren die erste Hypothese bestätigen: Der Anteil dauerhafter Nichtbeteiligung am Arbeitsmarkt war in diesem Zeitraum in Deutschland am höchsten und in Schweden am niedrigsten.³⁹⁸ Während in der Bundesrepublik die Marktbeteiligung der Beschäftigten durch beispielsweise Frühverrentungen künstlich reduziert wurde, ging Schweden den entgegengesetzten Weg einer unbedingten Beschäftigungsmöglichkeit – unabhängig von der Anstellungsform – für alle. Auch die zweite Hypothese konnte bestätigt werden: Die Anzahl der Arbeitsmarktunterbrechungen war in Großbritannien (mit zunehmenden Trend) und in Schweden (mit abnehmenden Trend) durch eine höhere berufliche Mobilität deutlich höher als in Deutschland. Zusammenfassend stellten die Autoren fest, dass die Zahl der Beschäftigungsunterbrechungen an den Arbeitsmärkten insgesamt zunahm (besonders in Großbritannien) und die Phasen der Arbeitslosigkeit länger wurden (besonders in Deutschland).

KARIN SCHULZE BUSCHOFF und PAULA PROTSCH kamen in ihren empirischen Analysen vor wenigen Jahren zu einem ähnlichen Ergebnis: „Erwerbsverläufe werden insgesamt immer brüchiger, Übergänge zwischen Erwerbsformen und Nicht-Beschäftigung werden häufig Bestandteil von diskontinuierlichen Erwerbsverläufen.“³⁹⁹ Eine Destabilisierung von Erwerbsbiographien war nach den aktuellen Untersuchungen von WOLFGANG STRENGMANN-KUHN besonders in Großbritannien zu beobachten.⁴⁰⁰ Eine Tendenz zu diskontinuierlichen Erwerbsverläufen war auch in

³⁹⁸ Die entsprechenden Daten lieferte in der Bundesrepublik Deutschland das Sozio-Ökonomische Panel (SOEP), in Schweden die Befragungen des Swedish Level of Living Survey und in Großbritannien die Datensätze des Social Change in Economic Life Initiative Survey bzw. des Britischen Haushaltspanels. Zu einer genauen Beschreibung der Datenquellen siehe Strengmann-Kuhn, Erwerbsverläufe, S. 196 und ergänzend zum SOEP siehe Giesela Trommsdorff: Das Sozio-Ökonomische Panel (SOEP) - Gewinn für interdisziplinäre und psychologische Forschung, in: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.): SOEPpapers Nr. 99, Berlin 2008.

³⁹⁹ Karin Schulze Buschoff/Paula Protsch: Die soziale Sicherung von (a-) typisch Beschäftigten im europäischen Vergleich, WZB-Paper SP 2007-105, Berlin 2007, S. 1.

⁴⁰⁰ Vgl. Strengmann-Kuhn, Erwerbsverläufe, S. 183.

Deutschland und Schweden erkennbar. Dort waren die Erwerbsverläufe jedoch mit kürzeren und längeren Phasen der Arbeitslosigkeit versehen, während es in Großbritannien häufiger zu Phasen des zeitweiligen oder dauerhaften Ausstiegs aus dem Arbeitsmarkt kam.⁴⁰¹

Zur Debatte einer Zunahme von Arbeitsmarktmobilität bzw. einer Abnahme der Beschäftigungsstabilität beim Übergang in eine stärker wissensbasierte Produktionsgesellschaft – Die Beschleunigungs- und Entstrukturierungsdebatte

Es kann vermutet werden, dass durch die „Pluralisierung und Destandardisierung von Erwerbsverläufen“⁴⁰² die Flexibilität und Mobilität am Arbeitsmarkt zunahmen. RALF ROGOWSKI und GÜNTHER SCHMID stellten in ihren Untersuchungen in den 1990er Jahren die These auf, dass während der 1970er und 1980er Jahre nicht nur die Beschäftigungssicherheit abnahm, sondern auch die Erwerbsverläufe von Arbeitnehmern im Laufe der Zeit „im Gegensatz zur traditionellen Gesellschaft immer unberechenbarer und chaotischer“⁴⁰³ wurden. Ihrer Meinung nach zeigte sich, dass mehr oder weniger kurze Perioden der Arbeitslosigkeit, beispielsweise zur Überbrückung von Betriebswechseln oder zur Anpassung familiärer Beziehungen immer schneller und öfter vorkamen.⁴⁰⁴ Weitere Arbeitsmarktforscher sprechen ebenso von einer „langsam fortschreitende Erosion der Beschäftigungsstabilität“⁴⁰⁵.

Der Soziologe MARCEL ERLINGHAGEN trat der These einer abnehmenden Beschäftigungsstabilität entgegen und untersuchte vor ein paar Jahren erstmals anhand empirischer Daten, ob (im Falle der Bundesrepublik Deutschland) in den 1970er und 1980er Jahren wirklich ein solch hoch-dynamischer „Turbo-Arbeitsmarkt“ mit einer starken Beschäftigungsfluktuation vorlag.⁴⁰⁶ Tatsächlich kann gemäß seiner Analyse von einer zunehmenden und beschleunigten Arbeitsmarktdynamik im Untersuchungszeitraum keine Rede sein. Weder „nimmt die Arbeits-

⁴⁰¹ Vgl. Strengmann-Kuhn, Erwerbsverläufe, S. 182.

⁴⁰² Forschungsverbund Sozioökonomische Berichterstattung (Hrsg.): Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland - Teilhabe im Umbruch, Wiesbaden 2012, S. 508.

⁴⁰³ Ralf Rogowski/Günther Schmid: Reflexive Deregulierung - Ein Ansatz zur Dynamisierung des Arbeitsmarktes, WZB-Discussion Paper FS I 97-206, Berlin 1997.

⁴⁰⁴ Beispielhaft Mutz et al, Erwerbsverläufe.

⁴⁰⁵ Michael Grotheer/Olaf Struck: Beschäftigungsstabilität - Entwicklung und Arbeitszufriedenheit. Ergebnisse aus der IAB-Beschäftigtenstichprobe 1975-1997 und der BIBB/IAB-Erhebung, in: MittAB, 36. Jg./2003, Heft 3, S. 300-328, hier: S. 307.

⁴⁰⁶ Vgl. Marcel Erlinghagen: Die Entwicklung von Arbeitsmarktmobilität und Beschäftigungsstabilität im Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft - Eine deskriptive Analyse des westdeutschen Arbeitsmarktes zwischen 1976 und 1995 auf Basis der IAB-Beschäftigtenstichprobe, in: MittAB, 35. Jg./2002, Nr. 1, S. 74-89, hier: S. 74.

marktmobilität generell zu, noch nimmt die Stabilität von neu begonnenen Beschäftigungsverhältnissen generell ab.“⁴⁰⁷ Vielmehr stagnierte, zumindest in der Bundesrepublik, die Arbeitsmarktmobilität⁴⁰⁸ seit den siebziger Jahren bzw. ging sogar leicht zurück. ERLINGHAGEN kritisierte auch die zu oberflächliche und zu eindimensionale Betrachtung des gesamten Arbeitsmarktgeschehens in der „Hochgeschwindigkeits-“⁴⁰⁹ oder „Turbo-Arbeitsmarkt“-Debatte: Die Flexibilität und das dynamische Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage wurde dabei oft ausgeblendet.⁴¹⁰ Die zunehmende Instabilität und Heterogenität von Erwerbsverläufen an den Arbeitsmärkten (speziell am westdeutschen) schien nach ergänzenden empirischen Untersuchungen von STEFAN BENDER ET AL nicht ursächlich in einer mangelnden Dynamik oder Mobilität von Arbeitnehmer zu liegen, sondern in der Problematik spezifischer Arbeitnehmergruppen, im Falle von Arbeitsplatzverlust den Weg aus der Arbeitslosigkeit (dauerhaft) zurück in eine Beschäftigung zu finden, d.h. in den ursprünglichen Beruf bzw. Beschäftigungsbereich wieder eingegliedert zu werden.⁴¹¹

Vergleichbare empirische Untersuchungen finden sich auch für den britischen⁴¹² und schwedischen⁴¹³ Arbeitsmarkt. Analog den Ergebnissen von ERLINGHAGEN und BENDER ET AL stellten

⁴⁰⁷ Erlinghagen, Restrukturierung, S. 203.

⁴⁰⁸ Die Arbeitsmobilität ergibt sich an den Ein- und Austrittsraten in und aus einer Beschäftigung.

⁴⁰⁹ Rogowski/Schmid, Deregulierung, S. 26.

⁴¹⁰ Vgl. Erlinghagen, Entwicklung, S. 83. Erlinghagen widerspricht dabei Rifkin, der nicht nur mit der „Turbo-Arbeitsmarkt“-These einen unaufhörlichen Niedergang von Gesellschaft und Wirtschaft, sondern auch insgesamt ein Ende der Arbeit prognostizierte. Ergänzend dazu Jeremy Rifkin: Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft, Frankfurt/Main 2004, S. 24ff. Dazu vergleicht Erlinghagen Rifkin mit einem Arzt, der aufgrund der hohen Sterblichkeit in dem von ihm betreuten Altersheim auf das Aussterben der Gesamtbevölkerung schließt und dabei die Geburtsklinik direkt nebenan überhaupt nicht zur Kenntnis nimmt.

⁴¹¹ Vgl. Stefan Bender/Dirk Konietzka/Peter Sopp: Diskontinuität im Erwerbsverlauf und betrieblicher Kontext, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 12. Jg./2000, Heft 3, S. 475-499; ergänzend Stefan Bender/Anette Haas/Christoph Klose: Mobilität allein kann Arbeitsmarktprobleme nicht lösen - Die Entwicklung der beruflichen und betrieblichen Mobilität von 1985-1995, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.): IAB Kurzbericht, Nr. 2/1999.

⁴¹² Beispielhaft Alison Booth/Marco Francesconi/Carlos Garcia-Serrano: Job Tenure and Job Mobility in Britain, in: Industrial and Labor Relations Review, Vol. 53/1999, Nr. 1, S. 43-70, hier: S. 43ff. und Christian Dustman/Sonia Pereira: Wage Growth and Job Mobility in the U.K. and Germany, IZA-Discussion Paper, Nr. 158, Bonn 2005 sowie Katrin Golsch: Men's Labor Market Mobility in Britain - Globalization, Labor Market Flexibility and Job Insecurity, in: Hans-Peter Blossfeld/Melinda Mills/Fabrizio Bernardi (Hrsg.): Globalization, Uncertainty and Men's Careers - An International Comparison, Cheltenham 2006, S. 299-327; kontrovers: Simon Burgess/Hedley Rees: A Disaggregate Analysis of the Evolution of Job Tenure in Britain 1975-1993, in: British Journal of Industrial Relations, Vol. 36/1998, Nr. 4, S. 629-655.

⁴¹³ Beispielhaft Paul Oyer: Wage Structure and Labor Mobility in Sweden 1970-1990, Stanford 2006 und Tomas Korpi/Antje Mertens: Training Systems and Labor Mobility - A Comparison between Germany and Sweden, in: Scandinavian Journal of Economics, Vol. 105/2003, Nr. 4, S. 597-617 sowie Tomas Korpi/Michael Tåhlin: The Impact of Globalization on Men's Labor Market Mobility in Sweden, in: Hans-Peter Blossfeld/Melinda Mills/Fabrizio Bernardi (Hrsg.): Globalization, Uncertainty and Men's Careers - An International Comparison, Cheltenham 2006, S. 145-173.

TOMAS KORPI und MICHAEL TÄHLIN in einer aktuellen Studie von 2006 fest, dass es in Schweden ebenfalls keinen „Turbo-Arbeitsmarkt“ gab.⁴¹⁴ Trotz großer Veränderungen in der Ökonomie und zunehmender unterbrochener Erwerbsbiografien erwiesen sich Beschäftigungsmobilität und Arbeitsplatzfluktuation im Untersuchungszeitraum als ausgesprochen stabil. In Großbritannien gab und gibt es anders als in Deutschland und Schweden eigentlich keine Diskussion über einen so genannten Hochgeschwindigkeits-Arbeitsmarkt, denn die Fluktuations- bzw. Mobilitätsraten waren und sind dort grundsätzlich höher als in den beiden anderen Ländern.⁴¹⁵ Der Arbeitsmarkt ist gemäß anglo-atlantischer Tradition traditionell weniger stark reguliert und die Arbeitsverhältnisse deutlich kurzlebiger.⁴¹⁶

3.5 Politisch-institutionelle Maßnahmen im Untersuchungszeitraum - Auswirkungen der arbeitsmarktlichen Veränderungen auf die nationale Arbeitsmarktpolitik

Eine Reihe aktueller wissenschaftlicher Studien kommt zu dem Ergebnis, dass die Lage am Arbeitsmarkt in einer Krisensituation und der daraus abgeleiteten politischen Maßnahmen wichtige volkswirtschaftliche Determinanten sind, die sich im Sinne externer Effekte auf die weitere Entwicklung der in den Ländern ansässigen Unternehmen auswirken.⁴¹⁷

Bundesrepublik Deutschland

Im Mittelpunkt der bundesdeutschen Arbeitsmarktpolitik der 1970er und 1980er Jahre stand das Arbeitsförderungsgesetz (AFG). Mit Hilfe einer antizyklischen Konjunkturpolitik wurde ver-

⁴¹⁴ Vgl. Korpi/Tåhlin, Impact, S. 168f.

⁴¹⁵ Vgl. Booth et al, Job, S. 170ff.

⁴¹⁶ Vgl. Golsch, Labor Market, S. 321ff.

⁴¹⁷ Vgl. Werding, Einbahnstraße, S. 23f.; Gebard Flaig/Horst Rottmann: Arbeitsmarktinstitutionen und die langfristige Entwicklung der Arbeitslosigkeit - Empirische Ergebnisse für 19 OECD-Staaten, in: Thomas Raithel/Thomas Schlemmer (Hrsg.): Die Rückkehr der Arbeitslosigkeit - Die Bundesrepublik Deutschland im europäischen Kontext 1973 bis 1989, München 2009, S. 37-53, hier: S. 40; Stephen Nickell/Richard Layard: Labour Market Institutions and Economic Performance, in: Orley Ashenfelter/David Card (Hrsg.): Handbook of Labor Economics, Vol. 3/1999, Part C, S. 3029-3084; Barry Eichengreen/Torben Iversen: Institutions and Economic Performance - Evidence from the Labour Market, in: Oxford Review of Economic Policy, Vol. 15/1999, Nr. 4, S. 121-138; Richard Freeman: Labor Market Institutions Around the World, NBER Working Paper Nr. 13242/2007; Edmund Phelps: The Continent's High Unemployment - Possible Institutional Causes and Some Evidence, in: Marting Werding (Hrsg.): Structural Unemployment in Western Europe - Reasons and Remedies, Cambridge/Mass. 2006, S. 53-73; Edmund Phelps: The Economic Prosperity of Nations - Prosperity Depends on Dynamism, Dynamism on Institutions, Columbia University Center on Capitalism and Society, CCS Working Paper No. 2/2005; Olivier Blanchard/Justin Wolfers: The Role of Shocks and Institutions in the Rise of European Unemployment - The Aggregate Evidence, NBER Working Paper Nr. 7282/1999; Andrea Bassanini/Romain Duval: The Determinants of Unemployment across OECD Countries, OECD Economic Studies, Vol. 42/2006, Nr. 1, S. 7-86; Süß, Massenarbeitslosigkeit, S. 65f.

sucht, trotz der wirtschaftlichen Rezession und des Strukturwandels Arbeitsplätze zu sichern.⁴¹⁸ Kernkonzept des Gesetzes war eine zentrale Steuerung des Arbeitsmarktes durch Ausbau traditioneller Maßnahmen wie eine Stärkung der Berufsberatung, Verbesserungen bei der beruflichen Fachausbildung, staatlich unterstützte Fortbildungs- und Umschulungsmöglichkeiten sowie die Gewährung von Mobilitätszuschüssen und eine bessere Förderung von Problemgruppen.⁴¹⁹ Es zeigte sich jedoch, dass diese Maßnahmen gegenüber der Kombination aus konjunktureller und struktureller Arbeitslosigkeit nicht die gewünschte Wirkung entfalten konnten. Bereits in wirtschaftlich weniger krisenhaften Zeiten im Untersuchungszeitraum wurde ein Vollbeschäftigungsniveau nicht mehr erreicht. Die zentrale staatspolitische Arbeitsmarktgestaltung scheiterte, was TONI PIERENKEMPER als „Steuerungsutopie“⁴²⁰ bezeichnete. Außerdem stand oft weniger eine aktive Arbeitsmarktpolitik als eine strikte Haushaltspolitik im Vordergrund. Die Ausgaben für die Maßnahmen des AFG, beispielsweise für Qualifizierungs- und Umschulungsmaßnahmen, blieben damit deutlich unter den Ausgaben anderer Länder.⁴²¹ Auch verfolgte die bundesdeutsche Regierung nicht eine „Politik der Vollbeschäftigung um jeden Preis“⁴²² – eine „Vollbeschäftigungsgarantie“ für alle wurde abgelehnt.

⁴¹⁸ Vgl. Robert Schmidt: Das Arbeitsförderungsgesetz - Ein Instrument moderner Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, in: Der Betriebsberater, Heft 22/1969, S. 959-962 und ergänzend Jürgen Kühl: Das Arbeitsförderungsgesetz (AFG) von 1969 - Grundzüge seiner Arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Konzeption, in: MittAB, 15. Jg./1982, Nr. 3, S. 251-260, hier: S. 255 sowie Jürgen Zerche et al: Arbeitsmarktpolitik und -theorie, München/Wien 2000, S. 126.

⁴¹⁹ Vgl. Heinz Lampert: 20 Jahre Arbeitsförderungsgesetz, in: MittAB, 22. Jg./1989, Nr. 2, S. 173-186, hier: S. 175 und Burkart Lutz/Werner Sengenberger: Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik - Eine kritische Analyse von Zielen und Instrumenten, Göttingen 1974, S. 100ff.

⁴²⁰ Toni Pierenkemper: Der Auf- und Ausbau eines „Normalarbeitsverhältnisses“ in Deutschland im 19. und 20. Jahrhundert, in: Rolf Walter (Hrsg.): Geschichte der Arbeitsmärkte, Erträge der 22. Arbeitstagung der Gesellschaft für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 11. bis 14. April 2007 in Wien, Stuttgart 2009, S. 77-112, hier: S. 105.

⁴²¹ Vgl. Fritz Scharpf: Optionen der Arbeitsmarktpolitik in den 80er Jahren, in: Fritz Scharpf/Marlene Brockmann/Manfred Groser/Friedhart Hegner/Günther Schmid (Hrsg.): Aktive Arbeitsmarktpolitik - Erfahrungen und neue Wege, Frankfurt/New York 1982, S. 11-28, hier: S. 18f.; Günther Schmid/Bernd Reissert/Gert Bruche: Arbeitslosenversicherung und aktive Arbeitsmarktpolitik - Finanzierungssysteme im internationalen Vergleich, Berlin 1987, S. 264. Nach Aussage von Günther Schmid gibt Schweden das Fünffache für selektive arbeitsmarktpolitische Maßnahmen aus, siehe hierzu Untersuchungen in Günther Schmid: Perspektiven der Arbeitsmarktpolitik - Die Herausforderung der achtziger Jahre, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 31. Jg./1980, Nr. 2, S. 94-102, hier: S. 100f.

⁴²² Fritz Scharpf: Sozialdemokratische Krisenpolitik in Europa - Das „Modell Deutschland“ im Vergleich, Frankfurt/New York 1987, S. 198; ergänzend Bernd Mettelsiefen/Hartmut Seifert: Arbeitsmarktpolitik in der Beschäftigungskrise - Ein Rückblick, in: WSI Mitteilungen, 34. Jg./1981, Nr. 6, S. 380-392, hier: S. 380.

Großbritannien

Großbritannien hatte in der Nachkriegszeit für eine Wirtschaftspolitik mit den Mitteln der keynesianischen Nachfragesteuerung entschlossen, eine staatlich koordinierte aktive Arbeitsmarktpolitik wurde allerdings eher kritisch gesehen. Die Vorstellung einer einheitlichen Politik, die sowohl die materielle Existenzsicherung der Arbeitslosen als auch Programme zur direkten Beeinflussung von Umfang und Struktur des Arbeitskräfteangebots und der Arbeitskräfte-nachfrage umfasste, war in der britischen Arbeitsmarktpolitik kaum verbreitet.⁴²³ Ein Ministerium als zentrale Koordinierungsstelle einer konsistenten Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik wurde erst in den sechziger Jahren eingerichtet.

Bis Mitte der 1970er Jahre beschäftigte sich die britische Arbeitsmarktpolitik noch vorwiegend mit der Vermittlung von Fachkräften und der qualifikatorischen Anpassung der industriellen Arbeit an neue Erfordernisse.⁴²⁴ Mit Beginn der wirtschaftlichen Rezession versuchte die britische Regierung mit einer etwas aktiveren Arbeitsmarktpolitik, die Beschäftigungslage im Land zu verbessern. Zum einen sollten durch staatliche Zuwendungen Arbeitsplätze in den Unternehmen gesichert und zum anderen durch geförderte Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen Beschäftigung außerhalb des konventionellen Arbeitsmarktes geschaffen werden, wenn möglich mit der Gelegenheit einer weiteren Ausbildung der Arbeitssuchenden (*Employment Protection Act*). Ein weiterer Schwerpunkt lag in der Förderung von Jugendlichen mit Hilfe des *Youth Opportunity Programme (YOP)*, um sie besser und schneller ins Erwerbsleben (wieder) einzugliedern und die Arbeitslosigkeit unter Jugendlichen und jungen Erwachsenen abzubauen. Eine staatliche geordnete Lehrlingsausbildung war indes nicht vorhanden und es wurde auch von staatlichen Institutionen nicht geplant, diese einzurichten. In der Hochzeit der Arbeitslosigkeit 1981 wurden 1,2 Mio. Briten über staatliche Beschäftigungsprogramme gefördert.⁴²⁵ Das finanzielle Volumen betrug insgesamt 550 Mio. Pfund, was etwa 0,5 Prozent des Bruttoinlandsproduktes ausmachte.⁴²⁶

Die konservative Regierung unter MARGRET THATCHER wandte sich in den 1980er Jahren von einzelnen Maßnahmen einer selektiv-aktiven Arbeitsmarktpolitik ab und tendierte eher zu einer

⁴²³ Vgl. Schmid et al, Arbeitslosenversicherung, S. 56.

⁴²⁴ Vgl. Robert Lindley: Arbeitsmarktpolitik in Großbritannien, in: MittAB, 15. Jg./1982, Nr. 3, S. 312-324, hier: S. 312.

⁴²⁵ Vgl. Moy/Sorrentino, Unemployment, S. 4.

⁴²⁶ Vgl. Lindley, Arbeitsmarktpolitik, S. 318f.

grundsätzlichen Veränderung des Arbeitsmarktes.⁴²⁷ Mit den *Employment Acts* von 1980 und 1982 sowie dem *Trade Union Act* von 1978 wurden nicht nur die starken Gewerkschaften entmachtet, es wurde auch der Arbeitsmarkt flexibilisiert bzw. dereguliert sowie Lohnverhandlungen dezentralisiert.⁴²⁸ Die Abschaffung eines Mindestlohns und die Einführung zentralisierte Lohnverhandlungen sollten die hohe Lohninflation eindämmen. Durch eine Vielzahl weiterer Maßnahmen wurden Flexibilität und Mobilität der Erwerbsbevölkerung erhöht und ihre Schul- und Berufsausbildung verbessert, ferner Sozialleistungen gekürzt und das Steuersystem unternehmensfreundlicher gestaltet – trotz großer Proteste in der britischen Gesellschaft.⁴²⁹

Schweden

Schweden gehörte bis zum Beginn der Krisen während der siebziger Jahre eigentlich nicht zu den Problemfällen westeuropäischer Industrienationen. Im Gegenteil, das Land besaß eine stabile Wirtschaft und einen fortschrittlichen Sozialstaat. Seit Ende des Zweiten Weltkrieges gab es ein Recht auf Arbeit (*arbete åt alla*) und soziale Sicherheit. Schaffung und Bewahrung von Vollbeschäftigung wurde zur obersten arbeitsmarktpolitischen Maxime.⁴³⁰ Dank eines hohen und stabilen Wirtschaftswachstums konnte dieses Staatsziel und entsprechende arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitische Maßnahmen finanziert werden. Als Folge des Abkommens von Saltsjöbaden zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen gab es in den 1970er und 1980er Jahren im ganzen Land kaum Streiks und durch die sehr zentralisierten Lohnverhandlungen herrschte nur eine moderate Lohninflation.⁴³¹ Wichtigste Instrumente

⁴²⁷ Vgl. Stefan Huckemann/Ulrich van Suntum: Beschäftigungspolitik im internationalen Vergleich - Länder-Ranking 1980-1993, Gütersloh 1994, S. 137ff. und Göran Hallin: *Struggle over Strategy - States, Localities and Economic Restructuring in Sunderland and Uddevalla*, Stockholm 1995, S. 75.

⁴²⁸ Vgl. S.G.B. Henry/Marika Karanassou: *The U.K. Labour Market - Analysis of Recent Reforms*, in: S.G.B. Henry/Dennis Snower (Hrsg.): *Economic Policies and Unemployment Dynamics in Europe*, IMF, Washington D.C. 1996, S. 150-174, hier: S. 150f.

⁴²⁹ Vgl. Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen (Hrsg.): *Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland - Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen, Teil 1 - Entwicklung von Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland und anderen frühindustrialisierten Ländern*, Bonn 1996, S. 139.

⁴³⁰ Zur Begründung dieser Politik siehe Bertil Olsson: *Employment Policy in Sweden*, in: *International Labour Review*, Vol. LXXXVII/1963, Nr. 5, S. 409-434. Ergänzend Ulf Olsson: *Industrilandet*, in: Tommy Bengtsson/Stafan Högberg et al (Hrsg.): *Äventyret Sverige - En ekonomisk och social historia*, Stockholm 1993, S. 49-109.

⁴³¹ Vgl. Günther Schmid: *Modell Schweden ein Vorbild?*, in: *MittAB*, 22. Jg./1989, Nr. 1, S. 75-84, hier: S. 76. Hintergrund dieser Politik war das Lohnverhandlungsmodell der Gewerkschaftsfunktionäre Gösta Rehn und Rudolf Meidner (das so genannte „Rehn-Meidner-Modell“), das 1951 beim jährlichen LO-Kongress präsentiert wurde. Das Modell basierte auf zwei Pfeilern: auf einer restriktiven Finanzpolitik und auf einer solidarischen Lohnpolitik. Siehe dazu Rudolf Meidner/Anna Hedborg: *Modell Schweden - Erfahrungen einer Wohlfahrtsgesellschaft*, Frankfurt/Main 1984; Lennart Erixon: *Das Rehn-Meidner-Modell - Ein dritter Weg zwischen Keynesianismus und Monetarismus*, in: Claudius Riegler/Olaf Schneider (Hrsg.): *Schweden im Wandel - Entwicklungen-Probleme-Perspektiven*, Berlin 1999, S. 51-84; Claudius Riegler: *Schweden im Wandel*, in: Claudius Riegler/Olaf Schneider (Hrsg.): *Schweden im Wandel - Entwicklungen-Probleme-Perspektiven*, Berlin 1999, S. 15-19; Gösta

der Arbeitsmarktpolitik waren Fortbildungen in einem dichten Netz staatlicher Berufsbildungszentren sowie Umzugskostenzuschüsse zur Förderung der regionalen Mobilität. Nur wenn bei Arbeitslosen die Vermittlung auf neue Arbeitsplätze überhaupt nicht möglich war, sollten im Notfall arbeitsplatzerhaltende Subventionen, Arbeitsplatzbeschaffungsmaßnahmen und eine direkte Beschäftigung im öffentlichen Sektor bezahlt werden. Die Umsetzung dieser Politik wurde komplett aus Steuermitteln finanziert. Schon Ende der sechziger Jahre betrug die öffentlichen Ausgaben für diese äußerst aktiv gestaltete Arbeitsmarktpolitik bereits 1,5 Prozent des schwedischen Bruttosozialproduktes⁴³²

Mit dem Ende der langjährigen Hochkonjunktur Mitte der 1970er Jahre wurden die Mittel der Arbeitsmarktpolitik⁴³³ weiter ausgeweitet, und (anders als im ursprünglichen Modell vorgesehen) sogar direkte Subventionen zur Erhaltung von einzelnen Arbeitsplätzen im Industriesektor verwendet.⁴³⁴ Es wurde fortlaufend versucht, durch umfangreiche staatliche Intervention Arbeitslosigkeit zu verhindern und einen hohen Beschäftigungsstand zu gewährleisten. Zur politischen Maxime wurde es, möglichst viele Industriearbeitsplätze um jeden Preis zu erhalten. Die staatlichen Kosten dafür waren sehr hoch, und durch die Subventionierung verzögerte sich auch die Anpassungsfähigkeit der schwedischen Industrie an die neuen globalen Wirtschaftsbedingungen. Vielerlei Verstaatlichungsaktionen der Regierung, wie beispielsweise in der Werftenindustrie, verlangsamten zumindest einen notwendigen Arbeitsplatzabbau, womit jedoch die in früheren Jahren oft betonte Anpassung an den Strukturwandel verhindert wurde. Andererseits fehlten damit auch Arbeitskräfte in neuen innovativen und produktiven Industrien. Im Gegensatz zum Rückgang der Industriebeschäftigung kam es zu einem starken

Edgren/Karl-Olof Faxén/Clas-Eric Odhner: Wage Formation and the Economy, London 1973; Günther Schmid: Arbeitsmarktpolitik in Schweden und in der Bundesrepublik, in: Fritz Scharpf et al (Hrsg.): Aktive Arbeitsmarktpolitik - Erfahrungen und neue Wege, Frankfurt/New York 1982, S. 29-62, hier: S. 44.

⁴³² Vgl. Günther Schmid: Die Finanzierung der Arbeitsmarktpolitik - Schweden, Diskussionspapier IIM/LMP 84-21a, Wissenschaftszentrum Berlin, Berlin 1984, S. I und Anders Fordlund/Ann-Sofie Kolm: Active labour market policies and real-wage determination - Swedish evidence, Office of Labour Market Policy Evaluation, Working Paper University of Uppsala, Nr. 7/2000, S. 7.

⁴³³ Bzw. der Haushalt der Arbeitsmarkbehörde AMS. Die Ausgaben für die Arbeitsmarktpolitik betrug 1975/76 ca. 5 Mrd. SEK, was zwei Prozent des BIP bzw. fünf Prozent aller Staatsausgaben entsprach. Vgl. Nordiska ministerrådet (Hrsg.): Arbetsmarknadspolitiken i de nordiska länderna under konjunkturedgången 1975-76, Oslo 1977, S. 20.

⁴³⁴ Vgl. Scharpf, Krisenpolitik, S. 131ff. Die Aufwendungen für die aktive Arbeitsmarktpolitik stiegen von 1,8 Prozent des Bruttosozialproduktes im Haushaltsjahr 1975/76 auf 3,1 Prozent im Haushaltsjahr 1977/78, also fast eine Verdopplung der Ausgaben. Ergänzend Nordiska ministerrådet, Arbetsmarknadspolitiken, S. 18ff.

Anstieg der Beschäftigung im öffentlichen Sektor, der zwischen 1973 und 1979 seinen Anteil an den Erwerbstätigen um 26 Prozent steigern konnte.⁴³⁵

Was nach dem Saltsjöbaden-Abkommen eigentlich als unvorstellbar angenommen wurde, wurde im Frühjahr 1980 möglich – Arbeitskämpfe im öffentlichen wie auch im privaten Sektor legten das wirtschaftliche und öffentliche Leben in Schweden größtenteils lahm.⁴³⁶ Die schwedischen Regierungen wollten einen nach verschiedenen Währungsabwertungen erreichten Wettbewerbsvorteil auf den Exportmärkten durch eine geringe Inflationsrate ausbauen. Dazu waren in der Einkommenspolitik nur sehr moderate Lohnsteigerungen möglich, worauf sich die Gewerkschaften (auch durch interne Spannungen bedingt) aber kaum einließen. Darauf folgende Lohnabschlüsse in Rekordhöhe führten zu einem stetigen Verfall der Wettbewerbsfähigkeit und beschleunigten die Inflation.⁴³⁷

3.6 Entwicklung des staatlich geförderten berufsfachlichen Aus- und Weiterbildungsangebots als wichtigen Bausteine der Arbeitsmarktpolitik

In allen drei Ländern nahm der Ausbau staatlich initiiertes, organisierter und geförderter berufsfachlicher Aus- und Weiterbildungsprogramme im Untersuchungszeitraum eine bedeutende Stellung in der Arbeitsmarktpolitik ein, die einen weiteren, entscheidenden Einfluss auf die Qualifizierung der Arbeitskräfte in den Unternehmen hatte.

Entwicklung der berufsfachlichen Ausbildungsangebote

In der Bundesrepublik Deutschland findet sich grundsätzlich ein hochgradig institutionalisiertes Bildungssystem.⁴³⁸ Die duale Ausbildung mit einer parallelen berufsfachlichen (nicht-akademische) Ausbildung junger Leute in einem Unternehmen und in einer staatlichen Berufs-

⁴³⁵ Vgl. Scharpf, Krisenpolitik, S. 135ff. Im Gegensatz dazu stieg der Anteil der öffentlichen Beschäftigung in anderen Ländern nur um neun Prozent. Ergänzend Roger Mörtvik/Asa Regnér: The Labour Market and Part-Time Work in Sweden, in: Martina Klein (Hrsg.): Part-Time Work in Europe, Frankfurt/Main 1997, S. 187-194.

⁴³⁶ Vgl. Scharpf, Krisenpolitik, S. 139.

⁴³⁷ Eine umfassende Analyse der Wirtschaftsentwicklung und -politik von 1985 bis 2000 in Schweden (und mit Finnland vergleichend) findet sich im Bericht von Thomas Hagberg/Lars Jonung/Jaako Kiander/Pentti Vartia: Den ekonomiska krisen i Finland och Sverige - Uppgången, fallet och återhämtningen 1985-2000, in: Juhana Aunesluoma/Susanna Fellman (Hrsg.): Från olika till jämlika - Finlands och Sveriges ekonomier på 1900-talet, Helsinki 2006, S. 86-150.

⁴³⁸ Vgl. Jutta Allmendinger: Educational Systems and Labor Market Outcomes, in: European Sociological Review 5. Jg./1989, Heft 3, S. 231-250, hier: S. 234.

schuleinrichtung konnte schon vor dem Untersuchungszeitraum auf eine lange Tradition verweisen.⁴³⁹ Mit der Verabschiedung des Berufsbildungsgesetzes 1969 wurde das deutsche Berufsausbildungssystem der veränderten Arbeitsumwelt angepasst und die verschiedenen historisch gewachsenen Ausbildungswege von Handwerk, Industrie und Handel einer gemeinsamen bundeseinheitlichen Regelung unterworfen.⁴⁴⁰ Mit der engen Verbindung von Theorie und Praxis standen in großem Maße gut ausgebildete Fachkräfte bereits zu Beginn ihrer beruflichen Karriere dem Arbeitsmarkt zur Verfügung.⁴⁴¹ Das förderte *vice versa* die Entwicklung qualifizierter Arbeitsplätze.

Das Hochschulwesen ist die zweite Säule der beruflichen Bildung in Deutschland. Bis in die 1960er Jahre war es allerdings wenig differenziert und konzentrierte sich auf die wissenschaftliche Ausbildung.⁴⁴² Es gab neben den Universitäten nur wenige auf bestimmte Fachbereiche (beispielsweise Pädagogik oder Theologie) spezialisierte berufsfachliche Hochschulen. Das änderte sich Ende der sechziger Jahre mit der „Großen Bildungsreform“⁴⁴³ oder „Bildungsexpansion“⁴⁴⁴. Im Zuge derer wurde das Hochschulwesen ausgebaut und mehr differenziert, Zulassungsbeschränkungen zu Studiengängen abgebaut sowie das Bundesausbildungsförderungsgesetz (BaföG) zur finanziellen Unterstützung Studierender verabschiedet. Mit der Gründung

⁴³⁹ Siehe dazu Wolfgang Streeck/Josef Hilbert/Karl-Heinz von Kevelaer/Friederike Maier/Hajo Weber: Steuerung und Regulierung der beruflichen Bildung - Die Rolle der Sozialpartner in der Ausbildung und beruflichen Weiterbildung in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin 1987; Gerhard Bosch: The Dual System of Vocational Training in Germany. Is it still a Model? Rôle des acteurs et des collaborations, in: Diana-Gabrielle Tremblay/Pierre Doray (Hrsg.): Vers de nouveaux modes de formation professionnelle?, Québec 2000, S. 91-114; Rolf Dobischat/Karl Düsseldorf: Berufliche Bildung und Bildungsforschung, in: Rudolf Tippelt/Bernhard Schmidt (Hrsg.): Handbuch Bildungsforschung, Wiesbaden 2009, S. 383-404. Vorläufer im Sinne einer systematischen Berufsausbildung im Bereich handwerklicher Berufe waren bereits im Mittelalter feststellbar. Anfangs handelte es sich noch um eine betriebliche Ausbildung, die um bestimmte schulische Elemente wie das Erlangen von Lese- und Rechenfähigkeiten ergänzt wurde. Erst im Rahmen der Einführung einer allgemeinen Schulpflicht im 17. und 18. Jahrhundert in den deutschen Staaten nahm das Ausbildungssystem eine duale Form an. Mit der Gewerbeordnung von 1869 des Norddeutschen Bundes (und der späteren Übernahme in die Gesetze des Deutschen Reichs) wurde eine Art Berufsschulpflicht festgelegt und mit dem Handwerkerschutzgesetz von 1897 ein staatlich überwachtetes Lehrlingswesen geschaffen. Siehe dazu Jörg-Peter Pahl: Berufsbildung und Berufsbildungssystem - Darstellung und Untersuchung nicht-akademischer und akademischer Lernbereiche, Bielefeld 2012, S. 11ff. und S. 68; Susanne Steinmann: Bildung, Ausbildung und Arbeitsmarktchancen in Deutschland - Eine Studie zum Wandel der Übergänge von der Schule in das Erwerbsleben, Wiesbaden 2000, S. 21; Renate Neubäumer: Der Ausbildungsstellenmarkt in der Bundesrepublik Deutschland - Eine theoretische und empirische Analyse, Berlin 1999, S. 27ff.

⁴⁴⁰ Vgl. Wolf-Dietrich Greinert: Berufsqualifizierung und dritte Industrielle Revolution - Eine historisch-vergleichende Studie zur Entwicklung der klassischen Ausbildungssysteme, Baden-Baden 1999, S.39ff. und S.77ff.

⁴⁴¹ Vgl. Ulrich Teichler: Zum Wandel von Bildung und Ausbildung in den 70er und 80er Jahren, in: MittAB, 18. Jg./1985, Heft 2, S. 167-176.

⁴⁴² Vgl. Ulrich Teichler: Hochschulbildung, in: Rudolf Tippelt/Bernhard Schmidt (Hrsg.): Handbuch Bildungsforschung, Wiesbaden 2009, S. 424-444, hier: S. 434.

⁴⁴³ Ute Arentzen/Eggert Winter (Hrsg.): Gabler Wirtschafts-Lexikon, Wiesbaden 1997, S. 661.

⁴⁴⁴ Teichler, Wandel, S. 167.

von Fachhochschulen zu Beginn der siebziger Jahre war außerdem die Absicht verbunden, Studiengänge einzuführen, die durch einen stärkeren Anwendungsbezug und kürzere Studienzeiten gekennzeichnet waren. Sie sollten praxisnäher auf berufliche Tätigkeiten vorbereiten.

Die beruflichen Ausbildungssysteme in Schweden und Großbritannien waren im Untersuchungszeitraum mit dem deutschen (dualen) System nicht direkt vergleichbar. Die Verknüpfung zwischen beruflicher Theorie und Praxis waren traditionell weit weniger eng. In Schweden erfolgte die fachliche Ausbildung junger Menschen zu Beginn ihres beruflichen Werdegangs (*grundläggande yrkesutbildning*) bis in die siebziger Jahre rein als theoretisch ausgerichteten Vollzeitunterricht an staatlich-schulischen Einrichtungen.⁴⁴⁵ In den sechziger Jahren kam es zu einer Reihe von Reformen im Bildungssystem, die das Modell der Berufsausbildung veränderten und mehr berufspraktische Elemente integrierten. Berufsanfänger konnten an einer weiterführenden Schule neben einem allgemein bildendenden Programm, das auch ein späteres Hochschulstudium ermöglichte, aus mehreren berufsbildenden Programmen wählen, die auf die verschiedenen Berufsarten vorbereiteten. Um den notwendigen Praxisbezug sicherzustellen, musste ein bestimmter Prozentsatz der Ausbildungszeit als Betriebspraktika stattfinden. Zusätzlich gab es in Schweden seit den sechziger Jahren noch die Besonderheit der beruflichen Erwachsenenbildung (*yrkesutbildning för vuxna*).

Der schwedische Hochschulsektor war historisch bedingt nur auf wenige traditionelle Lehreinrichtungen beschränkt. Die Universitäten waren hauptsächlich allgemeinbildend ausgerichtet. Auch in Schweden wurde das Hochschulwesen ab den 1960er und 1970er Jahren intensiv aus- und umgebaut.⁴⁴⁶ Neben den Universitäten (*universitet*) wurden anwendungsorientierte und berufsorientiertere Fachhochschulen (*fackhögskolor*) eingerichtet, die in Angebot und Organisationsform den deutschen Einrichtungen vergleichbar sind. Als dritte Säule des schwedischen Hochschulwesens finden sich ebenso ab den siebziger Jahren vermehrt in kleineren Städten so genannte *högskolor*. Sie haben kein so breit gefächertes Ausbildungsangebot und

⁴⁴⁵ Vgl. Peter Håkansson/Anders Nilsson (Hrsg.): *Yrkesutbildnings formering i Sverige 1940-1975*, Lund 2013; *Statens offentliga utredningar - Diskrimineringskommittén (SOU 2006:22): En sammanhållan diskrimineringslagstifning, Del 1*, Stockholm 2006, S. 451ff.; *Statens offentliga utredningar (SOU 2006:115): Eftergymnasiala yrkesutbildningar - beskrivning, problem och möjligheter*, Stockholm 2006, S. 15ff.

⁴⁴⁶ Vgl. Christina Cliffordson: *Från elituniversitet till masshögskola - Utbildningsexplosionen och individuella förutsättningar för högre utbildning*, in: Lennart Wikander/Christina Gustafsson/Ulla Riis/Lena Larson (Hrsg.): *Pedagogik som examensämne 100 år*, Uppsala 2009, S. 141-162; *Högskoleverket (Hrsg.): Högre utbildning och forskning 1945-2005 - en översikt, Rapport 2006:3*, Stockholm 2006.

nicht alle Forschungsressourcen wie Universitäten. Außerdem können sie in den meisten Fällen keinen postgradualen Grad vergeben.

In Großbritannien war das Arbeitsmarktsystem traditionell so ausgelegt, dass Arbeitskräfte ohne einschlägige Vorqualifizierungen rekrutiert und schnell produktiv eingesetzt werden konnten – Mobilitätspfade von Arbeitsplätzen mit geringen bis zu solchen mit hochkomplexen Anforderungen ermöglichten eine schrittweise Qualifizierung.⁴⁴⁷ Ein innerbetrieblicher Aufstieg war an die Bewährung im Betriebs- bzw. Produktionsprozess gebunden. Junge Menschen konnten bereits in der allgemeinen Sekundarschule erste berufsbezogene Fächer wählen und Praktika in Betrieben machen.⁴⁴⁸ Nach dem Ende der Schulpflicht war es für sie möglich, in ein mit einer (anlernenden) Ausbildung verbundenes Beschäftigungsverhältnis (*apprenticeship*) zu beginnen und sich im Unternehmen später je nach Arbeitsstelle weiterqualifizieren zu lassen (*training on the job*) oder ohne weitere berufliche Ausbildung direkt in das Arbeitsleben einsteigen.⁴⁴⁹ Die Lehrlingsausbildung bzw. die betriebliche Anlernphase wurde traditionell von staatlicher Seite kaum reglementiert, Dauer und Inhalte waren nicht vorgeschrieben und konnten sehr unterscheiden. Lehrlinge zu Beginn ihrer fachlichen Ausbildung arbeiteten hauptsächlich in den Unternehmen und besuchten nur einmal wöchentlich eine berufsbezogene, öffentliche Bildungseinrichtung. Es herrschten somit marktnahe, privatwirtschaftliche und betriebsspezifische Ausbildungsanstrengungen vor.⁴⁵⁰ Andererseits konnten junge Menschen auf eine weiterführende Sekundarschule bzw. ein *college* gehen und dort wählen, ob

⁴⁴⁷ Vgl. Christoph Köhler/Rainer Schultz-Wild: Der gemeinsame Forschungsgegenstand „Südwerk“ - Struktur und Entwicklung eines betrieblichen Arbeitsmarktes, in: Christoph Köhler/Peter Preisendörfer (Hrsg.): Betrieblicher Arbeitsmarkt im Umbruch - Analysen zur Mobilität, Segmentation und Dynamik in einem Großbetrieb, Frankfurt/Main 1989, S. 11-30, hier: S. 21.

⁴⁴⁸ Vgl. Rüdiger Ahrens: Zwischen Tradition und Erneuerung - Bildungssystem und berufliche Ausbildung, in: Hans Kastendiek/Karl Rohe/Angelika Volle (Hrsg.): Großbritannien - Geschichte-Politik-Wirtschaft-Gesellschaft, Frankfurt/Main 1999, S. 523-542, hier: S. 528ff.; Karl-Siegbert Rehberg (Hrsg.): Differenz und Integration - Die Zukunft moderner Gesellschaften, Verhandlungen des 29. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie im Oktober 1996 in Dresden, Bd. III, Opladen/Wiesbaden 1997, S. 558; Stefan Hilmert: Ausbildungssysteme und Arbeitsmarkt - Lebensläufe in Großbritannien und Deutschland im Kohortenvergleich, Wiesbaden 2001, S. 101ff.

⁴⁴⁹ Vgl. Greinert, Berufsqualifizierung, S.26ff. und 56ff.

⁴⁵⁰ Siehe dazu u.a. Marc Maurice/François Sellier/Jean-Jacques Silvestre: The Social Foundations of Industrial Power - A Comparison of France and Germany, Cambridge/Mass. 1984; David Marsden: A Theory of Employment Systems - Micro-Foundations of Societal Diversity, Oxford 1999; David Marsden: Labour market segmentation in Britain - The decline of occupational labour markets and the spread of "entry tournaments", in: *Economies et Sociétés*, Nr. 28/2007, S. 965-998; Marc Maurice/Arndt Sorge (Hrsg.): Embedding Organizations, Amsterdam/Philadelphia 2000, S. 1-6; Christoph Köhler: Arbeits- und Produktionssysteme im internationalen Vergleich - Deutschland, Spanien, Frankreich und Japan, in: *Industrielle Beziehungen*, 2. Jg./1995, Heft 3, S. 223-250.

sie an einer Vollzeitausbildung für einen bestimmten Beruf oder einem praxisbezogenen Lernprogramm, also einem modularen theoretischen Unterricht mit ergänzenden berufsbezogenen, betrieblichen Praxisteilen teilnehmen. Die berufsbezogenen Fächer konnten dabei mit allgemeinen (akademischen) Fächern kombiniert werden. Erst in den 1990er Jahren wurde im Zuge mehrerer Reformen die Lehrlingsausbildung (beispielsweise durch Einführung einheitlicher Standards, Einrichtung fachlicher Berufsschulen oder Verbesserungen bei der Berufsschullehrerausbildung) reformiert.⁴⁵¹ Das Hochschulwesen hatte sich in Großbritannien während der 1970er und 1980er Jahre im Gegensatz zu den beiden anderen Ländern weitaus weniger verändert. Die traditionellen, allgemeinbildenden Universitäten waren weiter vorherrschend. Es wurden zwar auch neue Hochschulen für eine stärker berufsorientierte Wissensvermittlung gegründet, aber in weitaus geringer Zahl.

Entwicklung der berufsfachlichen Weiterbildungsangebote

Ein weiterer Baustein einer aktiven Arbeitsmarktpolitik bildeten im Untersuchungszeitraum staatlich geförderte berufliche Weiterbildungsmaßnahmen.⁴⁵² HERMANN GUKENBIEHL definiert Weiterbildung als „Wiederaufnahme oder Fortsetzung des organisierten Lernens nach Beendigung einer ersten schulischen Bildungs- oder beruflichen Ausbildungsphase“⁴⁵³. Für Schweden kann das entsprechende Angebot als sehr umfassend und komplex beschrieben werden. Dabei ist allerdings zu beachten, dass es dort traditionell immer eine starke Vermischung beruflicher Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen von staatlicher Seite gab. Ein besonderes Beispiel ist die bereits beschriebene Erwachsenenbildung in kommunalen Einrichtungen. Bei dieser konnte primär ein staatlich finanzierter, qualifizierender Berufsausbildungsabschluss (*kvalificerad yrkesutbildning*) nachgeholt werden. Die meisten Kommunen boten auch so genannte Aufbau- und Ergänzungsausbildungen (*kompletterande utbildning*) und weiterführende fachberufliche Bildungsgänge an Volkshochschulen (*folkhögskoloran*) an. Kennzeichen schwedischer Arbeitsmarktpolitik war im Untersuchungszeitraum die starke Bindung volks-

⁴⁵¹ Vgl. Ahrens, Tradition, S. 531; Rolf Schmucker: Großbritannien - Das Ende den „konservativen Revolution“?, in: Hans-Jürgen Bieling/Frank Deppe (Hrsg.): Arbeitslosigkeit und Wohlfahrtsstaat in Westeuropa - Neun Länder im Vergleich, Opladen 1997, S. 55-88, hier: S. 79.

⁴⁵² Vgl. Ekkehard Nuissel: Weiterbildung/Erwachsenenbildung, in: Rudolf Tippelt/Bernhard Schmidt (Hrsg.): Handbuch Bildungsforschung, Wiesbaden 2009, S. 405-420.

⁴⁵³ Hermann Gukenbiehl: Bildung und Bildungssystem; in: Bernhard Schäfers/Wolfgang Zapf (Hrsg.): Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands, Opladen 2001, S. 89-103, hier: S. 101.

wirtschaftlicher Ressourcen an eine Qualifikations- und Beschäftigungsförderung in einem wesentlich höheren Umfang als in den anderen beiden Staaten.⁴⁵⁴ Der Aufbau von Humankapital durch staatlich gelenkte Weiterbildung war (neben einer verbesserten Vermittlung) eines der wichtigsten Instrumente der aktiven Arbeitsmarktpolitik. Dabei kann allerdings von einer Art „Zuckerbrot und Peitsche“-Strategie gesprochen werden: Von staatlicher Seite wurden viele arbeitsmarktpolitische Maßnahmen und eine generöse Unterstützung bei Arbeitslosigkeit angeboten, dafür mussten aber auch Nachweise über Schulungsmaßnahmen und die Suche nach Arbeitsmöglichkeiten geführt werden. Dabei hatte der Arbeitssuchende hinsichtlich eines neuen Arbeitsplatzes eine große Flexibilität mitzubringen – sowohl geographisch wie auch beruflich. Bei Verweigerung musste notfalls mit reduzierten Zahlungen gerechnet werden.⁴⁵⁵

Staatlich organisierte Weiterbildungsangebote in Deutschland können für die 1970er und 1980er Jahre dagegen eher als zurückhaltend beschrieben werden. Hier wurde kein vergleichbar dichtes Netz öffentlicher Berufsbildungszentren und Qualifizierungseinrichtungen installiert. Das Kursangebot der nur wenigen vorhandenen staatlich finanzierten Zentren passte außerdem kaum zu den Bedürfnissen der Arbeitssuchenden und verfehlte damit wichtige Zielgruppen, denn das Angebot bestand primär aus fachlichen Fortbildungsmaßnahmen für bereits beschäftigte Arbeitnehmer – die Gruppe der Erwerbslosen ohne Berufsausbildung, Angelernte oder Geringqualifizierte, die solch eine Qualifizierung wesentlich dringender benötigten, wurden mit diesen Kursen nicht erreicht.⁴⁵⁶ Durch den einerseits stetigen Anstieg der Qualifikationsanforderungen am Arbeitsmarkt und andererseits zunehmenden Ausschluss von Qualifizierungsmaßnahmen verschlechterten sich folglich die Beschäftigungsperspektiven jener Randgruppen kontinuierlich.

Auch in Großbritannien gab es bis in die achtziger Jahre für Erwerbslose ohne Berufsausbildung oder gering qualifizierte Arbeitskräfte kaum staatlich geförderte Weiterbildungsmöglichkeiten. Das Angebot beschränkte sich auf wenige, allgemein- und berufsbildende Abendkurse von privaten Trägern, Hochschulvorbereitungskurse sowie Umschulungsmaßnahmen an *Further Education Colleges*. Staatliche Bildungsinstitutionen wurden selten eingerichtet, es

⁴⁵⁴ Vgl. SOU 1996:34, S. 13. Zur Anzahl Personen in Schweden, die sich in Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen befanden siehe Tab. 5.3 in SOU 1978:60, S. 97.

⁴⁵⁵ Vgl. Ulrich Walwei: Strategien für mehr Beschäftigung und weniger Arbeitslosigkeit - Internationale Erfahrungen und ihre Übertragbarkeit in Deutschland, in: Gert Schmidt (Hrsg.): Kein Ende der Arbeitsgesellschaft - Arbeit, Gesellschaft und Subjekt im Globalisierungsprozess, Berlin 1999, S. 45-67, hier: S. 51.

⁴⁵⁶ Vgl. Scharpf, Krisenpolitik, S. 280.

gab lediglich Beihilfen für bestimmte privat organisierte Fördermaßnahmen. Aufgrund der strukturellen Schwäche des beruflichen Erstausbildungssystems bestand ein ständiger systemimmanenter Zwang zur Förderung der beruflichen Nachqualifizierung von Arbeitskräften.⁴⁵⁷ Dies mussten dann die Unternehmen in eigener Verantwortung übernehmen.

⁴⁵⁷ Vgl. Stefan Schröter: Berufliche Weiterbildung in Großbritannien für gering qualifizierte Arbeitskräfte, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin 2003, S. 1.

4. Unternehmen im Spannungsfeld der wirtschaftlichen Krisen und der strukturellen Veränderungen der 1970er und 1980er Jahre – Die betrieblichen Fallstudien

Neben exogenen Einflüssen haben auch endogene Strukturveränderungen eine bedeutende Wirkung auf die Organisation und die strategischen Entscheidungen von Unternehmen. Dies wird nachfolgend beschrieben und die entsprechenden Auswirkungen werden im Rahmen von betrieblichen Fallstudien dargestellt.

4.1 Endogene Strukturveränderungen in den Unternehmen

Industriesoziologen und Arbeitsmarktforscher stellten in den 1980er Jahren die These auf, dass sowohl externe wie interne Einflüsse in einem System „Unternehmen“ für einen nachhaltigen Anpassungs- bzw. Veränderungsdruck sorgten.⁴⁵⁸ Spätere Forschungsarbeiten konnten diese These stützen.⁴⁵⁹ Folgende Treiber wurden dabei als Promotoren in den Unternehmen herausgearbeitet:

- **Höhere Netto-Kostenbelastungen:** Die im Untersuchungszeitraum verglichen mit den Vorjahren deutlich höheren Produktionskosten, ursächlich verbunden mit gestiegenen Güterpreisen und höheren Personalkosten, ließen sich durch die Wettbewerbssituation meist nur eingeschränkt über höhere Produktpreise an die Kunden weiterreichen.⁴⁶⁰ Waren-produzierende Unternehmen waren gezwungen, Netto-Kostensteigerungen selbst zu verkraften und durch mehr Rationalisierungen, effizientere Produktionsabläufe und einen weiteren Arbeitskräfteabbau Kosten zu sparen. Bei vielen Firmen ließ sich außerdem ein Trend weg von der margenärmeren, reinen Produktfertigung hin zu ergänzenden, aber margenstärkeren ergänzenden Dienstleistungsangeboten (beispielsweise Service- und Wartungsverträge) erkennen.

⁴⁵⁸ Siehe dazu Rainer Schultz-Wild et al: Flexible Fertigungssysteme und -zellen im Rahmen neuer Fabrikstrukturen in der Bundesrepublik Deutschland, FAST Internal Paper, No. 135D, Brüssel 1987; Christoph Nuber/Rainer Schultz-Wild/Ruth Fischer-Krippendorf/Frank Rehberg: EDV-Einsatz und computergestützte Integration in Fertigung und Verwaltung von Industriebetrieben, München 1987; Pries, Wandel; Leif Melin: Strukturförändringar, företagsstrategier och lokala aktörer, Linköping 1983, S. 197ff.

⁴⁵⁹ Dazu beispielhaft Jörg Schweikart: Integrative Prozeßkostenrechnung, Wiesbaden 1997, Michael Schehl: Die Kostenrechnung der Industrieunternehmen vor dem Hintergrund unternehmensexterner und -interner Strukturveränderungen, Berlin 1994 und Erich Zahn: Modellierung von Logistikketten, in: Hans-Christian Pfohl (Hrsg.): Management der Logistikkette – Kostensenkung-Leistungssteigerung-Erfolgspotential, Berlin 1994, S. 35-72.

⁴⁶⁰ Beispielsweise wenn der Markt durch eine stark polypolistische Orientierung keine höheren Preise zulässt.

- Verbreitung moderner Informationstechnologien: Ab den 1970er Jahren bekam die Computertechnologie eine spürbar stärkere Bedeutung und die betriebsinternen Informations- und Produktionssysteme wurden entsprechend angepasst.⁴⁶¹ Arbeits- und Fertigungsprozesse konnten arbeitssparender und effizienter ausgestaltet werden.⁴⁶² Damit veränderten sich gleichzeitig die betrieblichen Produktionsregime – statt der reinen linearen Massen-Fließbandfertigung ging der Entwicklungstrend hin zur eigenverantwortlichen Gruppen- und einer stärker an Kundenwünschen orientierten Werkstattfertigung. Die in Unternehmen vormals eher berufsbezogene und funktional gestaltete Arbeitsteilung in den Produktionsabläufen entwickelte sich hin zu einem mehr prozessorientierten und kooperativen Arbeitsstil.
- Diskussion zur „Humanisierung von Arbeit“: Mit Kostenreduktionen, Prozessumstrukturierungen, Veränderungen von Fertigungsmethoden und der Neudefinition bzw. Neustrukturierung betrieblicher Arbeit verbunden war eine intensiv geführten Diskussion über die so genannte „Humanisierung von Arbeit“, also der Verbesserung von Arbeitsstrukturen und -prozessen mit dem Ziel, die Arbeitswelt möglichst menschengerecht zu gestalten.⁴⁶³ An die Stelle des fordistisch bzw. tayloristisch geprägten technischen und ökonomischen Determinismus unter dem Paradigma dezidiert arbeitsergliederung trat eine Neuausrichtung der „betrieblichen Rationalisierungspraxis“⁴⁶⁴.

⁴⁶¹ Vgl. Andreas Boes/Tobias Kämpf/Thomas Lühr: Von der „großen Industrie“ zum „Informationsraum“ - Informatisierung und der Umbruch in den Unternehmen in historischer Perspektive, in: Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael/Thomas Schlemmer (Hrsg.): Vorgeschichte der Gegenwart - Dimensionen des Strukturbruchs nach dem Boom, Göttingen 2016, S. 57-66.

⁴⁶² Vgl. Michael Beckmann/Lutz Bellmann: Betriebliche Suche nach qualifizierten Arbeitskräften in West- und Ostdeutschland, in: Uschi Backes-Gellner/Matthias Kräkel/Bernd Schauenberg/Gunter Steiner (Hrsg.): Flexibilisierungstendenzen in der betrieblichen Personalpolitik - Anreize, Arbeitszeiten und Qualifikationen, München 2000, S. 204-232, hier: S. 207.

⁴⁶³ Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Humanisierung der Arbeit, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55074/humanisierung-der-arbeit-v9.html> (Aufruf 11.2016). Bis zum Ende der sechziger Jahre herrschte noch die Hoffnung, dass mit zunehmender Automatisierung und Mechanisierung in der Arbeitswelt die negativen Belastungen tayloristischer Arbeitsformen behoben würden. Als diese Hoffnungen sich für die meisten Arbeitnehmer jedoch nicht erfüllten, wurde ein Handlungsbedarf festgestellt und eine Diskussion zu einer „humaneren Arbeitswelt“ in vielen Betrieben und den Gewerkschaften begonnen. Dazu ergänzend Clar/Doré, Bedeutung, S. 171.

⁴⁶⁴ Pries, Wandel, S. 61.

Humane und soziale Personalressourcen erfuhren eine Neufokussierung – der Informations- und Wissenskreislauf zwischen unterschiedlichen Arbeitstätigkeiten sollte nun möglichst eng und geschlossen gehalten werden.⁴⁶⁵

- Neue und veränderte Qualifikationsanforderungen an die Arbeitnehmer: Mit einer Weiterentwicklung von betrieblichen Informationssystemen und Fertigungsmethoden waren für die Beschäftigten auch qualifikatorische Veränderungen verbunden. Das bedeutete, dass bestimmte Qualifikationsprofile, wie beispielsweise einige handwerkliche Berufe oder bisher nur angelernte Beschäftigte ohne eine fachliche Ausbildung, oft nicht mehr den neuen qualifikatorischen Anforderungen der veränderten betrieblichen Fertigungsprozesse entsprachen. Sowohl die Unternehmen als auch die Beschäftigten waren gezwungen, notwendige Qualifikationen durch eine grundlegende berufsfachliche Erstausbildung zu fundieren und diese ergänzend durch betriebliche Weiterbildungen zu aktualisieren bzw. weiter auszubauen.⁴⁶⁶

Es wurde offensichtlich, dass qualifizierte und motivierte Fachkräfte immer wichtiger für die weitere Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wurden. Sie schienen die besten Voraussetzungen zu besitzen, sich an das volatile und schnell ändernde Umfeld am besten und am schnellsten anpassen zu können. Die Nachfrage bei den Unternehmen nach qualifizierten Arbeitnehmern stieg nach Analysen der OECD im Untersuchungszeitraum jedenfalls bedeutend an.⁴⁶⁷

- Veränderungen in Unternehmenskultur und -werten: Dazu zählen beispielsweise stärkere Mitsprachemöglichkeiten der Beschäftigten in einigen Unternehmen, d.h. die gestiegenen Möglichkeiten der Einflussnahme im Unternehmen durch eine bessere Beteiligung an betrieblichen Entscheidungswegen. Kritik an unternehmerischen Strategien und neue Gestaltungsansprüche wurden möglich. Werteveränderungen waren

⁴⁶⁵ Vgl. Thomas Malsch: Erfahrungswissen versus Planungswissen - Facharbeiterkompetenz und informationstechnologische Kontrolle am Beispiel der betrieblichen Instandhaltung. In: Ulrich Jürgens/Frieder Naschold (Hrsg.): Arbeitspolitik, Opladen 1984, S. 231-251, hier: S. 243ff.

⁴⁶⁶ Vgl. Norbert Berthold/Oliver Stettes: Die betriebliche Weiterbildung im organisatorischen Wandel, Papier der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät an der Universität Würzburg Nr. 59, Würzburg 2002, S. 1; ergänzend Clar/Doré, Bedeutung.

⁴⁶⁷ Vgl. Stephen Machin/John Van Reenen: Technology and Changes in Skill Structure - Evidence from Seven OECD Countries, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 113/1998, Nr. 4, S. 1215-1244, hier S. 1219f.; Thomas Hatzichronoglou: Globalisation and Competitiveness - Relevant Indicators, OECD ScienceTechnology and Industry Working Papers, Nr. 5/1996, Paris 1996.

wichtige betriebsinterne Faktoren, wenn beispielsweise von einem zuvor vorherrschenden Vollbeschäftigungsideal (mit der unbedingten Beschäftigung möglichst vieler Mitarbeiter im Unternehmen) abgewichen wurde.

4.2 Auswirkungen auf die betrieblichen Strukturen

Der Ökonom LEIF MELIN konnte in Unternehmen zwei Kernbereiche identifizieren, wo die endogenen und exogenen Effekte ihre deutlichsten Auswirkungen zeigten: in einer Neu- bzw. Umgestaltung des organisatorischen Firmenaufbaus und in einer Anpassung betrieblicher Strategien, insbesondere der Arbeitskräfte- und Beschäftigungsstrategien.⁴⁶⁸ Auch aus der aktuellen Forschungsliteratur ist ableitbar, dass es ab Mitte der siebziger Jahre in vielen Firmen zu markanten Veränderungen kam.⁴⁶⁹

4.2.1 Anpassung betrieblicher Organisationsstrukturen und Managementsysteme

Entsprechend den veränderten betriebswirtschaftlichen Gegebenheiten im Untersuchungszeitraum waren flexiblere Produktions- und Vertriebskonzepte mit Anpassungen in der Arbeitsorganisation notwendig. Ein allzu starres Festhalten an einer einfachen, linearen Produktfertigung zur umfassenden Bedienung von Massenmärkten nach fordistischen und tayloristischen Gesichtspunkten mit verhältnismäßig vielen angelernten, nur wenig oder gar nicht qualifizierten Arbeitskräften, die im Normalfall einfache operative und kaum anspruchsvolle Tätigkeiten verrichteten, schien nicht mehr adäquat. Das galt insbesondere für die oft stark zentralisierten, hierarchischen und vielerorts bürokratischen Strukturen in Großbetrieben.

⁴⁶⁸ Vgl. Melin, Strukturförändringar, S. 287ff.

⁴⁶⁹ Als Auswahl siehe Eileen Appelbaum/Thomas Bailey/Peter Berg/Arne Kalleberg: Manufacturing Advantage - Why High Performance Work Systems Pay Off, Ithaca/New York 2000, S. 4f.; Paul Milgrom/John Roberts: Complementarities and fit - Strategy, structure, and organizational change in manufacturing, in: Journal of Accounting and Economics, Vol. 19/1995, Issue 2-3, S. 179-208, hier: S. 180; Sandra Ariane Voegel: Organisation im Wandel - Methodologische und methodische Rekonstruktion der Veränderung von Organisationen und deren Implikationen für geplante organisatorische Veränderungen, Diss. Universität St. Gallen, St. Gallen 2011; Sania Alexander de Miroschedji: Globale Unternehmens- und Wertschöpfungsnetzwerke – Grundlagen-Organisation-Gestaltung, Wiesbaden 2002.

Evolution von Unternehmensstrukturen und Managementsystemen

Zum besseren Verständnis des Wandels von Unternehmensstrukturen und Managementsystemen⁴⁷⁰ soll nachfolgend der historische Entwicklungspfad bis zum Untersuchungszeitraum skizziert werden:⁴⁷¹

- Tayloristische Unternehmensführung: Für FREDERICK TAYLOR bot eine wissenschaftliche Betriebsführung (*scientific management*) die Grundlage eines modernen Unternehmens.⁴⁷² Ebenso wie der Fordismus war es ein sehr effizientes und stark rational geprägtes Fertigungskonzept.⁴⁷³ Die Organisation eines Unternehmens wurde systematisch gestaltet (*structural approach*) und diente allein dem Erreichen eines bestimmten Unternehmensziels (beispielsweise der Umsatzmaximierung). In den innerbetrieblichen, standardisierten Produktionsabläufen mit ihrem hohen Grad an funktioneller Arbeitsteilung führten Beschäftigten nur singuläre operative Tätigkeiten aus. Das Management dagegen plante und überwachte jeden einzelnen Arbeitsschritt. Nach TAYLOR sollte die Werkstatt von der geistigen Arbeit befreit werden.⁴⁷⁴ Ausführende und planende Tätigkeiten waren strikt voneinander zu trennen.⁴⁷⁵ Den Arbeitnehmern selbst wurden meist keinerlei Mitspracherecht bzw. Entscheidungsmöglichkeiten eingeräumt. Sie hatten als „Befehlsempfänger“ – oder nach MAX WEBER als „Beherrschte“⁴⁷⁶ – sich in die streng hierarchische Organisationsstruktur einzuordnen. Kommunikation

⁴⁷⁰ Managementsysteme beschreiben die Aufgaben des Managements und die damit verknüpfen Methoden, um gemäß der gewählten Unternehmensstrategie Ziele zu setzen, zu steuern, erfolgreich zu bewältigen und zu kontrollieren. Dazu gehören auch das Qualitäts- und das Wissensmanagement. Siehe als Literatur dazu beispielhaft Anni Koubek/Wolfgang Pölz: Integrierte Managementsysteme - Von komplexen Anforderungen zu zielgerichteten Lösungen, München 2014 und Gerold Riempp: Integrierte Wissensmanagement-Systeme - Architektur und praktische Anwendung, Berlin 2004.

⁴⁷¹ Eine Einteilung von Organisationstheorien und Managementstrategien gemäß mehreren Denkschulen kann auf vielfältige Weise erfolgen. Diese Arbeit folgt der Einteilung nach den Arbeiten von Christian Stadler, Daniël Vloeberghs und Lee Bolman/Terrence Deal. Ihre einfach gehaltene Kategorisierung erfolgt in einer relativ chronologischen Abfolge aller Schulen, was sich für diese historische Betrachtung als sinnvoll erachtet wurde. Vgl. Christian Stadler: Unternehmenskultur bei Royal Dutch/Shell, Siemens und DaimlerChrysler, München 2004, S. 62ff.; Daniël Vloeberghs: Human Resource Management - Visie, strategieën en toepassingen, Leuven 1989; Lee Bolman/Terrence Deal: Modern approaches to Understanding and Managing Organizations, San Francisco/Oxford 1991.

⁴⁷² Vgl. Frederick Winslow Taylor: The Principles of Scientific Management, London 1911.

⁴⁷³ Ergänzend Friedrich von Gottl-Ottlilienfeld: Fordismus - Über Industrie und Technische Vernunft, Jena 1926 und Friedrich von Gottl-Ottlilienfeld: Von Frederick W. Taylor zu Henry Ford, Jena 1925.

⁴⁷⁴ Vgl. Frederick Winslow Taylor: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Paderborn 2011, S. 37.

⁴⁷⁵ Vgl. Ulrich Pekruhl: Partizipatives Management - Konzepte und Kulturen, München/Mering 2001, S. 29.

⁴⁷⁶ Max Weber: Grundriss der Sozialökonomie, Tübingen 1922, S. 78.

und Entscheidungsfindung wurden über eine hierarchische Organisation koordiniert und lagen einzig in der Verantwortung zentraler Instanzen.⁴⁷⁷

Dieses apodiktische, konsequent rationale und fast militaristisch scheinende System galt ab Beginn der siebziger Jahre mehr als zeitgemäß und ein zunehmend dynamisches Umfeld stellte dessen Effizienz in Frage. Das geistige Kapital der Arbeitnehmer – ihr Humankapital – wurde bei diesem Konzept fast vollständig vernachlässigt und das Vorhandensein von informellen Netzwerken in Unternehmen – das Sozialkapital – nicht anerkannt.⁴⁷⁸ Weder wurde ihr Innovations- und Verbesserungspotential noch ihr vorhandenes Leistungsvermögen genutzt.⁴⁷⁹ Diese Unternehmensorganisation schien mit ihren starren Strukturen damit nicht in der Lage zu sein, sich neuen externen (wie beispielsweise Änderungen in der Produktnachfrage oder der Kundenwünsche) und internen (wie beispielsweise die Forderung der Arbeitnehmer nach mehr Mitsprachemöglichkeiten) Gegebenheiten sowie der wachsenden Komplexität der Produktionsprozesse im Untersuchungszeitraum flexibel und schnell anpassen zu können.

- *Human Relation* bzw. *Human Ressource*-Ansatz: Die betriebliche Realität und das Vorhandensein von Menschen in Unternehmen mit ihren jeweiligen Bedürfnissen wurden bei den traditionellen Managementtheorien nach TAYLOR und FORD nicht erkannt bzw. nicht motivierend genutzt. Dem versuchte in den zwanziger Jahren des 20. Jahrhunderts der *Human Relation* bzw. *Human Ressource*-Ansatz als eine Alternative entgegenzutreten.⁴⁸⁰ Dabei wurde der Mensch als Individuum geachtet und als die wichtigste und kritischste Ressource eines Betriebes in den Mittelpunkt gerückt.⁴⁸¹ Der Arbeitnehmer war nicht länger eine „Arbeitsmaschine“, die sich Organisation und Struktur

⁴⁷⁷ Vgl. Berthold/Stettes, Weiterbildung, S. 3.

⁴⁷⁸ Vgl. Stadler, Unternehmenskultur, S. 66.

⁴⁷⁹ Obwohl gerade die ausführenden Arbeitskräfte viele Verbesserungsmöglichkeiten im Produktionsprozess finden und diese Kenntnisse immer wieder in ihrem informellen Netzwerk weitergeben könnten.

⁴⁸⁰ Den Beginn dieses Ansatzes markieren die so genannten Hawthorne-Untersuchungen. Dabei handelt es sich um eine Versuchsreihe in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company in Chicago. Es sollte herausgefunden werden, welchen Einfluss die Arbeitsbedingungen auf die Entstehung von Ermüdung und Monotonie-Erfahrung der Arbeiter hatten. Dazu wurden beispielsweise Experimente mit der Beleuchtung von Arbeitsplätzen gemacht. Initiiert wurden die Studien vom Soziologieprofessor Elton Mayo, siehe dazu Elton Mayo: *The social problems of an industrial civilisation*, Boston 1945; ergänzend Alex Carey: *The Hawthorne Studies - A Radical Criticism*, in: *American Sociological Review*, Vol. 32/1967, Nr. 3, S. 403-416. In den 1960er und 1970er Jahren lebte die Diskussion um die Hawthorne-Studien wieder auf, weil eine erneute Prüfung der Daten ergeben hatte, dass der Einfluss von Lohnanreizen auf die Arbeitsleistung vermutlich eher höher und derjenige sozial-psychologischer Faktoren eher niedriger anzusetzen ist, als dies die Forscher damals eingeschätzt hatten, dazu Georg Schreyögg: *Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, Wiesbaden 2008, S. 45ff.

⁴⁸¹ Vgl. Abraham Maslow: *Motivation and Personality*, New York 1954.

eines Unternehmens unterzuordnen hatten. Seine Potentiale sollten durch Motivation und Führung bestmöglich genutzt werden – erste Ansätze eines gezielten und nachhaltigen Sozialkapitalaufbaus waren hier zu erkennen.⁴⁸²

Der Ansatz weist große Parallelitäten zum ressourcenorientierten Ansatz nach PENROSE auf. Jedoch war er seiner Zeit etwas voraus und fand kaum Anwendung in den Industriebetrieben der zwanziger und dreißiger Jahre. Dennoch bildete er eine entscheidende Grundlage für spätere ressourcenorientierte Strategien, die die Bedeutung von Human- und Sozialkapital deutlich in den Mittelpunkt rückten.

- Kontingenztheoretischer bzw. situativer Ansatz: Dieser Ansatz wurde in den sechziger Jahren entwickelt und versuchte die Ansätze aus *Scientific Management* und *Human Relation* zu verbinden bzw. zu ergänzen und nicht gegenseitig auszuschließen.⁴⁸³ Demnach bestand ein Zusammenhang zwischen Struktur und Situation. Das Unternehmen und seine Organisation bzw. das Management würden sich in Führungsstil und unternehmerischen Entscheidungen dem externen Umfeld anpassen.⁴⁸⁴ Da Unternehmen ihre Strategie jedoch grundsätzlich immer daran ausrichten, wurde dieser Ansatz in der Organisationstheorie mittlerweile als überholt eingeschätzt.⁴⁸⁵
- Unternehmenskulturansatz (*organisational development* bzw. *symbolic approach*): Dieses Organisation- und Managementkonzept wurde in den achtziger Jahren entwickelt und stand für eine intensive Nutzung sozialer Ressourcen im Betrieb. Dabei sollten die Mitarbeiter durch gemeinsame Visionen, Symbole und Leitbilder zu hohen Leistungen (und zu Disziplin bzw. Loyalität) motiviert werden – nach EDGAR SCHEIN als „Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und internen Integration erlernt hat und somit als bindend gilt“⁴⁸⁶. Zusätzlich gab es Rituale und Zeremonien (wie beispielsweise Willkommensabende für neue Mitarbeiter oder Bankette für langgediente Mitarbeiter). Das Selbstverständnis

⁴⁸² Vgl. Douglas McGregor: *The Human Side of Enterprise*, New York 1960 und Stadler, *Unternehmenskultur*, S. 86f.

⁴⁸³ Vgl. Alfred Kieser/Peter Walgenbach: *Organisation*, Stuttgart 2003, S. 43ff.

⁴⁸⁴ Vgl. Fred Edward Fiedler: *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York 1967; Springer Gabler Verlag (Hrsg.): *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: Betriebswirtschaftslehre (BWL), Link: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2692/betriebswirtschaftslehre-bwl-v9.html> (Aufruf 11.2016).

⁴⁸⁵ Vgl. Schreyögg, *Organisation*, S. 293 ff.

⁴⁸⁶ Edgar Schein: *Unternehmenskultur - Ein Handbuch für Führungskräfte*, Frankfurt/Main 1995, S. 25.

der Unternehmenskultur sollte es der Belegschaft erlauben, betriebliche Ziele gemeinsam besser verwirklichen zu können. Die Beschäftigten sollten über einen gemeinschaftlichen Sozialisationsprozess in ihrem Arbeitsethos erfüllt werden.⁴⁸⁷

Holistischen Unternehmensorganisation

Eine Symbiose und Weiterentwicklung der beschriebenen Konzepte findet sich in der aktuellen Forschung bei ASSAR LINDBECK und DENNIS SNOWER mit einer ganzheitlich-holistischen Unternehmensorganisation.⁴⁸⁸ In diesem Ansatz wird eine zuvor streng funktionale Arbeitsteilung durch eine sehr flexible Organisation ersetzt, Verantwortung und Entscheidungskompetenz liegen darin dezentral beim einzelnen Mitarbeiter oder bei Arbeitsteams.⁴⁸⁹ Dazu soll die großbetriebliche lineare Massenfertigung durch die Produktion in kleineren und flexiblen Betriebseinheiten ersetzt werden, die autonom Aufträge ausführen und miteinander eng vernetzt koordinieren. Außerdem sollen moderne, an die wechselnden Anforderungen anpassbare Maschinen eingesetzt werden, mit denen auch kleine Produktionsserien noch gewinnbringend produziert werden können. Ein Unternehmen ist so zu organisieren, dass es kurzfristig an die Bedingungen sich schnell ändernder Märkte und volatiler Produktnachfrage angepasst werden kann. Ausführende und planende Tätigkeiten sind nicht mehr wie in der strengen Betriebshierarchie und der funktionalen Arbeitsteilung des *scientific management* strikt voneinander getrennt – von den Beschäftigten werden beide Fähigkeiten verlangt. Zur Erhöhung der Flexibilität und der Vermeidung langer Entscheidungs- und Kommunikationswege werden verstärkt moderne Informations- und Kommunikationstechnologien genutzt.⁴⁹⁰

Eine derart radikale Neuausrichtung der Betriebs- und Produktionsorganisation erfordert – neben einem ausgereiften Arbeitszeitmanagement⁴⁹¹ – entsprechend qualifiziertes Personal.

⁴⁸⁷ Vgl. Edgar Schein: Does Japanese Management Style have a Message for American Managers?, in: Edgar Schein (Hrsg.): Art of Managing Human Resources, New York 1987, S. 209-227; Thomas Peters/Robert Waterman: In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies, Cambridge 1982; Stadler, Unternehmenskultur, S. 105ff.

⁴⁸⁸ Vgl. Assar Lindbeck/Dennis Snower: Multi-Task Learning and the Reorganization of Work - From Tayloristic to Holistic Organization, IZA Discussion Paper Nr. 39, Bonn 2000. Ergänzend Rolf Borner: Prozessmodell für project- und erfolgsorientiertes Wissensmanagement zur kontinuierlichen Verbesserung in Bauunternehmen, Zürich 2004 und Markus Messerer: Holistische Strategiearbeit - Ganzheitliche Strategien effektiv umsetzen, Wiesbaden 2012.

⁴⁸⁹ Vgl. Berthold/Stettes, Weiterbildung, S. 3f.; Pekruhl, Management, S. 55.

⁴⁹⁰ Vgl. Berthold/Stettes, Weiterbildung, S. 4; Lindbeck/Snower, Learning, S. 2.

⁴⁹¹ Siehe zur Thematik Zeitflexibilisierung und -management insbesondere in den 1970er und 1980er Jahre Dietmar Süß: Der Sieg der grauen Herren? Flexibilisierung und der Kampf um Zeit in den 1970er und 1980er

Eine holistische Arbeitsorganisation setzt nicht nur eine umfangreiche Erstausbildung voraus, sondern auch eine stetige, intensive Weiterqualifizierung im weiteren Erwerbsleben der Beschäftigten, um den Umgang mit neuen Anforderungen und sich wandelnden Technologien zu beherrschen sowie auf unvorhergesehene Situationen angemessen und besser reagieren zu können.⁴⁹² Allerdings erhöhen sich nicht nur die generellen Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten, sondern es ändern sich auch deren Strukturen. Funktionsspezifisches und spezialisiertes Anwendungs- und Erfahrungswissen wird weniger nachgefragt, wichtiger wird allgemeines, multifunktionales Wissen.⁴⁹³

4.2.2 Anpassung betrieblicher Personal- und Beschäftigungsstrategien

Eine betriebliche Strategie lässt sich gemäß ALFRED CHANDLER definieren als ein explizites Handeln bestimmter Akteure in einem Unternehmen (beispielsweise die Firmenleitung), um ein bestimmtes Ziel (beispielsweise die Maximierung des Unternehmensgewinns) zu erreichen.⁴⁹⁴ Personal- und Beschäftigungsstrategien können daraus als Teilstrategien abgeleitet werden. BURKART LUTZ versteht damit die „Gesamtheit der betrieblichen Strukturen, Politiken und Maßnahmen [...], die sicherstellen, dass dem Betrieb zur Realisierung seiner Globalstrategie die benötigte Arbeitskraft und Arbeitsleistung zu akzeptablen Kosten zur Verfügung steht“⁴⁹⁵. Das schließt auch das Management von Human- und Sozialkapital respektive dessen weiteren Ausbau ein. Der Wirtschaftswissenschaftler WERNER NIENHÜSER sieht betriebliche Arbeitskräfte- und Beschäftigungsstrategien jedoch nicht willkürlich und abgeschottet ausgewählt, sondern immer der allgemeinen Wettbewerbs- und Marktstrategie – der Globalstrategie – eines Unternehmens folgend.⁴⁹⁶

Jahren, in: Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael/Thomas Schlemmer (Hrsg.): Vorgeschichte der Gegenwart - Dimensionen des Strukturbruchs nach dem Boom, Göttingen 2016, S. 109-128.

⁴⁹² Vgl. Piore/Sabel, *Divide*, S. 273; ergänzend Walter Powell: *The capitalist firm in the twenty-first century - Emerging patterns in Western enterprise*, in: Paul DiMaggio (Hrsg.): *The Twenty-First-Century Firm - Changing Economic Organization in International Perspective*, Princeton/Oxford 2001, S. 33-68.

⁴⁹³ Vgl. Berthold/Stettes, *Weiterbildung*, S. 5f.

⁴⁹⁴ Vgl. Alfred Chandler: *Strategy and Structure - Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge/Mass. 1962 und ergänzend Günter Bechtle: *Betrieb als Strategie - Theoretische Vorarbeiten zu einem industriesoziologischen Konzept*, Frankfurt/New York 1980 sowie Hartmut Berghoff: *Moderne Unternehmensgeschichte*, Paderborn 2004 und Toni Pierenkemper: *Unternehmensgeschichte - Perspektiven und Analyseansätze*, in: Toni Pierenkemper (Hrsg.): *Unternehmensgeschichte*, Stuttgart 2011, S. 7-52.

⁴⁹⁵ Burkart Lutz: *Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie - Eine theoretisch-historische Skizze zur Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation*, Frankfurt/New York 1987, S. 20.

⁴⁹⁶ Vgl. Werner Nienhüser: *Betriebliche Beschäftigungsstrategien und atypische Arbeitsverhältnisse - Eine Erklärungsskizze aus Sicht einer politischen Personalökonomik*, in: Berndt Keller/Hartmut Seifert (Hrsg.): *Atypische Beschäftigung - Flexibilisierung und soziale Risiken*, Berlin 2007, S. 45-65, hier: S. 47.

Nach einer grundsätzlichen Ausrichtung der Personal- und Beschäftigungsstrategie werden in einem zweiten Schritt konkrete Handlungskonzepte und -anweisungen für den Personalbereich erstellt. Dabei sind nach NIENHÜSER folgende vier Probleme zu lösen: Das Verfügbarkeitsproblem von Personalressourcen, das Wirksamkeits- bzw. Transformationsproblem, das Herrschaftssicherungsproblem und das Personalkostenproblem.⁴⁹⁷

Das Verfügbarkeitsproblem kann dabei als das wichtigste Problem im betrieblichen Personalbereich gesehen werden. Damit ist die zuverlässige Verfügbarkeit von Arbeitskräften im Unternehmen hinsichtlich einer ausreichend hohen Quantität und Qualität im Rahmen einer fundierten Personalplanung gemeint. Unter diesem Aspekt ist eine notwendige betriebsinterne numerische (Anpassung der Zahl der Beschäftigten), zeitliche (Anpassung der Arbeitszeit), monetäre (Möglichkeit der Variation hinsichtlich der Arbeitskosten) und funktionale (Qualifikation der Beschäftigten) Flexibilität zu fassen, um den Personalbereich entsprechend der Produktionsanforderungen anpassen zu können. Dazu sind u.a. Personalrekrutierungen über externe und interne Arbeitsmärkte sowie der Aufbau von Human- und Sozialkapital zur Qualifikationssicherung als abgeleitete Maßnahmen notwendig.

Entsprechend der betriebsspezifischen Struktur – der Betriebsorganisation, der Komplexität der Arbeitsaufgaben und der gewählten Unternehmensstrategie – variieren Bedarf und Qualifikationsanforderungen an die Arbeitskräfte. Vereinfacht lässt sich dies so beschreiben: Bei einer globalen Strategie der Kostenführerschaft in fordistischen und tayloristischen Produktionsregimen werden tendenziell viele niedrig entlohnte und tendenziell wenig qualifizierte Arbeitskräfte benötigt (da in diesen Produktionsregimen oft nur eine geringe Aufgabenkomplexität vorherrscht). Diese können relativ gut über den externen Arbeitsmarkt in ausreichender Zahl rekrutiert werden. Eine Motivation bzw. ein Halten der Beschäftigten im Betrieb scheint daher nicht unbedingt notwendig.

Bei einer Globalstrategie der Qualitätsführerschaft, also bei der Herstellung hochwertiger und anspruchsvoller Produkte sowie einem möglichen Angebot ergänzender Dienstleistungen, werden dagegen viele hoch qualifizierte und kreative Arbeitskräfte benötigt. Diese sind allerdings am externen Arbeitsmarkt oft nicht ohne weiteres in der benötigten Anzahl verfügbar. Daher

⁴⁹⁷ Vgl. Nienhüser, Beschäftigungsstrategien, S. 47f. Ergänzend Hugo Kossbiel: Probleme und Instrumente der betrieblichen Personalplanung, in: Herbert Jacob (Hrsg.): Personalplanung - Schriften zur Unternehmensführung, Wiesbaden 1974, S. 5-39 und Gerhard Muche: Personalplanung bei gegebener Personalausstattung - Ansätze zur Personalverwaltungsplanung, Göttingen 1989.

werden die Unternehmen, die diese Strategie verfolgen, versuchen, einen entsprechend hohen Qualifikationsstandard intern aufzubauen bzw. fortlaufend zu halten. Ebenso werden umfangreiche Investitionen in die Schaffung einer gemeinsamen Unternehmenskultur getätigt. Bei einer Qualitätsführerschaft ist der Bedarf an Human- und Sozialkapital demnach hinsichtlich Niveau und Spezialisierungsgrad deutlich höher als bei einer reinen Kostenführerschaft.

4.2.2.1 Personelle Quantitätssicherung – Rekrutierungsstrategien

Eine passende und zuverlässige Verfügbarkeit von benötigten Arbeitskräften hinsichtlich ihrer Quantität setzt eine funktionierende Rekrutierungsstrategie voraus. Diese kann prinzipiell über die Wahl zwischen einem intensiven Werben auf externen Arbeitsmärkten (externe Rekrutierung) oder der stärkeren Inanspruchnahme von betrieblichen Arbeitsmärkten (interne Rekrutierung) erfolgen:

- Externe Rekrutierung: Bei der Quantitätssicherung von Mitarbeitern bedienen sich Unternehmen primär des externen Arbeitsmarktes. Sinnvoll ist diese Methode nach Ansicht von WERNER NIENHÜSER, um in einem tayloristisch organisierten Unternehmen eine kurzfristig-extern ausgerichtete Beschäftigungsstrategie umzusetzen.⁴⁹⁸ Daher wählen Unternehmen diesen Typ von Beschäftigungsstrategie, wenn sie eher traditionelle Managementstrategien verfolgen und in Richtung Kostenführerschaft bzw. Massenproduktion tendieren. Das Unternehmen macht sich damit allerdings abhängig von der Leistungsfähigkeit der Arbeitskräfte an externen Märkten. Es bindet sich an das vorhandene Potential und könnte in der weiteren Entwicklung gehemmt sein, wenn sich das vorhandene Leistungsvermögen nicht mit dem benötigten Qualifikationsbedarf in Einklang bringen lässt. Durch diese enge Bindung muss die Unternehmensleitung das am externen Arbeitsmarkt herrschende Qualifikationsniveau akzeptieren. Die Loyalität der Mitarbeiter zum Unternehmen ist bei der externen Rekrutierung meist nur schwach ausgeprägt, insbesondere bei Arbeitnehmern in schlecht bezahlten und atypischen Beschäftigungsverhältnissen. Auch Investitionen in Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie den Aufbau sozialer Netzwerke sind tendenziell gering, da Mitarbeiter das Unternehmen relativ schnell verlassen können und aus den Investitionen *sunk costs* werden.

⁴⁹⁸ Vgl. Nienhüser, Beschäftigungsstrategien, S. 54ff.

- **Interne Rekrutierung:** Die Nutzung betriebsinterner Arbeitsmärkte ist die zweite beschäftigungsstrategische Option zur Lösung des personellen Verfügbarkeitsproblems. Dabei kommt es zu einem nur geringen Rückgriff auf betriebsexterne Märkte, sondern primär auf die eigene Belegschaft. Insgesamt handelt es sich um eine langfristig-intern ausgeprägte Stabilisierungsstrategie, die besonders bei Großunternehmen im Technologiebereich und der Elektroindustrie verbreitet ist, deren Marktstrategie meist auf einer Qualitäts- bzw. Innovationsführerschaft beruht und daher einen entsprechend hohen Bedarf an qualifizierten und motivierten Mitarbeitern benötigen.⁴⁹⁹

4.2.2.2 Personelle Qualitätssicherung – Strategie der Investition in Human- und Sozialkapital durch betriebliche Bildungs- und Sozialmaßnahmen

In den 1970er und 1980er Jahren entstanden in den Unternehmen veränderte Berufsfelder und Arbeitsmöglichkeiten, woraus sich neue Arbeits- und Ausbildungsanforderungen an die Beschäftigten ergaben.⁵⁰⁰ Außerdem schien die Wissensproduktivität der Beschäftigten immer stärker der bestimmende Faktor für die Wettbewerbsposition eines Unternehmens zu werden.⁵⁰¹ In den Unternehmen wurden alle Wissensressourcen in Anspruch genommen, um die Veränderungen der Märkte und die höhere Innovationsgeschwindigkeit meistern zu können.⁵⁰² Das damit verbundene Wissensmanagement umfasste alle Maßnahmen, die auf eine Ausweitung des Wissens oder auf dessen verbesserter Nutzung ausgerichtet waren.

Das erforderte einen Reaktionszwang auf Seiten der Unternehmen. Traditionelle Rationalisierungspotentiale in einer tayloristischen Produktionsweise waren schon in den sechziger Jahren weitgehend ausgereizt worden. Eine Alternative schien eine stärkere Fokussierung auf interne Unternehmens-, insbesondere Personalressourcen, zu sein. Dem Personalbereich kam die Aufgabe zu, neben der reinen Rekrutierung (und Verwaltung) von Fachkräften, die Potenziale des vorhandenen Mitarbeiterstammes (qualifikatorisch) auszuschöpfen und zu erweitern. Von den Beschäftigten wurde zunehmend erwartet, Veränderungen im Unternehmen voranzutreiben, die betriebliche Komplexität zu herrschen und zu managen.

⁴⁹⁹ Vgl. Nienhäuser, Beschäftigungsstrategien, S. 56ff.

⁵⁰⁰ Vgl. North, Unternehmensführung, S. 14.

⁵⁰¹ Vgl. Peter Drucker: Die postkapitalistische Gesellschaft, Düsseldorf 1993, S. 22 und Peter Drucker: The future that has already happened, in: Harvard Business Review, 09/1997, S. 20-24.

⁵⁰² Vgl. North, Unternehmensführung, S. 3.

Greift ein Unternehmen auf betriebsexterne Arbeitsmärkte zu, so ist es von dem am Markt herrschenden Qualifikationsniveau abhängig. In diesem Fall muss ggf. über betriebsinterne Maßnahmen nachqualifiziert werden. Ebenso müssen bereits in den Unternehmen beschäftigte Mitarbeiter ständig weiterqualifiziert werden, um neuen Arbeitsanforderungen gerecht zu werden. Der betriebliche Humankapitalstock wird also nicht nur auf-, sondern durch weitere Investitionen ständig ausgebaut. Dahinter steckt das grundsätzliche Investitionskalkül, dass die Ausgaben von heute die höheren Rückflüsse von morgen sind.⁵⁰³ Den Kosten einer Humankapitalinvestition (beispielsweise Kursgebühren oder Kosten für Arbeitsplatzausfälle) wird der Gegenwartswert künftiger zusätzlicher Erträge (abzüglich möglicher Abschreibungen) gegenübergestellt. Bei einer rationalen, betriebswirtschaftlichen Kapitalbetrachtung wird überprüft, ob betriebliches Kapital alternativ anderweitig hätte eingesetzt werden können und ob die Rendite dieses Investments gegenüber anderen konkurrenzfähig ist.⁵⁰⁴

Dabei darf jedoch nicht der menschliche Faktor und die sozialen Beziehungen aus Acht gelassen werden, denn erst wenn ein Mitarbeiter die Motivation verspürt, seine Qualifikation für die bestmögliche Verwertung im Unternehmen und zu dessen Wertsteigerung einzusetzen – also Sozialkapital vorhanden ist –, wird Humankapital überhaupt generiert.⁵⁰⁵ Die Steuerung von Humanressourcen beruht damit auf „der Steuerung der persönlichen Identifikation und Motivation der Mitarbeiter“⁵⁰⁶. Dabei spielen „Sozialisierungsarrangements“⁵⁰⁷ zum Aufbau von Sozialkapital, so genannte „Soziale Pakete“ (zu Motivationszwecken und einer besonderen Identifizierung der Arbeitskräfte mit dem Unternehmen) eine ebenso bedeutende Rolle. Das kann zwar kurzfristig höhere Rekrutierungskosten als die betriebsexterne Lösung verursachen, mindert jedoch die Abhängigkeit von externen Märkten und bietet eine zielgerichtete Ausbildung auf gerade im Unternehmen benötigte Fähigkeiten. Durch die geringere Abhängigkeit von externen Standards kann das Unternehmen flexibler auf Nachfrage-, Produkt- und Produktionsveränderungen reagieren. Eine starke interne Orientierung der Arbeitskräfte resultiert allerdings auch oft in einer Erweiterung betriebsinterner Interessenorganisationen

⁵⁰³ Das Kosten-Ertragskalkül über den ganzen Lebenszyklus bzw. das Arbeitsleben, siehe dazu George Psacharopoulos: The Cost-Benefit-Model, in: Ders. (Hrsg.): Economics of Education. Research and Studies, Oxford 1987, S. 342-347.

⁵⁰⁴ Vgl. Singer, Messung, S. 30.

⁵⁰⁵ Vgl. Singer, Messung, S. 30.

⁵⁰⁶ Christian Tonnesen: Die Balanced Scorecard als Konzept für das ganzheitliche Personalcontrolling - Analyse und Gestaltungsmöglichkeiten, Stuttgart 2001, S. 28.

⁵⁰⁷ Nienhüser, Beschäftigungsstrategien, S. 57.

und Mitsprachemöglichkeiten.⁵⁰⁸ Dies ist jedoch immer im Zusammenhang mit der Mitarbeitermotivation und der Sicherung der internen Kontrolle zu sehen, was auch positive Aspekte für das Unternehmen hat.

4.3 Aufbau des betrieblichen Human- und Sozialkapitals als signifikantes strategisches Instrument von Unternehmen zur Überwindung der ausgeprägten ökonomisch-strukturellen Krisensituation der 1970er und 1980er Jahre

Gegen im Untersuchungszeitraum feststellbare externe und interne Effekte schienen bisherige singuläre, betriebswirtschaftliche Maßnahmen, wie beispielsweise das Erreichen eines hohen Marktanteils oder eine stärkere Rationalisierung bzw. höhere Kosteneinsparung, nicht mehr ausreichend, um genügend Potentiale zur Überwindung der Krisensituation zu generieren. Die Unternehmen waren demnach gezwungen, Alternativen zu finden. Eine besonders erfolgversprechende Option schienen, neben firmenorganisatorischen Veränderungen, die Investitionen zum Auf- und Ausbau des betrieblichen Human- und Sozialkapitals zu sein. Entsprechend den Erhebungen des Ifo-Institutes aus dem Jahre 1965 und des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) für die Jahre 1975 und 1986 ist feststellbar, dass es ab 1965 zu einer deutlichen Ausweitung entsprechender Maßnahmen in Unternehmen aller Größenklassen kam.⁵⁰⁹

Der Potenzialcharakter dieser Ressourcen legt es nahe, personalstrategische Konzepte in Krisenzeiten auf die Stärkung und Erweiterung des personellen Potenzials durch dessen Weiterentwicklung auszurichten. Hierzu zählt insbesondere die systematische Förderung der Selbstständigkeit von Mitarbeitern, d.h. die Entwicklung ihrer Analyse- und Entscheidungskompetenzen sowie den Fähigkeiten ihrer Selbstqualifizierung und -entwicklung. Wissen wird damit zum entscheidenden Produktionsfaktor. Qualifikationsdefizite müssen möglichst schnell abgebaut und neue Qualifikationen zur Bewältigung zukünftiger Aufgaben aufgebaut werden. Solche Potenziale eröffnen dann wichtige Optionen für ein wirkungsvolles Krisenmanage-

⁵⁰⁸ Vgl. Lutz, Arbeitsmarktstruktur, S. 67ff.

⁵⁰⁹ Vgl. Wolfgang Gerstenberger/Gernot Nerb/Silke Schittenhelm: Unternehmerische Urteile und Antizipationen über den Bedarf an Arbeitskräften, in: MIttAB, 2. Jg./1969, Heft 9, S. 671-697; Behr et al, Verbreitung; Burhard Lutz/Rainer Schultz-Wild/Friedrich Tiemann: Betriebliche Personalplanung zwischen Unternehmensplanung und Personalpolitik - Ergebnisse der Betriebserhebung 1975, München 1979; Rainer Schultz-Wild/Werner Sengenberger: Zur Stellung der Personalplanung in der Unternehmensplanung - Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: WSI Mitteilungen, 29. Jg./1976, Nr. 8, S. 446-455; Mira Maase/Hans Gerd Mendius/Rainer Schultz-Wild/Werner Sengenberger/Burkhart Lutz: Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation, Frankfurt/Main 1980; Nuber/Schultz-Wild/Fischer-Krippendorf/Rehberg, Einsatz.

ment. Sie bilden die Voraussetzung dafür, auch in existenzbedrohenden Situationen bzw. unter unbekanntem, unvorhersehbaren Umständen handlungsfähig zu bleiben und schwierige Probleme erfolgreich lösen zu können.

Ressourcenorientiertes Personalmanagement versteht Mitarbeiter als Quelle von Wettbewerbsvorteilen. Dazu ist ein kontinuierliches Aktivieren der Identität von Mitarbeitern mit ihrem Unternehmen notwendig. Diese Identität wird als kollektives Konzept eines geteilten Werte- und Normensystems und gemeinsamer Ziele und Aufgaben durch soziale Interaktion erworben und dient als Voraussetzung der Arbeitsgestaltung.⁵¹⁰ Die Identitätsbildung setzt zur Erreichung des Integrationsziels darauf, Mitarbeitern Freiräume zu eröffnen, sich emotional im Unternehmen zu Hause zu fühlen, dort ihre berufliche Heimat zu haben, sich selbst kreativ in die Identitätsgestaltung einbringen zu können und sich weiterzuqualifizieren. Dies kann erreicht werden durch eine verstärkte inhaltliche Betonung von Inspiration und Offenheit sowie eine verminderte Betonung von hierarchischer Organisation. Es stellt sich jedoch die Frage, warum zusätzliche Investitionen in Human- und Sozialkapital besonders in dieser speziellen Krisensituation des Untersuchungszeitraums eine solch wichtige und entscheidende Alternative für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen darstellten.

4.3.1 Die ökonomische Bedeutung des betrieblichen Humankapitals

Das Konzept des Humankapitals hat im untersuchten Zeitraum kontinuierlich an Bedeutung gewonnen. Beschäftigten sich anfangs nur wenige Publikationen damit, weitete sich der wissenschaftliche Diskurs spätestens Ende der achtziger bzw. Anfang der neunziger Jahre, insbesondere durch die Verleihung des Nobelpreises 1992 an GARY BECKER. Die Ergebnisse der Humankapitalforschung in Zusammenhang mit der neuen bzw. Endogenen Wachstumstheorie und der *human-relations*-Bewegung zeigten, dass die Verfügbarkeit von Humankapital für das langfristige ökonomische Wachstum eines Unternehmens zentral ist.⁵¹¹

⁵¹⁰ Siehe dazu Georg Herbert Mead: Geist, Identität und Gesellschaft auf Sicht des Sozialbehaviorismus, Frankfurt/Main 1973, S. 177ff.; Werner Müller: Führung und Identität, Bern 1981; Stuart Albert/Blake Ashforth/Janet Dutton: Organizational identity and identification - Charting new waters and building new bridges, in: Academy of Management Review, Vol. 25/2000, Nr. 1, S. 13-17; Bertrand Moingeon/Guillaume Soenen: Corporate and Organizational Identities - Integrating Strategy, Marketing, Communication and Organizational Perspectives, Paris 2002.

⁵¹¹ Vgl. Burkhard Jaeger: Humankapital und Unternehmenskultur - Ordnungspolitik für Unternehmen, Wiesbaden 2004, S. 1. Zur Endogenen Wachstumstheorie siehe Springer Gabler Verlag (Hrsg): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Neue Wachstumstheorie, Link: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54791/neue-wachstumstheorie-v9.html> (Stand 11.2016).

Betriebliches Humankapital als Quelle eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils

Unter betrieblichem Humankapital werden nach ERICH BARTHEL ET AL die kurzfristig einsetzbaren, fachlichen Potenziale der Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens verstanden, die sich durch betriebsinterne Investitionen in Bildung und Lernen steigern lassen.⁵¹² Konkret handelt es sich dabei um die Gesamtheit des in den Mitarbeitern verkörperten individuellen Humankapitals – von BURKHARD JAEGER treffend beschrieben als die „personengebundenen Wissensbestandteile in den Köpfen der Mitarbeiter“⁵¹³. Hierunter sind alle ihre Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen, Erfahrungen, Motivation und Innovationsfähigkeit im betrieblichen Umfeld zu fassen.

Vorab wäre zu prüfen, ob betriebliches Humankapital die drei Kriterien einer strategischen Ressource (Nicht-Substituierbarkeit, Nicht-Imitierbarkeit und Knappheit) wirklich erfüllt und damit als Quelle eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils in Frage kommen kann: Dazu müssen sowohl Angebot als auch Nachfrage grundsätzlich heterogen sein. Das bedeutet, dass durch Bildungsinvestitionen erworbenes Wissen und erlernte Fertigkeiten von der Arbeitnehmerseite angeboten und auf der Arbeitgeberseite nachgefragt werden müssten. Das erfüllt das Kriterium von fehlender Substituierbarkeit – ebenso auch das Kriterium der Nicht-Imitierbarkeit, denn menschliche Leistungen sind nicht ohne weiteres komplett reproduzierbar. Ein Versuch würde zu unbezahlbaren Aufwendungen führen. Ein weiteres Kriterium: Aus der Bedingung, dass Fähigkeiten in der Bevölkerung normalverteilt sind, ist zu folgern, dass hochqualifizierte Humanressourcen naturgemäß selten sind.⁵¹⁴ Die Individualität von Fähigkeiten und Wissen erfüllt die Bedingung der Knappheit und Werthaltigkeit. Diesbezüglich wird auch ein positiver Nutzen (und ein hoher Ertrag) geschaffen, falls Humanressourcen intensiv genutzt werden bzw. in diese Ressourcen weiter investiert wird, um den Status der Hochqualifizierung zu erhalten bzw. zu steigern.⁵¹⁵

Humanressourcen bzw. Humankapital erfüllen alle nötigen Voraussetzungen, um als eine wichtige Quelle für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil in Frage zu kommen. Dies kann

⁵¹² Vgl. Barthel/Gierig/Kühn, Human Capital, S. 5.

⁵¹³ Jaeger, Humankapital, S. 1.

⁵¹⁴ Vgl. Siegrist, Einfluss, S. 14.

⁵¹⁵ Vgl. Patrick Wright/Gary McMahan/Abigail McWilliams: Human Resources and Sustained Competitive Advantage - A Resource-based Perspective, in: International Journal of Human Resource Management, Vol. 5/1994, Issue 2, S. 301-326, hier: S. 310.

dazu führen, dass bei einem richtigen Einsatz und bei einer richtigen Entwicklung der individuellen Leistung der Arbeitnehmer, also einer funktionierenden Humankapitalhandhabung mit ausreichend hohen Investitionen, positive Auswirkungen auf die Performance eines Unternehmens entstehen können.

Verwertung, Verbesserung und Vermehrung des betrieblichen Humankapitals zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen

Das ökonomische Ziel, das mit der Verwertung, Verbesserung und Vermehrung von Humankapital verbunden ist, heißt, den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen nachhaltig zu steigern. Das geht auf den Grundansatz der Humankapitaltheorie zurück, nach dem in Humankapital durch Bildungsausgaben (beispielsweise für Lehrkräfte, Lehrmittel oder allgemein Lernzeit) investiert wird, um die individuellen Fähigkeiten von Personen zu erweitern und dadurch einen zusätzlichen Ertrag (nach Abzug der Kosten für diese Bildungsinvestitionen) zu generieren.⁵¹⁶ Das Fehlen dieses Faktors kann zu einer Störung in der betriebswirtschaftlichen Leistungserstellung führen. Damit kann Humankapital auch nicht losgelöst von Prozessen und Strukturen in Unternehmen betrachtet werden.⁵¹⁷ Dies erfordert auf betrieblicher Ebene eine kompetente Handhabung, dessen Gegenstand Planung, Steuerung und Kontrolle dieser Ressourcen ist.

In Zusammenhang mit Planung, Steuerung, Verwertung und Kontrolle von betrieblichen Humankapital steht die Evolution von Personalverwaltungen in Unternehmen, insbesondere die Entwicklung des Begriffs des Personalwesens. Dieser Begriff wurde im Zuge der Industrialisierung im Laufe des 19. Jahrhunderts geprägt. In den wachsenden Industriebetrieben jener Zeit wurden meist eigenständige Abteilungen für die Verwaltung und Entlohnung von Arbeitskräften gebildet. Die entsprechenden Abteilungen wurden neben die betriebswirtschaftlichen Teilfunktionen Beschaffung, Produktion und Absatz gestellt – Arbeitskräfte wurden also im klassischen Sinne tayloristischer Arbeitsteilung und fordistisch ausgestalteten Arbeitsprozessen lediglich verwaltet, weder entwickelt noch gefördert. Entsprechend fundierte, aktuelle

⁵¹⁶ Humankapital wird auch als „produziertes Produktionsmittel“ bezeichnet, da zu dessen Erhöhung Inputs notwendig sind. Siehe dazu Krol/Schmid, Volkswirtschaftslehre, S. 349; Gary Becker: Human Capital, New York 1975, S. 9ff.

⁵¹⁷ Vgl. Martin Schütte: Wie kann das Humankapital im Managementprozess seiner Bedeutung entsprechend verankert werden?, in: Martina Dürndorfer/Peter Friederichs (Hrsg.): Human Capital Leadership - Wettbewerbsvorteile für den Erfolg von morgen, Hamburg 2004, S. 99-116, hier S. 100f.; Peter Friederichs/Monika Labes: Human Capital Management, in: Helmut Kruppke/Manfred Otto/Maximilian Gontard (Hrsg.): Human Capital Management - Personalprozesse erfolgreich managen, Berlin 2006, S. 17-27, hier: S. 25.

wissenschaftliche Analysen finden sich beispielsweise von RUTH ROSENBERGER und DIRK HOLTBRÜGGE.⁵¹⁸ Die Aufgabe der Personalabteilungen als betriebliche Instrumentalfunktion war nur die Anpassung des Produktionsfaktors Arbeit an die vorhandenen rechtlichen, technologischen, organisatorischen und marktlichen Anforderungen eines Unternehmens.⁵¹⁹ Mitarbeiter wurden im Wesentlichen als Produktions- und Kostenfaktor gesehen und dementsprechend behandelt. Ihre Wünsche, Emotionen und Ängste stellten dabei nur eine kaum beachtete Randbedingung dar.⁵²⁰ Lediglich die Arbeitsleistung galt es im Sinne des Betriebsziels der Gewinnmaximierung zu optimieren und diese analog den anderen Produktionsfaktoren rechtzeitig in ausreichender Qualität und Menge am richtigen Ort zur Verfügung zu stellen.⁵²¹ Von einer Entwicklung bzw. Qualifizierung der Beschäftigten kann hier nicht gesprochen werden. Arbeitskräfte standen im 19. Jahrhundert meist (insbesondere in den Städten und in den Industriezentren) am Arbeitsmarkt in ausreichender Zahl zur Verfügung und wurden für die Beschäftigung in den Unternehmen lediglich angelernt, meist mit schwerster körperlicher Arbeit.⁵²² Von einem geregelten Ausbildungssystem kann ebenso nicht gesprochen werden und so genannte Bildungsinvestitionen durch ein betriebliches Aus- und Weiterbildungssystem gab es nur in wenigen Fällen. Weiterhin hatten Personalabteilungen gegenüber der Firmenleitung die Rechtmäßigkeit aller personalpolitischen Aktivitäten zu gewährleisten – einen Einfluss auf unternehmenspolitische Entscheidungen gab es dagegen fast nie.⁵²³

Seit den sechziger Jahren änderte sich diese traditionelle Auffassung über den Funktions- und Aufgabenbereich des betrieblichen Personalwesens, was sich gleichermaßen auf Zielsetzungen, Instrumente und Organisation von Personalabteilungen auswirkte.⁵²⁴ Galt früher das betriebliche Personalwesen noch als Domäne von Verwaltungsexperten, so wurden nun die Beschäftigten eines Unternehmens als strategische Erfolgsfaktoren angesehen.⁵²⁵ In den 1970er Jahren wurde dazu auf die in den Mitarbeitern verkörperten Potenziale fokussiert. Hintergrund war zum einen die durch Gesellschaft und Politik vorangetriebene Diskussion über eine

⁵¹⁸ Vgl. Rosenberger, Experten; Dirk Holtbrügge: Personalmanagement, Berlin 2007.

⁵¹⁹ Vgl. Holtbrügge, Personalmanagement, S. 1; Günter Wöhe/Ulrich Döring: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 2008, S. 134.

⁵²⁰ Vgl. Erich Gutenberg: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1 - Die Produktion, Berlin 1982, S. 351.

⁵²¹ Vgl. Wolfgang Staehle: Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München 1991, S. 767.

⁵²² Vgl. Andresen, Strukturbruch, S. 160.

⁵²³ Vgl. Holtbrügge, Personalmanagement, S. 1f.

⁵²⁴ Vgl. Holtbrügge, Personalmanagement, S. 2.

⁵²⁵ Vgl. Scholz, Personalmanagement, S. V.

„Humanisierung der Arbeit“⁵²⁶, die für Beschäftigte eine bedeutendere Rolle in den Unternehmen und der Arbeitswelt forderte. Zum anderen änderten sich die beruflichen Ausbildungsprozesse: Nicht mehr ein „Vormachen“ oder „Nachmachen“ war die Maxime, sondern eine verfahrens- und produktspezifische Qualifikation rückte in den Vordergrund.⁵²⁷ In den achtziger Jahren stand vor dem Hintergrund einer zunehmenden Bedeutung der Kapitalmärkte außerdem die Frage der Wirtschaftlichkeit des Betriebsgeschehens im Vordergrund. Im Zuge von Entwicklung und Etablierung des Personalcontrollings wurde stärker auf die Effektivitäts- und Effizienzfragen der betrieblichen Personalprozesse und der Beschäftigten fokussiert. Das implizierte einerseits die Veränderung des Stellenwertes der Personalabteilung im Unternehmen, andererseits auch eine stärkere Auseinandersetzung mit personalpolitischen Fragestellungen außerhalb der Personalabteilung. Markant war auch ein Begriffswandel – waren früher Begriffe wie Personalverwaltung oder Personalwesen gebräuchlich, wurde nun eher von Personalmanagements (*human resources management*) oder Personalentwicklung gesprochen (siehe Tabelle 3).⁵²⁸ Die Beschäftigten wurden immer weniger als reine Kostenfaktoren, sondern zunehmend als wertvolles (immaterielles) Vermögen gesehen. Mitarbeiter wurden damit als „wichtige Ressourcen“ erfasst, in die im Sinne des ressourcenbasierten Ansatzes stärker investiert werden sollte und die eine zentrale Quelle von Wettbewerbsvorteilen gegenüber konkurrierenden Unternehmen darstellten.

	Traditionelles Personalwesen	<i>human resources management</i>
Einordnung in die Unternehmenspolitik/-philosophie	Nachgelagerte betriebliche Funktion	Integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie
Aktionssichtweise	Kurzfristig, reaktiv	Langfristig, proaktiv
Personalpolitisches Instrumentarium	Bürokratisch, vereinheitlicht, zentralistisch, standardisiert	Organisch, flexibel, dezentral, situativ
Interner Kontrollmechanismus	Fremdkontrolle	Selbstkontrolle
Grundhaltung	Verwaltend	Unternehmerisch

Tabelle 3: Entwicklungsvergleich zwischen der traditionellen Sichtweise des Personalwesens und des Managements von Humanressourcen und -kapital ab den achtziger Jahren; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Walter Oechsler: Personal und Arbeit - Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, München 2006, S. 22.

⁵²⁶ Hachtmann, Gewerkschaften, S. 196; ergänzend Werner Fricke: Drei Jahrzehnte Forschung und Praxis zur Humanisierung der Arbeit in Deutschland - eine Bilanz, in: Wolfgang Weber/Pier-Paolo Pasqualoni/Christian Burtscher (Hrsg.): Wirtschaft, Demokratie und Verantwortung - Kontinuitäten und Brüche, Göttingen 2004, S. 144-168.

⁵²⁷ Vgl. Andresen, Strukturbruch, S. 160.

⁵²⁸ Vgl. Holtbrügge, Personalmanagement, S. 2.

Bedingt durch die wirtschaftlichen Krisen während der 1970er und 1980er Jahre mussten bisher ungenutzte Produktivitätspotentiale von Beschäftigten zwangsläufig besser genutzt werden. Bei den personellen Maßnahmen standen zunehmend Zufriedenheit und Wirtschaftlichkeit der Mitarbeiter und des gesamten Unternehmens im Vordergrund. Es vollzog sich der Abschluss der Entwicklung von einer bisher passiven Personal-Verwaltung hin zu einer aktiv gestalteten, „genuinen Managementaufgabe mit einer strategischen Sichtweise des Faktors Arbeit“⁵²⁹, also dem proaktiven und strategischen Entwickeln dieser Ressource und dessen Einbindung in die Strategie- und Strukturentscheidungen der Unternehmensleitung.⁵³⁰ Personalpolitische Fragestellungen blieben nach den Untersuchungen von HOLTBRÜGGE nicht mehr auf den Funktionsbereich der Personalabteilung beschränkt, sondern wurden für alle betrieblichen Funktionsbereiche relevant.⁵³¹ Ziel der betrieblichen Personalarbeit sollte die Entdeckung, Erhaltung und Entwicklung eines Pools potentieller Fertigkeiten und Fähigkeiten der Mitarbeiter werden – also der Entwicklung hin zu einem strategischen Wettbewerbsfaktor.⁵³² Der durch die neuen Produktions- und Informationstechnologien stärkere Innovationsdruck erhöhte den Qualifikationsbedarf der Beschäftigten weiter und resultierte in der Notwendigkeit neues Wissen und neue Kompetenzen zu generieren und entsprechend im Produktionsablauf anzuwenden. Folglich sollte die Nachfrage der Unternehmen nach gering Qualifizierten ab-, nach Hochqualifizierten dagegen stark zunehmen.⁵³³ Unternehmen schienen im Untersuchungszeitraum erkannt zu haben, dass der Zugang zu geeignet qualifizierten Mitarbeitern ein stärkerer Engpass werden würde.

4.3.2 Die ökonomische Bedeutung des betrieblichen Sozialkapitals

Sozialkapital ist im Rahmen einer kollektiven Perspektive fest in den sozialen Beziehungen zwischen Akteuren verankert.⁵³⁴ Individuen werden in ihren Einstellungen und Handlungen von ihrem sozialen Umfeld beeinflusst und richten folglich ihre Handlungen im Hinblick auf

⁵²⁹ Karaiskas, Bedeutung, S. 22.

⁵³⁰ Vgl. Staehle, Management, S. 787.

⁵³¹ Vgl. Holtbrügge, Personalmanagement, S. 3.

⁵³² Vgl. Scholz, Personalmanagement, S. 3.

⁵³³ Vgl. Karaiskas, Bedeutung, S. 23.

⁵³⁴ Vgl. Isabelle Stadelmann-Steffen/Markus Freitag: Der ökonomische Wert sozialer Beziehungen, in: Axel Franzen/Markus Freitag (Hrsg.): Sozialkapital - Grundlagen und Anwendungen, Wiesbaden 2007, S. 294-320, hier: S. 296.

die Wirkung für dieses Umfeld – wie beispielsweise Unternehmen – aus.⁵³⁵ Betriebliches soziales Kapital ermöglicht den Einsatz von Wissen bzw. betrieblichem humanen Kapital und dient als Multiplikator zu dessen Verwertung. Erst durch das Vorhandensein sozialer Beziehungen können Individuen diese Ressourcen aktivieren und produktiv anwenden. Sozialkapital ist wie physisches Kapital, Finanz- und Humankapital eine gleichberechtigte Kapitalart, in die investiert wird – „Beziehungsarbeit“⁵³⁶ genannt – und daraus (nach Abzug von Transaktions- und Opportunitätskosten) ein kollektiver und individueller Wert geschöpft werden kann. Sie dient ebenso als Input für ein Produktionssystem und generiert genauso Output, Wachstum und Entwicklung. Sozialkapital muss wie andere Kapitalarten ständig erneuert werden, damit dessen Wert aufrechterhalten werden kann.⁵³⁷ Wichtig ist, dass erst eine kritische Masse an Nutzern bzw. Mitgliedern eines gemeinsamen Sozialkapitalbestands gegeben sein muss, um die genannten Kooperationsvorteile des Sozialkapitals realisieren zu können – ist diese kritische Masse erreicht bzw. überwunden, stabilisiert die gemeinsame Nutzung des „Klubkollektivguts“ Sozialkapital die Interaktionsfähigkeit der beteiligten Akteure.⁵³⁸ Sozialkapital ist anders als Humankapital oder Sachkapital keine individuell besitzbare Ressource, sondern sie entsteht erst durch die Beteiligung von mehreren Individuen.

Betriebliches Sozialkapital als strategische Ressource

Es soll noch einmal auf die Bedeutung des Sozialkapitals als strategische Ressource und als Quelle eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils auf der betrieblichen Ebene eingegangen werden. Dazu wird in Analogie zu Humankapital geprüft, ob Sozialkapital ebenso die drei Kriterien einer strategischen Ressource (Nicht-Substituierbarkeit, Nicht-Imitierbarkeit und Werthaltigkeit) erfüllt: Nicht-Imitierbarkeit und Nicht-Substituierbarkeit sind bei Sozialressourcen gegeben, denn soziales Verhalten ist individuell und lässt sich weder deckungsgleich imitieren noch auf eine andere Person (auch innerhalb der Gemeinschaft) vollständig übertragen. Sozialkapital ist spezifisch – es entsteht in der gleichen Art und Weise nur bei einer bestimmten Person

⁵³⁵ Vgl. Axel Franzen/Markus Freitag: Aktuelle Themen und Diskussionen der Sozialkapitalforschung, in: Ders. (Hrsg.): Sozialkapital - Grundlagen und Anwendungen, Wiesbaden 2007, S. 7-22, hier: S. 7.

⁵³⁶ Haug, Kapital, S. 10.

⁵³⁷ Vgl. Coleman, Foundations, S. 321.

⁵³⁸ Vgl. Dirk Sauerland: Sozialkapital und Ökonomie - Stand der Forschung und offenen Fragen, in: Dirk Sauerland/Sabine Boerner/Günther Seeber: Sozialkapital als Voraussetzung von lernen und Innovation, Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr, Lahr 2003, S. 12. Klubkollektivgüter sind dadurch gekennzeichnet, dass neue Mitglieder zunächst den Nutzen der bereits vorhandenen Klub-Mitglieder erhöhen, siehe dazu James Buchanan: An Economic Theory of Clubs, in: *Economica*, New Series, Vol. 32/1965, Nr. 125, S. 1-14, hier: S. 1.

in einem bestimmten Netzwerkkontext.⁵³⁹ Es kann also kein zweites Mal gleich wirken.⁵⁴⁰ Auch dessen Werthaltigkeit ist gegeben. Sie lässt sich aufgrund der positiven Effekte belegen: Grundsätzlich erleichtert Sozialkapital die Kooperation zwischen Individuen und leitet so einen wichtigen Beitrag, um (in diesem Fall betriebliche) Ziele schneller zu erreichen.⁵⁴¹ Sozialressourcen bzw. Sozialkapital erfüllen damit alle nötigen Voraussetzungen, um als eine ebenso wichtige Quelle für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil in Frage zu kommen. Grundsätzlich wird wie bei den anderen Kapitalarten auch in diese Ressource investiert, um Erträge zu generieren und das betriebliche Gesamtkapital zu erhöhen. Das Besondere an dieser Kapitalart ist allerdings, dass Investitionen in Sozialkapital nur eine begrenzte Steigerung haben. Es besteht die Gefahr eines Überstrapazierens von sozialen Beziehungen, d.h. eine Ertragssteigerung ist nur in bestimmten Grenzen möglich und es muss eine Balance zwischen Investition und Nutzen gefunden werden.

Positive Korrelation zwischen Human- und Sozialkapital

Sozialkapital ist nicht nur eine Voraussetzung, um Humankapital grundsätzlich zu nutzen, sondern auch eine Art Katalysator für dessen intensivere Verwendung bzw. Verwertung.⁵⁴² Nur wenn es gelingt, erlernte Fertigkeiten und Fähigkeiten durch die Einbeziehung von Kreativität und Motivation zu stimulieren, wird das Humankapital seine volle Wirkung entfalten und nachhaltige Erträge erwirtschaften können.⁵⁴³ Es ist damit ein Treiber für Humankapital sowie letztlich für die Wettbewerbsfähigkeit bzw. den Erfolg von Volkswirtschaften und Unternehmen. Bildung und Wissen von Beschäftigten sind zunächst nur Potentiale – erst durch das Nutzen von Sozialkapital (ggf. zuzüglich finanzieller Anreize für den Beschäftigten in Form beispielsweise einer Gratifikation) kann Humankapital mobilisiert werden.⁵⁴⁴ Mehrere Arbeiten

⁵³⁹ Vgl. Monika Bachinger/Harald Pechlaner: Regionale Kernkompetenzen - Ein netzwerkbasierter Definitionsansatz, in: Harald Pechlaner/Elisabeth Fischer/Monika Bachinger (Hrsg.): Kooperative Kernkompetenzen - Management von Netzwerken in Regionen und Destinationen, Wiesbaden 2011, S. 57-92, hier: S. 82

⁵⁴⁰ Vgl. Martin Diewald/Jörg Lüdicke: Akzentuierung oder Kompensation? Zum Zusammenhang von Sozialkapital, sozialer Ungleichheit und subjektiver Lebensqualität, in: Martin Diewald/Jörg Lüdicke (Hrsg.): Soziale Netzwerke und soziale Ungleichheit - Zur Rolle von Sozialkapital in modernen Gesellschaften, Wiesbaden 2007, S. 11-51, hier: S. 13f.

⁵⁴¹ Vgl. Bachinger/Pechlaner, Kernkompetenzen, S. 81f.

⁵⁴² Vgl. Bourdieu, Mechanismen, S. 64; Haug, Kapital, S. 2.

⁵⁴³ Vgl. Soyka, Humankapital, S. 102.

⁵⁴⁴ Vgl. Badura et al, Sozialkapital, S. 20; Albert Hirschman: Against Parsimony - Three Easy Ways of Complicating Some Categories of Economic Discourse, in: Economics and Philosophy, Vol. 1/1985, Nr. 1, S. 7-21, hier: S. 14.

der 1990er Jahre zeigen einen Zusammenhang bzw. eine positive empirische Korrelation zwischen dem Erwerb von Human- und von Sozialkapital.⁵⁴⁵ Hinzu kommt, dass durch Sozialkapital Vertrauen und Verlässlichkeit innerhalb einer Gemeinschaft (bzw. einem Unternehmen) begründet wird. Ökonomisch gesehen senken Vertrauen und Verlässlichkeit die Kontroll-, Koordinierungs-, Transfer- sowie Transaktionskosten und bilden einen wichtigen Standort- und Wettbewerbsvorteil – Sozialkapital wird zu einer vitalen ökonomischen Ressource und zum entscheidenden Faktor für die weitere wirtschaftliche Entwicklung.⁵⁴⁶

4.4 Betriebliche Fallstudien

Nachfolgend stehen nun in Form von Fallstudien drei Unternehmen der Elektroindustrie im Vordergrund, die im Rahmen ihres historischen Kontextes anhand der aufgestellten Hypothese und Fragekomplexe analysiert werden. Zuerst erfolgt für das jeweilige Unternehmen eine einführende Darstellung zu dessen Entwicklung im Untersuchungszeitraum. Daran schließt sich eine Analyse der Einflussnahme der exogenen Effekte und der endogenen Strukturveränderungen an. Es soll entsprechend der Fragestellung dieser Arbeit überprüft werden, zu welchen Auswirkungen es durch die Anpassung betrieblicher Organisations- und Managementstrukturen sowie Personal- und Beschäftigungsstrategien kam. Es stellt sich für jedes Unternehmen die Frage, in wie weit die klassischen personalstrategischen Gestaltungsspielräume ausreichend oder nicht ausreichend waren, die strukturell-ökonomische Krisensituation erfolgreich meistern zu können. Es ist jeweils zu überprüfen, ob eine stärker ressourcenbasierte Unternehmensführung erkennbar war und mutmaßliche intensivere Investitionen in Human- und Sozialkapital der Mitarbeiter tatsächlich in den Fokus rückten. Es ist dabei zu hinterfragen, ob dabei gering-entwickelte und noch-zu-entwickelnde Potenziale – im weitesten

⁵⁴⁵ Vgl. James Coleman: Social Capital in the Creation of Human Capital, in: American Journal of Sociology, Vol. 94/1998, S. 95-120; Kevin Majoribanks: Family Human and Social Capital and Young-Adults Educational Attainment and Occupational Aspirations, in: Psychological Reports, Vol. 69/1991, Nr. 1, S. 237-238; Mark Smith/Lionel Beaulieu/Glenn Israel: Effects of Human Capital and Social Capital on Dropping out of High School in the South, in: Journal of Research in Rural Education, Vol. 8/1992, Nr. 1, S. 75-87; Richard Zweigenhaft: Accumulation of Cultural and Social Capital - The Differing College Careers of Prep School and Public-School Graduates, in: Sociological Spectrum, Nr. 13/1993, Heft 3, S. 365-376; Leo Chini: Der Einfluss von unternehmensspezifischem Humankapital und unternehmensspezifischem Sozialkapital auf die Entwicklung von Unternehmen, in: Wirtschaftspolitische Blätter 1/2012, S. 107-128.

⁵⁴⁶ Vgl. Wallacher, Kapital, S. 325f.; Mark Granovetter: A Theoretical Agenda for Economic Sociology, in: Randall Collins/Paula England/Mauro Guillen/Marshall Meyer (Hrsg.): Economic Sociology at the Millenium, New York 2001, S. 1-27, hier: S. 6; Christiaan Grootaert/Thierry van Bastelaer: Understanding and Measuring Social Capital - A Synthesis of Findings and Recommendations from the Social Capital Initiative, Worldbank working paper no. 24, Washington 2001.

Sinne Qualifikationen, Motivationen und Kooperationsbereitschaften – erschlossen und stärker in ökonomisch nutzbare Ressourcen überführt werden konnten.

Von ihren Anfängen bis zum Ende des Zweiten Weltkrieges verbuchte die westeuropäische Elektroindustrie, trotz aller Rückschläge über die Kriegs- und Zwischenkriegszeiten, ein beachtliches Entwicklungswachstum. Einen nicht ganz unwesentlichen Beitrag dazu leisteten die hier gewählten drei Großunternehmen, die hinsichtlich ihrer Größe, Finanzkraft und Warenspektrum in den drei Ländern eine bedeutende Stellung innehatten. Nach 1945 konnte die westeuropäische elektrotechnische Industrie recht bald wieder an alte Erfolge anknüpfen. Während des Booms im Zuge des Koreakrieges zu Beginn der fünfziger Jahre gab es sogar ernste Produktionsprobleme. Oft fehlten qualifizierte Fachkräfte und Rohstoffe waren, wenn sie überhaupt noch verfügbar waren, nur zu sehr hohen Preisen beschaffbar. Die gesamte Branche hatte ein ernsthaftes Kostenproblem. Dennoch, insgesamt betrachtet, repräsentierte die Elektroindustrie in Westeuropa in der Nachkriegszeit einen wichtigen und prosperierenden Wirtschaftszweig.

Die Branche erlebte durch zahlreiche technische Verbesserungen und Innovationen einen fortwährenden technologischen Wandel. Die Verbreitung neuer Werkstoffe wie Plastik oder Aluminium sowie der Übergang von mechanischen zu elektronischen Bauelementen bzw. Vorprodukten boten große fertigungstechnische Vorteile. Es gab seit dem Zweiten Weltkrieg ein konsequentes Rationalisierungsbestreben: In den fünfziger Jahren wurden die großen und anfälligen Schaltröhren durch handlichere Transistoren ersetzt, die wiederum in den sechziger Jahren durch noch kleinere integrierte Schaltkreise ausgewechselt wurden – Mikroelektronik löste mechanische Elemente ab. Die daraus resultierende Vereinfachung der Produktion und die damit verbundenen kürzeren Fertigungszeiten boten Möglichkeiten zu weiteren Rationalisierungen und zur Erhöhung der Produktionsvielfalt. Das hatte entsprechende Auswirkungen auf die Produktionsverfahren.

Alle drei Firmen hatten sich den externen und internen Veränderungs-„Zwängen“ ab den 1970er Jahren zu stellen – insofern war ihre Ausgangssituation, trotz einiger nationaler Unterschiede, in den Volkswirtschaften für alle drei Unternehmen ähnlich. Im Zuge der krisenhaften

weltwirtschaftlichen Entwicklungen schienen Anpassungen der Unternehmen an die neue Situation unbedingt notwendig.⁵⁴⁷ Dies erforderte auch eine neue Art des Managements, also der Personal- und Unternehmensführung, da intellektuelle Ressourcen nicht per Befehl und Gehorsam ihrer produktiven Verwendung zugeführt werden können, sondern dazu motiviert werden müssen.⁵⁴⁸

Primärquellen der Fallstudien

Als zugrundeliegende Primärquellen zur Analyse der betriebswirtschaftlichen Entwicklung der drei Unternehmen in den Fallstudien wurden hauptsächlich Bilanzdaten, Gewinn-/Verlustrechnungen und Investitionsrechnungen aus den Jahresberichten sowie Daten des betrieblichen Rechnungswesens verwendet. Er erfolgte eine quantitative Auswertung dieser Daten. Soweit möglich wurden Quelldaten mit Buchhaltungsbelegen und Meldungen an die zuständigen Steuerbehörden⁵⁴⁹ abgeglichen, mit dem Ziel, ein möglichst unverfälschtes Bild über die Entwicklung der drei Unternehmen im Untersuchungszeitraum entstehen zu lassen.

Als weitere primäre Quelle – neben dem Zahlenwerk des betrieblichen Rechnungswesens und der Kosten- und Leistungsrechnung – dienten betriebsinterne Originalschriftstücke des untersuchten Zeitraums. Dazu gehörten von Mitarbeitern der Unternehmen verfasste Aufzeichnungen, Memoranda, Strategiepapiere und Protokolle des Vorstandes, des Aufsichtsrates, der Arbeitnehmervertretungen und entsprechender Unterausschüsse sowie Daten der Personalabteilungen (nur in aggregierter und anonymisierter Form – beispielsweise in Form von Personal-Jahresberichten, Belegschaftsstatistiken, Fehlzeitenlisten, Hausmitteilungen, Aufzeichnungen des Vorschlagswesens, Belege und Dokumentationen zu Personaleinstellungen sowie zu Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen), Pressemitteilungen, Rundschreiben und Korrespondenz

⁵⁴⁷ Vgl. Peter Brödner/Gunter Lay: Internationalisierung, Wissensteilung, Kundenorientierung - für zukunftsfähige Ausgestaltung relevanter Hintergrundtrends, in: Peter Brödner/Matthias Knuth (Hrsg.): Nachhaltige Arbeitsgestaltung - Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen, München 2002, S. 27-60, hier: S. 42.

⁵⁴⁸ Vgl. Daum, Intellectual Capital Statements, S. 147.

⁵⁴⁹ In Schweden ermöglichen Bolagsverket und Skatteverket den Zugang zu Steuerunterlagen, sowohl von Privatpersonen wie von Unternehmen. In Großbritannien ist HM Revenue & Customs deutlich zurückhaltender, da GEC/Marconi als Unternehmen jedoch nicht mehr existiert, sind die Steuerunterlagen einsehbar. Bedingt durch das deutsche Steuergeheimnis sind die Steuerunterlagen der Siemens AG nicht zugänglich. Auf die entsprechende Validierung der Jahresabschlusszahlen muss in diesem Fall verzichtet werden.

des Unternehmens. Alle Schriftstücke – soweit überhaupt noch vorhanden – waren in den jeweiligen Archiven zugänglich und können somit als authentisch bewertet werden.⁵⁵⁰

Alle drei Unternehmen gaben im Untersuchungszeitraum so genannte Mitarbeiterzeitschriften heraus.⁵⁵¹ Grundsätzlich dienen diese Zeitschriften einer zielgerichteten betriebsinternen Kommunikation und dem Aufbau einer (positiven) Beziehung zwischen einem Unternehmen und seiner Belegschaft. Sie sind damit klar von anderen (neutralen) Publikationen, die das externe Umfeld bedienen, abzugrenzen. Üblicherweise gibt es einige gemeinsame Merkmale, die dieses Medium kennzeichnen, wie beispielsweise vordergründlich Themen, die die den Betrieb und dessen Mitarbeiter betreffen, Daten und Zahlen zu bestimmten betrieblichen Sachverhalten, Erläuterungen zu internen Entscheidungen oder Vorstellungen neuer Projekte.⁵⁵² Die zentrale Funktion liegt im verständlichen und vor allem glaubwürdigen Informieren der Zielgruppe. Es soll damit ein positives Firmenimage und ein Gefühl der Zusammengehörigkeit vermittelt werden. Insofern stellte die Mitarbeiterzeitschrift eine gute Quelle dar, um Aus- und Weiterbildungsaktivitäten und die Entwicklung des sozialen Umfelds innerhalb des Unternehmens qualitativ bewerten zu können.

Sekundärquellen

Im Rahmen der wirtschaftshistorischen Exzerption sind außerdem die zu Rate gezogenen sekundärliterarischen Werke und Aufsätze zu nennen, die sich mit der Darstellung der jeweiligen Firmengeschichte beschäftigen. Auf die Einbeziehung literarischer Werke wie Jubiläumsschriften oder betriebliche Broschüren zu bestimmten Themen wurde weitgehend verzichtet, da diese in Bezug auf diese drei Unternehmen nur wenig wissenschaftlich fundiert und meist ohne Autor gekennzeichnet sind.

Bezüglich Ericsson hatten LASSE ÅSGÅRD/CHRISTER ELLGREN und JOHN MEUERLING/RICHARD JEANS parallel im Jahre 2000 – in Vorbereitung auf das 125jährige Firmenjubiläum – umfassende Biografien über den Konzern vorgelegt.⁵⁵³ Es ist aber festzustellen, dass sich insgesamt nur we-

⁵⁵⁰ Dokumente des Ericsson-Archivs beginnen mit der Signatur LME Archiv, GEC-Dokumente mit MS Marconi (plus eine vierstellige Kennung) und Dokumente der Siemens AG mit SAA.

⁵⁵¹ Bei Ericsson handelte es sich um die Zeitschrift Kontakten, bei GEC um TOPIC - The GEC Newspaper und bei Siemens um SiemensWelt. Alle Exemplare waren in den Archiven zugänglich.

⁵⁵² Vgl. Daniel Marinkovic: Die Mitarbeiterzeitschrift, Frankfurt/Main 2009, S. 16ff.

⁵⁵³ Siehe Lasse Åsgård/Christer Ellgren: Ericsson - Historien om ett svenskt företag, Stockholm 2000; John Meuerling/Richard Jeans: Ericssonkrönikan - 125 år av telekommunikation, Stockholm 2000.

nige wissenschaftliche Monografien und Artikel mit den 1970er und 1980er Jahren bei Ericsson beschäftigen. An zeitgenössischer Forschungsliteratur sei das mehrbändige Werk von ARTUR ATTMAN/JAN KUUSE/ULF OLSSON zu erwähnen, das im Rahmen des 100. Firmenjubiläum erstellt wurde – und damit leider mitten im Untersuchungszeitraum endet⁵⁵⁴ Zeitgenössisch sind, neben einigen kleineren Fachartikeln und Monografien, auch die Werke des Arbeitsmarkthistorikers BILL SUND über die konzerninternen Arbeitnehmervertretungen, der Artikel von ANDERS NORÉN zur Entwicklung der Werkstattarbeit bei Ericsson und die Bücher des schwedischen Sozialkritikers GÖRAN PALM.⁵⁵⁵ Weiterhin fand sich Literatur zu bestimmten Aspekten der Unternehmensentwicklung, beispielsweise EVERT GUMMESSON zum Start der Qualitätsoffensive des Konzerns in den 1980er Jahren, LARS-GÖRAN MALMGREN zur Bewertung der Palm-Bücher im Konzern, GÖRAN DAHLGREN/PET WITT zum (misslungenen) Aufbau der Computersparte oder GUNNAR FLUME zum Wandel des Produktionsregime im Fertigungsbereich des Unternehmens.⁵⁵⁶

Das sekundäre Literaturspektrum von GEC/Marconi ist für ein Unternehmen der britischen Wirtschaftsgeschichte – immerhin eines der größten Arbeitgeber des Landes – weiterhin überraschend überschaubar. Insbesondere für die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg finden sich nur wenige wissenschaftliche Arbeiten, meist in der Darstellung technischer Entwicklungen und Innovationen.⁵⁵⁷ Hervorzuheben wären nur einige punktuelle und zeitgenössische Ausarbeitungen wie die eingehende Analyse von ROBERT JONES/OLIVER MARRIOTT zur Fusion von GEC mit seinen größten Konkurrenten im Heimatland (Associated Electrical Industries (AEI) und English Electric (EE)), die Untersuchung von RODNEY STARES über die Zusammenarbeit des Konzerns mit

⁵⁵⁴ Siehe Artur Attman/Jan Kuuse/Ulf Olsson: LM Ericsson 100 år, Bd. 1-3, Örebro 1976.

⁵⁵⁵ Siehe Bill Sund: Hundra år på LM. LM Ericssons verkstadsklubb 1898-1998, Stockholm 1998; Bill Sund: Arbetarskyddet på LM Ericsson i Midsommarkransen 1940-1980 - Arbetarskyddsämnden 50 år, Helsingborg 1992; Anders Norén: Arbetsledning i ett verkstadsföretag - ett exempel från LM Ericsson, SAF-Medbestämmande i företaget nr. 8, Stockholm 1977; Göran Palm: Ett år på LM, Stockholm 1972; Göran Palm: Bokslut från LM, Stockholm 1973.

⁵⁵⁶ Siehe Evert Gummesson: Ericssons väg till kvalitet, Stockholm 1988; Lars-Göran Malmgren: Göran Palms LM-böcker - Två industrireportage och deras mottagande, Diss. Universität Lund, Stockholm 1977; Göran Dahlgren/Pet Witt: Ledning av fusions förlopp - En analys av bildandet av Ericssons Information Systems, Stockholm 1998; Gunnar Flume: Das Ende des Modells Schweden?, Berlin 2012.

⁵⁵⁷ Im Archiv von GEC/Marconi findet sich ein fragmentarischer Entwurfstext des britischen Journalisten Ronald Clark, der sich mit der Geschichte des Unternehmens, allerdings primär mit den Anfangsjahren, beschäftigt. Siehe dazu MS Marconi 3893: Draft of a history of GEC by Ronald W. Clark, with related correspondence, 1985.

dem damaligen Apartheidstaat Südafrika sowie die Arbeiten von STEPHEN ARIS und ALEX BRUMMER/ROGER COWE über GECs vielleicht markantesten Vorstand ARNOLD WEINSTOCK.⁵⁵⁸

Der Umfang an sekundärer Literatur ist bei der Siemens AG dagegen weitaus größer, hervorzuheben sind insbesondere die vielfältigen und umfassenden Werke des Wirtschaftshistorikers WILFRIED FELDENKIRCHEN.⁵⁵⁹ Hinzuzufügen wären noch kleinere Monographien u.a. von DANIELA DECURTINS, GEORG SIEMENS oder MARTIN LUTZ.⁵⁶⁰ Weitergehende Untersuchungen zu bestimmten Aspekten des Unternehmens finden sich beispielsweise bei CHRISTIAN STADLER und BRITTA VORGT (zur Unternehmenskulturentwicklung), HANS HERMANN WETCKE (zum Industriedesign der Produkte) oder DOROTHEA ZÖBL (Geschichte der Elektrifizierung).⁵⁶¹ Hinsichtlich der zeitgenössischer Forschungsarbeiten kann beispielhaft verwiesen werden auf SIGFRID VON WEIHER/HERBERT GOETZELER (zur Entwicklung der Elektrotechnik), WOLFGANG RIBBE/WOLFGANG SCHÄCHE (zur Entwicklung der Siemensstadt in Berlin) und HEIDRUN HOMBURG (zu Rationalisierung und Industriearbeit).⁵⁶²

4.4.1 Ericsson AB

Das Unternehmen Telefonaktiebolaget LM Ericsson wurde von dem schwedischen Mechaniker LARS MAGNUS ERICSSON 1876 in Stockholm gegründet. Das Bedürfnis der Schweden, einer aufstrebenden Industriegesellschaft des späten 19. Jahrhunderts, nach einer erweiterten und schnelleren Kommunikation war eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Entwicklung des Unternehmens. ERICSSON profitierte davon, dass viele staatliche Aufgaben oft an private

⁵⁵⁸ Siehe Robert Jones/Oliver Marriott: *Anatomy of a Merger - A history of G.E.C., A.E.I. and English Electric*, London 1970; Rodney Stares/Christian Concern: *The General Electric Company Limited - A review of the company's relationship with South Africa*, London 1976; Stephen Aris: *Arnold Weinstock and the making of GEC*, London 1998; Alex Brummer/Roger Cowe: *Weinstock - The Life and Times of Britain's Premier Industrialist*, London 1998.

⁵⁵⁹ Siehe als Auswahl Wilfried Feldenkirchen: *Werner von Siemens - Erfinder und internationaler Unternehmer*, Berlin 1992; Wilfried Feldenkirchen: *Siemens 1918-1945*, München 1995; Wilfried Feldenkirchen: *Siemens - Von der Werkstatt zum Weltunternehmen*, München 2003; Wilfried Feldenkirchen/Eberhard Posner: *Die Siemensunternehmer - Kontinuität und Wandel 1847-2005, Zehn Portraits*, München 2005.

⁵⁶⁰ Siehe Daniela Decurtins: *Siemens - Anatomie eines Unternehmens*, München 2002; Georg Siemens: *Der Weg der Elektrotechnik - Geschichte des Hauses Siemens*, Freiburg 1961; Martin Lutz: *Carl von Siemens 1829-1906*, München 2013.

⁵⁶¹ Siehe dazu Stadler, *Unternehmenskultur*; Hans Hermann Wetcke (Hrsg.): *Siemens Industrial Design - 100 Jahre Kontinuität im Wandel*, Ostfildern 2006; Britta Vorgt: „Wir gehören zur Familie“ - *Das Unternehmensleitbild der Siemens AG anhand der Selbstdarstellung*, Marburg 2005; Dorothea Zöbl: *Siemens in Berlin - Spaziergänge durch die Geschichte der Elektrifizierung*, Berlin 2015.

⁵⁶² Siehe Sigfrid von Weiher/Herbert Goetzeler: *Weg und Wirken der Siemens - Werke im Fortschritt der Elektrotechnik 1847-1980*, Wiesbaden 1981; Wolfgang Ribbe/Wolfgang Schäche: *Die Siemensstadt - Geschichte und Architektur eines Industriestandortes*, Berlin 1985; Heidrun Homburg: *Rationalisierung und Industriearbeit - Arbeitsmarkt-Management-Arbeiterschaft im Siemenskonzern Berlin 1900-1939*, Paris 1991.

Betreiber weiterdelegiert wurden – so auch der Ausbau des nationalen Fernmeldenetzes.⁵⁶³ Sein Unternehmen konnte die notwendigen Produkte schnell und kostengünstig in ausreichend großer Stückzahl liefern und expandierte dadurch kräftig. Zur Jahrhundertwende waren bereits über 100.000 Telefongeräte produziert und im Gewinn erstmals die Millionen-Kronen-Marke erreicht worden.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts stieg Ericsson weltweit zum größten Hersteller von Telefonendgeräten und Vermittlungsanlagen auf. Über die Zeit der beiden Weltkriege konnte Ericsson trotz kritischer Rohstoff- und Liquiditätsengpässe, Nachfragerückgängen, Personalmangel und vielerlei wirtschaftlicher Krisen stetig (wenn auch nur in geringem Umfang) weiterwachsen. Nach dem Zweiten Weltkrieg verbesserten sich die Produktionsbedingungen und der Ressourcenzugang wieder. Im Zuge des europäischen Wiederaufbaus stiegen die Verkaufszahlen derart rasch an, dass die fünfziger und sechziger Jahre im Konzern vom schwedischen Arbeitsmarkthistoriker BILL SUND als „Rekordjahre“ bezeichnet werden:⁵⁶⁴ Im Umsatz wurde die Milliarden-Kronen-Marke bereits Ende der fünfziger Jahre überschritten und in den darauffolgenden Jahren waren die Zuwächse meist im zweistelligen Prozentbereich.

4.4.1.1 Die Entwicklung des Unternehmens in den 1970er und 1980er Jahren aus betriebswirtschaftlicher und organisationswissenschaftlicher Perspektive

Die 1970er und 1980er Jahre können mitunter als die ereignisreichsten Jahre in der Unternehmensgeschichte des Konzerns gesehen werden – aus Sicht einer betriebswirtschaftlichen Analyse des Unternehmens positiv wie negativ. Die fortschreitende Digitalisierung und Durchdringung des alltäglichen Lebens mit Mikroelektronik, die beginnende Liberalisierung bzw. Öffnung vieler nationaler, bisher stark reglementierter Telefonmärkte und die zunehmende Verbreitung von Mobiltelefonie veränderten sowohl die elektrotechnische Industrie im Allgemeinen als auch das Unternehmen im Besonderen von Grund auf. Ericsson wandelte sich in dieser

⁵⁶³ Insbesondere schwedische Großunternehmen profitierten von dieser Vergabep Praxis und konnten damit noch stärker wachsen. Konkurrenten konnten damit in vielen Fällen schon in einem frühen Entwicklungsstadium ausgeschaltet und ggf. übernommen werden. Beispiele sind u.a. IKEA (Möbellieferungen im Rahmen des staatlich subventionierten Wohnungsbauprogramms), Vattenfall (Bau und Unterhalt des Elektrizitätsnetzes) oder SAS (Aufbau eines Luftverkehrsnetzes).

⁵⁶⁴ Siehe beispielsweise die Jahresberichte der fünfziger und sechziger Jahre sowie Sund, År, S. 63. Ericsson hatte auch den strategischen Vorteil, dass seine größten Konkurrenten, beispielsweise das Siemens & Halske-Telefonwerk in Nürnberg, infolge der Kriegszerstörungen ausfielen und so zeitweise ein Marktanteil von 70 Prozent im heimischen Markt erreicht werden konnte.

Zeit von einem traditionellen, handwerklichen Telefonapparatebauer zu einem modernen, internationalen Dienstleistungs-, Kommunikations- und Informationssystemkonzern.⁵⁶⁵

Auftrags-, Umsatz- und Gewinnentwicklung

Entgegen der allgemeinen Absatzkrise der Branche während der 1970er und 1980er Jahre konnte Ericsson eine stetig steigende Auftragsentwicklung vorweisen (siehe Abbildung 4). In fast allen Geschäftsjahren waren die Zuwächse positiv, meistens im zweistelligen Prozentbereich – lediglich die drei Jahre 1976, 1979 und 1986 bildeten eine Ausnahme.⁵⁶⁶

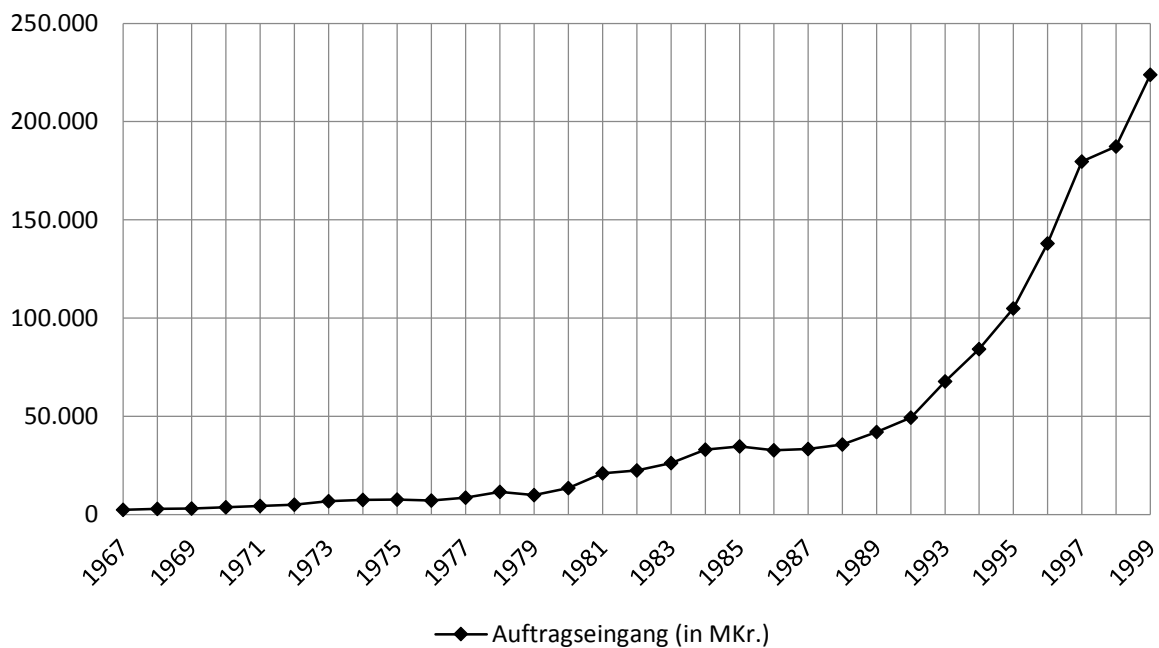


Abbildung 4: Auftragseingänge (in Mio. SEK) des Ericsson-Konzerns in den siebziger und achtziger Jahren; Datenquelle: Ericsson Jahresberichte.

Der positive Trend bei den Auftragseingängen spiegelte sich in der entsprechend guten Umsatzentwicklung wider (siehe Abbildung 5). Betrug das Umsatzvolumen zu Beginn des Untersuchungszeitraums noch knapp 3 Mrd. SEK, so lag es zum Ende der 1980er Jahre mit 45 Mrd. SEK fünfzehnmal höher. Den höchsten Zuwachs hatte das Unternehmen in der ersten Hälfte der 1980er Jahre mit Werten zwischen zwanzig und dreißig Prozent (pro Jahr). Nur in der zweiten Hälfte der siebziger und in der Mitte der achtziger Jahre gab es Abweichungen von diesem

⁵⁶⁵ Siehe dazu Kontakten Nr. 4/1986, S. 4ff.

⁵⁶⁶ Der Rückgang der Auftragszahlen besonders im Jubiläumsjahr 1976 wurde im Aufsichtsrat kritisch gesehen, so dass der damalige Vorstandsvorsitzende Björn Lundvall zurücktreten musste. Vgl. Åsgård/Ellgren, Ericsson, S. 151.

Trend, denn da wirkten sich die globalen Absatzprobleme stärker aus als in anderen Jahren und führten zu einem geringeren Umsatzzuwachs bzw. sogar zu einem leichten Rückgang.

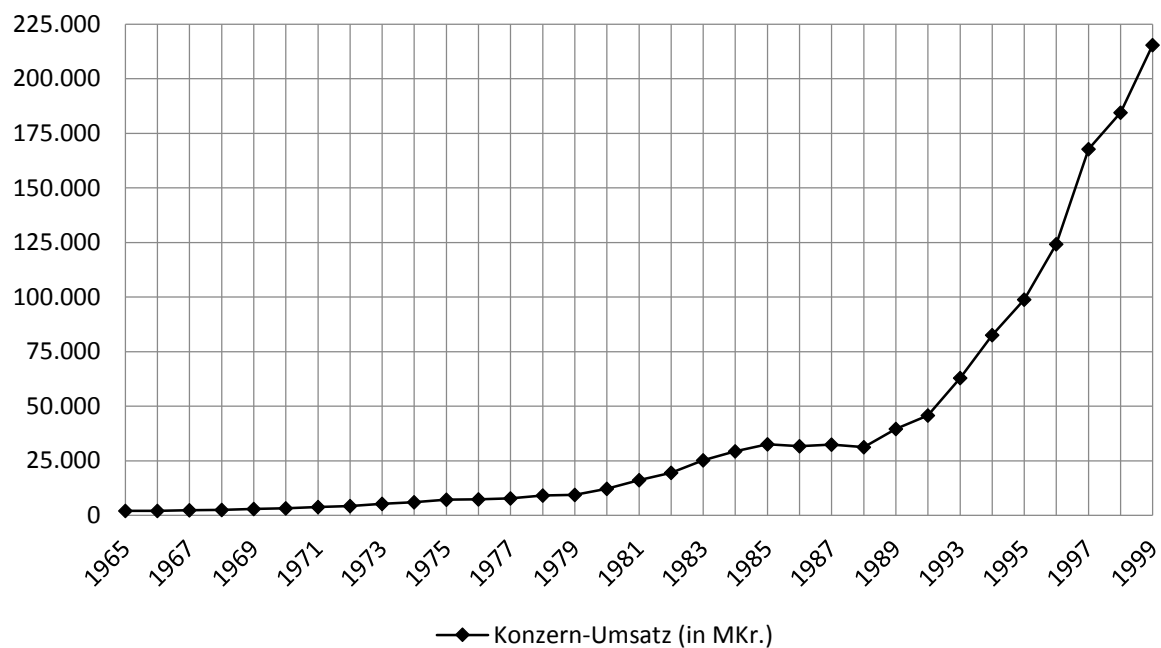


Abbildung 5: Umsatz (in Mio. SEK) des Ericsson-Konzerns in den siebziger und achtziger Jahren; Datenquelle: Ericsson Jahresberichte, Skatteverket.

Die Entwicklung des Konzern-Nettogewinns kann ebenso positiv beschrieben werden: von 175 Mio. SEK im Jahre 1970 auf fast 3,5 Mrd. SEK im Jahre 1990 – eine bemerkenswerte Steigerung um den Faktor zwanzig (siehe Abbildung 6). Trotz Inflationsraten von teilweise über zehn Prozent war dies immer noch eine äußerst beeindruckende Entwicklung. Wie man aus den Zuwachszahlen erkennen kann, war deren Verlauf jedoch recht volatil. Teilweise stieg der Nettojahresgewinn um knapp einhundert Prozent (im Jahre 1981), sank aber auch wieder um über zwanzig Prozent (in den Jahren 1972, 1974, 1979 und 1986).

Ericsson galt in der schwedischen Elektrobranche als äußerst profitabel. Die Renditen des Konzerns lagen im Untersuchungszeitraum über dem Branchenschnitt des Landes. Sie waren durchgängig positiv und konnten einen steigenden Trend aufweisen (siehe Abbildung 7).⁵⁶⁷

⁵⁶⁷ Nach Berechnungen der Svenska Elektro- och Dataingenjörers Riksförening (schwedischer Verband der Elektroindustrie) lag die durchschnittliche Bruttorendite schwedischer Elektrounternehmen im Untersuchungszeitraum bei ca. 4 Prozent, die entsprechende Nettorendite bei ca. 2 Prozent. Eine interne Konkurrenzanalyse zeigte, dass Ericsson im internationalen Vergleich zwar keine schlechte Position hatte, die Umsatzrenditen der ausländischen Mitbewerber teilweise aber deutlich höher waren, beispielsweise lag diese bei Northern Telecom und International Telegraph & Telephone Corporation bei durchschnittlich über acht Prozent. Siehe dazu

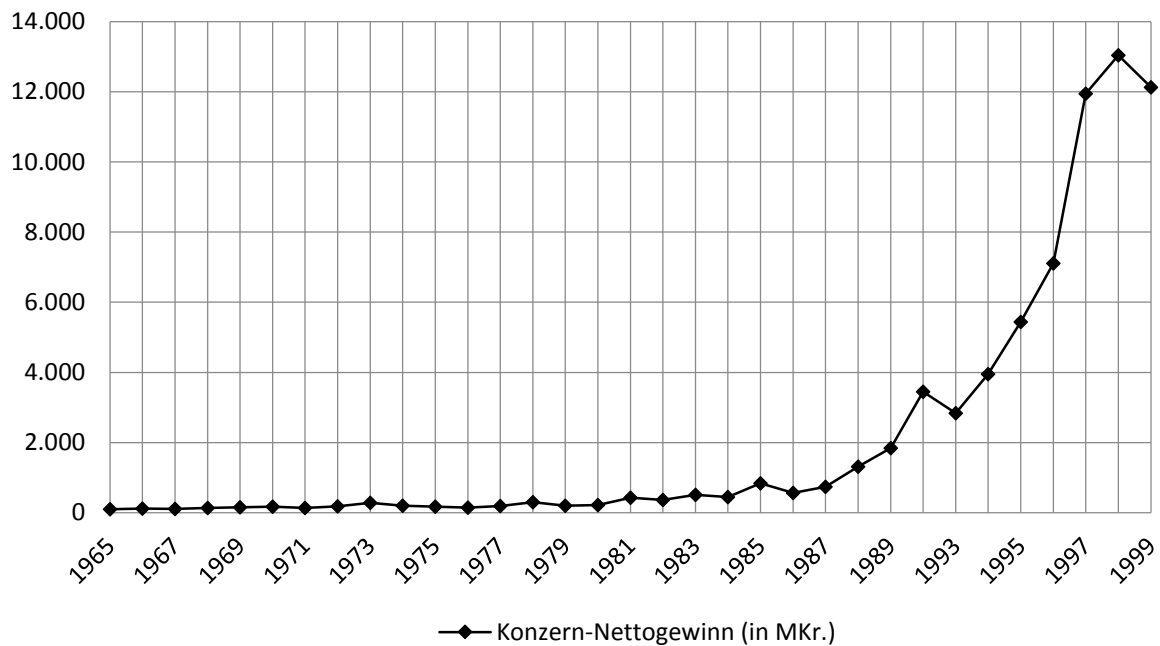


Abbildung 6: Nettogewinn (in Mio. SEK) und dessen Veränderung (in Prozent) des Ericsson-Konzerns in den siebziger und achtziger Jahren; Datenquelle: Ericsson Jahresberichte, Skatteverket.

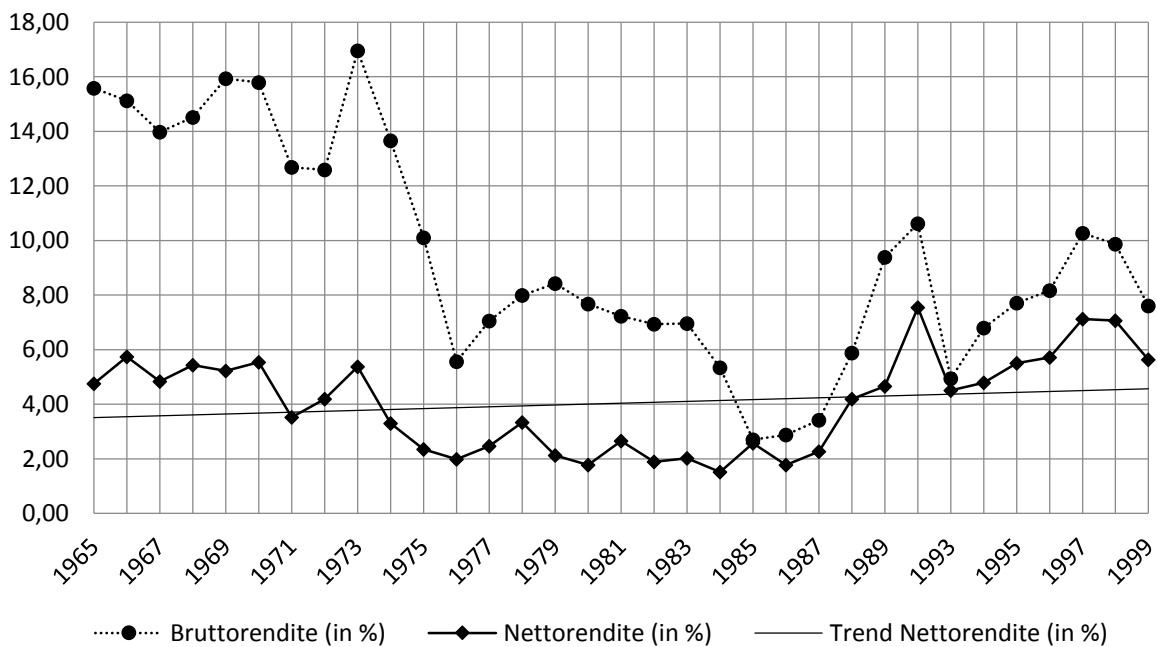


Abbildung 7: Brutto- und Nettorendite (Werte in Prozent des Konzernergebnisses) des Ericsson-Konzerns in den siebziger und achtziger Jahren; Datenquelle: Ericsson Jahresberichte.

das Protokoll vom 23.11.1977 in: LME-Archiv: A.3:7, Koncernföretagsnämndens/Koncernrådets arbetsutskotts protokoll, 1975-1980.

Die Entwicklung des Absatzes und des Produktportfolios in den 1970er Jahren

Das Unternehmen war bereits in seinen Anfangsjahren sehr international ausgerichtet und dezentral organisiert worden. Hintergrund war, dass Ericsson sich nur auf wenige Produkte des Fernmeldewesens spezialisiert und schon früh der schwedische Markt dafür als zu begrenzt erkannt hatte. Hinzu kam, dass der größte Kunde, die staatliche Televerket AB, selbst mit der Eigenfertigung von Telefonapparaten und -ausrüstungen begann und sich damit zu einem Konkurrenten innerhalb Schwedens entwickelte. Das Entwicklungspotential auf dem Heimatmarkt schien damit noch geringer und das Unternehmen sah sich gezwungen, ins Ausland zu expandieren.⁵⁶⁸

Zu Beginn der siebziger Jahre war Ericsson ein global agierendes Unternehmen mit Kunden, Produktions- und Verkaufsstätten in über vierzig Ländern. 60 Prozent der Konzernumsätze wurden in Europa (inklusive Schweden) erwirtschaftet, wobei der Marktanteil im Heimatland zunehmend rückläufig war (siehe Tabelle 4). Außerhalb Europas war besonders der südamerikanische Markt (hauptsächlich Mexiko und Brasilien, wo sich 1970 mehr als zwanzig Produktionsstätten befanden) relevant. Der nordamerikanische Markt spielte dagegen lange Zeit so gut wie keine Rolle, hier lag der Umsatzanteil bei nur knapp zwei Prozent. Erst in den 1980er Jahren gab es eine Veränderung – Hintergrund waren eine Reihe von staatlichen Großaufträgen aus den USA und eine Kooperation mit der amerikanischen General Electric im Bereich des Mobilfunks.⁵⁶⁹ Auch die Märkte in Afrika, Asien und Ozeanien wurden wichtiger, besonders der Mittlere Osten (beispielsweise Saudi-Arabien). Das hohe Gewicht auf Schwellen- und Entwicklungsländern war der Tatsache geschuldet, dass die Fernmeldenetze in den westlichen Industrieländern in den siebziger Jahren weitgehend auf- und ausgebaut waren. Dagegen hatten Regionen wie Lateinamerika und Asien noch großes Entwicklungspotenzial.

⁵⁶⁸ Neben Ericsson sind auch die schwedischen Firmen Sandvik, Alfa-Laval und AGA gute Beispiele für eine recht frühe internationale Ausrichtung. Siehe Kjell Nordström: *The Internationalization Process of the Firm - Searching for New Patterns and Explanations*, Stockholm 1991, S. 1 und ergänzend Attman/Kuuse/Olsson, *LM Ericsson*.

⁵⁶⁹ Zu Zusammenarbeit mit General Electric, USA siehe Protokoll vom 4.9.1989 im LME-Archiv: A.3:5, Konzernförretagsnämndens/Koncernrådets protokoll, 1988-1991 und A.3:9, MBL-protokoll, 1988-1990.

	1970	1973	1975	1977	1980	1983	1985	1987	1990
Schweden	27,2	18,7	14,5	16,4	22,0	19,5	20,0	23,2	12,0
Restl. Europa	38,5	49,1	43,0	36,3	34,0	34,3	37,5	48,4	47,0
Nordamerika	2,0	1,9	1,5	2,1	10,0	10,6	9,9	8,1	13,0
Lateinamerika	21,3	19,1	26,8	29,8	16,0	11,9	13,1	8,5	12,0
Afrika/Asien/Australien	11,0	11,2	14,2	15,4	18,0	23,7	19,5	11,8	16,0
<i>davon Mittlerer Osten</i>						10,7	4,3	1,8	3,0

Tabelle 4: Umsatzanteile (in Prozent) des Ericsson-Konzerns in den siebziger und achtziger Jahren, gegliedert nach Weltregionen; Datenquelle: Ericsson Jahresberichte.

Ericsson war im Untersuchungszeitraum über mehrere Produktparten diversifiziert, den Kern bildete jedoch weiterhin die Herstellung mechanischer Telefonendgeräte, -wechsler und -systeme. Damit bestand eine große Abhängigkeit von nur wenigen Produkten. Zeitweise lag deren Umsatzanteil bei gut zwei Dritteln des Konzern-Gesamtumsatzes.⁵⁷⁰ Eine weitere wichtige Produktparte war die Funk-, Radar- und Militärtechnik, für die Ericsson vom schwedischen Verteidigungsministerium zahlreiche Aufträge erhielt (siehe Tabelle 5).⁵⁷¹

	1970	1973	1975	1977	1980	1983	1985	1987	1990
Telefonapparate, -stationen und -wechsler	56,2	64,4	66,5	62,9	60,0	62,1	63,3	62,0	56,0
Funktechnik	10,4	6,7	6,3	6,5	7,0	5,7	7,6	8,8	25,0
Kabel	20,1	14,4	12,7	12,9	19,0	14,0	13,0	9,9	14,0
Militärtechnik	3,1	3,4	3,1	3,9	7,0	6,0	6,6	9,9	4,0
Andere	10,2	11,1	11,4	13,8	7,0	12,2	9,5	9,4	1,0

Tabelle 5: Umsatzanteile (in Prozent) des Ericsson-Konzerns in den siebziger und achtziger Jahren, gegliedert nach Produktgruppen; Datenquelle: Ericsson Jahresberichte.

Der Konzern bekam ab Mitte der siebziger Jahre trotz guter Auftrags- und Umsatzzahlen erstmals größere Absatzprobleme. Der Hintergrund war, dass viele Kunden, meist staatliche Monopoltelefongesellschaften, auf die schlechte wirtschaftliche Entwicklung der 1970er und 1980er Jahre überraschend rigoros reagierten und Großbestellungen drastisch reduzierten,

⁵⁷⁰ Einzelne Produkte wie das Dialog-Telefon oder das Ericofon waren am Markt allerdings so erfolgreich, dass deren große Nachfrage kaum befriedigt werden konnte. Siehe dazu auch Kontakten Nr. 4/1978, S. 1. Vom Ericofon wurden von 1956 bis 1982 über 1,8 Mio. Einheiten gefertigt. 1972 wurde das Ericofon vom Museum of Modern Art in New York als eines der besten Beispiele für Industriedesign des 20. Jahrhunderts ausgezeichnet.

⁵⁷¹ Bezüglich der militärischen Aufträge vom Verteidigungsministerium siehe ergänzend LME-Archiv: F.5b:92, Björn Lundvalls Handlingar, 1970-1977.

teilweise sogar komplett stornierten. Bereits produzierte Waren konnte Ericsson in diesen Fällen aufgrund besonderer länderspezifischer Spezifikationen bzw. fehlender internationaler Standards nicht anderweitig absetzen und musste sie als Verluste abschreiben. Einige Länderkunden durchlitten sogar eine schwere Finanzkrise (beispielsweise Brasilien) und stellten die Zahlungen an den Konzern komplett ein, was ihm zusätzliche Verluste und Liquiditätsengpässe bescherte.⁵⁷² Geplante Investitionen bzw. Erneuerungen von öffentlichen Telefonnetzen wurden in vielen Ländern verschoben und entsprechende Ausschreibungsverfahren ausgesetzt bzw. verschärft. Mit diesen Maßnahmen sollte nach Meinung der Auftraggeber der Wettbewerb zwischen den Telefonausrüstern und -herstellern erhöht und die Qualität verbessert werden, letztendlich wurden nur die Preise gedrückt. Das bescherte Ericsson weitere finanzielle Probleme und zeigte die Nachteile der starken Internationalisierung und des überschaubaren Produktportfolios des Konzerns – die hohe Abhängigkeit von ausländischen Abnehmern und nur wenigen Verkaufsprodukten bot Gefahren für die Zukunft.

Einige Konkurrenten in der Branche machten in den Bieterverfahren um neue Aufträge große Zugeständnisse und beteiligten sich oft zusätzlich noch an der Finanzierung der neuen Aufträge. Dies war für Ericsson kaum möglich, da dessen Liquidität traditionell eher schwach ausgeprägt war.⁵⁷³ Hinzu kam, dass durch die aufkommende Liberalisierung, Privatisierung und Deregulierung vieler Telefonmärkte die einst lukrativen Exklusivverträge mit der zuvor überschaubaren Anzahl an Großkunden wegfielen.⁵⁷⁴ Ericsson musste sich also auf neuen Märkten etablieren und stieg sogar erstmals ins Privatkundengeschäft ein. Dem begegnete das Unternehmen, das bis dahin kaum öffentliche Werbung betrieben hatte und nicht unbedingt für seine Kundenorientierung bekannt war, in erster Linie mit groß angelegten Marketing- und Verkaufskampagnen sowie mit einem umfassenden Ausbau und einer intensiven Schulung seines Vertriebs. Die Unternehmensleitung räumte einer stärkeren Kundenbindung und einem weniger bürokratischen Service nun eine deutlich höhere Priorität ein als in den Jahren zuvor.

⁵⁷² Vgl. Åsgård/Ellgren, Ericsson, S. 152 und LME-Archiv: F.5b:92, Björn Lundvalls Handlingar, 1970-1977.

⁵⁷³ Vgl. Åsgård/Ellgren, Ericsson, S. 151.

⁵⁷⁴ Beispielsweise wurde 1984 das schwedische Staatsunternehmen Televerket AB privatisiert. Es war zwar einer der längsten und größten Kunden von Ericsson, durch die Privatisierung aber nicht mehr gezwungen exklusiv Produkte von Ericsson zu kaufen. Das war zwar für Televerket AB (ab 1993 Telia AB) und dessen Kunden vorteilhaft, jedoch nicht für Ericsson als Lieferant.

Ericssons produktstrategischer Vorteil war lange die Herstellung von einfachen und preisgünstigen, wenn auch technisch eher anspruchslosen Geräten. Das galt sowohl für die elektromechanischen Telefonapparate wie auch die entsprechende Infrastruktur mit analogen Vermittlungsanlagen. Diese Produkte entsprachen zu Beginn der 1970er Jahre aber bei weitem nicht mehr dem technischen Stand der Zeit und den Bedürfnissen der Kunden.⁵⁷⁵ Durch eine sehr enge Bindung an nur wenige staatliche Netzbetreiber (mit ihren eigenen und spezifischen Wünschen) und den traditionell sehr langen Lebenszyklen⁵⁷⁶ der Produkte fehlte es dem Unternehmen an Druck zu technischen Innovationen und Produktverbesserungen. Die zunehmende Digitalisierung in der Telekommunikation und der Einstieg in das Privatkundengeschäft wurden damit für Ericsson zu der größten fachlichen Herausforderung ab den siebziger Jahren.

Die Schaffung und der Ausbau digitaler Netze versprach für die Netzbetreiber geringere Investitions- und Wartungskosten sowie eine höhere Übertragungsleistung und Raumersparnis. Ericsson konnte für diesen Bereich jedoch kaum noch geeignete Produkte anbieten und hätte den Anschluss an diesen Trend fast verpasst. Das änderte sich mit der Einführung neuer Telefontypen und der Entwicklung des digitalen AXE-Systems⁵⁷⁷ – einer digitalen Telefonvermittlungsgroßanlage für den Festnetz- und später auch für den Mobiltelefonbereich.⁵⁷⁸ Dieses zukunftsweisende Produkt wurde im Konzernjubiläumjahr 1976 vorgestellt. AXE bildete für Ericsson eine Art disruptive Technologie – die digitale Technologie verdrängte vollständig die herkömmlich analoge Vermittlungstechnologie und bereitete die Basis für den Mobilfunkaufbau. 1977 schloss Ericsson (in Kooperation mit Philips) einen Vertrag mit Saudi-Arabien zum

⁵⁷⁵ Gerade im Jubiläumjahr 1976 kam es zu einem großen Rückgang bei den Aufträgen, siehe dazu Kontakten Nr. 4/1977, S. 3.

⁵⁷⁶ Der Aufbau von Telefonnetzen vollzog sich in einigen Ländern teilweise über mehrere Jahrzehnte.

⁵⁷⁷ AXE ist ein Akronym für Automatic Cross-Connection Equipment. Eine ähnliche Entwicklung gab es auch von Siemens mit dem Elektronischen Wählsystem, dass bei der Deutschen Bundespost das veraltete mechanische Drehwählersystem ablösen sollte.

⁵⁷⁸ Das AXE-Vermittlungssystem wurde ursprünglich von Ellemtel Utvecklings AB, einer im Mai 1970 gegründeten Entwicklungsgesellschaft zwischen Ericsson und der staatlichen Telefongesellschaft Televerket AB, entwickelt. Ellemtel war bei den Ericsson-Mitarbeitern nicht unumstritten, die diese technische Innovation und dessen weitere Entwicklung lieber im Mutterunternehmen halten wollten. Auch wurde von der Belegschaft anfangs eher eine Weiterentwicklung des einfacheren und leichter zu fertigenden (allerdings technisch veralteten) Vorläufersystems AKE favorisiert, da andernfalls ein großer Arbeitsplatzabbau befürchtet wurde. Die Unternehmensleitung unter Führung von Björn Lundvall (1964-1977) und später Björn Svedberg (1977-1990) konnte sich jedoch nach langen Verhandlungen gegenüber Belegschaft und Betriebsrat durchsetzen und konzentrierte sich schließlich auf ein einziges Produkt, das nun für den weiteren Erfolg des Unternehmens entscheidend war. Die Entwicklung von AXE begann umgehend. Das System wurde dann zum Firmenjubiläum 1976 fertig gestellt und offiziell eingeführt. Die erste Testanlage wurde in der Televerket-Station in Södertälje bei Stockholm installiert. Den internationalen Durchbruch kam für AXE mit den ersten Großaufträgen aus Australien 1977 und Saudi-Arabien 1978. Ellemtel übernahm bis 1995 die Fortentwicklung des AXE-Systems und wurde schließlich in den Ericsson-Konzern integriert. Siehe dazu Meuerling/Jeans, Ericssonkrönikan, S. 277ff.

Aufbau eines kompletten nationalen Telefonnetzwerkes über das neue digitale AXE-Vermittlungssystem.⁵⁷⁹ Der Bedarf an modernen Systemen für schnelle und zuverlässige Telefon- und Datenvermittlung nahm zu und versprach für die Zukunft einen weiteren starken Zuwachs. Die Markteinführung von AXE war damit ein sehr großer Erfolg für das Unternehmen. Größter Abnehmer war der staatliche schwedische Netzbetreiber Televerket, mit dem Ericsson traditionell eine enge Kooperation unterhielt.⁵⁸⁰ Das digitale AXE-System garantierte Ericsson eine Vielzahl neuer Aufträge: Beim Übergang in die 1980er Jahre wurden die meisten staatlichen Telefonvermittlungen in Schweden umgerüstet. Ericsson konnte sich außerdem in vielen anderen Ländern, beispielsweise Australien oder Lateinamerika, mit der Installation dieser komplexen Anlagen gegenüber seinen Mitbewerbern durchsetzen. Das System wurde so zum Hauptumsatzträger im Geschäftsbereich der öffentlichen Telekommunikation. AXE bot außerdem eine Plattform für die mobile Telefontechnologie, deren Durchbruch zu Beginn der neunziger Jahre Ericsson weitere wirtschaftliche Erfolge bescherte. Die Entwicklung von AXE war entscheidend für die strategische Neupositionierung des Unternehmens in den 1970er Jahren – als Lieferant und Dienstleister für umfassende Systemlösungen im Bereich von Telefonanlagen. Ericsson etablierte sich damit als Technologieführer für die folgenden Jahre.

Die Veränderung des Beteiligungs- und Produktportfolios in den 1980er Jahren

In den 1980er Jahren begann die Unternehmensleitung nach weiteren Geschäftsfeldern zu suchen, um das Beteiligungs- und Produktportfolio mehr zu streuen und die Risiken für den Konzern zu minimieren. Ericsson expandiert durch Firmenübernahmen im In- und im Ausland. Nach den vielen Jahren des Umsatzrückgangs wurde zur Stärkung der Produktgruppe Militär die entsprechende Sparte der britischen Marconi gekauft und in die Mobilfunk-Tochtergesellschaft Ericsson Radioaktiebolaget (ERA) integriert. Außerdem sollten mit Partnerfirmen lokale Märkte neu erschlossen bzw. bestehende ausgebaut sowie über Kooperationen mit anderen Firmen neue Produktmärkte gefunden werden.

⁵⁷⁹ Das Großgeschäft mit Saudi-Arabien, das viele Ressourcen im Konzern band, wird auch intensiv in der Hauszeitschrift Kontakten beschrieben, beispielsweise in den Ausgaben: Nr. 1/1978, S. 5; Nr. 2/1978, S. 1; Nr. 4/1978, S. 1; Nr. 5/1978, S. 4f.; Nr. 9/1978, S. 1 und die Spezialausgabe zu diesem Thema von 1978.

⁵⁸⁰ Televerket war nicht nur Kunde bei Ericsson, sondern zugleich auch Konkurrent (zunehmende Eigenfertigung von Telefonanlagen und -geräten), aber auch Technologiepartner in der Produktentwicklung (durch die gemeinsame Entwicklungsgesellschaft Ellemtel). Mit Televerket gab es eine enge personelle Beziehung, viele Mitarbeiter wechselten zwischen den Unternehmen - ein interessanter Widerspruch aus Kooperation und Wettbewerb.

Es waren allerdings auch einige verlustreiche Fehlschläge in der Diversifikationsstrategie des Konzerns zu verzeichnen. Dazu gehörte beispielsweise den Aufbau einer eigenen Computersparte (Arbeitskonzept „papierloses Büro“), was das Wirtschaftshistoriker GUNNAR FLUME als eine „kühne Vision“⁵⁸¹ bezeichnet. Ein zweiter großer Verlustbringer war die Erschließung des US-amerikanischen Telefonmarktes. Seit der Gründung des Joint-Venture Anarconda-Ericsson (später Ericsson Inc.) wurden bei diesem Unternehmen Verluste in Höhe von 700 Mio. SEK ausgewiesen.⁵⁸² Erst zum Ende der achtziger Jahre konnte mit einer Reihe von staatlichen Großaufträgen durch die REAGAN-Regierung und einer Kooperation mit der General Electric Company diese Verlustposition abgebaut werden.

Der Ausbau eines anderen Geschäftsfeldes, die Mobiltelefonie, verlief dagegen weitaus erfolgreicher. Gegen Ende der achtziger Jahre entschied sich die Unternehmensleitung, den Fokus des Produktportfolios stärker auf diesen Bereich zu legen. Dabei erwies es sich als großer Wettbewerbsvorteil, dass Ericsson von Anfang an Mitglied in den globalen Standardsetzungsgremien für den Mobilfunk war und die entsprechenden Spezifikationen aktiv mitentwickelt hatte.⁵⁸³ Der gesamte Konzern wandelte sich zum Komplettanbieter für mobile Tele- und Datenkommunikation, nachdem gleich zu Beginn der neunziger Jahre mehrere Lizenzabkommen mit anderen Telekommunikationsunternehmen zum Ausbau der GSM-Mobilfunknetze geschlossen wurden. Im Bereich der digitalen Vermittlungssysteme war das Unternehmen dank des AXE-Vermittlungssystems bereits weltweit führend und konnte mit dessen Verbindung zur mobilen Funktechnik seinen Marktanteil kräftig steigern.⁵⁸⁴ Am Ende des Untersuchungs-

⁵⁸¹ Flume, Ende, S. 304.

⁵⁸² Vgl. Flume, Ende, S. 307f.

⁵⁸³ Schon zu Beginn der siebziger Jahre wurden mit Hilfe von Ericsson die Spezifikationen für das Nordic Mobile Telephony System (NMT) festgelegt, dem nordeuropäischen Vorläufer des späteren GSM-Standards für voll-digitale Mobilfunknetze. Es war ein Nachfolger der analogen und handvermittelten Funknetze der ersten Generation. 1970 wurde dazu eine erste Arbeitsgruppe (unter Leitung von Ericsson) zur Festlegung der Spezifikationen eingerichtet und 1981 ging NMT in vielen Ländern, darunter auch die USA, Russland und Saudi-Arabien, in Betrieb. 1982 begannen die ersten Verhandlungen für die GSM-Spezifikationen, an denen auch wieder Ericsson beteiligt war. Das Geschäftsfeld Mobilfunk wurde somit für das Unternehmen immer wichtiger. 1983 wurde daher ein Forschungszentrum in Lund eingerichtet, und 1987 spezialisierte sich eine neue Unternehmensabteilung auf Entwicklung und Produktion von Mobiltelefonen und der entsprechenden Infrastruktur, woraus sich 1993 ein eigenes Unternehmen, Ericsson Mobile Communications AB mit Sitz in Kista bei Stockholm, entwickelte. Ericsson Mobile Communications kooperierte beim Aufbau digitaler Mobilfunknetze u.a. in der Bundesrepublik Deutschland mit der Deutschen Bundespost und Siemens (später auch mit Mannesmann) und in Großbritannien mit Vodafone. Ende der achtziger Jahre kam schließlich Ericssons erstes Mobiltelefon, das HotLine Pocket, auf den Markt, was sich äußerst gut verkaufte. Ergänzend dazu Kontakten Nr. 3/1987, S. 2ff.

⁵⁸⁴ Siehe dazu Ericsson Jahresbericht 1989, S. 40 und Svenolof Karlsson/Anders Lugn: Att förändra världen - En berättelse om Lars Magnus Ericsson och hand efterföljare, Stockholm 2009. In vielen Ländern hatten sich die

zeitraums gehörten Mobilfunkgeräte und -systeme zum wichtigsten und profitabelsten Bereich des Unternehmens. Ericsson bot ergänzend zu seinen Produkten auch Prüf- und Wartungsdienstleistungen an, die sich ebenso als äußerst profitabel erwiesen hatten. Netzbetreibern sollten professionelle Systemleistungen und Dienste wie beispielsweise Netzplanung, Baukonstruktion, Produktentwicklung und -wartung sowie Personalschulung angeboten werden. Die konsequente Konzentration auf den mobilen Telefonbereich und auf digitale Vermittlungsstationen mit ergänzend angebotenen Servicedienstleistungen resultierten in einen stabilen Umsatz- und Gewinnzuwachs zum Ende des Untersuchungszeitraums, der in den neunziger Jahren, trotz der wirtschaftlichen Schwierigkeiten Schwedens, weitgehend aufrechterhalten werden konnte.

Die organisatorische Neuausrichtung des Konzerns in den 1980er Jahren

1983 kam es zu einem größeren organisatorischen Umbau im Konzern, was der Belegschaft als ein Aufbruch in eine neue Zeit vermittelt wurde.⁵⁸⁵ 1984 änderte man dazu das Unternehmenslogo markant und 1985 folgte eine umfassende funktionelle Veränderung der betrieblichen Organisationsstruktur in neue Divisionen, Abteilungen und Stäbe.⁵⁸⁶ Jede Unternehmenseinheit bekam ein festes Jahresbudget, das eigenständig verwaltet werden konnte. Administrative und produktionsbedingte Kosten wurden erstmals dokumentiert, genau untersucht und, falls möglich, weitgehend reduziert. Alle Arbeitsabläufe im Unternehmen wurden nochmals stark formalisiert und rationalisiert: Arbeitsanweisungen wurden in einem Organisationshandbuch (dem so genannten „*råd och regler*“-Buch) genau normiert, was allerdings auch Handlungsfreiheiten des mittleren Managements (wie beispielsweise Gruppenleiter) stark begrenzte.⁵⁸⁷ Diese bekamen eine neue Koordinierungsfunktion: Die Mitarbeiter wurden

Behörden und örtlichen Netzbetreiber für die Einführung des GSM-Netzes entschieden. Da bedeutete jedoch nicht, dass Ericsson als ein beteiligter Standardsetzer automatisch bei der Installation und Produktlieferung des Netzes Vorrang erhielt. Es erwies sich allerdings als sehr positiv, dass das Unternehmen bereits gute Kontakte zu den öffentlichen Institutionen und nationalen Netzbetreibern pflegte und früh eine enge Kundenbindung betrieb. In vielen Fällen entschieden die zuständigen Behörden, dass Ericsson nach dem Ausbau der Telefonnetze im Festnetzbereich dann auch den Zuschlag für den Mobilfunkbereich erhielt.

⁵⁸⁵ Siehe zur Umorganisation das Protokoll vom 8.10.1982 im LME-Archiv: A.3:4, Konzernföretagsnämndens/Koncernrådets protokoll, 1979-1988.

⁵⁸⁶ Das Logo war nun ein blaues, stilisiertes „E“. Diskutiert wurde diese Änderung schon seit Anfang der siebziger Jahre, eine endgültige Umsetzung erfolgte dann aber erst zu Beginn der achtziger Jahre. Siehe dazu Kontakten Nr. 6/1981, S. 4f.

⁵⁸⁷ Bezüglich der Anwendung des „*råd och regler*“-Buches siehe LME-Archiv: F.2b:37, Organisationsmeddelanden, 1971. Einen Eindruck geben können hinsichtlich der stärkeren Formalisierung, Einsparung administrativer Kosten und strikteren Organisation im Konzern folgende Unterlagen im LME-Archiv: F.2a:13, Organisationsplaner, 1978(1) und F.2a:14, Organisationsplaner, 1978(2) sowie F.2b:35-44, Organisationsmeddelanden, 1969-74.

nicht mehr im klassischen Sinne für die Arbeit angelernt und angewiesen, sondern sollten in Projektgruppen miteinander und voneinander gemeinsam lernen und entsprechend eigenverantwortlich arbeiten.⁵⁸⁸ Dazu wurden ergänzend so genannte Weiterbildungszirkel zur Qualitätsverbesserung der Produkte und der Produktionsabläufe eingerichtet. Gleichzeitig wurde eine große Qualitätskampagne für den Kundenservice (interner Arbeitstitel: „*Ericsson Quality*“) gestartet.⁵⁸⁹

Das Unternehmen befand sich während der 1980er Jahre in einem weiter andauernden, tiefgreifenden strukturellen Reorganisationsprozess. Die Epoche des langjährigen Wirtschaftsbooms und des stabilen Wohlfahrtsstaates ging in Schweden zu Ende und die Jahre ab 1980 waren entscheidend für die Zukunft des Weltkonzerns.⁵⁹⁰ Vom alten Unternehmen blieb nicht mehr viel übrig, viele traditionelle Teile der Produktion waren bereits aufgegeben bzw. ausgelagert und verkauft worden.⁵⁹¹ Der Zusammenbau mechanischer Komponenten (beispielsweise für Telefongeräte) verschwand dabei fast vollständig aus der Fertigung. Standardkomponenten wurden nicht mehr selbst hergestellt, sondern verstärkt bei (meist ausländischen) Fremdfirmen eingekauft und lediglich zusammengebaut.⁵⁹² Neue Produktionsmethoden wie *just-in-time* und ein stetiger interner Abgleich der Kosten- und Produktivitätsperformance wurden eingeführt.

Unter der Führung des Vorstandsvorsitzenden BJÖRN SVEDBERG wurde Ende der 1980er Jahre als Antwort auf die Absatzschwäche bei vielen Ericsson-Produkte und einiger missglückter Umstrukturierungen im Konzern ein umfassendes und striktes Kostenreduzierungs- und Umstrukturierungsprogramm – das so genannte „*clean-up*“-Programm – initiiert. Weiterhin wurde über das Outsourcing vieler Produktionsschritte, also eine stärkere Fremdfertigung von

⁵⁸⁸ Siehe Kontakten Nr. 1/1981, S. 10f.

⁵⁸⁹ Vgl. Gummesson, Ericssons.

⁵⁹⁰ Vgl. Anders Johnson, LM-staden - Folkhem i förort, Stockholm 2006, S. 263 und S. 273.

⁵⁹¹ Abteilungen und Produktionseinheiten wurden zu Konkurrenz- und Kompetenzzentren umgestaltet, damit sie effizienter arbeiten und ihr Jahresbudget besser verwalten konnten. Die Unternehmensleitung lagerte auch Produktionsteile vom Hauptsitz in Stockholm in andere Landesteile bzw. später verstärkt ins Ausland aus, wo die Arbeitskosten wesentlich geringer waren. Damit sollte ein konzerninterner Konkurrenzwettbewerb aufgebaut werden. Ergänzend wurde sogar eine Gesellschaft für Finanzinvestitionen (Ericsson Treasury Services) gegründet, um überschüssige Liquidität professionell im Konzern zu investieren. Siehe zur internen Diskussion im Betriebsrat über Auslagerungen von Produktion ins Ausland das Protokoll vom 01.06.1977 im LME Archiv: A.3:6, Konzernföretagsnämndens/Koncernrådets förstärkta protokoll, 1976-1977.

⁵⁹² Siehe zur internen Diskussion im Betriebsrat die Protokolle vom 01.06.1977 und vom 18.04.1977 in: LME-Archiv: A.3:6, Konzernföretagsnämndens/Koncernrådets förstärkta protokoll, 1976-1977. Ergänzend dazu die Darstellung der Kostensparprogramme in Kontakten Nr. 4/1980, S. 3.

Vorprodukten nachgedacht.⁵⁹³ Derart weitgehende Spar- und Umstrukturierungspläne waren in den Jahrzehnten zuvor bei Ericsson eher unüblich gewesen. Sie brachten SVEDBERG (besonders bei den Arbeitnehmervertretern und in den öffentlichen Medien) große Kritik ein und führten schließlich 1990 zu dessen Rücktritt. Trotzdem kann die Lage bei Ericsson in jenen Jahren vergleichsweise als eher ruhig und ohne gravierende Arbeitskonflikte, ganz im Gegensatz zu anderen schwedischen Firmen (wie beispielsweise Volvo), beschrieben werden. Die Arbeitnehmer konnten im Rahmen der Umstrukturierungsprogramme der Unternehmensleitung die Zusage abringen, dass eine mögliche Auflösung von Beschäftigungsverhältnissen (insbesondere im Mutterunternehmen) ohne allzu große soziale Härten und mit konzerninternen beschäftigungspolitischen Maßnahmen (wie beispielsweise Ersatzarbeitsplätze in Tochtergesellschaften) vorstättgehen sollte.⁵⁹⁴ Das Ziel war eine „durchgängig sozialverträglich betriebene“⁵⁹⁵ Personalreduzierung. Sie fand vorerst bei (ausländischen) Tochtergesellschaften statt und fielen durch die Erfolge in den Geschäftsbereichen Mobiltelefonie sowie in der Netz- und Kabelsparte letztlich deutlich geringer aus, als ursprünglich geplant.

Von SVEDBERGS Nachfolger LARS RAMQVIST wurde das *clean-up*-Restrukturierungsprogramm weiter fortgeführt. Weitere Personalreduzierungen realisierte er jedoch nicht über direkte Entlassungen, sondern indirekt über vorzeitige („freiwillige“) Pensionierungen sowie die Verlagerung von Arbeitskräften an andere Betriebsstandorte, die Weitervermittlung von Arbeitskräften an andere Unternehmen bzw. öffentliche Institutionen und die verstärkte Nicht-Besetzung offener Stellen bzw. ein Einstellungsstopp.⁵⁹⁶ Dieses Vorgehen war bei den Gewerkschaftsvertretungen zwar auch umstritten und wurde von ihnen in der Öffentlichkeit kritisiert, intern jedoch zog man diese Strategie weiteren Entlassungen unbedingt vor.⁵⁹⁷ Für sie stand der Fortbestand des Konzerns im Vordergrund, daher wurden diese Maßnahmen weitgehend akzeptiert. Da half es auch, dass die Konzernleitung die Arbeitnehmervertreter frühzeitig in ihre Entscheidungen miteinbezog und umfassend vorab informierte.

⁵⁹³ Der Aufsichtsratsvorsitzende Hans Werthén startete 1987 diese Diskussion öffentlich. Sie machte die Gewerkschaften nervös und hätte Streiks provoziert, daher wurden weitere Überlegungen in diese Richtung nach außen erstmal gestoppt. Intern wurde diesbezüglich jedoch weiter diskutiert. Vgl. Flume, Ende, S. 402f.

⁵⁹⁴ Vgl. LME- Archiv: A.3:6, Koncernföretagsnämndens/Koncernrådets förstärkta protokoll, 1976-1977.

⁵⁹⁵ Flume, Ende, S. 394.

⁵⁹⁶ Siehe zum Strategie der Personalreduzierung das Protokoll vom 08.11.1991 im LME-Archiv: A.3:8, Koncernföretagsnämndens/Koncernrådets arbetsutskotts protokoll, 1987-1994.

⁵⁹⁷ Siehe Sund, År, S. 100.

Zu Beginn der neunziger Jahre wurden weitere Spar- und Umstrukturierungsprogramme (TRM 92 und TRM 93) gestartet, mit den Zielen, u.a. die Lagerbestände deutlich zu senken, die interne IT-Kommunikation stärker zu vernetzen und die Logistik zu verbessern.⁵⁹⁸ Die gesamte Produktfertigung im Unternehmen sollte in kleinste, eigenständige Einheiten, in so genannte „Mikrofabriken“, zerlegt werden, auf die die gesamte Produkt- und Fertigungsverantwortung übertragen wurde. Die Unternehmensleitung versprach sich davon eine bessere Reaktion auf Kundenwünsche und eine Reduzierung der Kapitalbindung im Fertigungsprozess. Große Personalreduzierungen waren damit anfangs nicht verbunden gewesen. Das änderte sich jedoch durch die anhaltend schlechte wirtschaftliche Lage im weiteren Verlauf der neunziger Jahre, so dass ab 1997 doch ein recht umfangreicher Stellenabbau (wieder unter Tolerierung der Gewerkschaften) stattfand.⁵⁹⁹

Die Entwicklung der Konzern-Finanzlage

Ericsson galt nach außen als ein finanziell solides Unternehmen. Die Finanzlage war in den 1970er Jahren allerdings bei weitem nicht so positiv, wie sie der Konzern in der Öffentlichkeit präsentierte. Zwar waren die Investitionen in den Anlagebestand hoch (siehe Abbildung 8) und die Eigenkapitalbasis wurde stetig ausgeweitet (siehe Abbildung 9), trotzdem können die Jahre des Untersuchungszeitraums aus Sicht der Unternehmensfinanzierung als sehr kritisch bezeichnet werden. Das hatte mehrere Ursachen:

- Ericsson nutzte im Untersuchungszeitraum verstärkt Fremd- statt Eigenfinanzierungsquellen, womit die Verschuldungsquote des Konzerns anstieg. Liquidität und Solidität (Eigenkapitalquote) nahmen dagegen ab (siehe Abbildung 10). Als Folge dessen war die Eigenkapitalquote im Untersuchungszeitraum zeitweise so niedrig – sie fiel Mitte der siebziger Jahre zeitweise unter 20 Prozent –, dass dies schon als besorgniserregend für die Stabilität des Unternehmens angesehen werden musste.
- Es gab zumindest in den siebziger Jahren Absatzprobleme durch den Verlust lukrativer Großaufträge. Das lag einerseits an der weltweit kritischen Wirtschaftslage, hing aber auch mit internen Problemen, wie fehlende Produktinnovationen oder eine unflexible betriebliche Bürokratie, zusammen.

⁵⁹⁸ Vgl. Flume, Ende, S. 395f.

⁵⁹⁹ Vgl. Flume, Ende, S. 407.

- Einige der Diversifizierungsstrategien, insbesondere der Aufbau der Computersparte und die Expansion auf dem US-amerikanischen Markt, schlugen fehl und bescherten dem Unternehmen große Verluste und Liquiditätsengpässe.

Diese Probleme führten im Untersuchungszeitraum zu einer äußerst angespannten finanziellen Situation, die sogar existenzbedrohend schien. Die schwedischen Banken waren nicht mehr bereit, dem Konzern die Kredite zu verlängern bzw. neue Kredite auszugeben. Es wurde daraufhin von den Hauptanteilseignern sogar ein Verkauf der Aktienmehrheit an das schwedische Konkurrenzunternehmen ASEA erwogen.⁶⁰⁰ Um dies abzuwenden, entschloss sich die Unternehmensleitung im Nachgang zu mehreren Gesprächen mit Investoren und Banken in den Jahren 1985 und 1986, Unternehmensaktiva und Beteiligungen in Höhe von über 17 Mrd. SEK zu verkaufen, um Liquidität wieder sicherstellen zu können. Erst in den neunziger Jahren besserte sich wieder die finanzielle Situation. Durch mehrere Aktiensplits und Kapitalerhöhungen sank der Verschuldungsgrad und die Liquidität des Konzerns nahm wieder zu.

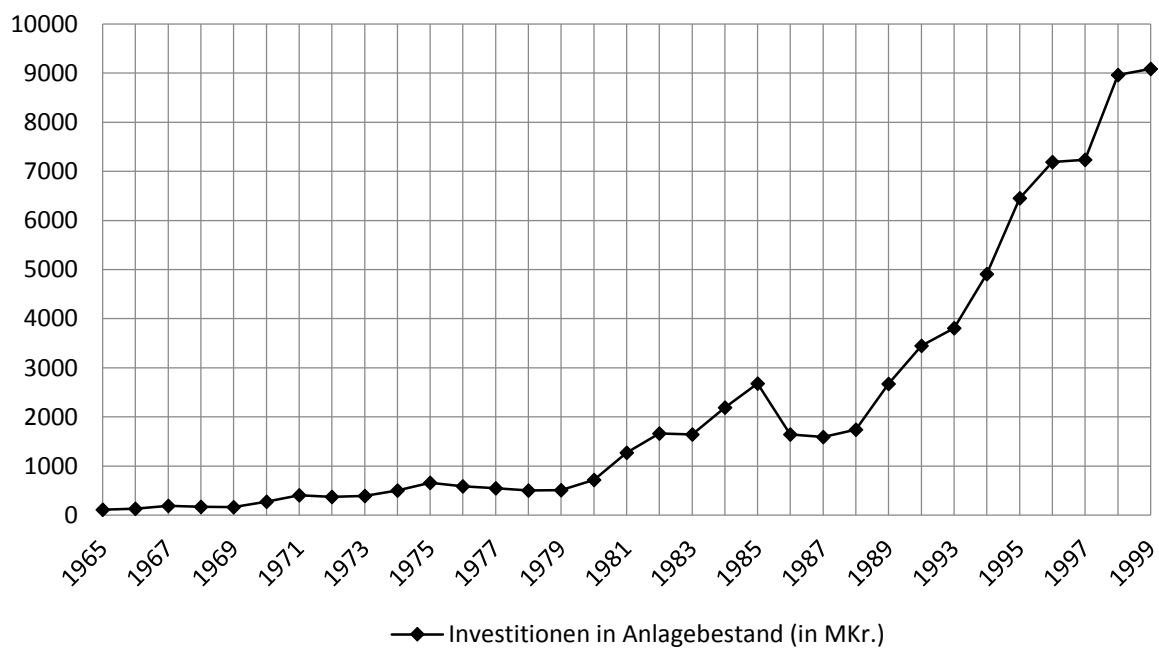


Abbildung 8: Investitionen in Anlagebestand (in Mio. SEK) des Ericsson-Konzerns in den siebziger und achtziger Jahren; Datenquelle: Ericsson Jahresberichte.

⁶⁰⁰ Vgl. Flume, Ende, S. 424.

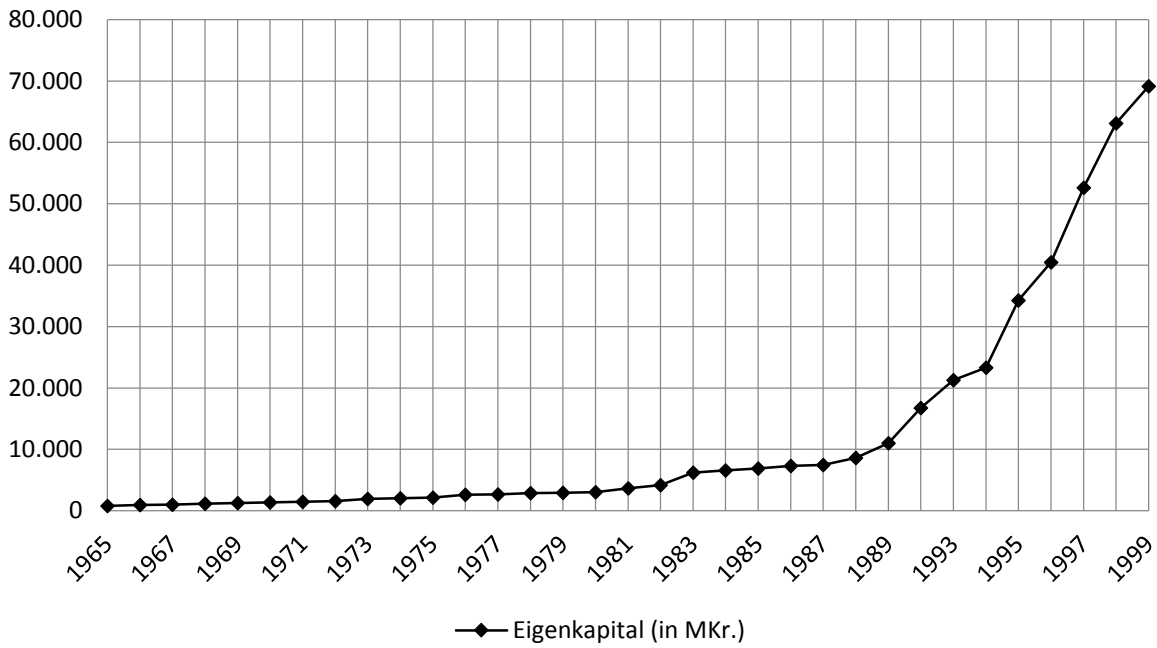


Abbildung 9: Entwicklung des Eigenkapitals (in Mio. SEK) des Ericsson-Konzerns in den siebziger und achtziger Jahren; Datenquelle: Ericsson Jahresberichte.

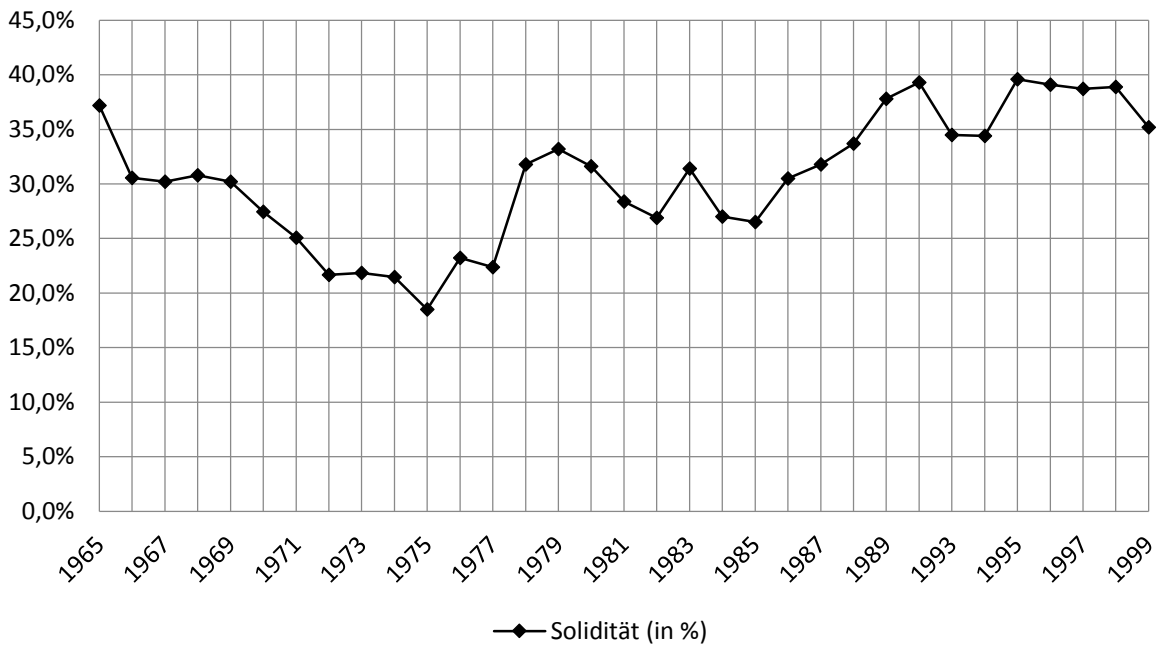


Abbildung 10: Solidität (Eigenkapitalquote, in Prozent) des Ericsson-Konzerns in den sechziger, siebziger und achtziger Jahren; Datenquelle: Ericsson Jahresberichte.

Ericssons Verbindungen zu politischen Institutionen und schwedischen Großinvestoren

Ericsson hatte über die zahlreichen Aufträge der nationalen Telefongesellschaft Televerket und durch die einflussreiche schwedische Industriellenfamilie Wallenberg, die im Unternehmen die Aktien- und damit die Aufsichtsratsmehrheit besaß, ein gutes Verhältnis zu den wichtigsten politischen und staatlichen Institutionen des Landes. Der Konzern war in das staatlich organisierte Fürsorgesystem eng eingebunden und galt landesweit als Symbol der öffentlich propagierten Wohlfahrts- und Vollbeschäftigungspolitik.⁶⁰¹ Großaufträge und umfangreiche Finanzierungsvorhaben ließen sich über einen direkten Zugang zu staatlichen Institutionen bzw. dem staatlichen Investitionsfonds pragmatisch und schnell koordinieren. Regelmäßig wurden dazu Besprechungen mit Parlaments- und Regierungsvertretern, aber auch Ministern, dem Leiter der Reichsbank und sogar dem Premierminister durchgeführt.⁶⁰² Wie eng diese Verbindung in die nationale Politik und wie hoch der (gegenseitige) Einfluss war, soll durch die folgende Abbildung (zumindest ansatzweise) verdeutlicht werden (siehe Abbildung 11):

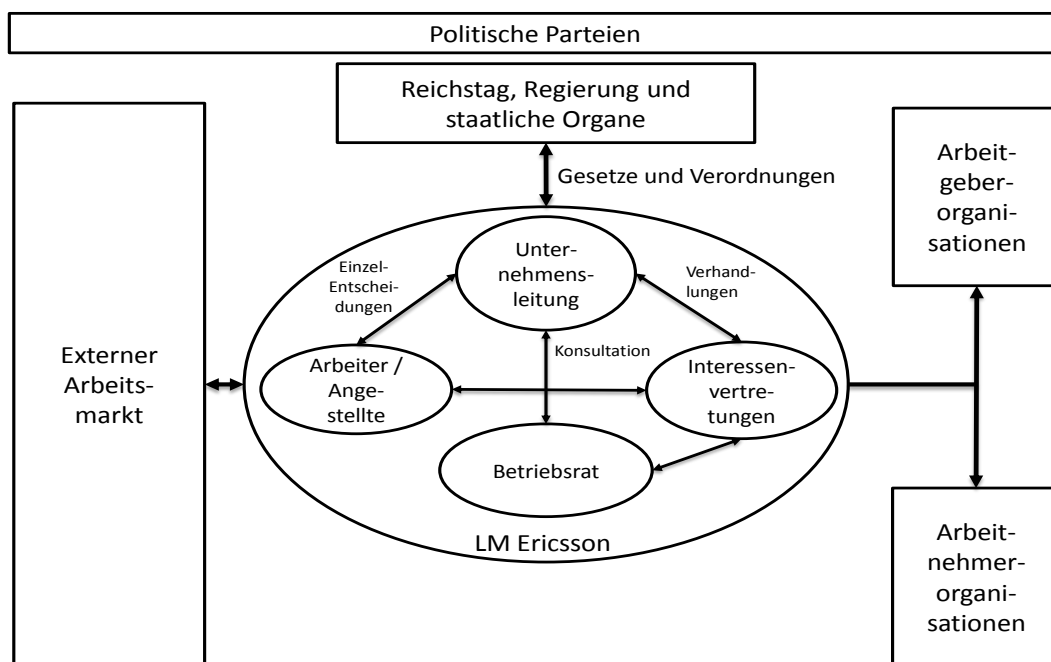


Abbildung 11: Möglichkeiten der gegenseitigen Einflussnahme zwischen staatlichen Institutionen und Ericsson; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ein Protokoll vom 07.09.1978, in: LME Archiv: A.3:7, Konzernförretagsnämndens/Koncernrådets arbetsutskotts protokoll, 1975-1980.

⁶⁰¹ Vgl. Meuerling/Jeans, Ericssonkrönikan, S. 271.

⁶⁰² Zu den politischen Verbindungen auch Åsgård/Ellgren, Ericsson, S. 160 sowie die entsprechenden Protokolle im LME-Archiv: F.5b:92-93, Björn Lundvalls Handlingar, 1970-1980.

Es bestand also eine intensive Verbindung zu den öffentlichen Institutionen in Schweden, die mit ihrer Auftragsvergabe die Umsatzzahlen von Ericsson steuern konnten.⁶⁰³ Das half zwar, die krisenhafte Jahre insbesondere im Untersuchungszeitraum gut zu überbrücken und die Produktion an allen größeren Standorten weiter laufen zu lassen. Die öffentlichen Institutionen waren aber nicht unbedingt immer zuverlässige Auftraggeber, denn ab Mitte der achtziger Jahre wurden zunehmend mehr Aufträge beim weiteren Ausbau und der Modernisierung des Fernmeldenetzes an (preiswertere) nationale und internationale Konkurrenten vergeben. Dennoch konnten mit Hilfe eines über eine lange Zeit aufgebauten politischen und wirtschaftlichen Netzwerkes mögliche Firmenübernahmen konkurrierender (ausländischer) Interessenten (wie beispielsweise die International Business Machines Corporation (IBM) oder Northern Telecom/Nortel) durch die Kontrolle der Aktienmehrheit abgewendet werden.⁶⁰⁴

4.4.1.2 Die Entwicklung des Unternehmens in den 1970er und 1980er Jahren aus personalwirtschaftlicher Perspektive

Eine Darstellung des Unternehmens Ericsson aus der personalwirtschaftlichen Perspektive bedeutet zum einen die Darstellung der Entwicklung der Beschäftigung im Gesamtkonzern über den Untersuchungszeitraum, zum anderen die Beschreibung der betrieblichen Strategien hinsichtlich einer stärkeren internen Ressourcennutzung, also insbesondere des Auf- und Ausbaus von Human- und Sozialkapital.

Beschäftigungssituation und -entwicklung im Gesamtkonzern

Bis zum Ende der fünfziger Jahre war Ericsson noch ein mittelgroßes Stockholmer Unternehmen mit einer überschaubaren Anzahl von Beschäftigten. Das änderte sich deutlich zu Beginn der 1960er Jahre: Das Unternehmen expandierte kräftig und damit stieg natürlich auch die Anzahl der Mitarbeiter stark an (siehe Abbildung 12). Deren Zuwachszahlen lagen während der sechziger Jahre teilweise sogar im zweistelligen Bereich. Dennoch konnten nicht alle offenen Stellen im Unternehmen besetzt werden, trotz einer wachsenden Beschäftigung von

⁶⁰³ Beispielsweise forderte die schwedische Regierung 1976 den Netzbetreiber Televerket auf, mehrere AXE-Einheiten bei Ericsson zu kaufen, um die Produktion bei Ericsson in Gang zu halten. Vgl. Flume, Ende, S. 300.

⁶⁰⁴ Siehe dazu die Protokolle der (geheimen) Besprechungen vom 10. August 1973, 16. November 1973, 13. Dezember 1973, 8. Februar 1974, 15. Februar 1974 und 21. Februar 1974 im LME-Archiv: F.5b:92, Björn Lundvalls Handlingar, 1970-1977. Die Unternehmensleitung von Ericsson lehnte immer wieder Kooperations- bzw. Fusionsangebote mit Mitbewerbern strikt ab. Flume bezeichnet die als ein „idiosynkratisches Beharren auf der eigenen Unabhängigkeit“ (Flume, Ende, S. 345). Dennoch wurde insbesondere ab Ende der achtziger Jahre durch den Ausbau der Mobilfunknetze die Zusammenarbeit mit Netzbetreibern intensiviert und die Anzahl der Bündnispartner stark erhöht. Ergänzend Protokoll vom 07.09.1978, in: LME Archiv: A.3:7, Koncernföretagsnämndens/Koncernrådets arbetsutskotts protokoll, 1975-1980.

Frauen und von Arbeitskräften mit ausländischer Herkunft, denn der eng begrenzte schwedische Arbeitsmarkt konnte einfach nicht genügend Facharbeitskräfte, insbesondere für höhere und anspruchsvollere Positionen, zur Verfügung stellen. Das bremste die starke Expansion und den Zuwachs der Beschäftigung in den sechziger Jahren etwas ab.

Der absolute Beschäftigungshöhepunkt bei Ericsson kann im Untersuchungszeitraum für das Jahr 1975 mit konzernweit 84.000 Arbeitskräften festgestellt werden. Dann erfolgte bis in die neunziger Jahre eine Reduktion der Belegschaft (bereits 1976 um 15 Prozent). Der Rückgang der Konzern-Mitarbeiterzahlen war auf Veränderungen der Konzernbeteiligungen im Zuge interner Reorganisationsmaßnahmen zurückzuführen und weniger durch Entlassungen begründet. Die Unternehmensleitung sah sich immer noch dem von den politischen Institutionen vorgegebenen Ideal der Vollbeschäftigung in Schweden verpflichtet und schuf daher eine Vielzahl (nicht immer unbedingt notwendiger und sinnvoller) Beschäftigungsmöglichkeiten im Konzern. Eine Ausnahme bildeten die Jahre 1980/81 und 1984/85, in denen es durch Firmenzukäufe (beispielsweise die Militärsparte von Marconi) netto wieder zu einem Belegschaftszuwachs kam. Zu den großen Personalreduzierungen in den schwedischen Produktionsstätten bei Ericsson kam es erst in den neunziger Jahren im Zuge der starken konjunkturellen Probleme der gesamten schwedischen Wirtschaft.⁶⁰⁵ Demgegenüber stand die zunehmende Beschäftigung in den ausländischen Tochtergesellschaften, so dass es netto zu einem Personalzuwachs im Konzern in den 1990er Jahren kam (siehe Abbildung 13).

Bei Ericsson gab es über die 1970er und 1980er Jahre in der Belegschaftsstruktur ein relativ konstantes Verhältnis zwischen Arbeitern und Angestellten: Die Belegschaft bestand zu einem Drittel aus Angestellten (meist im Verwaltungsbereich oder Ingenieure und Techniker in leitenden Positionen) und zu zwei Dritteln aus operativ tätigen Arbeitern (*kollektivarbetare*).⁶⁰⁶ Zwischen ihnen herrschte im Unternehmen eine relativ strikte Trennung: Die Arbeiter waren meist gering qualifiziert und wurden als Angelernte oft nur für einfache, monoton-handwerkliche Tätigkeiten im Produktionsbereich beschäftigt. Sie wurden streng nach Tarifvertrag bezahlt, zuzüglich einiger unternehmensintern gewährten Prämien bei überdurchschnittlicher Akkordleistung. Die Angestellten (*kollektivanstada*) hatten dagegen oft einen beruflichen Abschluss und waren besser qualifiziert. Sie wurden für anspruchsvollere, meist administrative

⁶⁰⁵ Siehe Torun Nilsson: *Makten över Ericsson*, Stockholm 2002.

⁶⁰⁶ Siehe die Protokolle des Betriebsrates in LME-Archiv: A.3:2, Företagsnämnds protokoll, 1969-1976 und A.3:3, Företagsnämnds protokoll, 1977-1983.

oder technische Tätigkeiten eingesetzt. Deren Gehälter wurden zwar auch nur nach Tarifvertrag bezahlt, sie erhielten aber deutlich höhere betriebliche Prämien und ergänzende soziale Leistungen (wie beispielsweise eine betriebliche Altersvorsorge). Auch standen ihnen im Gegensatz zu den Arbeitern alle Karriereentwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen offen. Höhere Führungs- und Leitungspositionen waren aber nur Ingenieuren und Absolventen schwedischer Universitäten vorbehalten.

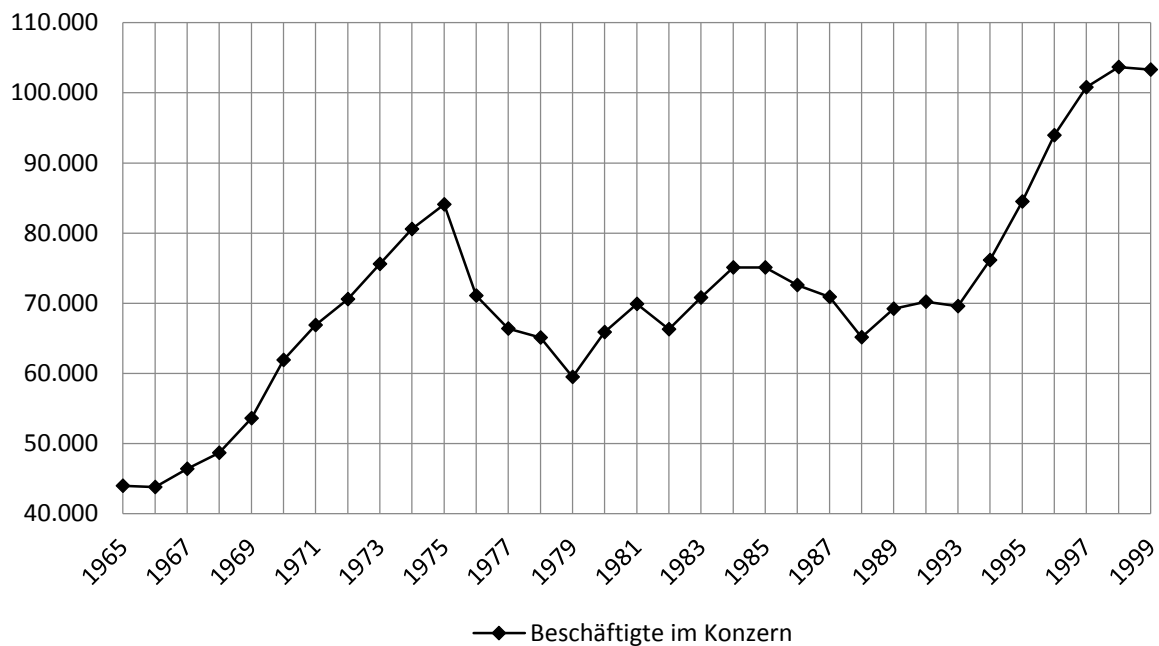


Abbildung 12: Anzahl Beschäftigte des Ericsson-Konzerns in den sechziger, siebziger und achtziger Jahren; Datenquellen: Ericsson Jahresberichte.

Die Beschäftigtenzahlen entwickelten sich im In- wie im Ausland noch bis zum Ende der sechziger Jahre parallel (siehe Abbildung 13). Ab 1968 gingen diese Entwicklungspfade dann aber auseinander: Die Zahl der Beschäftigten außerhalb Schwedens nahm deutlich stärker zu als die Zahl der Beschäftigten im Heimatland, denn die ausländischen Produktionseinheiten hatten oft viel geringere Arbeitskosten. Außerdem erhielt Ericsson zunehmend mehr Aufträge außerhalb Schwedens. Der Höhepunkt der Beschäftigung im Ausland war im Untersuchungszeitraum im Jahre 1975 bei fast 53.000 Arbeitskräften erreicht. Dann nahm die Zahl bedingt durch den internationalen Nachfragerückgang wieder ab und unterschritt 1984 die Zahl der Inlandsbeschäftigten, die demgegenüber kontinuierlich angestiegen war. In den 1990er Jah-

ren änderte sich wieder der Trend. Es ist bemerkenswert, wie hoch bereits der Anteil der außerhalb Schwedens beschäftigten Mitarbeiter war. Die zeigt erneut, wie früh sich Ericsson in seinen Arbeitskräfte- und Beschäftigungsstrategien global orientierte.

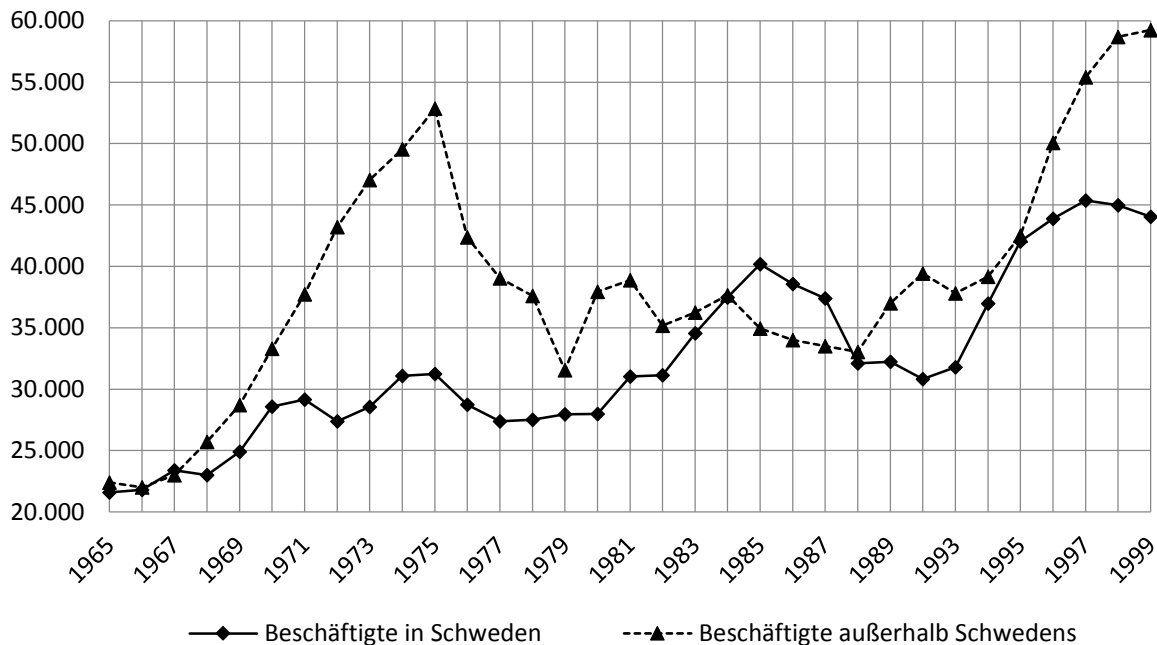


Abbildung 13: Anzahl Beschäftigte des Ericsson-Konzerns innerhalb und außerhalb Schwedens in den sechziger, siebziger und achtziger Jahren; Datenquellen: Ericsson Jahresberichte.

Betriebliche Strategien zum Sozialkapitalaufbau

Bei Ericsson kümmerte sich die Unternehmensleitung – ganz in der Tradition des schwedischen Fürsorgestaates – intensiv um die Belegschaft. In Sozialkapital in Form sozialer Netzwerke und einer für alle Mitarbeiter motivierenden Unternehmenskultur wurde bereits in den Anfangsjahren der Firma investiert. Schon Gründer LARS MAGNUS ERICSSON sorgte sich im Zuge eines gewissen Unternehmenspaternalismus um das Wohlergehen seiner Beschäftigten und bot ihnen freie medizinische Unterstützung, weniger Arbeitsstunden und eine höhere Bezahlung gegenüber anderen Unternehmen an. Es ist anzunehmen, dass bereits der Firmengründer Probleme hatte, auf dem engen schwedischen Arbeitsmarkt genügend qualifizierte Fachkräfte zu finden und sich mit diesem Angebot von den Mitbewerbern absetzen wollte.

In den Zusammenhalt aller Beschäftigten (auch in ihrer Freizeit) und die Schaffung einer loyalen Unternehmenskultur mit gemeinsamen Werten (eine so genannte *corporate identity*) wurde bei Ericsson besonders zu Beginn des 20. Jahrhunderts investiert. Bereits 1926 grün-

dete die Unternehmensleitung in Stockholm die LME-Gesellschaft (*LME-sällskapet*), ein sozialer Club, der für jeden Mitarbeiter (unabhängig vom dessen Status) offenstand und in dem gemeinsame Freizeitaktivitäten, Vorträge, Betriebsfeiern, Abend- und Sportveranstaltungen (beispielsweise Tennisturniere oder Wintersportaktivitäten) organisiert wurden.⁶⁰⁷ Später kamen noch ein Theater- und ein Sportclub⁶⁰⁸ sowie ein Kultur- und Versammlungszentrum hinzu. Immer wieder gab es außerdem so genannte „Novizen-Abende“ für neue Mitarbeiter, die sich schnell in der Firma „wie zu Hause“ fühlen und aktiv am Unternehmensleben teilnehmen sollten. Einmal im Jahr wurde regelmäßig für alle Mitarbeiter ein großer Fest- und Familientag, der so genannte „*LM-dag*“, organisiert, der meist (mit großem Aufwand öffentlichkeitswirksam dargestellt) im Stockholmer Vergnügungspark Gröna Lund stattfand. Langjährig Beschäftigte ehrte die Geschäftsleitung dort im Rahmen einer festlichen Zeremonie und sie erhielten als Dank für ihre Loyalität zum Unternehmen Auszeichnungen. Von diesen Ereignissen berichtete regelmäßig die Hauszeitschrift „Kontakten“.

Bestimmten Berufsgruppen im Unternehmen (beispielsweise die Leitungsebene, die hochqualifizierten Büroangestellten oder die Vorarbeiter) wurden eine generöse betriebliche Altersversorgung angeboten, um sie zusätzlich zu motivieren. Damit sollten auch neue, dringend benötigte hochqualifizierte Fachkräfte für das Unternehmen angeworben und gebunden werden. Später wurde die betriebliche Altersvorsorge noch um weitere Versicherungsleistungen ergänzt, wie eine bessere finanzielle Absicherung der Familien der Beschäftigten bei Betriebsunfällen. Vorerst galten diese Zusatzleistungen aber nur für die Gruppe der höheren Angestellten. Arbeiter und einfache Verwaltungsangestellte waren – auch bedingt durch das starre schwedische Tarifvertragssystem – davon vorerst ausgeschlossen.

Von den im Unternehmen überdurchschnittlich hohen Löhnen und Gehältern bzw. Prämienzahlungen profitierten alle Mitarbeiter. Löhne und Gehälter wurden zwar eigentlich gemäß dem Saltsjöbaden-Abkommen zentral von den Tarifpartnern für die ganze Branche einheitlich festgelegt und galten damit nicht veränderbar, doch Ericsson ergänzte sie eigenmächtig um eigene Gratifikationen. Das führte zwar zu Konflikten mit Vertretern von Gewerkschaften und

⁶⁰⁷ Ab Mitte der achtziger Jahre wollte die Firmenleitung die LME-Gesellschaft allerdings nicht mehr finanziell unterstützen, da viele Aktivitäten wie beispielsweise Sportaktivitäten nun direkt vom Unternehmen organisiert wurden. Daher wurde die Gesellschaft 1987 nach 61 Jahren aufgelöst.

⁶⁰⁸ 1962 feierte dieser mit einem großen Fest sein 25-jähriges Bestehen. Eine Gymnastikgruppe gab es im Unternehmen bereits seit den zwanziger Jahren.

der sozialdemokratischen Partei, wurde jedoch insgesamt toleriert.⁶⁰⁹ Die Lohn- und Gehaltszuwächse waren durch diese Zuschläge im Branchenvergleich hoch: Der durchschnittliche Stundenlohn eines Arbeiters bei Ericsson hatte sich ab Beginn der 1960er bis zur Mitte der 1970er Jahre mehr als verdreifacht. Das galt auch für die Angestellten, deren durchschnittliches Stundengehalt im gleichen Zeitraum noch stärker angestiegen war.⁶¹⁰

Betriebliche Mitbestimmung und ein offener, partizipativer bzw. delegativer Führungsstil⁶¹¹, also die ausgeprägte Einbeziehung aller Arbeitnehmer in betriebliche Entscheidungen, hatten traditionell einen hohen Stellenwert bei Ericsson. GUNNAR FLUME sieht darin eine so genannte „dialogische Kultur“⁶¹² im Unternehmen – eine wichtige Investition in betriebliches Sozialkapital. Eine Vielzahl von Arbeitnehmerrepräsentanzen (wie beispielsweise der Betriebsrat (*nämnden*) als gewerkschaftliche Einrichtung), Vertretungen einzelner Berufsgruppen (*klubbar*) als unternehmensbezogene Basisorganisationen mit einem breiten Aufgabenspektrum und bestimmte fachspezifische Interessengruppen bildeten im gesamten Konzern eine gut organisierte Arbeitnehmervertretung, der umfangreiche Mitsprache- und Mitentscheidungsmöglichkeiten gewährt wurden. Firmenleitung und Anteilseigner versperrten sich dem nur wenig. Die Beschäftigten konnten in Unternehmen so schon früh Einfluss auf dessen organisatorische Entwicklung und die betriebliche Beschäftigungspolitik nehmen. Die Arbeitnehmerrepräsentanzen waren zuständig für die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber hinsichtlich der Umsetzung tarifvertraglicher Bestimmungen und damit auch letztlich verantwortlich für die Ausübung der Mitbestimmungsrechte.⁶¹³ Die Zahl der Mitglieder in den einzelnen Organisationen war bei Ericsson sogar für schwedische Verhältnisse sehr hoch, beispielsweise hatte die größte Arbeitnehmervertretung im Unternehmen, der Verkstadsklubb, über alle inländischen Standorte des Konzerns zeitweise mehr als 2.000 Mitglieder – bei durchschnittlich 30.000 Beschäf-

⁶⁰⁹ Siehe u.a. Protokolle in LME-Archiv, A.3:1, Företagsnämnds protokoll, 1948-1969.

⁶¹⁰ Ab 1976 finden sich in den Jahresberichten leider keine Angaben mehr bezüglich Lohnsumme oder Lohnzahlungen, aus denen sich weitere Veränderungen herauslesen ließen. Es ist aber davon auszugehen, dass Ericsson trotz ökonomischer Zwänge die üblichen hohen Lohnsteigerungen weiter beibehielt.

⁶¹¹ Zu den Führungsstilen ausführlicher Rolf Wunderer: Führung und Zusammenarbeit - Eine unternehmerische Führungslehre, München 2011, S. 228; Hans Gerd Lobscheid: Mitarbeiter einvernehmlich führen, München 1998, S. 98ff., Regina Mahlmann: Führungsstile gezielt einsetzen - Empfängerorientiert, kontextbezogen und authentisch führen, Berlin 2011, S. 28.

⁶¹² Flume, Ende, S. 147.

⁶¹³ Grundlage für die betriebliche Mitbestimmung war ein Rahmengesetz von 1977 (MBL-Gesetz), das die Tarifpartner anwies, dessen Bestimmungen eigenverantwortlich auf Branchen- und Unternehmensebene zu konkretisieren. Die staatliche Einmischung in die Ausgestaltung war damit zurückhaltend.

tigten in Schweden. Mitarbeiter mit ausländischer Herkunft hatten in diesen Vertretungen sogar eigene Unterabteilungen, denen dort weitere Unterstützungen (wie beispielsweise Sprachkurse in Schwedisch) angeboten wurden.

Die gewerkschaftlichen Vertretungen waren im Unternehmen äußerst aktiv und übernahmen ein breites Aufgabenspektrum. Es gab eine Vielzahl von Einrichtungen, so genannte Komitees oder Zirkel. Dort wurde beispielsweise über Produkteffizienz, -qualität und -technik, über Arbeitsbedingungen, -klima und -methoden sowie über die weitere Entwicklung der betrieblichen Organisationsstruktur und über die Umsetzung tarifpolitischer Rahmenbedingungen diskutiert und daraus Lösungen bzw. Handlungsanweisungen erarbeitet. In Zusammenarbeit mit der Produktionsleitung organisierten sie im Rahmen der Verbesserung der Arbeitsplatzsicherheit umfangreiche Gesundheits- und Hygienekampagnen⁶¹⁴. Es wurden außerdem umfangreiche Fortbildungsmöglichkeiten für alle Mitarbeiter angeboten.

Zentrales Mitbestimmungsorgan im Konzern war der bereits 1946 eingerichtete Zentralbetriebsrat, der quartalsweise tagte. Die Sitzungen wurden immer vorab von einem so genannten Arbeitsausschuss vorbereitet. Es kann bei diesen Sitzungen von einem kooperativen Arbeitsklima sowie einer engen und meist konfliktfreien Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung gesprochen werden. Es wurden normalerweise keine überzogenen Forderungen gestellt und Streiks bzw. Aussperrungen abgelehnt.⁶¹⁵ Mögliche Konflikte wurden durch viele und ausführliche Treffen mit einem direkten Kontakt der Arbeitnehmervertreter und der Konzernleitung laut den vorhandenen Protokollen frühzeitig entschärft. Neue Tarifvereinbarungen (*avtal*) konnten somit schnell und routiniert verhandelt werden. Die Gewerkschaftsvertreter waren sich dabei jedoch immer den Grenzen ihres engen Handlungsspielraums bewusst, denn trotz Zusammenarbeit stimmte sich die Konzernleitung bei Tarifverträge ergänzenden Betriebsvereinbarungen immer eng mit den Hauptanteilseignern des Unternehmens,

⁶¹⁴ In den sechziger Jahren waren die Gesundheits- und Hygienekampagnen in schwedischen Unternehmen ein sehr wichtiges und viel diskutiertes Thema, beispielsweise 1962 die 4M-Kampagne oder 1969 die Mentalhälsokampanjen.

⁶¹⁵ Eine Ausnahme bildete in den recht ruhigen siebziger Jahren lediglich der Juni 1975 mit Warnstreiks der Angestellten bei Verhandlungen für einen neuen Tarifvertrag zwischen Privattjänstemännern (PTK) und SAF. Die Verhandlungen fanden im Hauptsitz von Ericsson am Telefonplan statt. In den gesamten achtziger Jahren war Ericsson in nur drei Streiks involviert: Anfang 1980 gab es einen großen Streik der LO in ganz Schweden, an dem auch Ericsson-Mitarbeiter teilnahmen. Im Mai 1981 gab es einen Streik von 17.000 PTK-Angestellten bei fünf schwedischen Großunternehmen. Darunter befand sich ebenfalls Ericsson. Die anderen Gewerkschaften beteiligten sich jedoch nicht daran, so war dieser Streik schon nach wenigen Tagen wieder vorbei. Der dritte Konflikt war im Januar 1988. Zu jenem Zeitpunkt fanden am Hauptsitz von Ericsson die Lohnverhandlungen der Tarifparteien statt und einige SIF-Mitglieder beteiligten sich an einem kleinen Warnstreik.

die Wallenberg-Familie, sowie Vertretern politischer Institutionen (beispielsweise aus der Regierung) ab.⁶¹⁶

Zu Beginn der siebziger Jahre bekamen die Arbeitnehmerrepräsentanzen bei Ericsson, besonders der Verkstadsklubb, verstärkt Probleme mit linken Betriebsgruppen.⁶¹⁷ Deren primäres Ziel war allerdings weniger eine Verbesserung der Arbeitssituation der Beschäftigten, sondern eher die Verbreitung von Unruhe, das Stören regulärer Treffen von Arbeitnehmervertretern und das Erlangen von Aufmerksamkeit durch übertriebene Forderungen. Ende der 1970er Jahre erledigte sich dieses Problem von selbst, denn die meisten dieser Gruppen lösten sich aufgrund eines mangelnden Interesses in der Belegschaft wieder auf. Dennoch hatten sie eine gewisse Entwicklung forciert: Alle Konzernarbeitnehmerrepräsentanzen setzten sich nun verstärkt mit politische Fragen auseinander. Ein großer politischer und gesellschaftlicher Diskussionspunkt zu jener Zeit war beispielsweise die Debatte über eine stärkere staatliche Kontrolle in schwedischen Unternehmen (und somit auch Ericsson) durch einen von der Regierung initiierten Investitionsfonds (*löntagarfondsstriden*). Die Diskussion in den Konzernarbeitnehmerrepräsentanzen über Argumente für bzw. gegen diese Einrichtung und die staatliche Einflussnahme in die Wirtschaft lässt sich in „Kontakten“ gut nachverfolgen.⁶¹⁸

Hohe Lohnkosten und viele Großaufträge für die Fertigung von Telefongeräten führten bei Ericsson ab den 1960er Jahren zu einer verstärkten Rationalisierung in den gesamten Produktionsabläufen.⁶¹⁹ Sie wurden streng nach fordistischen und tayloristischen Ideen strukturiert, immer weiter mechanisiert und automatisiert. Diese Entwicklung wurde jedoch von den Arbeitnehmervertretern für die Arbeitsbedingungen im Unternehmen als zunehmend problematisch empfunden. Waren die ausgeführten Tätigkeiten der Arbeiter bis in die sechziger Jahre noch eher von genereller Natur, so wurden die Arbeitsschritte durch die nun verstärkte Automatisierung, Informatisierung und Mechanisierung immer monotoner, einseitiger und

⁶¹⁶ Vgl. Flume, Ende, S. 385.

⁶¹⁷ Siehe Sund, År, S. 88.

⁶¹⁸ Siehe beispielsweise Kontakten Nr. 2/1978, S. 3.

⁶¹⁹ Nach einer internen Untersuchung im Konzern stiegen die Arbeitskosten zwischen 1969 und 1973 durchschnittlich um zehn Prozent, zwischen 1974 und 1976 sogar durchschnittlich um 17 Prozent an. Die Gewerkschaften waren der Überzeugung, dass weniger die hohen Arbeitskosten, sondern eher die Frage der Produktivität, Überkapazitäten und Konkurrenzsituation im Vordergrund stehen. Am 1.7.1973 trat dann ein Rationalisierungsabkommen (*rationaliseringsavtalet*) zwischen SAF und LO in Kraft, die Arbeitsstudien aus den 1940er Jahren ablösen und Rationalisierungsvorhaben in den einzelnen schwedischen Unternehmen präzise regeln sollte. Siehe dazu die Protokolle vom 22.3.1973 und 23.9.1977 in: LME-Archiv: A.3:2, Företagsnämnds protokoll, 1969-1976.

kleinteiliger. Bei dieser Entwicklung befürchteten die Arbeitnehmervertretungen eine gesundheitliche Beeinträchtigung der Beschäftigten, insbesondere der Arbeiter in den Fertigungsabteilungen. Daher wurde zu Beginn der 1970er Jahre eine Arbeitsgruppe aus Gewerkschafts- und Unternehmensvertretern gebildet, um die weitere Entwicklung der Arbeitsbedingungen zu begutachten.⁶²⁰ Neue Arbeitsformen im Unternehmen wie Gruppen- oder Werkstattfertigung sollten diskutiert und deren Realisierung überprüft werden.⁶²¹ Nach Meinung der Arbeitsgruppe sollte die „alte, triste Industriearbeit“ in „neue, bedeutungsvollere und freiheitlichere Arbeitsmöglichkeiten“ verändert werden.⁶²² Diese Forderungen entsprachen den aufkommenden Ideen der „Humanisierung der Arbeit“.⁶²³ Die Fertigung von Produkten sollte künftig weniger monoton und mit mehr Bedeutung bzw. Inhalten gefüllt werden. Die Arbeitskräfte sollten außerdem mehr Weiterbildungsmöglichkeiten erhalten, um ihre Fertigkeiten zu verbessern und sich stärker an die neue (automatisierte) Arbeitswelt anzupassen. Auch das Management sollte in moderner Personalführung besser geschult werden. Erfahrungen diesbezüglich gab es nach Untersuchungen der Arbeitsgruppe bereits bei anderen schwedischen Unternehmen wie ASEA oder SKF. Eine entsprechende Übertragung auf Ericsson sollte von der Konzernleitung geprüft werden.

Anfang der 1970er Jahre gab es nun ein Ereignis, dass die etwas sorglos wirkende Situation vollkommen im Unternehmen veränderte und eine weitreichende Bedeutung für die künftige Entwicklung der Organisations- und Beschäftigungsstruktur des Konzerns war – die so genannten Palm-Bücher waren erschienen. Der Sozialkritiker GÖRAN PALM, eine Art schwedischer GÜNTER WALRAFF, ließ sich für ein Jahr als einfacher Arbeiter in den Werkstätten von Ericsson einstellen und kritisierte später in zwei populären Büchern die dortigen Arbeitsbedingungen.⁶²⁴ Besonders beim Übergang in die siebziger Jahre, einer Zeit, in der viele Arbeiter noch für einfache und unqualifizierte Tätigkeiten gesucht wurden, waren die Arbeitsverhältnisse seiner Meinung nach besonders kritisch: Bei der Einstellung neuer Beschäftigten gab es weder

⁶²⁰ Siehe dazu Protokoll vom 23.04.1975 in: LME-Archiv: A.3:2, Företagsnämnds protokoll, 1969-1976.

⁶²¹ Siehe dazu ergänzend Anders Nordén: Arbetsledning i ett verkstadsföretag - Ett exempel från LM Ericsson, Stockholm 1977.

⁶²² Hintergrund war u.a. ein Artikel von James Carpentier: Organizational techniques and the humanisation of work, in: International Labour Review, Vol. 110/1974, Nr. 575, S. 93-110.

⁶²³ Siehe dazu das Protokoll vom 15.11.1971 in: LME-Archiv: 202-139, Idédebatter HF-nämnden (1971-11-15, 1973-10-15, 1975-04-23), 1971-1975; ergänzend Kontakten Nr. 1-2/1977, S. 2.

⁶²⁴ Siehe dazu Palm, År und Palm, Bokslut. Göran Palm war in Schweden ein Vertreter der so genannten Arbeiterliteratur, in der er die Arbeitsbedingungen in schwedischen, multinationalen Großkonzernen kritisierte. Ergänzend die Artikel im Svenska Dagbladet vom 19. Juli 1974: „Palm's version stämmer“ und im Svenska Dagbladet vom 6. August 1974: „Ingen styr på LM Ericsson“.

ein vernünftiges Einführungsgespräch oder einen schriftlichen Arbeitsvertrag noch die gesetzlich vorgeschriebene medizinische Untersuchung auf Arbeitsfähigkeit. Der Arbeitsdruck und die Belastung in der Fertigung waren hoch, die Arbeitsschritte wurden als monoton und inhaltsleer beschrieben.⁶²⁵ Zudem schien seinen Beobachtungen nach der Kündigungsschutz besonders bei den Arbeitern in der Fertigung trotz umfassender gesetzlicher und tarifvertraglicher Regelungen nur sehr gering ausgeprägt zu sein. PALM kritisierte diese für Schweden eher ungewöhnliche *hire-and-fire*-Mentalität, die strenge Hierarchie im Unternehmen und die starke Ungleichbehandlung zwischen Arbeitern und Angestellten scharf.⁶²⁶ Das Verhalten des mittleren Managements bezeichnete er als autoritär und überheblich, was die notwendige Kommunikation zwischen ihnen und den Arbeitern störten und oftmals zu recht unklaren Arbeitsanweisungen führten. Dies resultierte in qualitativ schlechte Produkte bzw. Betriebsergebnisse, was den Arbeitsdruck weiter erhöhte und die Stimmung unter den Beschäftigten verschlechterte. Weitere Missstände wurden von ihm aufgezählt, wie u.a. die hohe Fluktuation, die hohe Krankenquote und nur schlecht ausgebildetes Fachpersonal. PALM kritisierte auch den sehr bürokratischen Ablauf von Routinen im Unternehmen, was stark an einen Staatsbetrieb bzw. eine staatliche Behörde erinnerte⁶²⁷ Er stellte diese träge und streng hierarchische-tayloristische Betriebsorganisation infrage, da sie seiner Meinung nach schädlich für die Menschen und die Zukunft des Unternehmens sei. PALM sprach sich auch gegen eine zu große Abhängigkeit von Entscheidungen der Investorenfamilie WALLENBERG AUS.

Die Unternehmensleitung, die weiter das Bild eines „fürsorgenden Konzerns“ nach außen pflegte, war alarmiert und musste schnell auf diese Kritik reagieren: In der Hauszeitschrift „Kontakten“ gab es eine große Artikelserie zum Thema Arbeitsbedingungen im Unternehmen und ergänzend dazu wurden zwei (für die Unternehmensleitung überraschend gut besuchte)

⁶²⁵ Tatsächlich erreichten Mitte der sechziger Jahre die Überstunden einen Höhepunkt mit über 33 Stunden pro Person pro Jahr (in der größten Abteilung der Fertigung Nr. 859). Zu Beginn der siebziger Jahre sank diese Zahl aber recht schnell auf 8 Stunden pro Person pro Jahr. Siehe dazu beispielhaft die Überstundendokumentationen nach §8 im Gesetz zur Zeitbegrenzung im LME-Archiv: D.1e:3, Övertidsjournaler, 1949-1963 und D.1e:4, Övertidsjournaler, 1964-1973.

⁶²⁶ Beispielsweise hatten die Angestellten mehr Freiheiten im Betrieb, täglich ein freies Mittagessen und ihre Arztbesuche wurden als Arbeitszeit bezahlt.

⁶²⁷ Ericsson hatte tatsächlich die Arbeitsroutinen seiner Kunden (hauptsächlich staatliche Behörden und nationale Telefonämter) übernommen und entwickelte sich zu einem Staat im Staat. Durch die komplizierten und langwierigen internen Abläufe konnte das Unternehmen nur noch schwer auf technische Produktneuheiten und Kundenwünsche reagieren, was aber in den wirtschaftlichen Erfolg Jahren wohl ignoriert wurde.

Konferenzen organisiert.⁶²⁸ Auf der ersten Konferenz im April 1973 stellten sich der Vorstandsvorsitzende BJÖRN LUNDVALL und der Aufsichtsratsvorsitzende MARCUS WALLENBERG den Fragen der Belegschaft zur aktuellen Lage im Konzern, und in einer zweiten Konferenz im Februar 1974 debattierten mehr als 800 Teilnehmer über zukünftige Arbeitsformen und -möglichkeiten.⁶²⁹ Es gab außerdem eine Fernsehdebatte zwischen GÖRAN PALM und dem Produktionsleiter TORSTEN WAHLBERG sowie 1974 ein Radiointerview mit PALM und dem bei den Konzernbeschäftigten populären Vorsitzenden des Verkstadsklubben STANLEY OSCARSSON.

GÖRAN PALMS sehr umfassende, allerdings auch undifferenziert negative Bewertung der Arbeitsmethoden bei Ericsson wurde neben der Werksleitung auch von der Belegschaft und ihren Vertretungen interessanterweise kritisch gesehen.⁶³⁰ Die meisten Mitarbeiter waren nach einer Umfrage eines (unabhängigen) schwedischen Meinungsforschungsinstitutes mit ihrer Arbeit und dem Arbeitsklima im Konzern eigentlich zufrieden, und die großzügigen sozialen und finanziellen Leistungen wurden positiv bewertet.⁶³¹ Außerdem entsprach PALMS Beschreibung zu den Arbeitsbedingungen nicht mehr den Gegebenheiten in den Erscheinungsjahren der Bücher. Dennoch hatte er mit seinen Büchern große Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit erreicht. Er löste nicht nur im ganzen Land eine generelle Debatte über die Arbeitsbedingungen bei schwedischen Unternehmen aus, auch bei Ericsson gab es deutliche Veränderungen: Viele Arbeitsprozesse wurden hinterfragt und neu organisiert. Die vormals strikte Trennung zwischen Arbeitern und Angestellten wurde aufgehoben, für alle Mitarbeiter eine flexiblere Arbeitszeitregelung (*flextid*) eingeführt und sogar die Mittagspause als Arbeitszeit bezahlt.⁶³² Auch die betriebliche Mitbestimmung, der Arbeitsschutz und die Arbeitsbedingungen wurden im ganzen Unternehmen weiter verbessert.⁶³³ Künftig müssten alle neu eingestellten Mitarbeiter durch eine interne Berufsfachschule besser ausgebildet werden. Außerdem konnten

⁶²⁸ Zur Artikelserie siehe beispielsweise Kontakten Nr. 9/1974, S. 2, Nr. 3/1977, S. 10 und Nr. 2/1986, S. 8ff.

⁶²⁹ Siehe dazu ergänzend den Nachlass von Björn Lundvall im LME-Archiv: F.5b:92, Björn Lundvalls Handlingar, 1970-1977 und F.5b:93, Björn Lundvalls Handlingar, 1964-1980 sowie Kontakten Nr. 6/1973, S. 5f.

⁶³⁰ Siehe dazu Sund, År, S. 84. Auch die Fachliteratur setzte sich intensiv mit Palms Ideologie-, Sozial- und Wirtschaftskritik auseinander, siehe u.a. Malmgren, LM-böcker.

⁶³¹ Vgl. Sund, År, S. 86; Sund, Arbetarskyddet, S. 93ff.; Åsgård/Ellgren, Ericsson; Kontakten Nr. 1/1974, S. 1 und die Kontakten-Sonderausgabe Nr. 5/1974.

⁶³² Siehe dazu eine Analyse im Protokoll vom 07.04.1981 in LME-Archiv: A.3:12, LME ekonomikommitté, 1978-1994.

⁶³³ Personalchef Nils Svensson achtete darauf, dass der Arbeitsschutz auch ernst genommen wurde. Siehe Sund, Arbetarskyddet, S. 85ff. Zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen siehe u.a. Kontakten Nr. 4/1975, S. 1 und Nr. 8/1974, S. 1. Zu Veränderungen in der betrieblichen Mitbestimmung bei Ericsson siehe Kontakten Nr. 1-2/1977, S. 3 und Norén, Arbetsledning.

viele soziale Zusatzleistungen (wie beispielsweise die betriebliche Altersfürsorge) nun von allen Beschäftigten in Anspruch genommen werden. Hinzu kamen ab 1973 als Motivationsinstrument für alle Beschäftigten in regelmäßigen Abständen großzügig geförderte Kaufprogramme für Ericsson-Aktien.⁶³⁴

Zum Ende der 1970er Jahre veränderte sich das Arbeitsmilieu im Unternehmen nochmals deutlich, denn die Arbeitnehmersvertretungen bekamen weitere Mitbestimmungs- und Mitspracherechte zugebilligt.⁶³⁵ Außerdem hatten die *klubber* im Unternehmen ein gemeinsames 7-Punkteprogramm speziell für den Fertigungsbereich ausgearbeitet, um den Konzern den modernen Bedürfnissen anzupassen. Die Hauptpunkte dieses Programms waren: Gruppenarbeit weiter zu stärken, neue Produkt- und Projektideen zentral zu sammeln (und zu prämiieren), Angestellentätigkeiten besser auf die lokalen Produktionseinheiten aufzuteilen und freie Arbeitskapazitäten in den Werken besser auszunutzen.

Hinzu kamen im ganzen Unternehmen bauliche Veränderungen: Größere, schon länger geplante Renovierungsarbeiten in den Fertigungswerkstätten sowie An- und Umbauten (beispielsweise für einen modernen Speisesaal in der Firmenzentrale) wurden nun endlich durchgeführt. Die Mittel für diese Umbaumaßnahmen konnte das Unternehmen größtenteils aus den staatlichen, steuerfreien Reichsbankkonten ziehen. Mit Hilfe dieser Finanzierungsquelle und den Krediten der staatlichen Investitionsbank Statsföretag AB konnte Ericsson seine Mitarbeiter auch in den wirtschaftlich problematischen Jahren weiter beschäftigen und versuchen, damit die Krise (ähnlich der Vorgabe der schwedischen Regierung) einfach nur zu „überbrücken“ („*överhoppa*“).⁶³⁶

Zu Beginn der 1980er Jahre wurde schließlich mit Unterstützung des Betriebsrates und der Arbeitnehmersvertretungen die Akkordarbeit abgeschafft und erstmals die Möglichkeit einer Teilzeitbeschäftigung (besonders für weibliche Beschäftigte) angeboten.⁶³⁷ Außerdem wurde

⁶³⁴ Teilnehmen konnten alle Arbeitnehmer mit einer Beschäftigungszeit von über drei Jahren. Die Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramme waren ein großer Erfolg, es wurden alleine 1973 etwa sechs Millionen Aktien gezeichnet. Siehe Sund, År, S. 86; Kontakten Nr. 1/1973, S. 1 und Nr. 2/1973, S. 1.

⁶³⁵ 1974 und 1977 wurden im schwedischen Reichstag mehrere Gesetze verabschiedet, die zu großen Veränderungen bei den Rechten der Arbeitnehmer führten.

⁶³⁶ Vgl. Åsgård/Ellgren, Ericsson, S. 145.

⁶³⁷ 1982 arbeitete schon neun Prozent der Verwaltungsangestellten in Teilzeit. Siehe das Protokoll vom 26.08.1982 im LME-Archiv: A.3:2, Företagsnämnds protokoll, 1969-1976.

ein umfassendes Vorschlagswesen für alle Mitarbeiter (mit einem generösen Belohnungssystem) eingerichtet, um Innovationen schneller aufgreifen und umsetzen zu können.⁶³⁸ Hinzu kamen ab den 1980er Jahren für alle Beschäftigte variable Vergütungsbestandteile – wie Aktiensparfonds oder Kapitalbeteiligungsprogramme.⁶³⁹

Die ganzen Kostenreduzierungs-, Rationalisierungs-, Automatisierungs- und Umstrukturierungsprogramme sowie Human- und Sozialkapitalinvestitionen wirkten sich zu Beginn der 1990er Jahre gravierend auf die Arbeitnehmervertretungen aus. Besonders für den Fertigungsbereich am Hauptstandort wurden durch ein konsequentes Outsourcing von Fertigungsbereichen immer weniger Arbeitskräfte benötigt. Allein die Beschäftigtenzahlen im Stockholmer Stammwerk halbierten sich zwischen 1976 und 1986.⁶⁴⁰ Insbesondere die Zahl der Arbeiter wurde stark reduziert, da immer weniger manuelle Tätigkeiten vorhanden waren. Der Verkstadsklubb und der Metall-Klubb, die einst die größten und traditionsreichsten Vertretungen für Arbeiter im Konzern waren, hatten damit Probleme, Mitglieder zu halten. Sie verloren stark an Bedeutung, besonders als die Dynamik zum Abbau von Arbeitsplätzen in der zweiten Hälfte der achtziger Jahre noch zunahm. Zum Ende der neunziger Jahre gab es schließlich überhaupt keine Produktion mehr in der Zentrale am Telefonplan und der Verkstadsklubb wurde damit im Jahre 1998 Geschichte. Diese Entwicklung kann die tiefgreifenden Veränderungen des Unternehmens im Untersuchungszeitraum nur ansatzweise symbolisieren.

Strategien zum Humankapitalaufbau

Der Übergang von den 1970er in die 1980er Jahre kann als Beginn eines Informations- und Kommunikationszeitalters beschrieben werden. Dabei kam es zu einer Transition von der Elektromechanik über die analoge Elektrotechnik hin zur Digitalisierung – mit weitreichenden Auswirkungen für die Elektroindustrie und letztlich auch für Ericsson. Zwei Entscheidungen der Unternehmensleitung in diesem Zusammenhang erwiesen sich als wichtige Wendepunkte für die weitere Entwicklung: die Entwicklung des digitalen Telefonvermittlungssystems AXE und die Konzentration des Unternehmens auf den aufkommenden Mobilfunkmarkt.⁶⁴¹ Diese

⁶³⁸ Siehe LME-Archiv: A.3:2, Företagsnämnds protokoll, 1969-1976 und A.3:3, Företagsnämnds protokoll, 1977-1983 sowie F.4d:1, Handlingar rörande förslagsverksamhet, 1983-1989 und F.4d:2, Handlingar rörande förslagsverksamhet, 1983-1989. Durchschnittlich wurden in den siebziger Jahren 6.500 SEK pro Quartal an die Mitarbeiter ausgezahlt, siehe LME-Archiv: A.3:2, Företagsnämnds protokoll, 1969-1976.

⁶³⁹ Siehe u.a. Kontakten Nr. 2/1981, S. 10f.

⁶⁴⁰ Vgl. Flume, Ende, S. 392.

⁶⁴¹ Vgl. Meuerling/Jeans, Ericssonskrönikan, S. 395ff.

Entscheidungen führten sowohl zu einer Reorganisation des Produktionsablaufs als auch zu veränderten bzw. neuen qualifikatorischen Anforderungen an die Belegschaft.⁶⁴² Das Berufsbild des klassischen, tayloristischen, schwerpunktmäßig handwerklich arbeitenden Industriearbeiters verschwand bei Ericsson größtenteils, ebenso die reine Fließbandproduktion. Die Arbeitskräfte übten nicht mehr nur einfache und monotone Tätigkeiten aus, sondern sie wurden zu eigenverantwortlichen Spezialisten bestimmter Produktionsabschnitte ausgebildet, in denen sie festgelegte Arbeitsziele selbstständig erreichen sollten.⁶⁴³ Die Personalpolitik wurde konsequent weiterentwickelt und eine dezentrale betriebliche Organisation für eine stärkere Weiterbildung im Job mit flexibleren Arbeitszeiten installiert. Die konzerninternen Ausgaben für Aus- und Weiterbildung stiegen fortwährend an (siehe Abbildung 14). Außerdem wurde der Ausbau von Gruppen- bzw. Teamarbeit gefördert.⁶⁴⁴

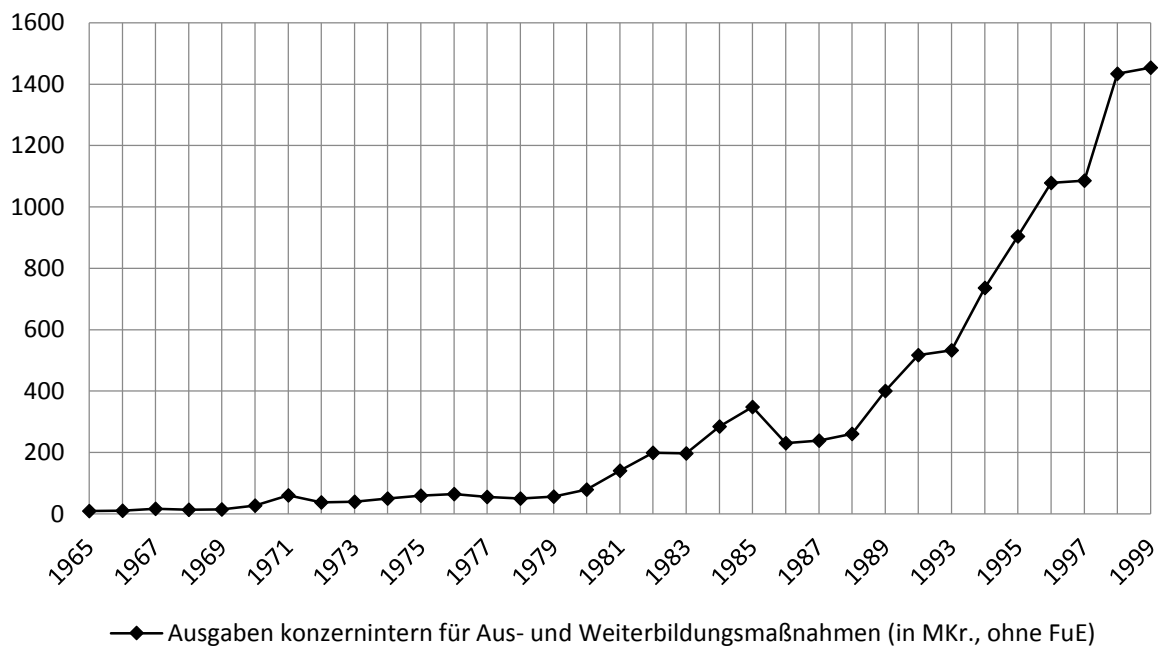


Abbildung 14: Konzerninterne Ausgaben für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen (in MKr., bereinigt um Ausgaben für Forschung und Entwicklung); Datenquellen: Ericsson Jahresberichte.

⁶⁴² Der Konzern wurde dazu in einzelne Divisionen bzw. Sparten aufgeteilt, die teilweise ausgegliedert wurden und unabhängig von der bürokratisch agierenden Muttergesellschaft eigenständig Produkte entwickelten und verbessern konnten. Beispielhaft dafür waren Ellement AB mit der Produktion des AXE-Systems und Svenska Radioaktiebolaget AB mit der Entwicklung von Mobilfunktechnik.

⁶⁴³ Siehe Kontakten Nr. 2/1981, S. 4f.

⁶⁴⁴ Siehe u.a. das Protokoll vom 5.12.1988 im LME-Archiv: A.3:5, Konzernföretagsnämndens/Koncernrådets protokoll, 1988-1991; ergänzend Kontakten Nr. 5/1981, S. 7ff.

Gutes Fachpersonal war für das Unternehmen allerdings weiterhin schwierig zu rekrutieren.⁶⁴⁵ Ericsson hatte durch sein starkes Wachstum immer einen hohen Bedarf an qualifizierten Ingenieuren.⁶⁴⁶ Sie wurden besonders in Schweden gesucht.⁶⁴⁷ Es wurde daher eine enge Zusammenarbeit bzw. ein Kompetenznetzwerk mit der Chalmers University of Technology in Göteborg, der Kungliga Tekniska Högskolan (KTH) in Stockholm und der Technologists Society in Stockholm sowie mit mehreren technologischen Instituten an den Universitäten in Stockholm, Linköping und Lund angestrebt, um notwendige Fachkräfte rekrutieren zu können. Als ergänzendes Motivationsinstrument diente insbesondere für das höhere Management ein generöses Bonusprogramm.⁶⁴⁸

4.4.1.3 Kurzbewertung der betriebs- und personalwirtschaftlichen Strategien

Als eines der größten Unternehmens des Landes hatte Ericsson eine herausragende Bedeutung für die gesamte schwedische Volkswirtschaft – „was gut ist für Ericsson, ist gut für Schweden“⁶⁴⁹ beschrieb GUNNAR FLUME diese Symbiose. Ericsson war dank seines engen Netzwerks mit politischen Institutionen und schwedischen Investorenfamilien weit weniger von den konjunkturellen Schwankungen der 1970er und 1980er Jahre betroffen als andere Unternehmen des Landes. Die Entwicklung der Auftrags-, Umsatz- und Gewinnzahlen im untersuchten Zeitraum sind jedoch mit Vorsicht zu betrachten. Zum einen hatte Ericsson für seine Produkte nur eine recht überschaubare Anzahl von Abnehmern. Wenige Großkunden, hauptsächlich staatliche Monopolnetzbetreiber, beeinflussten – allerdings mit sehr großen Auftragsvolumina – die Umsatzentwicklung des Konzerns. Diese Abhängigkeit besaß Ericsson seit seiner Gründung und war auch im Untersuchungszeitraum deutlich spürbar. Noch 1989 trugen nur zehn Großkunden maßgeblich zum Umsatz bei.⁶⁵⁰ Erst mit der Ausweitung des Geschäftsfeldes Mobilfunk durch die Produktion und den Vertrieb entsprechender Endgeräte an eine große Zahl von Privatkunden reduzierte sich diese Abhängigkeit etwas.

⁶⁴⁵ Siehe Kontakten Nr. 3/1981, S. 5ff.

⁶⁴⁶ Entsprechende Aufrufe und Artikel, die sich mit dem Thema beschäftigten, finden sich in fast allen Ausgaben der Hauszeitschrift Kontakten, was zeigt, wie wichtig dieses Thema für die Unternehmensleitung war.

⁶⁴⁷ Siehe zur Problematik eines Fachkräftemangels das Protokoll vom 08.11.1991 im LME-Archiv: A.3:8, Koncernföretagsnämndens/Koncernrådets arbetsutskotts protokoll, 1987-1994.

⁶⁴⁸ Ein Bonusprogramm für die gesamte Belegschaft wurde mit Hinblick auf die egalitäre Lohnpolitik von den Arbeitsvertretern abgelehnt. Vgl. Flume, Ende, S. 411.

⁶⁴⁹ Flume, Ende S. 274.

⁶⁵⁰ Vgl. Flume, Ende, S. 278.

Ericsson hatte sich fortwährend konsequent auf seine Kernprodukte – das digitale Vermittlungssystem AXE und die Mobiltelefonie mit ergänzenden margenstarken Systemadministrations-Dienstleistungen – konzentriert und schien mit dieser Vertriebsstrategie Erfolg zu haben. Schon in den sechziger Jahren hatten im Produktionsablauf aus Effizienz- und Motivationsgründen projektbasierte Arbeit, mehr Flexibilität und breitere Arbeitsaufgaben eine höhere Priorität als einfache Standardfertigungsarbeiten bekommen. Qualifizierte Mitarbeiter wurden als eine wichtige Ressource angesehen.

Die Beschäftigung möglichst vieler Mitarbeiter aus allen Berufen, wie es bis in die 1970er Jahre noch üblich war, war bei Ericsson spätestens ab den 1980er Jahren nicht mehr zu finden. Dies war ein eindeutiger Bruch mit dem Unternehmensführungsstil der vergangenen Jahrzehnte. Als Quasi-Staatsbetrieb galt bis Anfang der siebziger Jahre es noch, das schwedische Volksheimsystem mit seinem Vollbeschäftigungsideal zu repräsentieren und vom einfachen Arbeiter über den ausgebildeten Facharbeiter bis zum Direktor möglichst vielen Erwerbstätigen eine Beschäftigung zu bieten.⁶⁵¹ Durch die großen Umstrukturierungen Mitte der 1970er Jahre stand im Unternehmen die wohlfahrtsstaatlich orientierte Arbeitsbeschaffung für jedermann (unabhängig von der vorhandenen Arbeit und den Beschäftigungsanforderungen) als gesellschaftliche Aufgabe nun nicht mehr im Fokus, sondern eher die konsequente Ausrichtung der Mitarbeiterbeschäftigung und -qualifikation an den Erfordernissen der Märkte und den Kunden in einer globalisierten Wirtschaft. Das zeigte sich in der stark steigenden Produktivität (gemessen am Umsatz) pro Person (siehe dazu Abbildung 15).

⁶⁵¹ Als „Staat im Staat“ wurde der Ericsson-Konzern durch seine starke Verknüpfung mit öffentlichen Institutionen oft kritisiert (beispielsweise von Göran Palm). Trotz seiner großen, komplexen und bürokratischen Organisation wirkte er intern allerdings wenig autoritär. Die Arbeitnehmer waren mit ihrer Arbeitsumgebung zufrieden, sie besaßen meist viel Freiheiten und bekamen Verantwortung übertragen. Kritisiert wurde allerdings oft das mittlere und höhere Management: Leitende Angestellte, Gruppenleiter und Direktoren waren meist Ingenieure mit hohem Fachwissen (also einer hohen technischen Kompetenz, meist mit ausgezeichnetem KTH-Examen), die aber kaum soziale Erfahrung in Mitarbeiterführung vorweisen konnten. Sie waren schlichtweg mit ihrer Führungsposition überfordert. Siehe dazu beispielsweise Dahlgren/Witt, Ledning, S. 208 und S. 220ff.

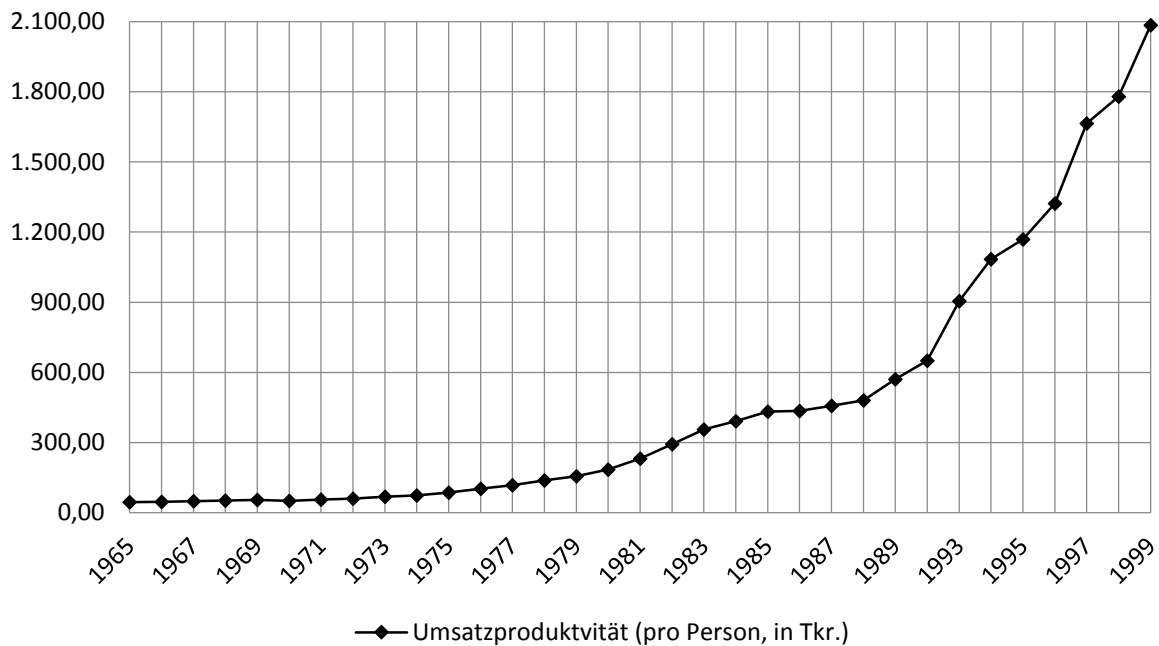


Abbildung 15: Umsatzproduktivität pro Beschäftigtem (in Tkr.) in den sechziger, siebziger und achtziger Jahren; Datenquellen: Ericsson Jahresberichte.

Die umfassenden Reorganisationen im Konzern in den 1970er und 1980er Jahren waren interessanterweise mit keinen großen Arbeitskonflikten verbunden. Das kann auf die gute und enge Zusammenarbeit bzw. eine gelungene Kommunikation zwischen der Konzernleitung und der Belegschaft bzw. ihrer Interessenvertretungen hindeuten.⁶⁵² Hinzu kam eine beständig große Loyalität der Mitarbeiter zum Unternehmen – ablesbar in sinkenden Fehlzeiten bzw. einer Krankenquote unter Landesschnitt (siehe Abbildung 16). Die Vermittlung eines großen Gemeinschaftsgefühls – ganz in dem Sinne der Schaffung von Mitarbeiternetzwerken durch die Investitionen in Sozialkapital – bildete eine starke Unternehmenskultur.⁶⁵³ Diese „Ericsson-Familie“, der „Ericsson-Geist“ bzw. „LM-Geist“ verminderten das Konfliktpotential im Konzern deutlich. Der Gemeinschaftssinn und die große Loyalität wurden durch regelmäßige Veranstaltungen zelebriert, beispielsweise durch Essenseinladungen der Unternehmensleitung an Pensionäre oder Verleihungen von Medaillen bzw. Jahresnadeln an langjährig Beschäftigte.

⁶⁵² Dies hatte allerdings auch seinen Preis, denn die vielen (langen) Sitzungen der Interessen- und Gewerkschaftsvertreter kosteten dem Unternehmen viel Geld. Das wurde von der Unternehmensleitung und den Hauptanteilseignern jedoch nicht als ein großes Problem gesehen, denn auch diese Ausgaben wurden als Investition in Sozialkapital gewertet.

⁶⁵³ Siehe dazu Brita Lindström: Grundat 1876 - Historia om företagsidentitet inom Ericsson, Stockholm 2006 und ergänzend Brita Lindström: Historiens roll i det moderna företaget - Ericsson och det förlutna, Stockholm 2004.

Regelmäßig und umfangreich berichtete die Hauszeitschrift „Kontakten“ von diesen Ereignissen, so dass sie für die gesamte Belegschaft immer präsent waren.

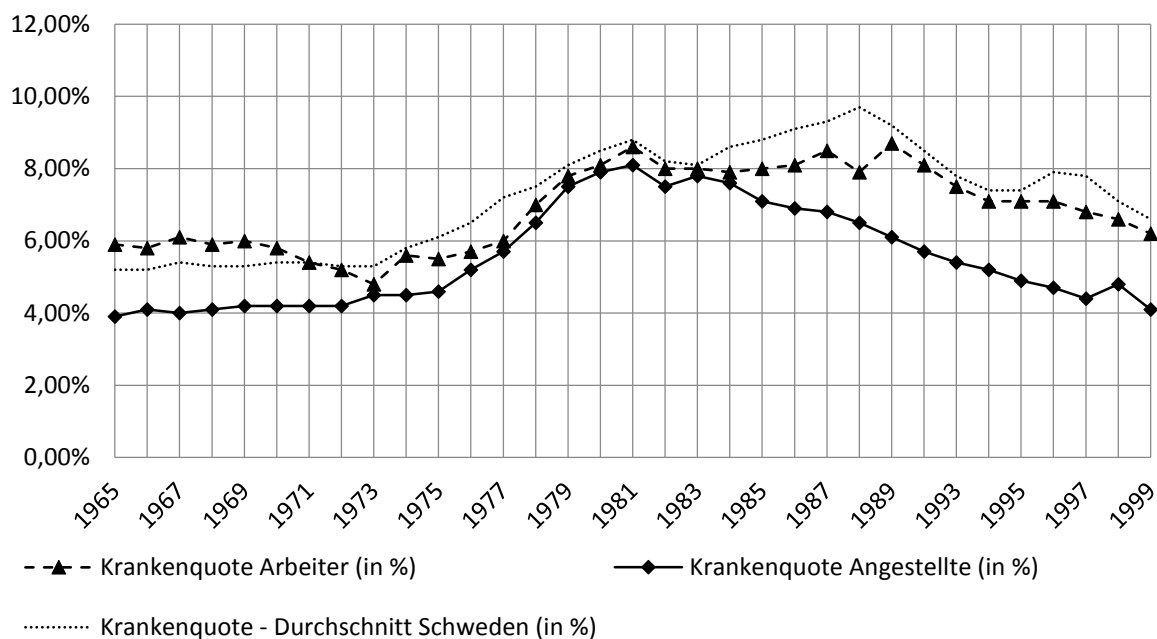


Abbildung 16: Krankenquoten der Arbeit und Angestellten (in Prozent) des Ericsson-Konzerns und im Landes-schnitt in den sechziger, siebziger und achtziger Jahren; Datenquellen: Ericsson Jahresberichte, SCB, Försäkringskassan.

Durch eine sehr ausgeprägte Festigung sozialer Netzwerke im Unternehmen konnte bei der Belegschaft ein Verständnis für die notwendigen (wenn auch unpopulären) Maßnahmen zur Krisenbewältigung geweckt werden, was wohl half, die problematischen Jahre erfolgreich zu überstehen. Die sozialen Einschnitte durch die betrieblichen Reorganisationen waren für die (Stamm-) Belegschaft insgesamt eher gering – ganz anders als beispielsweise bei Volvo in den 1990er Jahren, wo durch sehr drastische Veränderungen in der Firma und eine schlechte interne Kommunikation umfassende Streiks provoziert wurden. Eine drastische Reduzierung der Belegschaft durch direkte Kündigungen wurde immer vermieden, denn dies hätte zu große Widerstände provoziert. Daher wurden indirekte, „sanfte Entlassungen“ oder intern anders geartete Beschäftigungsmöglichkeiten (beispielsweise für Renovierungsarbeiten) präferiert. Fanden sich für Mitarbeiter nach dem Wegfall ihrer Arbeitsplätze durch Berufsveränderungen, Rationalisierung, Mechanisierung, Informatisierung und Automatisierung im gesamten Konzern keine Beschäftigungsmöglichkeiten mehr, dann wurden deren Pensionierungsmöglich-

keiten (notfalls über die staatlichen Kranken- und Arbeitslosenhilfekassen finanziert) geprüft.⁶⁵⁴ War dies nicht möglich und eine Entlassung indes unumgänglich, so wurde eine Vermittlung zu anderen Firmen in Schweden oder Institutionen im öffentlichen Sektor, zu denen Ericsson einen engen Kontakt pflegte, versucht.⁶⁵⁵ Mit Hilfe der Arbeitnehmervertretungen und den Gewerkschaftsvertretern wurden außerdem generöse so genannte „Sicherheitspakete“ (*trygghetspaket*) geschnürt, die meist eine Abfindung, ein Überbrückungsgeld, eine ergänzende Rentenversicherung, Aus- und Weiterbildungsbeihilfen, Computer- und Sprachkurse enthielten.⁶⁵⁶

Zu einer erfolgreichen Krisenüberbrückung trug auch der konsequente Aufbau von Humankapital bei. Ericsson investierte im Schnitt zehn Prozent seines Umsatzes in den Bereich Forschung und Entwicklung (siehe Abbildung 17), zwischen 1985 und 1995 waren dies 61 Mrd. SEK.⁶⁵⁷ Dazu wurde sogar auf Dividenden verzichtet – für die Unternehmensleitung und die Anteilseigner schien ein langfristiges betriebliches Wachstum wichtiger als eine kurzfristige Profitabilität.⁶⁵⁸ Insbesondere in die Weiterentwicklung des Hauptproduktes AXE und in die Produkte des Mobilfunkbereichs, in die Expansion auf neuen Märkte sowie in die Weiterqualifizierung der Mitarbeiter wurden erhebliche Mittel investiert.⁶⁵⁹ Das zahlte sich schließlich

⁶⁵⁴ Zur Strategie der Teilzeitpensionierungen und der teilweisen Kostenübernahme durch die schwedischen Behörden siehe dazu das Protokoll vom 08.11.1991 im LME-Archiv: A.3:8, Konzernföretagsnämndens/ Koncernrådets arbetsutskotts protokoll, 1987-1994.

⁶⁵⁵ Ericsson war durch seinen hohen Exportanteil nicht nur wichtig für die schwedische Exportwirtschaft, sondern auch für den schwedischen Arbeitsmarkt. Roland Ahlstrand beschreibt dies als „en central betydelse i det sociala landskapet“ (dt.: „eine zentrale Bedeutung im sozialen Gefüge des Landes“). Durch diese große Bedeutung des Unternehmens und dessen gute Kontakte zu staatlichen Institutionen konnte eine Vielzahl öffentlicher Arbeitsförderungs- und Investitionsprogramme genutzt werden. Sogar die jederzeitige Weitervermittlung freigesetzter Arbeitskräfte in öffentliche Stellen war bis zum Ende der achtziger Jahre noch problemlos möglich gewesen. Diese Strategie war ab den neunziger Jahren allerdings nicht mehr umsetzbar, da die Kontakte zu den staatlichen Institutionen abnahmen, bestimmte politische Kontaktpersonen nicht mehr da waren und die Personalentlassungen zahlreicher wurden. Vgl. Roland Ahlstrand: *Strategier i tiden - En studie av telekomföretaget Ericssons nedläggningar i Norrköping och Linköping*, Lund 2006, S. 57 und das Protokoll vom 08.11.1991 im LME-Archiv: A.3:8, Konzernföretagsnämndens/Koncernrådets arbetsutskotts protokoll, 1987-1994.

⁶⁵⁶ Solche Pakete wurden zuvor bereits bei den großen Entlassungswellen in den neunziger Jahren (u.a. bei der Schließung der Fabriken in Norrköping und Linköping) geschnürt, wurden aber auch schon in den achtziger Jahren genutzt, da diese teilweise vom Staat mitbezahlt wurden. Vgl. Ahlstrand, *Strategier*, S. 153f. und Protokoll vom 08.11.1991 im LME-Archiv: A.3:8, Konzernföretagsnämndens/Koncernrådets arbetsutskotts protokoll, 1987-1994.

⁶⁵⁷ Siehe dazu die Jahresberichte von Ericsson und Flume, Ende, S. 423. Hinzu kamen noch zahlreiche Forschungsstipendien des Marcus Wallenberg Fonds, womit die wissenschaftliche Arbeit und Forschung im naturwissenschaftlichen bzw. technischen Bereich gefördert werden sollte. Siehe u.a. Kontakten Nr. 8/1978, S. 1f.

⁶⁵⁸ Vgl. Flume, Ende, S. 423f.

⁶⁵⁹ Siehe Kontakten Nr. 5/1986, S. 17.

zum Ende des Untersuchungszeitraums durch eine sehr gefestigte Position des Unternehmens am Weltmarkt aus.⁶⁶⁰

Zu Beginn der 1990er Jahre wurden die Ausgaben für Forschung und Entwicklung sogar noch erhöht, insbesondere im Geschäftsbereich Mobilfunk – sie betragen zwischen 1990 und 1993 etwa 23 Prozent des Konzernumsatzes.⁶⁶¹ Das war höher als die betrieblichen Sachanlageinvestitionen und weitaus mehr als bei den konkurrierenden Unternehmen in der Branche. Diese Kostensteigerung wurde im Unternehmen und bei den Anteilseignern naturgemäß kritisch gesehen, aber nach Aussage des Vorstandsvorsitzenden LARS RAMQVIST als eine unumgängliche Notwendigkeit für die Zukunft des Konzerns erachtet.⁶⁶² Besonders in den wirtschaftlich sehr problematischen 1990er Jahren zeigte sich, dass die Strategie eines intensiven Auf- und Ausbaus des betrieblichen Humankapitals sich als richtig erwies hatte.

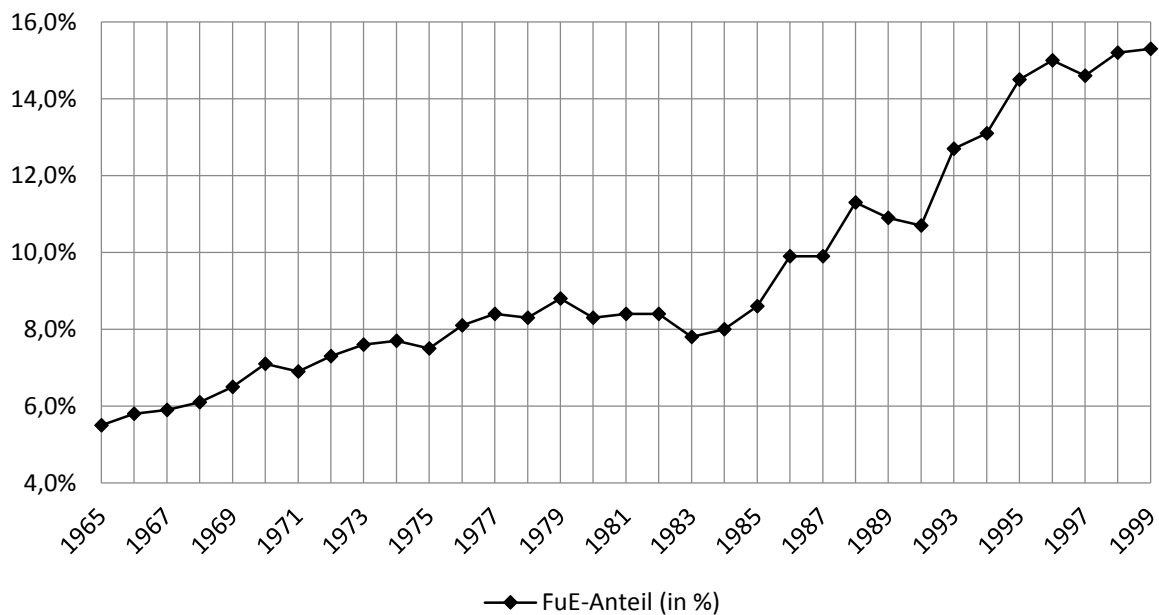


Abbildung 17: Anteil der Ausgaben für Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten an den Gesamtausgaben des Konzerns in den sechziger, siebziger und achtziger Jahren; Datenquellen: Ericsson Jahresberichte.

⁶⁶⁰ Zur Strategie der Weiterbildung der Mitarbeiter und der ergänzenden Einrichtung eines Fonds zur Ausbildungsprojektfinanzierung (förynelsefond) mit ca. 100 Mio. SEK siehe Protokolle vom 16.05.1990, 20.11.1990 und 12.05.1990 im LME-Archiv: A.3:8, Konzernföretagsnämndens/Koncernrådets arbetsutskotts protokoll, 1987-1994.

⁶⁶¹ Vgl. Flume, Ende, S. 342.

⁶⁶² Vgl. Flume, Ende, S. 342f. und S. 425. Überdurchschnittliche Gewinne durch die hohen Forschungs- und Entwicklungsausgaben gab es erst ab 1996.

Die berufliche Erstausbildung der Mitarbeiter wurde dagegen im Unternehmen weniger forciert. Hier verließ sich Ericsson stark auf das schwedische Bildungssystem.⁶⁶³ Dort wurden in den 1970er und 1980er Jahre eine Reihe von Maßnahmen durchgeführt, um das vermittelte Wissen den Erfordernissen des Arbeitsmarktes anzupassen.⁶⁶⁴ Ericsson profitierte von den hohen Ausgaben des schwedischen Staates für den Bereich Bildung und sparte damit die Kosten der beruflichen Erstausbildung. Das kann als ein Beitrag des schwedischen Staates gewertet werden, die wirtschaftlichen Krisen im Untersuchungszeitraum zu überbrücken. Trotz gut ausgebildeter Facharbeiter durch staatliche Institutionen und ständiger Weiterqualifizierung der Mitarbeiter blieb die Deckung des Bedarfs an qualifizierten Ingenieuren im Unternehmen weiterhin problematisch. Ericsson suchte daher stets eine enge Kooperation mit schwedischen Universitäten, um entsprechenden Absolventen eine direkte Einstiegsmöglichkeit zu bieten.

4.4.2 The General Electric Company (GEC)/Marconi

Der deutschstämmige HUGO HIRSCH (später SIR HUGO HIRST) gründete 1886 zusammen mit GUSTAV BINSWANGER (später GUSTAV BYNG) in London eine Großhandlung für Elektroartikel. Schon 1888 erweiterten sie die Firma um einen Produktionsbetrieb für elektrische Kleingeräte und begannen mit der Eigenfertigung zahlreicher Elektroartikel. Nach dem Tod von BYNG wurde 1910 HIRST alleiniger Vorstandsvorsitzender und baute die Produktpalette weiter aus. Die Produktionsstätten und Verkaufsbüros befanden sich nicht nur mehr allein in Großbritannien, sondern auch in Kontinentaleuropa, Australien, Indien, Südafrika und teilweise Südamerika. Der Vertriebsschwerpunkt lag im britischen Empire.

Die beiden Weltkriege schaden der General Electric Company (GEC) in wirtschaftlicher Hinsicht kaum, trugen sogar eher zu deren geschäftlichen Erfolg bei. Besonders die militärischen Produkte (hauptsächlich Signal- und Lichtbogenlampen sowie Funk- und Radartechnik) wurden nachgefragt. Auch durch Beteiligungen an Infrastrukturprojekten, wie beispielsweise der Ausbau des britischen Stromnetzes Ende der 1920er Jahre, konnte GEC profitieren. Es entwickelte sich damit zu einem der größten Unternehmen in Großbritannien und hatte bereits 1920 mehr als 15.000 Beschäftigte.⁶⁶⁵

⁶⁶³ Bis 1971 wurden alle Berufsausbildungsprogramme formell und organisatorisch in das allgemeine schwedische Schulsystem eingegliedert. Vgl. Jonas Olofsson: *Svensk yrkesutbildning - Vägval i internationell belysning*, Stockholm 2005.

⁶⁶⁴ Vgl. Christal Morehouse: *Der schwedische Weg - Ein nationaler Plan für Vielfalt*, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): *Integration braucht faire Bildungschancen*, Gütersloh 2008, S. 161ff.

⁶⁶⁵ Siehe dazu MS Marconi 3902: *Miscellaneous papers concerning historical matters, 1950-2000*.

4.4.2.1 Die Entwicklung des Unternehmens in den 1970er und 1980er Jahren aus betriebswirtschaftlicher und organisationswissenschaftlicher Perspektive

Die Jahre ab 1970 waren besonders für die Elektrobranche in Großbritannien eine schwierige Zeit.⁶⁶⁶ Der steile Aufstieg japanischer Unternehmer als neue Konkurrenzmacht – das so genannte „Japan-Syndrom“⁶⁶⁷ –, der beschleunigte technologische Wandel und die Öffnung des bisher gut abgeschotteten nationalen Marktes für ausländische Wettbewerber waren große Herausforderungen. Die britischen Elektronunternehmen waren darauf aufgrund des abgeschotteten britischen Marktes nicht vorbereitet. Ihnen fehlte bereits seit den sechziger Jahren die notwendige Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit und viele litten trotz Spar- und Restrukturierungsprogrammen an den in den vergangenen Boomjahren aufgebauten Überkapazitäten. Die meisten Betriebe – so auch die GEC – verharren bei ihrem Angebotsportfolio in der nicht mehr zeitgemäßen Fertigung von Elektrogroßanlagen (wie beispielsweise Kraftwerke und Umspannstationen) oder dem Stromnetzausbau. Die Bedienung der Konsumgesellschaft wurde dagegen weitgehend ignoriert. Viele britische Unternehmen bedienten nur den Heimatmarkt, der Welthandel spielte kaum eine Rolle. Hinzu kam, dass die bereits am Markt befindlichen Produkte britischer Unternehmen nicht von hoher Qualität und oft wenig innovativ waren, das Design als veraltet galt und der Service als wenig kundenfreundlich beschrieben wurde.⁶⁶⁸ Durch die vielen Streiks in der Branche waren außerdem die Fertigung und die Liefertreue nur bedingt zuverlässig.

Mitte der 1970er Jahre verlor die britische Elektroindustrie weiter den Anschluss an die internationale Konkurrenz. Hinzu kam die von politischer Seite forcierte Öffnung und Liberalisierung der Märkte. Der Rationalisierungsdruck in der Industrie wurde immer stärker und Reorganisationsprozesse dringend notwendig. Die Unternehmensleitung von GEC zeigte sich von der Entwicklung und den Problemen der Branche allerdings unbeeindruckt. Der Vorsitzende des Unternehmens, LORD WEINSTOCKS, sah den Konzern nach den Restrukturierungsprogram-

⁶⁶⁶ Vgl. Geoffrey Owen: *From Empire to Europe - The decline and revival of British industry since the Second World War*, London 1999 und ergänzend MS Marconi 3905: *Miscellaneous papers concerning historical matters, 1950-2000*; MS Marconi 3902: *Miscellaneous papers concerning historical matters, 1950-2000*; MS Marconi 3906: *Miscellaneous copy documents relating to the GEC, 1990-2000*.

⁶⁶⁷ Pries, Wandel, S. 42.

⁶⁶⁸ Vgl. Aris, Weinstock, S. 140 und das interne Memo vom 3. Juli 1973 in MS Marconi 3321: *General administrative records-Internal memoranda, 1973-1977*.

men und Beteiligungszukäufen der vergangenen Jahre – wie die Übernahme der großen Konkurrenten Associated Electrical Industries (AEI) und English Electric (EE)⁶⁶⁹ – als gut gerüstet an, um die Herausforderungen meistern zu können. Die positive Umsatzentwicklung im Untersuchungszeitraum schien ihm auf den ersten Blick Recht zu geben.

Umsatz- und Gewinnentwicklung

GEC durchbrach 1973 zwar erstmals die Milliarden-Pfund-Umsatzmarke und wies im Untersuchungszeitraum ein steigendes, allerdings unterdurchschnittliches Umsatzwachstum aus (siehe Abbildung 18).⁶⁷⁰ Der positive Trend setzte sich, trotz der schlechten wirtschaftlichen Gesamtsituation im Land interessanterweise bis in die neunziger Jahre fort. Das Unternehmen schien der Krisensituation trotzen zu können, weitere strukturelle Veränderungen wurden damit offiziell von WEINSTOCK als nicht notwendig erachtet.⁶⁷¹

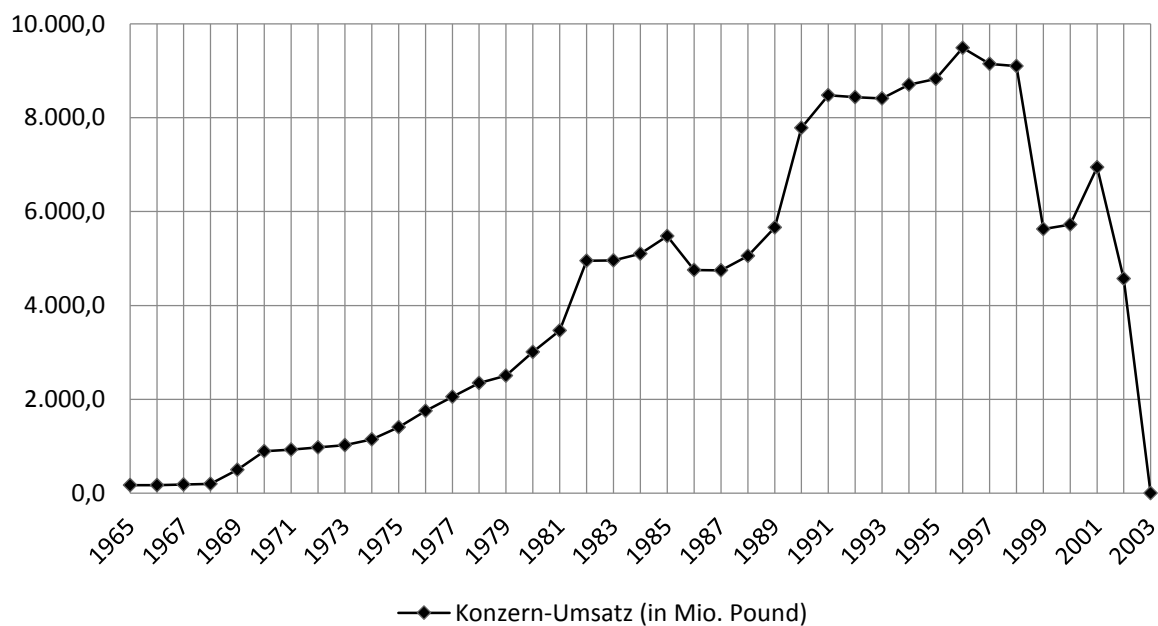


Abbildung 18: Umsatz des GEC/Marconi-Konzerns (in Mio. GBP) und dessen Veränderung (in Prozent) von 1965 bis 1985; Datenquelle: GEC Jahresberichte in MS Marconi 3282: Statements of Accounts, 1951-1975 und MS Marconi 3283: Statements of Accounts, 1976-1992.

⁶⁶⁹ Siehe Jones/Marriott, *Anatomy*, S. 11f., S. 265ff. und S. 289ff.; ergänzend MS Marconi 3904: Miscellaneous papers concerning historical matters, 1950-2000 und MS Marconi 3902: Miscellaneous papers concerning historical matters, 1950-2000; sowie MS Marconi 3302: Papers concerning the merger with AEI, 1967-68 und MS Marconi 3303: Investment reports relating to the merger with AEI, 1967-68; Protokolle ab dem 29.09.1960, in: MS Marconi 3258, Directors Minute Book No. 11, 1960-1964; MS Marconi 3304: Papers concerning the merger between GEC-AEI and English Electric, 1968; MS Marconi 3305: Press releases and cuttings relating to the mergers with AEI and English Electric, 1967-69.

⁶⁷⁰ Der Umsatzsprung zu Beginn der siebziger Jahre wurde hier herausgenommen, da es sich um einen Sonder-effekt bedingt durch die Großfusion mit AEI und EE handelt.

⁶⁷¹ Vgl. Presseverlautbarungen in MS Marconi 3840: General press cuttings, 1977-81.

Die Gewinne von GEC stiegen über die 1970er und 1980er Jahre parallel zu den Umsätzen (siehe Abbildung 19). Bei den Gewinnzuwächsen kam es immer wieder zu mehr oder weniger starken Schwankungen, bis 1984 lagen diese aber durchgehend im positiven Bereich – auch dank der sehr unternehmensfreundlichen Steuerpolitik der britischen Regierung. Es ist allerdings festzuhalten, dass diese Erfolgswerte inflationsbereinigt anders aussahen. Nur im Jahresabschluss von 1975 wurden einmalig inflationsbereinigte Umsatz- und Gewinnzahlen publiziert, die deutlich geringer ausfielen.⁶⁷²

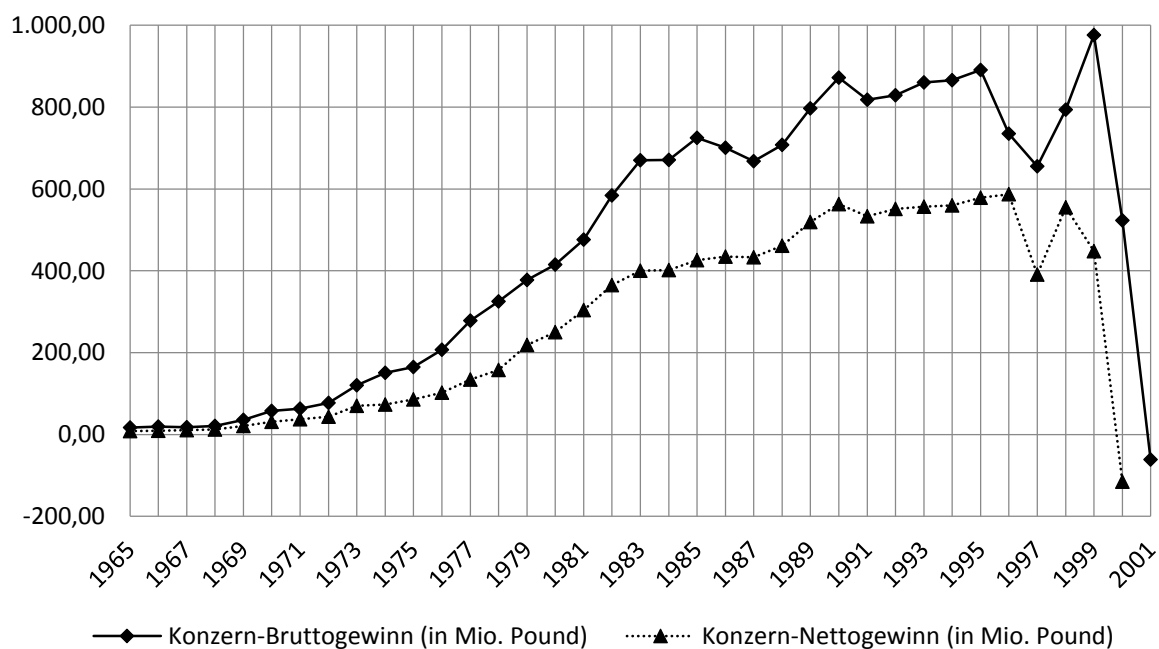


Abbildung 19: Brutto- und Nettogewinne des GEC/Marconi-Konzerns (in Mio. GBP) von 1967 bis 1990; Datenquelle: GEC Jahresberichte in MS Marconi 3282: Statements of Accounts, 1951-1975 und MS Marconi 3283: Statements of Accounts, 1976-1992.

GEC war im Untersuchungszeitraum im Vergleich zu den anderen beiden Unternehmen ein renditestarker Konzern. Die Bruttorendite lag mit Ausnahme der Jahre 1968-1972 durchweg über zehn Prozent (siehe Abbildung 20). 1979 war mit knapp 17 Prozent der Höhepunkt erreicht. Der Konzern arbeitete extrem effizient, kostengünstig und nutzte durch seine Größe Skaleneffekte. Die Nettorendite war ebenso weit über dem Branchenschnitt und stieg kontinuierlich von 1,2 Prozent zu Beginn der 1960er Jahre auf bis knapp über neun Prozent Ende der 1980er Jahre.

⁶⁷² Siehe dazu die GEC Jahresberichte in MS Marconi 3282: Statements of Accounts, 1951-1975.

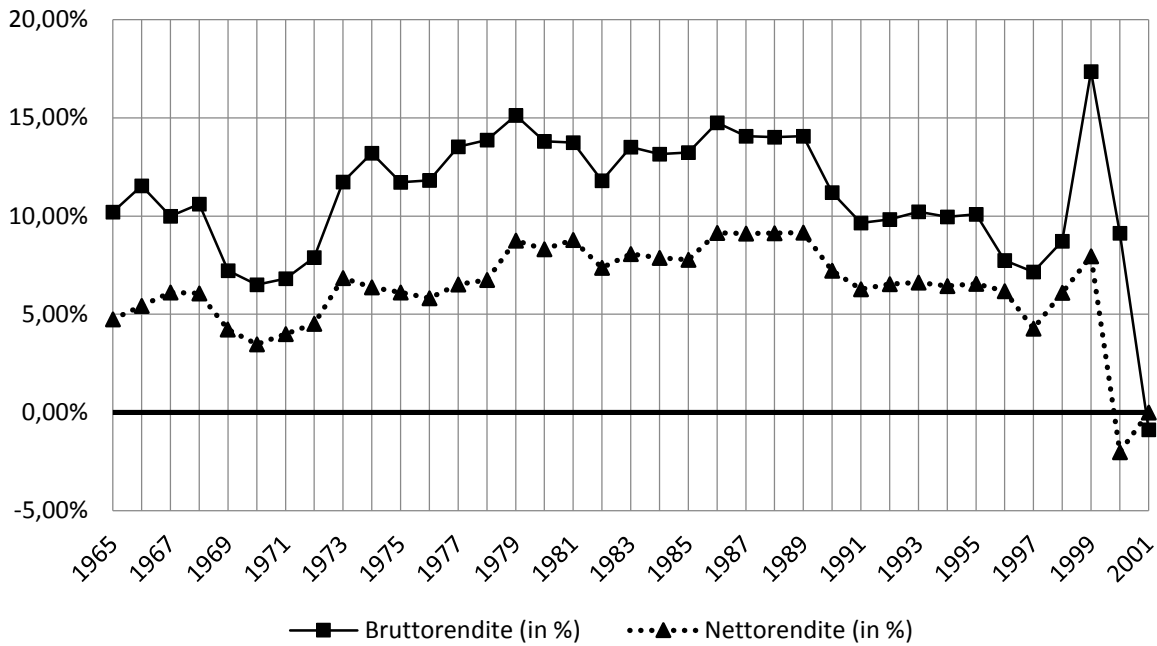


Abbildung 20: Brutto- und Nettorendite (für die Jahre 1967 bis 1990) des GEC/Marconi-Konzernergebnisses (Gewinnanteil vom Umsatz, jeweils vor und nach Steuern, Zinsen und Abschreibungen; Werte in Prozent); Datenquelle: GEC Jahresberichte in MS Marconi 3282: Statements of Accounts, 1951-1975 und MS Marconi 3283: Statements of Accounts, 1976-1992.

Entwicklung des Absatzes und Produktportfolios

GEC bot, dank seines Anspruchs als Generalanbieter in der Elektrobranche, ein äußerst breites Produktspektrum an und wies bis Mitte der achtziger Jahre eine relativ gleichmäßige und stabile Umsatzverteilung über alle sechs Hauptunternehmensbereiche aus (siehe Tabelle 6), wobei im Untersuchungszeitraum besonders die Bereiche *Electronics*, *Automation & Telecommunication* (Luftfahrt-, Radar-, Militär-, Signal-, Telekommunikations- und Netzwerktechnik) und *Overseas* (Übersee-Exporte) eine steigenden Tendenz aufwiesen. Das hing damit zusammen, dass GEC in den späten 1970er Jahren eine Vielzahl von Aufträgen von internationalen und insbesondere britische staatlichen Einrichtungen, wie beispielsweise dem Verteidigungsministerium oder der British Telecom erhielt. Die Umsatzverteilung zeigt auch, dass der Konsumgüterbereich interessanterweise entgegen der breiten öffentlichen Wahrnehmung von GEC (und trotz des prägnanten Vertriebslogos „*Everything Electrical*“) nur einen sehr geringen Anteil am Gesamtumsatz des Konzerns hatte.

Produktbereiche (1970-1983)	1970	1973	1975	1977	1980	1983
Power Engineering	17,1	14,0	12,3	13,9	13,4	12,5
Industrial	11,9	11,5	12,4	12,7	10,5	8,1
Electronics, Automation & Telecommunication	28,8	28,9	25,0	26,1	32,7	32,0
Components, Cables & Wire	12,6	11,9	13,9	11,6	12,4	9,6
Consumer Products	9,2	10,7	10,9	10,0	9,5	5,8
Overseas	20,4	23,0	25,3	25,6	21,6	32,0

Tabelle 6: Umsatzverteilung des GEC/Marconi-Konzerns (in Prozent, nach Produktbereichen) in den siebziger und zu Beginn der achtziger Jahre; Datenquelle: GEC Jahresberichte in MS Marconi 3282: Statements of Accounts, 1951-1975 und MS Marconi 3283: Statements of Accounts, 1976-1992.

Nach einem (kurzen) Umsatzeinbruch Mitte der 1980er Jahre hielt es die Konzernleitung für nötig, einige Umstrukturierungen im Produktportfolio vorzunehmen (siehe Tabelle 7): Der Bereich *Power Engineering* wurde in ein Gemeinschaftsunternehmen mit dem französischen Unternehmen Compagnie Générale d'Electricité ausgegliedert.⁶⁷³ Dieser Produktbereich umfasste fortan Stromgeneratoren, Großanlagen oder Atomkraftwerke und war bis zum Ende des Untersuchungszeitraums der größte Umsatzträger des Konzerns. Eine ebenso wichtige, wenn auch im Umsatz rückläufige Produktparte war *Electronic Systems & Components* (später *Electronic Systems*), die Produkte der Informations- und Datenverarbeitungs-, aber auch für Verteidigungssysteme fertigte. Der Bereich *Industrial* wurde vollkommen umgestaltet und in *Automation & Control* bzw. später, nach der Ausgliederung der Sparte industrieller Mess- und Wiegesysteme in den Bereich *Electronic Metrology*, in *Industrial Apparatus* umbenannt. Die Produkte dieser Sparte verloren allerdings ebenso wie die aus den Bereichen *Electrical Equipment* bzw. *Electronic Components* (beispielsweise elektrische Anzeigenanlagen), *Telecommunications & Business Systems* bzw. *Telecommunications* (beispielsweise Telekommunikationssysteme, Kartenleser, Videokonferenzen) und der Konsumgüterbereich ständig an Bedeutung. Andererseits kamen auch neue Produktparten wie *Medical Equipment* (Medizintechnik), *Distribution & Trading* (Straßenmautsysteme) und *Office Equipment & Printing* (beispielsweise industrielle Drucksysteme) hinzu.

⁶⁷³ Das neue, gemeinsame Unternehmen hieß GEC-Alstom, aus dem sich später das französische Firmenkonglomerat Alstom S.A. bildete.

Produktbereiche (bis 1989)	1985	1987	Produktbereiche (ab 1990)	1990
Power Generation	11,8	10,6	Power Systems	30,6
Automation & Control	8,7	8,3	Industrial Apparatus	4,4
Electronic Systems & Components	33,6	36,5	Electronic Systems	26,0
Telecommunications & Business Systems	13,5	13,5	Telecommunications	10,7
Consumer Products	5,4	7,0	Consumer Goods	3,2
Medical Equipment	8,5	7,2	Medical Equipment	5,3
Electrical Equipment	14,7	13,0	Electronic Components	4,0
Distribution and Trading	4,1	3,7	Distribution and Trading	5,7
			Office Equipment and Printing	4,6
			Electronic Metrology	5,9

Tabelle 7: Umsatzverteilung des GEC/Marconi-Konzerns (in Prozent) nach Umstrukturierungen der Produktgruppen Mitte und Ende der achtziger Jahre; Datenquelle: GEC Jahresberichte in: MS Marconi 3283: Statements of Accounts, 1976-1992.

Finanzlage und Investitionsbestrebungen des Konzerns

Das Unternehmen präsentierte sich im Untersuchungszeitraum durchweg als finanziell stabil: Die Investitionen in den Sachanlagebestand lagen bis zum Ende der siebziger Jahre konstant im Bereich von 100 Mio. Pfund pro Jahr (siehe Abbildung 21). Bis zur Mitte der achtziger Jahre stieg das Investitionsvolumen sogar auf über 200 Mio. Pfund pro Jahr an. Wie viel der Konzern davon in Forschung und Entwicklung investierte, lässt sich anhand der vorhandenen Archivmaterialien nicht genau nachvollziehen. GEC publizierte dazu nie konkrete Zahlen. Eine Ausnahme bildet lediglich der Jahresabschluss von 1969, wo 60 Mio. Pfund als Forschungs- und Entwicklungsausgaben angegeben wurden.⁶⁷⁴ Die in der Mitarbeiterzeitschrift TOPIC oft groß angekündigten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten des Konzerns sind in diesem Zusammenhang kritisch zu hinterfragen. Ein Großteil der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten beschränkte sich nach den veröffentlichten Angaben auf den Großindustrie- bzw. den Großanlagenbereich. Dessen Bedeutung am Gesamtkonzernabsatz nahm nach eigenen Angaben in Jahresberichten und internen Dokumenten aber stetig ab, womit festzustellen wäre, dass Forschungsgelder nicht effektiv und zukunftsorientiert eingesetzt wurden. Anders als der Groß-

⁶⁷⁴ Siehe dazu MS Marconi 3282: Statements of Accounts, 1951-1975.

industrie- bzw. den Großanlagenbereich wurde das Geschäftsfeld Konsumgüter nur wenig beachtet – Neu- und Weiterentwicklungen in diesem Bereich waren selten und wurden oft nur punktuell von Seiten der Unternehmensleitung forciert.

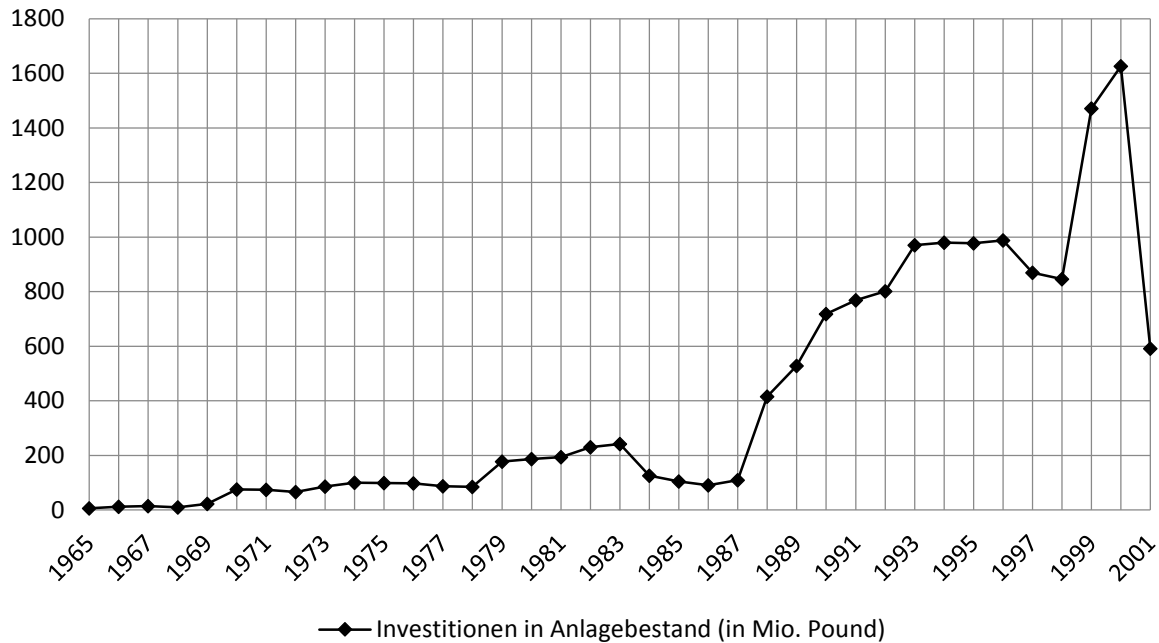


Abbildung 21: Investitionen in Anlagebestand (in Mio. GBP) des GEC/Marconi-Konzerns von 1967 bis 1990; Datenquelle: GEC Jahresberichte in MS Marconi 3282: Statements of Accounts, 1951-1975 und MS Marconi 3283: Statements of Accounts, 1976-1992.

Aus Sicht der Unternehmensfinanzierung konnte GEC über den Untersuchungszeitraum eine solide Basis vorweisen. Die absolute Höhe des Eigenkapitals stieg ständig an und versechsfachte sich sogar bis zum Beginn der 1990er Jahre (siehe Abbildung 22). Die Solidität, also Eigenkapitalquote, sank dagegen, wenn auch nur leicht von etwa sechzig auf knapp fünfzig Prozent ab (siehe Abbildung 23). Beide Indikatoren deuten darauf hin, dass zwar die Verschuldung des Konzerns anstieg, gleichzeitig aber durch Ausgabe neuer Aktien die Eigenkapitalquote weiter über 50 Prozent gehalten werden konnte. Das schien der Unternehmensführung ein äußerst wichtiger Punkt zu sein, um sich weiter als solide Firma zu präsentieren.

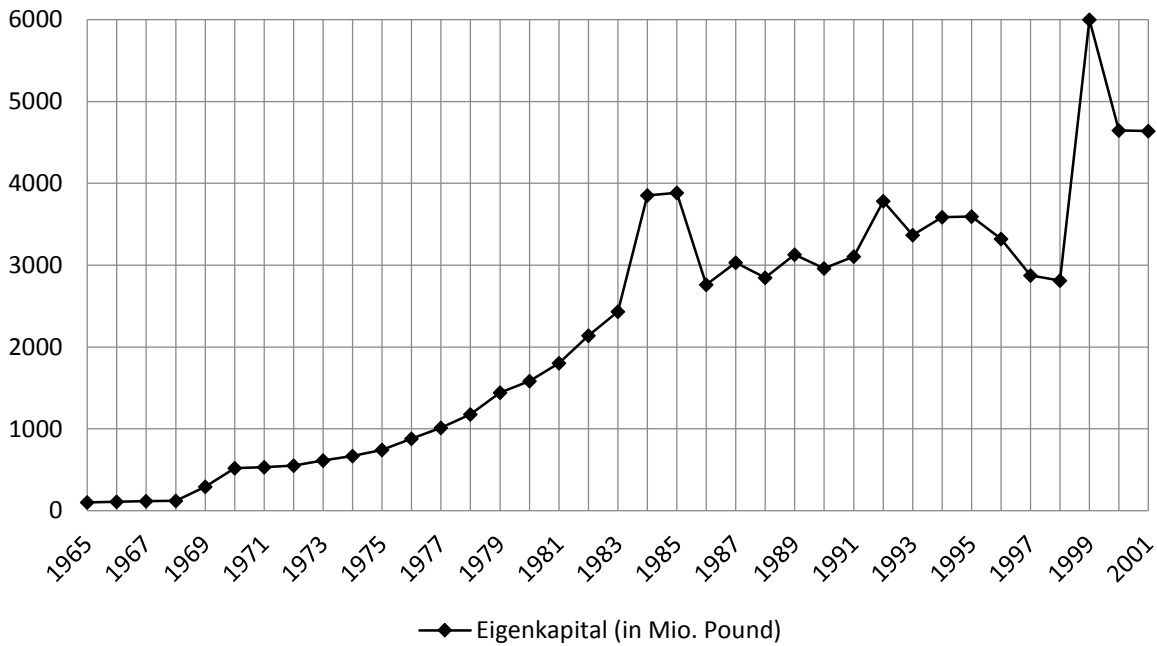


Abbildung 22: Entwicklung des Eigenkapitals (in Mio. GBP) des GEC/Marconi-Konzerns von 1967 bis 1990; Datenquelle: GEC Jahresberichte in MS Marconi 3282: Statements of Accounts, 1951-1975 und MS Marconi 3283: Statements of Accounts, 1976-1992.

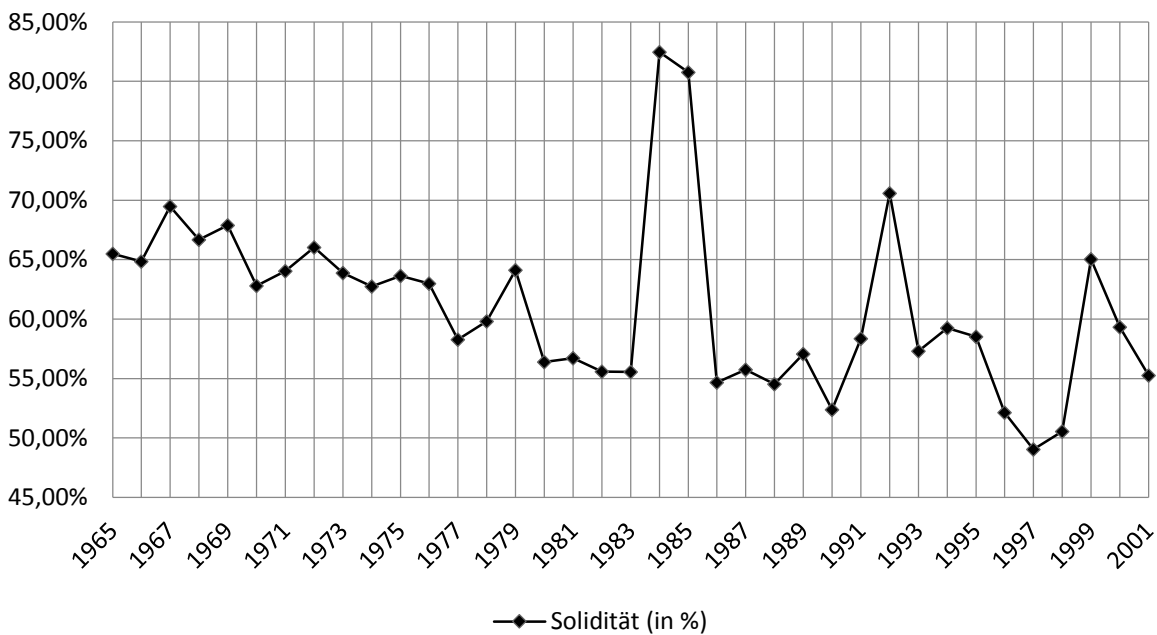


Abbildung 23: Solidität (Eigenkapitalquote, in Prozent) des GEC/Marconi-Konzerns von 1967 bis 1990; Datenquelle: GEC Jahresberichte in MS Marconi 3282: Statements of Accounts, 1951-1975 und MS Marconi 3283: Statements of Accounts, 1976-1992.

Den krisenhaften 1970er und 1980er Jahren konnte sich GEC trotz der guten Konzernentwicklung nicht vollständig entziehen. Zwar entwickelten Umsätze und Gewinne des Unternehmens

sehr gut und es war mit knapp 200.000 Beschäftigten einer der wichtigsten Arbeitgeber Großbritanniens, dennoch ließen sich Auftragsengpässe, Produktionsstilllegungen und Personalreduzierungen durch die schwierige weltwirtschaftliche Situation nicht vermeiden.⁶⁷⁵ Hinzu kamen spezifische britische, innenpolitische Probleme. Während der siebziger Jahre befand sich der Nordirlandkonflikt auf seinem Höhepunkt und immer wieder gingen als potentielle Vergeltungsmaßnahmen Paketbomben in der Poststelle des Unternehmens ein.⁶⁷⁶ Glücklicherweise kam es nie zu einem größeren Zwischenfall, die ständige Gefahr demotivierte jedoch die Belegschaft.

Organisationsstruktur und Beteiligungsportfolio

Über den gesamten Untersuchungszeitraum blieb der Konzern trotz weltweiter Veränderungen in betrieblichen Organisationsstrukturen unverändert klar linear und streng patriarchalisch-hierarchisch strukturiert (siehe Abbildung 24). Jeder Produktbereich, ob als konzerneigene Tochtergesellschaft oder als ein Joint-Venture organisiert, war klar einem Fachbereichsleiter bzw. Direktor zugeordnet, der immer der nächsten höheren Ebene bzw. letztendlich dem Vorsitzenden WEINSTOCK verantwortlich war und notfalls entsprechende Konsequenzen zu tragen hatte. Veränderungen in dieser Struktur wurden von WEINSTOCK und dem restlichen leitenden Management konsequent abgelehnt.

⁶⁷⁵ In mehreren internen Memos wurde das Management aufgefordert, Energiekosten zu sparen und mit vorhandenen Ressourcen sorgsam umzugehen. Anfang der siebziger Jahre wurde Benzin nur rationiert ausgegeben. Siehe dazu u.a. die internen Memos vom 29. November 1973, 20. Dezember 1973, vom 6. Dezember 1974 und vom 14. Januar 1975 in MS Marconi 3321: General administrative records-Internal memoranda, 1973-1977.

⁶⁷⁶ Siehe dazu beispielsweise das interne Memo vom 1. März 1976 in MS Marconi 3321: General administrative records-Internal memoranda, 1973-1977 und Presseartikel in MS Marconi 3840: General press cuttings, 1977-81.

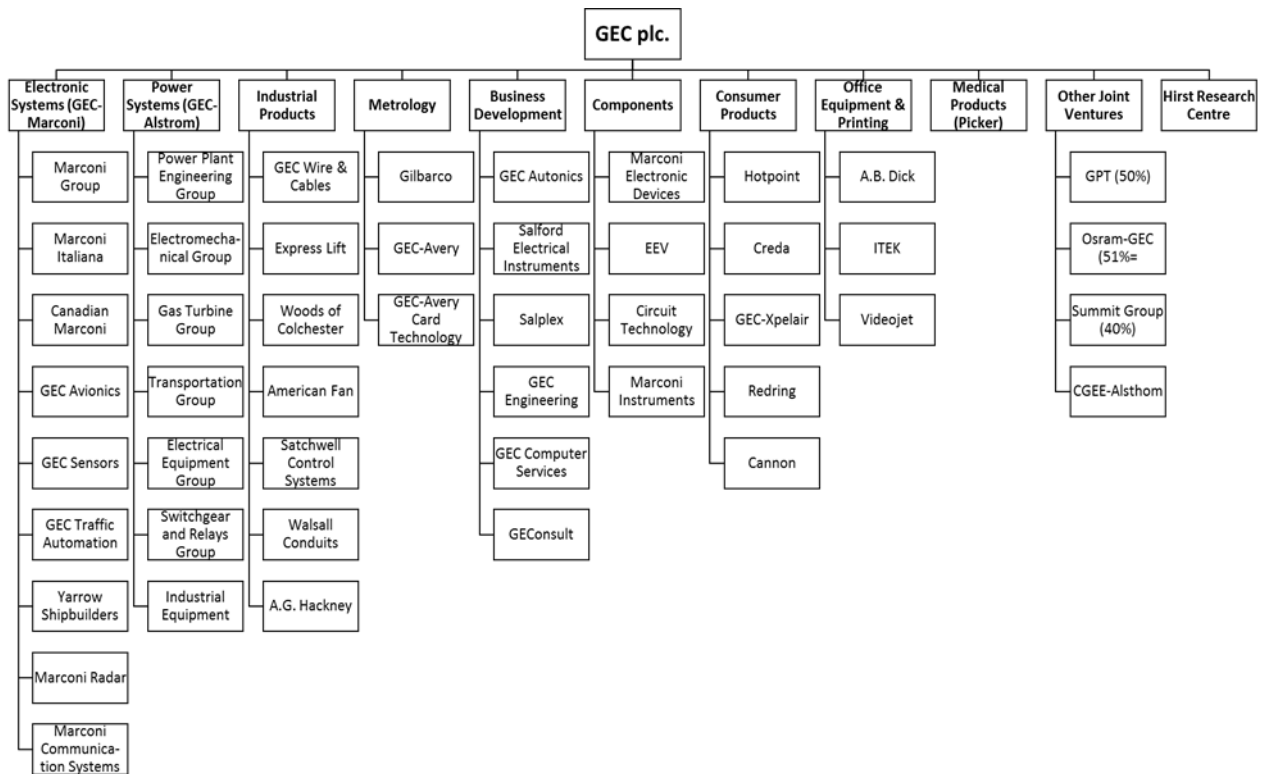


Abbildung 24: Organigramm der GEC nach der Umstrukturierungsphase Mitte der achtziger Jahre; eigene Darstellung in Anlehnung an MS Marconi 3435: Company and staff organisation charts and lists, 1969-99.

ARNOLD WEINSTOCK führte den Expansionskurs der GEC der 1960er Jahre auch in den 1970er und 1980er Jahren mit Nachdruck fort, so dass ein komplexes und nur noch schwer überschaubares Firmen- bzw. Beteiligungsgeflecht entstand (siehe Abbildung 25): Unternehmerisches Wachstum wurde nur noch durch die Übernahme vieler kleinerer und mittelgroßer britischer und nordamerikanischer Firmen generiert.⁶⁷⁷ Für den großen verbliebenen Konkurrenten Plessey wurde 1985 ein Übernahmeangebot abgegeben, was allerdings von der britischen Monopolaufsicht vorerst gestoppt wurde.⁶⁷⁸ Beide Firmen vereinbarten daraufhin eine enge Zu-

⁶⁷⁷ Siehe dazu ergänzend MS Marconi 3307: Papers concerning the takeover of Avery, 1977-79; MS Marconi 3308: Press cuttings relating to the takeover of Avery, 1978-80; MS Marconi 3316: Papers concerning other takeovers and attempted takeovers, 1974-79; MS Marconi 3317: Papers concerning other takeovers and attempted takeovers, 1980-85.

⁶⁷⁸ Plessey Telecommunications Ltd. war ein Spezialist für (mobile) Telekommunikation und ein Nachfolgeunternehmen der British Ericsson Co., die sich 1920 von der schwedischen Ericsson-Muttergesellschaft abgespalten hatte. Siehe zu der nicht geglückten Übernahme durch GEC folgende Unterlagen MS Marconi 3310: Documents concerning an unsuccessful proposed takeover of Plessey, 1985-86; MS Marconi 3311: Press releases and cuttings relating to an unsuccessful proposed takeover of Plessey, 1985-86; MS Marconi 3312: Press releases and cuttings relating to an unsuccessful proposed takeover of Plessey, 1985-86; MS Marconi 3315: Staff notices and memoranda about the (unsuccessful) 1986 and (successful) 1989 takeovers of Plessey, 1985-89.

sammenarbeit im Bereich der Telekommunikation. Das Ergebnis war das Joint-Venture-Unternehmen GEC-Plessey Telecommunications (GPT), mit dem GEC seit den neunziger Jahren intensiver in die mobile Telekommunikationstechnik einsteigen wollte.⁶⁷⁹

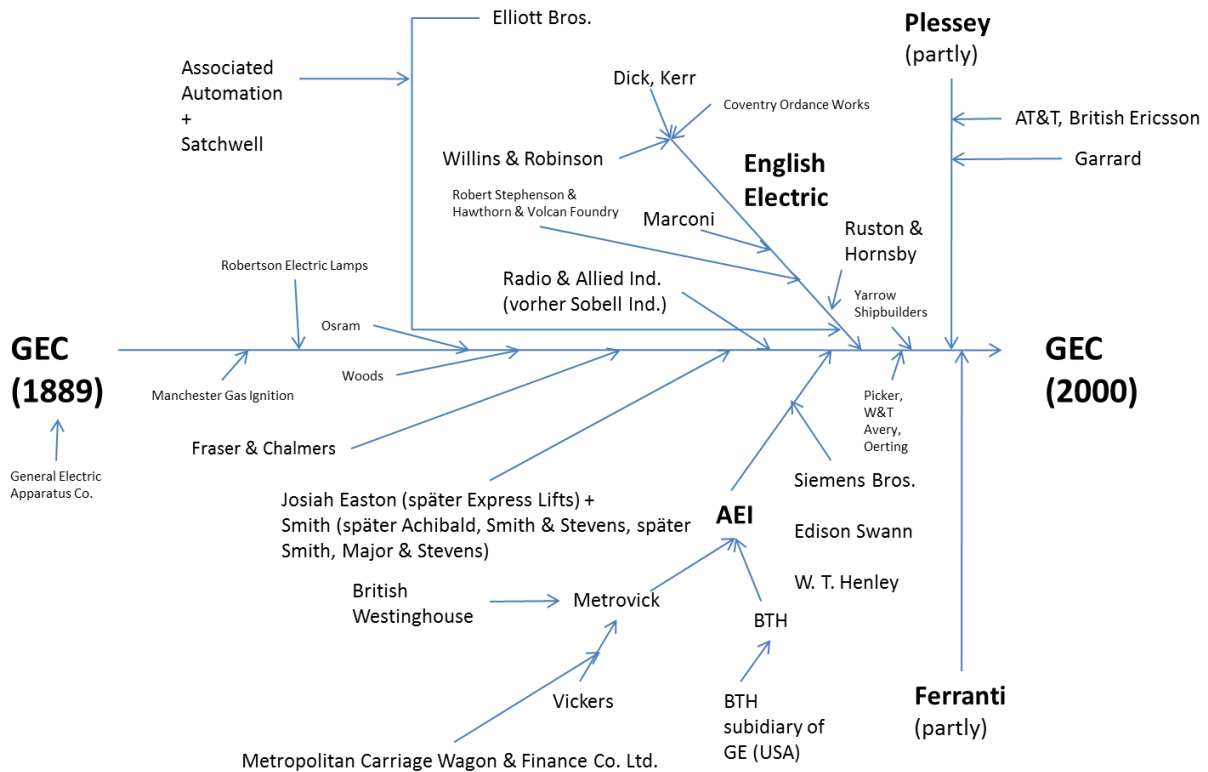


Abbildung 25: Genese von GEC mit größeren Firmenzusammenschlüssen über einen Zeitraum von 1889 bis 2000; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an eine Übersicht in MS Marconi 3903: Miscellaneous papers concerning historical matters, 1950-2000.

Der schnelle Niedergang des Konzerns Ende der 1990er Jahre

Zu Beginn der neunziger Jahre gehörte GEC zu den fünf weltweit größten Elektronunternehmen. 1995 trat LORD WEINSTOCK aus Alters- und persönlichen Gründen nach über drei Jahrzehnten zurück und gab seinen Vorsitz an LORD GEORGE SIMPSON weiter.⁶⁸⁰ SIMPSON wollte das Unternehmen modernisieren und änderte dessen Finanzierungs- und Dividendenpolitik: Er baute die hohen Barmittelreserven durch hohe Dividenden ab und sorgte für mehr Transparenz bei

⁶⁷⁹ Plessey wurde 1989 schließlich doch von GEC mit Hilfe eines Gemeinschaftsunternehmens mit Siemens (GEC Siemens plc.) übernommen. Ende der neunziger Jahre übernahm GEC dann GPT komplett und benannte es in Marconi Communications um. Marconi Communications war damit eine direkte Konkurrenz zu Ericsson. Siehe dazu MS Marconi 3853: General press cuttings, 1989; MS Marconi 3313: Documents and meeting papers relating to the takeover of Plessey by GEC and Siemens, 1989; MS Marconi 3314: Press cuttings relating to the takeover of Plessey by GEC and Siemens, 1988-89; MS Marconi 3315: Staff notices and memoranda about the (unsuccessful) 1986 and (successful) 1989 takeovers of Plessey, 1985-89; Aris, Weinstock, S. 188ff.

⁶⁸⁰ Siehe dazu Aris, Weinstock, S. 203ff.

den Unternehmenszahlen, um über den Aktienmarkt Finanzinvestoren als neue Anteilseigner zu gewinnen.⁶⁸¹

Der Konzern sollte sich nach den Vorstellungen von SIMPSON von einem Industriekonglomerat alter Schwerindustrie zu einem modernen Kommunikationskonzern entwickeln. Er konzentrierte sich bei der Umgestaltung auf die Geschäftsfelder Militär-, Industrie- und Telekommunikationstechnik. Ab 1999 lag der unternehmerische Schwerpunkt dann allein auf diesen drei Bereichen. Um den Wandel nach außen zu bekunden, wurde GEC in Marconi umbenannt.⁶⁸² Der Konzern profitierte anfangs von dieser Neuausrichtung und setzte seinen bisherigen Expansionskurs weiter fort. Er wurde damit zum Jahrtausendwechsel zu einem der größten Anbieter für Militär- und Telekommunikations- bzw. Netzwerktechnik weltweit.

Ab Mitte der 1990er Jahre bekam das Unternehmen allerdings ernste Absatzprobleme. Viele Produkte der Schwerpunktparten ließen sich nicht mehr verkaufen. Sie waren nicht mehr zeitgemäß und es fehlte an Innovationen. Es gab immer noch eine Vielzahl an Qualitätsmängeln und die Produktivität in der Firma war gering. Um die Jahrtausendwende kam es dann zu einem plötzlichen und äußerst schnellen Niedergang.⁶⁸³ 2002 wies GEC den bislang größten Verlust eines Unternehmens in der britischen Wirtschaftsgeschichte aus. Die kreditgebenden Banken kündigten die Kreditlinien und verlangten die sofortige Rückzahlung. Die britische Regierung sah diesmal (anders als in den Jahrzehnten zuvor) keine Veranlassung, staatliche Unterstützung zur Verfügung zu stellen. Es folgte der Bankrott eines der größten und ehemals profitabelsten Unternehmen Großbritanniens und wurde somit zum Paradebeispiel für eine vollkommen falsch ausgerichtete Unternehmensstrategie und -führung. Viele Kleinaktionäre (wie beispielsweise Mitarbeiter des Unternehmens, die sich über Aktienkaufprogrammen beteiligt hatten) wurden dabei zugunsten der kreditgebenden Banken faktisch enteignet. Marconi wurde schließlich 2005 komplett abgewickelt.⁶⁸⁴

⁶⁸¹ Siehe dazu Presseartikel in MS Marconi 3841: General press cuttings, 1981-83.

⁶⁸² Das ursprüngliche Unternehmen Marconi's Wireless Telegraph Company wurde 1897 von Guglielmo Marconi gegründet und 1946 von EE übernommen. Marconi galt als Ikone der Kommunikations- und Übertragungstechnik der britischen Elektroindustrie.

⁶⁸³ Siehe dazu Julian Berkinshaw: The destruction of Marconi, in: Business Strategy Review, Vol. 15/2004, Issue 1, S. 74-75.

⁶⁸⁴ Einige deutsche und britische Tochtergesellschaften wurden von Ericsson übernommen und firmierten unter dem Namen telent plc. Siehe dazu einen Artikel der BBC News vom 16. Mai 2003, Link: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/3032925.stm> (Stand 11.2016).

4.4.2.2 Die Entwicklung des Unternehmens in den 1970er und 1980er Jahren aus personalwirtschaftlicher Perspektive

Beschäftigungssituation im Konzern und Sozialkapitalaufbaustrategien

Bis zum Ende der sechziger Jahre wies GEC ebenso wie Ericsson stetig steigende Mitarbeiterzahlen aus. Mit der Übernahme der großen Konkurrenten AEI und EE Ende der 1960er Jahre kam es naturgemäß zu einem sprunghaften Anstieg. Der Beschäftigungshöhepunkt war 1969 bei 200.000 Arbeitskräften erreicht.⁶⁸⁵ Danach sank die Anzahl der Arbeitsplätze im Gesamtkonzern im kompletten Untersuchungszeitraum trotz einer Vielzahl weiterer Firmenübernahmen kontinuierlich ab – Ende der achtziger Jahre beschleunigte sich der Personalabbau deutlich (siehe Abbildung 26).

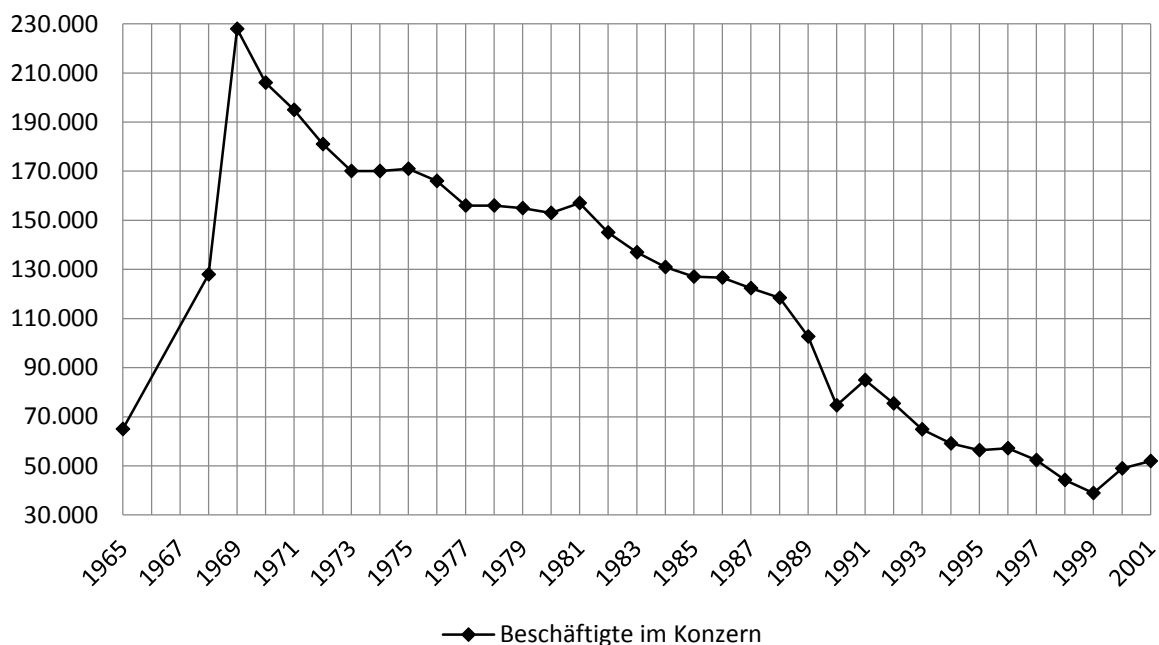


Abbildung 26: Beschäftigtenzahlen des GEC/Marconi-Konzerns weltweit von 1960 bis 1990; eigene Darstellung, Datenquellen: GEC Jahresberichte in MS Marconi 3282: Statements of Accounts, 1951-1975 und MS Marconi 3283: Statements of Accounts, 1976-1992.

Die Belegschaft von GEC durchlebte im Laufe der Firmengeschichte als Vorstandsvorsitzende drei, langjährig tätige, charismatische Persönlichkeiten. Diese gestalteten den Konzern entsprechend ihrer jeweils eigenen Führungsstile und prägten damit die betrieblichen Arbeitskräfte- und Beschäftigungsstrategien:

⁶⁸⁵ GEC war zu diesem Zeitpunkt der größte private Arbeitgeber des Landes.

HUGO HIRST, der 54 Jahre dem Unternehmen vorstand, verkörperte den typischen und leicht patriarchalisch eingestellten Gründungsunternehmer.⁶⁸⁶ Er galt als ein ruheloses Verkaufstalent, investierte viel in die Weiterentwicklung seiner Produkte und forcierte eine starke Expansion des Unternehmens in den verschiedensten Sparten. HIRST wurde von seinen Mitarbeitern zumeist geachtet und konnte sie immer wieder mit seinen Visionen und neuen Ideen begeistern.⁶⁸⁷ Von aktiven Investitionen in Sozialkapital, wie die Schaffung sozialer Netze im Unternehmen ähnlich Ericsson, und in Humankapital, durch Aus- und Weiterbildungsprogramme, kann allerdings nicht gesprochen werden. HIRST setzte eher auf einen motivierenden „Gründergeist“ unter den Mitarbeitern. Human- und Sozialkapitalinvestitionen spielten da nur eine untergeordnete Rolle.

In HIRSTS (zu jener Zeit noch relativ überschaubaren) Unternehmen herrschten für die Belegschaft klare Strukturen und Hierarchien. Es gab eine deutliche Trennung zwischen Arbeitern und Angestellten: In der Fertigung fanden sich eine große Zahl von Arbeitern, die im Rahmen einer stark fordistischen bzw. tayloristischen geprägten Arbeitsteilung meist nur wenige (einfache und anspruchslose) handwerkliche Tätigkeiten durchführten. Davon auch räumlich getrennt, in der Verwaltung, befand sich eine weitaus kleinere Zahl von Angestellten, die alle administrativen (und anspruchsvolleren) Tätigkeiten ausübten.⁶⁸⁸ Zumindest sie hatten einige Freiheiten in ihrem Aufgabenbereich und konnten darin relativ eigenständig agieren. HIRST lehnte Gewerkschaftsaktivitäten im Unternehmen und Tarifverträge immer strikt ab, entlohnte jedoch seine Mitarbeiter aus Motivationsgründen – der Idee HENRY FORDS folgend – über den branchenüblichen Schnitt. Weitere Zusatzleistungen, auch Weiterbildungsmöglichkeiten, gab es nicht. Das Unternehmen gestaltete sich gegenüber dem externen Arbeitsmarkt als relativ offen, da durch die Expansion ständig neue Arbeitskräfte gesucht wurden.

ARNOLD WEINSTOCK war dagegen ein eher vorsichtiger, zurückhaltender und technokratischer Typ. Er wollte eine umfassende administrative Kontrolle über alle Bereiche bzw. Sparten des

⁶⁸⁶ Siehe ergänzend MS Marconi 3462: Biographical papers relating to Sir Hugo Hirst, 1922-43.

⁶⁸⁷ Siehe beispielsweise seine Reden vor den Aktionärsversammlungen (chairman's speech) in MS Marconi 3281: Statements of Accounts, 1915-1950.

⁶⁸⁸ Es gab damit auch eine klare örtliche Trennung zwischen Arbeitern und Angestellten. Die Produktfertigung befand sich in Produktionsstätten meist außerhalb Londons. Die Verwaltung und Leitung des Unternehmens dagegen befand sich im repräsentativen Londoner Hauptquartier, so dass die dort tätigen (höheren) Angestellten kaum Kontakt zu den Arbeitern hatten.

Unternehmens haben.⁶⁸⁹ Weniger verfolgte er den vor seiner Zeit bei GEC noch herrschende Forschungs- und Gründergeist, vielmehr forcierte er eine umfassende Einflussnahme und bürokratische Kostenkontrolle über alle Firmenteile.⁶⁹⁰ Die Handlungsfreiheiten des Managements waren recht schnell reduziert worden. Die ganze Unternehmenshierarchie wurde auf den Entscheidungswillen seiner Person ausgerichtet. Alle Abteilungsleiter mussten ihm bei einem wöchentlichen Rapport detailreich Rede und Antwort stehen und er hatte keine Bedenken, sie bei schlechten Ergebnissen oder einem zu geringem Kostenersparnis in ihrer Abteilung entsprechend zu maßregeln und sogar fristlos zu entlassen.⁶⁹¹ Einerseits wusste damit zwar das Management (und schließlich auch WEINSTOCK) über jedes Detail und jede Entwicklung im Unternehmen sehr genau Bescheid, andererseits verlor man mit dieser sehr starken Detail-Fixierung das betriebliche Gesamtbild und die grundsätzliche Firmenausrichtung mit der Schaffung lukrativer Geschäftsfelder aus den Augen. Außerdem wurde mit der vorherrschenden *hire-and-fire*-Mentalität und dem autoritären Führungsstil, was von den Mitarbeitern unbedingten Gehorsam forderte und keinen Widerspruch duldete, ein sehr innovationsfeindliches Angstklima geschaffen. Abteilungs- und Gruppenleiter erhielten nur noch in einem sehr begrenzten Umfang Entscheidungsfreiheiten und übernahmen damit auch nur noch wenig Eigenverantwortung, denn letztlich behielt WEINSTOCK immer selber die Kontrolle über alle betrieblichen Vorgänge.⁶⁹² Darunter litt die Motivation aller Mitarbeiter, ihre informellen Netzwerke und die konzerninterne Kommunikation. Das zeigte sich deutlich, als in einer von der Unternehmensleitung durchgeführten Umfrage fast 80 Prozent der Beschäftigten kritisierten,

⁶⁸⁹ Weinstock wollte selbst über einzelne Personaleinstellungen die Kontrolle bewahren und übergang mit eigenen Interviews oft sogar die Personalabteilung. Siehe dazu das interne Memo von Weinstock vom 6. März 1975 in MS Marconi 3321: General administrative records-Internal memoranda, 1973-1977.

⁶⁹⁰ In internen Memos wies Weinstock sein Management immer wieder an, beispielsweise intensiver Firmenrabatte beim Einkauf von Vorprodukten zu nutzen (Memo vom 3. Mai 1975) sowie Telefon- und Reisekosten zu sparen (dazu die Memos u.a. vom 16. September 1974, vom 29. Juli 1974, 5. März 1975 und vom 1. Mai 1975), in MS Marconi 3321: General administrative records-Internal memoranda, 1973-1977. Auch Computer durften nur mit der ausdrücklichen persönlichen Zustimmung von Weinstock installiert werden (Memo vom 16. März 1970). Er war sogar so akribisch beim Sparen, dass er Anweisungen an seine Mitarbeiter gab, Telefonate nur noch in bestimmten (preiswerteren) Uhrzeiten (beispielsweise nach 13 Uhr) durchzuführen (dazu u.a. das interne Memo vom 24. Juni 1970) und bei Telex-Nachrichten bestimmte Wörter (wie beispielsweise „thanks“) nicht mehr zu häufig zu gebrauchen, um die Kosten der Datenübertragung zu reduzieren (dazu das interne Memo vom 25. November 1970), in MS Marconi 3320: General administrative records-Internal memoranda, 1968-1973. Ergänzend die internen Memos in MS Marconi 3322: General administrative records - Internal memoranda 1977-80 und MS Marconi 3323: General administrative records - Internal memoranda, 1981-90.

⁶⁹¹ Die Monatsberichte der Abteilungsleiter und darauffolgende Telefongespräche wurden als „Waffe“ Weinstocks beschrieben und zeigen seine starke Kontrollaffinität auf. Er selbst bezeichnete die Monatsberichte als eine Art „Examen“ für seine Führungskräfte; Aris, Weinstock, S. 47. Siehe dazu ergänzend MS Marconi 3440, Papers relating to staff recruitment and training, 1941-1983.

⁶⁹² Vgl. Aris, Weinstock, S. 143.

dass ihnen zu wenige und kaum hilfreiche Informationen vom Management geliefert wurden, und dass sich die Vorgesetzten zu wenig um die Belange ihrer Mitarbeiter kümmerten.⁶⁹³ Außerdem wurden häufig fehlendes betriebswirtschaftliches Wissen und mangelnde Produktkenntnisse bei vielen leitenden Angestellten bemängelt. Konsequenzen wurden aus den Erkenntnissen dieser Umfrage von Seiten der Unternehmensleitung nicht gezogen.

Der von WEINSTOCK bevorzugte autokratische, autoritäre und direktive *top down*-Führungsstil⁶⁹⁴ und *management-control-Ansatz*⁶⁹⁵ sowie sein stark auf Kostenvermeidung und innerbetrieblichen Wettbewerb ausgelegtes *profit center*-Konzept⁶⁹⁶ steigerte zwar Umsätze und Gewinne, brachte aber betriebsinterne Nachteile mit sich. Die Belegschaft und auch die Forschungsabteilungen verhielten sich zunehmend risikoavers. Das Unternehmen bzw. die Belegschaft orientierte sich nur noch an kurzfristigen Erfolgen. Langfristige, vorerst möglicherweise noch unsichere Investitionen in neue, aber später womöglich gewinnbringende Unternehmensbereiche, Technologien und Produkte wurden dagegen unterlassen. GEC forschte zwar intensiv in den Bereichen der Mikroelektronik (beispielsweise in der Halbleiter- und LCD-Displaytechnik) und der Mobiltelefonie, deren Potential wurde aber von der Unternehmensleitung nicht erkannt und dieses umfangreiche Wissenspotential nicht für die Entwicklung marktfähiger Produkte genutzt.⁶⁹⁷ Es gab außerdem zu wenig Motivation bei der Belegschaft und im Management, um auf die ökonomischen und technologischen Veränderungen ab Beginn der 1970er Jahre adäquat zu reagieren.

⁶⁹³ Siehe MS Marconi 3439: Results of a survey of employers opinions, 1980 und MS Marconi 3440: Papers relating to staff recruitment and training, 1941-1983; ergänzend MS Marconi 3439: Staff surveys, 1980-2000.

⁶⁹⁴ Hierarchische Aufgabenweitergabe von der Unternehmensleitung in nachgelagerte bzw. untergeordnete Organisationseinheiten („von unten nach oben“). Dazu ausführlicher Brigitte Polzin/Herre Weigl: Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen, Wiesbaden 2014, S. 32ff.; Sven Reinecke: Grundprinzipien des Marketingcontrollings, Zürich 2008, S. 25.

⁶⁹⁵ Konzeptionelle Gestaltung des Controllings zur Zielerreichung im Unternehmen, also operative Überwachung der Unternehmensentwicklung. Zur näheren Beschreibung dieses Ansatzes siehe Kenneth Merchant/Win van der Stede: Management Control Systems - Performance Measurements, Evaluation and Incentives, Harlow 2003; Teemu Malmia/David Brown: Management Control Systems As A package - Opportunities, Challenges and Research Directions, in: Management Accounting Research, Vol. 19/2008, Issue 4, S. 287-300.

⁶⁹⁶ Aufteilung des Unternehmens in eigenverantwortliche Betriebseinheiten mit eigenständiger Erfolgsermittlung sowie Kosten- und Leistungsrechnung unter Verwendung interner Verrechnungspreise mit anderen Abteilungen. Zur Definition des Konzeptes siehe Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Profitcenter, Link: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/14482/profitcenter-v7.html> (Stand 11.2016); Martin Welge: Profit-Center-Organisation, Wiesbaden 1975.

⁶⁹⁷ Vgl. Alex Brummer: Lord Weinstock - Britain's premier industrialist for three decades, he built a world-class manufacturing empire with efficiency and passion, in: The Guardian, 24. July 2002, Link: <http://www.guardian.co.uk/news/2002/jul/24/guardianobituaries.alexbrummer> (Stand 11.2016).

Trotz dieses scheinbar gedrückt wirkenden Betriebsklimas bot GEC unter WEINSTOCK dennoch ein recht umfassendes „Soziales Paket“⁶⁹⁸ zur Motivation seiner Beschäftigten an: In den (vollständig bezahlten) Arbeitspausen gab es freien Ausschank von Tee (später auch Kaffee und Schokolade). Es gab eine subventionierte Kantine, vergünstigte Produkte des Hauses und Reiserabatte sowie eine recht großzügige betriebliche Altersvorsorge mit einer zusätzlichen Unterstützung bei Berufsunfähigkeit und im Krankheitsfall (das so genannte „*GEC pension and selected benefit scheme*“).⁶⁹⁹ Es gab für alle Mitarbeiter Plätze in einem betriebseigenen Erholungsheim, Belegschaftsreisen sowie Betriebsfeste und Sportgemeinschaften.⁷⁰⁰ Interessanterweise wurden hier von der im Unternehmen sonst strikten Trennung von Arbeiter und Angestellten Ausnahmen gemacht. Es konnte damit zusammenhängen, dass die Unternehmensleitung mit diesem, besonders für britische Verhältnisse umfangreichen „Sozialen Paket“ dafür sorgen wollte, dass möglichst viele qualifizierte Mitarbeiter und Fachkräfte nach ihrem Einstieg bei GEC so lange wie möglich im Unternehmen verblieben. Das sollte die Kosten der aufwendigen Personalsuche am externen Arbeitsmarkt reduzieren. Dennoch wurden ständig gut ausgebildete Fachkräfte wie Ingenieure gesucht – hier zeigt sich die doch sehr starke Abhängigkeit des Unternehmens vom Qualifikationsniveau des externen Arbeitsmarktes und dem Mangel an beruflichen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen. Um Fachkräfte im Unternehmen halten zu können, versuchte sich GEC ab den 1970er Jahren stärker vom externen Arbeitsmarkt abzukoppeln und begann interne Personalentwicklungsstrukturen auszubauen.⁷⁰¹

Von den sozialen Aktivitäten und unternehmerischen Erfolgen des Konzerns berichtete in regelmäßigen Abständen ausführlich die Mitarbeiterzeitschrift „TOPIC - The GEC Newspaper“.⁷⁰²

⁶⁹⁸ Umfangreiche Darstellungen aller betrieblichen Wohlfahrtsmaßnahmen und Sozialleistungen finden sich in den Handbüchern, die an die neuen Mitarbeiter ausgegeben wurden; in MS Marconi 3437: Staff handbooks and guidance, 1935-1999.

⁶⁹⁹ Der Pensionsfonds (The GEC Plan) wurde bereits zu Beginn der 1920er Jahre eingerichtet. Zu einer detaillierteren Beschreibung siehe MS Marconi 3437: Staff handbooks and guidance, 1935-1999. Ergänzend das Protokoll vom 24.07.1952, in MS Marconi 3256: Director's minute book, 1950-1955 und die GEC Jahresabschlüsse in MS Marconi 3282: Statements of Accounts, 1951-1975 und MS Marconi 3283: Statements of Accounts, 1976-1992.

⁷⁰⁰ Zu den gesellschaftlichen und sportlichen Aktivitäten der GEC siehe beispielsweise MS Marconi 3458: Papers concerning other staff organisations and social events, 1919-98.

⁷⁰¹ Siehe das interne Memo vom 14. 01.1970, in MS Marconi 3320: General administrative records-Internal memoranda, 1968-1973.

⁷⁰² Siehe dazu MS Marconi 720: Marconi-companies and their people, Staff magazine, 1969; MS Marconi 3458: Papers concerning other staff organizations and social events, 1919-98; MS Marconi 3305-3306, Press releases and cuttings relating to the mergers with AEI and English Electric, 1967-69; MS Marconi 3498-3504: Staff magazine GEC: TOPIC - The GEC Newspaper, 1968-1979.

Ähnlich wie bei Ericsson gab es auf so genannten Veteranen-Festen für Pensionäre sowie für langjährig Beschäftigte und besonders leistungsstarke Mitarbeiter Prämien und Geschenke (beispielsweise goldene Uhren und Urkunden).⁷⁰³

Es ist allerdings zu beachten, dass bei GEC weiterhin ein stark autokratisches, patriarchalisches, hierarchisches und nicht mehr zeitgemäßes tayloristisches System vorherrschte. WEINSTOCK war strikt gegen jedwede Veränderung. Ebenso wie seine Vorgänger lehnte er jede Mitsprachemöglichkeit der Belegschaft bei unternehmerischen Entscheidungen und gewerkschaftliche Aktivitäten konsequent ab.⁷⁰⁴ Seiner Meinung nach sollten Beschäftigte (ganz in fordistischer und tayloristischer Tradition) nur ihre zugewiesene Arbeit verrichten und „sich nicht um den Rest kümmern“.⁷⁰⁵ Ihr potentiell Innovationspotential ließ er ungenutzt und zog bei Produktentwicklungen nur die Ingenieure der GEC-Forschungsabteilungen (höchstens beratend) hinzu. Die Löhne, Zusatzleistungen und Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten sollten zwar fair und überdurchschnittlich ausgestaltet, aber ohne die feste Bindung an einen Tarifvertrag oder gar eine betriebliche Mitbestimmung sein.⁷⁰⁶ WEINSTOCK pflegte auch keinen direkten Kontakt zu seiner Belegschaft und vermied es, Produktionsstätten von GEC außerhalb Londons zu besuchen.⁷⁰⁷ Eine ähnlich starke Bindung der Beschäftigten untereinander in sozialen Netzwerken und zum Unternehmen bzw. die Bildung eines unternehmensloyalen „GEC-Geists“ (analog eines „LM-Geistes“ bei Ericsson) konnte sich damit nicht entwickeln.

WEINSTOCKS Nachfolger GEORGE SIMPSON erkannte zwar, dass eine Veränderung der nicht mehr zeitgemäßen Organisations- und Beschäftigungsstrukturen im Konzern dringend notwendig war – allein schon aus Gründen der Mitarbeiterqualifikation mussten diese Strukturen moderner und effizienter gestaltet werden.⁷⁰⁸ Er blieb dennoch im Grundsatz dem Führungsstil sei-

⁷⁰³ Siehe MS Marconi 659: Correspondence and papers about long service awards, 1971-1994 und MS Marconi 680: Papers concerning staff organizations, 1924-1997.

⁷⁰⁴ Siehe beispielsweise das interne Memo von Weinstock vom 15. Mai 1976 in MS Marconi 3321: General administrative records-Internal memoranda, 1973-1977 und den Artikel in der Sonderbeilage (special report) zur Mitarbeiterzeitung TOPIC vom September 1975 in MS Marconi 3500: Staff magazine GEC: TOPIC - The GEC Newspaper, 1972-73.

⁷⁰⁵ Siehe Korrespondenz in MS Marconi 3326: Correspondence files of Lord Weinstock, 1981-91.

⁷⁰⁶ Weinstock wollte damit naturgemäß die Kontrolle über die gewährten Leistungen behalten, was seinem kontrollorientierten und leicht patriarchalischen Ideal entsprach. Siehe MS Marconi 3326: Correspondence files of Lord Weinstock, 1981-1991.

⁷⁰⁷ Vgl. Aris, Weinstock, S. 40.

⁷⁰⁸ Siehe John Walko: Simpson upbeat over a new culture at GEC, in: Electronics Times, 13. Juli 1998, Link: http://findarticles.com/p/articles/mi_m0WVI/is_1998_July_13/ai_50175773/ (Aufruf 11.2016).

nes Vorgängers treu. Es kam nicht zur dringend benötigten Anpassung der Betriebsorganisation. Auch blieb er bei der strikten Kostenkontrolle und den stark bürokratischen bzw. hierarchischen Entscheidungswegen im Unternehmen, so dass damit dringend notwendigen Produktinnovationen und -verbesserungen weiter verhindert wurden. Von einem umfangreichen Auf- und Ausbau von Sozialkapital kann also nicht gesprochen werden.

Betriebliche Strategien zum Humankapitalaufbau

Konsequente und konkrete Strukturen zum Aufbau von Humankapital waren bei GEC rudimentär vorhanden. Ein funktionierendes betriebliches Fachausbildungssystem für Berufsanfänger gab es jedoch nicht. Junge (meist ungelernte) Leute, die für den Produktionsbereich als Arbeiter beschäftigt wurden, erfuhren lediglich eine einführende Anlernung und hatten dann entsprechende Anweisungen und Tätigkeiten der Vor- und Gruppenleiter im Fertigungsablauf auszuführen. Dies entsprach einem Großteil der Beschäftigten in der Fertigung. Nur qualifizierte Facharbeiter und Berufseinsteiger, die bereits einen beruflichen Abschluss erlangt hatten, und Universitätsabsolventen, insbesondere Ingenieure, wurden anspruchsvollere Arbeitsplätze und Tätigkeiten mit entsprechenden Aufstiegsmöglichkeiten und Karriereplanungen im Unternehmen angeboten.⁷⁰⁹ Allerdings erhielten auch sie keine spezielle betriebliche Einarbeitung bzw. Qualifizierung – GEC verlies sich hauptsächlich auf die Wissensvermittlung durch vorherige externe Ausbildungseinrichtungen und *training-on-the-job*. Diese marktnah orientierte Lösung schien auf den ersten Blick für die Unternehmensleitung kostengünstiger. Außerdem waren Arbeitskräfte damit flexibler einsetzbar.

Die beruflichen Weiterbildungsmöglichkeiten waren bei GEC ebenso different gestaltet. Dabei lag der Fokus im Angebot weniger bei den einfachen Fertigungsarbeitern, denen kaum weitere Qualifizierungen angeboten wurden. Effiziente und qualitativ verbesserte Produktionsmethoden wurden nicht vermittelt. Nur den höher qualifizierten Angestellten in der Verwaltung bzw. Ingenieure und Techniker der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen wurden diese Möglichkeiten geboten. Verwaltungsangestellten konnten seit den siebziger Jahren Videokurse zur Weiterentwicklung ihrer administrativen Tätigkeit und ergänzende, kostenfreie Kurse an der

⁷⁰⁹ GEC druckte sogar Broschüren, die an den Universitäten ausgelegt wurden. Darin wurde detailliert ein Karriereplan mit entsprechenden Zusatzleistungen seitens der Firma (wie beispielsweise Auslandserfahrungen, Stipendienmöglichkeiten für weitere Studienabschlüsse, Altersversorgung) beschreiben. Siehe MS Marconi 673: Brochures and other papers about recruitment, apprenticeship and careers, 1953-1998.

britischen Fernuniversität Open University belegen. Ingenieuren erhielten Forschungsstipendien, Forschungsfreistellungen, Preise für Forschungsarbeiten und Arbeitsmöglichkeiten im konzerneigenen Hirst Research Centre in Wembley.⁷¹⁰ Für Beschäftigte des höheren Managements gab es sogar anspruchsvolle Weiterbildungskurse am College of Management at Dunchurch in der Nähe von Rugby.⁷¹¹ Das waren jedoch immer nur punktuelle Maßnahmen – konzeptionell zusammenhängende und nachhaltige Investitionen in Humankapital mit dem Ziel einer breiten Qualifikation aller Mitarbeiter, wie sie beispielsweise bei Ericsson erfolgte, gab es bei GEC nicht.

4.4.2.3 Kurzbewertung der Entwicklung bei GEC/Marconi

GEC galt in Großbritannien seit seiner Gründung als ein finanziell erfolgreiches, renditestarkes und profitables Unternehmen. In den 1970er und den 1980er sowie in den anschließenden 1990er Jahren häuften sich allerdings gravierende strategische Fehlentscheidungen der Unternehmensleitung, die einen umfangreichen Beitrag zu dessen schnellen Niedergang kurz nach der Jahrtausendwende leisteten.⁷¹² Diese Fehlentscheidungen sollen hier nochmal kurz zusammengefasst und analysiert werden:

- GEC produzierte schlichtweg, insbesondere im Konsumgüterbereich, Güter – fast planwirtschaftlich – an den Bedürfnissen des Marktes und seiner Nachfrager vorbei. Das Unternehmen wurde hauptsächlich von Ingenieuren geführt, denen in den meisten Fällen ein betriebswirtschaftliches Verständnis fehlte.⁷¹³ Sie konzentrierten sich zu lange und zu intensiv auf den (zwar ingenieurwissenschaftlich herausfordernden, in seiner Profitabilität jedoch nachlassenden) Industrie- und Großgüterbereich (beispielsweise dem Anlagen- und Generatorenbau) und schenken, trotz des Firmenmottos

⁷¹⁰ Siehe ergänzend MS Marconi 3441: Brochures on graduate vacancies, opportunities and sponsorships, and on other career-related topics, 1974-85; MS Marconi 3442: Brochures on graduate vacancies, opportunities and sponsorships, and on other career-related topics, 1987-99; MS Marconi 3447: Papers concerning the Nelson Gold Medal, 1991-96.

⁷¹¹ Siehe MS Marconi 3443: Dunchurch College of Management general and course brochures and newsletters, 1984-98; MS Marconi 3444: Dunchurch General Management and Senior Programmes course papers, 1987-94; MS Marconi 3445: Dunchurch General Management and Senior Programmes course papers, 1994-95.

⁷¹² Siehe ergänzend Julian Birkinshaw: The destruction of Marconi, in: Business Strategy Review, Vol. 15/2004, Issue 1, S. 74-75.

⁷¹³ Zwischen Hirst und Weinstock leiteten die Ingenieure Harry Railing (1943-57), Leslie Gemage (1957-60) und Arnold Lindley (1960-63) das Unternehmen.

„*Everything Electrical*“, dem schnell wachsenden und margenstarken Konsumgüterbereich nur wenig Bedeutung.⁷¹⁴ Kundenwünsche und Marktentwicklung wurden schlichtweg ignoriert. GEC konnte in diesem Bereich nur eine äußerst begrenzte Zahl einfach gestalteter und wenig innovativer Produkte (wie beispielsweise Radios oder Haushaltsgeräte) anbieten. Dies erwies sich spätestens ab den 1970er Jahren als großer Fehler, denn die Konsumenten verlangten immer stärker nach neuen, hochwertigen und preiswerten Produkten und wandten sich vom Unternehmen ab. Wurden Konsumgüter von GEC überhaupt produziert, so galten diese in den 1980er Jahren bei den Verbrauchern immer noch als zu teuer, nicht zeitgemäß und wenig qualitativ.⁷¹⁵ Hinzu kam, dass GEC größtenteils für den eng begrenzten britischen Markt produzierte und nur sehr geringe Mengen exportierte – wenn überhaupt, in Commonwealth-Staaten (hauptsächlich nach Australien und Indien) und nach Nordamerika.⁷¹⁶ Dadurch waren die Konsumgüter von GEC außerhalb anglo-amerikanischer Ländern so gut wie unbekannt und wichtige Märkte (wie Kontinentaleuropa) unerschlossen.

- Durch den gut abgeschotteten britischen Markt und die staatlichen Preisregulierungen sowie durch die fortwährende Stärke der britischen Währung hatte die GEC nie die Veranlassung gehabt, preiswerte und hochqualitative Waren zu produzieren. Die Liberalisierung und Öffnung dieser Märkte für ausländische Mitbewerber wurde für das Unternehmen damit zu einem Problem. Die Mitbewerber orientierten sich wesentlich stärker an den Nachfragewünschen der Kunden und produzierten effizienter und kostengünstiger.⁷¹⁷ Ebenso war den leitenden Ingenieuren bei GEC ein kundenorientierter Vertrieb oder ein funktionierendes Produktmarketing weitgehend unbekannt. GEC verpasste viele Produktrends (beispielsweise in der Mobilfunk- und Halbleitertechnik) und verlor damit den Anschluss an wichtige Entwicklungen in den Bereichen Mikrotechnologie, Mobilfunk und e-Commerce. Neue Wachstumfelder wurden nur selten

⁷¹⁴ Diese Strategie ist den beiden Vorstandsvorsitzenden Harry Railing und Leslie Gamage zuzuschreiben, die Hirst ablösten und den Konzern bis zur späteren Übernahme durch Arnold Weinstock leiteten. Sie werden zitiert, dass sie noch von der „goldenen Zeit“ des Unternehmens träumten und dabei die Entwicklungen in der Branche nach dem Zweiten Weltkrieg weitgehend ignorierten. Beide waren von der Schwergüterindustrie geprägt gewesen. Das Interesse von Railing und Gamage lag eher bei Großanlagen als bei Konsumgütern, was sich später als fatales Problem herausstellte. Siehe Jones/Marriott, *Anatomy*, S. 199.

⁷¹⁵ GEC half sich in den fünfziger und sechziger Jahren, durch ein Mietabonnement für Fernsehgeräte die staatlichen Preiskontrollen zu umgehen.

⁷¹⁶ Siehe MS Marconi 3903: *Miscellaneous papers concerning historical matters, 1950-2000*.

⁷¹⁷ Vgl. Jones/Marriott, *Anatomy*, S. 13.

erschlossen und das Potenzial vieler Firmenkäufe, wie beispielsweise Patente und hochqualifizierte Mitarbeiter, kaum genutzt.⁷¹⁸

- Als problematisch erwies sich auch das schnelle, überambitionierte und wenig fundierte Firmenwachstum nach dem Zweiten Weltkrieg. Schon die Fusion mit den großen Konkurrenten AEI und EE war äußerst problematisch und deren Integration band zu viele interne Ressourcen. WEINSTOCK sah darin aber keine Probleme und führte, wie auch sein Nachfolger SIMPSON, diese Wachstumsstrategie durch eine Vielzahl von Firmenzukäufen weiter fort. Dabei konzentrierten sich beide meist (auf Druck von staatlichen Institutionen) auf britische Unternehmen, obwohl deren Produktportfolio oft nicht zum Konzern passte und selten profitabel waren.⁷¹⁹

Durch die stets steigende Zahl neuer Tochtergesellschaften und Unternehmenssparten entstand schließlich ein kaum überschaubares Konzernkonglomerat, dem ein funktionierendes Risiko- und Portfoliomanagement fehlte. GEC war in seinem Beteiligungsportfolio viel zu breit aufgestellt. Die Firmenteile arbeiteten kaum zusammen und es gab zwischen ihnen wenig Wissenstransfer. Außerdem fehlte weiter eine seriöse Konzentration auf die Kernkompetenzen des Unternehmens.

- Die Unternehmensleitung orientierte sich immer stärker an der Gewinnhöhe, Profitabilität und Dividendenhöhe des Konzerns. (Risikoreiche) Investitionen in Zukunftsfelder und personelle Ressourcen unterblieben weitgehend.

Die gesamte Auswertung der überraschend wenigen noch zur Verfügung stehenden Archivmaterialien der GEC lässt den Schluss zu, dass es im Laufe der Firmengeschichte nur zu überschaubaren Änderungen in den betrieblichen Beschäftigungsstrategien gab und Investitionen in Human- und Sozialkapital vergleichsweise gering ausfielen. Sowohl HIRST als auch WEINSTOCK und schließlich SIMPSON pflegten in ihren langen Amtszeiten einen autokratischen und patriarchalischen, für einen Großteil der Belegschaft nur wenig motivierenden Führungsstil und lehn-

⁷¹⁸ Vgl. Aris, Weinstock, S. 176ff.

⁷¹⁹ Die Fusion war auf Druck von Premierminister Wilson, seinem Minister für Technologie Anthony Wedgwood und der Industrial Reorganisation Corporation zustande gekommen, die in Großbritannien dadurch eine technologische Revolution starten und zu den großen amerikanischen bzw. kontinentaleuropäischen Elektrownahmen aufschließen wollten. Siehe MS Marconi 3893: Draft of a history of GEC by Ronald W. Clark, with related correspondence, 1985 und Jones/Marriott, Anatomy, S. 11f. Ergänzend siehe Geoffrey Owen: Industrial Policy in Europe since the second world war - What Has Been Learnt?, in: ECIPE Occasional Papers, Nr. 1/2012.

ten Veränderungen im Unternehmen, eine qualifikatorische Weiterentwicklung aller Mitarbeiter, betriebliche Mitbestimmungsrechte, gewerkschaftliche Aktivitäten sowie Tarifverträge konsequent ab. Beschäftigte – meistens vom Status unterhalb von Führungs- und Leitungsebenen sowie höheren Verwaltungsangestellten – als wichtige Ressource im Unternehmen schienen nur eine geringe Priorität zu haben und wurden nach Belieben ab- und aufgebaut. Langfristige und nachhaltig ertragreiche Investitionen gab es im Personalbereich kaum, was spätestens in den 1990er Jahren äußerst kritische Auswirkungen hatte.

Der Auf- und Ausbau des betrieblichen Humankapitals kann bei GEC als rudimentär bezeichnet werden. Zum einen fehlte völlig ein betriebliches Ausbildungssystem.⁷²⁰ Die Firmenleitung wollte entsprechende Kosten sparen und verließ sich vollständig auf die staatlich-schulische (rein theoretische) Fachausbildungssystem bzw. den vorhandenen Qualifikationen der Erwerbstätigen am externen Arbeitsmarkt. Medienwirksam wurden punktuell einige wenige staatliche Initiativen (wie beispielsweise das *Gouvernement Youth Training Scheme* zur Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit) unterstützt.⁷²¹ Zum zweiten wurde die interne Weiterqualifizierung der Beschäftigten nur wenig forciert, insbesondere wenn es die unteren Hierarchieebenen betraf. Einfache Arbeiter und Angestellte erhielten selten betriebliche Fortbildungsmöglichkeiten, diese waren dem mittleren und insbesondere dem höheren Management vorbehalten. Die Ausgaben für diese Aktivitäten waren nach absoluten Zahlen zwar recht imposant, gemessen an der Größe des Konzerns und im Verhältnis zum Gesamtpersonalaufwand jedoch wiederum relativ gering (siehe Abbildung 27).⁷²² Ebenso fehlten Aufstiegsmöglichkeiten in der betrieblichen Hierarchie, eine Nachwuchsförderung von Führungskräften sowie eine effektiv und weniger bürokratisch arbeitende Personalabteilung, die den Mitarbeitern den Ansporn gab, neue Fähigkeiten zu erlernen und notwendiges Humankapital im Unternehmen durch ihre Weiterqualifizierung aufzubauen.⁷²³

⁷²⁰ Dieses Problem betraf allerdings nicht nur GEC/Marconi alleine, sondern die gesamte britische Wirtschaft, der ein praxisorientiertes betriebliches (duales) Ausbildungssystem fehlte.

⁷²¹ 1993 wurden nach Angaben der Geschäftsleitung im Konzern insgesamt 37.000 Beschäftigte weitergebildet, darunter 1.000 Studenten, 1.230 „Junge Leute“ und 380 im Government Youth Training Schemes. Darunter wurden auch 1.200 Praktika vergeben. Siehe den Jahresabschluss 1993 in MS Marconi 3284: Statements of Accounts, 1993-1999, Presseartikel in MS Marconi 3841: General press cuttings, 1981-83 und den Bericht in TOPIC vom August 1981 in MS Marconi 3503: Staff magazine GEC: TOPIC - The GEC Newspaper, 1978-82.

⁷²² Genaue Zahlen zu den Ausgaben im Forschungs- und Entwicklungsbereich wurden von GEC nie in Geschäftsberichten oder anderen verifizierbaren Dokumenten publiziert.

⁷²³ Siehe dazu einen entsprechenden internen Bericht in MS Marconi 3440: Papers relating to staff recruitment and training, 1941-83.

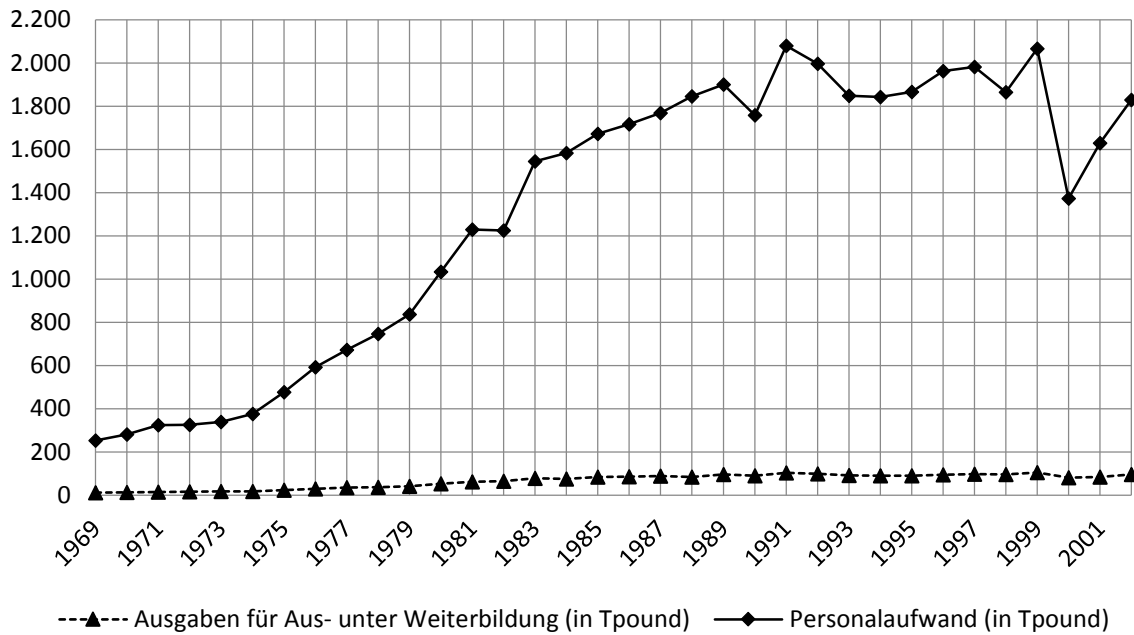


Abbildung 27: Gesamtausgaben für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und Gesamtpersonalaufwand (jeweils in Tausend GBP) des GEC/Marconi-Konzerns von 1969 bis 2002; Datenquellen: GEC Jahresberichte in MS Marconi 3282: Statements of Accounts, 1951-1975 und MS Marconi 3283: Statements of Accounts, 1976-1992.

Auch die betriebsorganisatorischen Strukturen blieben in der ganzen Firmengeschichte nahezu unverändert und zeigten für die Beschäftigten keine Entwicklungsmöglichkeiten. Es gab eine *top-down*-Hierarchie, die die Macht und Autorität der Unternehmensleitung (und besonders des Vorsitzenden) betonte und klare (und fast schon militärische) Befehlsstrukturen vorgab. Es herrschte eine strikte Trennung zwischen den einzelnen Hierarchieebenen.

Zusätzlich gab es noch eine deutlich sichtbare und standestrennende örtliche Abgrenzung: Die Unternehmensführung, die leitenden Ingenieure und die wenigen höheren Angestellten der Verwaltung residierten in einem noblen Stadthaus nahe dem Londoner Hyde Park, während die nur wenig komfortablen Produktionsstätten mit ihren vielen Arbeitern sich meist weit entfernt, außerhalb Londons (beispielsweise in der Industriestadt Chelmsford) befanden. Ein konstruktiver Austausch zwischen diesen Ebenen (und Orten) waren äußerst selten und wurden sogar von Seiten der Belegschaft – teilweise durch ein immer noch vorhandenes Standesdenken bestimmter Gesellschaftsschichten – kritisch gesehen. Trotz einiger Bemühungen der Unternehmensleitung, Loyalität bzw. ein gewisses Zugehörigkeitsgefühl in der Belegschaft (zumindest in den höheren Ebenen der Belegschaft) zu vermitteln, schien das soziale Klima in

allen Hierarchieebenen durch die vielen betriebsinternen Repressionen und fehlenden Entfaltungsmöglichkeiten immer etwas gedrückt und wenig motivierend zu sein. Interessanterweise finden sich jedoch in den Archivunterlagen keinerlei Hinweise zu Streiks oder größere Arbeitskonflikte, die im Untersuchungszeitraum dagegen im ganzen Land recht häufig zu finden waren. Das würde in gewisser Weise dann doch auf ein (wenn auch vergleichsweise geringes) loyales Verhalten der Belegschaft zum Unternehmen und in gewissem Umfang auf Investitionen in soziale Netzwerke der Belegschaft hinweisen.

Es gab trotz überdurchschnittlicher Lohn- und Gehaltszahlungen eine starke monetäre Ungleichbehandlung zwischen den Beschäftigten. Ingenieure und höhere Verwaltungsangestellte erhielten großzügige Gratifikationen wie Gewinnbeteiligungen und weitere Zusatzleistungen, was aber für die breite Masse der Arbeitnehmer – insbesondere für die gewerblich Tätigen – im Unternehmen nicht zutraf. Diese konnten kaum von den Umsatz- und Gewinnsteigerungen profitieren. Dagegen waren sie von den zahlreichen, oft starken Personalreduzierungen meist zuerst betroffen und erhielten auch keinen sozialen Ausgleich, wie Abfindungen oder Vermittlungshilfen.⁷²⁴ Trotz des „Sozialen Pakets“ und unternehmenskultureller Aktivitäten kann bei GEC kaum von einem konsistenten Sozialkapitalaufbau für alle Beschäftigten gesprochen werden. Die Motivation der Mitarbeiter im Konzern war gering, was sich beispielsweise in Kranken- und Fehlzeiten weit über dem Landesschnitt (siehe Abbildung 28) äußerte. Auch die Produktivität pro Beschäftigtem war ebenfalls gering, sie betrug lediglich einen Bruchteil im Vergleich zu den Werten der anderen beiden Unternehmen (siehe Abbildung 29).

⁷²⁴ Vgl. Aris, Weinstock, S. 168. Ein Beispiel dafür wäre die Großfusion mit AEI und EE. Sie reduzierte die Belegschaft im GEC-Konzern von 268.000 Beschäftigten (vor der Fusion in den drei einzelnen Unternehmen) auf 235.000 Beschäftigte (nach der Fusion).

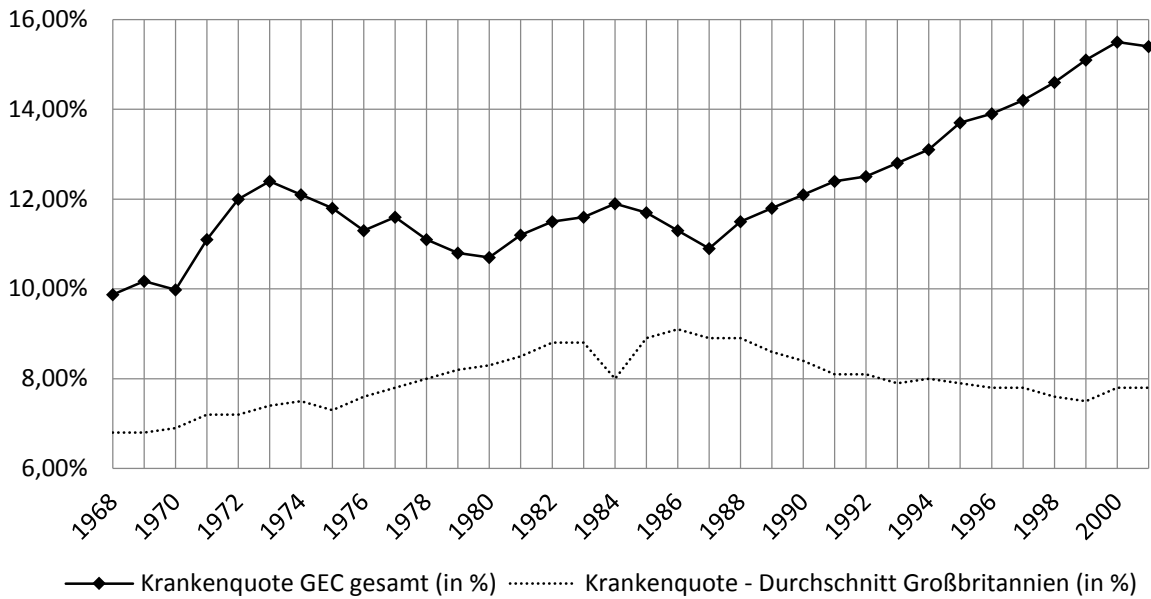


Abbildung 28: Krankenquote (in Prozent) des GEC/Marconi-Konzerns von 1968 bis 2002; Datenquellen: GEC Jahresberichte in MS Marconi 3282: Statements of Accounts, 1951-1975 und MS Marconi 3283: Statements of Accounts, 1976-1992; National Health Service, Department of Health.

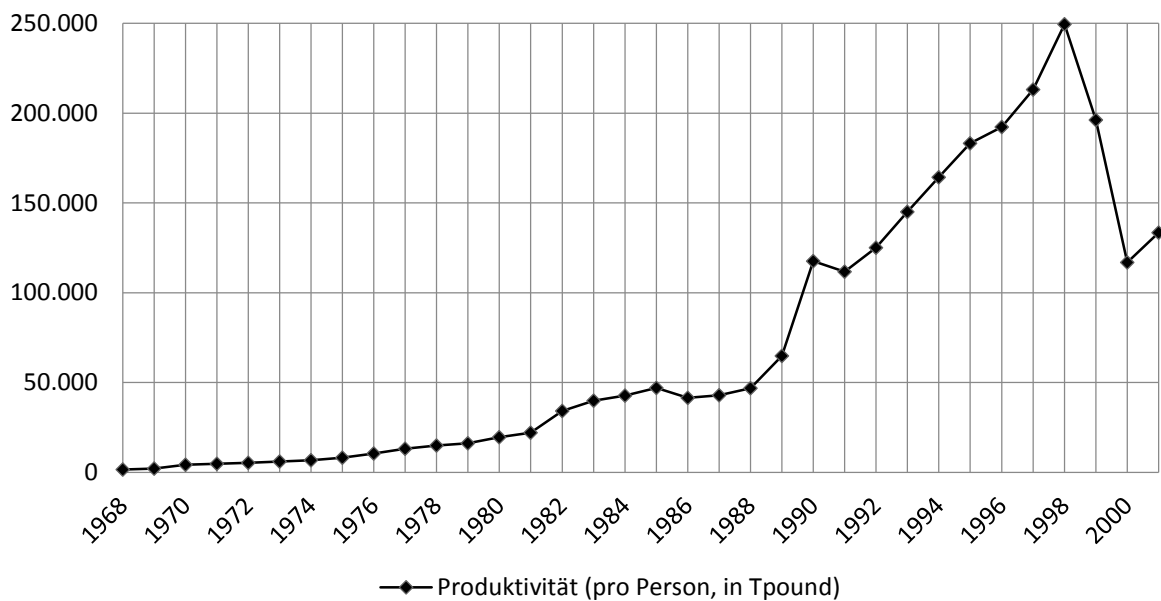


Abbildung 29: Umsatzproduktivität pro Beschäftigtem (in Tausend GBP) des GEC/Marconi-Konzerns von 1968 bis 2002; Datenquellen: GEC Jahresberichte in MS Marconi 3282: Statements of Accounts, 1951-1975 und MS Marconi 3283: Statements of Accounts, 1976-1992.

Einen innovativen Geist verlangte GEC im Laufe der Firmengeschichte seinen Mitarbeitern selten ab. Unter WEINSTOCK und seinen Nachfolgern gab es nie Pläne, deren Kreativ- und Innovationspotential wirklich effektiv nutzen zu wollen. Ein betriebliches Vorschlagswesen war nicht existent, Ideen und Verbesserungen der Mitarbeiter wurden konsequent ignoriert. Die Hoheit

212

der Produktentwicklung lag allein bei den Ingenieuren der Forschungsabteilungen, die jedoch mit ihrem oft abgehobenen Prestige- und Standesbewusstsein viele Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten verhinderten.⁷²⁵ Produkte für den Massenkonsummarkt wurden selten entwickelt. Hinzu kam, dass unter dem Vorstandsvorsitzenden WEINSTOCK Produktinnovationen und -veränderungen ständig unter der hemmenden Prämisse der Kosteneinsparung standen und immer seiner expliziten Zustimmung bedurften. An neuen und innovativen Elektroprodukten wurde bei GEC zwar geforscht und gearbeitet, die Unternehmensführung hatte aber aus Kostengründen oft nicht den Mut, diese auch weiterzuentwickeln bzw. nach Fertigstellung entsprechend zu vermarkten. Außerdem bremste die starre Unternehmensbürokratie viele notwendige Produktinnovationen immer wieder aus.

Zusammenfassend lässt sich der Niedergang von „der ehemals stolzen“ GEC auf eine Vielzahl von Managementfehlern, wie eine wenig dynamische Betriebsführung und eine nicht unbedingt als zukunftsfähig zu bezeichnenden Unternehmensstruktur zurückführen. Es fehlten Innovationskraft, Motivation oder eine konsequente Beschäftigungsstrategie sowie ein nachhaltiger Auf- und Ausbau von Human- und Sozialkapital. In der Analyse von ROBERT JONES und OLIVER MARRIOTT wird diese Kombination von Negativfaktoren in der Unternehmensführung schlicht als „desaströs“⁷²⁶ bezeichnet. In leitenden Positionen und den Aufsichtsgremien befanden sich ihrer Meinung nach die falschen Menschen im falschen Job.⁷²⁷ JONES und MARRIOTT beschreiben diese Personen – vor allen die Vorstandsvorsitzenden WEINSTOCK und SIMPSON – Unternehmensleitung als zu alt und zu konservativ, da sie die Veränderungen nach dem Zweiten Weltkrieg, besonders in den 1970er und 1980er Jahren, in ihrer Branche schlichtweg ignorierten.⁷²⁸ Die GEC befand sich bereits in den fünfziger Jahren in einer problematischen Situation, die von ihnen aber nicht erkannt wurde.⁷²⁹ Daran änderten WEINSTOCKS und SIMPSONS Restrukturierungsprogramme wenig, denn Veränderungen im Konzern beschränkte er weitgehend auf traditionelle Personalreduzierungen und strikte Kostenkontrollen, weniger auf dem Ressourcenkonzept entsprechend langfristige Investitionen in qualifizierte Mitarbeiter.

⁷²⁵ Daher gab es auch nur wenige Produktentwicklungen und -verbesserungen im Konsumgüterbereich. Das Kreativ- und Innovationspotential der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen blieb in den prestigeträchtigen und publikumswirksamen Großindustrie- bzw. Großanlagenprojekten gebunden.

⁷²⁶ Jones/Mariott, Anatomy, S. 197.

⁷²⁷ Vgl. Jones/Mariott, Anatomy, S. 321.

⁷²⁸ Vgl. Jones/Mariott, Anatomy, S. 321.

⁷²⁹ Vgl. Jones/Mariott, Anatomy, S. 320.

Die strukturellen Probleme im Konzern konnten nicht gelöst werden, eine wirkliche Veränderung bei GEC leiteten sie nicht ein.

Die Unternehmensleitung ignorierte die externen Effekte und ließ sich von den guten Umsatz- und Gewinnzahlen blenden. Sie unterließ den notwendigen Auf- und Ausbau von betrieblichem Human- und Sozialkapital. Ihr ist allerdings nicht allein die ganze Schuld am Niedergang zuzuweisen. Auch überambitionierte Anteilseigner wie britische Finanzinvestoren und Banken, die ab den 1990er Jahren die größte Gruppe der Aktienbesitzer stellten, trugen einen Teil bei. Waren Banken in Großbritannien bis in die 1970er Jahre noch konservativ eingestellt und konzentrierten sich lediglich auf die Ausgabe von Handelskrediten, wollten sie besonders ab den 1980er Jahren, nach dem so genannten *big bang* in der britischen Finanzindustrie, eine immer aktivere Rolle im Wirtschaftsgeschehen spielen. Sie erwarben bzw. stockten Firmenbeteiligungen auf und forderten dafür gemäß des sich weiter durchsetzenden *shareholder-value*-Gedankens – neben mehr Mitsprachemöglichkeiten in der strategischen Ausrichtung der Unternehmen – immer höhere Dividenden, was für viele Firmen, wie in diesem Fall auch für GEC/Marconi, zu einer großen Belastung wurde. Die finanziellen Reserven wurden durch die Dividendenzahlungen schnell aufgezehrt. Auf Druck ihrer Anteilseigner mussten außerdem, besonders zur Jahrtausendwende im Zuge des Internetbooms, die Unternehmen immer risikoreichere (und überteuerte) Fusionen und Restrukturierungen eingehen. Die Arbeitnehmer können dabei nur als eine Art „Spielball“ in dieser Entwicklung gesehen werden. Am Beispiel von GEC/Marconi zeigt sich, dass primär numerische statt qualitative Anpassungen in der Belegschaft stattfanden und welche Folgen diese hatten.

4.4.3 Siemens AG

1847 gründeten WERNER SIEMENS und der Mechanikermeister JOHANN GEORG HALSKE in Berlin gemeinsam die „Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske“, die hauptsächlich Zeigertelegraphen herstellte und reparierte. Ähnlich den anderen beiden Unternehmen wuchs auch die Firma Siemens & Halske innerhalb nur weniger Jahrzehnte von einer kleinen Fertigungswerkstatt zu einem weltweit agierenden Großunternehmen der Elektroindustrie mit mehreren tausend Beschäftigten.

Der beiden Weltkriege stellten sowohl für die deutsche Elektroindustrie als auch für Siemens eine wichtige Zäsur dar. Die Firma erholte sich nach dem Zweiten Weltkrieg jedoch bald, trotz

vielelei finanzieller und wirtschaftlicher Probleme in den Nachkriegsjahren. Das Unternehmen schaffte schnell wieder den Aufbau und einen Neuanfang. Der Konzern wuchs dank der hohen Industrie- und Konsumgüternachfrage im Zuge des bundesdeutschen Wirtschaftsbooms und vieler staatlicher Aufträge. Wies Siemens in den ersten Nachkriegsjahren noch hohe Verluste als Folge der starken Kriegszerstörungen aus, so wurde bereits Mitte der fünfziger Jahre ein Umsatz von ca. 2,6 Mrd. DM erwirtschaftet.⁷³⁰ Während in den ersten Nachkriegsjahren die inländische Nachfrage nach Groß-Investitionsgütern (beispielsweise Kraftwerks- und Infrastrukturbau) noch die Entwicklung von Siemens maßgeblich bestimmte, erlangte mit zunehmendem Wohlstand der deutschen Bevölkerung und der wachsenden internationalen Nachfrage der Produktbereich der Konsumgüter- und Haushaltsgeräte eine immer größere Bedeutung im Konzernverbund.⁷³¹

4.4.3.1 Die Entwicklung des Unternehmens in den 1970er und 1980er Jahren aus betriebswirtschaftlicher und organisationswissenschaftlicher Perspektive

Auftrags-, Umsatz- und Gewinnentwicklung

Zu Beginn der siebziger Jahre konnte Siemens als ein weltweit agierendes Großunternehmen bezeichnet werden. Der Umsatz hatte die 10-Milliarden-Mark-Marke überschritten und über 300.000 Mitarbeiter wurden an 450 Orten in mehr als 100 Ländern beschäftigt.⁷³² Mit fast 50 Fertigungsstandorten war Siemens allein in der Bundesrepublik präsenter als jedes andere Unternehmen.⁷³³ 1971 wurde GERD TACKE VON BERNHARD PLETTNER als Vorstandsvorsitzender abgelöst. TACKE hatte bereits Ende der sechziger Jahre mit der erfolgreichen Anpassung der Struktur bzw. der Organisationsform des Unternehmens den Herausforderungen des gestiegenen Geschäftsumfangs Rechnung getragen und Siemens modernisiert. PLETTNER führte diesen Optimierungsprozess fort und gestaltete das Beteiligungsportfolio des Konzerns weiter um.

Während der 1970er Jahre wies Siemens trotz des schwierigen Marktumfeldes durch die globalen wirtschaftlichen Probleme und des wachsenden Konkurrenzdrucks durch zunehmend liberalisierte und deregulierte Märkte ein stabiles Wachstum auf. Der Auftragseingang war

⁷³⁰ Siehe dazu Siemens Jahresabschluss 1956/57.

⁷³¹ 1967 lagerte Siemens seine Haushaltsgerätesparte aus und gründete gemeinsam mit der Robert Bosch GmbH die Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH. Mit diesem Gemeinschaftsunternehmen wollten beide Firmen ihre Position im Haushalts- und Konsumgüterbereich stärken.

⁷³² Siehe dazu Siemens Jahresabschluss 1970/71, S. 15.

⁷³³ Vgl. Feldenkirchen, Siemens, 2003, S. 305.

beständig steigend, jedoch mit erheblichen Schwankungen in den Zuwachszahlen (siehe Abbildung 30). Der Konzernumsatz stieg von 11,8 Mrd. DM (Geschäftsjahr 1969/70) auf über 40 Mrd. DM (Geschäftsjahr 1981/82) deutlich an, die Zuwachszahlen waren dabei fast durchgängig positiv (siehe Abbildung 31). Der Zuwachs lag teilweise sogar im zweistelligen Prozentbereich. Eine Ausnahme erlebte Siemens lediglich im Geschäftsjahr 1978/79, in dem es erstmals seit Ende des Zweiten Weltkrieges zu einem Umsatzrückgang kam. Kritische Absatzprobleme und Kundenausfälle lassen sich jedoch während der gesamten 1970er Jahre nicht erkennen. Etwa 40 Prozent der Siemens-Umsätze wurden im Ausland erzielt, wo Konzern etwa hundert eigene Tochtergesellschaften unterhielt.⁷³⁴

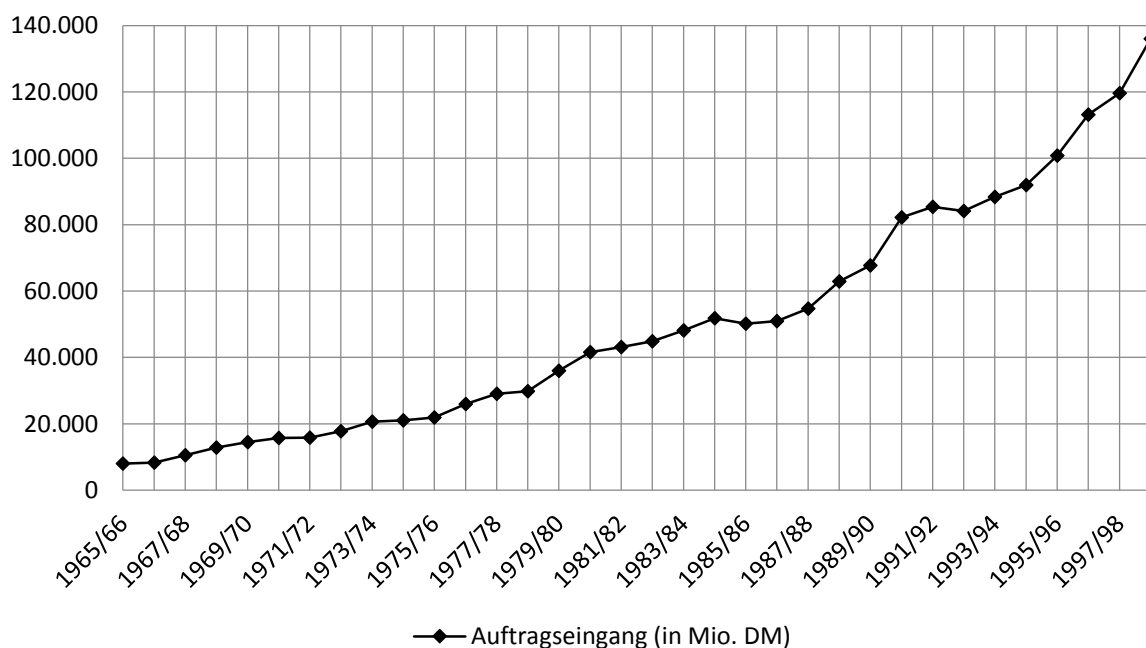


Abbildung 30: Jährliche Auftragseingänge der Siemens AG (in Mio. DM) in den siebziger und achtziger Jahren; Datenquelle: Siemens Jahresberichte 1965/66 bis 1997/98.

⁷³⁴ Vgl. Siegfried Mehnert/Richard Rickelmann: „Auch ein gerüttelt Maß an Dummheiten“ - Siemens Generaldirektor Bernhard Plettner über die Politik multinationaler Konzerne, in: Der Spiegel, Nr. 39/1973, S. 36.

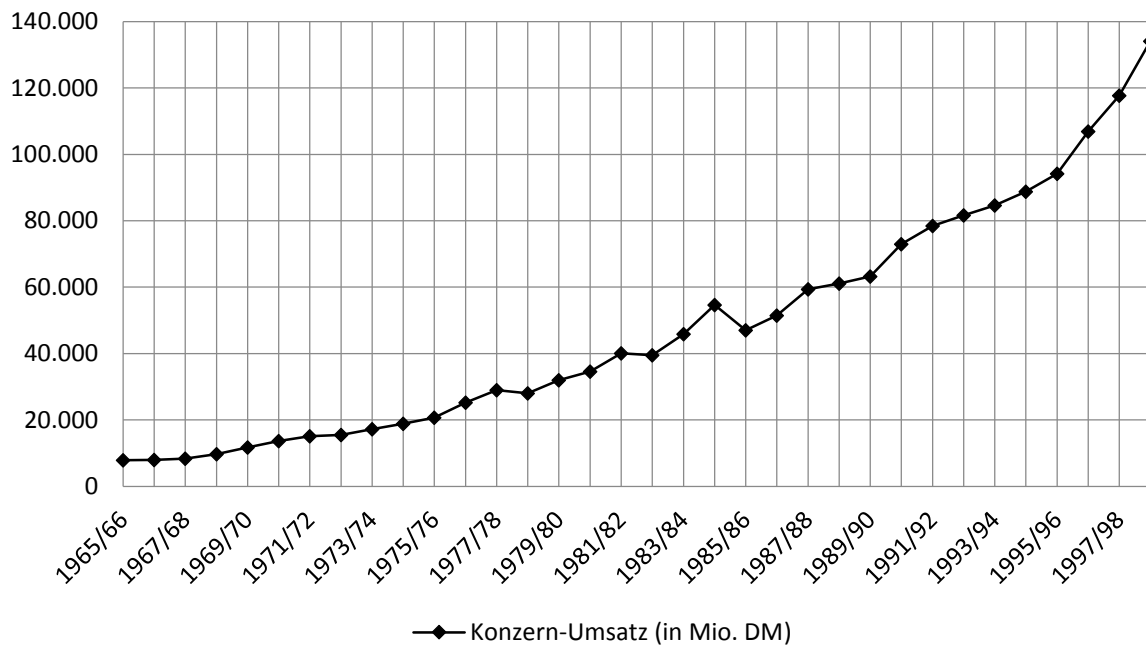


Abbildung 31: Konzern-Umsatz (in Mio. DM) in den siebziger und achtziger Jahren; Datenquelle: Siemens Jahresberichte 1965/66 bis 1997/98.

Der Nettogewinn des Konzerns entwickelte sich im entsprechenden Zeitraum in gleicher Weise (siehe Abbildung 32): Er verdreifachte sich von 213 Mio. DM (Geschäftsjahr 1969/70) auf 633 Mio. DM (Geschäftsjahr 1979/80). 1971/72 kam es, nach einigen Rückgängen zu Beginn des Jahrzehnts, sogar mit über siebzig Prozent zu einem der höchsten Gewinnzuwächse in der Firmengeschichte seit dem Zweiten Weltkrieg. Ab Mitte der 1970er Jahre wurden die Zuwächse jedoch deutlich schwächer.

Die Nettorendite des Konzerns lag während PLETTNERS Amtszeit durchschnittlich bei 2,5 Prozent (siehe Abbildung 33). Mitte der 1970er wurden zwar leicht höhere Renditen von knapp drei Prozent erreicht, doch dann zeigte sich im Zuge der ersten Ölpreiskrise wieder eine abnehmende Tendenz bis auf 1,5 Prozent. Mit diesen Renditewerten lag Siemens unter dem Branchenschnitt und auch deutlich hinter den Werten von Ericsson und GEC/Marconi. Es ist zu vermuten, dass die Unternehmensleitung stets mehr Wert auf unternehmerisches Wachstum als auf Profitabilität (durch einen hohen Gewinnausweis bzw. hohe Dividenden) legte.

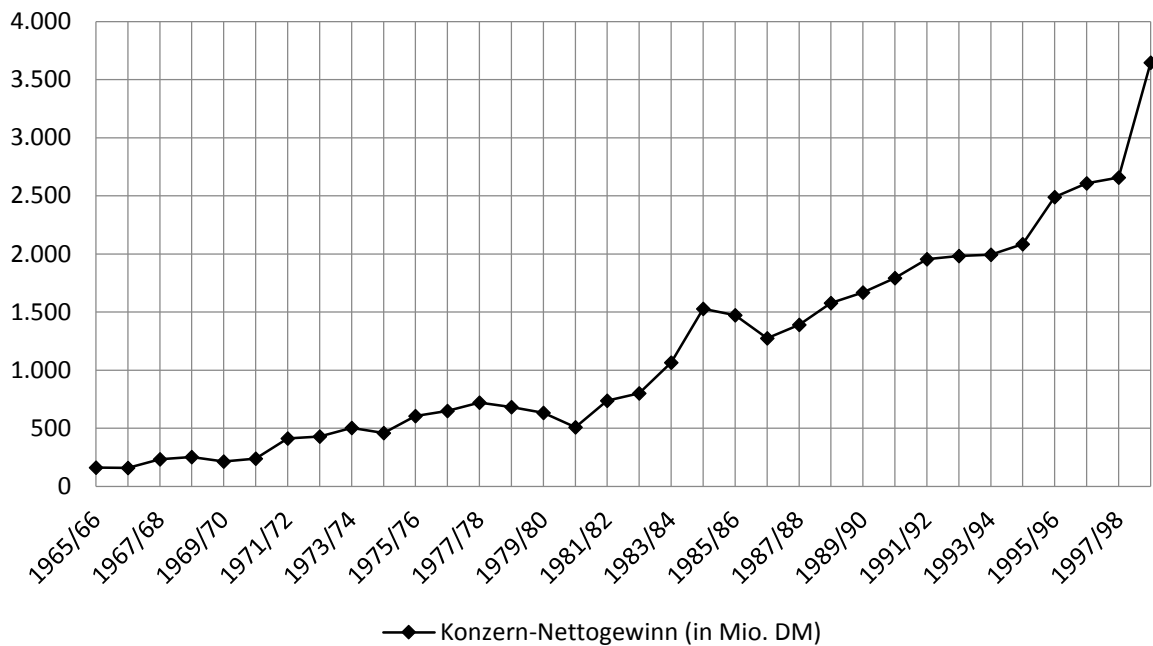


Abbildung 32: Konzern-Nettogewinn (in Mio. DM) in den siebziger und achtziger Jahren; Datenquelle: Siemens Jahresberichte 1965/66 bis 1997/98.

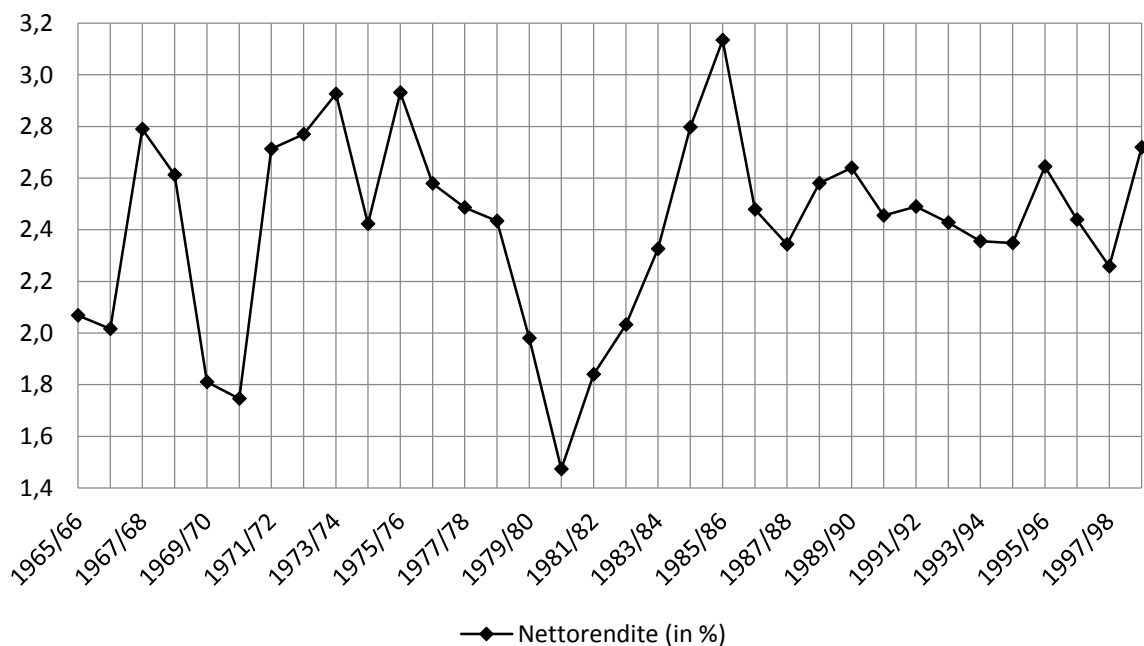


Abbildung 33: Nettorendite (in Prozent) der Siemens AG in den siebziger und achtziger Jahren; Datenquelle: Siemens Jahresberichte 1965/66 bis 1997/98.

PLETTNERS Nachfolger, KARLHEINZ KASKE, leitete von 1982 bis 1992 das Unternehmen. KASKES sah seine wichtigste Aufgabe in der Meisterung der Folgen der zweiten Ölpreiskrise, die Siemens

deutlich zu spüren bekommen hatte.⁷³⁵ Zu Beginn der 1980er Jahre kam es bei den Auftrags- und Umsatzzahlen zu den stärksten Einbrüchen seit dem Zweiten Weltkrieg (siehe Abbildung 38 und 39). Insbesondere in der Mitte dieses Jahrzehnts waren sie besonders groß und der Umsatz brach um fast vierzehn Prozent ein. KASKE wollte Kosten einsparen, automatisierte und rationalisierte Abläufe bzw. Strukturen im Konzern und musste zusätzliche Umsatzquellen bzw. Absatzgebiete mit neuen und innovativen Produkten erschließen.⁷³⁶ Auch die Forschung und Entwicklung wurde intensiviert (siehe Abbildung 44). Neben dem Ausbau des USA-Geschäfts wurden außerdem neue Märkte in Südostasien erschlossen, wie beispielsweise die Volksrepublik China.

Nach den schwachen Jahren stieg der Umsatz wieder schnell an und lag, trotz der schwierigen Auftragslage, bei fast 55 Mrd. DM. Der Nettogewinn stieg auf über 1,5 Mrd. DM. Insbesondere die Geschäftsjahre 1983/84 und 1984/85 können als äußerst erfolgreich bezeichnet werden. Die Umsatzsteigerungen betrugen 16 bzw. 19 Prozent, die Gewinnsteigerungen lagen sogar bei 33 bzw. 43 Prozent. Die Nettoerrendite überstieg die Drei-Prozent-Marke.

Entwicklung des Produktportfolios in den 1970er Jahren

Der Konzern war über die 1970er Jahre mit seinem Produktportfolio breit diversifiziert. Daraus ergab sich zwar eine vergleichsweise geringere Gesamtrendite, bedeutete aber auch eine höhere Stabilität für den gesamten Konzern. Die Firma deckte mit der breiten Produktpalette einen Großteil der Bereiche der Elektroindustrie ab. Im Unterschied zu GEC wurde aber beim Ausbau der Palette der Schwerpunkt eher auf Qualität als auf Quantität gelegt. Außerdem war Siemens in vielen Bereichen Marktführer und konnte eine Vielzahl technischer Innovationen vorweisen. Die Umsatzverteilung auf die sechs Unternehmensbereiche war in jenem Jahrzehnt insgesamt stabil (siehe Tabelle 8). Allerdings wiesen die Bereiche Bauelemente⁷³⁷ und Installationstechnik⁷³⁸ trotz hoher Auftragsbestände eine leicht abnehmende Tendenz auf. Beide litten unter dem zunehmenden Geldmangel der öffentlichen Haushalte im Laufe der

⁷³⁵ Siehe dazu SAA 64.Lb 439: Nachlass Dr. Kaske, 1981-92 und ergänzend Artikel (o.V.) „Der neue Mann von Siemens startet bei rauherem Wellengang“, in: Süddeutsche Zeitung vom 5. Februar 1981.

⁷³⁶ Siehe dazu Artikel (o.V.) „Siemens setzt auf das integrierte Büro. Im Konzern wird gestrafft“, in: Süddeutsche Zeitung vom 20. November 1981.

⁷³⁷ Dieser Bereich umfasste die Fertigung von elektronischen Bauelementen für Elektrogeräte wie beispielsweise Kondensatoren, Röhren bzw. Transistoren und Halbleitern, Laser, Dioden sowie mikroelektronische Schaltplatinen.

⁷³⁸ Hierzu zählten u. a. Klima- und Heizungstechnik, Herstellung von Starkstromkabeln und -leitungen, Funk- und Übertragungstechnik sowie bis 1977/78 auch die Lichttechnik, die später als Osram-Gesellschaft ausgegliedert wurde.

1970er Jahre. Das zeigte die deutliche Abhängigkeit des Konzerns von öffentlichen Auftraggebern. Das traf auch auf den Bereich Medizinische Technik⁷³⁹ zu, dessen Umsatzanteil um die acht Prozent schwankte.

Eine deutliche Umstrukturierung erfuhr Im Jahre 1976 der Bereich Datentechnik.⁷⁴⁰ Aufgrund sinkender Auftragszahlen seitens öffentlich-rechtlicher Auftraggeber ging der Umsatzanteil dieser Sparte signifikant zurück. Daher kam es zu einer grundlegenden Neuorganisation.⁷⁴¹ In der zweiten Hälfte der 1970er Jahre wurden stabile Umsatzzahlen ausgewiesen.

Unternehmensbereiche (bis 1975/76)	1970/71	1972/73	1975/76	Unternehmensbereiche (ab 1975/76)	1977/78	1979/80	1981/82
Bauelemente	4,0	6,0	5,0	Bauelemente	4,0	5,0	4,0
Datentechnik	11,0	13,0	15,0	Daten- und Informationstechnik	4,0	5,0	5,0
				Fernschreib- und Signaltechnik	7,0	./.	./.
Energietechnik	31,0	31,0	31,0	Energietechnik	23,0	23,0	26,0
Installationstechnik	14,0	14,0	11,0	Installationstechnik	9,0	9,0	8,0
Medizinische Technik	7,0	8,0	10,0	Medizinische Technik	8,0	7,0	8,0
Nachrichtentechnik	21,0	25,0	22,0	Nachrichtentechnik	19,0	29,0	27,0
Übrige	12,0	3,0	6,0	Übrige	3,0	4,0	2,0
				KWU	19,0	14,0	15,0
				Osram	4,0	4,0	4,0

Tabelle 8: Umsätze (in Prozent) der Siemens AG nach Unternehmensbereichen in den siebziger Jahren; Datenquelle: Siemens Jahresberichte 1972/73 bis 1981/82.

Über alle Unternehmensbereiche wurde die Auslandstätigkeit des Konzerns konsequent ausgeweitet. Fertigungs- und Verkaufsstandorte befanden sich in der ganzen Welt. Dennoch lag der Länderanteil der Bundesrepublik Deutschland am Gesamtumsatz des Konzerns zu Beginn

⁷³⁹ Diese Unternehmenssparte umfasste die Fertigung eines breiten Spektrums verschiedenster medizinischer Geräte wie beispielsweise Röntgengeräte, Herzschrittmachern, Hörgeräte und medizinische Messgeräte.

⁷⁴⁰ Zum Bereich Datentechnik gehörten die Fertigung von Prozessrechnern, Eisenbahnsignaltechnik, Datenverarbeitungs- und Lochstreifenanlagen sowie die Programmierung von Softwarepaketen für die Steuerung von Produktionsanlagen. Anfangs gehörte zu diesem Bereich auch noch die Fertigung der Telegraphie- und Fernschreibegeräte dazu. Zugeordnet war auch die traditionsreiche Zuse KG, die sich auf die Fertigung kleinerer Datenverarbeitungsanlagen und Computergeräte spezialisiert hatte.

⁷⁴¹ Ab dem Geschäftsjahr 1979/80 wird die Fernschreib- und Signaltechnik dem Unternehmensbereich Nachrichtentechnik zugeordnet.

des Untersuchungszeitraums noch bei fast 60 Prozent (siehe Tabelle 9). Dieser sank dann allerdings bis zum Ende von PLETTNERS Amtszeit auf nur noch 45 Prozent. Ebenso waren die Ausfuhren ins restliche Europa rückläufig. Dagegen hatte sich der Export nach Amerika mehr als verdoppelt, der nach Asien sogar vervierfacht.

Region	1972/73	1979/80	1981/82
Bundesrepublik Deutschland	57,0	46,0	45,0
Europa (ohne Bundesrepublik Deutschland)	28,0	26,0	23,0
Amerika	7,0	10,0	14,0
Afrika	5,0	4,0	6,0
Asien und Australien	3,0	14,0	12,0

Tabelle 9: Umsatzverteilung (in Prozent) der Siemens AG nach Weltregionen in den siebziger Jahren; Datenquelle: Siemens Jahresberichte 1972/73 bis 1981/82.

Entwicklung des Produktportfolios in den 1980er Jahren

Im Gegensatz zu den 1970er Jahren kam es in den 1980er Jahren zu deutlichen Veränderungen bei der Umsatzaufteilung in den einzelnen Unternehmenssparten (siehe Tabelle 10). Einen Rückgang hatten die Bereiche Energietechnik (später Energie- und Automationstechnik) und KWU sowie die Sparte Nachrichtentechnik (später Nachrichten- und Sicherungstechnik) zu verzeichnen.⁷⁴² Eine stärkere Bedeutung kam dagegen dem Bereich Daten- und Informationstechnik (später Kommunikations- und Datentechnik⁷⁴³) zu, dessen Anteil am Gesamtumsatz sich zwischen 1982/83 und 1988/89 verdreifacht hatte. Stabil blieben lediglich die Bereiche Installationstechnik (ab 1988 um die Automobiltechnik ergänzt), Medizinische Technik und Lampen-/Lichttechnik bzw. Osram. Im Geschäftsjahr 1988/89 taucht auch erstmals der Bereich Halbleiter in der Umsatzverteilung auf, der aus dem Unternehmensbereich Bauelemente herausgelöst und verselbstständigt wurde.

⁷⁴² Die sprunghafte Umsatzsteigerung bei KWU Mitte der achtziger Jahre ist auf eine bis dahin hinausgeschobene Abrechnung mehrerer deutscher Kernkraftwerke zurückzuführen. Insgesamt waren die Umsatzzahlen für diese Sparte allerdings rückläufig.

⁷⁴³ In dieser Sparte wurden alle Kommunikationssysteme zusammengefasst, wie beispielsweise Großrechneranlagen, Telefonanlagen, Büroelektronik und Personal Computer, aber auch Zubehör wie Laserdrucker, Telefongeräte und Fernschreiber.

Unternehmensbereiche (bis 1986/87)	1982/83	1984/85	1986/87	Unternehmensbereiche (ab 1986/87)	1988/89
Bauelemente	4,0	4,0	4,0	Passive Bauelemente und Röhren	2,0
				Halbleiter	3,0
Daten- und Informati- onstechnik	6,0	15,0	19,0	Kommunikations- und Da- tenttechnik	17,0
Energietechnik	28,0	22,0	24,0	Energie- und Automations- technik	21,0
Installationstechnik	8,0	6,0	7,0	Installations- und Automo- biltechnik	9,0
Medizinische Technik	9,0	8,0	10,0	Medizinische Technik	10,0
Nachrichtentechnik	28,0	16,0	18,0	Nachrichten- und Siche- rungstechnik	17,0
KWU	11,0	23,0	12,0	KWU	15,0
Osram	4,0	3,0	4,0	Osram	4,0
Übrige	2,0	3,0	2,0	Übrige	2,0

Tabelle 10: Umsätze (in Prozent) der Siemens AG nach Unternehmensbereichen in den achtziger Jahren; Datenquelle: Siemens Jahresberichte 1982/83 bis 1988/89.

Die Umsatzverteilung auf die Weltregionen änderte sich während der 1980er Jahre im Gegensatz zum vorherigen Jahrzehnt kaum (siehe Tabelle 11). Der bundesdeutsche Anteil am Gesamtumsatz des Konzerns schwankte um die 50-Prozent-Marke. Ebenso lag der Ausfuhranteil in die europäischen Länder um die 25 Prozent bzw. nach Amerika um die 14 Prozent. Der Umsatzanteil nach Asien und Australien steigert sich nach einem kurzen Einbruch in den 1980er Jahren wieder auf 10 Prozent.

Region	1982/83	1984/85	1986/87	1988/89
Bundesrepublik Deutschland	44,0	53,0	49,0	46,0
Europa (ohne Deutschland)	24,0	21,0	27,0	25,0
Amerika	15,0	14,0	13,0	15,0
Afrika	6,0	4,0	4,0	4,0
Asien und Australien	11,0	8,0	7,0	10,0

Tabelle 11: Umsatzverteilung (in Prozent) der Siemens AG nach Weltregionen in den achtziger Jahren; Datenquelle: Siemens Jahresberichte 1982/83 bis 1990/91.

Neuorganisation des Konzerns in den späten 1980er Jahren

Ende der 1980er Jahre gab es wieder einen deutlichen Rückgang bei Umsätzen und Gewinnen. Die Ursachen waren zahlreich – neben der anhaltend schwachen globalen wirtschaftlichen Entwicklung auch der zunehmende internationale Wettbewerbsdruck innerhalb der Branche und der Verfall des US-amerikanischen Dollars.⁷⁴⁴ Die Ertrags Erwartungen in der Kraftwerks- sparte waren durch die zahlreichen Bürgerproteste in jenen Jahren schlecht. Hinzu kam, dass im Konzern durch das intensive Wachstum bzw. die Größe einzelner Sparten die Effizienz einer zentralen Verwaltung infrage gestellt wurde, da die Grenze für ausreichende Flexibilität in der Unternehmens- und Produktgestaltung mittlerweile erreicht war. Das Problem war auch, dass mit der letzten großen Neuorganisation des Unternehmens Ende der 1960er Jahre zwar Siemens eine moderne Struktur bekommen hatte, die immer noch bestehende interne Trennung des Konzerns in drei (rechtlich selbstständige) Gesellschaften⁷⁴⁵ unter einem relativ lockeren Holding-Dach jedoch hinderlich war.⁷⁴⁶ Das Zusammenarbeiten zwischen den Bereichen, der Zentrale und den Regionalen Einheiten war in dieser Struktur wenig koordiniert und eine Verantwortung des Vorstands für den Gesamtkonzern fehlte. Im Geschäftsjahr 1988/89 kam es daher zu einer erneuten Reorganisation aller Unternehmensbereiche (siehe Abbildung 34).⁷⁴⁷ Die fünf Zentralstellen wurden gestrafft bzw. verkleinert und die Geschäftsbereiche bekamen eine höhere Priorität durch mehr Selbstständigkeit und einer eigenen Strategieplanung.⁷⁴⁸ Das Ziel war die Schaffung einer flexiblen Organisationsstruktur mit flachen Hierarchien und vereinfachten Entscheidungswegen, eine größere Markt- und Kundennähe, eine bessere Zuordnung von Ressourcen, die Erhöhung von Effizienz und Flexibilität sowie die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und der Finanzdisziplin der einzelnen Unternehmensbereiche. Außerdem fand sich auf der Vorstandsebene nun explizit eine Gesamtverantwortung für alle Konzernsparten. Diese Neustrukturierung wurde intensiv mit den Beschäftigten kommuniziert, so dass der

⁷⁴⁴ Vgl. Feldenkirchen, Siemens, 2003, S. 321.

⁷⁴⁵ Der Konzern Siemens AG entstand 1966 gesellschaftsrechtlich aus einem Zusammenschluss der drei Stammgesellschaften Siemens & Halske AG, Siemens-Schuckertwerke AG und Siemens-Reiniger-Werke AG in einer Holdingstruktur.

⁷⁴⁶ Vgl. Stadler, Unternehmenskultur, S. 284.

⁷⁴⁷ Vgl. Feldenkirchen, Siemens, 2003, S. 301ff. Bei den Bereichen handelte es sich um: Energieerzeugung/KWU, Energieübertragung und -verteilung, Anlagentechnik, Antriebs-, Schalt- und Installationstechnik, Automatisierungstechnik, Daten- und Informationstechnik, Private Kommunikationssysteme, Öffentliche Kommunikationsnetze, Sicherheitstechnik, Verkehrstechnik, Automobiltechnik, Medizinische Technik, Halbleiter, Passive Bauelemente und Röhren, Peripherie- und Endgeräte sowie Elektromechanische Komponenten und Audio-/Videosysteme.

⁷⁴⁸ Vgl. Stadler, Unternehmenskultur, S. 291.

Widerstand dagegen relativ gering ausfiel. Positiv unterstützend kam hinzu, dass sich schnell wieder Umsatzerfolge einstellen.

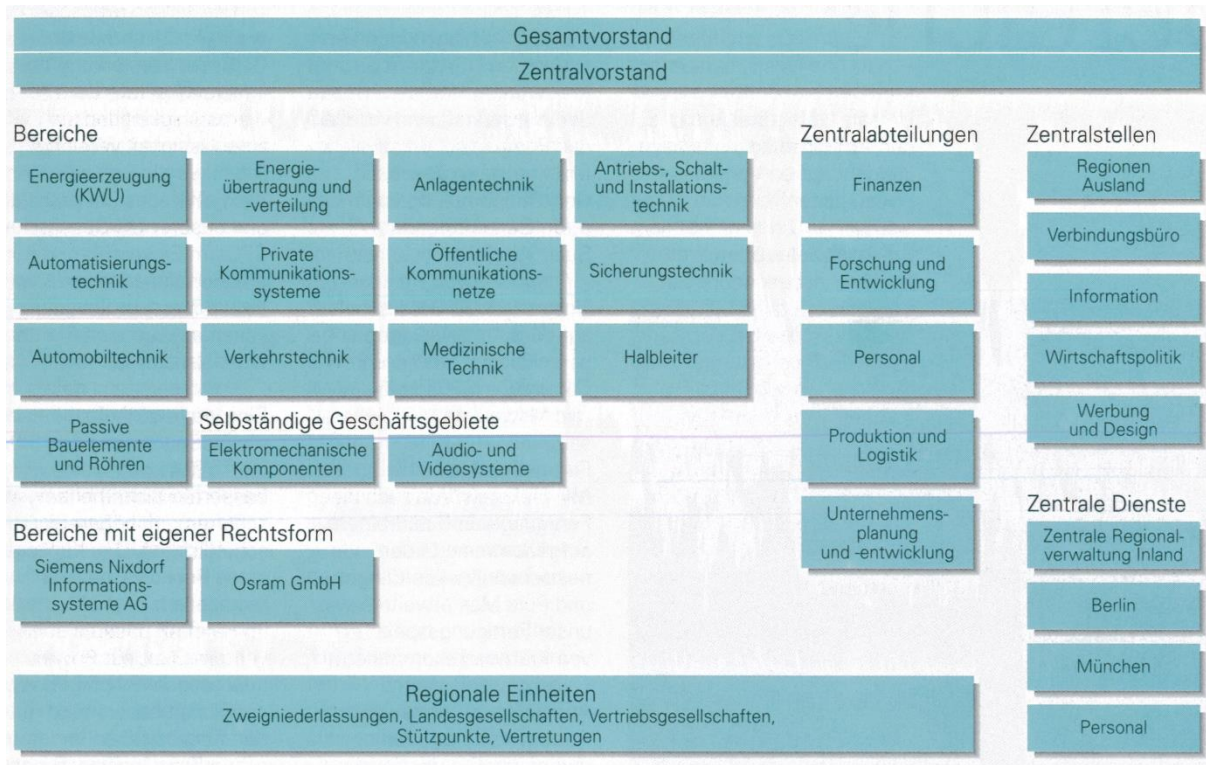


Abbildung 34: Organisationsstruktur der Siemens AG ab Geschäftsjahr 1988/89; Quelle: Siemens Jahresbericht 1991/92, S. 11.

HEINRICH VON PIERER löste 1992 KARLHEINZ KASKE als Vorstandsvorsitzenden ab. Nach den überwundenen Wirtschaftskrisen im Untersuchungszeitraum sollten von der Unternehmensleitung nun die Herausforderungen der stetig wachsenden Internationalisierung mit veränderten Faktor- und Gütermärkten gemeistert werden. VON PIERER wollte allerdings nicht, im Gegensatz zu Ericsson, den Konzern nur auf wenige Unternehmenssparten (wie beispielsweise dem Mobilfunk) konzentrieren, sondern Siemens weiter universell aufgestellt lassen. Er initiierte ein weiteres betriebliches Umstrukturierungsprogramm.⁷⁴⁹ Dessen Ziel war neben einer stärkeren Dezentralisierung und weiterer struktureller Veränderungen im Konzern auch der umfangreiche Ausbau der Innenfinanzierung zur Steigerung der Liquidität. Hinzu kamen ein

⁷⁴⁹ Der Bereich Peripherie- und Endgeräte wurde aufgelöst und der Bereich Daten- und Informationstechnik durch die Eingliederung von Siemens Nixdorf Informationssysteme AG (SNI, vormals Nixdorf Computer AG) gestärkt. SNI blieb im Konzern neben der Osram GmbH als selbstständige Gesellschaft erhalten. Vgl. Feldenkirchen, Siemens, 2003, S. 304.

aktives Portfoliomanagement von Unternehmensbeteiligungen und die Einführung der Siemens-Aktie an der New Yorker Börse. Außerdem sollte ein Umdenkprozess bei den Beschäftigten beginnen, womit Produkte und Servicedienstleistungen stärker mit den Bedürfnissen der Kunden in Einklang gebracht werden sollten.

Finanzlage des Konzerns

Die Bilanz- und Finanzpolitik von Siemens kann im ganzen Untersuchungszeitraum sowohl unter PLETTNER als auch unter KASKE damit als solide und konservativ zurückhaltend beschrieben werden. Die Expansion des Konzerns und langfristige Investitionen in das Anlagevermögen wurden durch eine stetig steigende Eigenkapitalbasis abgedeckt (siehe Abbildung 35).⁷⁵⁰ Die Solvabilität (Eigenkapitalquote) des Unternehmens lag deutlich über dem deutschen Industriedurchschnitt.⁷⁵¹

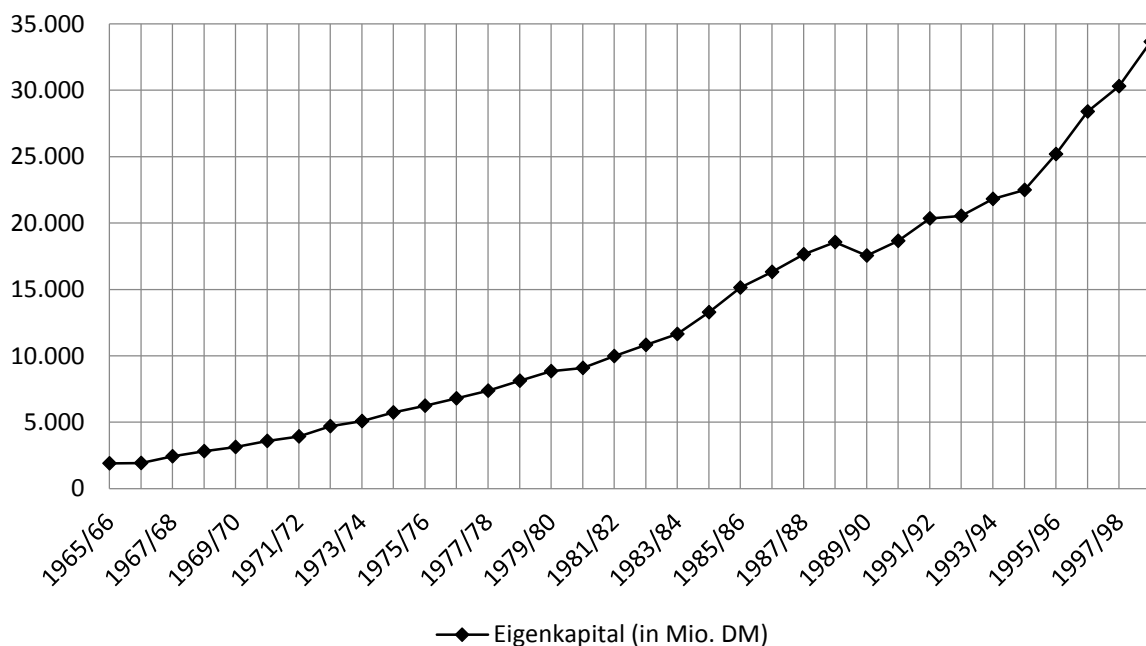


Abbildung 35: Entwicklung des Eigenkapitals (in Mio. DM) des Konzerns während der siebziger und achtziger Jahre; Datenquelle: Siemens Jahresberichte 1965/66 bis 1997/98.

⁷⁵⁰ Vgl. Feldenkirchen, Siemens, 2003, S. 357. Damit wurde vorbildlich die Goldene Bilanzregel des betrieblichen Rechnungswesens erfüllt, nach der langfristiges Vermögen (wie beispielsweise Anlagevermögen) auch langfristig finanziert werden soll. Erst in den neunziger Jahren kam es zu einem Rückgang der Deckung des langfristigen Anlagevermögens auf 91 bis 96 Prozent, 1996 sogar nur noch 60 Prozent.

⁷⁵¹ Vgl. Feldenkirchen, Siemens, 2003, S. 358 und Siemens Jahresberichte. Der Wert lag allerdings unter der Weltmarke von 40 Prozent.

Investitionen

Investitionen in Sachanlagen sowie in Forschung und Entwicklung hatten bei Siemens stets oberste Priorität. Daher wuchsen diese im Untersuchungszeitraum stetig an (siehe Abbildung 36): Zu Beginn der siebziger Jahre lagen die Bruttoinvestitionen in den Anlagebestand des Unternehmens bei rund einer Milliarde DM, zum Ende der achtziger Jahre sogar bei ca. 5,6 Milliarden DM. Der durchschnittliche Zuwachs der Anlageinvestitionen betrug beachtliche elf Prozent jährlich.⁷⁵² Auch die Investitionen in Forschung und Entwicklung legten kontinuierlich zu. Überschritten sie Mitte der siebziger Jahre mit 1,8 Mrd. DM bereits die Ausgaben der Anlageinvestitionen, so lagen sie zum Ende des Untersuchungszeitraums mit 7,9 Mrd. DM weiter deutlich darüber. Durchschnittlich zehn Prozent des Umsatzes wurden bei Siemens pro Jahr in Forschung und Entwicklung investiert.

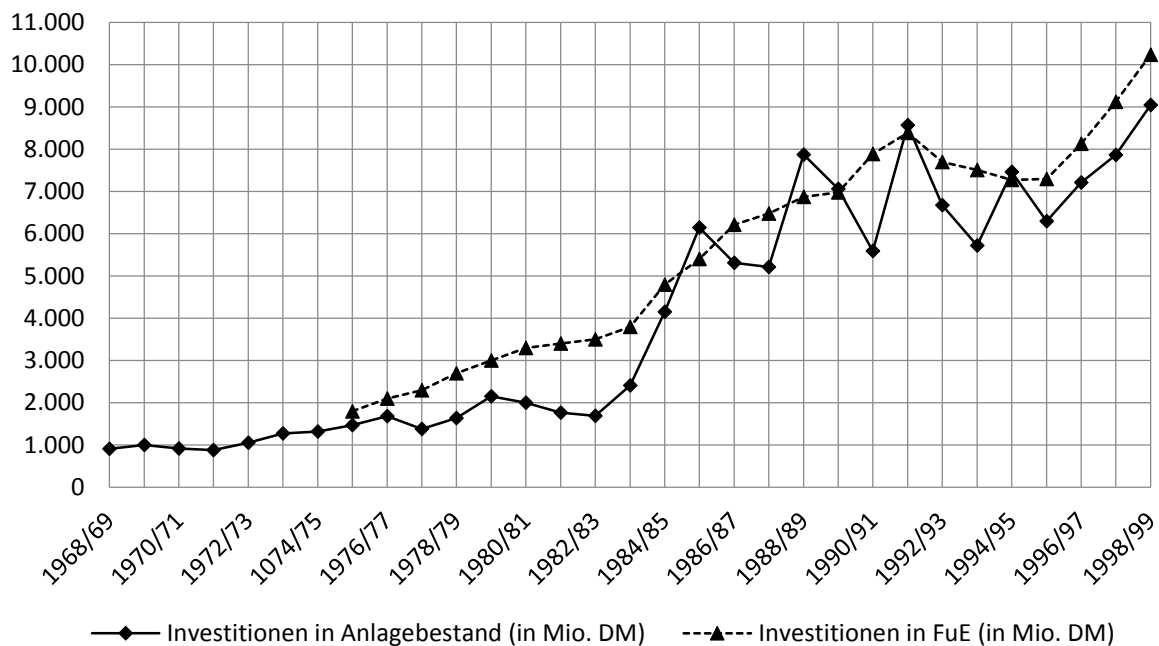


Abbildung 36: Investitionen in den Anlagebestand (in Mio. DM) sowie in Forschung und Entwicklung (in Mio. DM, Daten erst ab 1975/76 verfügbar) der Siemens AG in den siebziger und achtziger Jahren; Datenquelle: Siemens Jahresberichte 1968/69 bis 1998/99.

⁷⁵² Es ist hier allerdings darauf hinzuweisen, dass insbesondere zum Ende der achtziger Jahre die Investitionen in den Anlagebestand deutlich zurückgingen: um zehn Prozent im Geschäftsjahr 1989/90 und um sogar zwanzig Prozent im darauffolgenden Geschäftsjahr. Andererseits gab es beispielsweise 1985/86 und 1988/89 wieder Steigerungen um fast fünfzig Prozent.

4.4.3.2 Die Entwicklung des Unternehmens in den 1970er und 1980er Jahren aus personalwirtschaftlicher Sicht

Parallel zur Gewinn- und Umsatzentwicklung konnte Siemens ein stetiges Wachstum der Mitarbeiterzahlen vorweisen. Interessant ist aber nicht nur die trotz der Krisensituation stabile Beschäftigungsentwicklung, sondern auch die fortwährend umfassenden Investitionen in betriebliches Human- und Sozialkapital.

Beschäftigungsentwicklung

Siemens verzeichnete seit Ende des Zweiten Weltkrieges einen fortwährend steigenden Beschäftigungszuwachs. Durch kriegsbedingte Zerstörungen, Todesfälle und Vertreibungen hatte das Unternehmen zwar kurz nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs nur noch 40.000 Beschäftigte, doch in den boomenden Zeiten des Wiederaufbaus in der Bundesrepublik hatte sich diese Zahl 1950 bereits verdoppelt. Die Beschäftigtenzahl stieg (mit Ausnahme des relativ schwachen Geschäftsjahrs 1966/67) bis zum Beginn des Untersuchungszeitraums kontinuierlich um durchschnittlich sieben Prozent pro Jahr an. Zu dessen Beginn, im Geschäftsjahr 1970/71, beschäftigte Siemens 306.000 Arbeitskräfte (einschließlich aller Werksstudenten und den Mitarbeitern in Ausbildung, siehe Abbildung 37). Trotz des problematischen wirtschaftlichen Umfeldes stieg die Beschäftigtenzahl während der siebziger Jahre weiter an, wenn auch nicht mehr so stark wie zuvor. Im Geschäftsjahr 1979/80 hatte der Siemens-Konzern insgesamt 344.000 Beschäftigte und war damit einer der größten Arbeitgeber in der Bundesrepublik Deutschland.

In den 1980er Jahren war die Beschäftigtenentwicklung zwar deutlich volatiler, dennoch netto weiter ansteigend. Beim Übergang in die 1990er Jahre wurde schließlich der absolute Beschäftigungshöhepunkt bei 400.000 Mitarbeitern erreicht. Damit hatte Siemens per Saldo zum Ende dieses Dezenniums trotz aller Krisen und Umstrukturierungen einen Mitarbeiterzuwachs zu verzeichnen. In den darauffolgenden neunziger Jahren fielen die Mitarbeiterzahlen wieder, beispielsweise durch produktionstechnischen Veränderungen wie die Verringerung von Fertigungstiefen bzw. die Auslagerung von Teilen der Produktion sowie den Verkauf von Firmenbeteiligungen.

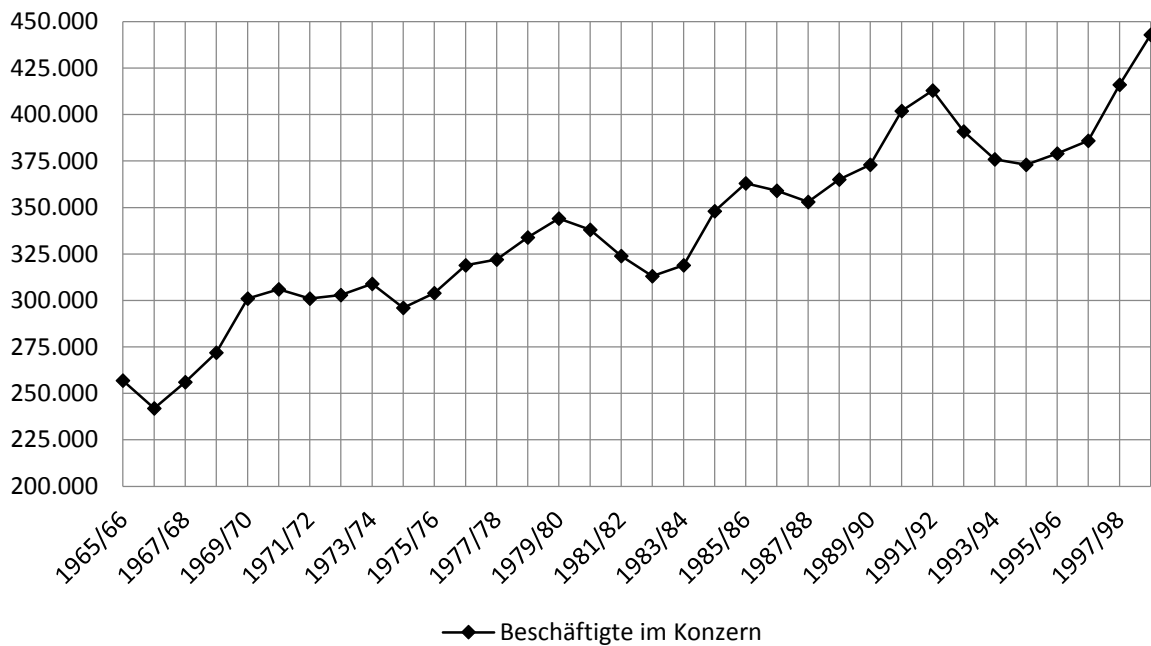


Abbildung 37: Beschäftigte im Siemens-Konzern in den sechziger, siebziger und achtziger Jahren; Datenquellen: Siemens Jahresberichte 1965/66 bis 1997/98 sowie SAA 10597: Jahresberichte Zentralbereich Personal, 1967-76; SAA 10589: Jahresberichte 1976/77 bis 1978/79 des Zentralbereichs Personal, 1977-1979; SAA 10599: Jahresberichte 1976/77 bis 1979/80 der Zentralstelle Führungskreis und Zentralstelle Personal, 1977-1980; SAA 11088: Belegschaftsberichte, 1921-80; SAA 10596: Belegschaftsstatistiken für 1962, 1973 und 1978, 1962-78.

Die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen von Produktionsstätten und Verwaltungseinheiten in Deutschland verlief bis zum Ende der sechziger Jahre analog zu der Entwicklung des Gesamtkonzerns, was hauptsächlich darauf zurückzuführen war, dass schließlich über achtzig Prozent der Mitarbeiter auch im Inland beschäftigt waren (siehe Abbildung 38).⁷⁵³ Ab Beginn des Untersuchungszeitraums sank der Anteil der Inlandsbeschäftigten ab, so dass in den neunziger Jahren nur noch sechzig Prozent aller Arbeiter und Angestellten bei Siemens in Deutschland eine Beschäftigung fanden.

⁷⁵³ Siehe SAA 12493: Organisation des Zentralbereichs Personal, 1946-85.

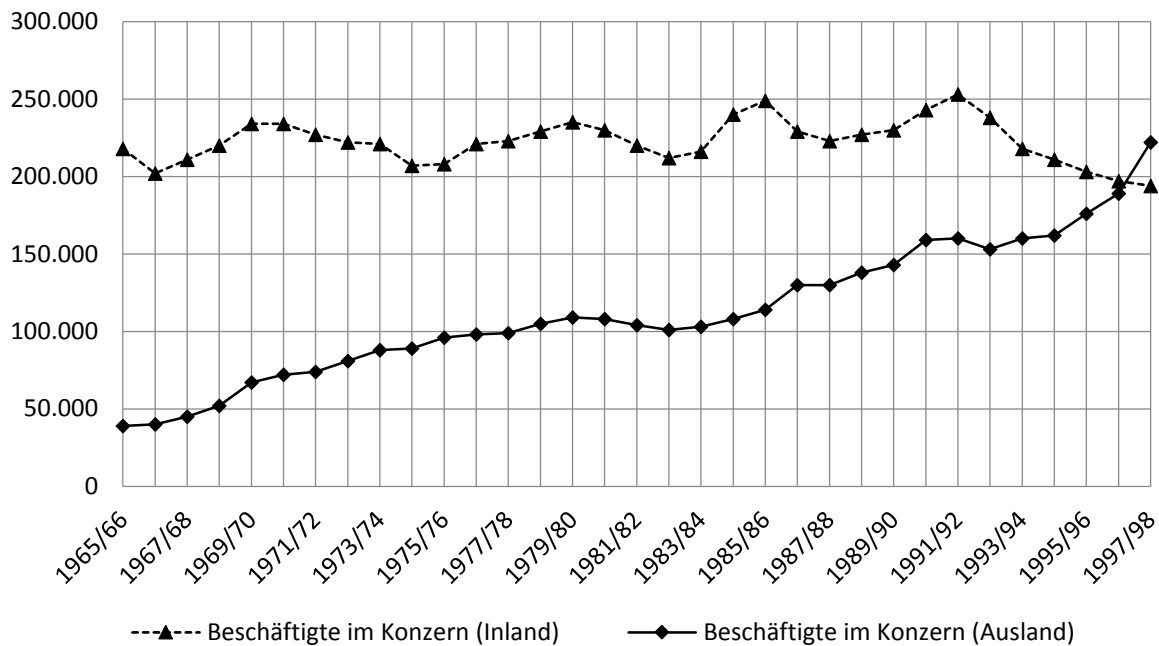


Abbildung 38: Anzahl Beschäftigte im Siemens-Konzern im Inland und im Ausland; Datenquellen: Siemens Jahresberichte 1965/66 bis 1997/98 sowie SAA 10597: Jahresberichte Zentralbereich Personal, 1967-76; SAA 10589: Jahresberichte 1976/77 bis 1978/79 des Zentralbereichs Personal, 1977-1979; SAA 10599: Jahresberichte 1976/77 bis 1979/80 der Zentralstelle Führungskreis und Zentralstelle Personal, 1977-1980.

In den 1980er Jahren schienen personelle Überkapazitäten in Bezug auf die schwierige Auftragslage spürbar und Personalreduzierungen vonnöten. Anders als bei anderen Unternehmen der Branche wurden Mitarbeiter allerdings nicht einfach entlassen.⁷⁵⁴ Mit Hilfe einer starken Branchengewerkschaft und dank einer guten partnerschaftlichen Zusammenarbeit der Unternehmensleitung mit den Betriebsräten wurden großzügige Sozialpläne entwickelt. Anpassungen in der Mitarbeiterzahl wurden meist durch Ausnutzung der natürlichen Fluktuation im Unternehmen mit der Vermeidung von Neueinstellungen erreicht. Oft gingen Mitarbeiter auch früher in den Ruhestand.⁷⁵⁵ Ihnen wurde dazu Abfindungen und ein gleitender Übergang mit, die staatlichen Transferzahlungen ergänzenden, Ruhestandsbezügen angeboten.⁷⁵⁶ Weitere Möglichkeiten in Zeiten eingeschränkter Beschäftigungsmöglichkeiten im Unternehmen waren der Abbau von Überstunden, die Einschränkung des Einsatzes von Leiharbeitskräften,

⁷⁵⁴ Problematisch ist in diesem Zusammenhang, dass Beschäftigte mit mehr als 25 Dienstjahren fast unkündbar waren.

⁷⁵⁵ Siehe SAA 12493: Organisation des Zentralbereichs Personal, 1946-85.

⁷⁵⁶ Mitarbeiter über 55 Jahre mit mindestens zwanzig Betriebsjahren konnten die letzten vier Betriebsjahre zu zwanzig Wochenstunden bei 75 Prozent der Bezüge weiterarbeiten. Siehe SAA 14.Lf 939: Soziale Leistungen, 1953-90 und SAA 12493: Organisation des Zentralbereichs Personal, 1946-85.

die Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitarbeitsplätze⁷⁵⁷ und die Umschulung von Mitarbeitern für andere Tätigkeitsbereiche. Hinzu kam eine geschickte Nutzung staatlich geförderter arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen, wie beispielsweise Kurzarbeit oder steuerlich optimierte Vorruhestandregelungen, die sich für Siemens als sehr vorteilhaft (und kostengünstig) erwiesen. Mit Hilfe all dieser Maßnahmen konnten Stammmitarbeiter im Untersuchungszeitraum, trotz der Krisen, weitgehend im Unternehmen gehalten werden. Das galt insbesondere für hochqualifizierte Mitarbeiter und Angestellte (teilweise in Führungspositionen), weniger für gering qualifizierte, einfache Arbeiter.⁷⁵⁸

Die enge Zusammenarbeit mit den Betriebsräten und den Gewerkschaften zahlte sich für Siemens aus, denn ideologische Auseinandersetzungen mit radikalen Gruppen gab es im Unternehmen kaum und Streiks bzw. Aussperrungen waren äußerst selten.⁷⁵⁹ Hohe Lohn- und Gehaltszahlungen sowie die umfassenden monetären wie sozialen Zusatzleistungen trugen zum Erhalt des Betriebsfriedens bei.⁷⁶⁰

Durch die angespannte wirtschaftliche Situation in den 1980er Jahren nahm der Mangel an Beschäftigungsmöglichkeiten im Konzern fortwährend zu. Personalentlassungen waren für die Unternehmensleitung weiterhin keine Lösungsmöglichkeit. Es wurden „weiche“ Maßnahmen bevorzugt, hier beispielsweise Werksschließungen im Ausland, Kurzarbeit⁷⁶¹ in den deutschen Fertigungsstätten, Kosteneinsparungen durch weitere Effizienzsteigerungen in den Arbeits- und Produktionsabläufen sowie eine stärkere Eigenfertigung von Vorprodukten. Der Vorstandsvorsitzende KARL-HEINZ KASKE hatte mit dieser Strategie zumindest zu Beginn seiner

⁷⁵⁷ Die Unternehmensleitung favorisierte Mitte der achtziger Jahre eine Verkürzung der betrieblichen Arbeitszeit durch eine Umwandlung aller 40-Stunden-Vollzeitarbeitsplätze in 32-Stunden-Teilzeitarbeitsplätze im ganzen Unternehmen. Dieser Vorschlag wurde allerdings von den Betriebsräten blockiert und später schließlich verworfen. Siehe Siemens Mitteilungen, 2/84, S. 32f.

⁷⁵⁸ Der Anteil gewerblicher Arbeiter gegenüber Angestellten sank von 1,7 zu 1 im Jahre 1970 auf 0,6 zu 1 im Jahre 1995. Siehe Feldenkirchen, Siemens, 2003, S. 365 und ergänzend SAA 10594: Bericht über ZP-Tagung 17./18.10.1978, 1978.

⁷⁵⁹ Siehe SAA 10575: Protokolle der Besprechungen zwischen Werksleitung, Personalabteilung und Betriebsrat, 1971-73.

⁷⁶⁰ Alleine zwischen den Jahren 1968 und 1973 gab es eine Lohnsteigerung von 45 bis 55 Prozent (je nach Lohnart), die deutlich über dem bundesdeutschen Schnitt lag. Zwischen 1973 und 1978 kamen weitere 48 bis 58 Prozent hinzu. Siehe SAA 11087: Dokumentation Zentralbereich Personal 1976/77 bis 1979/80, 1976-80, Kap. 14.1.

⁷⁶¹ Siehe SAA 14:Lb 439: Protokoll Sommerpressekonferenz in Brüssel vom 3.7.1987, 1986-87.

Amtszeit Erfolg, die betriebliche Beschäftigung stabil zu halten.⁷⁶² Erst in den 1990er Jahren wurden weitere personelle Reduzierungen notwendig.

Betriebliche Sozialpolitik als Sozialkapitalaufbaustrategie

Betriebliche Sozialpolitik hatte für Siemens ähnlich zu Ericsson bereits in den ersten Gründerjahren einen hohen Stellenwert. Investitionen in das soziale Kapital der Belegschaft war eine bedeutende Tradition, die auch im Untersuchungszeitraum konsequent fortgeführt wurde.⁷⁶³

Das Unternehmen war schon früh an der Verbesserung der Lebens- und Arbeitssituation aller Beschäftigten interessiert und bot zusätzlich zu den (bereits vergleichsweise überdurchschnittlich hohen) Löhnen und Gehältern viele ergänzende Sozialleistungen an, die Ende des 19. Jahrhunderts weithin als vorbildlich galten.⁷⁶⁴ 1872 wurde, lange vor einer staatlich organisierten Alterssicherung, die Siemens-Pensionskasse gegründet, die eine Versorgung älterer Mitarbeiter sichern sollte. Ergänzt wurde diese durch die Gründung einer Betriebskrankenkasse im Jahre 1908, die sich in den folgenden Jahren zu einer umfassenden Familienversicherung entwickelte. 1873 wurden bei Siemens bereits ein 9-Stunden-Arbeitstag sowie erste Gewinnbeteiligungsprogramme für einen Großteil der Belegschaft eingeführt.⁷⁶⁵

Früher stand bei den betrieblichen, sozialen Zusatzleistungen noch der caritative Gedanke im Vordergrund, also die Existenzsicherung des arbeitenden Menschen durch seinen Arbeitgeber, beispielsweise durch Vorsorge gegen Krankheit und Alter. Die staatlichen Leistungen wurden seitens Siemens jedoch als nicht ausreichend empfunden und deshalb für die Mitarbeiter aufgestockt. Mit diesen Zusatzleistungen – die als Investitionen in Sozialkapital verstanden wurden – wozu auch Sportvereinigungen⁷⁶⁶, Betriebsfeste, Erholungsreisen für Mitarbeiter, Wohnraumbeschaffung bzw. der betriebliche Wohnungsbau⁷⁶⁷ und eine Werkszeitschrift⁷⁶⁸

⁷⁶² Siehe Hermann Bößenecker: Auch Siemens zeigt Wirkung - Ein Jahr Kaske, in: Die ZEIT vom 22. Januar 1982, Nr. 4, S. 20.

⁷⁶³ Vgl. Karl Burhenne: Werner von Siemens als Sozialpolitiker, München 1932, S. 11ff.

⁷⁶⁴ Vgl. Burhenne, Sozialpolitiker, S. 71ff.

⁷⁶⁵ Vgl. Burhenne, Sozialpolitiker, S. 60ff.

⁷⁶⁶ Dazu beispielsweise SAA 13384: Freizeitgestaltung-Sport-Ruderverein, 1963-88 und SAA 13383: Ruderverein „Siemens“, 1935-75.

⁷⁶⁷ Dazu gehörte u.a. in der Vorkriegszeit der Aufbau der Siemensstadt bei Berlin. Siehe dazu Ribbe/Schäche, Siemensstadt.

⁷⁶⁸ Die Mitarbeiterzeitschrift „Siemens Mitteilungen“ (ab 1992 SiemensWelt) hatte eine Auflage von 300.000 bis 450.000 Exemplaren, diente der internen Kommunikation und bot auch eine Plattform für (natur-) wissenschaftliche Veröffentlichungen.

gehörten, sollte ein „Gefühl der Zusammengehörigkeit“⁷⁶⁹ im Unternehmen geweckt werden. Den Mitarbeitern wurden außerdem bereits seit vielen Jahren weitgehende Mitwirkungs- und Mitspracherechte gewährt.

Die soziale Fürsorge wurde in der Nachkriegszeit neben den Wohnungsbauprogrammen zur zweiten Hauptsäule der betrieblichen Sozialpolitik bei Siemens.⁷⁷⁰ Damit entwickelte sich das Unternehmen zu einer Art Staat im Staate. Viele (pekuniäre) Leistungen lagen weit über den Möglichkeiten des deutschen Sozialsystems. Krankenpflege sowie Kur-, Erholungs- und Kinderheime für alle Mitarbeiter waren ein wichtiger Bestandteil dieser Säule. Zur Gesundheitsvorsorge der Mitarbeiter und Sicherstellung der hohen Standards zur Arbeitssicherheit standen im Unternehmen fast fünfzig hauptberufliche Betriebsärzte zur Verfügung.⁷⁷¹ Hinzu kamen unentgeltlich Präventivmaßnahmen (wie Impfungen oder Röntgenuntersuchungen), Notfallmaßnahmen, Rehabilitationsmaßnahmen (wie die Wiedereingliederung nach Unfällen und langen Erkrankungen), firmeneigene Kurplätze, Zuschüsse für Werksküchen und die Sportförderung⁷⁷². Außerdem bot die Siemens-Betriebskrankenkasse im Vergleich zu den Allgemeinen Ortskrankenkassen einen äußerst günstigen Beitragssatz für gesetzlich versicherte Beschäftigte an.⁷⁷³ Weiterhin gab es bei Siemens für alle Beschäftigten eine umfassende Sozialberatung, d.h. Betreuung der Mitarbeiter bei persönlichen Problemen, Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge, Betreuung von Jugendlichen und Gastarbeitern sowie eine großzügige Unterstützung bei Notfällen durch individuelle finanzielle Beihilfen.

Ein weiterer integraler Bestandteil der betrieblichen Sozialpolitik war neben den Gesundheits- und Sozialleistungen die beitragsfreie Siemens-Altersfürsorge. Sie stellte eine wichtige Ergänzung zu den Ansprüchen aus der gesetzlichen Rente dar. Ehemalige Siemens-Mitarbeiter erhielten damit im Schnitt acht bis zwanzig Prozent höhere Bezüge zusätzlich zur gesetzlichen

⁷⁶⁹ Conrad Matschoß: Werner Siemens - Ein kurzgefasstes Lebensbild nebst einer Auswahl seiner Briefe, Berlin 1916, S. 153.

⁷⁷⁰ Vgl. Feldenkirchen, Siemens, 2003, S. 371ff.; Weiher/Goetzeler, Weg, S. 155.; SAA 17438: Unterlagen Betriebliche Altersversorgung. Materialien/Regelungen/Richtlinien zur Alters- und Hinterbliebenenversorgung, 1975-86.

⁷⁷¹ Siehe SAA 14.Lf 939: Soziale Leistungen, 1953-90.

⁷⁷² Vom Unternehmen wurden 350 Sport- und Freizeitclubs an 40 Standorten unterstützt. Siehe SAA 14.Lf 939: Soziale Leistungen, 1953-90.

⁷⁷³ Der SBK wurde im Unternehmen zur Pflichtkrankenkasse für alle gesetzlich sozialversicherten Mitarbeiter. Ihr Beitragssatz lag durch Subventionen seitens Siemens deutlich niedriger als bei den Ortskranken- und Ersatzkassen. Siehe SAA 14.Lp 147: Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen. Broschüren über Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen - Eine Zusammenstellung von Informationen ab 1974, 1974-82 und ergänzend SAA 10593: Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen, 1977.

Rente.⁷⁷⁴ Gerade im Untersuchungszeitraum wurde der Ausbau der betrieblichen Pensionskasse forciert, immer mehr Mitarbeitern wurden steigende Leistungen gewährt. Die Bezüge aus der betrieblichen Pensionskasse stiegen zwischen 1956 und 1967 um insgesamt 35 Prozent, bis 1976 sogar um insgesamt 85 Prozent.⁷⁷⁵

Siemens verstand die Vermögensbildung seiner Mitarbeiter – neben einen nicht ganz unwesentlichen Beitrag zur Innenfinanzierung des Konzerns – als sozialpolitische Aufgabe. Unter dem Schlagwort „Vermögensbildung durch Aktienbesitz“ wurden Aktien der Siemens AG rabattiert und entgeltfrei an alle Mitarbeiter ausgegeben; im Geschäftsjahr 1971/72 kauften 49.000 Mitarbeiter und Pensionäre insgesamt 270.000 Aktien im Wert von 13 Mio. DM.⁷⁷⁶ Fünf Jahre später waren es bereits 71.500 Mitarbeiter und Pensionäre.⁷⁷⁷ Zu Beginn der 1980er Jahre nahm fast die Hälfte der Belegschaft dieses Angebot in Anspruch.⁷⁷⁸ Im Geschäftsjahr 1982/83 kam es zu einer Neuregelung und einer stärkeren Differenzierung bei den anspruchsberechtigten Beschäftigten. Aktienaussgaben wurden nun klarer von bereits tariflich festgelegten Sonderzahlungen abgegrenzt.

Siemens bot seiner Belegschaft neben den sozialen Zusatzleistungen noch eine Vielzahl weiterer Bindungs- und Motivationsinstrumente an: Seit 1950 wurden beispielsweise Gewinnbeteiligungsprämien gezahlt.⁷⁷⁹ Die Prämie bestand aus einer (geringen) Barzahlung und einer Aktienbeteiligung womit die Beschäftigten so am Produktivkapital des Unternehmens beteiligt wurden. Im Geschäftsjahr 1950/51 wurde dann diese Prämie in eine Aktien-Erfolgsbeteili-

⁷⁷⁴ Zur herausragenden Bedeutung der betrieblichen Altersfürsorge bei Siemens siehe Homburg, Rationalisierung, S. 642.

⁷⁷⁵ Vgl. Weiher/Goetzeler, Weg, S. 154 und SAA 14.Lp 147: Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen. Broschüren über Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen - Eine Zusammenstellung von Informationen ab 1974, 1974-82. Im gleichen Zeitraum (1958 bis 1973) hatten sich die Lebenshaltungskosten um lediglich 60 Prozent erhöht. 1969/70 erhielten 33.000 Pensionäre die Siemens-Altersfürsorge, 1972/73 bereits 43.000.

⁷⁷⁶ Siehe Siemens Jahresbericht 1971/72.

⁷⁷⁷ Siehe Siemens Jahresbericht 1973/74 und SAA 12136: Aktienaussgabe Geschäftsjahr 1975/76, 1975-76.

⁷⁷⁸ Siehe Siemens Jahresbericht 1979/80 und SAA 37.Ln 566: Vortragsfolien Siemens aktuell, 1985. 1969 konnten Siemens-Mitarbeiter Aktien zum Vorzugspreis von 156 DM kaufen. Ein Mitarbeiter, der alle Möglichkeiten genutzt hatte, besaß 1983 99 Siemens-Aktien, was (ohne Veränderung des Aktienkurses) etwa 15.000 DM entsprach.

⁷⁷⁹ Werner von Siemens zahlte seinen Mitarbeitern eine so genannte „Inventurprämie“, die er persönlich am Weihnachtsabend verteilte. Da war Mitarbeiterzahl noch überschaubar, und sie sollten am Resultat der Firma partizipieren. 1926 wurde die Prämie unter Carl Friedrich von Siemens als „Abschlussprämie“ neu belebt und hatte bis Ende des Zweiten Weltkriegs Bestand.

gung umgeändert, deren Auszahlungshöhe sich am Jahresgewinn und den Dividendenzahlungen des Unternehmens orientiert.⁷⁸⁰ Ende der 1950er Jahre erfolgten wieder hohe Auszahlungen in Form von Geldmitteln.⁷⁸¹ Ab 1968 erhielt fast die komplette Belegschaft eine Erfolgsbeteiligung, deren Höhe nun zusätzlich an die Betriebszugehörigkeit gekoppelt wurde.⁷⁸² Hinzu kam ab 1969 (in Ergänzung zu tarifvertraglichen Vereinbarungen) ein freiwilliges jährliches steuer- und sozialversicherungsfreies Weihnachtsgeld in Höhe von etwa 100 DM.⁷⁸³

Ein bereits im 19. Jahrhundert rudimentär vorhandenes Vorschlagswesen wurde zu Beginn der 1980er Jahre umfassend ausgebaut und für alle Mitarbeiter zugänglich gemacht.⁷⁸⁴ Es sollte dazu dienen, durch Mitdenken und Mitarbeit die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu verbessern, damit die Arbeitssicherheit zu erhöhen und schließlich die betriebliche Zusammenarbeit zu fördern. Es sollte so der Belegschaft eine Gestaltungsmöglichkeit am Unternehmen gegeben werden. Die Konzernleitung nannte es „aktive Motivation durch Mitgestaltung“⁷⁸⁵. Zu Beginn der achtziger Jahre waren bereits über 49.000 Verbesserungsvorschläge eingereicht worden, wovon knapp die Hälfte mit großzügigen Prämien bedacht wurden.⁷⁸⁶ Zum Ende der 1980er Jahre war die Zahl von 100.000 Verbesserungsvorschlägen überschritten und Siemens hatte damit über 80 Mio. DM eingespart.⁷⁸⁷

1984 löste Siemens seine starre betriebliche Arbeitszeitregelung auf: Zum ersten Mal in der Firmengeschichte wurden differenzierte und flexible Arbeitszeiten für die Mehrheit der Mitarbeiter eingeführt.⁷⁸⁸ Die individuelle Arbeitszeit des Einzelnen wurde von der betrieblichen Arbeitszeit entkoppelt, damit waren erstmals Formen von Halbzeit- und Teilzeitbeschäftigung

⁷⁸⁰ Siehe SAA 14.Lp 147: Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen. Broschüren über Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen - Eine Zusammenstellung von Informationen ab 1974, 1974-82.

⁷⁸¹ Im Geschäftsjahr 1975/6 wurden beispielsweise 214 Mio. DM an die Mitarbeiter als Erfolgsbeteiligung ausgeschüttet, das entsprach durchschnittlich 1.214 DM pro Mitarbeiter. Siehe SAA 10593: Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen, 1977.

⁷⁸² Eine anteilige Beteiligung wurde bei unterjähriger Beschäftigung und Teilzeitarbeit gezahlt. Siehe SAA 14.Lp 147: Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen. Broschüren über Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen-Eine Zusammenstellung von Informationen ab 1974, 1974-82.

⁷⁸³ Siehe SAA 14.Lp 147: Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen. Broschüren über Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen - Eine Zusammenstellung von Informationen ab 1974, 1974-82.

⁷⁸⁴ Erste Anfänge eines Vorschlagswesens gab es bei Siemens bereits 1910. Siehe SAA 14.Lp 147: Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen. Broschüren über Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen - Eine Zusammenstellung von Informationen ab 1974, 1974-82.

⁷⁸⁵ Siehe Siemens-Jahresbericht 1986/87, S. 9.

⁷⁸⁶ Siehe SAA 14.Lf 939: Soziale Leistungen, 1953-90.

⁷⁸⁷ Siehe Siemens-Jahresbericht 1990/91 und SAA 14.Lf 939: Soziale Leistungen, 1953-90.

⁷⁸⁸ Siehe Siemens-Jahresbericht 1982/83 und ergänzend Siemens Mitteilungen, März 1982, S. 22.

für alle Beschäftigten (insbesondere für Frauen) möglich.⁷⁸⁹ Im Geschäftsjahr 1986/87 verringerte Siemens sogar die betriebliche Wochenarbeitszeit stärker als es der neue Tarifvertrag der Gesamtbranche eigentlich vorsah, womit das Unternehmen im Rahmen der Arbeitszeitregelung erneut seinen Mitarbeitern entgegen kam.⁷⁹⁰ Außerdem wurden die Beschäftigungs- und Entlohnungsbedingungen von Arbeiter und Angestellten schrittweise angeglichen.

Auch im Untersuchungszeitraum blieb Siemens trotz harter Lohnkämpfe und starker Lohnsteigerungen seit Ende der 1960er Jahre seinen ergänzenden sozialen Leistungen weiter treu.⁷⁹¹ Sie wurden sogar noch weiter ausgebaut: Es gab firmeneigene Kindertagesstätten, Fahrgeldzuschüsse und Sonderleistungen für Jubilare, die beispielsweise ihr 25., 40. oder 50. Dienstjubiläum feierten. Abschließend ist noch zu ergänzen, dass sich Siemens auch in der Förderung von Kunst und Kultur etablierte. Dazu wurde u.a. das Kommunikationsforum „SiemensForum“ eingerichtet und jährlich der Ernst-von-Siemens-Musikpreis verliehen.

Bei Siemens kam es in den 1970er Jahren ähnlich den beiden anderen analysierten Unternehmen zu einer Diskussion über die „Humanisierung der Arbeitswelt“.⁷⁹² Im Mittelpunkt stand

⁷⁸⁹ Siehe SAA 11057: ZSF-Jahresbericht, 1979/80 und ergänzend SAA 14.Lp 147: Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen. Broschüren über Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen - Eine Zusammenstellung von Informationen ab 1974, 1974-82. Die Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeit (die Betriebs-/Maschinenlaufzeit betrug durchschnittlich 50 Stunden pro Woche, die individuelle Arbeitszeit der Mitarbeiter betrug nur noch 38,5 Stunden pro Woche) in knapp der Hälfte der Betriebe für zwei Drittel aller Arbeitnehmer brachte den Mitarbeiter zwar mehr Flexibilität, dem Unternehmen aber einen stark erhöhten Planungsaufwand.

⁷⁹⁰ In tarifpolitischer Hinsicht wurde Neuland betreten: Erstmals wurde keine abschließende Regelung durch einen Tarifvertrag getroffen, sondern die konkrete Reduzierung der Arbeitszeit erfolgte durch eine Vereinbarung zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat. Der Betriebsrat setzte mit den Arbeitszeitverkürzungen als Instrument zum Abbau von Arbeitslosigkeit gegenüber der Unternehmensleitung durch, die eher in der Flexibilisierung der Arbeitszeit eine Beschäftigungswirkung sah. Siehe SAA 14.Lp 147: Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen. Broschüren über Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen - Eine Zusammenstellung von Informationen ab 1974, 1974-82.

⁷⁹¹ Siehe SAA 12491: Protokolle Vorstandsausschuss für Personal- und Sozialpolitik (ZP-Besprechungen), 1966-70 und SAA 11057: ZSF-Jahresbericht, 1979/80. In der Metallindustrie erhöhten sich die Löhne zwischen 1965 und 1969 um 18 Prozent. Die Forderungen der Gewerkschaften Anfang 1966 nach Reduzierung der Arbeitszeit und das neue Lohnfortzahlungsgesetz ab 1970 führten zu weiteren großen (indirekten) Lohnerhöhungen (um die 8 Prozent). Hinzu kamen in den siebziger Jahren weitere Forderungen wie beispielsweise höhere tarifliche Leistungszulagen, neue Mutterschutzregelungen, Unkündbarkeit älterer Arbeitnehmer, Bezahlung Ausfallzeiten am 24. und am 31. Dezember, Erhöhung der Vermögenswirksamen Leistungen, Erhöhung der Zuschläge beispielsweise für Nacht- und Schichtarbeit sowie Forderungen einer Erhöhung der Tariflöhne zwischen 12 und 15 Prozent. Auch in den achtziger Jahren kamen weitere finanzielle Belastungen im Personalbereich hinzu: Die Tarifrunde 1980 verteuerte den Personalaufwand um 6,2 Prozent. Ergänzend SAA 10598: Jahresberichte 1976/77 bis 1978/79: Probleme und wichtige Ereignisse, 1976-79 und SAA 10599: Jahresberichte 1976/77 bis 1979/80 der Zentralstelle Führungskreis und Zentralstelle Personal, 1977-80.

⁷⁹² Siehe SAA 10593: Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen, 1977. Bezüglich der Zusammenarbeit mit den deutschen Gewerkschaften siehe ergänzend Alfred Kieser: Human-Relations - Bewegung und Organisationspsychologie, in: Alfred Kieser/Mark Ebers (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart 2006, S. 133-168,

auch hier die menschengerechte Gestaltung der betrieblichen Arbeitswelt. Darunter wurden beispielsweise eine Verbesserung von Arbeitsinhalten, eine Vergrößerung individueller Aufgabenbereiche, die Bildung von teilautonomen (Klein-) Gruppen, eine gezielte Höherqualifizierung, eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung sowie ein fähigkeits- und bedürfnisgerechter Personaleinsatz verstanden. Viele dieser Vorschläge von Beschäftigten und Gewerkschaften wurden im Unternehmen umgesetzt, beispielsweise durch die Schaffung von Gruppenarbeitsplätzen oder teilautonomen Gruppen. Darüber hinaus sollten durch eine gezielte Weiterbildung von Mitarbeitern in leitenden Positionen deren „Problemlösungskompetenzen und Kreativitätspotentiale“⁷⁹³ ausgeschöpft werden.

Humankapitalaufbastrategien

Der Aufbau von Humankapital durch eine umfassende, betriebszentrierte Ausbildung und einer Vielzahl an beruflichen Weiterqualifizierungsmöglichkeiten für alle Mitarbeiter war für Siemens neben der betrieblichen Sozialpolitik schon lange eine der wichtigsten Beschäftigungsstrategien. Bereits seit 1891 existierte (lange vor einem staatlich-institutionalisierten Verfahren) ein Ausbildungssystem für Stammhauslehrlinge, und seit 1893 wurden Mitarbeiter in einzelnen Bereichen gezielt fortgebildet.⁷⁹⁴ Als universelles und innovatives Unternehmen der Elektroindustrie war ein großer Humankapitalstock mit vielen hochqualifizierten Beschäftigten gerade in Krisenzeiten für Siemens besonders wichtig – diese Strategie wurde auch im Untersuchungszeitraum beibehalten.⁷⁹⁵ Das Unternehmen verfolgte mit seiner betriebszentrierten Lehrlingsausbildung in jenen wirtschaftlich problematischen Jahren eine intensive Personalentwicklung und einen systematischen Humankapitalaufbau.

Siemens bot jungen Menschen ein weites Angebot an gewerblichen, kaufmännischen und technischen Ausbildungsberufen und Betriebspraktika an.⁷⁹⁶ Dabei bildete das Unternehmen

hier: S. 164ff. und Paul Oehlke: Arbeitspolitik zwischen Tradition und Innovation - Studien in humanisierungspolitischer Perspektive, Hamburg 2004.

⁷⁹³ Tremper, Grundzüge, S. 18.

⁷⁹⁴ Siehe SAA 14.LS 795: Wolfgang von Groote - Die Sozial- und Personalpolitik des Hauses Siemens 1847-1975.

⁷⁹⁵ Vgl. Feldenkirchen/Posner, Siemens-Unternehmer, S. 104.

⁷⁹⁶ Siehe SAA 17445: Aus- und Weiterbildungswesen. Staatliche Einrichtungen der Berufsbildung, 1945-88 und SAA 17447: Aus- und Weiterbildungswesen. Arbeitsgemeinschaft Schule und Wirtschaft-Betriebspraktika, 1959-82.

grundsätzlich über seinen eigenen Bedarf aus.⁷⁹⁷ Hinzu kamen vielfältige Weiterbildungsangebote, die nicht auf einzelne Mitarbeitergruppen beschränkt waren. Zu Beginn der 1970er Jahre befanden sich durchschnittlich 11.000 junge Menschen im Konzern in einer Ausbildung und weitere 30.000 Mitarbeiter in betrieblichen Weiterbildungskursen.⁷⁹⁸ Der finanzielle Aufwand für den Aus- und Weiterbildungsbereich betrug zu jenem Zeitpunkt bereits 100 Mio. DM jährlich, wobei zwei Drittel auf die Ausbildung und Betriebspraktika sowie das restliche Drittel auf die Weiterbildungsaktivitäten entfielen.⁷⁹⁹ Beim Übergang in die achtziger Jahre wurden bereits 460 Mio. DM für betriebliche Aus- und Weiterbildung ausgegeben, wovon alleine 195 Mio. DM auf die Berufsausbildung entfielen.⁸⁰⁰ Zu Beginn der 1990er Jahre befanden sich durchschnittlich 12.210 junge Leute in einer betrieblichen Ausbildung.⁸⁰¹ Die Ausgaben des Unternehmens lagen in diesem Bereich bei 280 Mio. DM und für die Weiterbildung der Mitarbeiter bei weiteren 410 Mio. DM.⁸⁰² Der finanzielle Aufwand für diesen Bereich war während des Untersuchungszeitraums kontinuierlich angestiegen, was sich auch aus den Zahlen des gesamten Personalaufwands ablesen lässt (siehe Abbildung 39).

⁷⁹⁷ Siemens beteiligte sich damit auch an der von der Bundesrepublik Deutschland initiierten Initiative zum Abbau von Jugendarbeitslosigkeit. Siehe dazu Siemens-Jahresbericht 1976/77, S. 11 und Siemens Mitteilungen, Februar 1983, S. 9.

⁷⁹⁸ Siehe Siemens-Jahresbericht 1969/70, SAA 14910: Aus- und Weiterbildungswesen. Allgemeines, Übersicht und Rundschreiben, 1961-88; SAA 14.Lr 492: Siemens-Ausbildungswesen, 1969-75.

⁷⁹⁹ Siehe Siemens-Jahresbericht 1970/71; SAA 14910: Aus- und Weiterbildungswesen. Allgemeines, Übersicht und Rundschreiben, 1961-88; SAA 17447: Aus- und Weiterbildungswesen. Arbeitsgemeinschaft Schule und Wirtschaft-Betriebspraktika, 1959-82.

⁸⁰⁰ Siehe Siemens-Jahresbericht 1979/80 und Siemens Mitteilungen, Oktober 1980, S. 16.

⁸⁰¹ Siehe Siemens-Jahresbericht 1990/91.

⁸⁰² Siehe SAA 14910: Aus- und Weiterbildungswesen. Allgemeines, Übersicht und Rundschreiben, 1961-88.

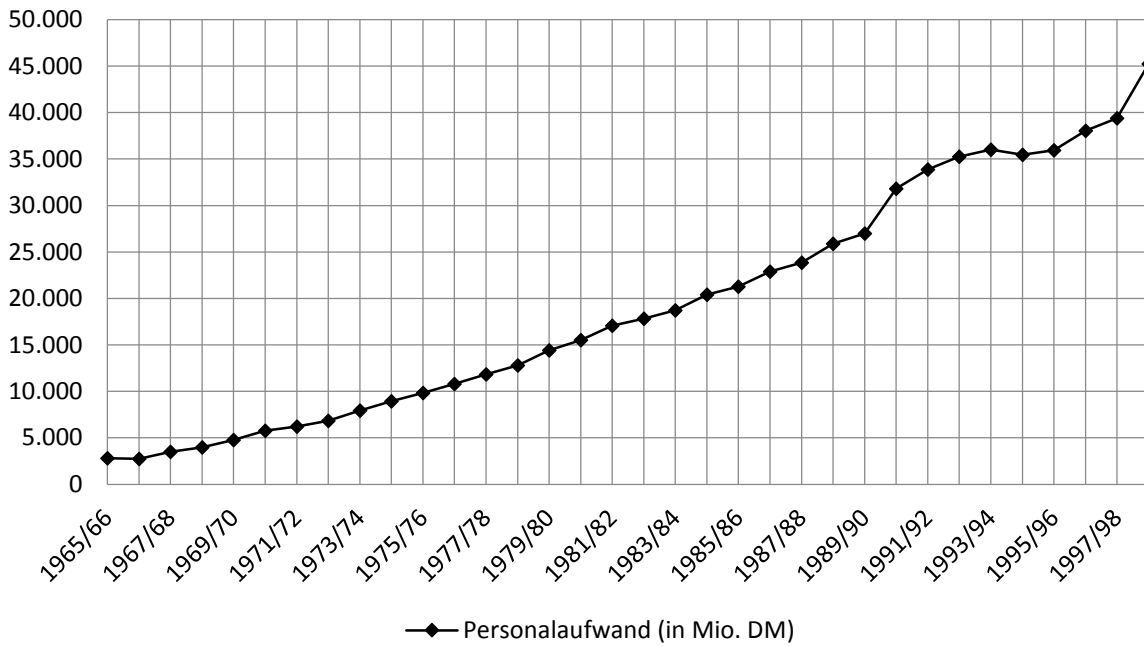


Abbildung 39: Personalaufwand (in Mio. DM) der Siemens AG in den siebziger und achtziger Jahren; Datenquellen: Siemens Jahresberichte 1965/66 bis 1997/98.

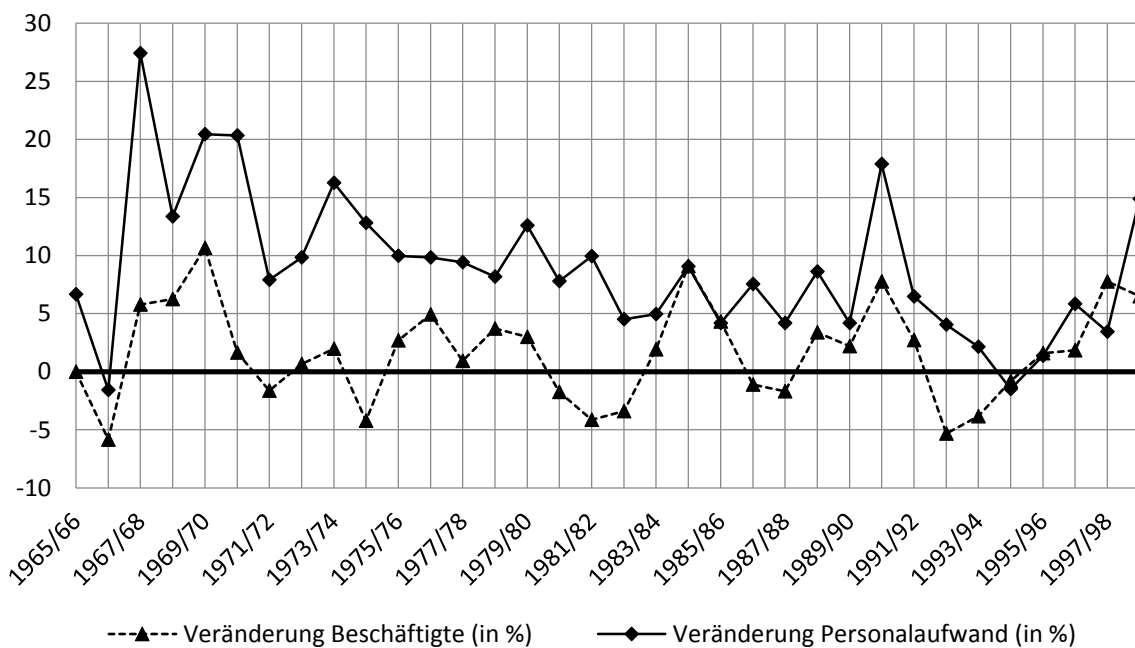


Abbildung 40: Veränderung Personalaufwand im Vergleich zur Veränderung Anzahl der Beschäftigten (jeweils in Prozent) der Siemens AG im Laufe der siebziger und achtziger Jahre; Datenquellen: Siemens Jahresberichte 1965/66 bis 1997/98.

Setzt man die jährliche Veränderung des Personalaufwandes in Relation zur jährlichen Veränderung der Mitarbeiterzahlen, so zeigt sich, dass der Zuwachs des Personalaufwandes deutlich

höher lag (siehe Abbildung 40) – das bedeutete, dass Siemens wesentlich mehr in seine Mitarbeiter investierte, als deren absolute Zahl zunahm.

Die Beschäftigungsstruktur von Siemens erlebte durch die Veränderungen in der Arbeitswelt im Laufe der 1970er und 1980er Jahre einen starken Wandel, was sich auch in der Mitarbeiterstruktur widerspiegelte (siehe Tabelle 12): Es wurden immer weniger an- und ungelernete gewerbliche Arbeiter gesucht, dafür aber umso mehr technische und kaufmännische Angestellte.⁸⁰³ Mitte der 1980er Jahre betrug der Anteil der an- und ungelerten Arbeiter nur noch knapp die Hälfte gegenüber dem Beginn der 1960er Jahre.⁸⁰⁴ Hintergrund dieses Wandels waren nicht nur eine zunehmende Informatisierung, Mechanisierung und Automatisierung in der Fertigung sondern auch Veränderungen in der Angebots- und Produktstruktur (beispielsweise die Herstellung höherwertiger und anspruchsvoller Produkte oder ein zunehmendes Angebot an ergänzenden Dienstleistungen wie Wartungen oder Beratung).

	1962	1976	1981
Kfm. Tätige (einschließlich Sekretärinnen und Schreibkräfte)	15,0	17,0	20,0
Technisch Tätige (einschließlich Meister)	18,0	28,0	35,0
Facharbeiter	23,0	21,0	26,0
An- und ungelernete Arbeiter	44,0	34,0	19,0

Tabelle 12: Mitarbeiterstruktur der Siemens AG (Anteile in Prozent) in den Jahren 1962, 1976 und 1981; Datenquellen: SAA 10593: Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen, 1977 und SAA 14/Lp200: Dokumentation Personal- und Bildungspolitik, 1971-81.

Der Bereich Aus- und Weiterbildung rückte bei Siemens besonders seit den 1960er Jahren durch den in der Bundesrepublik spürbar werdenden Mangel an Fachkräften (besonders Ingenieure) in den Mittelpunkt.⁸⁰⁵ Die Unternehmensleitung von Siemens empfand das staatliche Bildungssystem in der Bundesrepublik Deutschland für die Vorbereitung besonders in den

⁸⁰³ Siehe SAA 14.Lf 939: Soziale Leistungen, 1953-90. Ergänzend Gerd Bucerius: Eine vergessene Minderheit. Intelligenzquotient und Arbeitslosigkeit - Die Technik zerstört die Arbeitsplätze für Ungelernte, in: Die ZEIT vom 7. Oktober 1977, Nr. 41, S. 30.

⁸⁰⁴ Siehe SAA 14.Lp 147: Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen. Broschüren über Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen - Eine Zusammenstellung von Informationen ab 1974, 1974-82.

⁸⁰⁵ Siehe SAA 12493: Organisation des Zentralbereichs Personal, 1946-85; SAA 12491: Protokolle Vorstandsausschuss für Personal- und Sozialpolitik (ZP-Besprechungen), 1966-70; SAA 14.La 829: Arbeitsmarkt und Beschäftigung. Zeitungsartikel zum Arbeitsmarkt und zur Beschäftigungsentwicklung, 1977-2000. Ergänzend dazu ein Artikel in der Frankfurter Allgemeine Zeitung (o.V.) vom 25. Juli 1977: „Es wächst zu wenig nach“ und o.V.: Mehr Mädchen sollen Ingenieur werden, in: Süddeutsche Zeitung vom 13. August 1980.

technischen Berufen als unzureichend, um neuen technologischen Entwicklungen zu begegnen.⁸⁰⁶ Daher wurden die betrieblichen Ausbildungsmöglichkeiten innerhalb des Konzerns noch intensiviert.⁸⁰⁷ Bereits seit den fünfziger Jahren waren Lehrwerkstätten, Werksberufsschulen, Stammhauslehre und Meisterkurse ein fester Bestandteil der beruflichen Ausbildung bei Siemens. Diese wurden 1971 durch werkseigene Bildungszentren ergänzt.⁸⁰⁸ Zusätzlich wurden in zahlreichen Schulungen immer mehr Mitarbeiter weitergebildet, um ihr Wissen an die Veränderungen durch den technologischen Wandel (beispielsweise die Ablösung der Elektromechanik durch die Elektronik) anzupassen. Das zeigte die hohe Bedeutung von Humankapitalinvestitionen im Konzern.

Auch über eine intensive und individuelle Personalförderung der Beschäftigten wurde Humankapital bei Siemens aufgebaut. Allen Mitarbeitern im Unternehmen sollen die Aufstiegsmöglichkeiten eines großen Konzerns und eine langfristige Planung ihrer individuellen Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden. Dazu wurden bereits Ende des 19. Jahrhunderts Mitarbeiterbeurteilungen zur Überprüfung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft genutzt. Ziel der Mitarbeitergespräche war eine bessere Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, eine bessere Festlegung von Arbeitszielen und von Entwicklungsmöglichkeiten, ein besseres Vertrauen bzw. eine intensivere Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern sowie eine Steigerung der Identifikation und der Motivation mit dem Unternehmen. Der Förderung der Zusammenarbeit im Unternehmen wurde höchste Priorität gegeben. Vorgesetzte wurden zunehmend zu unterstützenden *coaches*, was eine höhere fachliche und soziale Kompetenz der Führungskräfte sowie ein besseres vernetztes Denken und Agieren erforderte. Die Führungsaufgaben passten sich bei Siemens den sich wandelnden betrieblichen Erfordernissen an. Bereichsübergreifende Arbeitsabläufe, Projekt- und Teamarbeit und ein zunehmender Anteil an hochqualifizierten Mitarbeitern erforderten ein neues Führungsverhalten. Qualifika-

⁸⁰⁶ Siehe SAA 10594: Bericht über ZP-Tagung 17./18.10.1978, 1978 und ergänzend Hans-Jürgen Hörger: Überlegungen zum Verhältnis von Beschäftigungs- und Bildungssystem aus der Sicht der Siemens AG, in: Robert Geipel (Hrsg.): Regionale Bildungsplanung im Rahmen der Entwicklungsplanung - Zusammenhänge zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem, Hannover 1978, S. 181-193.

⁸⁰⁷ Siehe Siemens Mitteilungen, November 1978, S. 22.

⁸⁰⁸ Für die Unternehmensleitung war es besonders wichtig, die so genannte „Zweite Ausländergeneration“ besonders über eine umfassende gewerbliche Ausbildung und zusätzliche Qualifikationsmaßnahmen besser ins Unternehmen integrieren zu können. Siehe ergänzend SAA 11057: ZSF-Jahresbericht, 1979/80 und SAA 10583: Beschäftigung von Ausländern bei Siemens Berlin - Aktenband der Sozialpolitischen Abteilung Berlin zur Beschäftigung ausländischer Mitarbeiter, 1965-84.

tion, Motivation und Identifikation der Mitarbeiter musste aktiv gefördert werden. Fachkompetenz war eine notwendige, aber keineswegs alleinige Voraussetzung für Führungsqualifikation. Immer stärker rückte ein unternehmerisches Denken und sozial orientiertes Handeln in den Vordergrund.

Eine wichtige Aufgabe der Personalpolitik bei Siemens bestand darin, durch die betrieblichen Qualifizierungsmöglichkeiten das Fach- und Führungskräftepotential der Mitarbeiter optimal zu nutzen.⁸⁰⁹ Führungspositionen sollten möglichst aus den eigenen Reihen besetzt werden. Qualifizierte Mitarbeiter sollten über dieses intern ausgerichtete Verfahren und die klar definierten Rekrutierungskriterien bzw. -verfahren entsprechende Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen angeboten und so dort gehalten werden.⁸¹⁰ Dazu gab es im Konzern eine systematische Personalentwicklung: Im Mittelpunkt der stark betriebsintern ausgerichteten Entwicklungs- und Nachfolgeplanung stand eine intensive Aus- und Weiterbildung einzelner jüngerer und qualifizierter Mitarbeiter, die als international agierende Führungskräfte herausgebildet werden konnten.⁸¹¹ Dazu wurden interne Mitarbeiterbeurteilungen, regelmäßige Mitarbeiter- und Förderungsgespräche sowie Personalstrukturuntersuchungen durchgeführt. Ziel war eine Sondierung, wer als Nachwuchs für Führungspositionen in Betracht kommen könnte. Besonders Stammhauslehrlinge hatten gute Chancen, in Führungspositionen aufzusteigen.⁸¹²

Neben den vielen Weiterbildungsmöglichkeiten wurden den künftigen Nachwuchskräften hauseigene Stipendien für Auslandsaufenthalte und internationale Trainee-Programme angeboten.⁸¹³ Im Rahmen des „top“-Programms während der 1990er Jahre wurden weiter Eigeninitiative und Eigenverantwortung gefördert. Ergänzend wurden gesellschaftspolitische Seminare mit Sprachenschulung und interkulturellem Training durchgeführt, damit die Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens nach außen auftreten konnten.

⁸⁰⁹ Vgl. Feldenkirchen, Siemens, 2003, S. 366ff.

⁸¹⁰ Zur frühen Ausprägung betriebsinterner Arbeitsmärkte von Angestellten bei Siemens siehe Jürgen Kocka: Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847-1914 - Zum Verhältnis von Kapitalismus und Bürokratie in der deutschen Industrialisierung, Stuttgart 1969, S. 443ff.

⁸¹¹ Siehe SAA 14.Lp 339: Dokumentation Personal- und Bildungspolitik. Gewinnung und Förderung qualifizierter Mitarbeiter-Personalpolitik für den Führungsbereich, 1950-74.

⁸¹² 90 Prozent des Führungskräftenachwuchses wurde im eigenen Haus ausgebildet, siehe Siemens-Jahresbericht 1972/73, S. 11.

⁸¹³ Siehe SAA 17459: Aus- und Weiterbildungswesen. Berufsausbildung - Ausbildungs- und Studienbeihilfen - Stipendien, 1937-72.

4.4.3.3 Kurzbewertung der Entwicklung bei Siemens

Siemens war im Untersuchungszeitraum das größte Elektronunternehmen der Welt. Es hatte etwa 200.000 Produkte im Portfolio und beschäftigte mehrere hunderttausend Menschen weltweit.⁸¹⁴ Anders als der nationale Konkurrent AEG und trotz aller wirtschaftlichen Krisen, Absatzprobleme und struktureller Umbrüche blieb das Unternehmen in vielen Bereichen der Elektroindustrie Marktführer und konnte selbst die Krisenjahre, auch ohne größere Personalreduzierungen, erfolgreich überstehen. Es konnte sogar über den ganzen Zeitraum netto einen Beschäftigungszuwachs verzeichnen. Dies hatte mehrere Ursachen:

- Zum einen war der Konzern stark international gewachsen. Die Bundesrepublik Deutschland war zwar immer mit Abstand der wichtigste Absatzmarkt, doch Siemens-Fertigungsstätten und Vertriebszentren bzw. -partner fanden sich auf der ganzen Welt. Trotz der globalen Wirtschaftskrise konnte Siemens sehr geschickt auch außerhalb der Bundesrepublik lukrative Absatzmärkte finden.
- Des Weiteren hatte sich der Konzern in seiner Produktpalette breit aufgestellt, wodurch eine Vielzahl von unterschiedlich qualifizierten Mitarbeitern benötigt wurde. Das ursprüngliche Ziel, in sämtlichen Bereichen der Elektroindustrie aktiv zu sein, ließ sich jedoch durch den technologischen Wandel zum Ende der 1960er Jahre nicht mehr durchhalten und Siemens konzentrierte sich auf eine geringere Anzahl an Geschäftsbereichen. Das hielt das Produktportfolio überschaubar. Dazu gehörten umsatzstarke Bereiche wie Daten- und Informationstechnik, Energietechnik, Automobiltechnik, Industrieanlagentechnik und Halbleitertechnik. Trotz Absatzschwächen konnte Siemens in diesen Bereichen hohe Auftragszahlen vorweisen, auch durch eine Vielzahl öffentlicher Aufträge.
- Ein konsequenter Auf- und Ausbau von Humankapital durch ein umfassendes berufliches Aus- und Weiterbildungssystem für alle (Stamm-) Mitarbeiter war einer der wichtigsten Grundpfeiler des Unternehmens. Durch eine systematische Personalentwicklung im Rahmen einer umfassenden Entwicklungs- und Nachfolgeplanung sollte außer-

⁸¹⁴ Vgl. Feldenkirchen, Siemens, 2003, S. 310.

dem jedem Mitarbeiter individuelle Aufstiegschancen bzw. Entwicklungsmöglichkeiten im Konzern angeboten werden. Diese aufwendige Personalplanung hatte das Ziel, Führungspositionen stets durch eigene, hoch qualifizierte Mitarbeiter zu besetzen.

- Der Konzern verharrte im Untersuchungszeitraum nicht in einer starren Organisationsstruktur. Die Unternehmensleitung versuchte immer, sie an die Bedürfnisse der globalisierten Wirtschaft anzupassen, was sich in drei umfassenden Reorganisationen zwischen Ende der 1960er und Anfang der 1990er Jahre äußerte. Dies dem Unternehmen eine zukunftsfähige Grundlage – der Erfolg spiegelte sich in steigenden Umsätzen und Gewinnen wieder.

Siemens verfolgte weniger ein unternehmerisches Wachstum durch Firmenzukäufe wie GEC, sondern eher durch konsequenten Auf- und Ausbau des Mitarbeiterpotentials – auch durch Investitionen in Sozialkapital. Dieses wurde von der Unternehmensführung als ein besonders wichtiges Gut und als Grundlage des unternehmerischen Erfolges gesehen. Schon früh bot das Unternehmen seinen Mitarbeitern neben einer überdurchschnittlichen Entlohnung⁸¹⁵ und den vielen monetären Zusatzleistungen eine Vielzahl sozialer Maßnahmen an. Ziel dieser war es, eine hohe Loyalität der Stammbesetzung zum bzw. eine starke Identifikation mit dem Unternehmen (als genannte „Siemensianer“) zu schaffen und den Krankenstand bzw. die (kostenintensive) Fluktuation von Arbeitskräften möglichst gering zu halten (siehe Abbildung 41).⁸¹⁶ Mitarbeiter – insbesondere hochqualifizierte Fachkräfte – sollten stärker an das Unternehmen gebunden werden, was natürlich mit einem rationalen, unternehmerischen Kalkül, aber auch mit einer patriarchalischen im Unternehmen, begründet werden kann.⁸¹⁷

⁸¹⁵ Für bestimmte Mitarbeiter (beispielsweise Beschäftigte mit besonderen Kenntnissen und hoher Qualifikation) wurden Sonderzuschläge (so genannte SL-Zuschläge, Höhe je nach Tarifgebiet) gewährt, die bis zu zehn Prozent über den Tariflohn lagen. Hinzu kamen ggf. weitere Zulagen wie Kinderzulagen oder ein 13. Monatsgehalt. Siehe dazu SAA 14.Lp 147: Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen. Broschüren über Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen - Eine Zusammenstellung von Informationen ab 1974, 1974-82 und ergänzend SAA 14.Lp 200: Dokumentation Personal- und Bildungspolitik. Meilensteine einer unternehmerischen Personal- und Bildungspolitik, 1975-91.

⁸¹⁶ Die Mitarbeiter-Fluktuation (bzw. der Anteil Kündigungen zum Mitarbeiter- Durchschnitt) fiel deutlich von 16,8 Prozent im Geschäftsjahr 1968/69 auf 6,3 Prozent im Geschäftsjahr 1978/79, siehe SAA 12493: Organisation des Zentralbereichs Personal, 1946-85 und SAA 14.Lp 147: Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen. Broschüren über Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen - Eine Zusammenstellung von Informationen ab 1974, 1974-82.

⁸¹⁷ Siehe Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 78ff. und S. 82ff.

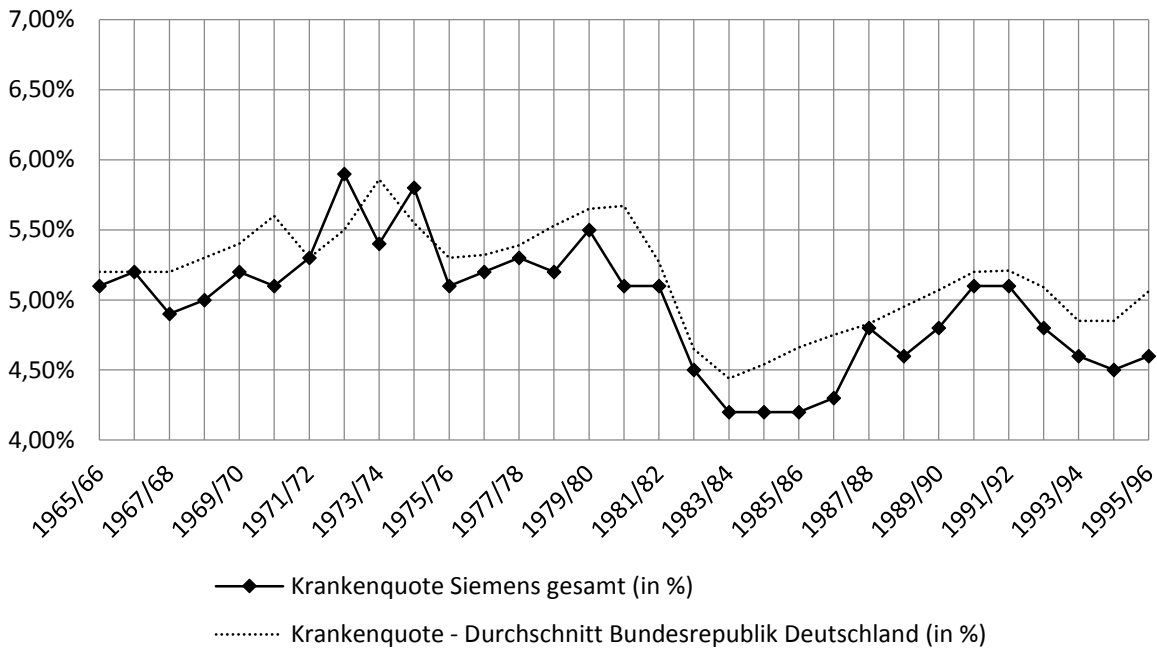


Abbildung 41: Krankenquote (in Prozent) im Siemens-Konzern; Datenquellen: Siemens Jahresberichte 1965/66 bis 1995/96 sowie SAA 10597: Jahresberichte Zentralbereich Personal, 1967-76; SAA 10589: Jahresberichte 1976/77 bis 1978/79 des Zentralbereichs Personal, 1977-1979; SAA 10599: Jahresberichte 1976/77 bis 1979/80 der Zentralstelle Führungskreis und Zentralstelle Personal, 1977-1980. SAA 11087: Dokumentation Zentralbereich Personal 1976/77 bis 1979/80, 1976-1980; Bundesministerium der Gesundheit, BKK Dachverband.

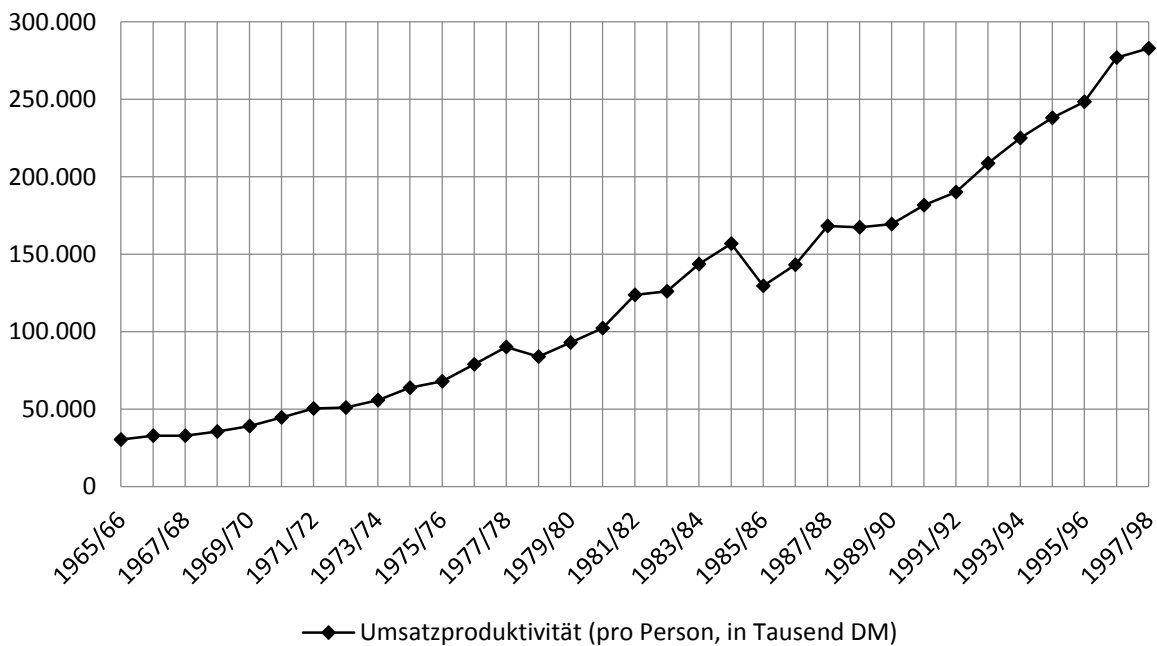


Abbildung 42: Umsatz pro Beschäftigtem (in Tausend DM) im Siemens-Konzern; Datenquellen: Siemens Jahresberichte 1965/66 bis 1997/98 sowie SAA 10597: Jahresberichte Zentralbereich Personal, 1967-76; SAA 10589: Jahresberichte 1976/77 bis 1978/79 des Zentralbereichs Personal, 1977-1979; SAA 10599: Jahresberichte 1976/77 bis 1979/80 der Zentralstelle Führungskreis und Zentralstelle Personal, 1977-1980. SAA 11087: Dokumentation Zentralbereich Personal 1976/77 bis 1979/80, 1976-1980.

Durch unternehmensinterne Umstrukturierungen Ende der 1980er Jahre wurden starre Strukturen aufgelöst und damit kam es zu einer deutlichen Verbesserung in der Unternehmenskultur. Mitarbeiter wurden stärker als gleichberechtigte Mitdenker mit bereichsübergreifender Teamfähigkeit angesehen. Eine kooperative, unbürokratische und kundenorientierte Arbeitsweise mit eigenständigem Denken wurde nun von ihnen verlangt. Statt Weisungen und Befehle stand nun ein so genanntes „Lernendes Unternehmen“ mit hochflexiblen Teams im Vordergrund, um den neuen Herausforderungen entgegenzutreten. Das lässt sich in den hohen Produktivitätsraten pro Beschäftigtem sehr gut ablesen (siehe Abbildung 42).

Allein durch seine Größe war Siemens eng verbunden mit der Arbeitsmarktpolitik der Bundesrepublik Deutschland. Die Unternehmensleitung pflegte einen direkten Kontakt zu den politischen Institutionen im Land und versuchte das Ideal einer umfassenden Beschäftigung im Konzern nach den Nachkriegs-Boomjahren auch in den krisenhaften 1970er und 1980er Jahren weiter aufrecht zu halten. Mitarbeiter sollten immer nur im Notfall entlassen werden. Als besonders hilfreich erwies sich dabei das – speziell bundesdeutsche – arbeitsmarktpolitische Instrument der öffentlich-rechtlich geförderten Kurzarbeit.⁸¹⁸ Mit Hilfe dieser Maßnahme, Mitarbeiter in Rezessionsphasen im Unternehmen im gewissen Sinne zu „parken“, konnte Siemens in späteren Boomphasen dringend benötigte hochqualifizierte Fachkräfte im Unternehmen halten, erhielt damit aber auch eine indirekte staatliche Förderung.⁸¹⁹

Hinzu kam eine solide Bilanz- und Finanzpolitik mit Möglichkeiten der Generierung stiller Reserven, was ebenso einer staatlichen Subventionierung gleichkam. All diese Möglichkeiten halfen dem Unternehmen, die krisenhaften Jahre sehr gut zu überstehen. Siemens verfolgte keine konsequent hohe Ausschüttungs- bzw. Shareholder-Value-Strategie wie andere Unternehmen (beispielsweise GEC/Marconi), was sich in recht geringen Rentabilitätswerten niederschlug. Die Ausschüttungen waren konstant gering und wurden selbst in wirtschaftlich sehr guten Jahren nicht erhöht. Das Unternehmen thesaurierte seine Gewinne, investierte stärker in Forschungs- und Entwicklung sowie in zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten und in die Weiterbildung seiner Mitarbeiter.

⁸¹⁸ Siehe Artikel o.V.: Personalabbau auf die sanfte Art. Siemens bietet flexible Übergänge, in: Süddeutsche Zeitung vom 5. Februar 1983.

⁸¹⁹ Siehe Artikel o.V.: Kurzarbeit steigt sprunghaft an, in: Süddeutsche Zeitung vom 18. August 1981.

4.5 Zusammenfassende Betrachtung der Fallbeispiele

Die 1970er und 1980er Jahre hatten nicht nur die politischen Akteure in den westeuropäischen Staaten, sondern auch marktorientierte Unternehmen zu bedeutenden Anpassungen in ihren Entwicklungspfaden gezwungen.⁸²⁰ Die Wirkungen ökonomischer Sonderbedingungen der Nachkriegszeit waren ihrem Ende entgegen- und das wirtschaftliche Umfeld in eine rezessive Phase übergegangen. Mit dem „Ende des Nachkriegsbooms“⁸²¹ begann eine Zeit intensiver struktureller und wirtschaftlicher Umbrüche, denen sich die Unternehmen nicht entziehen konnten. In der dieses Kapitel abschließenden zusammenfassenden Betrachtung der drei Fallbeispiele werden die daraus entwickelten wichtigsten unternehmerischen und beschäftigungspolitischen Strategien nochmals querschnittlich charakterisiert und ihr Bezug in Hinblick auf die Anpassung betrieblicher Organisations- und Managementstrukturen sowie der Personalstrategien, insbesondere hinsichtlich der Entwicklung des betrieblichen Human- und Sozialkapitals, dargestellt.

4.5.1 Vergleichende Bewertung der betrieblichen Strategien

Ericsson, GEC/Marconi und Siemens verfolgten im Untersuchungszeitraum ihre ganz individuellen Entwicklungsstrategien, um die strukturell-ökonomischen Krisen der 1970er und 1980er Jahre zu überbrücken, sich den Veränderungen auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene zu stellen sowie die Beschäftigung ihrer Mitarbeiter weitgehend stabil zu halten. Mit der jeweils gewählten Strategie legte jede Firma darüber hinaus den Grundstein für die weitere Entwicklung der an den Untersuchungszeitraum anschließenden Jahre. Die Ergebnisse waren dabei höchst unterschiedlich.

GEC/Marconi überstand auf den ersten Blick die 1970er und 1980er Jahre trotz des Niedergangs der britischen Elektroindustrie (bzw. der gesamten britischen Wirtschaft) noch überraschend gut. Ein Blick auf die Entwicklung des Konzern-Umsatzes (siehe Abbildung 18), der Konzern-Gewinne (siehe Abbildung 19) und die Renditezahlen (siehe Abbildung 20) zeigten bis zum Ende des Untersuchungszeitraums – abgesehen des kleinen Einbruchs Ende der 1980er Jahre – einen positiven, insgesamt jedoch schwachen Entwicklungstrend. Die anderen Unternehmenskennzahlen waren unterdurchschnittlich, wie beispielsweise die Solidität (siehe Abbildung 23) oder die Ausgaben für Forschung und Entwicklung. Regelrecht alarmierend waren

⁸²⁰ Vgl. Ulrich Herbert: Geschichte Deutschlands im 20. Jahrhundert, Bonn 2014, S. 961.

⁸²¹ Andreas Rödder: Geschichte der deutschen Wiedervereinigung, München 2011, S. 49; ergänzend Andreas Rödder: 21.0 - Eine kurze Geschichte der Gegenwart, München 2016.

der äußerst starke Abbau an Arbeitskräften (siehe Abbildung 26) – von fast 230.000 Beschäftigten Ende der 1960er Jahre auf nur noch etwa 40.000-50.000 Beschäftigte zum Ende der 1990er Jahre –, und das außerordentlich starke Ansteigen der Krankenquote (siehe Abbildung 28) – von knapp 11 Prozent in 1988 auf etwa 15,5 Prozent in 1999, was weit über dem Länderschnitt lag. Gleiches galt auch für die im Vergleich mit den anderen beiden Unternehmen stets geringe Umsatzproduktivität pro Beschäftigtem (siehe Abbildung 29) und die schlechte Wirtschaftlichkeit⁸²² des Konzerns (siehe Abbildung 43). Die letzte Kennziffer wies nicht nur einen abnehmenden Trend auf, sondern zeigte, dass der Aufwand – der Einsatz zur betriebswirtschaftlichen Leistungserstellung, wie beispielsweise der Personal- oder der Sachmittelaufwand – spätestens ab den 1980er Jahren über dem Ertrag – als Summe der wirtschaftlichen Leistung – lag. Der Konzern arbeitete (im betriebswirtschaftlichen Sinne) also nicht produktiv, sondern generierte seine Gewinne außerhalb des operativen Ablaufs, beispielsweise über Erträge aus Unternehmensbeteiligungen.

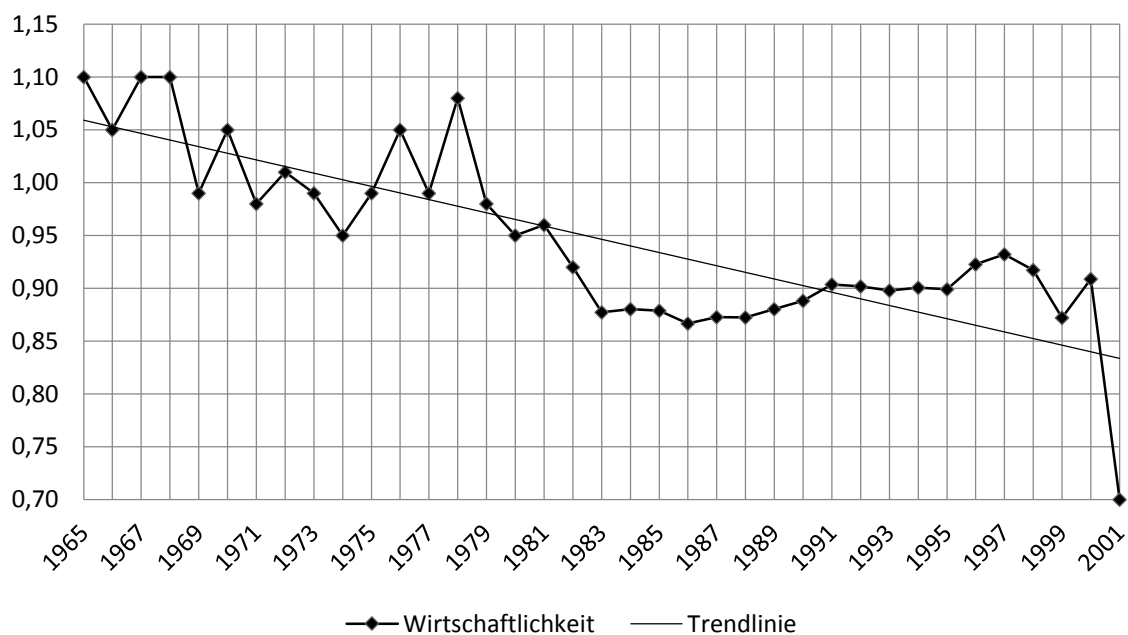


Abbildung 43: Wirtschaftlichkeit des GEC/Marconi-Konzerns von 1965 bis 2002; Datenquellen: GEC Jahresberichte in MS Marconi 3282: Statements of Accounts, 1951-1975 und MS Marconi 3283: Statements of Accounts, 1976-1992.

⁸²² Wirtschaftlichkeit beschreibt hier das Maß der betrieblichen Effizienz, als Verhältnis zwischen erreichtem Erfolg und den dafür benötigten Mitteleinsatz bzw. als Verhältnis zwischen Ertrag und Aufwand (Formel: Wirtschaftlichkeit=Ertrag/Aufwand).

Kurz nach dem Übergang ins neue Jahrtausend kam es zu einem (nur auf dem ersten Blick überraschend scheinenden) schnellen Niedergang von GEC/Marconi. Als Hauptursache wurde bisher vermutet, dass sich die Firma und ihre Großanteilseigner im Zuge des nachlassenden Internet- und Telekommunikationsbooms nach der Jahrtausendwende durch überbezahlte Firmenübernahmen verspekulierte hatte.⁸²³ Die Auswertung der zur Verfügung stehenden Archivmaterialien lässt aber noch einen anderen Schluss zu. Es ist festzustellen, dass die Unternehmensleitung in den Jahren zuvor, also auch im Untersuchungszeitraum, geblendet durch die guten Umsatz- und Gewinnzahlen viele – vermutlich zu viele – strategische Fehler gemacht und das Potenzial der Beschäftigten zu wenig anerkannt hatte. Notwendige betriebliche Umstrukturierungen wurden nicht umgesetzt, betriebliche Strategien nicht verändert und Investitionen in Human- und Sozialkapital unterblieben. Lukrative Geschäftsfelder und umsatzstarke Märkte lagen nicht im Fokus der Unternehmensleitung.

Es wurden viel zu hohe Liquiditätsreserven angelegt, diese aber nicht in Human- oder Sozialkapital investiert. Später wurden dann vergleichsweise großzügige Dividenden an die Anteilseigner ausgeschüttet. Damit wurde dem Unternehmen viel Liquidität entzogen, die für diese Investitionen ebenso nicht mehr zur Verfügung stand. Schaute man sich die Ausgaben für Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter (siehe Abbildung 27) in absoluten Zahlen an und setzte diese zusätzlich in Relation zu den gesamten Personalaufwendungen, so zeigte sich, dass sowohl in absoluten wie in relativen Werten nur in einem äußerst geringen Umfang in Zukunftswerte, wie das Human- und Sozialkapital der Beschäftigten investiert wurde. Von nachhaltigen Investitionen in diese beiden Kapitalarten und einer zielführenden Personalentwicklung konnte nicht gesprochen werden. Außerdem wurden die Bedürfnisse der Absatzmärkte und ihrer Nachfrager durch die unflexible und bürokratische Firmenstruktur weitgehend ignoriert und Produktrends, besonders im Konsumgüterbereich, verpasst. Die Leitungsebene setzte weiter auf die traditionelle, fordistisch-lineare, tayloristische Massenfertigung und verweigerte sich allen Modernisierungsbestrebungen in der Arbeits-, Betriebs- und Fertigungsorganisation. Man konnte daraus ableiten, dass die betriebliche Strategie von GEC/Marconi darin bestand, keine neue Strategie zu haben. Im Sinne eines „*Keep Calm and Carry On*“⁸²⁴ sollten

⁸²³ Siehe dazu Berkinshaw, *Destruction*.

⁸²⁴ Der Spruch „*Keep Calm and Carry On*“ (= engl. „ruhig bleiben und weitermachen“) stammt von einem nie veröffentlichten Propaganda-Posters der britischen Regierung zu Beginn des Zweiten Weltkriegs, um die Moral

die bestehenden betrieblichen Verhältnisse strikt beibehalten werden, worin sich die Firmenleitung lange Zeit durch die guten Umsatz- und Gewinnzuwächse im Untersuchungszeitraum (irrtümlich) bestätigt schien. Der Konkurs war dann eine unvermeidbare Folge dessen.

Die Unternehmensleitung der schwedische Ericsson agierte dagegen unternehmensstrategisch wesentlich geschickter und gestaltete den Konzern im Zuge der globalen Absatzkrise – trotz großer betriebsinterner und politischer Widerstände – konsequent um. Sie ging damit zwar ein hohes Risiko ein, da sie sich auf ein sehr spezielles Marktsegment konzentrierte. Die Unternehmensleitung hatte damit im Ergebnis aber Erfolg und konnte das Unternehmen international als erfolgreichen Spartenanbieter für digitale Vermittlungssysteme im Kommunikationsbereich, einem zukunftssträftig scheinenden und möglicherweise margenstarken Produktbereich, positionieren. Die Auftragseingänge (siehe Abbildung 4), der Konzern-Umsatz (siehe Abbildung 5) und der Konzern-Gewinn (siehe Abbildung 6) entwickelten sich jedenfalls ab Ende der 1980er Jahre äußerst gut und zeigten einen durchgängig positiven Trend. Die Bruttorendite – ebenso die Nettoendite – stieg wieder an (siehe Abbildung 7). Auch die Finanzlage des Konzerns, in Form der Eigenkapitalquote, verbesserte sich (siehe Abbildung 10). Neben der strategischen Festlegung auf ein besonderes Marktsegment investierte der Konzern im gesamten Untersuchungszeitraum, trotz der zeitweise angespannten Finanzlage in den 1970er und 1980er Jahren, konsequent in das Leistungs- und Wissenspotential seiner Beschäftigten und verzichtete dafür sogar – mit Rücksprache der Hauptanteilseigner und ganz anders als GEC/Marconi – auf Dividendenzahlungen. Die konzerninternen Ausgaben für Aus- und Weiterbildungsausgaben versiebenfachten sich ab Ende der 1980er Jahre (siehe Abbildung 14) und der Anteil an Ausgaben für Forschung und Entwicklung an den Gesamtausgaben des Konzerns (siehe Abbildung 17) verdoppelte sich. Es ist hinzuzufügen, dass im Untersuchungszeitraum die Umsatzproduktivität pro Beschäftigtem (siehe Abbildung 15) deutlich stieg und gleichzeitig sich die Fehlzeiten (bzw. Krankenquoten) reduzierten (siehe Abbildung 16). Auch die Wirtschaftlichkeit des Konzerns war durchgängig gut (siehe Abbildung 44). Anders als bei GEC/Marconi war der Ertrag immer höher als der Aufwand. Die Entwicklung all dieser Bilanzpositionen und Kennzahlen zeigten, dass die Entscheidung der Unternehmensleitung – Anpassung der Betriebsorganisation auf die Bedienung eines speziellen Marktsegments

der Bevölkerung im Falle eines schweren Militärschlags zu stärken. Siehe dazu Stuart Hughes: The greatest motivational poster ever?, in: BBC news 4 February 2009, Link: http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/magazine/7869458.stm (Stand 11.2016).

und der unbedingte Auf- und Ausbau von Human- und Sozialkapital – die richtige Strategie gewesen schien.

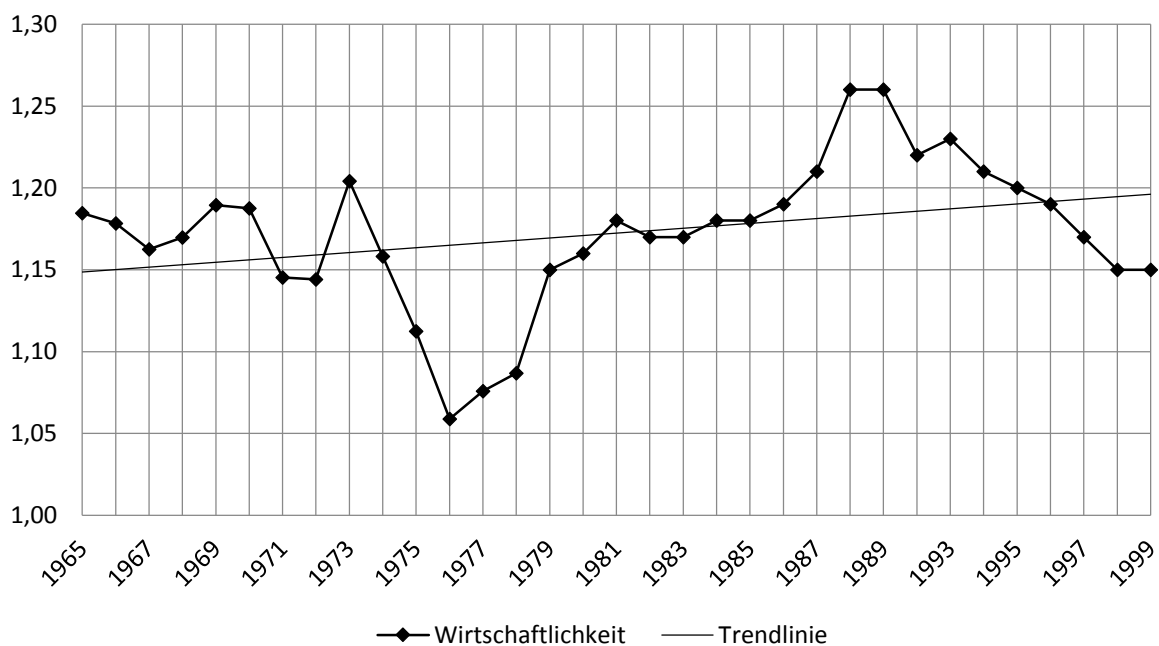


Abbildung 44: Wirtschaftlichkeit des Ericsson-Konzerns von 1965 bis 1999; Datenquellen: Ericsson Jahresberichte.

Das Potenzial an betrieblichen Human- und Sozialkapital seiner Mitarbeiter nutzte Siemens ebenso wie Ericsson sehr intensiv. Nicht nur die Relation des zunehmenden Personalaufwandes in Bezug auf die ebenso zunehmenden Beschäftigtenzahlen (siehe Abbildungen 12, 37 und 40) zeigte dies, sondern auch die Relation der Investitionen in den Anlagenbestand zu Investitionen in Forschung und Entwicklung (siehe Abbildungen 17 und 36). Mit dieser Strategie blieben beide Unternehmen weit über die Jahrtausendwende hinaus erfolgreich. Abzulesen war dies bei Siemens an den fast durchwegs – von kleineren Rückgängen Mitte der 1980er Jahre abgesehen – steigenden Auftragseingängen (siehe Abbildung 30) sowie Umsatz- (siehe Abbildung 31) und Gewinnzahlen (siehe Abbildung 32). Der gleiche positive Trend galt für die Entwicklung des Eigenkapitals (siehe Abbildung 35), die Umsatzproduktivität pro Beschäftigtem (siehe Abbildung 42) und die Entwicklung der Wirtschaftlichkeit des Konzerns (siehe Abbildung 45). Nach einem steilen Anstieg zwischen 1977 und 1986 halbierte sich sogar die Krankenquote (siehe Abbildung 41) und unterstrich die insgesamt positive Entwicklung des Konzerns. Siemens passte sich trotz seiner Größe – allerdings nicht ganz so radikal wie Ericsson – den veränderten Bedürfnissen von Mitarbeitern, Märkten und Kunden flexibel an. Siemens bot als

breit diversifizierter Großkonzern der Elektrobranche weiterhin ein umfassendes Produktportfolio an und festigte sich dank seiner hochqualifizierten Beschäftigten in vielen Bereichen der Elektrotechnik als Markt- und Technologieführer. Im Gegensatz zu GEC/Marconi konzentrierte sich Siemens auf besonders ertragreiche Geschäftsfelder und verlor nicht die Übersicht über sein Portfolio.

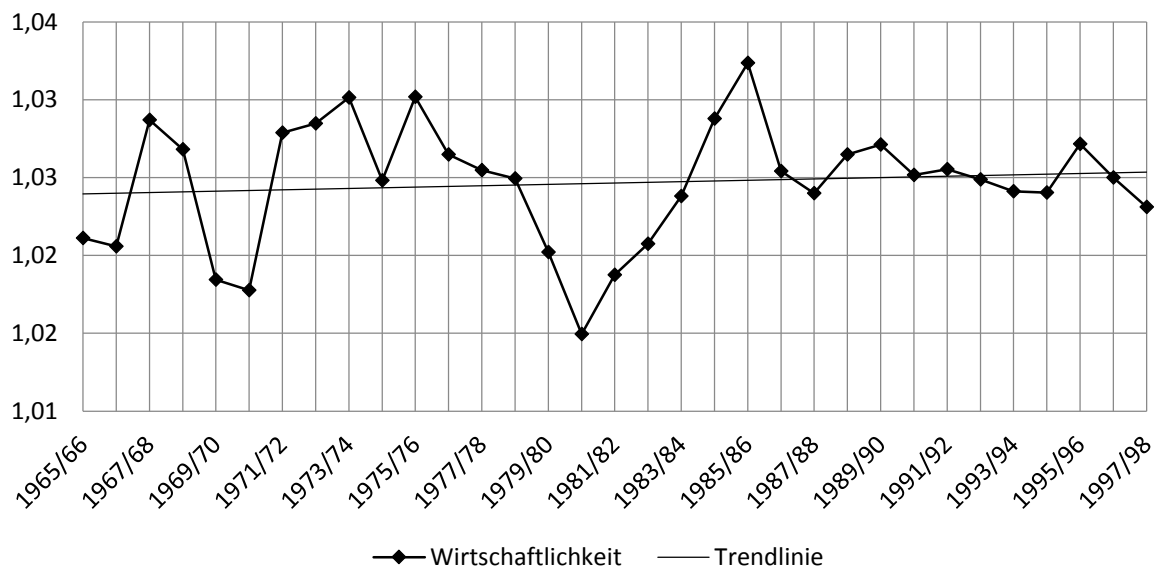


Abbildung 45: Wirtschaftlichkeit des Siemens-Konzerns von 1965/66 bis 1997/98; Datenquellen: Siemens Jahresberichte 1965/66 bis 1997/98.

Hinsichtlich ihrer betrieblichen und beschäftigungspolitischen Strategien ließen sich bei den drei Unternehmen sowohl Gemeinsamkeiten als auch entscheidende Unterschiede ausmachen. Allen drei Unternehmen war gemein, dass sie als liquiditätsstarke Großkonzerne gegenüber kleineren Unternehmen naturgemäß weitaus bessere Möglichkeiten hatten, ihren Beschäftigten aus Gründen der Motivations- und Leistungssteigerung generöse monetäre und soziale Zusatzleistungen zusätzlich zu den (bereits meist höheren) Lohn- und Gehaltszahlungen anzubieten. Durch ihre betriebliche Größe und die damit eng verbundene nationale Bedeutung unterhielten alle drei Unternehmen außerdem einen guten Zugang zu den wichtigsten staatlichen Institutionen und politischen Entscheidungsträgern des jeweiligen Landes. Das half, staatliche subventionierte Maßnahmen (wie Frühpensionierungen oder Kurzarbeit sowie die Vermittlungen von Arbeitskräften in staatliche Stellen) besser, früher und intensiver nutzen zu können als die Mitbewerber. Außerdem erhielten die Unternehmen in vielen Fällen

staatliche Unterstützung, wie beispielsweise steuerfreie Investitionskonten bei der Zentralbank in Schweden oder direkte Subventionierungen durch zahlreiche staatliche Aufträge für bestimmte Geschäftszweige (wie der Ausbau von Stromnetzen und Telekommunikationsstrukturen sowie im Kraftwerksbau) in der Bundesrepublik und in Großbritannien. Die enge Verbindung zu staatlichen Institutionen und politischen Entscheidungsträgern war also ein wichtiges Hilfsmittel für die drei Unternehmen, die ökonomisch schwierigen Jahre besser meistern zu können.

Es fiel auf, dass hinsichtlich der gewählten Entwicklungsstrategien sowohl Ericsson als auch Siemens große Ähnlichkeiten aufwiesen. Beide Unternehmen öffneten sich bereits frühzeitig den internationalen Märkten und passten – ebenso frühzeitig – ihre betriebliche Organisation sowie ihre Beschäftigungsstrategie flexibel an die veränderten Bedürfnisse zunehmend international agierender Märkte, volatiler Absatzmärkte, Kostensparerefordernisse und eingeschränkter Ressourcenzugänge an. Die Arbeitsorganisation in den Fertigungsabteilungen wurde mit der Abkehr vom tayloristischen und fordistischen Produktionsideal, zumindest bei Ericsson und Siemens, verstärkt projektorientierter und die den Beschäftigten zugewiesenen Arbeitsaufgaben damit breiter, anspruchsvoller und verantwortungsvoller. Die Qualifikationsanforderungen stiegen dadurch an. Es konnte bei beiden Unternehmen eine deutliche Hinwendung zum *Human Resources*-Ansatz bzw. später zur ressourcenorientierten Sichtweise im Rahmen einer angepassten betrieblichen Gesamtstrategie festgestellt werden. Beschäftigte wurden damit als eine wichtige und strategische Unternehmensressource gesehen. Von ihnen wurde, statt des reinen Erledigens einfacher und monotoner Standardfertigungsarbeiten, nun eine flexible, kooperative, unbürokratische und kundenorientierte Arbeitsweise mit eigenständigem Denken abverlangt.

Anders sah es bei GEC/Marconi aus. Die Firmenleitung hielt weiter an den fordistischen und tayloristischen Idealen, dem alt-patriarchalischen Führungsstil und der linearen *top-down*-Hierarchie, mit einer weiterhin strikten Trennung zwischen den einzelnen Hierarchieebenen ohne große Aufstiegsmöglichkeiten, fest. Ein innovativer Geist konnte sich bei GEC/Marconi nie entwickeln, die meisten Arbeitnehmer blieben eine Art unselbstständige Befehlsempfänger ihrer Vorgesetzten. Im Gegensatz zu Ericsson und Siemens wurden bei der Leitungsebene von GEC/Marconi ebenso konsequent ein Dialog mit Arbeitnehmervertretern, die Einführung

betrieblicher Mitbestimmungsrechte bzw. gewerkschaftliche Aktivitäten und Tarifverträge abgelehnt, was die Kommunikation und die Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und der Belegschaft zunehmend belastete. Die Folge waren Vertrauensverlust und fehlende Motivation. Von funktionierenden sozialen Netzwerken in Unternehmen konnte also nicht gesprochen werden.

Ericsson und Siemens konnten die Anzahl ihrer Mitarbeiter trotz der Krisensituation über den gesamten untersuchten Zeitraum weitgehend stabil halten – große Entlassungswellen wie bei GEC/Marconi wurden vermieden. Personalreduzierungen gab es nur in Notfällen und – insbesondere bei Ericsson – dann meist in Verbindung mit einem umfassenden Sozialpaket. Beide Unternehmen zeichneten sich durch starke interne und von externen Parametern unabhängige Arbeitsmärkte aus, während GEC/Marconi seine Abhängigkeit – sowohl quantitativ wie auch qualitativ – vom externen Arbeitsmarkt beibehalten wollte.

Hinzuzufügen ist, dass sich Ericsson und Siemens, spätestens in den 1980er Jahren, vom Ideal einer vollumfänglichen Beschäftigung mit möglichst vielen Arbeitnehmern in den unterschiedlichsten Berufen verabschiedet hatten. Dieses Vollbeschäftigungsideal in den Unternehmen wurde sowohl in der Bundesrepublik Deutschland wie auch in Schweden zwar weiterhin in Gesellschaft und Politik gefordert, war aber für beide durch die ökonomisch kritischen und unsicheren Zeiten nicht mehr realistisch umsetz- und finanzierbar. Eher konzentrierten sie sich auf ihre jeweiligen Geschäftskompetenzen und beschäftigten ihre Mitarbeiter zunehmend in möglichst umsatzstarken Unternehmensbereichen.

Im Rahmen der betrieblichen Organisationsentwicklung fiel hinsichtlich der Struktur der Mitarbeiterbeschäftigung auf, dass Ericsson und Siemens im Untersuchungszeitraum die Anzahl der Mitarbeiter im gesamten Unternehmen zwar gehalten hatten, im jeweiligen Heimatland die Belegschaft jedoch reduzierten und zunehmend mehr Arbeitnehmer in ihren in- und ausländischen Tochtergesellschaften beschäftigten. Ericsson hatte bereits ab den 1980er Jahren einen deutlichen Beschäftigungsüberhang bei seinen ausländischen Tochtergesellschaften, d.h. im Ausland wurden mehr Mitarbeiter beschäftigt als im Heimatland (siehe Abbildung 13). Bei Siemens war das erst Ende der 1990er Jahre der Fall (siehe Abbildung 38).

Der erste Grund für diese Entwicklung waren Veränderungen in den Fertigungsabläufen. In beiden Unternehmen fand bereits Ende der 1960er Jahre keine vollumfängliche Produktfertigung mehr statt. Insbesondere Ericsson stellte nur noch sehr wenige Vorprodukte im Heimatland selbst her und bediente sich zunehmend eines großen internationalen Zuliefer- und Logistiknetzes kleiner und mittelgroßer Fremdfirmen. Ende der 1990er Jahre wurde die Produktendmontage in der Zentrale in Stockholm schließlich komplett eingestellt. Bei beiden Unternehmen war der deutliche Trend feststellbar, statt einer reinen Produktfertigung dem Kunden immer mehr ergänzende (und margenstärkere) Service-Dienstleistungen wie Wartung und IT-Beratung anzubieten. Dabei wurde allerdings darauf geachtet, dass strategisch wichtige Funktionen, Forschung und Entwicklung von Produkten und Systemen sowie die ertragreichen Beratungs- und Wartungsdienstleistungen weitgehend in Schweden bzw. Deutschland verblieben. Erneut war die Situation bei GEC/Marconi anders: Die Unternehmensleitung hielt an der umfassenden Eigenfertigung in den unternehmenseigenen Produktionshallen – vermutlich auf Druck politischer Institutionen – stets fest. Dazu bot GEC/Marconi nur in einem sehr geringen Umfang ergänzende Service-Dienstleistungen für seine Produkte an.

Der zweite – weitaus wichtigere – Grund für eine stärkere Beschäftigung von immer mehr Mitarbeitern in in- und ausländischen Tochtergesellschaften waren die Flexibilitäts- und Kostenspareffekte. Mitarbeitern dieser (kleineren) Tochtergesellschaften konnten meist bedeutend geringere Löhne bzw. Gehälter als in den Konzernen-Stammmitarbeiter gezahlt werden, außerdem waren sie oft sozial- bzw. tarifrechtlich weniger stark abgesichert. Diese Entwicklung wäre als eine Folge der in Rezessionszeiten stärkeren Notwendigkeit, Kosten zu reduzieren zu sehen. Über die Vergabe an Fremdfirmen und die Ausgliederung von Beschäftigten in Tochtergesellschaften konnten die Konzernleitungen nicht nur Arbeits- bzw. Personalkosten sparen, sondern auch in ihrer Personalpolitik flexibler bleiben – ein ebenso wichtiger Beitrag zur Überwindung langfristiger und struktureller Krisen. Mit dieser Strategie stieß Ericsson in Schweden überraschenderweise auf großes Verständnis in der Bevölkerung und der eigenen (Stamm-) Belegschaft, denn es wurde als pragmatische Notwendigkeit gesehen, Ericsson an die Erfordernisse veränderter globaler Märkte auszurichten und insgesamt zu stärken. Dank eingesparter Kosten und höherer Flexibilität sollten die in Schweden noch verbliebenen Arbeitsplätze so besser abgesichert werden.⁸²⁵ Bei Siemens sah das etwas anders aus, hier blieb

⁸²⁵ Die schwedischen Gewerkschaften hofften mit dieser Strategie die inländischen Arbeitsplätze besser schützen zu können.

der Beschäftigungsschwerpunkt weiter in Deutschland. Ein allzu großes Abweichen von dieser Strategie hätte wahrscheinlich zu starke Widerstände in der Bevölkerung, bei den politischen Institutionen des Landes und der eigenen Belegschaft provoziert. Dennoch fanden sich auch bei Siemens zunehmend mehr Mitarbeiter nicht mehr im Stammhaus, sondern in den vielen Tochtergesellschaften wieder. Eine ähnliche Entwicklung gab auch bei GEC/Marconi – der Beschäftigungsschwerpunkt im Heimatland war jedoch allein durch die große Zahl übernommener britischer Unternehmen konsequent.

4.5.2 Auf- und Ausbau von betrieblichem Humankapital in den Fallstudienunternehmen

Die Verlagerung von arbeitsintensiven zu wissensintensiven Gütern und Dienstleistungen, der Einzug moderner Informations- und Kommunikationssysteme, der globale Qualitäts-, Kosten- und Innovationswettbewerb sowie die Veränderung traditioneller Organisations- und Arbeitsformen stellten neue Anforderungen an den Wissensstand bzw. die Qualifikationsbestrebungen der Beschäftigten in den drei Fallstudienunternehmen.⁸²⁶ Neben „puritanischen Tugenden“ wie Pünktlichkeit, Fleiß und Pflichterfüllung wurden auch kommunikative Anforderungen wie Teamarbeit, eigene Meinung, Offenheit, Verträglichkeit und Zuhören immer wichtiger.⁸²⁷ Ein konsequenter und fortwährender Lern- und Qualifikationsprozess sowie die Steigerung der betrieblichen Flexibilität und Innovationsfähigkeit, insgesamt also ein intensiver Auf- und Ausbau von Humankapital im Unternehmen zur Anpassung an die strukturell-ökonomischen Veränderungen stellte für alle drei Firmen eine der wichtigsten beschäftigungsstrategische Herausforderung dar.⁸²⁸ Humankapital wurde allerdings nur bei zwei Firmen – Ericsson und Siemens – als eine essentielle Ressource für die Bewältigung der strukturellen Krisen des Untersuchungszeitraums gesehen.⁸²⁹

Einleitend war in dieser Arbeit festgestellt worden, dass es hinsichtlich der Messbarkeit des Humankapitals, seines Ausdrucks in absoluten (Vermögens-)Werten oder in einzelnen Kennzahlen nicht zu befriedigenden Ergebnissen kommen kann. Entsprechende Forschungsarbeiten versuchten sich zwar in einer Vielzahl von Möglichkeiten zur Darstellung dieser Kapitalart

⁸²⁶ Vgl. Astrid Höckels: Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation, Arbeitspapier des Institutes für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Nr. 20, Münster 2000, S. 9.

⁸²⁷ Vgl. Dieter Wagner: Organisation, Führung und Personalmanagement. Neue Perspektiven durch Flexibilisierung und Individualisierung, Freiburg i. Br. 1980, S. 27

⁸²⁸ Siehe dazu ergänzend Becker, Human Capital, S. 25.

⁸²⁹ Vgl. Tremper, Grundzüge, S. 14.

in der Betriebs- und der Volkswirtschaftslehre, ließen aber einen einfachen und vergleichbaren Ansatz vermissen. Daher wurde in dieser Arbeit von der simplen Reduzierung auf einzelne Werte Abstand genommen werden. Die Entwicklungen bestimmter Aufwandspositionen (beispielsweise die Ausgaben für Aus- und Weiterbildung oder die Ausgaben für Forschung und Entwicklung in den Unternehmen) und Kennzahlen (beispielsweise für die Produktivität pro Beschäftigten) sollten jedoch eine Art Hilfestellung zur Entwicklungsinterpretation bilden. Im Vordergrund stand eine ganzheitliche Betrachtung der Unternehmen, mit einer dezidierten Analyse der jeweiligen Strategie zum Auf- und Ausbau von Humankapital.

Ericsson konzentrierte sich hinsichtlich seiner Strategie zur Entwicklung des betrieblichen Humankapitals primär auf die berufliche Weiterbildung seiner Mitarbeiter. Während ihrer gesamten Beschäftigungszeit, besonders in den krisenhaften Jahren, wurden Mitarbeiter von der Firmenleitung respektive ihren Vorgesetzten immer wieder angehalten, sich zu qualifizieren. Eine hohe Lernbereitschaft in der Belegschaft war eine gute Voraussetzung dafür, ebenso wie das umfassende Angebot im Unternehmen. Anstrengungen zur Installation einer beruflichen Erstausbildung junger Menschen fanden sich dagegen weniger. Ericsson verließ sich in diesem Fall auf die Qualität des schwedischen Bildungssystems (einschließlich der universitären Ausbildung).

Die Ausgaben für betriebliche Bildungsmaßnahmen waren bei Ericsson sowohl im Branchen- wie im Fallstudienvergleich überdurchschnittlich hoch (siehe Abbildungen 14). Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung lagen ab Mitte der 1980er Jahre bei etwa zehn Prozent der Konzern-Gesamtausgaben und steigerten sich in den 1990er Jahren sogar auf etwa 15 Prozent (siehe Abbildung 17). Hinsichtlich der Karriereentwicklungen der Beschäftigten im Konzern erwiesen sich die für die meisten Mitarbeiter bis in die 1970er Jahre noch sehr begrenzten Aufstiegs- bzw. Karrieremöglichkeiten als nachteilig. Führungspositionen waren oft nur bestimmten Personengruppen zugänglich. Meist handelte es sich um Absolventen ingenieurwissenschaftlicher Studiengänge großer schwedischer Universitäten, zu denen Ericsson ein enges Kontaktnetzwerk unterhielt. Diese fanden im Unternehmen, nach ihrem Studium, im mittleren Management oft ihre Erstanstellung und arbeiteten sich schnell in höhere Führungspositionen hoch. Dieser Weg bildete für die Absolventen dieser Studiengänge bis in die 1970er Jahre noch eine Art Standardkarriereverlauf. Einfache Angestellte und Arbeiter wurden von

diesem Entwicklungspfad größtenteils ausgeschlossen – trotz der insgesamt egalitär bestrebten gesellschaftlichen Auffassung im Land und im Unternehmen. Mit den Anpassungen des Konzerns an die internationalen und strukturellen Herausforderungen änderten sich diese Verhältnisse und allen Beschäftigten wurden bei Ericsson nun Möglichkeiten zum Aufstieg in Führungspositionen geboten.

Auch bei GEC/Marconi gab es ein betriebliches Weiterbildungssystem. Sogar ein firmeneigenes College in der Nähe der Stadt Rugby stand mit umfangreichen und hochqualitativen Kursen zu Verfügung. Diese Angebote richteten sich jedoch immer nur an die höheren und höchsten Führungsebenen im Konzern – die allerdings als Absolventen großer britischer Universitäten bereits eine umfangreiche Ausbildung erhalten hatten. Die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten war von diesen Angeboten ausgeschlossen. Von einem konsequenten Aufbau von Humankapital durch Weiterbildung, der explizit alle Mitarbeiter und deren Ressourcenpotenziale einschließen sollte, konnte also nicht gesprochen werden – eher stand bei GEC/Marconi wieder nur der Kostenspareffekt im Vordergrund. Die Ausgaben für Aus- und Weiterbildung waren im Konzern gemessen an den Gesamtpersonalaufwendungen äußerst gering (siehe Abbildung 27). Ebenso fehlte – wohl ebenso als Folge der Prämisse der Kostensenkung – ein funktionierendes, betriebseigenes Ausbildungssystem. GEC/Marconi verließ sich bei der Berufsausbildung junger Menschen, ähnlich wie Ericsson, durchweg auf das staatlich-schulische Systeme, und bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter auf das Qualifikationspotential am externen Markt – Arbeiter und Angestellte erhielten beim Berufseinstieg lediglich eine rudimentäre Wissensvermittlung beim Anlernen. Im Gegensatz zu Ericsson konnte sich GEC/Marconi jedoch nicht auf ein egalitäres staatliches Bildungssystem in Großbritannien stützen, dass stets genügend qualifizierte Absolventen für alle wirtschaftlichen Bereiche am Arbeitsmarkt zur Verfügung stellte. In Großbritannien gab es zwischen den (staatlichen und privaten) Bildungseinrichtungen signifikante qualitative Unterschiede. Daher warb das Unternehmen, insbesondere für die Führungspositionen, intensiv um Universitätsabsolventen – hauptsächlich Ingenieure – und bot ihnen als Anreiz vielerlei Forschungs- und Entwicklungsmöglichkeiten in den konzerneigenen Forschungsabteilungen an. Nur diese Beschäftigten hatten später die Möglichkeit, höchste Leitungspositionen zu erlangen. Es ist zu ergänzen, dass bei Besetzung von Stellen auf der Leitungsebene meist eher eine starke Loyalität zum jeweiligen Vorstandsvorsitzenden gefordert wurde als ausreichende Führungskompetenz oder Fachwissen.

Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten gab es für Beschäftigte in unteren Hierarchieebenen, wie im Fertigungsbereich, dagegen kaum. Durch das fortwährende Verharren im tayloristischen und fordistischen Fertigungsdenken mit weitgehender Unterdrückung betrieblicher Mitsprachemöglichkeiten, beschränkte sich das Unternehmen lediglich auf das Anlernen der Arbeiter und Angestellten in einfachen und klar abgegrenzten Tätigkeiten. Moderne Produktionsformen (wie beispielsweise *lean production*, Projekt- oder Werkstattfertigung) spielten dabei ebenso keine Rolle wie kontinuierliche Verbesserungsprozesse im Betriebsablauf oder einen Umbruch in traditionellen Denkweisen zur Aktivierung von umsatzbringenden Mitarbeiterressourcen. Flexibles und eigenverantwortliches Arbeiten in Teams mit emanzipierten, kreativen und qualifizierten Mitarbeitern, wie sie bei den anderen beiden Unternehmen zu finden waren, wurde nicht angestrebt. Das spiegelte sich auch in der negativen Entwicklung der Produktivität pro Beschäftigtem wieder (siehe Abbildung 29). Dabei schien, insbesondere in den 1970er Jahren, die Anpassung betrieblicher Arbeitsstrukturen zur entscheidenden Ressource betrieblicher Modernisierung geworden zu sein. Die Investitionen in betriebliches Humankapital – und in Forschung und Entwicklung – können bei GEC/Marconi insgesamt also nicht nur als zu gering, sondern auch als gar nicht zielführend erachtet werden. Die Prioritäten der Konzernleitung lagen anders.

Im Gegensatz zu Ericsson und GEC/Marconi bot Siemens eine umfassend ausgebaute betriebsfachliche Erstausbildung an. Hintergrund war, dass die Unternehmensleitung das staatliche Ausbildungssystem in Deutschland insbesondere für technische Berufe als nicht ausreichend ansah. Um genügend qualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen zu haben, ergriff Siemens die Eigeninitiative und gestaltete sein internes Berufsausbildungssystem in den 1960er Jahren komplett um: Ausbildungsabschnitte wurden wesentlich praxisnäher gestaltet und Allgemein- bzw. Fachwissen in hauseigenen Bildungszentren vermittelt. Der Bereich Forschung und Entwicklung hatte im Unternehmen traditionell einen sehr hohen Stellenwert, denn Siemens wollte seinen Status als Technologieführer der Branche beibehalten. Dafür wurden im Unternehmen immer wieder umfangreiche finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt, und selbst in den problematischen 1970er und 1980er Jahren stiegen die Ausgaben für den Forschungs- und Entwicklungsbereich noch weiter an (siehe Abbildung 36). Über steigende Mittel konnten sich auch die betrieblichen Aus- und Weiterbildungsprogramme freuen und es wurden vielfältige Möglichkeiten zur ständigen Fortbildung aller Mitarbeiter zur Verfügung gestellt. Allerdings war der Stellenwert dieser Weiterbildungsmaßnahmen etwas geringer als bei Ericsson,

258

da die Unternehmensleitung davon ausging, durch das intensive interne Erstausbildungssystem bereits besonders hochqualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen zu haben.

Bei der Besetzung von Führungspositionen griff Siemens primär auf sein betriebseigenes Personalnetzwerk und nur selten auf Unternehmensexterne zurück. Das Unternehmen hatte dazu ein sehr umfangreiches internes System geschaffen, um entsprechend qualifizierte Personen für Karriereemöglichkeiten in Führungspositionen zu identifizieren, zu entwickeln und zu fördern. Dadurch wollte die Firma unabhängig von externen Arbeitsmärkten agieren und Fachkräfte stärker an das Unternehmen binden. All diese Maßnahmen zeigten, dass die Konzernleitung von Siemens einen konsequenten Auf- und Ausbau von Humankapital im Unternehmen vorantrieb, was mit einem Blick auf die Produktivität der Mitarbeiter (siehe Abbildung 42) positiv goutiert wurde.

Investitionen in Humankapital erfolgen in Unternehmen meist erst dann, wenn eine lange Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter zu erwarten ist. Diese Investitionen sind jedoch immer mit einem Risiko der Abwanderung verbunden, denn die Mitarbeiter, in deren Humankapital investiert wurde, sind ja kein Eigentum des Unternehmens. Qualifizierte Beschäftigte müssen also mit Hilfe von motivierenden Vergütungssystemen, Aufstiegsmöglichkeiten sowie mit einem bestimmten Zusammengehörigkeitsgefühl im Unternehmen gehalten werden. Hinzu kommt, dass bei einer hohen Mitarbeiterfluktuation, hohe Transaktionskosten (wie beispielsweise Such-, Verhandlungs- oder Vertragskosten, aber auch Überwachungs- und Kündigungskosten) diese Investitionen oft nicht mehr lohnenswert erscheinen lassen. Daher wurde bei allen drei Unternehmen bereits bei der ersten Auswahl neuer Mitarbeiter (insbesondere von Mitarbeitern in Führungspositionen) darauf geachtet, dass sie einen Zugang zur Unternehmenskultur bekamen und langfristig im Unternehmen verblieben. Neben der sorgfältigen Auswahl und Integration der Mitarbeiter kamen weitere Absicherungsinstrumente für die betrieblichen Humankapitalinvestitionen hinzu:

- Spezifisches Wissen: Mit der Vermittlung von betriebspezifischem Fachwissen wurden spezielle Kenntnisse und Fähigkeiten auf die Arbeitnehmer übertragen, die nur im eigenen Unternehmen verwendet werden konnten. Diese Investitionen ließen sich

grundsätzlich nicht über den Markt amortisieren.⁸³⁰ Beim direkten Vergleich der drei Unternehmen traf dies insbesondere auf Ericsson und Siemens zu. Sie vermittelten durch ihre intensiven Aus- und Weiterbildungssysteme vielerlei spezielle Kenntnisse und Fähigkeiten an ihre Beschäftigten (beispielsweise bestimmte Produktionstechniken oder technisches Fachwissen), die nur im Unternehmen verwendet werden konnten. Dieses Wissen stärkte auch das Zusammengehörigkeitsgefühl in der Belegschaft. GEC/Marconi legte dagegen (trotz des Ziels in der Personalpolitik einer langen Betriebsbindung der Mitarbeiter) weniger Wert auf betriebsspezifische Aus- und Weiterbildungsbestandteile. Dies ließ sich einerseits mit dem Festhalten an tayloristischen und fordistischen Produktionsprinzipien erklären, die von den Produktionsarbeitern nur allgemeine und einfache Tätigkeiten erforderten. Andererseits behielten Angestellte und technische Mitarbeiter spezifisches Wissen meist für sich, um mit diesem Wissensvorsprung ein Alleinstellungsmerkmal im Unternehmen (mit einem möglichen Ausnutzen für die Bewerbung um Führungspositionen) zu haben. Damit war die Bindungswirkung der einfachen Produktionsarbeiter zum Unternehmen relativ gering, was wiederum die Betriebsleitung von GEC/Marconi veranlasste, weiterhin keinen Bedarf für die Vermittlung von spezifischem Wissen zu sehen.

- Senioritätsentlohnung: Die Gestaltung des betrieblichen Vergütungssystems ist ein wichtiger Faktor bei der Absicherung von Humankapitalinvestitionen.⁸³¹ In den drei hier untersuchten Unternehmen wurden üblicherweise Senioritätslöhne und großzügige Sozialleistungen gezahlt, die im Falle von Ericsson und Siemens auch mit den jeweiligen Arbeitnehmervertretungen abgestimmt worden waren.⁸³² Dies bedeutete, dass die Einstiegsgehälter ins Unternehmen im Branchenvergleich zwar relativ gering waren, welche aber nach einer bestimmten Zugehörigkeitszeit zum Betrieb überdurchschnittlich anstiegen. Erst nach einigen Betriebsjahren wurden weitere betriebliche

⁸³⁰ Damit wird ein Wechsel zu einem anderen Unternehmen erschwert. Jedoch kann andererseits das Unternehmen bei Problemen nicht einfach auf andere Arbeitskräfte ausweichen, d.h. Arbeitgeber und -nehmer erfahren eine starke Bindung im Arbeitsverhältnis. Es herrscht eine wechselseitige Abhängigkeit beider Partner (lock in-Effekt), die ein hohes beiderseitiges Vertrauensniveau erfordert. Siehe dazu Höckels, Möglichkeiten, S. 29.

⁸³¹ Vgl. Höckels, Möglichkeiten, S. 13ff.

⁸³² Bezüglich der Theorie der Senioritätsentlohnung siehe Edward Lazear: Why is There Mandatory Retirement?, in: Journal of Political Economy, Vol. 87/1979, Nr. 6, S. 1261-1284; Edward Lazear: Agency, Earnings Profiles, Productivity and Hours Restrictions, in: The American Economic Review, Vol. 71/1981, Nr. 4, S. 606-620. Obwohl in Schweden eigentlich gleiche Löhne innerhalb einer Branche galten, fanden sich für Ericsson dennoch Möglichkeiten, variable und überdurchschnittlich hohe Löhne zu zahlen.

Vergünstigungen, wie beispielsweise die Inanspruchnahme von Aktienkaufprogrammen oder der betrieblichen Altersvorsorge, gewährt. Bei der Gestaltung ihrer Vergütungssysteme im Untersuchungszeitraum achteten die drei Unternehmen darauf, dass (soweit dies bei der Tarifgestaltung möglich war) die Löhne und Gehälter der Beschäftigten Komponenten zur leistungs-, qualifikations- bzw. kompetenzorientierten Vergütung enthielten. Moderne Vergütungssysteme erforderten eine immer stärkere qualifikationsorientierte Entlohnung, um die negativen Folgen der Fluktuation zu vermeiden und Mitarbeiter besser ans Unternehmen binden zu können.

- **Laufbahnmodelle:** Siemens bot in diesem Vergleich ein besonderes Beispiel für die Entwicklung von Karrierelaufbahnen. Anders als bei Ericsson und GEC/Marconi gab es sehr viele Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten für (fast alle) Mitarbeiter. Ausbildungsabschlüsse bestimmter Universitäten spielten dabei (anders als bei den anderen beiden Unternehmen) eine eher untergeordnete Rolle, die berufsfachliche Erstausbildung bei Siemens hatte meist eine höhere Priorität. Mitarbeiter wurden unabhängig von ihrem Status und ihrer Stufe in der Unternehmenshierarchie durch ein umfangreiches Weiterbildungssystem gefördert, das auf spätere Führungs- und Leitungsaufgaben vorbereitete. Zusätzlich wurden die Mitarbeiter von der Personalabteilung intensiv über ihre Karrieremöglichkeiten im Konzern beraten und fortlaufend betreut, was natürlich die Bindungswirkung deutlich erhöhte und einen langfristigen Verbleib im Unternehmen förderte. Es wurde bei diesen Laufbahnmodellen auch auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingegangen: Wollten Mitarbeiter keine Führungsaufgaben übernehmen (oder waren dafür nicht geeignet), so gab es für unverzichtbare Spezialisten Fach- (Stabsstellen in der Unternehmenshierarchie) oder Projektlaufbahnen für bestimmte temporäre Aufgaben. Weder Ericsson noch GEC/Marconi boten eine ähnlich vergleichbare, intensive Karrierebetreuung und -entwicklung für ihre Mitarbeiter. Beide stützten sich im Untersuchungszeitraum bei der Besetzung von Leitungspositionen eher auf universitäre Netzwerke, aus denen später Führungskräfte gewonnen werden sollten.
- **Stammebelegschaft:** Eine weitere Maßnahme zur Sicherung der Beschäftigungskontinuität und der Humankapitalinvestitionen ist die Spezialisierung auf die Einstellung von Facharbeitern und die Schaffung eines starken internen Arbeitsmarktes zur Bildung ei-

ner hochqualifizierten Stammebelegschaft. Das war insbesondere bei Ericsson und Siemens der Fall. Bei Mitarbeitern der Stammebelegschaft wurde versucht, diese durch vielerlei Maßnahmen (wie beispielsweise Kurzarbeit oder Reduzierung von Überstunden) weitgehend im Unternehmen zu halten und ihre Weiterbeschäftigung zu sichern. Durch das Halten spezialisierter Facharbeiter und die Verstetigung der betrieblichen Beschäftigung wurden auch die Loyalität gegenüber der Unternehmensleitung gefestigt (und gewisse Herrschaftsansprüche über die Belegschaft legitimiert).⁸³³

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Investitionen in betriebliches Humankapital sowohl bei Ericsson wie auch bei Siemens sehr umfassend und damit als erfolgreich und nachhaltig zu bewerten sind. GEC/Marconi war bezüglich dieser Investitionen weitaus zurückhaltender und konnte auch durch die fehlende Zielführung (beispielsweise Weiterbildungskurse nur für das höhere Management) kaum betrieblichen Humankapitalzuwachs schaffen, mit entsprechenden Folgen.

4.5.3 Auf- und Ausbau von betrieblichem Sozialkapital in den Fallstudienunternehmen

Hinsichtlich der Investitionen in das betriebliche Sozialkapital fanden sich entsprechend der zuvor geschilderten Entwicklungsstrategien zum betrieblichen Humankapital zwischen den drei Unternehmen wiederum Gemeinsamkeiten, aber auch deutliche Unterschiede. Da die Ausgaben für Investitionen in Sozialkapital analog denen in Humankapital nur schwer greifbar, zurechenbar und bezifferbar sind, sollte diese Betrachtung respektive Vergleich ebenso vorrangig unter qualitativen statt quantitativen Aspekten erfolgen. Entsprechend des vorgestellten Bielefelder Sozialkapital-Modells von BERHNRD BADURA und PETRA RIXGENS sollten außerdem unterstützend einige Kennzahlen (beispielsweise Krankenquoten) hinzugezogen werden.⁸³⁴

Bei Siemens konnte, pekuniär in absoluten Zahlen betrachtet, von den höchsten Investitionen in Sozialkapital gesprochen werden. Diese hatten in Form der so genannten „betrieblichen Sozialpolitik“ bereits eine lange Tradition im Unternehmen und erstreckten sich vom geförderten Wohnungsbau über die soziale Fürsorge (beispielsweise durch die Betriebskranken-

⁸³³ Vgl. George Akerlof: Gift Exchange and Efficiency-Wage Theory - Four Views, in: American Economic Review, Vol. 74/1984, Nr. 2, S. 79-83, hier: S. 80.

⁸³⁴ Vgl. Rixgens, Sozialkapital, S. 34; Badura et al, Sozialkapital, S. 31ff.; Badura, Kapital, S. 47f.; Bernhard Badura/Uta Walter: Betriebliche Gesundheitspolitik - Der Weg zur gesunden Organisation, Berlin 2010.

kasse oder die betriebliche Zusatzrente) bis hin zu generösen Gewinnbeteiligungs- und Vermögensbildungsprogrammen. Diese richteten sich fast immer an alle Mitarbeiter im Unternehmen, einzelne Gruppen (beispielsweise das oberste Management) wurden nur selten explizit bevorzugt. Hinzu kamen weitere motivierende Maßnahmen wie flexiblere und, im Vergleich zur konkurrierenden Unternehmen, wesentlich kürzere Arbeitszeiten sowie eine intensiv gelebte Unternehmenskultur (so genannte „Siemensianer“) mit vielen Freizeitangeboten (beispielsweise Betriebssport und Urlaubs- bzw. Erholungsheime) und einer in der Öffentlichkeit viel beachteten Kunst- und Kulturförderung. Das gab – ganz den Idealen des Unternehmenskulturansatzes folgend – eine hohe Identifikation und Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Außerdem schuf Siemens dank eines umfangreichen Vorschlagswesens mit großzügigen Prämienzahlungen, bei seinen Mitarbeitern ein innovatives Grundverständnis, was eine besonders gute Voraussetzung für ergänzende Investitionen in Humankapital darstellte.

Auch bei Ericsson fand sich eine intensiv gelebte Unternehmenskultur mit starken sozialen Mitarbeiter-Netzwerken und einer bereichsübergreifenden Teamfähigkeit. Das Führungsverhalten der Leitungsebene war statt autoritär und hierarchisch eher unterstützend und partizipationsoffen geprägt. Die Firma war ebenso wie Siemens seit ihrer Gründung in der Tradition der Gewährung großzügiger Entlohnung und umfassender Zusatzleistungen für die Beschäftigten. Der Schwerpunkt lag bei Ericsson allerdings weniger auf einer monetären Fürsorge, da der schwedische Wohlfahrtsstaat diesbezüglich bereits eine umfassende Absicherung zu Verfügung stellt. Vielmehr bot Ericsson all seinen Beschäftigten, unabhängig von ihrem Status, eine Vielzahl gemeinsamer sozialer Aktivitäten (innerhalb wie außerhalb der Arbeitszeiten) wie beispielsweise ein umfassendes Betriebssportangebot, Mitarbeitertage in Vergnügungsparks, Novizen-Abende für Neueingestellte und Auszeichnungen für langjährige Mitarbeiter an. Das Ziel dieser Aktivitäten war immer, ähnlich wie bei Siemens, eine lebendige Betriebsgemeinschaft zu schaffen und sich die Motivation und die Loyalität (den „Wir-Gedanken“) der Beschäftigten zu sichern.

Hinter dem Aufbau und der Stärkung dieses Mitarbeiterpotentials steckten natürlich auch einfache ökonomische Gründe: Zum einen gab es das unternehmerische Kalkül, durch Schaffung eines starken Zusammenhalts in der Belegschaft die Krankenstände zu minimieren bzw. eine allzu kostenintensive Fluktuationsquote in den Griff zu bekommen und sogar zu reduzieren –

was auch erfüllt wurde. Zum anderen wurde damit natürlich auch versucht, qualifizierte und dringend gesuchte Fachkräfte (wie Ingenieure) im Unternehmen länger zu halten. Entlassungen wurden vermieden, denn dies bedeutete einen Verlust „wertvoller“ Wissensressourcen, was in späteren Phasen der Unternehmensentwicklung nur schwer wiederbeschafft werden konnte. Drittens fand sich, zumindest bei Ericsson und Siemens, immer noch eine gewisse – auf die Gründerjahre des Unternehmens zurückgehende – fürsorgende, patriarchalische Grundeinstellung wieder, bei der sich die Unternehmensleitung dem Wohlergehen der Beschäftigten verpflichtet fühlte. Daher wurden den Mitarbeitern auch bereits recht früh umfassende Mitspracherechte gewährt und ein recht enger Kontakt zu den Arbeitnehmervertretungen gepflegt. Der Dialog zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern bzw. ihren Vertretungen sollte konstruktiv offen gestaltet werden. Das war ein wichtiger Beitrag zum Betriebsfrieden – und zum motivierenden „Wir-Gedanken“. Damit konnten große Streiks und teure Arbeitskonflikte im Untersuchungszeitraum in beiden Unternehmen weitgehend vermieden werden. Dadurch und durch eine aktive Krisenbewältigungsstrategie der Unternehmensleitung, wie beispielsweise „sanfte Entlassungen“ – statt drastischer und massenhafter Personalreduzierungen – wurde bei den Mitarbeitern ein großes Verständnis für betriebliche Maßnahmen und Reorganisationen geschaffen. Die Anerkennung von Sozialkapital als wichtige Unternehmensressource und deren Auf- und Ausbau brachte im Ergebnis niedrige Fehlzeiten bzw. Krankenstände (siehe Abbildungen 16 und 41).

Die Unternehmensleitung GEC/Marconi versuchte ebenso, die Beschäftigung stabil und wichtige Fachkräfte im Unternehmen zu halten. Trotz großer Einstellungs- und noch größerer Entlassungswellen im Untersuchungszeitraum wurde die in anglo-amerikanisch geprägten Ländern weit verbreitete, sprunghafte *hire-and-fire*-Strategie im eigenen Unternehmen ansatzweise vermieden. Um hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte in den höchsten Hierarchieebenen – hauptsächlich Absolventen der Universitäten in Cambridge und Oxford – im Unternehmen halten zu können, wurde besonders Ihnen ein, für britische Verhältnisse generöses, soziales Paket angeboten. Auch Fach- und Führungskräfte der mittleren Hierarchieebenen profitierten von einer Mischung aus monetären Leistungen (wie eine betriebliche Alters- bzw. Hinterbliebenenfürsorge) und sozialen Aktivitäten (wie Betriebsfesten, Erholungsheimen und Ehrungen für Pensionäre). Einfache Arbeiter und Angestellte der unteren Hierarchieebenen erhielten zwar keinerlei monetären Zusatzleistungen, allerdings überdurchschnittliche Lohn-

bzw. Gehaltszahlungen. Dennoch bildete sich kein den anderen beiden Unternehmen vergleichbarer „Wir-Gedanke“ (analog dem „LM-Geist“ bzw. den „Siemensianern“) unter den Mitarbeitern heraus. Dies hatte mehrere Ursachen: Zum einen durch ein noch ausgeprägtes – und damit abgrenzendes – Klassen- bzw. Standesbewusstsein der Arbeiter, was eine homogene Unternehmenskultur kaum ermöglichte. Anders als Siemens und Ericsson bot GEC/Marconi kaum betriebliche Beteiligungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für seine Mitarbeiter. Ein aktives Handeln wurde in der Belegschaft sogar eher kritisch gesehen. Ein betriebliches Vorschlagswesen zur Weiterentwicklung der Produkte durch die Mitarbeiter zur Förderung ihrer Motivation fehlte völlig. Das drückte das Betriebsklima ebenso wie der ständig herrschende Kostendruck, das stark wettbewerbsbetonende *profit-center*-Konzept, die strikte Trennung der Hierarchieebenen und der fortgeführte autokratische *top down*-Führungsstil der Unternehmensvorstände. Es gab im Untersuchungszeitraum keine Dynamik in der Beschäftigungspolitik – die Unternehmensleitung blieb im gesamten Untersuchungszeitraum konservativ-traditionell eingestellt und verschloss sich weitgehend allen strukturellen Veränderungen bzw. Neuerungen.

Es gab bei GEC/Marconi auch keine fruchtbare Diskussion zum Thema „Humanisierung der Arbeit“ bzw. Veränderung interner Strukturen, da Sozialkritiker ähnlich GÖRAN PALM oder GÜNTER WALLRAFF in Großbritannien (auch bedingt durch die starken, zentral gelenkten Gewerkschaften) kaum Gehör fanden. Die in den 1970er und 1980er Jahre in Großbritannien disziplinübergreifend geführte Diskussion um Struktur und Entwicklung der Arbeit und des Arbeitsprozesses (*labour process debate*) brachte ebenso keine Verbesserung der Situation der Beschäftigten, Unternehmensleitung auch diesen Überlegungen verschloss.⁸³⁵

Von einem nachhaltigen Sozialkapitalaufbau konnte bei GEC/Marconi also nicht gesprochen werden. Das ließ sich auch anhand der überdurchschnittlich hohen Fehlzeiten im Konzern (siehe Abbildung 28) und niedrigen Produktivitätsraten (siehe Abbildung 29) nachvollziehen.

⁸³⁵ Angestoßen wurde diese Debatte durch Harry Braverman: Die Arbeit im modernen Produktionsprozess, Frankfurt/Main 1974; später bei Andrew Friedman: Industry and Labour, London 1977; Richard Edwards: Contested Terrain - The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century, London 1979; Michael Burawoy: Manufacturing Consent, Chicago 1979; Ulrich Jürgens: Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß - eine Problemskizze zur Arbeitspolitik, in: Leviathan-Sonderheft, Nr. 5/1983, S. 58-91.

Dennoch schaffte es die Firmenleitung, eine gewisse Loyalität der Belegschaft zum Unternehmen herzustellen, denn ebenso wie Siemens und Ericsson blieb GEC/Marconi von größeren Streikwellen und Arbeitskonflikten weitgehend verschont.

5. Resümee und Ausblick

Ausgangspunkt dieser Arbeit war die Krisensituation und das inhärente Veränderungsmoment der 1970er und 1980er Jahre. Jene Jahre wurden (und werden) in der aktuellen bzw. zeitgenössischen allgemein- und wirtschaftshistorischen Literatur mit vielerlei Attributen belegt – beispielsweise als Zeitraum des beschleunigten Wandels mit einer Vielzahl gleichzeitiger und internationaler Veränderungen, als eine verworrene und dadurch chaotisch wirkende „Knotensituation“, als Zeit des Abschieds von (wirtschaftlich sehr positiven) Entwicklungen oder schlichtweg als Zeit einer „Strukturkrise“.⁸³⁶ Allen Beschreibungen der Forschungsliteratur gemein war – ohne eine Wertung jeder einzelnen Aussage vorzunehmen – die Charakterisierung dieses Zeitraums als komplexe Umbruchs- bzw. Transformationssituation.

Feststellbar war eindeutig, dass der Untersuchungszeitraum sowohl für die drei ausgewählten Volkswirtschaften als auch für die dort ansässigen, exemplarischen drei Unternehmen eine bedeutende Zäsur darstellte. Es schien notwendig, dass sowohl die Volkswirtschaften wie auch die Unternehmen in irgendeiner Form auf diese Krisensituation reagieren und sich den sich daraus ergebenden vielschichtigen Veränderungen anpassen mussten. Aus globalen Krisenereignissen wie Währungsturbulenzen, Inflation und Rezession wurden auf den nationalen Ebenen von den politisch Verantwortlichen eine Vielzahl an konkreten arbeits- und wirtschaftspolitischen Maßnahmen gefolgert. Diese wirkten sich letztlich auf die ansässigen Unternehmen aus – die weltwirtschaftlichen und politischen Veränderungen bildeten damit eine Rahmenstruktur für deren Weiterentwicklung. Wie diese auf betrieblicher Ebene dann genau erfolgte, war der Fokus dieser Arbeit.

5.1 Resümee

Die Forschungsfrage lag in der Untersuchung des Paradigmenwechsels bei betrieblichen Strukturen und Strategien sowie in der krisenbedingt stärkeren Fokussierung betriebsinterner Ressourcen, insbesondere hinsichtlich humaner und sozialer Ressourcen. Es wurde die Hypothese aufgestellt, dass eine effektivere Nutzung sowie ihr intensiver Auf- und Ausbau genau dieser Ressourcen half, wenn nicht sogar entscheidend war, die Krisen- bzw. Transformationssituation der 1970er und 1980er Jahre besser und nachhaltiger überwinden zu können. Dazu wurden drei Unternehmen als Fallbeispiele analysiert.

⁸³⁶ Zu den verschiedenen Aussagen siehe Raithel/Rödder/Wirsching, Einleitung, S. 7; Pries, Wandel, S. 11; Süß, Traum, S. 120ff.; Schlemmer, Charme, S. 11; Doering-Manteuffel, Ursprünge, S. 313.

Zur genaueren Untersuchung der Hypothese wurden begleitend drei Fragekomplexe umrissen: Im Rahmen des ersten Komplexes sollte der Bedeutungsgrad der institutionellen und politischen Rahmenbedingungen als Promotoren für betriebliche Entscheidungssysteme und -prozesse untersucht werden. Interessant in diesem Zusammenhang war – *vice versa* betrachtet – ebenso die Frage der Einflussmöglichkeiten von Unternehmen auf die Gestaltung der arbeits- und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen. Der zweite Fragekomplex beschäftigte sich mit der möglichen strategischen Neuausrichtung der Unternehmen im Zuge der Krisensituation der 1970er und 1980er Jahre. Vorab war zu klären, ob alle drei Unternehmen jeweils ein funktionierendes innerbetriebliches Krisenmanagement besaßen, um entsprechende Situationen grundsätzlich antizipieren und darauf reagieren zu können. Weiterhin war zu überprüfen, welche Schlüsse in diesen Unternehmen (bzw. in deren Leitungsebenen) als Folge einer Krisenantizipation gezogen wurden. Es stellte sich fortgeführt die Frage, ob es einen Übergang von einer marktorientierten hin zu einer ressourcen- und einer innovationsorientierten strategischen Ausrichtung, mit starkem Fokus auf Human- und Sozialressourcen, gab. Schließlich war innerhalb des zweiten Fragekomplexes festzustellen, welchen Einfluss strategische Theorien, wie beispielsweise der *human relation*-Ansatz oder die Entwicklung eines „Lernenden Unternehmen“, auf eine mögliche organisatorische Umgestaltung des Betriebs oder Strategieneuausrichtung in der Praxis hatten. Im dritten Komplex schließlich war die Bedeutung von Human- und Sozialkapital als wichtige und „wertvolle“ Unternehmensressource zu analysieren. Es war zu hinterfragen, wie groß der tatsächliche Fokus in den Leitungsebenen darauf war, also ob in humanes und soziales Kapital in den 1970er und 1980er Jahren gezielt investiert wurde, mit dem Ziel die Krisensituation erfolgreich überwinden zu können. Es stellte sich abschließend die Frage, ob dies geholfen hatte und ob die Unternehmen mit diesen Maßnahmen nachhaltig für die Post-Krisenzeit gestärkt werden konnten.

Zu der Überprüfung der Hypothese und der Beantwortung der Fragenkomplexe, dienten die ersten drei Kapitel dieser Arbeit dem Aufbau eines theoretischen Grundgerüsts. In einleitenden ersten Kapitel wurden Krisensituationen im Allgemeinen und im Speziellen die der 1970er und 1980er Jahre charakterisiert sowie ihre Bedeutung im Rahmen von geschichtswissenschaftlichen bzw. wirtschafts- und unternehmenshistorischen Prozessen herausgestellt. Kri-

sensituationen konnten in diesen Wissenschaftsdisziplinen, folgte man den Arbeiten beispielsweise von MARX, HABERMAS, DURKHEIM, OFFE oder SCHUMPETER, eigentlich als „Normalfall“ angesehen werden. Sie könnten als Katastrophe, aber auch als Zeit des Umbruchs gedeutet werden. Insbesondere die letzte, positive Interpretation von Krise fand in der wissenschaftlichen Literatur verstärkt Beachtung und wird als Chance im Sinne einer Weiterentwicklung oder eines Fortschritts begriffen.⁸³⁷ Die besondere Bedeutung der Krisensituation in den 1970er und 1980er Jahren wurde nochmals herausgestellt und dieser Zeitraum als markanter Untersuchungsgegenstand in Geschichts- und Wirtschaftswissenschaften festgestellt.

Im zweiten Kapitel fanden sich die Definitionsansätze von Human- und Sozialressourcen, respektive des ökonomisch präziser definierten Human- und Sozialkapitals. Anhand des Studiums entsprechender Forschungsliteratur wurde deutlich, dass beide Konzepte im untersuchten Zeitraum (teilweise schon in den 1960er Jahren) eine Art *renaissance* erfuhren und sich bald zum festen Bestandteil der betriebswissenschaftlichen Strategiekonzepte entwickelten.

Das dritte Kapitel diente der Darstellung der veränderten Situation an den Arbeitsmärkten, was eine Beschreibung der Umgebungsparameter dieser Arbeit darstellt. Nicht nur das erneute starke Ansteigen der Arbeitslosenzahlen hatte volkswirtschaftliche Auswirkungen, sondern auch die Veränderung der Struktur von Arbeit, Arbeitswelten und Arbeitslosigkeit. Sie sollen hier als externe Effekte verstanden werden, die einen wichtigen Einfluss auf die betriebliche Ebene ausübten.

Im Untersuchungszeitraum zeigte sich ein in den drei Ländern bereits in den 1960er Jahren begonnener Prozess immer deutlicher – die stärkere Verknüpfung von Produktions- und Dienstleistungsarbeit und damit der Weg von einer weniger industrie- hin zu einer stärker wissensbasierten Gesellschaft. Damit war allerdings keine vollständige Abschaffung von Industrielarbeit gemeint. Es war eher die Genese von einer zuvor handwerklich ausgerichteten in Richtung einer verstärkt informations- und servicegesteuerten Ökonomie. Das hatte bedeutende Folgen auf betrieblichen Arbeitsstrukturen und -einsatzformen: Produktionsarbeit in

⁸³⁷ Beispielhaft als Auswahl Karlheinz Rademacher: Strukturwandel in der Zulieferindustrie – Krise oder Chance?, in: Wolfgang Meinig (Hrsg.): Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft - Internationaler Wettbewerb und Globale Herausforderungen, Wiesbaden 1994, S. 107-141; Nils Bickhoff/Michael Blatz/Guido Eilenberger/Sascha Haghani/Karl-Josef Kraus (Hrsg.): Die Unternehmenskrise als Chance - Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung, Berlin 2004; Jürgen Fuchs: Wege zum vitalen Unternehmen, in: August-Wilhelm Scheer/Thomas Allweyer (Hrsg.): Rechnungswesen und EDV - Aus Turbulenzen zum gestärkten Konzept?, Heidelberg 1995, S. 73-88.

den industriellen Betrieben im Sinne der Herstellung von Produkten unter schwerem körperlichen Arbeitseinsatz verlor an Bedeutung. Selbst in klassischen Industrieunternehmen bekamen Dienstleistungstätigkeiten mit anspruchsvolleren Qualifikationsanforderungen (wie Beratung, Überwachung, Wartung, Installation, After-Sales-Services) einen immer höheren Stellenwert. Das hatte Auswirkungen auf die Art der angebotenen Arbeitsplätze: Technisch höher ausgebildete Arbeitnehmer mit einer (differenziert und vielseitig ausgestalteten) Berufsausbildung traten an die Stelle des bisherigen, oft nur gering qualifizierten Industrie- bzw. Hilfsarbeiters – der von WOLFGANG HINDRICHS ET AL gerne zitierte „Abschied vom Malocher“⁸³⁸. Mit der kontinuierlichen Ausdehnung neuer und flexibler Arbeits- und Beschäftigungsformen konnte eine parallel abnehmende Bedeutung des traditionellen Normalarbeitsverhältnisses, eine stärkere Verbreitung atypischer Beschäftigungsverhältnisse und eine stärkere Diskontinuität von Arbeitnehmererwerbsbiografien in allen drei Ländern festgestellt werden.

Die Arbeit in den hochgradig automatisierten und rationalisierten Industriebetrieben bestand immer weniger aus rein handwerklichen und körperlichen Arbeitsschritten, sondern zunehmend aus anspruchsvolleren Tätigkeiten wie das Überwachen, Steuern und Optimieren von Produktionsprozessen. Das bedeutet eine tiefgreifende Veränderung des (Selbst-) Verständnisses der Arbeitsgesellschaft (*skill-based technical change*).⁸³⁹ Je stärker eine Orientierung hin zu der anspruchsvolleren Dienstleistungsarbeit erfolgte, umso stärker stiegen die Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten.⁸⁴⁰ Die gering Qualifizierten bildeten indessen den kaum mehr abzubauenen Sockel von Langzeitarbeitslosen.⁸⁴¹ Die Ressource Wissen schien sich demnach zum entscheidenden Wirtschafts- und Wettbewerbsfaktor in den Arbeitswelten der westeuropäischen Industrienationen entwickelt zu haben.⁸⁴² An die Stelle eines einmal

⁸³⁸ Hindrichs et al, Abschied, S. 13; Doering-Manteuffel/Raphael, Boom, 2008, S. 38; Doering-Manteuffel, Ursprünge, S. 319.

⁸³⁹ Vgl. Doering-Manteuffel/Raphael, Boom, 2008, S. 36 und S. 103, Steiner, Jahre, S. 41.

⁸⁴⁰ Vgl. Gunter Lay/Claudia Rainfurth: Zunehmende Integration von Produktions- und Dienstleistungsarbeit, in: Peter Brödner/Matthias Knuth (Hrsg.): Nachhaltige Arbeitsgestaltung - Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen, München 2002, S. 61-122, hier: S. 93 und Göran Ahrne/Christine Roman/Mats Franzén: Det sociala landskapet - En sociologisk beskrivning av Sverige från 1950-talet till början av 2000-talet, Göteborg 2008, S. 220ff.

⁸⁴¹ Vgl. Steiner, Jahre, S. 41.

⁸⁴² Daniel Bell und Walther Müller-Jentsch sahen in den siebziger Jahren nach den ersten beiden großen Entwicklungsperioden in der Organisation gesellschaftlicher Arbeit (zum einen der Übergang vom zünftig organisierten Handwerk zur arbeitsteiligen und maschinellen Fabrikproduktion im 18. Jahrhundert und zum anderen die Verbreitung der tayloristisch-fordistischen Massenfertigung zum Ende des 19. Jahrhunderts durch die sozialen und ökonomischen Veränderungen) einen neuen und bedeutenden historischen Zeitabschnitt anbrechen. Dies bezeichneten beide Wissenschaftler als „Dritte Industrielle Revolution“, in der neben technischen Verfahren auch bestehende Arbeits-, Sozial- und Wirtschaftsverhältnisse rasch und entscheidend umgewälzt wurden.

erlernten Berufes bzw. einer in einem ganzen Arbeitsleben andauernden Erwerbstätigkeit in einem bestimmten Unternehmen im Rahmen des Normalarbeitsverhältnisses (*lifetime employment*) trat nun verstärkt eine allgemeine Tauglichkeit des Arbeitnehmers für Erwerbsarbeit (*lifetime employability*) – also die Bereitschaft und die Befähigung im Laufe des Arbeitslebens mehrere Berufe bzw. Tätigkeitskombinationen an unterschiedlichen Orten (innerhalb eines Unternehmens oder in mehreren Firmen) auszuüben.⁸⁴³ Phasen sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung wechselten sich dabei ab mit Arbeitslosigkeit, temporärer Selbstständigkeit und neuen Beschäftigungsformen wie Teilzeitarbeit, befristete Tätigkeiten und Leiharbeit – ganz wie es das Arbeitsangebot in den Unternehmen erforderte. Bei den betroffenen Erwerbspersonen setzte dieses sich daraus ergebende „berufliche Nomadenleben“ ein hohes Maß an Flexibilität und Lernfähigkeit voraus: Arbeitnehmer mussten in der Lage sein, neue Qualifikationen (schnell und umfassend) zu erwerben, um nach der Unterbrechung einer Beschäftigungsphase dann auch den Einstieg in eine neue Anstellung zu schaffen bzw. als Selbstständige Arbeit und Auskommen zu finden. Hilfestellung konnte im Untersuchungszeitraum die staatliche Arbeitsmarktpolitik nur bedingt geben – eine bessere Vermittlung von Arbeitsmöglichkeiten sowie umfangreiche staatlich initiierte Aus- und Weiterbildungsangebote erwiesen sich als die sinnvollsten Maßnahmen.

In Kapitel vier folgte die Analyse der drei Fallstudienunternehmen. Die strukturellen Veränderungen im Untersuchungszeitraum sowie die Entwicklung weg von arbeitsintensiven hin zu stärker wissensbasierten Industrien waren Triebkräfte für die zunehmende Bedeutung des „vierten Produktionsfaktors“ Wissen auf der betrieblichen Ebene.⁸⁴⁴ Die Leitungsebenen der meisten Unternehmen realisierten, dass sie nach dem Ende der langen Nachkriegsboomzeit

Nach Meinung von Bell und Müller-Jentsch gingen die Veränderungen aber weit über einen rein wirtschaftlichen Strukturwandel hinaus, da sich ebenso Arbeitskräftestrukturen, Fachqualifikationen sowie Formen der Arbeitsorganisation und -kontrolle änderten. Der Status eines Erwerbstätigen mit einer bisher gewissen staatlich und kollektivvertraglich gestützten Arbeitsplatzsicherheit ging nun in die Richtung eines eigenverantwortlichen, unternehmerisch tätigen Auftragsnehmers. Siehe dazu Walther Müller-Jentsch: Strukturwandel der industriellen Beziehungen - „Industrial Citizenship“ zwischen Markt und Regulierung, Wiesbaden 2007, 81ff.; Daniel Bell: Die dritte technologische Revolution und ihre möglichen sozioökonomischen Konsequenzen, in: Merkur, 44. Jg./1990, Heft 491, S. 28-47, hier: S. 31f.; Christian Lutz: Der Arbeitnehmer ist tot - es lebe die Lebensunternehmerin, in: Christian Hensch/Uli Wisner (Hrsg.): Zukunft der Arbeit, Stuttgart 1997, S. 129-135, hier: S. 131. In einer moderneren Interpretation Jeremy Rifkin: Die dritte industrielle Revolution - Die Zukunft der Wirtschaft nach dem Atomzeitalter, Bonn 2011.

⁸⁴³ Vgl. John Naisbitt/Patricia Aburdene: Megatrends 2000 - New directions for tomorrow, New York 1991, S. 182.

⁸⁴⁴ Vgl. Höckels, Möglichkeiten, S. 1.

und durch die strukturell-ökonomischen Veränderungen während der 1970er und 1980er Jahren nur dann nachhaltig wettbewerbsfähig werden konnten, wenn sie die Ressource Wissen (in Form des vorhandenen Humankapitals der Beschäftigten) besser nutzen bzw. intensiver auf- und ausbauen würden. Herkömmliche Rationalisierungs- und Differenzierungspotentiale waren schnell ausgereizt und wirkungslos geworden, nur die Nutzung moderner Wissens- und Informationstechnologien sowie eine konsequente Weiterqualifikation von Arbeitnehmern durch betriebliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen konnte noch neue Entwicklungspotentiale bieten. Dazu wurde allerdings in den Unternehmen ein komplexes Informations- und Wissensmanagement erforderlich: Vorhandenes Wissen musste optimaler genutzt, weiterentwickelt sowie in neue Produkte, Prozesse und Geschäftsfelder umgesetzt werden.⁸⁴⁵

Seit den 1970er Jahren wurden technische Produktionsprozesse immer anspruchsvoller und komplexer. Um sie weiter verstehen und systematisch beeinflussen zu können, wurde von den Arbeitnehmern in den betrieblichen Beschäftigungssystemen neben einer umfassenden berufsfachlichen Erstausbildung eine ständige Weiterqualifikation als unbedingt notwendig erachtet. Außerdem erforderte die höhere Innovationsgeschwindigkeit und die schnellere Veränderung der Märkte (und deren Umfeld) eine intensivere Nutzung vorhandener Wissensressourcen von Beschäftigten, um darauf besser reagieren zu können. Es wurde in den Berufen vermehrt kognitiv-intellektuelle Fähigkeiten gefordert, wie planerische Fähigkeiten, vorausschauendes Agieren sowie umfassendere Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten. Die höheren Qualifikationsanforderungen waren dabei kein Selbstzweck der Beschäftigten, sondern dienten der Sicherstellung zum Erreichen unternehmerischer Ziele.

Die stärkere Verwendung digitaler Informations- und Kommunikationstechniken während des Untersuchungszeitraums förderte in den Unternehmen die Ausbreitung netzwerkbasierter Organisations- und Kooperationsformen – insbesondere in den Fertigungsstrukturen. Es entwickelten sich flexible Produktionsverbände und -netzwerke, die dezentral in möglichst kleinen, klar identifizierbaren und kontrollierbaren Einheiten agierten – im Sinne einer in diesem Text beschriebenen holistischen Unternehmensorganisation.⁸⁴⁶ Unternehmensteile wurden ausgegliedert und bekamen mehr Eigenverantwortlichkeit. Mit diesem Konzept wurden Markt- und Wettbewerbsanforderungen für die Beschäftigten greifbarer, die so zu mehr

⁸⁴⁵ Vgl. North, Unternehmensführung, S. 3.

⁸⁴⁶ Vgl. Carsten Dose: Flexible Bürokratien, Diss. TU Darmstadt, Darmstadt 2003.

Selbstorganisation bzw. zu einem stärkeren Denken in Erfolgs-, Ergebnis-, Kosten- und Erlöskategorien angeregt wurden.⁸⁴⁷ Es konnten sich daraus so genannte virtuelle Unternehmen bilden, bei dem sich Unternehmensteile nur zu einem bestimmten, temporären Kooperationsprojekt zusammenfügen.

Im Zusammenhang mit der betrieblichen Netzwerkbildung wurde nicht nur das Management von Erfahrungs- und Wissensbeständen immer wichtiger, sondern auch das Management sozialer Strukturen. Betriebliche Netzwerke sind von ihrer Natur her hochkomplexe (soziale) Gebilde mit eng verflochtenen Wissensprozessen, Motivationsanreizen und Machtstrukturen.⁸⁴⁸ Wissensmanagement bzw. wissensbasierte Unternehmensführung beinhaltet grundsätzlich das Gestalten, Lenken und Entwickeln der organisatorischen Wissensbasis (und gemeinsamer Wertevorstellungen) mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern in diesen Netzwerken, die zusammen die Unternehmensziele erreichen sollen.⁸⁴⁹ Statt bisher klar definierten und strukturierten Arbeitsaufgaben, mussten die Beschäftigten im Untersuchungszeitraum ein sogenanntes „Kompetenzportfolio“⁸⁵⁰ verfügbar haben und dieses zielgerecht am Arbeitsplatz einsetzen können. Sie sollten außerdem zum Mitdenken bzw. zum „Mit-Problemlösen“⁸⁵¹ motiviert werden. Dazu war auch die Einführung neuer und erweiterter Formen von betrieblicher Arbeit (beispielsweise Gruppenfertigung) und Entscheidungsprozessen (beispielsweise mehr Handlungs- und Entscheidungskompetenzen für alle Beschäftigten) notwendig. Erbrachte Leistungen mussten in diesem Zusammenhang stärker anerkannt und entsprechend honoriert werden, beispielsweise durch monetäre Motivationsanreize wie variable Lohn- und Gehaltsbestandteile, Mitsprachemöglichkeiten, aber auch durch transparentere Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten sowie durch ein Wertesystem einer gemeinsamen, wissensmanagementfreundlichen Unternehmenskultur.

Wissensnetzwerke schienen ab den 1970er Jahren zum entscheidenden Wettbewerbs- und Produktionsfaktor in der Leistungserstellung von Unternehmen zu werden. Diese Entwicklung

⁸⁴⁷ Vgl. Jürgen Deters: Organisationslernen durch Profit-Center-Strukturen - Ein Erfahrungsbericht aus dem Zeitschriftenbereich anhand des Druckhauses Gruner+Jahr (G+J), in: Harald Geißler/Detlef Buhrmann/Beate Krahnemann (Hrsg.): Organisationslernen konkret, Frankfurt/Main 1998, S. 207-222, hier: S. 220f.

⁸⁴⁸ Vgl. Rudi Schmiede, Virtuelle Arbeitswelten - Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“, Berlin 1996, S. 9.

⁸⁴⁹ Vgl. North, Unternehmensführung, S. 145.

⁸⁵⁰ North, Unternehmensführung, S. 121.

⁸⁵¹ North, Unternehmensführung, S. 119.

ließ sich jedenfalls im Untersuchungszeitraum exemplarisch bei Ericsson und Siemens feststellen. Beide Unternehmen sorgten durch ihren umfassenden Aus- und Weiterbildungskanon für den Aufbau eines großen betrieblichen Humankapitalstocks und damit für eine umfassende Qualifikation explizit aller Beschäftigten. Auch konnten diese durch ein intelligentes Wissensmanagement, eine vorbildliche betriebliche monetäre Sozialpolitik (besonders bei Siemens) und vielerlei Mitarbeiteraktivitäten (besonders bei Ericsson) sehr gut motiviert werden, was dem Aufbau eines ebenso großen betrieblichen Sozialkapitalstocks entsprach.

Investitionen in Wissen sind für Unternehmen immer mit einem Risiko verbunden. Es besteht eine Abwanderungsgefahr von Mitarbeitern, da diese Investitionen nicht ein Eigentum des Unternehmens darstellen. Eine zielgerechte Ausgestaltung von Vergütungssystemen und Laufbahnmodellen verbunden mit festen betrieblichen Sozialstrukturen kann die aus spezifischen Humankapitalinvestitionen entstehenden Abhängigkeiten absichern. Gelingt es einem Unternehmen, den Produktionsfaktor Wissen effektiver zu nutzen, die Mitarbeiter zu motivieren und durch eine starke Unternehmenskultur ihre Arbeitnehmer an das Unternehmen zu binden – und somit letztlich betriebliches Humankapital zu sichern –, besitzt dieses einen deutlichen Wettbewerbsvorteil. Personal, insbesondere qualifizierte Fachkräfte, waren (und sind) eine knappe ökonomische Ressource – selbst in Krisenzeiten mit hoher Arbeitslosigkeit zu wertvoll, um damit bedenkenlos verschwenderisch umzugehen. Dieser Gedankengang fand sich insbesondere bei Siemens und Ericsson.

Dabei war auch feststellbar, dass sich beide Firmen in ihrer betrieblichen Beschäftigungs- und Personalpolitik bzw. -strategie den Veränderungen weitaus schneller als die Konkurrenz anpassten und damit einen weiteren wichtigen Wettbewerbsvorteil erlangten. Die Höhe dieses Anpassungsgrads hing eng mit dem Grad der innerbetrieblichen Flexibilität zusammen. Damit waren folgende Faktoren gemeint:

- Die Intensität der von der Leitungsebene verfolgte Internationalisierungs- bzw. Dezentralisierungsstrategie,
- die Konzentration des Unternehmens auf bestimmte Kernkompetenzen,
- den Umfang des Einsatzes von Personalanpassungsinstrumenten (beispielhaft wären hier direkte oder indirekte Personalreduzierungen bzw. eine Anpassung des Arbeitsvolumens zu nennen),

- die Stärke der Mitarbeitermotivation (beispielsweise durch Beteiligung der Mitarbeiter an Qualitätsverbesserungen der Produkte oder Karriereberatungen) und
- die sozialen Angebote (wie Betriebssport oder subventionierte Kantinen sowie die Schaffung eines „Wir-Gefühls“ bei den Beschäftigten, d.h. einer besonders aktiven Unternehmenskultur in der Belegschaft)
- sowie der Aufbau von betrieblichem Humankapital durch gezielte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Es zeigte sich, je aktiver und flexibler die betriebliche Beschäftigungs- und Personalpolitik gestaltet wurde, desto erfolgreicher war die unternehmerische Entwicklung und desto besser konnte die Krisensituation gemeistert werden. Es fiel auf, dass die betriebliche Beschäftigungspolitik bei Ericsson besonders intensiv und umfangreich war, trotz der umfassenden Umgestaltung des Konzerns im Untersuchungszeitraum. Zwar verabschiedete sich die Unternehmensleitung in jenem Zeitraum von seiner vormals in den Boomjahren gerne propagierten (und den zum schwedischen Sozialsystem ideal passenden) konzernweiten Vollbeschäftigungspolitik, legte aber mit den hohen Investitionen in Forschung und Entwicklung, der Vielzahl von Entwicklungs- bzw. Weiterbildungsmöglichkeiten und die umfangreichen sozialen Angebote (ausdrücklich für alle Mitarbeiter) den Grundstein für die äußerst gute Entwicklung der Firmen ab den 1980er Jahren – und damit letztlich für eine erfolgreiche Krisenüberwindung.

Analog war dies bei Siemens, allerdings mit etwas anders gewichteten Prioritäten: Soziale Maßnahmen waren dort eher von monetärer Natur. Es gab weit weniger gemeinsame soziale (Freizeit-) Aktivitäten für alle Beschäftigten – was allerdings auch durch die ungleich höhere Mitarbeiterzahl deutlich schwieriger zu organisieren war. Trotzdem schuf das Unternehmen durch eine überdurchschnittlich große Zahl innovativer Leistungen und sozialer Maßnahmen ein ebenso positives und motivierendes „Wir-Gefühl“ bei der gesamten Belegschaft. Anders als Ericsson legte Siemens beim Aufbau des betrieblichen Humankapitals den Schwerpunkt auf eine umfangreiche fachliche Erstausbildung seiner Mitarbeiter im Rahmen des dualen Ausbildungssystems in Deutschland. Hinzu kamen umfangreiche Weiterbildungsmöglichkeiten für alle Mitarbeiter, die im Vergleich mit anderen bundesdeutschen (Groß-) Unternehmen als vorbildlich galten. All diese Maßnahmen und die überdurchschnittlich hohen Investitionen in Forschung und Entwicklung spiegelten sich im Erfolg der späteren Jahre wieder.

Anders war die Situation bei der britischen GEC/Marconi. Diese Firma befand sich – trotz der Veränderungen während der 1970er und 1980er Jahre – in einer beständigen betrieblichen Sklerose, also einem Verharren des gesamten Konzerns in unflexiblen Hierarchien, antiquiert anmutenden Strukturen und Fertigungsabläufen sowie in einem wenig motivierenden und entwicklungsfördernden Betriebsklima mit hohen Fehlzeiten und nur geringer Produktivität. Dadurch fehlte dem Unternehmen sowohl ein konsequenter Aufbau von betrieblichem Human- als auch von Sozialkapital. Es gab nur wenige Aus- und Weiterbildungsangebote und wenn, dann richteten sich diese meist nur an einen eng fokussierten (in den Augen der Firmenleitung allerdings unbedingt zu fördernden) Personenkreis der oberen Konzernleitungsebenen. Ebengleiches galt für betriebliche Sozialmaßnahmen, die immer nur auf bestimmte, ausgewählte Personengruppen zielten. Das Unternehmen entwickelte sich im Untersuchungszeitraum – trotz nach außen guter Umsatz- und Gewinnzahlen – nur noch mittelmäßig. Der Großteil der Beschäftigten wurde nicht effizient eingesetzt und von ihren Vorgesetzten nur wenig motiviert. Die Prioritäten der Unternehmensleitung lagen offenkundig nicht auf intensive (langfristige) Human- und Sozialkapitalinvestitionen, sondern weiter auf traditionelle (nur kurzfristig wirkende) Wettbewerbs- und Unternehmensentwicklungsmaßnahmen. Die Auswirkungen dieser Firmenpolitik zeigten noch wenig in den 1970er und 1980er, dafür umso stärker und folgenschwerer in den 1990er und 2000er Jahren – letztlich in einem äußerst schnellen Niedergang des gesamten Unternehmens.

Im Folgenden wird die schrittweise Beantwortung der in der Einleitung formulierten Forschungsfragen dazu dienen, die Ausgangshypothese zu bestätigen:

- Es war in einem ersten Schritt zu klären, ob Unternehmen im Untersuchungszeitraum überhaupt ein funktionierendes betriebliches Krisenmanagement zur Verfügung hatten, um grundsätzlich eine Krisensituation zu antizipieren und entsprechende Maßnahmen, wie beispielsweise eine Neuausrichtung ihrer Unternehmensstrategie bzw. verstärkte Kommunikationsanstrengungen zu ergreifen. Es konnte diesbezüglich festgestellt werden, dass einige Unternehmen, insbesondere Ericsson, die krisenhafte Situation schnell erkannten und entsprechende Schlüsse daraus gezogen hatten. Aus diesem ehemals recht „träge“ und saturiert erscheinenden Fast-Staatsunternehmen entwickelte sich bis zum Ende der 1980er Jahre, trotz einiger Rückschläge und Probleme,

ein erfolgreicher, flexibel agierender internationaler Konzern. Das Unternehmen hatte seine organisatorische Aufbau- und Ablauforganisation schnell und konsequent umstrukturiert. Die Investitionen in Human- und Sozialkapital in Form von betrieblichen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen waren zwar in der Vergangenheit schon recht hoch gewesen, wurden im Untersuchungszeitraum aber nochmals gesteigert.

Einen vergleichbaren Weg war Siemens gegangen. Dieses Unternehmen zeigte ein ebenso gutes Gespür für das Krisenmanagement. Siemens hatte dabei auf Erfahrungen aus den ersten Nachkriegsjahren bauen können. Damals musste das gesamte Unternehmen neu strukturiert und die betriebliche Gesamtstrategie entsprechend angepasst werden. Durch seine Größe und ungleich höheren Mitarbeiterzahl agierte der Konzern allerdings ein wenig „schwerfälliger“ als die wesentlich kleinere Firma Ericsson. Siemens hatte es jedoch ebenso geschafft, durch organisationale Umstrukturierungen und eine Vielzahl von Personalentwicklungsmaßnahmen die Herausforderungen der Krisenjahre erfolgreich meistern zu können. Hinsichtlich seiner Produktstrategie ging Siemens nicht so weit wie Ericsson, das sich auf ein bestimmtes Kerngeschäftsfeld konzentriert hatte, sondern blieb (wenn auch mit einigen Abstrichen) weiterhin breit aufgestellt – immer mit dem Anspruch in den entsprechenden Geschäftsfeldern durch motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiter der Hauptinnovator und Technologieführer zu sein (bzw. zu werden).

Es ließ sich dagegen feststellen, dass bei GEC/Marconi im Untersuchungszeitraum keineswegs von einem ausreichenden Krisenmanagement gesprochen werden kann. Die Unternehmensleitung war stets der festen Meinung, durch die Umstrukturierungen und Fusionen der 1960er Jahre bereits alles getan zu haben, um für die Krisen der 1970er und 1980er Jahre gerüstet zu sein. Der Niedergang der britischen Wirtschaft und die globalen Veränderungen wurden von der Leitungsebene zwar bemerkt, aber weitgehend ignoriert. Die Fertigungsabläufe verblieben weiter in ihren alten, unflexiblen Regimen. Die betrieblichen Organisationsstrukturen bzw. Hierarchien waren starr und keinesfalls geeignet, die Krisensituation im Untersuchungszeitraum nachhaltig zu meistern. Das Produktportfolio wurde ständig erweitert, damit zunehmend unüberschaubar und zu wenig strukturiert. Es fehlte schlichtweg an lukrativen Geschäftsfeldern. Trotz eines eigenen Forschungsinstitutes erhob GEC/Marconi selten den Anspruch, Technologieführer in einem Geschäftsfeld zu sein oder zu werden sowie die

Forschungsergebnisse gewinnbringend zu nutzen. Hinzu kam, dass die Mitarbeiter in solch einer Situation zu wenig motiviert waren und trotz einiger Bemühungen der Firmenleitung hinsichtlich sozialer Maßnahmen keineswegs ein vergleichbarer Sozialkapitalstock ähnlich Ericsson oder Siemens entstehen konnte. Auch der Aufbau eines betrieblichen Humankapitalstocks kann bei GEC/Marconi nur als rudimentär bezeichnet werden. Viele Maßnahmen waren durch die Beschränkungen nur auf bestimmte Personengruppen einfach nicht zielführend. Zwar konnte der Konzern dank großer finanzieller Reserven der vergangenen Boomjahre die problematischen 1970er und 1980er Jahre noch gut überbrücken, doch verleitete dieser Umstand die Firmenleitung zu der falschen Annahme, dass das Unternehmen auch ohne strukturelle Änderungen für die Zukunft gerüstet sei. Die Konsequenz wurde kurz nach der Jahrtausendwende deutlich, etwaige Bemühungen in den 1990er Jahren, das Unternehmen zu modernisieren, kamen zu spät und der Niedergang wurde unabwendbar.

- Es stellte sich die Frage nach dem Bedeutungsgrad externer Rahmenbedingungen auf betriebliche Veränderungen. Es war zum einen klar, dass die negativen volkswirtschaftlichen Schocks, beispielsweise Ölpreisschocks, hohe Inflation und schnell steigende Arbeitslosigkeit, Folgen für die Unternehmen hatten. In dieser Untersuchung konnte herausgearbeitet werden, dass dies ebenso für die politischen Rahmenbedingungen galt. Damit ist gemeint, dass arbeitsmarktliche und wirtschaftspolitische Veränderungen, beispielsweise in Form von Bildungsfördermaßnahmen, Konjunkturprogrammen oder Branchensubventionen, eine direkte Auswirkungen auf die Unternehmen hatten und dort Anpassungsreaktionen, beispielsweise Änderungen in der strategischen Ausrichtung, Anpassungen in der Ablauf- und Aufbauorganisation sowie verstärkte Investitionen in Human- und Sozialkapital, forcierten. Das galt für alle drei untersuchten Unternehmen gleichermaßen.

Eine interessante Frage in diesem Zusammenhang war, in wie weit die Unternehmen im Untersuchungszeitraum ihrerseits Einfluss auf politische Prozesse nahmen und gestalteten. Es konnte gezeigt werden, dass alle drei Unternehmen einen engen Kontakt zu den jeweiligen politischen Institutionen pflegten. Allein durch ihre Größe, ihre volkswirtschaftliche und personelle Bedeutsamkeit hatten sie, repräsentiert durch ihre Vorstandspositionen, einen engen Bezug zu politischen Institutionen. Sie nutzten diesen

Einfluss und konnten einen positiven Nutzen daraus ziehen. Ericsson erhielt beispielsweise lukrative staatliche Aufträge oder großzügigen Zugang zu steuerfreien Investitionskonten bei der Zentralbank, GEC/Marconi bekam politische Unterstützung im Fusionsprozess mit AEI und EE. Siemens profitierte ebenfalls von vielen Aufträgen öffentlich-rechtlicher Einrichtungen und der Einführung einer staatlich subventionierten Kurzarbeit. Dieser enge Bezug zu politischen Entscheidungsträgern und Institutionen mochte den Unternehmen kurz- bis mittelfristig eine Unterstützung in dieser Krisensituation gewesen sein. Diese Arbeit zeigt aber auch, dass langfristig andere Maßnahmen, wie Investitionen in Zukunftspotenziale, erfolgsversprechender waren.

- Es war zu untersuchen, ob es in den Unternehmen in ihrer strategischen Ausrichtung einen zäsuraler Wechsel von der marktorientierten hin zur ressourcenorientierten Sichtweise gab. Im Rahmen der durchgeführten Fallstudienanalyse war dies eindeutig bei Ericsson und bei Siemens der Fall. Auch der *human-relations*-Ansatz stand bei beiden Unternehmen deutlich im strategischen Fokus. Sie lösten sich langsam von ihrer traditionellen fordistischen, linearen Massenfertigung und veränderten ihre Produktionsregime nachhaltig – wobei die standardisierte Fließbandproduktion natürlich nicht vollständig abgeschafft wurde. Es waren dennoch über den Untersuchungszeitraum deutliche Veränderungen im Betriebsablauf sichtbar.

Bei GEC/Marconi war dagegen keine Neuorientierung zu einem ressourcenorientierten Ansatz erkennbar und die Unternehmensleitung war nur in sehr geringem Umfang bemüht, humanes und soziales Potenzial im Unternehmen zu nutzen. Insofern kann hier nicht von einem zäsuralen Strategiewechsel gesprochen werden.

- Human- und Sachkapital konnten in dieser Arbeit anhand mehrerer Kriterien eindeutig als „wertvolle“ Unternehmensressource charakterisiert werden. Im Rahmen der Fallstudien war festzustellen, dass bei Ericsson und Siemens, zunehmend Mitarbeiter als ebenso „wertvolle“ Ressource erkannt und dementsprechend behandelt wurden. Damit verbunden war auch die Abkehr des betrieblichen Personalwesens von einer reinen Personalverwaltung. Wurden Beschäftigte früher nur administriert, so wurden sie jetzt „entwickelt“, in sie zielgerichtet investiert und als eine strategische (also „wertvolle“) Ressource behandelt.

Nach Auswertung der vorhandenen Materialien konnte bei GEC/Marconi dagegen nicht festgestellt werden, dass die Firmenleitung alle Beschäftigten im Unternehmen

unbedingt als „wertvolle“ Ressource betrachtet hatte. Nur wenige, ausgewählte Mitarbeiter kamen in den Genuss der elitär gestalteten Weiterbildungsmaßnahmen und der Sozialleistungen. Der Kreis der Beteiligten richtete sich meist nur an die oberste Leitungsebene. Die Ressourcen aller anderen Mitarbeiter standen offenkundig nur wenig im Fokus, was sich insgesamt als wenig zielführend und später hinsichtlich der Entwicklung des Unternehmens als ein fataler personalstrategischer Fehler erwiesen hatte. Personelles Potenzial lag brach und es bestand keine Nutzungsintention. Von einer nachhaltigen Stärkung des Unternehmens lässt sich demnach nicht sprechen.

Es zeigte sich, dass die Beantwortung der Fragekomplexe und die Ergebnisse der drei Fallbeispiele die Aussage der Ausgangshypothese stützten. Es gab also eine deutliche Korrelation zwischen einer erfolgreichen Krisenüberwindung (mit einer nachhaltigen Stärkung für die Nach-Krisenjahre) und einer organisatorischen und strategischen Neuausrichtung von Unternehmen – letztes insbesondere im Sinne einer stärkeren Beachtung des betrieblichen Human- und Sozialkapitals.

Die damit verbundene Frage, ob zusätzliche Investitionen in diese Kapitalarten – im Sinne von THOMAS STEWART, ARMIN TÖPFER oder LEIF EDVINSSON/MICHAEL MALONE auch zusammengefasst als *intellectual capital* – wirklich zielführender zur Überwindung der Krisen im Untersuchungszeitraum gegenüber anderen Maßnahmen waren, konnte bestätigt werden, obwohl diese Investitionen ja in einem Zielkonflikt mit Kostensparmaßnahmen zur Sicherstellung der finanziellen Lage eines Unternehmens standen. Einige Unternehmen – bei den Fallbeispielen Ericsson und Siemens – scheuten diesen Konflikt jedoch nicht und investierten, trotz der wirtschaftlichen Krisensituation und auch trotz einer teilweise außerordentlich schwierigen finanziellen Lage, überdurchschnittlich viel in das „*collective brainpower*“⁸⁵² ihrer Beschäftigten.

Wie man den Jahresberichten der Unternehmen entnehmen konnte, steigerten sowohl Ericsson als auch Siemens in den 1970er und 1980er Jahren ihre Ausgaben für Forschungs- und Entwicklung sowie für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen deutlich – diese Ausgaben lagen bei beiden Firmen bei überdurchschnittlich hohen zehn Prozent der Konzernumsätze. Die Investitionen in betriebliche Sozialmaßnahmen, waren in beiden Firmen ebenfalls außergewöhnlich

⁸⁵² Stewart, Brainpower, S. 44

hoch. Die Krisensituation der 1970er und 1980er Jahre bildete für Ericsson und Siemens Unternehmen also eine Art „Sputnikschock“ – ihre Selbstwahrnehmung, Strategien, Strukturen und Prozesse wurden konsequent hinterfragt und verändert. Human- und Sozialkapital rückten dabei deutlich in der Fokus.

Einen „Sputnikschock“ gab es bei GEC/Marconi dagegen nicht. Deren Firmenleitung priorisierte eindeutig Kosteneinsparungen gegenüber Human- und Sozialkapitalinvestitionen. Das Unternehmen präsentierte sich in der Öffentlichkeit zwar gerne über seine Mitarbeiterzeitschriften und diverse Pressemitteilungen hinsichtlich seiner vielfältigen Forschungsaktivitäten und umfassenden Mitarbeiterqualifizierungsmaßnahmen, die Angaben waren jedoch oft wage und genaue Zahlen wurden nie veröffentlicht. GEC/Marconi leistete sich eine große Forschungsabteilung und firmeneigene Laboratorien, die entsprechenden Ausgaben waren jedoch in relativen Zahlen vergleichsweise gering und die Investitionen nicht immer zielführend. Die meisten Forschungsergebnisse wurden nicht ökonomisch genutzt. Hinsichtlich der Ausgaben zum Auf- und Ausbau von Sozialkapital schien GEC/Marconi ein Antipode von Ericsson und Siemens zu sein – die Investitionen in diese Kapitalarten waren traditionell gering und wurden auch im Untersuchungszeitraum kaum gesteigert.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass im Falle von Ericsson und Siemens die umfangreichen Zusatzinvestitionen in Human- und Sozialkapital – trotz eines möglichen Zielkonflikts zu traditionellen Kosteneinsparmaßnahmen – in der richtigen „Dosierung“ sehr wohl geholfen hatten, die großen strukturell-ökonomischen Herausforderungen der 1970er und 1980er Jahre erfolgreich meistern zu können. Entscheidende Wettbewerbsvorteile und Erfolgspotenziale konnten generiert werden.⁸⁵³ Bei GEC/Marconi hatten dagegen nur Kosteneinsparungen und große Entlassungswellen bei Mitarbeitern eindeutig den Vorrang – mit entsprechend negativen Auswirkungen auf die Entwicklung des Unternehmens.

5.2 Ausblick – Auf dem Weg in einen Post-Post-Fordismus?

Nachdem die Ergebnisse dieser Arbeit zusammengefasst wurden, soll in diesem abschließenden Abschnitt ein Ausblick an die sich an den Untersuchungszeitraum anschließenden Jahre gegeben werden. Die Reduzierung uniformer Massenfertigung zugunsten neuer Produktionsmöglichkeiten war in vielen Unternehmen eine wichtige Entwicklung im Laufe der 1970er und

⁸⁵³ Vgl. Wright/McMahan/McWilliams, Human Resources; Boxall, HRM Debate; Mueller, Human Resources; ergänzend Coff, Human Assets; Gratton/Hope-Hailey/Stiles/Truss, Strategic Human Resource Management.

1980er Jahre. Doch diese Entwicklung war Ende der 1980er Jahre nicht abgeschlossen – in den Neunzigern und den darauffolgenden Jahren erlebte die Arbeits- und Fertigungswelt weitere tiefgreifende Veränderungen und Umbrüche. Unternehmen agierten zunehmend dezentraler und bildeten so genannte „virtuelle Arbeitswelten“. Produktionen und Wirtschaftsstrukturen wurden dadurch noch kleinteiliger. Dabei öffneten sich viele betrieblichen hierarchischen Strukturen, und es bildeten sich interne Projektverbände. Einige Unternehmen gingen einen Schritt weiter in Richtung so genannter „Lernender Unternehmen“, die sich kontinuierlich in ihren Strukturen flexibel an die externen Gegebenheiten anpassen. Daraus wäre weiterer Forschungsbedarf auch für die Geschichtswissenschaft ableitbar.

Die Nachboomzeit wurde im wissenschaftlichen Diskurs mit Attributen wie Post-Boom oder Post-Fordismus belegt. Ihnen gemein war die Beschreibung der Veränderung bisheriger Lebenslauf- und Arbeitsmarktmodelle, einschließlich der Umbrüche in den fordistischen Massenproduktionsstrukturen. In den an den Untersuchungszeitraum anknüpfenden Jahren wurde der Wandel in betrieblichen Beschäftigungs- und Organisationsstrukturen oftmals noch intensiver. Insofern könnten die Umbrüche der 1970er und 1980er Jahre als Katalysator für die Folgejahre angesehen werden. Da die Veränderungsstränge fortgeführt werden, könnte es naheliegen, die an den Untersuchungszeitraum anknüpfende Zeit mit einem Begriff wie des „Post-Post-Fordismus“ zu charakterisieren.

5.2.1 Die Ausbildung virtueller Arbeitswelten und dezentraler unternehmerischer Netzwerkstrukturen

Im Untersuchungszeitraum war in vielen Branchen (hier beispielhaft die Elektroindustrie) ein fortschreitender Dezentralisierungsprozess in den Unternehmensstrukturen (hier beispielhaft anhand der drei Fallstudienunternehmen) erkennbar, der sich auch auf die betrieblichen Arbeitskräfte- und Beschäftigungsstrategien auswirkte. Durch die verstärkte Internationalisierung, gestiegene (nun globale) Flexibilitätsanforderungen und Veränderungen in den Produktportfolios war dies insbesondere bei Großunternehmen erkennbar.⁸⁵⁴ Es bildeten sich dabei

⁸⁵⁴ Dabei handelte es sich um lose gekoppelte, tendenziell vertrauensbasierte Unternehmenskooperationen, die nicht primär über einen Preismechanismus oder Anweisungen gesteuert werden. Diese Bildung unternehmerischer Netzwerke war im Untersuchungszeitraum allerdings kein Novum, sondern existierte auch schon zuvor. Neu war die starke Verbreitung dieses Trends ab den siebziger Jahren. Vgl. Hartmut Berghoff/Jörg Sydow: Unternehmerische Netzwerke - Theoretische Konzepte und historische Erfahrungen, in: Hartmut Berghoff/Jörg Sydow (Hrsg.): Unternehmerische Netzwerke, Stuttgart 2007, S. 9-43, hier: S. 10. Zur Definition unternehmerischer Netzwerke ist bisher allerdings kein universeller Begriff gefunden worden, siehe zur Diskussion Berghoff/Sydow, Netzwerke, S. 16.

so genannte interorganisationale⁸⁵⁵, innerorganisationale⁸⁵⁶ und mikrostrukturelle⁸⁵⁷ Netzwerktypen aus.⁸⁵⁸ Durch Outsourcing und Ausgründungen von Firmenteilen bzw. Produktionseinheiten entstanden aus ehemals traditionell geradlinigen, streng hierarchischen und vertikal integrierten Großunternehmen nun eher lose gekoppelte, netzwerkförmige Firmenverbände, so genannte „Netzwerkunternehmen“⁸⁵⁹. Um flexibler und schneller auf externe Veränderungen an den Märkten reagieren zu können, wurde im Untersuchungszeitraum das „Leitkonzept des integrierten Großunternehmens“⁸⁶⁰ im Sinne TAYLORS und FORDS immer stärker aufgegeben. Statt auf Kraft durch Größe bzw. *economies of scale and scope* zu setzen, kam es durch Fragmentierungs- bzw. *downsizing*-Strategien zu einem organisatorischen Rückbau in kleinere, aber wesentlich flexiblere Einheiten.⁸⁶¹ Das war sowohl bei Ericsson wie auch bei Siemens deutlich erkennbar. Ansätze lassen zwar sich auch bei GEC/Marconi finden, hier wurde die Struktur des linearen und zentralisierten Konzerns jedoch nur geringfügig verändert.

Insbesondere Großunternehmen schienen im Untersuchungszeitraum immer mehr einen Holding-Charakter zu bekommen, der allerdings nach außen nicht auffiel, da diese Unternehmen insgesamt weiter als Einheit erschienen.⁸⁶² Nach Ansicht von MANUEL CASTELLS könnte ein ehemals traditionell integriertes Unternehmen sogar als letzten Schritt in ein loses Konglomerat aus internationalen Projekte und Kommunikationsbeziehungen zerfallen.⁸⁶³ Man würde in diesem Fall von Projektverbänden bzw. von „virtuellen Unternehmungen“⁸⁶⁴ sprechen. Unternehmerische Netzwerke könnten für den Untersuchungszeitraum als ein Fortentwicklungs-

⁸⁵⁵ Beispielsweise Produktionsverbände, materielle Produktionsnetzwerke.

⁸⁵⁶ Beispielsweise die Schaffung kleiner, klar identifizier- und kontrollierbarer Einheiten, also so genannte „Unternehmen im Unternehmen“, dazu gehört auch das profit-center-Konzept mit stärkerer Konkurrenz zwischen Unternehmensteilen bzw. gegenüber Externen.

⁸⁵⁷ Beispielsweise zum Wissensmanagement und -transfer sowie zur Informationsübertragung.

⁸⁵⁸ Vgl. David Knoke: *Changing Organizations - Business Networks in the New Political Economy*, Boulder/Colorado 2001. Zum Begriff „Netzwerk“ siehe beispielsweise Dorothea Jansen: *Einführung in die Netzwerkanalyse*, Opladen 2003.

⁸⁵⁹ Begriff u.a. bei Helmut Spinner: *Die Architektur der Informationsgesellschaft*, Bodenheim 1998; Schmiede, Arbeitswelten; auch bei Jörg Sydow: *Strategische Netzwerke - Evolution und Organisation*, Wiesbaden 1992; William Davidow/Michael Malone: *The virtual corporation - Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*, New York 1992.

⁸⁶⁰ Berghoff/Sydow, *Netzwerke*, S. 10.

⁸⁶¹ Vgl. Berghoff/Sydow, *Netzwerke*, S. 10.

⁸⁶² Vgl. Holm-Detlev Köhler: *Auf dem Weg zum Netzwerkunternehmen? Anmerkungen zu einem problematischen Konzept am Beispiel der deutschen Automobilkonzerne*, in: *Industrielle Beziehungen*, 6. Jg./1999, Heft 1, S. 36-51, hier: S. 37.

⁸⁶³ Vgl. Castells, *Rise*, S. 60ff. und 164ff.; Elmar Altvater/Birgit Mahnkopf: *Grenzen der Globalisierung*, Münster 1996, S. 356f.

⁸⁶⁴ Köhler, *Weg*, S. 38.

prozess traditioneller Organisationskonzepte verstanden werden. Das Konzept eines Netzkunternehmens eignet sich hervorragend zur Analyse des Wandels von Arbeitskräfte- und Beschäftigungsstrategien in Unternehmen (und Industrien) in einer sich verstärkt globalisierenden Wirtschaft.⁸⁶⁵ Das wurde hier am Beispiel der Elektroindustrie im Allgemeinen und der drei Fallbeispiele im Besonderen gezeigt.

Durch die Veränderungen von Betriebsstrukturen erlebten spätestens in den 1990er Jahren die Arbeitskräfte- und Beschäftigungsstrukturen zumindest in zwei der drei Fallstudienunternehmen (Ericsson und Siemens) einen ersten Schritt in neue Arbeitswelten, so genannte „virtuelle Arbeitswelten“⁸⁶⁶. Traditionelle betriebliche (fordistisch und tayloristisch orientierte) Strukturen, Prozesse und Hierarchien wurden zwar nicht komplett abgeschafft, jedoch weiter aufgebrochen und an die neuen wirtschaftlichen Bedürfnisse flexibel angepasst. Arbeitsmodule und -prozesse wurden verstärkt über Betriebsgrenzen (und Landesgrenzen) hinweg ausgelagert, jedoch weiterhin von einer zentralen Stelle – der Hauptverwaltung bzw. dem Sitz der Firma – aus koordiniert. Betriebliche Standorte und Abteilungen erhielten auch mehr Eigenverantwortung. So konnten sie besser auf Veränderungen der Kundennachfrage reagieren. Verbunden war diese Entwicklung ab Ende der 1990er Jahre mit der Schaffung komplexer *just-in-time*-Zuliefersysteme, Joint-ventures und strategischen Allianzen, also einer Organisation in Projekte und Verbünde, um Rigiditäten starrer funktionaler und divisionaler Strukturen zu überwinden. Das galt besonders für Ericsson und Siemens. Durch die Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien wurden bei diesen beiden Unternehmen auch zeitliche und räumliche Grenzen schnell überwunden. Das war bei GEC/Marconi anders. Durch das *profit-center*-Konzept standen dort alle betrieblichen Abteilungen gegeneinander und gegenüber externen Einrichtungen in einem stetigen Kostensenkungs- und Profitsteigerungswettbewerb. Eine richtige Eigenverantwortung hatten die Abteilungen dagegen kaum, da unternehmerische Entscheidungen immer nur von der Konzernspitze getroffen wurden. Hinzu kam, dass durch die strengen Kostensparauflagen die Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien in vielen Fällen verhindert wurde, was die Modernisierung des Konzerns zusätzlich erschwerte.

⁸⁶⁵ Vgl. Köhler, Weg, S. 36.

⁸⁶⁶ Schmiede, Arbeitswelten; ergänzend James Beniger: *The Control Revolution - Technological and Economic Origins of the Information Society*, London 1986.

Unternehmen waren nicht mehr allein durch ihre hierarchischen, formalen Strukturen und ihre formalisierten Arbeitsabläufe bestimmt, sondern auch in beträchtlichem Umfang durch die „interpersonalen Netzwerke“⁸⁶⁷ bzw. Beratungs- und Vertrauensnetzwerken und die informellen Prozesse (wie persönliche Entwicklungsgespräche mit Vorgesetzten und soziale Netzwerke der Mitarbeiter). In einem betrieblichen „integrierten Netzwerk“⁸⁶⁸ konnten Kernkompetenzen der Mitarbeiter gebündelt und ihre personellen Ressourcen flexibilisiert werden. Es bildeten sich auch neue Vertrags-, Arbeits- oder Managementstrukturen aus – neue Formen der Beteiligung und Einbindung von Mitarbeitern und Beschäftigten sowie neue Konzepte des Managements, der Planung und Steuerung von Arbeitsprozessen. Interpersonale Netzwerke dienten auch dem Aufbau und der Pflege von Sozial- und Humankapital im Unternehmen, da durch bestimmte Rekrutierungsmechanismen oder Qualifikationsanforderungen der Zugang zur und die Zusammengehörigkeit innerhalb der Belegschaft geregelt waren.⁸⁶⁹

In diesen virtuellen Arbeitswelten wurden Mitarbeiter nicht nur einer bestimmten Aufgabe bzw. einem festen Aufgabenbereich zugeordnet, sondern sie stellten eine Art betriebsinternen Dienstleister dar. Sie arbeiteten nicht mehr als klassische Beschäftigte in ihren angestammten Berufen in einer Abteilung zusammen, sondern es wurden wechselnde Projektteams gebildet. Diese finden sich nicht nur in der Administration und den Entwicklungsabteilungen, sondern auch in der Produktionslinie im Rahmen der Werkstattfertigung. Die formale Ausbildung der Mitarbeiter hatten in diesen Teams nur noch eine untergeordnete Bedeutung, sondern eher deren jeweilige Kompetenz bezüglich der Lösung der Projektaufgabe.

Arbeitsabläufe konnten ab den 1990er Jahren in den Unternehmen immer stärker flexibilisiert und internationalisiert werden. Das verlangte von den Beschäftigten eine erhöhte Mobilisierung. Auch die Beschäftigungsstrukturen wurden flexibler durch die Zunahme von beispielsweise Leih- und Teilzeitarbeit. Damit kam es zu einer stärkeren Spaltung bzw. Segmentierung in fest zum Unternehmen gehörenden Stamm- und freier einsetzbaren Randbelegschaften.⁸⁷⁰

⁸⁶⁷ Köhler, Weg, S. 43.

⁸⁶⁸ Christopher Bartlett/Sumantra Ghoshal: Internationale Unternehmensführung - Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing, Frankfurt/New York 1990, S. 84.

⁸⁶⁹ Vgl. Berghoff/Sydow, Netzwerke, S. 22 und Martin Fiedler: Eigentümer und Netzwerke - Eine Annäherung an das Verhältnis von Personal- und Kapitalverflechtungen in deutschen Großunternehmen (1927 und 1938), in: Hartmut Berghoff/Jörg Sydow (Hrsg.): Unternehmerische Netzwerke, Stuttgart 2007, S. 97-117.

⁸⁷⁰ Dazu ergänzend Werner Sengenberger: Zur Dynamik der Arbeitsmarktsegmentierung - Thesen zur Struktur und Entwicklung des Arbeitsmarktes in der Bundesrepublik Deutschland, in: Christian Brinkmann/Jürgen Kühl/Rainer Schultz-Wild/Werner Sengenberger (Hrsg.): Arbeitsmarktsegmentation - Theorie und Therapie im

Von den drei hier untersuchten Unternehmen wiesen Ericsson und Siemens einen deutlichen Trend hin zu einem Netzwerkunternehmen auf. Produktionsstätten und Mitarbeiter wurden zunehmend weltweit verteilt und waren trotz einer zentralen Koordination recht eigenständig. Ericsson ging sogar noch einen Schritt weiter und beschäftigte (zumindest zeitweise) mehr Mitarbeiter im Ausland als im Heimatland. Diese deutliche globale Ausrichtung hinsichtlich sowohl der Betriebs- als auch der Beschäftigungsstruktur half, den Herausforderungen seit den siebziger Jahren besser begegnen zu können. GEC/Marconi versuchte dagegen erst ab den 1990er Jahren in gewissen Ansätzen ein modernes, global vernetztes Unternehmen zu bilden. Dazu war es dann allerdings schon zu spät.

Das Netzwerkunternehmen-Konzept kann auch kritisch gesehen werden. HOLM-DETLEV KÖHLER beispielsweise bezweifelt, ob die Bedeutung für Entwicklung von Konzernen wirklich so entscheidend ist.⁸⁷¹ Hinzu kommt, dass der Netzwerkbegriff ständigen Definitionsveränderungen und -wandlungen unterliegt. Außerdem ist nach einem Dezentralisierungsprozess oft auch wieder eine Re-Konzentration beobachtbar (als eine so genannte Pendelbewegung). In der Realität finden sich daher eher Mischformen.

5.2.2 Die Bildung von Lernenden Unternehmen

Die analysierten Fallbeispiele Ericsson und Siemens ließen den Schluss zu, dass in vielen marktorientierten westeuropäischen Unternehmen ein deutlicher Trend von einer Ablösung der traditionellen, bürokratisch-hierarchischen Unternehmensform hin zu einer modernen, dezentralen Arbeits- und Betriebsorganisation erkennbar war. Statt Taylorismus und Fordismus mit ihrer bürokratischen Rationalität schienen nun vermehrt so genannte Lernende Unternehmen (bzw. Organisationen) mit flexiblen Strukturen, Gruppen- bzw. Teamarbeit und stärkerer Selbstbestimmung der Arbeitnehmer in den Vordergrund zu treten.⁸⁷² Ein Das stellte hohe Anforderungen an die Lern- und Innovationsfähigkeit von Arbeitnehmern und an ihre Anpassungsfähigkeit in der betrieblichen Arbeitswelt.⁸⁷³ Es entwickelten sich neue Formen der Ar-

Lichte der empirischen Befunde, BeitrAB, Nr. 33, Nürnberg 1979, S. 1-44, hier: S. 7; Werner Sengenberger: Innerbetriebliche Arbeitsmärkte und ihre Folgen für die öffentliche Arbeitsmarktpolitik - Ein Beitrag zur arbeitsmarkttheoretischen Diskussion, in: WSI Mitteilungen, 29. Jg./1976, Nr. 2, S. 93-99, hier: S. 94; Lutz, Arbeitsmarktstruktur, S. 241ff.; Christian Hohendanner/Lutz Bellmann: Atypische Beschäftigung und betrieblicher Flexibilisierungsbedarf - Ergebnisse des IAB-Betriebspanels, in: Berndt Keller/Hartmut Seifert (Hrsg.): Atypische Beschäftigung - Flexibilisierung und soziale Risiken, Berlin 2007, S. 27-43, hier: S. 29.

⁸⁷¹ Köhler, Weg, S. 44.

⁸⁷² Vgl. Tremper, Grundzüge, S.127 und ergänzend Oechsler, Personal, S. 480f.

⁸⁷³ Vgl. Piore/Sabel, Divide und Hunter/McGregor/McInnes/Sproull, Firm.

beitsteilung und es waren Veränderungen im Verständnis von Unternehmensführung erkennbar, also einer Abkehr vom autoritär-imperativen hin zu einem kooperativ-partizipativen Führungsstil.⁸⁷⁴ Weiterhin mussten Produktions- und Prozessabläufe bedingt durch einen stärkeren internationalen Wettbewerb und Konkurrenzdruck sowie veränderten Nachfragemustern der Konsumenten angepasst und stärker optimiert werden (beispielsweise durch neue Produktionsverfahren wie *lean-production* oder *top quality management*). Eine marktorientierte Flexibilisierung von Fertigungs- und Führungsstrukturen wurde damit entscheidend – weg von einer tayloristischen Segmentierung mit den nur wenig verzahnten Aufgabenbereichen (dem „Kästchen-Denken“) hin zu einem ganzheitlichen Fertigungs- und Personalmanagement.⁸⁷⁵

Grundsätzlich sind Lernende Unternehmen Organisationen, die sich kontinuierlich ganzheitlich weiterentwickeln. Das gilt insbesondere in Krisenzeiten. Die Anpassungsfähigkeit an krisenbedingte Veränderungen ist damit ein eindeutig nachhaltiger Erfolgsfaktor.⁸⁷⁶ In einem kontinuierlichen Lernprozess werden alle betrieblichen Strukturen fortlaufend modernisiert und den neuen Gegebenheiten (wie im Untersuchungszeitraum) angepasst.⁸⁷⁷ Unternehmen mit ihren Mitarbeitern und Managementsystemen sollen nicht nur reagieren, sondern auch das Wissen haben, proaktiv auf neue Situationen agieren zu können. Wissen und Informationen werden damit zur entscheidenden Ressource. Die Unternehmen sind gefordert, den Wandel zu erkennen und ihre Organisationsstrukturen entsprechend anzupassen. Traditionelle Verhaltensweisen müssen dann überprüft und ggf. geändert werden. Das Ziel ist, durch Qualifikationsinvestitionen das Lern- und Wissenspotential der Mitarbeiter zu vergrößern, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern. Der Aufbau und der Transfer von Wissen werden zum individuellen und kollektiven Lernprozess. Die Schaffung einer betrieblichen „Lernkultur“ ist dafür eine wichtige Voraussetzung.

Lernende Unternehmen haben entsprechende Kompetenzen aufgebaut, sich schneller dem Wandel anzupassen und diesen professioneller bewältigen zu können.⁸⁷⁸ Im Unternehmen ist oft entsprechendes *know-how* vorhanden, es gilt nun, diese Potentiale zu nutzen. Mit Hilfe wissensbasierter Innovationen schaffen sie neue Produkte und Dienstleistungen, finden neue

⁸⁷⁴ Vgl. Tremper, Grundzüge, S. 49.

⁸⁷⁵ Vgl. Lehnhoff, Strategien, S. 134f.

⁸⁷⁶ Vgl. Schreyögg/Noss, Wandel.

⁸⁷⁷ Vgl. Tremper, Grundzüge, S. 5.

⁸⁷⁸ Vgl. Reinhardt/Schweiker, Organisationen; Strükken, Netzwerkmanagement, S. 175; Reinhardt, Wissensmanagement.

Geschäftsfelder und managen Geschäftsprozesse effektiver. Der Erwerb von Wissen (also das Fachwissen, die soziale Kompetenz und das Denken in Prozessen) wird gezielt gefördert. Die Unternehmensleitung schafft Spielregeln, diesen organisationalen Lernprozess zu steuern. Horizontale und vertikale Kommunikation spielt dabei eine zentrale Rolle. Erfolgreich ist dieser Prozess, wenn Lernergebnisse reflektiert und verbessert werden können.

Weitere Kennzeichen Lernender Organisationen sind offene und flexible Strukturen, die externe Veränderungen beobachten und intern umsetzen, ein demokratischer und partizipativer Führungsstil, Visionen, Zielsetzungsprozesse, Orientierung am Nutzen des Kunden, Vertrauen, Teamgeist, Prozessorientierung, Selbstregulierung (also die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung), die Unterstützung von neuen Ideen sowie die Entwicklung von Problemlösungsverfahren, mit denen vorheriges Handeln ggf. korrigiert wird. Unternehmensführung heißt in diesem Zusammenhang „Managen von Lernnetzwerken“⁸⁷⁹, also auch von Mitarbeiternetzwerken und somit im Endeffekt Sozialkapital.

Nach PETER SENGE müssen Lernende Unternehmen grundsätzlich fünf Fertigkeiten bzw. Disziplinen beherrschen:⁸⁸⁰

- die individuelle Reife oder auch Persönlichkeitsentwicklung bzw. Selbstmanagement der Mitarbeiter (*personal mastery*),
- das systematische Denken
- gemeinsame Visionen,
- gemeinsame Denkweisen und Handlungsmöglichkeiten sowie
- das Lernen und Arbeiten im Team.

Die wichtigste Disziplin nach SENGE ist in diesem Zusammenhang das systematische Denken. Es ist das Betrachten eines Systems (bzw. eines Unternehmens) in seiner Ganzheit, in seinen Zusammenhängen und in seiner Komplexität, die durch Konzentration auf die notwendigen Variablen reduziert wird.⁸⁸¹ Systemisches Denken ist die Basis einer Lernenden Organisation.

⁸⁷⁹ Strükken, Netzwerkmanagement, S. 177.

⁸⁸⁰ Vgl. Peter Senge: *The Fifth Discipline - The Art & Practice of a Learning Organization*, New York 1990; ergänzend Peter Senge: *The Fifth Discipline Fieldbook - Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, New York 1994.

⁸⁸¹ Vgl. Herlmut Willke: *Systemtheorie I: Grundlagen - Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme*, Jena 1993, S. 220ff.; ergänzend Helmut Willke: *Systemisches Wissensmanagement*, Stuttgart 1998.

Es ist eine integrative, verknüpfende und zusammenfassende Disziplin, die nach SENGE die Grundlage für alle anderen Fähigkeiten bildet. Nur so lässt sich der Zeitdruck, die wachsende Komplexität moderner Strukturen bzw. Unternehmen verstehen und die steigende Verantwortung der Beschäftigten beherrschen. Damit wird dann auch erst ein Umdenken bei festgefahrenen Strukturen erkannt und durchgeführt. Das wird immer wichtiger für die Anpassung des Unternehmens in einer sich wandelnden Umwelt.

Mitarbeiter müssen eigenverantwortlich, teamfähig und kommunikativ sein. Sie müssen globale Zusammenhänge erkennen, soziale Bindungen zu Kunden aufbauen, kreativ denken, analysieren, recherchieren und bewerten können. Arbeitsplätze wandeln sich ständig, eine permanente Weiterentwicklung von Qualifikationen wird notwendig. Selbstmanagement, Teamorientierung und offene Kommunikation stehen im Vordergrund. Lebenslanges Lernen wird zu Unternehmenskultur. Mitarbeiter müssen „lernen zu lernen“ – das bedeutet Wissensaneignung, aber auch Wissensweitergabe. Es zählen Informationsverarbeitung, Kommunikationskompetenz und Selbstmanagement, kreatives Denken und Problemlösungskompetenz, sowie die soziale Kompetenz bzw. Teamfähigkeit (im Sinne von Sozialkapital). Weiterhin sind das Unternehmensbild, die Führungsgrundsätze und die personellen Anreizsysteme so zu gestalten, dass sie individuelle Leistungen der Mitarbeiter und ihr Beitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens honoriert werden. Daraus entwickelt sich ein größeres Interesse am Unternehmen – Sozialkapital in Form einer lebendigen Unternehmenskultur bzw. einer *corporate identity* wird geschaffen.

Voraussetzung für Lernende Unternehmen ist ein gutes Wissens- und Informationsmanagement der Firmenleitung.⁸⁸² Der ökonomische Erfolg ist dann in besonderem Maße auf den Umgang mit Wissen und Informationen zurückzuführen. Die Fähigkeit, diese Ressourcen marktorientiert aufzubauen, abzusichern und optimal für die Generierung von Geschäftserfolgen zu nutzen, zeichnet diese Unternehmen aus. Sie bieten meist keine Standardprodukte an, da sich diese als schnell preisverfallend zeigen. Eher werden komplexe und kundenorientierte Komplettlösungen angeboten, die mit zusätzlichen Dienstleistungen (wie beispielsweise Wartungsverträge) ergänzt werden.⁸⁸³ Weniger stehen arbeits- und kapitalintensive Produkte, sondern wissensbasierte Lösungen im Vordergrund.

⁸⁸² Vgl. Vahs, Organisation, S. 169.

⁸⁸³ Vgl. North, Unternehmensführung, S. 25ff.

Literaturverzeichnis

Monografien/Fachartikel

ABELSHAUSER, WERNER: Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945, Bonn 2004

ABELSHAUSER, WERNER: Umbruch und Persistenz - Das deutsche Produktionsregime in historischer Perspektive, in: Geschichte und Gesellschaft, 27. Jg./2001, Heft 4, S. 503-523

ABRAHAM, MARTIN/HINZ, THOMAS: Theorie des Arbeitsmarktes - Ein Überblick, in: Martin Abraham/Thomas Hinz (Hrsg.): Arbeitsmarktsoziologie - Probleme, Theorien, empirische Befunde, Wiesbaden 2005, S. 17-68

ADAMCZYK, DARIUSZ/LEHNSTAEDT, STEPHAN: Krisen ohne Ende? Europas Wirtschaft im Wandel der Jahrhunderte, in: Dariusz Adamczyk/Stephan Lehnstaedt (Hrsg.): Wirtschaftskrisen als Wendepunkte. Ursachen, Folgen und historische Einordnungen vom Mittelalter bis zur Gegenwart, Osnabrück 2015, S. 9-24

AGBOLA, FRANK: Integrating Hidden Unemployment in the Measurement of Unemployment in Selected OECD Countries, in: Applied Econometrics and International Development (AEID), Vol. 5/2005, Nr. 2, S. 91-107

AHLSTRAND, ROLAND: Strategier i tiden - En studie av telekomföretaget Ericssons nedläggningar i Norrköping och Linköping, Lund 2006

AHRENS, RALF/GEHLEN, BORIS/RECKENDREES, ALFRED (HRSG.): Die Deutschland AG - Historische Annäherungen an den bundesdeutschen Kapitalismus, Essen 2013

AHRENS, RÜDIGER: Zwischen Tradition und Erneuerung - Bildungssystem und berufliche Ausbildung, in: Hans Kastendiek/Karl Rohe/Angelika Volle (Hrsg.): Großbritannien - Geschichte-Politik-Wirtschaft-Gesellschaft, Frankfurt/Main 1999, S. 523-542

AHRNE, GÖRAN/ROMAN, CHRISTINE/FRANZÉN, MATS: Det sociala landskapet - En sociologisk beskrivning av Sverige från 1950-talet till början av 2000-talet, Göteborg 2008

AKERLOF, GEORGE: Gift Exchange and Efficiency-Wage Theory - Four Views, in: American Economic Review, Vol. 74/1984, Nr. 2, S. 79-83

ALBACH, HORST/BOCK, KURT/WARNKE, THOMAS: Wachstumskrisen von Unternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 36. Jg./1984, Nr. 10, S. 779-793

ALBACH, HORST/BOCK, KURT/WARNKE, THOMAS: Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung - Ihre inner- und überbetrieblichen Einflussfaktoren, Stuttgart 1985

ALBERS, WILLI/ZOTTMANN, ANTON: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW), Bd. 2, Stuttgart 1988

ALBERT, GÖTZ: Wettbewerbsfähigkeit und Krise der deutschen Schiffbauindustrie 1945-1990, Bern 1998

ALBERT, STUART/ASHFORTH, BLAKE/DUTTON, JANET: Organizational identity and identification - Charting new waters and building new bridges, in: Academy of Management Review, Vol. 25/2000, Nr. 1, S. 13-17

ALCHIAN, ARMEN/WOODWARD, SUSAN: The Firm is Dead-Long Live the Firm - A Review of Oliver E. Williamson's The Economic Institutions of Capitalism, in: Journal of Economic Literature, Vol. 26/1988, Issue 1, S. 65-79

ALLMENDINGER, JUTTA: Educational Systems and Labor Market Outcomes, in: European Sociological Review Vol. 5/1989, Nr. 3, S. 231-250

ALLMENDINGER, JUTTA/EICHHORST, WERNER/WALWEI, ULRICH (HRSG.): IAB-Handbuch Arbeitsmarkt - Analyse-Daten-Fakten, Nürnberg 2003

ALT, JAMES: The Politics of Economic Decline - Economic Management and Political behavior in Britain since 1964, Cambridge 1979

ALTHAMMER, JÖRG: Erwerbsarbeit in der Krise? Zur Entwicklung und Struktur der Beschäftigung im Kontext von Arbeitsmarkt, gesellschaftlicher Partizipation und technischen Fortschritt, Berlin 2002

ALTMANN, GEORG: Aktive Arbeitsmarktpolitik - Entstehung und Wirkung eines Reformkonzepts in der Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 2004

ALTMANN, NORBERT/BECHTLE, GÜNTER: Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft - Ein Ansatz zur Analyse, München 1971

ALTVATER, ELMAR/MAHNKOPF, BIRGIT: Grenzen der Globalisierung, Münster 1996

AMBROSIUS, GEROLD: Ursachen der Deindustrialisierung Westeuropas, in: Werner Abelshauer (Hrsg.): Umweltgeschichte - Umweltverträgliches Wirtschaften in historischer Perspektive, Göttingen 1994, S. 191-221

- AMBROSIUS, GEROLD: Agrarstaat oder Industriestaat - Industriegesellschaft oder Dienstleistungsgesellschaft? Zum sektoralen Strukturwandel im 20. Jahrhundert, in: Reinhard Spree (Hrsg.): Geschichte der deutschen Wirtschaft im 20. Jahrhundert, München 2001, S. 50-69
- AMBROSIUS, GEROLD: Sektoraler Wandel und internationale Verflechtung - Die bundesdeutsche Wirtschaft im Übergang zu einem neuen Strukturmuster, in: Thomas Raithel/Andreas Rödler/Andreas Wirsching (Hrsg.): Auf dem Weg in die Moderne? Die Bundesrepublik Deutschland in den siebziger und achtziger Jahren, München 2009, S. 17-30
- ANDERSON, MICHAEL: The emerge of the modern life cycle in Britain, in: Social History, Vol. 10/1985, Nr. 1, S. 69-87
- ANDERSSON-SKOG, LENA: Omvandlingens sekel - Perspektiv på svensk ekonomisk historia under 1900-talet, in: Lena Andersson-Skog/Olle Krantz (Hrsg.): Omvandlingens sekel, Lund 2002, S. 11-39
- ANDRIESEN, DANIEL: Making sense of intellectual capital designing a method for the valuation of intangibles, Oxford 2004
- ANDRIESEN, DANIEL: IC valuation and measurement - classifying the state of the art, in: Journal of Intellectual Capital, Vol. 5/2004, Nr. 2, S. 230-242
- ANDRESEN, KNUD: Strukturbruch in der Berufsausbildung? Wandlungen des Berufseinstiegs von Jugendlichen zwischen den 1960er und den 1980er Jahren, in: Knud Andresen/Ursula Bitzegeio/Jürgen Mittag (Hrsg.): „Nach dem Strukturbruch“? Kontinuität und Wandel von Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) seit den 1970er-Jahren, Bonn 2011, S. 159-180
- ANSOFF, IGOR: Corporate Strategy, New York 1965
- APPELBAUM, EILEEN/BAILEY, THOMAS/BERG, PETER/KALLEBERG, ARNE: Manufacturing Advantage - Why High Performance Work Systems Pay Off, Ithaca/New York 2000
- ARBEITSKREIS „IMMATERIELLE WERTE IM RECHNUNGSWESEN“ DER SCHMALENBACH GESELLSCHAFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT E.V.: Erfassung immaterieller Werte in der Unternehmensberichterstattung vor dem Hintergrund handelsrechtlicher Rechnungslegungsnormen, in: Péter Horváth/Klaus Möller (Hrsg.): Intangibles in der Unternehmenssteuerung, Stuttgart 2005, S. 221-250
- ARENTZEN, UTE/WINTER, EGGERT (Hrsg.): Gabler Wirtschafts-Lexikon, Wiesbaden 1997

- ARIS, STEPHEN: Arnold Weinstock and the making of GEC, London 1998
- ARGYRIS, CHRIS/SCHÖN, DONALD: Organizational Learning - A Theory of Action Perspective, Reading/Mass. 1978
- ARONSSON, GUNNAR/GUSTAFSSON, KLAS: Kritik eller tystnad - En studie av arbetsmarknads- och anställningsförhållandens betydelse för arbetsmiljökritik, in: Arbetsmarknad & Arbetsliv, Vol. 5/1999, Issue 3, S. 189-206
- ARROW, KENNETH: Gifts and Exchanges, in: Philosophy and Public Affairs, Vol. 1/1972, Nr. 4, S. 343-362
- ARROW, KENNETH: Observations on Social Capital, in: Partha Dasgupta/Smail Eragilden (Hrsg.): Social Capital - A Multifaceted Perspective, The World Bank Washington DC 1999, S. 3-5
- ÅSGÅRD, LASSE/ELLGREN, CHRISTER: Ericsson - Historien om ett svenskt företag, Stockholm 2000
- ASCHOFF, CHRISTOFF: Betriebliches Humanvermögen - Grundlagen einer Humanvermögensrechnung, Wiesbaden 1978
- ATKINSON, JOHN: Flexibility - Planning for an Uncertain Future, in: Manpower Policy and Practice, IMS Review Nr. 1, Brighton 1985
- ATKINSON, JOHN: Manpower Strategies for Flexible Organisations, in: Personnel Management, Vol. 16/1984, Nr. 8, S. 28-31
- ATTMAN, ARTUR/KUUSE, JAN/OLSSON, ULF: LM Ericsson 100 år, Bd. 1-3, Örebro 1976.
- AUER, PETER/CAZES, SANDRINE: The resilience of the longterm employment relationship - Evidence from industrialized countries, in: International Labour Review, Vol. 139/2000, Nr. 4, S. 379-408
- AUGSTEIN, RUDOLF/BRACHER, KARL DIETRICH/BROSZAT, MARTIN: „Historikerstreit“ - Die Dokumentation der Kontroverse um die Einzigartigkeit der nationalsozialistischen Judenvernichtung, München 1987
- BABEROWSKI, JÖRG: Kritik als Krise oder warum die Sowjetunion trotzdem unterging, in: Thomas Mergel (Hrsg.): Krisen verstehen - Historische und kulturwissenschaftliche Annäherungen, Frankfurt/Main 2012, S. 177-197

BACH, HANS-UWE/BRINKMANN, CHRISTIAN/KOHLER, HANS/KOLLER, MARTIN/KRIDDE, HERBERT/REYHER, LUTZ/SPITZNAGEL, EUGEN: Der Arbeitsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1982, in: MittAB, 15. Jg./1982, Heft 1, S. 1-8

BACH, HANS-UWE/KOHLER, HANS/REYHER, LUTZ/TERRIET, BERNHARD: Arbeitszeit und Arbeitsvolumen in der Bundesrepublik Deutschland 1960-1975, in: MittAB, 10. Jg./1977, Nr. S. 19-37

BÄCKER, GERHARD/STOLZ-WILLIG, BRIGITTE: Teilzeitarbeit - Probleme und Gestaltungschancen, in: WSI Mitteilungen, 46. Jg./1993, Nr. 9, S. 545-553

BACKES-GELLNER, USCHI/LAZEAR, EDWARD/WOLFF, BRIGITTA: Personalökonomik - Fortgeschrittene Anwendungen für das Management, Stuttgart 2001

BACHINGER, MONIKA/PECHLANER, HARALD: Regionale Kernkompetenzen - Ein netzwerkbasierter Definitionsansatz, in: Harald Pechlaner/Elisabeth Fischer/Monika Bachinger (Hrsg.): Kooperative Kernkompetenzen - Management von Netzwerken in Regionen und Destinationen, Wiesbaden 2011, S. 57-92

BACKHUIJS, J. B.: Reporting on Intangible Assets, Final Report for the Benefit of the Dutch Ministry of Economic Affairs and the Intangible Assets Pilot Project Sounding Board Group, OECD International Symposium 9.-10. Juni 1999 Amsterdam

BADURA, BERNHARD: Grundlagen präventiver Gesundheitspolitik - Das Sozialkapital von Organisationen, Arbeitspapier Universität Bielefeld 2007

BADURA, BERNHARD/GREINER, WOLFGANG/RIXGENS, PETRA/UEBERLE, MAX/BEHR, MARTINA: Sozialkapital - Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg, Berlin/Heidelberg 2008

BADURA, BERNHARD: Kann Kapital sozial sein?, in: personalmagazin, Nr. 11/09, S. 46-48

BADURA, BERNHARD (HRSG.): Fehlzeitenreport 2008. Betriebliches Gesundheitsmanagement - Kosten und Nutzen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin 2009

BADURA, BERNHARD: Gute Unternehmensführung - Sozialkapital, Gesundheit und Organisationserfolg, in: Wirtschaftspolitische Blätter 1/2012, S. 129-140

BADURA, BERNHARD/WALTER, UTA: Betriebliche Gesundheitspolitik - Der Weg zur gesunden Organisation, Berlin 2010

BAETHGE, MARTIN: Wandel betrieblicher Strukturen von Angestelltentätigkeiten, in: Joachim Mattes (Hrsg.): Krise der Arbeitsgesellschaft, Verhandlungen des 21. Deutschen Soziologentages in Bamberg 1982, Frankfurt/New York 1983, S. 175-188

BAETHGE, MARTIN/MICKLER, OTFRIED/MOHR, WILMA: Erfassung des Zusammenhangs zwischen Qualifikation und Arbeitsmarkt, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.): BeitrAB - Bildungs- und Qualifikationsforschung. IAB-Kontaktseminar an der Universität Regensburg im September 1976, Nr. 15, Nürnberg 1977, S. 166-187

BAETHGE, MARTIN/BAETHGE-KINSKY, VOLKER/HOLM, RUTH/TULLIUS, KNUT: Anforderungen und Probleme beruflicher und betrieblicher Weiterbildung, Arbeitspapier 76/2003 der Hans-Böckler-Stiftung

BAIN, JOE: Industrial Organization, New York 1959

BAKER, WILLIAM: A History of the Marconi Company, London 1970

BANDEMER, STEPHAN VON/EICHENER, VOLKER/HILBERT, JOSEF (HRSG.): Anthropozentrische Produktionssysteme - Die Neuorganisation der Fabrik zwischen „Lean Produktion“ und „Sozialverträglichkeit“, Opladen 1993

BARNEY, JAY: Strategic Factor Markets - Expectations, Luck and Business Strategy, in: Management Science, Vol. 32/1986, Nr. 10, S. 1231-1241

BARNEY, JAY: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17/1991, Nr. 1, S. 99-120

BARNEY, JAY/WRIGHT, PATRICK: On Becoming a Strategic Partner - The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage, Cornell University Working Paper 97-09, Ithaca/New York 1997

BARRELL, RAY (HRSG.): The UK labour market - Comparative aspects and institutional developments, Cambridge 1994

BARTHEL, ERICH/GIERIG, RAUNO/KÜHN, ILMHART-WOLFRAM: Human Capital in Unternehmen - Unterschiedliche Ansätze zur Messung des Humankapitals, Working Paper Hochschule für Bankwirtschaft Nr. 55, Frankfurt/Main 2004

BARTLETT, CHRISTOPHER/GHOSHAL, SUMANTRA: Internationale Unternehmensführung - Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing, Frankfurt/New York 1990

- BASSANINI, ANDREA/DUVAL, ROMAIN: The Determinants of Unemployment across OECD Countries, OECD Economic Studies, Vol. 42/2006, Nr. 1, S. 7-86
- BASSI, LAURIE/BUREN, MARK VAN: Valuing investments in intellectual capital, in: Int. J. Technology Management, Vol. 18/1999, Nr. 5-8, S. 414-432
- BATEN, JÖRG/TOLLNEK, FRANZISKA: Farmer Families at the Heart of the Educational Revolution - Which Occupational Group Developed Human Capital in the Early Modern Era, European Historical Economics Society, Working Paper, Nr. 33/2012
- BATEN, JÖRG/SZOŁTYSEK, MIKOŁAJ: The Human Capital of Central-Eastern and Eastern Europe in European Perspective, Max-Planck-Institut für demografische Forschung, MPIDR Working Paper WP 2012-002
- BAUM, HEINZ-GEORG/COENENBERG, ADOLF/GÜNTHER, THOMAS: Strategisches Controlling, Stuttgart 2007
- BEA, FRANZ XAVER/HAAS, JÜRGEN: Strategisches Management, Stuttgart 2009
- BEAN, CHARLES/CRAFTS, NICHOLAS: British economic growth since 1945 - relative decline...and renaissance?, in: Nicholas Crafts/Gianni Toniolo (Hrsg.): Economic growth in Europe since 1945, Cambridge 1996, S. 131-172
- BEAUD, STÉPHANE/PIALOUX, MICHEL: Die verlorene Zukunft der Arbeiter - Die Peugeot-Werke von Sochaux-Montebéliard, Konstanz 2004
- BECHTLE, GÜNTER: Bedingungen und Ziele des betrieblichen Arbeitskräfteeinsatzes - Ein theoretischer Ansatz, München 1974
- BECHTLE, GÜNTER: Betrieb als Strategie - Theoretische Vorarbeiten zu einem industriesoziologischen Konzept, Frankfurt/New York 1980
- BECK, ULRICH: Risikogesellschaft - Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt/Main 1986
- BECKER, BRIAN/GERHART, BARRY: The impact of human resource management on organizational performance - Progress and prospects, in: Academy of Management Journal, Vol. 39/1996, Nr. 4, S. 779-801
- BECKER, BRIAN/HUSELID, MARK/ULRICH, DAVE: The HR Scorecard - Linking People, Strategy and Performance, Boston/Mass. 2001

BECKER, FRED/FALLGATTER, MICHAEL: Strategische Unternehmensführung - Eine Einführung, Berlin 2007

BECKER, GARY: Human Capital, New York 1975

BECKER, GARY: Human Capital - A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, Chicago 1994

BECKER, GARY: Die Bedeutung von Wissen in modernen Volkswirtschaften, in: Forum - Vortragsserie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, 53. Jg./2003, Nr. 11

BECKER, MAX: Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Rezession, Diessenhofen 1977

BECKER, ROLF/HECKEN, ANNA: Berufliche Weiterbildung - Arbeitsmarktsoziologische Perspektiven und empirische Befunde, in: Martin Abraham/Thomas Hinz (Hrsg.): Arbeitsmarktsoziologie - Probleme, Theorien, empirische Befunde, Wiesbaden 2005, S. 133-168

BECKMANN, MICHAEL/BELLMANN, LUTZ: Betriebliche Suche nach qualifizierten Arbeitskräften in West- und Ostdeutschland, in: Uschi Backes-Gellner/Matthias Kräkel/Bernd Schauenberg/Gunter Steiner (Hrsg.): Flexibilisierungstendenzen in der betrieblichen Personalpolitik - Anreize, Arbeitszeiten und Qualifikationen, München 2000, S. 204-232

BEHR, MARHILD VON/MAASE, MIRA/MENDIUS, HANS GERHARD/SCHULTZ-WILD, RAINER: Zur Verbreitung und Institutionalisierung betrieblicher Personalplanung in der BRD - Bericht für die an der Betriebserhebung 1975 beteiligten Unternehmen, München 1975

BELL, DANIEL: The End of Ideology, New York 1960

BELL, DANIEL: The Coming of Post-Industrial Society, New York 1973

BELL, DANIEL: Die dritte technologische Revolution und ihre möglichen sozioökonomischen Konsequenzen, in: Merkur, 44. Jg./1990, Heft 491, S. 28-47

BELLMANN, LUTZ: Themen, Theorien und Ergebnisse der neuen Arbeitsmarktforschung, in: Rolf Walter (Hrsg.): Geschichte der Arbeitsmärkte, Erträge der 22. Arbeitstagung der Gesellschaft für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 11. bis 14. April 2007 in Wien, Stuttgart 2009, S. 43-66

BENDER, STEFAN/HAAAS, ANETTE/KLOSE, CHRISTOPH: Mobilität allein kann Arbeitsmarktprobleme nicht lösen - Die Entwicklung der beruflichen und betrieblichen Mobilität von 1985-1995, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.): IAB-Kurzbericht, Nr. 2/1999

BENDER, STEFAN/KONIETZKA, DIRK/SOPP, PETER: Diskontinuität im Erwerbsverlauf und betrieblicher Kontext, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 52. Jg./2000, Heft 3, S. 475-499

BENIGER, JAMES: The Control Revolution - Technological and Economic Origins of the Information Society, London 1986

BENTHIN, RAINER/BRINKMANN, ULRICH: Unternehmenskultur und Mitbestimmung - Betriebliche Praxis und wissenschaftlicher Diskurs, in: Rainer Benthin (Hrsg.): Unternehmenskultur und Mitbestimmung - Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt, Frankfurt/Main 2008

BEREND, IVAN: An Economic History of Twentieth Century Europe, Cambridge 2006

BERG, NICOLAS: Zeitgeschichte und generationelle Deutungsarbeit, in: Norbert Frei (Hrsg.): Martin Broszat, der „Staat Hitlers“ und die Historisierung des Nationalsozialismus, Göttingen 2007, S. 161-180

BERGER, JOHANNES/OFFE, CLAUS: Die Entwicklungsdynamik des Dienstleistungssektors, in: Leviathan - Zeitschrift für Sozialwissenschaft, 8. Jg./1980, Nr. 1, S. 41-75

BERGER, MANFRED: Elektrotechnische Industrie - Strukturwandlungen und Entwicklungsperspektiven, in: IFO-Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.): Struktur und Wachstum, Reihe Industrie, Heft 38, Berlin 1984

BERGHEIM, STEFAN: Humankapital wichtigster Wachstumstreiber - Erfolgsmodelle für 2020, Deutsche Bank Research - Aktuelle Themen, Frankfurt 2005

BERGHOFF, HARTMUT: Moderne Unternehmensgeschichte, Paderborn 2004

BERGHOFF, HARTMUT/SYDOW, JÖRG: Unternehmerische Netzwerke - Theoretische Konzepte und historische Erfahrungen, in: Ders. (Hrsg.): Unternehmerische Netzwerke, Stuttgart 2007, S. 9-43

BERKINSHAW, JULIAN: The destruction of Marconi, in: Business Strategy Review, Vol. 15/2004, Issue 1, S. 74-75

BERTHOLD, NORBERT/FEHN, RAINER: Arbeitsmarkttheorie, in: Norbert Berthold (Hrsg.): Allgemeine Wirtschaftstheorie, München 1995, S. 187-209

BERTHOLD, NORBERT/STETTES, OLIVER: Die betriebliche Weiterbildung im organisatorischen Wandel, Papier der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät an der Universität Würzburg Nr. 59, Würzburg 2002

BEUGELSDIJK, SJOERD/SCHAIK, TOM VAN: Social Capital and Growth in European Regions - An Empirical Test, European Journal of Political Economy, Vol. 21/2005, Nr. 2, S. 301-324

BEVERIDGE, WILLIAM: Social Insurance and Allied Services, London 1942

BICKHOFF, NILS/BLATZ, MICHAEL/EILENBERGER, GUIDO/HAGHANI, SASCHA/KRAUS, KARL-JOSEF (HRSG.): Die Unternehmenskrise als Chance - Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung, Berlin 2004

BIEHLER, HERMANN/KÖHLER, CHRISTOPH/SCHÖNFELDER, STEFFEN: Berufliche Bildung - Markt oder Staat? Eine kommentierte Literaturübersicht zu Humankapitalansätzen und Institutionentheorien, SFB580 Mitteilungen Universität Jena, Jena 2011

BILS, MARK/KLENOW, PETER: Does Schooling Cause Growth?, in: American Economic Review, Vol. 90/2000, Nr. 5, S. 1160-1183

BIRCHMEIER, URS: Das Sozialkapital - Fakten und Hypothesen, in: Die Volkswirtschaft, Magazin für Wirtschaftspolitik, Heft 8/2002

BIRKINSHAW, JULIAN: The destruction of Marconi, in: Business Strategy Review, Vol. 15/2004, Issue 1, S. 74-75

BITTLINGMAYER, UWE: Wissensgesellschaft als Wille und Vorstellung, Konstanz 2005

BITTLINGMAYER, UWE/KRAEMER, KLAUS: Soziale Polarisierung durch Wissen - Zum Wandel der Arbeitsmarktchancen in der „Wissensgesellschaft“, in: Peter Berger/Dirk Konietzka (Hrsg.): Die Erwerbsgesellschaft - Neue Ungleichheiten und Unsicherheiten, Opladen 2001, S. 313-330

BJÖRKLUND, ANDERS: Measuring the Duration of Unemployment, in: Scottish Journal of Political Economy, Vol. 30/1983, Issue 2, S. 175-180

BLACK, LAWRENCE/PEMBERTON, HUGH/THANE, PAT (HRSG.): Reassessing 1970s Britain, Manchester 2013

BLANCHARD, OLIVIER/WOLFERS, JUSTIN: The Role of Shocks and Institutions in the Rise of European Unemployment - The Aggregate Evidence, NBER Working Paper Nr. 7282/1999

BLANCHARD, OLIVER/ILLING, GERHARD: Makroökonomie, München 2009

BLEICHER, KNUT: Strategisches Personalmanagement - Gedanken zum Füllen einer kritischen Lücke im Konzept strategischer Unternehmensführung, in: Helmut Glaubrecht/Dieter Wagner (Hrsg.): Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Freiburg i. Br. 1987, S. 18-38

BLEICHER, KNUT/BERTHEL, JÜRGEN (Hrsg.): Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft - Veränderte Strukturen, Kulturen und Strategien, Frankfurt 2003

BLOSSFELD, HANS-PETER/MILLS, MELINDA/BERNARDI, FABRIZIO: Globalization, Uncertainty and Men's Employment Careers - A Theoretical Framework, in: Hans-Peter Blossfeld/Melinda Mills/Fabrizio Bernardi (Hrsg.): Globalization, Uncertainty and Men's Careers - An International Comparison, Cheltenham 2006, S. 3-37

BLUMBERG, HORST: Die deutsche Textilindustrie in der industriellen Revolution, Berlin 1965

BOCH, DIETER/ECHTER, DOROTHEE/HAIDVOGL, GERT: Wissen - Die strategische Ressource. Wie sich die Lernende Organisation verwirklichen läßt, Weinheim 1997

BODENHÖFER, HANS-JOACHIM: Zur Theorie des Arbeitskräftebedarfs - Schätzung für eine wachsende Wirtschaft, in: Schmollers Jahrbuch für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Nr. 90/1970, S. 149-169

BODENHÖFER, HANS-JOACHIM: Zum Wandel der Beschäftigungsstruktur im wirtschaftlichen Wachstum, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaften, 27. Jg./1976, Heft 1, S. 109-131

BOES, ANDREAS/KÄMPF, TOBIAS/LÜHR, THOMAS: Von der „großen Industrie“ zum „Informationsraum“ - Informatisierung und der Umbruch in den Unternehmen in historischer Perspektive, in: Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael/Thomas Schlemmer (Hrsg.): Vorgeschichte der Gegenwart - Dimensionen des Strukturbruchs nach dem Boom, Göttingen 2016, S. 57-66

BÖHLE, FRITZ: Arbeit - Subjektivität und Sinnlichkeit Paradoxien des modernen Arbeitsbegriffs, in: Gert Schmidt (Hrsg.): Kein Ende der Arbeitsgesellschaft - Arbeit, Gesellschaft und Subjekt im Globalisierungsprozess, Berlin 1999, S. 89-109

BÖHLE, FRITZ/ALTMANN, NORBERT: Industrielle Arbeit und soziale Sicherheit - Eine Studie über Risiken im Arbeitsprozeß und auf dem Arbeitsmarkt, Frankfurt/Main 1972

BÖHME, GERNOT/STEH, NICO (HRSG.): The Knowledge Society - The Growing Impact of Scientific Knowledge on Social Relations, Dordrecht 1986

BOHN, ROBERT: Deutschland, Europa und der Norden - Ausgewählte Probleme der nordeuropäischen Geschichte im 19. und 20. Jahrhundert, Stuttgart 1993

BOLMAN, LEE/DEAL, TERRENCE: Modern approaches to Understanding and Managing Organizations, San Francisco 1991

BONß, WOLFGANG: Jenseits der Vollbeschäftigungsgesellschaft - Zur Evolution der Arbeit in globalisierten Gesellschaften, in: Gert Schmidt (Hrsg.): Kein Ende der Arbeitsgesellschaft - Arbeit, Gesellschaft und Subjekt im Globalisierungsprozess, Berlin 1999, S. 145-179

BONUS, HOLGER: Identität und Unternehmenskultur, Münster 1992

BOOTH, ALISON/FRANCESCONI, MARCO/GARCIA-SERRANO, CARLOS: Job Tenure and Job Mobility in Britain, in: Industrial and Labor Relations Review, Vol. 53/1999, Nr. 1, S. 43-70

BORCHARDT, KNUT: Die wirtschaftliche Entwicklung der Bundesrepublik nach dem „Wirtschaftswunder“, in: Franz Schneider (Hrsg.): Der Weg der Bundesrepublik - Von 1945 bis zur Gegenwart, München 1985, S. 193-216

BORSTELMANN, THOMAS: The 1970s - A New Global History from Civil Rights to Economic Inequality, Princeton/Oxford 2012

BOSCH, GERHARD: The Dual System of Vocational Training in Germany. Is it still a Model? Rôle des acteurs et des collaborations, in: Diana-Gabrielle Tremblay/Pierre Doray (Hrsg.): Vers de nouveaux modes de formation professionnelle?, Québec 2000, S. 91-114

BOSCH, GERHARD: Von der Umverteilung zur Modernisierung der Arbeitszeit - Paradigmenwechsel in der Arbeitszeitpolitik, Gelsenkirchen 2001

BORNEMANN, MANFRED/REINHARDT, RÜDIGER: Handbuch Wissensbilanz - Umsetzung und Fallstudien, Berlin 2008

BORNER, ROLF: Prozessmodell für project- und erfolgsorientiertes Wissensmanagement zur kontinuierlichen Verbesserung in Bauunternehmen, Zürich 2004

BOURDIEU, PIERRE: Die feinen Unterschiede - Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt/Main 1982

- BOURDIEU, PIERRE: Die verborgenen Mechanismen der Macht, Hamburg 1992
- BOURDIEU, PIERRE: The Forms of Capital, in: John Richardson (Hrsg.): Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, New York 1986, S. 241-258
- BOURDIEU, PIERRE: Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital, in: Reinhard Kreckel (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten, Sonderband 2 der Sozialen Welt, Göttingen 1983, S. 183-198
- BOUSTAN, LEAH PLATT/FRYDMAN, CAROLA/MARGO, ROBERT: Human Capital in History - The American Record, Chicago 2014
- BOWERS, BRIAN: A History of Electric Light & Power, London 1982
- BOXALL, PETER: The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm, in: Human Resource Management Journal, Vol. 6/1996, Nr. 3, S. 59-75
- BOYER, CHRISTOPH: Vom Keynesianismus und Staatssozialismus zum...? Sozialökonomische Umbrüche in Europa im späten 20. Jahrhundert, in: zeitgeschichte, 34. Jg./2007, Heft 3, S. 135-143
- BOYER, CHRISTOPH: Zwischen Pfadabhängigkeit und Zäsur - Ost- und westdeutsche Sozialstaaten seit den siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts, in: Konrad Jarausch (Hrsg.): Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte, Göttingen 2008, S. 103-119
- BOYER, CHRISTOPH: Schwierige Bedingungen für Wachstum und Beschäftigung, in: Thomas Raitzel/Thomas Schlemmer (Hrsg.): Die Rückkehr der Arbeitslosigkeit - Die Bundesrepublik Deutschland im europäischen Kontext 1973 bis 1989, München 2009, S. 9-22
- BOYER, CHRISTOPH: Gesellschaften ohne Krise? Der Staatssozialismus, in: Thomas Mergel (Hrsg.): Krisen verstehen - Historische und kulturwissenschaftliche Annäherungen, Frankfurt/Main 2012, S. 165-175
- BOYER, ROBERT/FREYSSNET, MICHAEL: Produktionsmodelle - Eine Typologie am Beispiel der Automobilindustrie, Berlin 2003
- BRAVERMANS, HARRY: Die Arbeit im modernen Produktionsprozess, Frankfurt/Main 1974
- BREITENACHER, KLAUS/KNÖRNDEL, KLAUS-DIETER/SCHEDL, HANS/SCHOLZ, LOTHAR: Elektrotechnische Industrie, in: IFO-Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.): Struktur und Wachstum, Reihe Industrie, Heft 21, Berlin 1974

- BREWER, PETER: Putting Strategy into the Balanced Scorecard, in: Chartered Accountants Journal of New Zealand, Vol. 83/2004, Nr. 3, S. 17-22
- BRINKMANN, CHRISTIAN: Arbeitslosigkeit und Mobilität, in: MittAB, 10 Jg./1977, Nr. 2, S. 201-223
- BRINKMANN, CHRISTIAN: Erwerbsbeteiligung und Arbeitsmarktverhältnisse - Neue empirische Ergebnisse zur „Entmutigung“ und zusätzlichen „Ermutigung“ von weiblichen Erwerbspersonen, in: Dieter Mertens/Wolfgang Klauder (Hrsg.): Probleme der Messung und Vorausschätzung des Erwerbspersonenpotentials, Nürnberg 1980, S. 120-145
- BRINKMANN, CHRISTIAN/KLAUDER, WOLFGANG/REYHER, LUTZ/THON, MANFRED: Methodische und inhaltliche Aspekte der Stillen Reserve, in: MittAB, 20. Jg./1987, Heft 4, S. 387-409
- BRINKMANN, GERHARD: Analytische Wissenschaftstheorie - Einführung sowie Anwendung auf einige Stücke der Volkswirtschaftslehre, München 1997
- BRÖDNER, PETER/LAY, GUNTER: Internationalisierung, Wissensteilung, Kundenorientierung - für zukunftsfähige Ausgestaltung relevanter Hintergrundtrends, in: Peter Brödner/Matthias Knuth (Hrsg.): Nachhaltige Arbeitsgestaltung - Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen, München 2002, S. 27-60
- BROOKING, ANNIE: Intellectual Capital - Core Asset for the Third Millennium Enterprise, New York 1997
- BRUMAGIM, ALAN: A Hierarchy of Corporate Resources, in: Paul Shrivastava/Anne Huff/Jane Dutton (Hrsg.): Advances in Strategic Management - A Resource-Based View of the Firm, Greenwich/Conn. 1994, S. 81-112
- BRUMMER, ALEX/COWE, ROGER: Weinstock - The Life and Times of Britain's Premier Industrialist, London 1998
- BRUNNSTRÖM, LISA: Den rationella fabriken - Om funktionalismens rötter, Umeå 1990
- BRUNO, ALBERT/LEIDECKER, JOEL: Identifying and Using Critical Success Factors, in: Long Range Planning, Vol. 17/1984, Nr. 1, S. 23-32
- BUCHANAN, JAMES: An Economic Theory of Clubs, in: Economica, New Series, Vol. 32/1965, Nr. 125, S. 1-14
- BÜCHTEMANN, CHRISTOPH/ROSENBLADT, BERNHARD VON: Kumulative Arbeitslosigkeit, in: MittAB, 16. Jg./1983, Nr. 3, S. 262-275

BÜHL, WALTER: Krisentheorie - Politik, Wirtschaft und Gesellschaft im Übergang, Darmstadt 1984

BURAWOY, MICHAEL: Manufacturing Consent, Chicago 1979

BURGESS, SIMON/REES, HEDLEY: A Disaggregate Analysis of the Evolution of Job Tenure in Britain 1975-1993, in: British Journal of Industrial Relations, Vol. 36/1998, Nr. 4, S. 629-655

BURHENNE, KARL: Werner von Siemens als Sozialpolitiker, München 1932

BURNET, JOHN: Idle Hands - The Experience of Unemployment, 1790-1990, London 1994

BURT, RONALD: Structural Holes - The Social Structure of Competition, Cambridge/Mass. 1995

BURT, RONALD: Structural Holes versus Network Closure as Social Capital, in: Nan Lin/Karen Cook/Ronald Burt (Hrsg.): Social Capital - Theory and Research, New York 2001, S. 31-56

BURT, RONALD: Structural Holes and Good Ideas, in: American Journal of Sociology, Vol. 10/2004, Issue 2, S. 349-399

BURTON-JONES, ALAN: Knowledge Capitalism, Oxford 1999

CAIRNCROSS, ALEC: The British Economy since 1945 - Economic Policy and Performance 1945-1990, Oxford 1992

CALDWELL, RAYMOND: Leadership and Learning - A Critical Reexamination of Senge's Learning Organization, in: Systemic Practice and Action Research, Vol. 18/2005, Nr. 4, S. 335-434

CALDWELL, RAYMOND: Systems Thinking, Organizational Change and Agency - A Practice Theory Critique of Senge's Learning Organization, in: Journal of Change Management, Vol. 12/2012, Nr. 2, S. 145-164

CALMFORS, LARS/FORSLUND, ANDERS/HEMSTRÖM, MARIA: Vad vet vi om den svenska arbetsmarknadspolitikens sysselsättningseffekter, Stockholm 2002

CAMPHAUSEN, BERND: Strategisches Management - Planung-Entscheidung-Controlling, München 2007

CAREY, ALEX: The Hawthorne Studies - A Radical Criticism, in: American Sociological Review, Vol. 32/1967, Nr. 3, S. 403-416

CARPENTIER, JAMES: Organisational techniques and the humanisation of work, in: International Labour Review, Vol. 110/1974, Nr. 575, S. 93-110

CASPERS, ROLF: Anforderungen an internationale Manager im Zeitalter der Globalisierung, in: European Business School (Hrsg.): Erfahrung - Bewegung - Strategie, Wiesbaden 1996, S. 273-291

CASTELFRANCHI, CRISTIANO: Six critical remarks on science and the construction of the knowledge society, in: Journal of Science Communication, Vol. 6/2007, Nr. 4, S. 1-3

CASTELLS, MANUEL: The Rise of the Network Society - The Information Age: Economy, Society and Culture, Oxford 1996

CAVES, RICHARD: Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure, in: Journal of Economic Literature, Vol. 18/1980, Nr. 1, S. 64-92

CHAMBERLIN, EDWARD: Monopolistic Competition And Pareto Optimality, in: Journal Of Business & Economics Research, Vol. 2/1939, Nr. 4, S. 17-26

CHANDLER, ALFRED: Strategy and Structure - Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge/Mass. 1962

CHANDLER, ALFRED JR.: Die Entwicklung des zeitgenössischen globalen Wettbewerbs, in: Michael Porter (Hrsg.): Globaler Wettbewerb, Wiesbaden 1989, S. 446-514

CHINI, LEO: Der Einfluss von unternehmensspezifischem Humankapital und unternehmensspezifischem Sozialkapital auf die Entwicklung von Unternehmen, in: Wirtschaftspolitische Blätter 1/2012, S. 107-128

CLAR, GÜNTER/DORÉ, JULIAN: Bedeutung von Humankapital, in: Günter Clar/Julian Doré/Hans Mohr (Hrsg.): Humankapital und Wissen - Grundlagen einer nachhaltigen Entwicklung, Berlin 1997, S. 159-174

CLAR, GÜNTER/DORÉ, JULIAN/MOHR, HANS (HRSG.): Humankapital und Wissen - Grundlagen einer nachhaltigen Entwicklung, Berlin 1997

CLARK, COLIN: The Conditions of Economic Progress, London 1957

CLARK, KIM/SUMMERS, LAWRENCE: Labor Market Dynamics and Unemployment - A Reconsideration, in: Brookings Papers on Economic Activity, Vol. 10/1979, Nr. 1, S. 13-60

CLEMENT, WERNER (HRSG.): Konzept und Kritik des Humankapitalansatzes, Berlin 1981

CLIFFORDSON, CHRISTINA: Från elituniversitet till masshögskola - Utbildningsexplosionen och individuella förutsättningar för högre utbildning, in: Lennart Wikander/Christina Gustafsson/Ulla Riis/Lena Larson (Hrsg.): Pedagogik som examensämne 100 år, Uppsala 2009, S. 141-162

COBBOLD, IAN/LAWRIE, GAVIN: The Development of the Balanced Scorecard as a Atrategic Management Tool, 2GC PMA Conference Paper, Boston 2002

COENENBERG, ADOLF: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, Landsberg/Lech 2000

COFF, RUSSELL: Human Assets and Management Dilemmas - Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory, in: The Academy of Management Review, Vol. 22/1997, Nr. 2, S. 374-402

COLEMAN, JAMES: Foundations of Social Theory, Cambridge/Mass. 1990

COLEMAN, JAMES: Grundlagen der Sozialtheorie, Bd. 1 - Handlungen und Handlungssysteme, München 1991

COLEMAN, JAMES: Social Capital in the Creation of Human Capital, in: American Journal of Sociology, Vol. 94/1998, S. 95-120

COOPEY, JOHN: The Learning Organization - Power, Politics and Ideology Introduction, in: Management Learning, Vol. 26/1995, Nr. 2, S. 193-213

CRAFTS, NICHOLAS/TONIOLO, GIANNI (HRSG.): Economic growth in Europe since 1945, Cambridge 1996

CRAMER, ULRICH: Klein- und Mittelbetriebe - Hoffnungsträger der Beschäftigungspolitik?, in: MittAB, 20. Jg./1987, Heft 1, S. 15-29

CROUCH, COLIN: Social Change in Western Europe, Oxford 2000

CUMMINS, JASON: A New Approach to the Valuation of Intangible Capital, Board of Governors of the Federal Reserve System, Washington 2004

CUMMINS, JASON/BOND, STEPHEN: The stock market and investment in the new economy - Some tangible facts and intangible fictions, Brookings Papers on Economic Activity Nr. 1/2000, S. 61-124

CUSACK, THOMAS: Social Capital, Institutional Structures and Democratic Performance - A Comparative Study of German Local Governments, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Nr. FS III 97-201, Berlin 1997

CYERT, RICHARD/MARCH, JAMES: A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs/New Jersey 1992

DAHLGREN, GÖRAN/WITT, PETER: Ledning av fusions förlopp - En analys av bildandet av Ericssons Information Systems, Stockholm 1988

DANIEL, RONALD: Management Information Crisis, in: Harvard Business Review, Vol. 39/1961, Nr. 5, S. 111-121

DAUM, JÜRGEN: Intellectual Capital Statements - Basis für ein Rechnungswesen- und Reportingmodell der Zukunft? Anregungen aus Dänemark für eine Reform des internen Performance Managements und des externen Berichtswesens, in: Controlling - Zeitschrift für Erfolgsorientierte Unternehmensführung, 15. Jg./2003, Heft 3-4, S. 143-154

DAVIDOW, WILLIAM/MALONE, MICHAEL: The Virtual Corporation - Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century, New York 1992

DAVIS, PHILIP: Comparing bear markets - 1973 and 2000, in: National Institute Economic Review, Vol. 183/2003, Nr. 1, S. 78-89

DEAL, TERRENCE/KENNEDY, ALLAN: Corporate Cultures - The Rites and Rituals of Corporate Life, New York 2000

DECURTINS, DANIELA: Siemens - Anatomie eines Unternehmens, München 2002

DEGRAAF, NAN DIRK/FLAP, HENDRIK DERK: With a Little Help from My Friend - Social Resources as a Explanation of Occupational Status and Income in West Germany, the Netherlands and the United States, in: Social Forces, Vol. 67/1991, Heft 2, S. 452-472

DEKING, INGO: Management des Intellectual Capital - Bildung einer strategiefokussierten Wissensorganisation, München 2002

DETERS, JÜRGEN: Organisationslernen durch Profit-Center-Strukturen - Ein Erfahrungsbericht aus dem Zeitschriftenbereich anhand des Druckhauses Gruner+Jahr (G+J), in: Harald Geißler/Detlef Buhrmann/Beate Krahnmann (Hrsg.): Organisationslernen konkret, Frankfurt/Main 1998, S. 207-222

- DEUTSCH, KARL: Zum Verständnis von Krisen und politischer Revolutionen, in: Martin Jänicke (Hrsg.): Herrschaft und Krise - Beiträge zur politikwissenschaftlichen Krisenforschung, Opladen 1973, S. 90-100
- DIERICKX, INGEMAR/COOL, KAREL: Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, in: Management Science, Vol. 35/1989, Nr. 12, S. 1504-1511
- DIERKES, MEINOLF/HOFF, ANDREAS: Das Humanvermögen in der Sozialbilanz des Unternehmens, in: Herbert Schmidt (Hrsg.): Humanvermögensrechnung, Berlin 1982, S. 677-720
- DIETZ, BERNHARD/NEUMAIER, CHRISTOPH: Vom Nutzen der Sozialwissenschaften für die Zeitgeschichte - Werte und Wertewandel als Gegenstand historischer Forschung, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte, 60. Jg./2012, Heft 2, S. 293-304
- DIETZ, BERNHARD/NEUMAIER, CHRISTOPH/RÖDDER, ANDREAS (HRSG.): Gab es den Wertewandel? Neue Forschungen zum gesellschaftlich-kulturellen Wandel seit den 1960er Jahren, München 2014
- DIETZ, MARTIN/WALWEI, ULRICH: Beschäftigungswirkungen des Wandels der Erwerbsformen, in: WSI Mitteilungen, 59. Jg./2006, Nr. 5, S. 278-286
- DIEWALD, MARTIN/LÜDICKE, JÖRG: Akzentuierung oder Kompensation? Zum Zusammenhang von Sozialkapital, sozialer Ungleichheit und subjektiver Lebensqualität, in: Ders. (Hrsg.): Soziale Netzwerke und soziale Ungleichheit - Zur Rolle von Sozialkapital in modernen Gesellschaften, Wiesbaden 2007, S. 11-51
- DILL, ALEXANDER: Gemeinsam sind wir reich - Wie Gemeinschaften Werte ohne Geld schaffen, München 2012
- DINER, DAN: Struktur der Intension, in: Norbert Frei (Hrsg.): Martin Broszat, der „Staat Hitlers“ und die Historisierung des Nationalsozialismus, Göttingen 2007, S. 181-187
- DOBISCHAT, ROLF/DÜSSELDORFF, KARL: Berufliche Bildung und Bildungsforschung, in: Rudolf Tippelt/Bernhard Schmidt (Hrsg.): Handbuch Bildungsforschung, Wiesbaden 2009, S. 383-404
- DOERING-MANTEUFFEL, ANSELM: Nach dem Boom - Brüche und Kontinuitäten der Industriemoderne seit 1970, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte, 55. Jg./2007, Heft 4, S. 559-582

DOERING-MANTEUFFEL, ANSELM: Langfristige Ursprünge und dauerhafte Auswirkungen - Zur historischen Einordnung der siebziger Jahre, in: Konrad Jarausch (Hrsg.): Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte, Göttingen 2008, S. 313-329

DOERING-MANTEUFFEL, ANSELM: Die deutsche Geschichte in den Zeitbögen des 20. Jahrhunderts, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte. Bd. 62/2014, Heft 3, S. 321-348

DOERING-MANTEUFFEL, ANSELM: Die Vielfalt der Strukturbrüche und die Dynamik des Wandels in der Epoche nach dem Boom, in: Morten Reitmayer/Thomas Schlemmer (Hrsg.): Die Anfänge der Gegenwart - Umbrüche in Westeuropa nach dem Boom, München 2014, S. 153-145

DOERING-MANTEUFFEL, ANSELM/RAPHAEL, LUTZ: Nach dem Boom - Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970, Göttingen 2008

DOERING-MANTEUFFEL, ANSELM/RAPHAEL, LUTZ: Der Epochenbruch in den 1970er-Jahren - Thesen zur Phänomenologie und den Wirkungen des Strukturwandels „nach dem Boom“, in: Knud Andresen/Ursula Bitzegeio/Jürgen Mittag (Hrsg.): „Nach dem Strukturbruch“? Kontinuität und Wandel von Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) seit den 1970er-Jahren, Bonn 2011, S. 25-40

DOERING-MANTEUFFEL, ANSELM/RAPHAEL, LUTZ: Nach dem Boom - Neue Einsichten und Erklärungsversuche, in: Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael/Thomas Schlemmer (Hrsg.): Vorgeschichte der Gegenwart - Dimensionen des Strukturbruchs nach dem Boom, Göttingen 2016, S. 9-34

DOERING-MANTEUFFEL, ANSELM/RAPHAEL, LUTZ/SCHLEMMER, THOMAS (HRSG.): Vorgeschichte der Gegenwart - Dimensionen des Strukturbruchs nach dem Boom, Göttingen 2016

DOMBOIS, RAINER: Der schwierige Abschied vom Normalarbeitsverhältnis, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 37/1999, Bonn 1999, S. 13-20

DOOGAN, STEFAN: Insecurity and Long-term Employment, in: Work, Employment and Society, Vol. 15/2001, Nr. 3, S. 419-441

DOSE, CARSTEN: Flexible Bürokratien, Diss. TU Darmstadt, Darmstadt 2003

DRUCKER, PETER: Landmarks of Tomorrow - A Report on the New Post-Modern World, New York 1957

DRUCKER, PETER: The Age of Discontinuity - Guidelines to our Changing Society, New York 1969

DRUCKER, PETER: Die postkapitalistische Gesellschaft, Düsseldorf 1993

DRUCKER, PETER: The future that has already happened, in: Harvard Business Review, Nr. 09/1997, S. 20-24

DRUCKER, PETER: Concept of the Corporation, New Jersey 2008

DUNCAN, ROBERT/WEISS, ANDREW: Organizational Learning - Implications for Organizational Design, in: Barry Staw/Larry Cummings (Hrsg.): Research in Organizational Behavior, Nr. 1/1979, S. 75-123

DURKHEIM, ÉMILE: De la Division du Travail - Les Classiques de Science Sociale, Paris 1893

DURKHEIM, ÉMILE: Über soziale Arbeitsteilung - Studie über die Organisation höherer Gesellschaften, Frankfurt/Main 1988

DUSTMAN, CHRISTIAN/PEREIRA, SONIA: Wage Growth and Job Mobility in the U.K. and Germany, IZA-Discussion Paper, Nr. 158, Bonn 2005

EASTERBY-SMITH, MARK: Disciplines of Organizational Learning - Contributions and Critiques, in: Human Relations, Vol. 50/1997, Nr. 9, S. 1085-1113

EATON, JONATHAN/ROSEN, HARVEY: Taxation, Human Capital, and Uncertainty, in: American Economic Review, Vol. 70/1980, Nr. 4, S. 705-715

EBNER, ALEXANDER/PEUKERT, HELGE (HRSG.): Werner Sombart - Nationalökonomie als Kapitalismustheorie. Ausgewählte Schriften, Marburg 2002

EDGREN, GÖSTA/FAXÉN, KARL-OLOF/ODHNER, CLAS-ERIK: Wage Formation and the Economy, London 1973

EDVINSSON, LEIF/MALONE, MICHAEL: Intellectual Capital - Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower, New York 1997

EDWARDS, RICHARD: Contested Terrain - The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century, London 1979

EGLÉ, FRANZ: Zusammenhang zwischen Arbeitslosenquote, Dauer der Arbeitslosigkeit und Betroffenheit von Arbeitslosigkeit, in: MIttAB, 10. Jg./1977, Nr. 2, S. 224-228

EGLE, FRANZ: Strukturalisierung der Arbeitslosigkeit und Segmentation des Arbeitsmarktes - Einige empirische Befunde, in: Christian Brinkmann/Jürgen Kühl/Rainer Schultz-Wild/Werner Sengenberger (Hrsg.): Arbeitsmarktsegmentation - Theorie und Therapie im Lichte der empirischen Befunde, BeitrAB, IAB-Kontaktseminar 1978 an der Universität München, Nr. 33, Nürnberg 1979, S. 184-204

EGLE, FRANZ/KARR, WERNER/LEUPOLDT, RUDOLF: Strukturmerkmale der Arbeitslosen für Ströme und Bestände sowie Analyse der Vermittlungstätigkeit, in: MittAB, 13. Jg. /1980, Nr. 1, S. 105-115

EGLE, FRANZ/LEUPOLDT, RUDOLF: Mehrfacharbeitslosigkeit, Dauer der Arbeitslosigkeit und Wiedereingliederung von Arbeitslosen, in: MittAB, 16. Jg./1977, Nr. 4, S. 463-468

EGLOFF, NICOLAI: Postindustrielle Dienstleistungsgesellschaft oder industrielle Arbeitsgesellschaft? Zum gesellschaftlichen Kontext der These von der „Informationsgesellschaft“, in: Rudi Schmiede (Hrsg.): Virtuelle Arbeitswelten - Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“, Berlin 1996, S. 79-106

EICHENGREEN, BARRY: The European Economy since 1945 - Coordinated Capitalism and Beyond, Princeton/New Jersey 2007

EICHENGREEN, BARRY/IVERSEN, TORBEN: Institutions and Economic Performance - Evidence from the Labour Market, in: Oxford Review of Economic Policy, Vol. 15/1999, Nr. 4, S. 121-138

EICHENHORST, WERNER/KUHN, ANDREA/THODE, ERIC/ZENKER, ROSEMARIE: Traditionelle Beschäftigungsverhältnisse im Wandel, IZA Research Report No. 23/2010

ELEY, GEOFFREY HOWARD: End of the Post-War? The 1970s as a Key Watershed in European History, in: Journal of Modern European History, Vol. 9/2011, Issue 1, S. 12-17

ELIS, VOLKER: Von Amerika nach Japan - und zurück. Die historischen Wurzeln und Transformationen des Toyotismus, in: Zeithistorische Forschungen, Nr. 6/2009, Heft 2, S. 255-275

ELLERBROCK, KARL-PETER: Geschichte der deutschen Nahrungsmittel- und Genussmittelindustrie 1750-1914, Stuttgart 1993

ELMESKOV, JERGEN/PICHELMANN, KARL: Interpreting Unemployment - The Role of Labour-Force Participation, OECD Economic Studies Nr. 21, Paris 1993

ENTORF, HORST: Strukturelle Arbeitslosigkeit in West-Deutschland - Ergebnisse einer Mismatch-Analyse, in: Wolfgang Franz/Viktor Steiner (Hrsg.): Der westdeutsche Arbeitsmarkt im strukturellen Anpassungsprozess, Baden-Baden 1995, S. 91-104

ERIXON, LENNART: Das Rehn-Meidner-Modell - Ein dritter Weg zwischen Keynesianismus und Monetarismus, in: Claudius Riegler/Olaf Schneider (Hrsg.): Schweden im Wandel - Entwicklungen-Probleme-Perspektiven, Berlin 1999, S. 51-84

ERLINGHAGEN, MARCEL/KNUTH, MATTHIAS: Auf der Suche nach dem „Turbo-Arbeitsmarkt“, Zwischenbericht an die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) zum Projekt „Restrukturierung des Arbeitsmarktes - Disaggregierte Längsschnittanalysen mit der IAB-Beschäftigungsstichprobe“, Gelsenkirchen 2002

ERLINGHAGEN, MARCEL: Die Entwicklung von Arbeitsmarktmobilität und Beschäftigungsstabilität im Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft - Eine deskriptive Analyse des westdeutschen Arbeitsmarktes zwischen 1976 und 1995 auf Basis der IAB-Beschäftigtenstichprobe, in: MittAB, 35. Jg./2002, Nr. 1, S. 74-89

ERLINGHAGEN, MARCEL: Die Restrukturierung des Arbeitsmarktes - Arbeitsmarktmobilität und Beschäftigungsstabilität im Zeitverlauf, Wiesbaden 2004

ESENWEIN-ROTHER, INGEBOURG: Strukturelle Arbeitslosigkeit im Spiegel der Statistik, in: Otmar Issing (Hrsg.): Aktuelle Probleme der Arbeitslosigkeit, Berlin 1978, S. 23-50

ESPING-ANDERSEN, GØSTA: The Three Worlds of Welfare Capitalism, Princeton 1990

ESSER, JOSEF: Einführung in die materialistische Staatsanalyse, Frankfurt/Main 1975

EUROSTAT (HRSG.): Erhebung über Arbeitskräfte - Ergebnisse 1997, Luxemburg 1998

FARHAUER, OLIVER: Betriebsspezifisches Humanvermögen, Diskussionspapier Technische Universität Berlin, Fakultät Wirtschaft und Management, No. 2002/2

FARR, WILLIAM: The Income and Property Tax, in: Journal of the Statistical Society of London, Vol. XVI/1853, Nr. 1, S. 1-44

FARR, WILLIAM: Vital Statistics - A Memorial Volume of Selections from the Reports Writings, London 1885

FATZER, GERHARD: Lernen und Lernende Organisation - Mythos und Realität, in: Harald Pühl (Hrsg.): Supervision und Organisationsentwicklung, Wiesbaden 2000, S. 199-207

FELDENKIRCHEN, WILFRIED: Werner von Siemens - Erfinder und internationaler Unternehmer, Berlin 1992

FELDENKIRCHEN, WILFRIED: Siemens 1918-1945, München 1995

FELDENKIRCHEN, WILFRIED: Siemens - Von der Werkstatt zum Weltunternehmen, München/Zürich 2003

FELDENKIRCHEN, WILFRIED/POSNER, EBERHARD: Die Siemensunternehmen - Kontinuität und Wandel 1847-2005, Zehn Portraits, München 2005

FELDERER, BERNHARD/HOMBURG, STEFAN: Makroökonomik und neue Makroökonomik, Berlin 2005

FIEDLER, FRED EDWARD: A Theory of Leadership Effectiveness, New York 1967

FIEDLER, MARTIN: Eigentümer und Netzwerke - Eine Annäherung an das Verhältnis von Personal- und Kapitalverflechtungen in deutschen Großunternehmen (1927 und 1938), in: Hartmut Berghoff/Jörg Sydow (Hrsg.): Unternehmerische Netzwerke, Stuttgart 2007, S. 97-117

FINK, MARCEL: Atypische Beschäftigung in Großbritannien, in: Emmerich Tálos (Hrsg.): Atypische Beschäftigung, Wien 1999, S. 161-190

FINN, BERNARD: The History of Electrical Technology - An Annotated Bibliography, London 1991

FIOL, MARLENE/LYLES MARJORIE: Organizational Learning, in: Academy of Management Review, Vol. 10/1985, Nr. 4, S. 803-813

FISHER, ALLAN: The Clash of Progress and Security, London 1935

FISHER, IRVING: The Nature of Capital and Income, New York 1965

FISCHER, KARSTEN/HUHNHOLZ, SEBASTIAN: Vertrauen und Sozialkapital - Konturen einer politischen Debatte, in: Heinz Bude/Karsten Fischer/Sebastian Huhnholz (Hrsg.): Vertrauen - Die Bedeutung von Vertrauensformen für das soziale Kapital unserer Gesellschaft, Herbert-Quandt-Stiftung Bad Homburg v.d.H. 2010, S. 16-39

FISCHER-WINKELMANN, WOLF/HOHL, EBERHARD: Konzepte und Probleme der Humanvermögensrechnung, in: Der Betrieb, 35. Jg./1982, Nr. 52, S. 2636-2644

FITZ-ENZ, JAC: Renditefaktor Personal - So messen und erhöhen Sie den ROI Ihrer Mitarbeiter, Frankfurt/Main 2003

FLAIG, GEBARD/ROTTMANN, HORST: Arbeitsmarktinstitutionen und die langfristige Entwicklung der Arbeitslosigkeit - Empirische Ergebnisse für 19 OECD-Staaten, in: Thomas Raithel/Thomas Schlemmer (Hrsg.): Die Rückkehr der Arbeitslosigkeit - Die Bundesrepublik Deutschland im europäischen Kontext 1973 bis 1989, München 2009, S. 37-53

FLAIM, PAUL: Discouraged Workers and Changes in Unemployment, in: Monthly Labor Review, Vol. 96/1973, Nr. 3, S. 8-16

FLAMHOLTZ, ERIC: Human Resource Accounting, New York 1974

FLAMHOLTZ, ERIC/BRUMMETT, LEE/PYLE, WILLIAM: Human Resource Accounting - A Challenge for Accountants, in: The Accounting Review, Vol. 43/1968, Nr. 2, S. 217-224

FLAMHOLTZ, ERIC: Human Resource Accounting - A review of Theory and Research, in: The Journal of Management Studies, Vol. 11/1974, Nr. 1, S. 44-61

FLAMHOLTZ, ERIC: Rechnungslegung über Kosten und Wert des Humankapitals, in: Herbert Schmidt (Hrsg.): Humanvermögensrechnung, Berlin 1982, S. 73-98

FLANAGAN, ROBERT: Efficiency and Equality in Swedish Labor Markets, in: Barry Bosworth/Alice Rivlin (Hrsg.): The Swedish Economy, Washington D.C. 1987, S. 125-184

FLAP, HENK: No Man is an Island, in: Emmanuel Lazega/Olivier Favereau (Hrsg.): Conventions and Structures in Economic Organizations - Markets, Networks and Hierarchies, Oxford 2002, S. 29-59

FLAP, HENK/VÖLKER, BEATE (HRSG.): Creation and Returns of Social Capital - A New Research Program, London 2004

FLUME, GUNNAR: Das Ende des Modells Schweden?, Berlin 2012

FORDLUND, ANDERS/KOLM, ANN-SOFIE: Active labour market policies and real-wage determination - Swedish evidence, Office of Labour Market Policy Evaluation, Working Paper University of Uppsala, Nr. 7/2000

FORSCHUNGSVERBUND SOZIOÖKONOMISCHE BERICHTERSTATTUNG (HRSG.): Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung in Deutschland - Teilhabe im Umbruch, Wiesbaden 2012

- FOURASTIÉ, JEAN: Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts, Köln 1969
- FRANZ, PETER: Der „Constraint Choice“-Ansatz als gemeinsamer Nenner individualistischer Ansätze in der Soziologie - Ein Vorschlag zur theoretischen Integration, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Nr. 38/1986, S. 32-54
- FRANZ, WOLFGANG: Arbeitsmarktökonomik, Heidelberg 2009
- FRANZ, WOLFGANG/KÖNIG, HEINZ: The Nature and Causes of Unemployment in the Federal Republic of Germany since 1970s - An Empirical Investigation, in: Charles Bean/Richard Layard/Stephen Nickell (Hrsg.): The Rise in Unemployment, Oxford 1986, S. 219-244
- FRANZEN, AXEL/POINTNER, SONJA: Sozialkapital - Konzeptualisierungen und Messungen, in: Ders./Markus Freitag (Hrsg.): Sozialkapital, Wiesbaden 2007, S. 66-90
- FRANZEN, AXEL/FREITAG, MARKUS: Aktuelle Themen und Diskussionen der Sozialkapitalforschung, in: Ders. (Hrsg.): Sozialkapital - Grundlagen und Anwendungen, Wiesbaden 2007, S. 7-22
- FREEMAN, RICHARD: Labor Market Institutions around the World, NBER Working Paper 13242/2007
- FREIBURGHHAUS, DIETER/SCHMID, GÜNTHER: Arbeitsmarktpolitik in Schweden und in der BRD - Überlegungen zu einer möglichen Wende arbeitsmarktpolitischer Konzeption, in: Forum DS, 2. Jg/1977, Heft 4, S. 5-27
- FREIBURGHHAUS, DIETER/SCHMID, GÜNTHER: Arbeitsmarktpolitik in Schweden - Modell für Deutschland?, in: Hartmut Seifert/Diethard Simmert (Hrsg.): Arbeitsmarktpolitik in der Krise, Köln 1977, S. 266-276
- FREIBURGHHAUS, DIETER/SCHMID, GÜNTHER: Probleme der Beschäftigungspolitik bei anhaltend hoher Arbeitslosigkeit, in: Hartmut Seifert/Diethard Simmert (Hrsg.): Arbeitsmarktpolitik in der Krise, Köln 1977, S. 100-124
- FREITAG, MARKUS/FRANZEN, AXEL: Sozialkapital - Grundlagen und Anwendungen, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 47/2007
- FRESE, ERICH: Grundlagen der Organisation - Die Organisationsstruktur in der Unternehmung, Wiesbaden 1987

FREYE, SASKIA: Ein Rückzug aus der Mitte der Deutschland AG - Die strategische Neuausrichtung von Daimler-Benz in den 1980er Jahren, in: Ralf Ahrens/Boris Gehlen/Alfred Reckendrees (Hrsg.): Die Deutschland AG - Historische Annäherungen an den bundesdeutschen Kapitalismus, Essen 2013, S. 323-350

FRICKE, WERNER: Drei Jahrzehnte Forschung und Praxis zur Humanisierung der Arbeit in Deutschland - eine Bilanz, in: Wolfgang Weber/Pier-Paolo Pasqualoni/Christian Burtscher (Hrsg.): Wirtschaft, Demokratie und Verantwortung - Kontinuitäten und Brüche, Göttingen 2004, S. 144-168

FRIEDEN, JEFFRY: Global Capitalism - It's Fall and Rise in the Twentieth Century, New York 2006

FRIEDLÄNDER, SAUL: Den Holocaust beschreiben - Auf dem Weg zu einer integrierten Geschichte, Göttingen 2007

FRIEDLÄNDER, SAUL: Ein Briefwechsel, fast 20 Jahre später, in: Norbert Frei (Hrsg.): Martin Broszat, der „Staat Hitlers“ und die Historisierung des Nationalsozialismus, Göttingen 2007, S. 188-194

FRIEDERICHS, PETER/LABES, MONIKA: Human Capital Management, in: Helmut Kruppke/Manfred Otto/Maximilian Gontard (Hrsg.): Human Capital Management - Personalprozesse erfolgreich managen, Berlin 2006, S. 17-27

FRIEDMAN, ANDREW: Industry and Labour, London 1977

FRITZELL, JOHAN/LUNDBERG, OLLE: Vardagens villkor - Leveradsförhållanden i Sverige under tre decennier, Stockholm 1994

FUCHS, JOHANN/WEBER, BRIGITTE: Neueinschätzung der Stillen Reserve und des Erwerbspersonenpotentials für Westdeutschland (inkl. Berlin-West), in: IAB Forschungsbericht, Nr. 15/2005

FUCHS, JOHANN/WEBER, BRIGITTE: Vollbeschäftigungsannahme und Stille Reserve - Eine Sensitivitätsanalyse für Westdeutschland, in: IAB Discussion Paper, Nr. 17/2007

FUCHS, JOHANN/WEBER, BRIGITTE: Umfang und Struktur der westdeutschen Stillen Reserve - Aktualisierte Schätzungen, IAB-Forschungsbericht 11/2010

FUCHS, JÜRGEN: Wege zum vitalen Unternehmen, in: August-Wilhelm Scheer/Thomas Allweyer (Hrsg.): Rechnungswesen und EDV - Aus Turbulenzen zum gestärkten Konzept?, Heidelberg 1995, S. 73-88

FUKUYAMA, FRANCIS: Trust - The Social Virtues and the Creation of Prosperity, New York 1995

FUKUYAMA, FRANCIS: Social capital, civil society and development, in: Third World Quarterly, Vol. 22/2001, Nr. 1, S. 7-20

FURÅKER, BENGT: Non-Standard Employment and Perceptions of Job Characteristics and Labour Market Situation - An Intra-Nordic Comparison, in: Max Koch/Martin Fritz (Hrsg.): Non-Standard Employment in Europe - Paradigms, Prevalence and Policy Responses, Basingstoke 2013, S. 150-168

GALBRAITH, JOHN: Gesellschaft im Überfluss, Zürich 1995

GALLIE, DUNCAN/PAUGAM, SERGE: The Experience of Unemployment in Europe - The Debate, in: Ders. (Hrsg.): Welfare Regimes and the Experience of Unemployment in Europe, Oxford 2000, S. 1-22

GALLIE, DUNCAN/PAUGAM, SERGE: Unemployment, Poverty, and Social Isolation - An Assessment of the Current State of Social Exclusion Theory, in: Duncan Gallie (Hrsg.): Resisting Marginalization - Unemployment Experience and Social Policy in the European Union, Oxford 2004, S. 34-50

GARRETT, BOB: The Learning Organization - Developing Democracy at Work, London 1987

GEES, CHRISTOPHER: Kritik der Humankapitaltheorie unter spezieller Berücksichtigung des soziologischen Ansatzes von Pierre Bourdieu, in: Zeitschrift für Kritische Theorie der Gesellschaft, Heft 2/2003

GEFKEN, ANDREAS: Sozialkapital und soziale Ungleichheit - Theorien und Forschungsstand, Universität Hamburg, Working Paper SW 2012-2, Hamburg 2012

GELLNER, CHRISTOPHER: Enlarging the Concept of Labor Reserve, in: Monthly Labor Review, Vol. 98/1975, Nr. 4, S. 20-28

GERSTENBERGER, WOLFGANG/NERB, GERNOT/SCHITTENHELM, SILKE: Unternehmerische Urteile und Antizipationen über den Bedarf an Arbeitskräften, in: MIttAB, 2. Jg./1969, Heft 9, S. 671-697

GEUS, ARIE DE: Planning as Learning, in: Harvard Business Review, 03/1998
318

GEUS, ARIE DE: The Living Company - Growth Learning and Longevity in Business, London 1999

GIESECKE, JOHANNES: Arbeitsmarktflexibilisierung und Soziale Ungleichheit - Sozio-ökonomische Konsequenzen befristeter Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland und Großbritannien, Mannheim 2006

GNAHS, DIETER: Kompetenzen - Erwerb-Erfassung-Instrumente, Bielefeld 2007

GÖBEL, STEFAN: Die Ölpreiskrisen der 1970er Jahre - Auswirkungen auf die Wirtschaft von Industriestaaten am Beispiel der Bundesrepublik Deutschland, der Vereinigten Staaten, Japans, Großbritanniens und Frankreichs, Berlin 2013

GODELIER, MAURICE: System, Struktur und Widerspruch im „Kapital“, Berlin 1970

GOFFEE, ROB/JONES, GARETH: The Character of Corporation - How your Company's Culture Can Make or Break your Business, London 1998

GOLDIN, CLAUDIA: The Human Capital Century and American Leadership - Virtues of the Past, NBER Working Paper Nr. 8239/2001

GOLDIN, CLAUDIA: Human Capital, in: Claude Diebolt/Michael Hauptert (Hrsg.): Handbook of Cliometrics, Heidelberg 2014, S. 55-86

GOLSCH, KATRIN: Men's Labor Market Mobility in Britain - Globalization, Labor Market Flexibility and Job Insecurity, in: Hans-Peter Blossfeld/Melinda Mills/Fabrizio Bernardi (Hrsg.): Globalization, Uncertainty and Men's Careers - An International Comparison, Cheltenham 2006, S. 299-327

GONÄS, LENA/SPÅNT, ANNA: Trends and Prospects for Women's Employment in the 1990s - Submitted to the European Commission Network of Experts on the Situation of Women in the Labour Market, Arbetslivsinstitutet, Stockholm 1997

GÖRTEMAKER, MANFRED: Kleine Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Bonn 2004

GOTTL-OTTLILIENFELD, FRIEDRICH VON: Fordismus - Über Industrie und Technische Vernunft, Jena 1926

GOTTL-OTTLILIENFELD, FRIEDRICH VON: Von Frederick W. Taylor zu Henry Ford, Jena 1925

GOTTWALD, UWE: Die mg academy setzt auf Führungskräfteentwicklung, in: Personalwirtschaft, Nr. 27/2000, Heft 4, S. 45-50

GRAEFF, PETER: Positive und negative ethische Aspekte von Korruption, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Nr. 25/2002, Heft 3, S. 291-302

GRAF, RÜDIGER/PRIEMEL, KIM: Zeitgeschichte in der Welt der Sozialwissenschaften, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte, 59. Jg./2011, Nr. 4, S. 479-508

GRANOVETTER, MARK: Getting a Job - A Study of Contacts and Careers, Cambridge/Mass. 1974

GRANOVETTER, MARK: Economic Action and Social Structure - The Problem of Embeddedness, in: American Journal of Sociology, Vol. 91/1985, Issue 3, S. 481-510

GRANOVETTER, MARK: A Theoretical Agenda for Economic Sociology, in: Randall Collins/Paula England/Mauro Guillen/Marshall Meyer (Hrsg.): Economic Sociology at the Millenium, New York 2001, S. 1-27

GRANT, ROBERT: Contemporary Strategy Analysis, New York 2013

GRASSINGER, ROBERT: Verfestigte Arbeitslosigkeit - Das Hysteresis-Phänomen unter besonderer Berücksichtigung des Humankapitalansatzes, BeitrAB, Nr. 174, Nürnberg 1993

GRATTON, LYNDA/HOPE-HAILEY, VERONICA/STILES, PHILIP/TRUSS, CATHERINE (HRSG.): Strategic Human Resource Management - Corporate Rhethoric and Human Reality, Oxford 1999

GREEN-PEDERSEN, CHRISTOFFER/LINDBLOM, ANDERS: Employment and Unemployment in Denmark and Sweden - Successor or Failure fort he Universal Welfare Model?, in: Uwe Becker/Herman Schwartz (Hrsg.): Employment Miracles - A Critical Comparison of the Durch, Scandinavian, Swiss, Australian and Irish Cases versus Germany and the US, Amsterdam 2005, S. 65-86

GREINERT, WOLF-DIETRICH: Berufsqualifizierung und dritte Industrielle Revolution - Eine historisch-vergleichende Studie zur Entwicklung der klassischen Ausbildungssysteme, Baden-Baden 1999

GRIEGER, JÜRGEN: Potenzialentwicklung zur Verhinderung und Bewältigung von Unternehmenskrisen - Eine ressourcenorientierte Analyse, Beitrag zum Schwerpunktthema „Personalmanagement und Unternehmenskrisen“ für den Herbstworkshop der Kommission Personalwesen vom 24. bis 25. September 2004 in Konstanz, Wuppertal 2004

- GROOTAERT, CHRISTIAAN/BASTELAER, THIERRY VAN: Understanding and Measuring Social Capital - A Synthesis of Findings and Recommendations from the Social Capital Initiative, Worldbank working paper no. 24, Washington 2001
- GROTHER, MICHAEL/STRUCK, OLAF: Beschäftigungsstabilität - Entwicklung und Arbeitszufriedenheit. Ergebnisse aus der IAB-Beschäftigtenstichprobe 1975-1997 und der BIBB/IAB-Erhebung, in: MittAB, 36. Jg./2003, Heft 3, S. 300-328
- GRUBER, MARC/HARHOF, DIETMAR: Generierung und nachhaltige Sicherung komparativer Wettbewerbsvorteile, in: Ulrich Hommel/Thomas Knecht (Hrsg.): Wertorientiertes Start-up-Management - Grundlagen-Konzepte-Strategien, Wiesbaden 2002, S. 320-334
- GUKENBIEHL, HERMANN: Bildung und Bildungssystem; in: Bernhard Schäfers/Wolfgang Zapf (Hrsg.): Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands, Opladen 2001, S. 89-103
- GUNDLACH, ERICH: Humankapital als Motor der Entwicklung - Eine neuer Ansatz der neoklassischen Wachstumstheorie, in: Reinold Thiel (Hrsg.): Neue Ansätze zur Entwicklungstheorie, Bonn 1999, S. 173-185
- GUNDLACH ERICH/HEMMER, HANS-RIMBERT: Soziale Ertragsraten und Verteilungseffekte des Humankapitals - Internationale Evidenz, in: Rabindra Nath Chakraborty/Heinz Ahrens (Hrsg.): Neuere Ansätze der theoretischen und empirischen Entwicklungsforschung, Berlin 2003, S. 229-248
- GÜLDENBERG, STEFAN: Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen - Ein systemtheoretischer Ansatz, Wiesbaden 2001
- GUMMESSON, EVERT: Ericssons väg till kvalitet, Stockholm 1988
- GUTENBERG, ERICH: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1 - Die Produktion, Berlin 1982
- HABERMAS, JÜRGEN: Legitimationsprobleme im Spätkapitalismus, Frankfurt/Main 1973
- HABERMAS, JÜRGEN: Zur Rekonstruktion des Historischen Materialismus, Frankfurt/Main 1976
- HACHTMANN, RÜDIGER: Gewerkschaften und Rationalisierung, in: Knut Andresen/Ursula Bitzegeio/Jürgen Mittag (Hrsg.): Nach dem Strukturbruch?, Bonn 2011, S. 181-209

HACHTMANN, RÜDIGER/SALDERN, ADELHEID VON: „Gesellschaft am Fließband“ - Fordistische Produktion und Herrschaftspraxis in Deutschland, in: Zeithistorische Forschungen, Nr. 6/2009, S. 186-208

HAGBERG, THOMAS/JONUNG, LARS/KIANDER, JAAKKO/PENTTI, VARTIA: Den ekonomiska krisen i Finland och Sverige - Uppgången, fallet och återhämtningen 1985-2000, in: Juhana Aunesluoma/Susanna Fellman (Hrsg.): Från olika till jämlika - Finlands och Sveriges ekonomier på 1900-talet, Helsinki 2006, S. 86-150

HÅKANSSON, PETER/NILSSON, ANDERS (HRSG.): Yrkesutbildnings formering i Sverige 1940-1975, Lund 2013

HALL, PETER: Sozialkapital in Großbritannien, in: Robert Putnam (Hrsg.): Gesellschaft und Gemeinsinn - Sozialkapital im internationalen Vergleich, Gütersloh 2001, S. 45-113

HALL, ROBERT/JONES, CHARLES: Why Do Some Countries Produce So Much More Output per Worker than Others?, in: NBER Working Paper Nr. 6564/1999

HALLIN, GÖRAN: Struggle over Strategy - States, Localities and Economic Restructuring in Sunderland and Uddevalla, Stockholm 1995

HAMEL, GARY/PRALHALAD, COIMBATORE KRISHNARAO: Competing for the Future, Boston 1994

HANIFAN, LYDA JUDSON: The Community Center, Boston 1920

HARDACH, GERD: Lange Wellen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik, in: Dietmar Petzina/Gervan Roon (Hrsg.): Konjunktur, Krise, Gesellschaft - Wirtschaftliche Wechsellagen und soziale Entwicklung im 19. Und 20. Jahrhundert, Stuttgart 1981, S. 209-213

HASSE, RAIMUND: Bausteine eines soziologischen Krisenverständnisses - Rückblick und Neubetrachtung, in: Thomas Mergel (Hrsg.): Krisen verstehen - Historische und kulturwissenschaftliche Annäherungen, Frankfurt/Main 2012, S. 29-45

HATZICHRONOGLU, THOMAS: Globalisation and Competitiveness - Relevant Indicators, OECD ScienceTechnology and Industry Working Papers, Nr. 5/1996, Paris 1996

HAUG, SONJA: Soziales Kapital - Ein kritischer Überblick über den aktuellen Forschungsstand, Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung Working paper Nr. 15/1997

HAUSER, RICHARD/NOLAN, BRIAN/MÖRSDORF, KONSTANZE/STRENGMANN-KUHN, WOLFGANG: Unemployment and Poverty - Change over Time, in: Duncan Gallie/Serge Paugam (Hrsg.): Welfare Regimes and the Experience of Unemployment, Oxford 2000, S. 25-47

HEATHER, T. W.: The GEC - Its History, Structure and the Future, London 1953

HECKMAN, JAMES/BORJAS, GEORGE: Does Unemployment Cause Future Unemployment? Definitions, Questions and Answers from a Continuous Time Model of Heterogeneity and State Dependence, in: *Economica*, Vol. 47/1980, Nr. 187, S. 247-283

HECKSCHER, ELI: An Economic History of Sweden, London 1968

HEIDECKER, MICHAEL: Wertorientiertes Human Capital Management - Zur Steigerung des Unternehmenswertes durch Personalarbeit, Wiesbaden 2003

HEIKENSTEN, LARS: Studies in structural change and labour market adjustment, Diss. Stockholm School of Economics, Stockholm 1984

HEGER, CHRISTOPH: Die Bedeutung betrieblichen Sozialkapitals für die Überwindung externer Unternehmenskrisen, Diplomarbeit Universität Wien, Wien 2011

HELFFEN, MARKUS: Soziale Netzwerke und Organisationen - Die soziale Einbettung des Verhaltens von und in Unternehmen, in: Georg Schreyögg/Jörg Sydow (Hrsg.): Verhalten in Organisationen, Wiesbaden 2009, S. 179-220

HENKE, CHRISTINA: Zur Berechnung des Humankapitalbestands in Deutschland, in: *IW-Trends - Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung* aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 32. Jg./2005, Heft 1, S. 3-15

HENNING, ROGER: Staten som företagare - En studie av Statsföretag AB:s mål, organisation och effektivitet, Uppsala 1974

HENREKSON, MAGNUS/JONUNG, LARS/STYMNE, JOAKIM: Economic growth and the Swedish model, in: Nicholas Crafts/Gianni Toniolo (Hrsg.): Economic growth in Europe since 1945, Cambridge 1996, S. 240-289

HENRY, S.G.B./KARANASSOU, MARIKA: The U.K. Labour Market - Analysis of Recent Reforms, in: Henry, S.G.B./Snowden, Dennis (Hrsg.): Economic Policies and Unemployment Dynamics in Europe, IMF Washington D.C. 1996, S. 150-174

HERBERT, ULRICH: Geschichte Deutschlands im 20. Jahrhundert, Bonn 2014

HERMANSON, ROGER: Accounting for Human Assets, Michigan State University paper no. 14/1964

HERTIG, PHILIPPE: Personalentwicklung und Personalerhaltung in der Unternehmungskrise - Effektivität und Effizienz ausgewählter personalwirtschaftlicher Maßnahmen des Krisenmanagements, Bern 1996

HILMERT, STEFAN: Ausbildungssysteme und Arbeitsmarkt - Lebensläufe in Großbritannien und Deutschland im Kohortenvergleich, Wiesbaden 2001

HILGER, SUSANNE: „Amerikanisierung“ deutscher Unternehmen - Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49-1975), Wiesbaden 2004

HINDRICHS, WOLFGANG/JÜRGENHAKE, UWE/KLEINSCHMIDT, CHRISTIAN/KRUSE, WILFRIED/LICHTE, RAINER/MARTENS, HELMUT: Der lange Abschied vom Malocher - Sozialer Umbruch in der Stahlindustrie und die Rolle der Betriebsräte von 1960 bis in die neunziger Jahre, Essen 2000

HINRICHS, KARL: Das Normalarbeitsverhältnis und der männliche Familienernährer als Leitbild der Sozialpolitik - Sicherungsprobleme im sozialen Wandel, in: Sozialer Fortschritt, 45. Jg./1996, Heft 4, S. 102-107

HINTERHUBER, HANS/FRIEDRICH, STEPHAN: Markt- und ressourcenorientierte Sichtweise zur Steigerung des Unternehmenswertes, in: Dietger Hahn/Bernard Taylor (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen, Heidelberg 1997, S. 988-1016

HIRSCHMAN, ALBERT: Against Parsimony - Three Easy Ways of Complicating Some Categories of Economic Discourse, in: Economics and Philosophy, Vol. 1/1985, Nr. 1, S. 7-21

HOBBSAWM, ERIC: The Age of Extremes 1914-1991, London 2004

HÖCKELS, ASTRID: Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation, Arbeitspapier des Institutes für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Nr. 20, Münster 2000

HOCKERTS, HANS GÜNTER: Einführung, in: Ders. (Hrsg.): Koordinaten deutscher Geschichte in der Epoche des Ost-West-Konflikts, München 2004, S. VII-XV

HOFBAUER, HANS/KÖNIG, PAUL/NAGEL, ELISABETH: Betriebszugehörigkeitsdauer bei männlichen deutschen Arbeitnehmern, in: MittAB, 7. Jg./1974, Heft 3, S. 288-304

HOFER, CHARLES/SCHENDEL, DAN: Strategy Formulation - Analytical Concepts, St. Paul/Minnesota 1978

HOFF, ANDREAS/WEITZEL, RENATE: Öffentliche Förderung von Teilzeitarbeit?, in: Fritz Scharpf Marlene Brockmann/Manfred Groser/Friedhart Hegner/Günther Schmid (Hrsg.): Aktive Arbeitsmarktpolitik Erfahrungen und neue Wege, Frankfurt/New York 1982, S. 181-206

HOFFMANN, EDELTRAUD/WALWEI, ULRICH: Längerfristige Entwicklung von Erwerbsformen in Westdeutschland, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.): IAB-Kurzbericht, Nr. 2/1998

HOFFMANN, EDELTRAUT/WALWEI, ULRICH: Normalarbeitsverhältnis - Ein Auslaufmodell? Überlegungen zu einem Erklärungsmodell für den Wandel der Beschäftigungsformen, in: MittAB, 31. Jg./1998, Heft 3, S. 409-425

HÖGSKOLEVERKET (HRSG.): Högre utbildning och forskning 1945-2005 - en översikt, Rapport 2006:3, Stockholm 2006

HOHENDANNER, CHRISTIAN/BELLMANN, LUTZ: Atypische Beschäftigung und betrieblicher Flexibilisierungsbedarf - Ergebnisse des IAB-Betriebspanels, in: Berndt Keller/Hartmut Seifert (Hrsg.): Atypische Beschäftigung - Flexibilisierung und soziale Risiken, Berlin 2007, S. 27-43

HOHENSEE, JENS: Der erste Ölpreisschock 1973/74, Stuttgart 1996

HOLIDAY, STEVEN/ZEITLIN, JONATHAN (HRSG.): The Automobile Industry and its Workers - Between Fordism and Flexibility, Cambridge 1986

HOLLINGSWORTH, ROGERS: Continuity and Changes in Social Systems of Production - The Cases of Japan, Germany and the United States, in: Ders./Robert Boyer (Hrsg.): Contemporary Capitalism - The Embeddedness of Institutions, Cambridge 1997, S. 265-310

HOLMLUND, BERTIL: Labor Mobility - Studies of Labor Turnover and Migration in the Swedish Labor Market, Stockholm 1984

HOLST, ELKE/SPIEB, KATHARINA: The transition into work - Specialities for the hidden labour force in comparison to other economically inactive persons, in: DIW Discussion Papers, Nr. 428/2004

HOLTBRÜGGE, DIRK: Personalmanagement, Berlin 2007

HOMBURG, HEIDRUN: Rationalisierung und Industriearbeit - Arbeitsmarkt-Management-Arbeiterschaft im Siemenskonzern Berlin 1900-1939, Paris 1991

HÖRGER, HANS-JÜRGEN: Überlegungen zum Verhältnis von Beschäftigungs- und Bildungssystem aus der Sicht der Siemens AG, in: Robert Geipel (Hrsg.): Regionale Bildungsplanung im Rahmen der Entwicklungsplanung - Zusammenhänge zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem, Hannover 1978, S. 181-193

HÖRNING, KARL: Qualifikation im Widerspruch - Angestellte und ihre Tätigkeiten im technisch-organisatorischen Wandel, in: Max Haller/Walter Müller (Hrsg.): Beschäftigungssysteme im gesellschaftlichen Wandel, Frankfurt/New York 1983, S. 243-263

HUCKEMANN, STEFAN/SUNTUM, ULRICH VAN: Beschäftigungspolitik im internationalen Vergleich - Länder-Ranking 1980-1993, Gütersloh 1994

HUFFMAN, WALLACE: Farm and Off-Farm Work Decisions - The Role of Human Capital, in: Review of Economics and Statistics, Vol. 62/1980, Nr. 1, S. 14-23

HÜFNER, KLAUS: Die Entwicklung des Humankapitalkonzeptes, in: Ders. (Hrsg.): Bildungsinvestitionen und Wirtschaftswachstum - Ausgewählte Beiträge zur Bildungsökonomie, Stuttgart 1970, S. 11-64

HÜLSMANN, MICHAEL/CORDES, PHILIP: Krise aus einer wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive. Einige Überlegungen zur Entwicklung eines Terminologiesystems und zur Eignung organisationstheoretischer Erklärungsansätze, in: Carla Meyer/Katja Patzel-Mattern/Gerrit Jasper Schenk (Hrsg.): Krisengeschichte(n) - „Krise“ als Leitbegriff und Erzählmuster in kulturwissenschaftlicher Perspektive, Stuttgart 2013, S. 67-96

HUNGER, DAVID/WHEELEN, THOMAS: Strategic Management and Business Policy - Concepts and Cases, Upper Saddle River/New Jersey 2012

HUNTER, LAURIE/MCGREGOR, ALAN/MCINNES, JOHN/SPROULL, ALAN: The "Flexible Firm" - Strategy and Segmentation, in: British Journal of Industrial Relations, Vol. 31/1993, Nr. 3, S. 383-407

HUPPERT, WALTER: Elektrotechnik, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 3, Stuttgart 1961, S. 189-198

HUSSMANN, RALF/MEHRAN, FARHAD/VERMA, VIJAY: Surveys of Economically Active Population, Employment, Unemployment and Underemployment - An ILO Manual on Concepts and Methods, International Labour Office (ILO), Genf 1990

ILO (HRSG.): Key Indicators of the Labour Market, Genf 2014

INNERARITY, DANIEL: Power and knowledge - The politics of the knowledge society, in: European Journal of Social Theory, Vol. 16/2013, Nr. 1, S. 3-16

ITAMI, HIROYUKI/ROEHL, THOMAS: Mobilizing invisible assets, Cambridge/Mass. 1987

JACOBS, JANE: The Death and Life of Great American Cities, New York 1961

JAEGER, BURKHARD: Humankapital und Unternehmenskultur - Ordnungspolitik für Unternehmen, Wiesbaden 2004

JÄNICKE, MARTIN: Krisenbegriff und Krisenforschung, in: Ders. (Hrsg.): Herrschaft und Krise - Beiträge zur politikwissenschaftlichen Krisenforschung, Opladen 1973, S. 10-25

JANS, MANUEL: Sozialkapitalkonzepte und ihre Brauchbarkeit in der Personal- und Organisationsforschung, Diskussionsbeiträge aus dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen Nr. 128, Essen 2003

JANS, MANUEL: Betrachtungen zur theoretischen und empirischen Fruchtbarkeit des Konzeptes „Sozialkapital“, in: Sozialwissenschaftlicher Fachinformationsdienst soFid, Organisations- und Verwaltungsforschung, Nr. 1/2007, S. 9-45

JANSEN, DOROTHEA: Einführung in die Netzwerkanalyse, Opladen 2003

JARAUSCH, KONRAD: Krise oder Aufbruch? Historische Annäherungen an die 1970er Jahre, in: Zeithistorische Forschungen. Die 1970er Jahre - Inventur einer Umbruchszeit, 3. Jg./2006, Heft 3, S. 334-341

JARAUSCH, KONRAD (HRSG.): Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte, Göttingen 2008

JARAUSCH, KONRAD: Verkannter Strukturwandel - Die siebziger Jahre als Vorgeschichte der Probleme der Gegenwart, in: Konrad Jarausch (Hrsg.): Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte, Göttingen 2008, S. 9-26

JARAUSCH, KONRAD: Zwischen „Reformstau“ und „Sozialabbau“ - Anmerkungen zur Globalisierungsdebatte in Deutschland 1973-2003, in: Konrad Jarausch (Hrsg.): Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte, Göttingen 2008, S. 330-349

JENNER, THOMAS: Determinanten des Unternehmenserfolges - Eine empirische Analyse auf der Basis eines holistischen Untersuchungsansatzes, Stuttgart 1999

JOHNSON, ANDERS: LM-staden - Folkhem i förort, Stockholm 2006

JOHNSON, PAUL: Welfare States, in: Max-Stephan Schulze (Hrsg.): Western Europe - Economic and Social Change since 1945, New York 1999, S. 122-139

JONES, ROBERT/MARRIOTT, OLIVER: Anatomy of a Merger - A History of G.E.C., A.E.I. and English Electric, London 1970

JONES, STEPHEN/RIDDELL, CRAIG: Unemployment and Labor Force Attachment - A Multi-State Analysis of Non-Employment, in: John Haltiwanger/Marilyn Manser/Robert Topel (Hrsg.): Labor Statistics Measurement Issues, Chicago 1998, S. 123-155

JONES, STEPHEN/RIDDELL, CRAIG: The Measurement of Unemployment - An Empirical Approach, in: Econometrica, Vol. 67/1999, Nr. 1, S. 147-162

JONSSON, BO: Das schwedische Konzept der Vollbeschäftigungspolitik - Arbeit für alle, EFTA Bulletin, Jg. XVII, Juni 1976, S. 13-17

JUDT, TONY: Die Geschichte Europas seit dem Zweiten Weltkrieg, Bonn 2006

JÜRGENS, ULRICH: Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß - eine Problemskizze zur Arbeitspolitik, in: Leviathan-Sonderheft, Nr. 5/1983, S. 58-91

KAELBLE, HARTMUT (HRSG.): Der Boom 1948-1973 - Gesellschaftliche und wirtschaftliche Folgen in der Bundesrepublik Deutschland und in Europa, Opladen 1992

KAISER, JOSEF: Crisis Management, in: Helmut Coing/Josef Heinrich Kaiser (Hrsg.): Planung - Öffentlich-rechtliche Grundlagen der Unternehmensverfassung, Baden-Baden 1971, S. 347-362

KAISER, STEPHAN/GORDON MÜLLER-SEITZ/MAX RINGLSTETTER: Flexibilitätsorientiertes Humanressourcen-Management als proaktives Krisenmanagement?, Beitrag für den Herbstworkshop der Kommission Personalwesen zum Schwerpunktthema Personalmanagement und Unternehmenskrisen in Konstanz (24.-25. September 2004), Ingolstadt 2004

- KAMARAS, ENDRE: Humankapital - Grund des Wachstums, Marburg 2003
- KAPLAN, ROBERT/NORTON, DAVID: The Balanced Scorecard - Measures that Drives Performance, in: Harvard Business Review, Vol. 70/1992, Nr. 1, S. 71-79
- KAPLAN, ROBERT/NORTON, DAVID: The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action, Cambridge/Mass. 1996
- KARAIKAS, PASKALIS: Die Bedeutung der Humanressourcen für den Unternehmenserfolg - Ansatzpunkte zur Aktivierung ungenutzter Mitarbeiterpotentiale, Fachhochschule für Ökonomie und Management, Essen 2005
- KARLSSON, NILS/LINDBERG, HENRIK/NILSSON, PER: Decentraliserad lönebildning - Internationella framgångsexempel, Stockholm 2009
- KARLSSON, SVENOLOF/LUGN, ANDERS: Att förändra världen - En berättelse om Lars Magnus Ericsson och hans efterföljare, Stockholm 2009
- KARR, WERNER: Anmerkungen zur Arbeitslosigkeit in der nunmehr 10 Jahre dauernden Beschäftigungskrise, in: MittAB, 16. Jg./1983, Nr. 3, S. 276-279
- KARR, WERNER: Daten zum Leistungsbezug für Arbeitslose im 6-Jahres-Zeitraum von Mitte 1976 bis Mitte 1982, in: IAB-Kurzbericht 1982, Nürnberg 1983, S. 173-175
- KARR, WERNER: Zur Definition von Langzeitarbeitslosigkeit oder: messen wir wirklich, was wir messen wollen?, in: Gerhard Kleinhenz (Hrsg.): IAB-Kompendium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BeitrAB, Nr. 250, Nürnberg 2002, S. 107-119
- KARR, WERNER/JOHN, KARL: Mehrfacharbeitslosigkeit und kumulative Arbeitslosigkeit, in: MittAB, 22. Jg./1989, Heft 1, S. 1-16
- KEELEY, BRIAN: Humankapital - Wie Wissen unser Leben bestimmt, OECD Paris 2008
- KEELEY, BRIAN: Human Capital - How What You Know Shapes Your Life, OECD Paris 2008
- KELLER, BERNDT/SEIFERT, HARTMUT: Atypische Beschäftigungsverhältnisse - Formen, Verbreitung, soziale Folgen, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 27/2009, Bonn 2009, S. 40-46
- KENNEY, MARTIN/FLORIDA, RICHARD: Beyond Mass Production and the Labor Process in Japan, in: Politics and Society, Vol. 16/1988, Nr. 1, S. 121-158

KERN, HORST/SCHUMANN, MICHAEL: Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein - Eine empirische Untersuchung über den Einfluss der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewusstsein, Frankfurt/Main 1970

KERN, HORST/SCHUMANN, MICHAEL: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München 1984

KERR, CLARK: Labor Markets and Wage Determination - The Balkanization of Labor Markets, Berkeley 1977

KIESER, ALFRED: Human-Relations-Bewegung und Organisationspsychologie, in: Alfred Kieser/Mark Ebers (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart 2006, S.133-168

KIESER, ALFRED/WALGENBACH, PETER: Organisation, Stuttgart 2003

KIM, SOONHEE: Participative management and job satisfaction, in: Public Management Review, 62. Jg./2002, Nr. 2, S. 231-241

KIRCHHAIN, GERHARD: Das Wachstum der der deutschen Baumwollindustrie im 19. Jahrhundert - Eine historische Modellstudie zur empirischen Wirtschaftsforschung, New York 1975

KIRPAL, ALFRED: Die Elektrotechnik - Wichtige Perioden in ihrer Entwicklung von den Anfängen bis zur Gegenwart, in: Horst A. Wessel (Hrsg.): Energie-Information-Innovation - 100 Jahre Verband Deutscher Elektrotechniker, Berlin 1993, S. 25-58

KIRKBY, MAURICE: Industrial and Structural Change, in: Max-Stephan Schulze (Hrsg.): Western Europe - Economic and Social Change since 1945, New York 1999, S. 81-104

KLAMMER, KRISTOFFER: Die „(Wirtschafts-)Krisen“ von 1966/67 und 1973-75 - Annäherungen aus historisch-semantischer Perspektive, in: Inga Klein/Sonja Windmüller (Hrsg.): Kultur der Ökonomie - Zur Materialität und Performanz des Wirtschaftlichen, Bielefeld 2014, S. 215-234

KLAMMER, KRISTOFFER: Vom Ölpreisschock zur „kleinen Weltwirtschaftskrise“ - Zeitdeutungen und Interpretationsweisen im bundesdeutschen Krisendiskurs 1973-75, in: Johannes Platz/Meik Woyke (Hrsg.): Arbeitnehmerinteressen in Krisenzeiten, Bonn 2016

KLEBER, WOLFGANG: Der Boom 1948-1973 - Die sektorale und sozialrechtliche Umschichtung der Erwerbsstruktur in Deutschland 1882-1970, in: Max Haller/Walter Müller (Hrsg.): Beschäftigungssysteme im gesellschaftlichen Wandel, Frankfurt/New York 1983, S. 234-275

KLENK, TANJA/NULLMEIER, FRANK: Politische Krisentheorien und die Renaissance von Konjunkturprogrammen, in: dms - der moderne staat - Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, Heft 2/2010, S. 273-294

KLENOW, PETER/RODRIGUEZ-CLARE, ANDRÉS: The Neoclassical Revival in Growth Economics - Has It Gone Too Far?, in: NBER Macroeconomics, Vol. 12/1997, S. 73-114

KNACK, STEPHEN: Social Capital, Growth and Poverty - A Survey of Cross-Country Evidence, The World Bank - Social Capital Initiative, Working Paper Nr. 7, Washington 1999

KNACK, STEPHEN/KEEFER, PHILIP: Does Social Capital have an Economic Payoff? A Cross-country Investigation, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 112/1997, Nr. 4, S. 1251-1288

KNOKE, DAVID: Changing Organizations - Business Networks in the New Political Economy, Boulder/Colorado 2001

KOCH, GÜNTER/LEITNER, KARL-HEINZ/BORNEMANN, MANFRED: Measuring and Reporting Intangible Assets and Results in a European Contract Research Organization, Paper prepared for the Joint German-OECD Conference - Benchmarking Industry-Science Relationships, 16. - 17. Oktober 2000 in Berlin

KOCH, MAX: Arbeitsmärkte und Sozialstrukturen in Europa - Wege zum Postfordismus in den Niederlanden, Schweden, Spanien, Großbritannien und Deutschland, Berlin 2002

KOCH, MAX: Employment Standards in Transition - From Fordism to Finance-Driven Capitalism, in: Max Koch/Martin Fritz (Hrsg.): Non-Standard Employment in Europe - Paradigms, Prevalence and Policy Responses, Basingstoke 2013, S. 29-45

KOCKA, JÜRGEN: Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847-1914 - Zum Verhältnis von Kapitalismus und Bürokratie in der deutschen Industrialisierung, Stuttgart 1969

KÖHLER, CHRISTOPH: Arbeits- und Produktionssysteme im internationalen Vergleich - Deutschland, Spanien, Frankreich und Japan, in: Industrielle Beziehungen, 2. Jg./1995, Heft 3, S. 223-250

KÖHLER, CHRISTOPH/KRAUSE, ALEXANDRA: Betriebliche Beschäftigungspolitik, in: Fritz Böhle/Günter Voß/Günther Wachtler (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden 2010, S. 387-412

KÖHLER, CHRISTOPH/SENGENBERGER, WERNER: Konjunktur und Personalanpassung - Betriebliche Beschäftigungspolitik in der deutschen und amerikanischen Automobilindustrie, Frankfurt/New York 1983

KÖHLER, CHRISTOPH/SCHULTZ-WILD, RAINER: Der gemeinsame Forschungsgegenstand „Südwerk“ - Struktur und Entwicklung eines betrieblichen Arbeitsmarktes, in: Christoph Köhler/Peter Preisendörfer (Hrsg.): Betrieblicher Arbeitsmarkt im Umbruch - Analysen zur Mobilität, Segmentation und Dynamik in einem Großbetrieb, Frankfurt/Main 1989, S. 11-30

KÖHLER, HOLM-DETLEV: Auf dem Weg zum Netzwerkunternehmen? Anmerkungen zu einem problematischen Konzept am Beispiel der deutschen Automobilkonzerne, in: Industrielle Beziehungen, 6. Jg./1999, Heft 1, S. 36-51

KOHLI, MARTIN: Institutionalisierung und Individualisierung der Erwerbsbiographie, in: Ulrich Beck/Elisabeth Beck-Gernheim (Hrsg.): Riskante Freiheiten - Individualisierung in modernen Gesellschaften, Frankfurt/Main 1994, S. 219-244

KOLLMANN, ROBERT: Hidden Unemployment - A Search-Theoretic Interpretation, in: Economic Letters, Vol. 46/1994, Nr. 4, S. 351-355

KOMMISSION FÜR ZUKUNFTSFRAGEN DER FREISTAATEN BAYERN UND SACHSEN (HRSG.): Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland - Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen, Teil 1 - Entwicklung von Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland und anderen frühindustrialisierten Ländern, Bonn 1996

KÖNIG, WOLFGANG: Technikwissenschaften - Die Entstehung der Elektrotechnik aus Industrie und Wissenschaft zwischen 1880 und 1914, Chur 1995

KORPI, TOMAS/MERTENS, ANTJE: Training Systems and Labor Mobility - A Comparison between Germany and Sweden, in: Scandinavian Journal of Economics, Vol. 105/2003, Nr. 4, S. 597-617

KORPI, TOMAS/TÅHLIN, MICHAEL: The Impact of Globalization on Men's Labor Market Mobility in Sweden, in: Hans-Peter Blossfeld/Melinda Mills/Fabrizio Bernardi (Hrsg.): Globalization, Uncertainty and Men's Careers - An International Comparison, Cheltenham 2006, S. 145-173

KOSSBIEL, HUGO: Probleme und Instrumente der betrieblichen Personalplanung, in: Herbert Jacob (Hrsg.): Personalplanung - Schriften zur Unternehmensführung, Wiesbaden 1974, S. 5-

KOUBEK, ANNI/PÖLZ, WOLFGANG: Integrierte Managementsysteme - Von komplexen Anforderungen zu zielgerichteten Lösungen, München 2014

KRETSOS, LEFTERLS/LUCIO, MIGUEL MARTINEZ: Destandardization of Employment in the UK - Issues, Politics and Policy Reinvention, in: Max Koch/Martin Fritz (Hrsg.): Non-Standard Employment in Europe - Paradigms, Prevalence and Policy Responses, Basingstoke 2013, S. 103-116

KRISTENSSON, FOLKE: Studier i svenska textila industriens struktur, Stockholm 1946

KROL, GERD-JAN/SCHMID, ALFONS: Volkswirtschaftslehre - Eine problemorientierte Einführung, Tübingen 2002

KRÜGER, WILFRIED/HOMP, CHRISTIAN: Kernkompetenz-Management - Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden 1997

KRYSTEK, ULRICH: Unternehmungskrisen - Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden 1987

KRYSTEK, ULRICH/MÜLLER, MICHAEL: Unternehmenssanierung - Strategien zur erfolgreichen Bewältigung von Unternehmenskrisen, Freiburg i.Br. 1995

KÜHL, JÜRGEN: Das Arbeitsförderungsgesetz (AFG) von 1969 - Grundzüge seiner Arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Konzeption, in: MittAB, 15. Jg./1982, Nr. 3, S. 251-260

KÜHL, STEFAN: Entzauberung der lernenden Organisation - Warum die Hoffnung auf die „guten“ Regeln des Wandels weitgehend vergeblich sind, in: Organisationsentwicklung, 34. Jg./2015, Heft 1, S. 44-51

KÜHL, STEFAN: Das Regenmacher-Phänomen - Widersprüche im Konzept der Lernenden Organisation, Frankfurt/Main 2015

KUNZ, VOLKER: Kulturelle Variablen, organisatorische Netzwerke und demokratische Staatsstrukturen als Determinanten der wirtschaftlichen Entwicklung im internationalen Vergleich, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 52. Jg./2000, Nr. 2, S. 195-225

KYRIACOU, GEORGE: Level and Growth Effects of Human Capital - A Cross-Country Study of the Convergence Hypothesis, New York University 1991

LADO, AUGUSTINE/WILSON, MARY: Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage - A Competency-Based Perspective, in: Academy of Management Review, Vol. 19/1994, Nr. 4, S. 699-727

- LAMPERT, HEINZ: 20 Jahre Arbeitsförderungsgesetz, in: MittAB, 22. Jg./1989, Nr. 2, S. 173-186
- LANDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG BADEN-WÜRTTEMBERG (HRSG.): Politik & Unterricht - Die siebziger Jahre, Heft 2/2003
- LANDMANN, OLIVER/JERGER, JÜRGEN: Beschäftigungstheorie, Berlin 1999
- LARSSON, MATS: En svensk ekonomisk historia 1850-1985, Stockholm 1991
- LATNIAK, ERICH: Von der Schmerzhaftigkeit „organisationalen Lernens“, in: Institut Arbeit und Technik - Jahrbuch 1996/97, Gelsenkirchen 1997, S. 120-133
- LAY, GUNTER/RAINFURTH, CLAUDIA: Zunehmende Integration von Produktions- und Dienstleistungsarbeit, in: Peter Brödner/Matthias Knuth (Hrsg.): Nachhaltige Arbeitsgestaltung - Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen, München 2002, S. 61-122
- LAZEAR, EDWARD: Why is There Mandatory Retirement?, in: Journal of Political Economy, Vol. 87/1979, Nr. 6, S. 1261-1284
- LAZEAR, EDWARD: Agency, Earnings Profiles, Productivity and Hours Restrictions, in: The American Economic Review, Vol. 71/1981, Nr. 4, S. 606-620
- LAZONICK, WILLIAM: Industrial Organization and Technological Change - The Decline of the British Cotton Industry, in: Business History Review, Vol. 57/1983, Special Issue 2, S. 195-236
- LEE, JEONG EON: Der Beitrag von Human Resource Management-Systemen zum Unternehmenserfolg - Eine Fallstudie am Beispiel erfolgreicher südkoreanischer Unternehmen, München/Mehring 2008
- LEENDERTZ, ARIANE: Schlagwort, Prognostik oder Utopie? Daniel Bell über Wissen und Politik in der „postindustriellen Gesellschaft“, in: Zeithistorische Forschungen, Nr. 9/2012, S. 161-167
- LEENDERTZ, ARIANE/METELING, WENCKE: Bezeichnungsrevolution, Bedeutungsverschiebung und Politik - Zur Einleitung, in: Ariane Leendertz/Wencke Meteling (Hrsg.): Die neue Wirklichkeit - Semantische Neuvermessung und Politik seit den 1970er-Jahren, Frankfurt/Main 2016, S. 13-33
- LEHNDORFF, STEFFEN: Arbeitszeitkonten als Instrument einer besseren Kontrolle der Arbeitszeit durch die Beschäftigten - oder als Türöffner zur Arbeitszeitverlängerung?, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): Moderne Zeiten - Arbeitszeitflexibilität durch Arbeitszeitkonten, Bonn 2001, S. 31-48

- LEHNHOFF, ANDRE: Strategien des Personalmanagements in einer Lernenden Organisation - Die strategischen Herausforderungen der Personalpolitik im Rahmen eines dialogischen Managementverständnisses, in: Harald Geißler/Detlef Buhrmann/Beate Krahnemann (Hrsg.): Organisationslernen konkret, Frankfurt/Main 1998, S. 107-141
- LEICHT, RENÉ/STOCKMANN, REINHARD: Die Kleinen ganz groß? Der Wandel der Betriebsgrößenstruktur im Branchenvergleich, in: Soziale Welt, 44. Jg. /1993, Nr. 2, S. 243-274
- LENGER, FRIEDRICH: Werner Sombart 1863-1941 - Eine Biographie, München 2012
- LENNARTSON, BO: Sorti med garanti - En studie av anställningsgarantin för de varvanställda och organisationen Projekt 80 för genomförandet av personalminskningar vid varven i Göteborg 1979-1980, Göteborg 1984
- LESZENSKI, JÖRG: Zwischen Kooperation, Krise und Aufbruch - Messer Griesheim, Hoechst und die Auflösung der Deutschland AG (1965-2004), in: Ralf Ahrens/Boris Gehlen/Alfred Reckendrees (Hrsg.): Die Deutschland AG - Historische Annäherungen an den bundesdeutschen Kapitalismus, Essen 2013, S. 351-376
- LIES, JAN: Wandel begreifen - Die Rolle von Macht und Sozialkapital im Change-Management, Wiesbaden 2003
- LIKERT, RENSIS: The Human Organization - Its Management and Value, New York 1967
- LIN, NAN: Social Resources and Instrumental Action, in: Peter Marsden/Nan Lin (Hrsg.): Social Structure and Network Analysis, Beverly Hills 1982, S. 131-145
- LIN, NAN: Inequality in social capital, in: Contemporary Sociology, Vol. 29/2001, Nr. 6, S. 785-795
- LIN, NAN: Building a network theory of social capital, in: Nan Lin/Karen Cook/Ronald Burt (Hrsg.): Social Capital - Theory and Research, New York 2001, S. 3-30
- LINDBECK, ASSAR/SNOWER, DENNIS: Multi-Task Learning and the Reorganization of Work - From Tayloristic to Holistic Organization, IZA Discussion Paper Nr. 39, Bonn 2000
- LINDBERG, HENRIK: Att möta krisen - Politikbyte på lokal nivå under industrikrisen i Söderhamn 1975-1985, Uppsala 2002
- LINDBERG, LEON: Politics and the Future of Industrial Society, New York 1976

LINDLEY, ROBERT: Arbeitsmarktpolitik in Großbritannien, in: MittAB, 15. Jg./1982, Nr. 3, S. 312-324

LINDNER, HELMUT: Strom - Erzeugung, Verteilung und Anwendung der Elektrizität, Reinbek 1993

LINDNER, STEPHAN: Den Faden verloren - Die westdeutsche und die französische Textilindustrie auf dem Rückzug (1930/45-1990), München 2001

LINDNER, STEPHAN: Die Rolle von Kreativität in der ökonomischen Theorie - das nächste Humankapital?, in: Günter Abel (Hrsg.): Kreativität, Sektionsbeiträge des XX. Deutschen Kongresses für Philosophie, Bd. 2, Berlin 2005, S. 531-538

LINDSTRÖM, BRITA: Grundat 1876 - Historia om företagsidentitet inom Ericsson, Stockholm 2006

LINDSTRÖM, BRITA: Historiens roll i det moderna företaget - Ericsson och det förflutna, Stockholm 2004

LJUNQVIST, LARS/SARGENT, THOMAS: European Unemployment - From A Worker's Perspective, New York University Research Paper, New York 2001

LM ERICSSON (HRSG.): De första 100 åren 1876-1976, Stockholm 1976

LM ERICSSON (HRSG.): Telefonaktiebolaget LM Ericsson - Ett kort översikt över företagets verksamhet och omfattning, Stockholm 1957

LM ERICSSONS ARBETSLEDAREKLUBB (HRSG.): 50 år 1920-1970, Stockholm 1970

LOBSCHIED, HANS GERD: Mitarbeiter einvernehmlich führen, München 1998

LOTTUM, JELLE VAN/ZANDEN, JAN LUITEN VAN: Labour Productivity and Human Capital in the European Maritime Sector of the Eighteenth Century, in: Explorations in Economic History, Vol. 53/2014, Issue C, S. 83-100

LOURY, GLENN: A Dynamic Theory of Racial Income Differences, in: Phyllis Ann Wallace/Annette LaMond (Hrsg.): Women, Minorities, and Employment Discrimination, Lexington/Mass. 1977, S. 153-189

LOURY, GLENN: Why Should We Care about Group Inequality?, in: Steven Shulman/William Darity jr. (Hrsg.): The Question of Discrimination - Racial Inequality in the U.S. Labor Market, Middletown/Conn. 1989, S. 268-290

LUNDBORG, PER/VARTIAINEN, JUHANA/ZETTERGREN, GÖRAN: Den svenska jämviktsarbetslösheten - En översikt av kunskapsläget, Stockholm 2007

LUNDH, CHRISTER: Arbetskraftens rörlighet och arbetsmarknadens institutioner i Sverige 1850-2005, in: Daniel Rauhut/Björn Falkenhall (Hrsg.): Arbetsrätt, rörlighet och tillväxt, Stockholm 2006, S. 17-62

LUNDH, CHRISTER: Spelets regler - Institutioner och lönebildning på den svenska arbetsmarknaden 1850-2000, Stockholm 2002

LUTHY, DAVID: Intellectual Capital and its Measurement, Utah State University 1998

LUTZ, BURKART: Bildungssystem und Beschäftigungsstruktur in Deutschland und in Frankreich - Zum Einfluss des Bildungssystems auf die Gestaltung betrieblicher Arbeitskräftestrukturen, in: Hans Gerhard Mendijs/Werner Sengenberger/Burkart Lutz/Norbert Altmann/Fritz Böhle/Inge Asendorf-Krings/Ingrid Drexler/Christoph Nuber (Hrsg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation I, Frankfurt/Main 1976, S. 83-151

LUTZ, BURKART: Der kurze Traum immerwährender Prosperität, Frankfurt/Main 1984

LUTZ, BURKART: Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie - Eine theoretisch-historische Skizze zur Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation, Frankfurt/New York 1987

LUTZ, BURKART: Das Ende des Technikdeterminismus und die Folgen - Soziologische Technikforschung vor neuen Aufgaben und Problemen, in: Burkart Lutz (Hrsg.): Technik und sozialer Wandel, Verhandlungen des 23. Deutschen Soziologentages in Hamburg 1986, Frankfurt 1987, S. 34-52

LUTZ, BURKART/SENGENBERGER, WERNER: Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik - Eine kritische Analyse von Zielen und Instrumenten, Göttingen 1974

LUTZ, BURHARD/SCHULTZ-WILD, RAINER/TIEMANN, FRIEDRICH: Betriebliche Personalplanung zwischen Unternehmensplanung und Personalpolitik - Ergebnisse der Betriebserhebung 1975, München 1979

LUTZ, CHRISTIAN: Der Arbeitnehmer ist tot - es lebe die Lebensunternehmerin, in: Christian Hensch/Uli Wisner (Hrsg.): Zukunft der Arbeit, Stuttgart 1997, S. 129-135

LUTZ, MARTIN: Carl von Siemens 1829-1906, München 2013

MAASE, MIRA/SCHULTZ-WILD, RAINER: Personalpolitik bei internen Umsetzungen von Arbeitskräften - Eine Fallstudie in der Automobilindustrie, Arbeitsbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung Nr. 11, München 1971

MAASE, MIRA/MENDIUS, HANS GERHARD: Beschäftigungspolitik in der Automobilindustrie der BRD in der jüngsten Rezession - Arbeitsbericht im Auftrag der Kommission der Europäischen Gemeinschaften, München 1976

MAASE, MIRA/SCHULTZ-WILD, RAINER: Personalpolitik und -planung bei technisch-organisatorischen Umstellungen im Produktionsprozess - Eine Fallstudie Maschinenbau, Arbeitsbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung Nr. 13, München 1978

MAASE, MIRA/MENDIUS, HANS GERD/SCHULTZ-WILD, RAINER/SENGENBERGER, WERNER/LUTZ, BURKHART: Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation, Frankfurt/Main 1980

MACHIN, STEPHEN/VAN REENEN, JOHN: Technology and Changes in Skill Structure - Evidence from Seven OECD Countries, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 113/1998, Nr. 4, S. 1215-1244

MACHLUP, FRITZ: The Production and Distribution of Knowledge in the United States, Princeton 1962

MAGNUSSON, LARS: An Economic History of Sweden, London 2000

MAHLMANN, REGINA: Führungsstile gezielt einsetzen - Empfängerorientiert, kontextbezogen und authentisch führen, Berlin 2011

MAIER, HANS: Fortschrittsoptimismus oder Kulturpessimismus? Die Bundesrepublik Deutschland in den siebziger und achtziger Jahren, in: Thomas Raithel/Andreas Rödder/Andreas Wirsching (Hrsg.): Auf dem Weg in die Moderne? Die Bundesrepublik Deutschland in den siebziger und achtziger Jahren, München 2009, S. 167-180

MAJORIBANKS, KEVIN: Family Human and Social Capital and Young-Adults Educational Attainment and Occupational Aspirations, in: Psychological Reports, Vol. 69/1991, Nr. 1, S. 237-238

MALMIA, TEEMU/BROWN, DAVID: Management Control Systems As A package - Opportunities, Challenges and Research Directions, in: Management Accounting Research, Vol. 19/2008, Issue 4, S. 287-300

MALSCH, THOMAS: Erfahrungswissen versus Planungswissen - Facharbeiterkompetenz und informationstechnologische Kontrolle am Beispiel der betrieblichen Instandhaltung. In: Ulrich Jürgens/Frieder Naschold (Hrsg.): Arbeitspolitik, Opladen 1984, S. 231-251

MALMGREN, LARS-GÖRAN: Göran Palms LM-böcker - Två industrireportage och deras mottagande, Diss. Universität Lund, Stockholm 1977

MANDL, CHRISTIAN: Humankapital und Unternehmensbewertung - Weiterentwicklung und empirische Analyse von Residualgewinnmodellen, Köln 2009

MANKIW, GREGORY/TAYLOR, MARK: Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, Stuttgart 2008

MARINKOVIC, DANIEL: Die Mitarbeiterzeitschrift, Frankfurt/Main 2009

MARSDEN, DAVID: A Theory of Employment Systems - Micro-Foundations of Societal Diversity, Oxford 1999

MARSDEN, DAVID: Labour market segmentation in Britain - The decline of occupational labour markets and the spread of "entry tournaments", in: Economies et Sociétés, Nr. 28/2007, S. 965-998

MARSDEN, PETER/HURLBERT, JEANNE: Social Resources and Mobility Overcomes - A Replication and Extension, in: Social Forces, Nr. 66/1988, S. 1038-1059

MARSHALL, ALFRED: Principles of Economics, London 1920

MARSHALL, GORDON/NEWBY, HOWARD/ROS, DAVID/VOGLER, CAROL: Social Class in Modern Britain, London 1988

MARTERBAUER, MARKUS: Der schwedische Wohlfahrtsstaat in der Wirtschaftskrise, in: Forum Politische Bildung (Hrsg.): Sozialpolitik im internationalen Vergleich, Innsbruck 1998, S. 70-75

MARTINS, KAI/ALWERT, KAY/HEISIG, PETER: Wissensbilanzen - Intellektuellen Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, in: Ders. (Hrsg.): Wissensbilanzen - Intellektuellen Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, Berlin 2005, S. 1-18.

MARTINSSON, JOHAN: Femton år av arbetslöshet, Discussion paper Göteborgs universitet, Statsvetenskapliga institutionen, Göteborg 2002

MARX, KARL: Kapital, Bd. 3: Der Gesamtprozess der kapitalistischen Produktion, Hamburg 1894

MASLOW, ABRAHAM: Motivation and Personality, New York 1954

MASON, EDWARD: The Current Status of the Monopoly Problem in the United States, in: Harvard Law Review, Vol. 62/1949, Nr. 8, S. 1265-1285

MATOS, FLORINDA: A Theoretical Model for the Report of Intellectual Capital, in: The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 11/2013, Nr. 4, S. 339-360

MATSCHOß, CONRAD: Werner Siemens - Ein kurzgefasstes Lebensbild nebst einer Auswahl seiner Briefe, Berlin 1916

MAURICE, MARC/SELLIER, FRANÇOIS/SILVESTRE, JEAN-JACQUES: The Social Foundations of Industrial Power - A Comparison of France and Germany, Cambridge/Mass. 1984

MAURICE, MARC/SORGE, ARNDT (HRSG.): Embedding Organizations, Amsterdam/Philadelphia 2000, S. 1-6

MAYER, KARL ULRICH: Who Lives? How History, Societies, and Institutions Define and Shape Life Courses, in: Research in Human Development, Vol. 1/2004, Issue 3, S. 161-187

MAYO, ELTON: The social problems of an industrial civilisation, Boston 1945

MCGREGOR, DOUGLAS: The Human Side of Enterprise, New York 1960

McNABB, ROBERT/WOODWARD, NICHOLAS: The Effect of Recurrent Spells upon Unemployment Duration, British Journal of Industrial Relation, Vol. 20/1982, Nr. 1, S. 105-108

MEAD, GEORG HERBERT: Geist, Identität und Gesellschaft auf Sicht des Sozialbehaviorismus, Frankfurt/Main 1973

MEFFERT, HERIBERT: Größere Flexibilität als Unternehmenskonzept, in: Jahrbuch für Betriebswirte, 11. Jg./1986, S. 65-76

MEIDNER, RUDOLF/HEDBORG, ANNA: Modell Schweden - Erfahrungen einer Wohlfahrtsgesellschaft, Frankfurt/New York 1984

MELIN, LEIF: Strukturförändringar, företagsstrategier och lokala aktörer, Linköping 1983

MERCHANT, KENNETH/STEDE, WIN VAN DER: Management Control Systems - Performance Measurements, Evaluation and Incentives, Harlow 2003

MERGEL, THOMAS: (Hrsg.): Krisen verstehen - Historische und kulturwissenschaftliche Annäherungen, Frankfurt/Main 2012, S. 9-22

MERGEL, THOMAS: Einleitung - Krisen als Wahrnehmungsphänomene, in: Ders. (Hrsg.): Krisen verstehen - Historische und kulturwissenschaftliche Annäherungen, Frankfurt/Main 2012, S. 9-22

MERKEL, WOLFGANG: Demokratie und Krise - Zum schwierigen Verhältnis von Theorie und Empirie, Wiesbaden 2015

MERZ, EBERHARD: Lernen - Das gegenwärtige Ereignis für die Zukunft. Wie man wettbewerbsfähig wird und bleibt, Berlin 1999

MERZ, EBERHARD/BIEHLER, BERNHARD: Freudenberg - Kulturveränderung zum lernenden Unternehmen mit GROWTTH, in: Norbert Wieselhuber (Hrsg.): Handbuch Lernende Organisation, Wiesbaden 1997, S. 411-422

MESSERER, MARKUS: Holistische Strategiearbeit - Ganzheitliche Strategien effektiv umsetzen, Wiesbaden 2012

METTELSIEFEN, BERND/SEIFERT, HARTMUT: Arbeitsmarktpolitik in der Beschäftigungskrise - Ein Rückblick, in: WSI Mitteilungen, 34. Jg./1981, Nr. 6, S. 380-392

METZ, RAINER: Expansion und Kontraktion - Das Wachstum der deutschen Wirtschaft im 20. Jahrhundert, in: Reinhard Spree (Hrsg.): Geschichte der deutschen Wirtschaft im 20. Jahrhundert, München 2001, S. 70-89

METZ, RAINER: Trend, Zyklus und Zufall - Bestimmungsgründe und Verlaufsformen langfristiger Wachstumsschwankungen, Stuttgart 2002

METZLER, GABRIELE: Von Wundern und Krisen - Wirtschaft und Gesellschaft in der Bundesrepublik seit 1949, in: Eckart Conze/Gabriele Metzler (Hrsg.): 50 Jahre Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1999

METZLER, GABRIELE: Staatsversagen und Unregierbarkeit in den siebziger Jahren?, in: Konrad Jarausch (Hrsg.): Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte, Göttingen 2008, S. 243-260

MEUERLING, JOHN/JEANS, RICHARD: Ericssonkrönikan - 125 år av telekommunikation, Stockholm 2000

MEVERSON, EVA: Human Capital, Social Capital and Competition - The Relative Contribution of Social Contracts to Managers' Incomes, in: Acta Sociologica, Vol. 37/1994, Nr. 4, S. 383-399

MEYER, CARLA/PATZEL-MATTERN, KATJA/SCHENK, GERRIT JASPER (Hrsg.): Krisengeschichte(n) - „Krise“ als Leitbegriff und Erzählmuster in kulturwissenschaftlicher Perspektive, Stuttgart 2013, S. 25-26

MEYER, CARLA/PATZEL-MATTERN, KATJA/SCHENK, GERRIT JASPER: Die „Krise“ als Leitbegriff im transdisziplinären Diskurs, in: Ders. (Hrsg.): Krisengeschichte(n) - „Krise“ als Leitbegriff und Erzählmuster in kulturwissenschaftlicher Perspektive, Stuttgart 2013

MIARD-DELACROIX, HÉLÈNE: Le choc pétrolier et la crise de société en Allemagne et en France, in: Bernhard Gotto/Horst Möller/Jean Mondot/Nicole Pelletier (Hrsg.): Nach „Achtundsechzig“ - Krisen und Krisenbewusstsein in Deutschland und Frankreich in den 1970er Jahren, München 2013, S. 51-60

MIEGEL, MEINHARD/GRÜNEWALD, REINHARD/GRÜSKE, KARL-DIETER: Wirtschafts- und arbeitskulturelle Unterschiede in Deutschland - Zur Wirkung außerökonomischer Faktoren auf die Beschäftigung, Gütersloh 1991

MILGROM, PAUL/ROBERTS, JOHN: Complementarities and fit - Strategy, structure, and organizational change in manufacturing, in: Journal of Accounting and Economics, Vol. 19/1995, Issue 2-3, S. 179-208

MILLER, DANNY/FRIESEN, PETER: Porter's (1980) Generic Strategies and Performance - An Empirical Examination with American Data. Part I - Testing Porter, in: Organization Studies, Vol. 7/1986, Nr. 1, S. 37-55

MINCER, JACOB: Investment in Human Capital and Personal Income Distribution, in: The Journal of Political Economy, Vol. 66/1958, Nr. 4, S. 281-299

MINCER, JACOB: The Distribution of Labor Incomes - A Survey With Special Reference to the Human Capital Approach, in: Journal of Economic Literature, Vol. 8/1970, Nr. 1, S. 1-26

MINCER, JACOB: Determining who are the "hidden unemployed", in: Monthly Labor Review, Vol. 96/1973, Nr. 3, S. 27-30

- MINCER, JACOB: *Schooling, Experience And Earnings*, New York 1974
- MINTZBERG, HENRY: *Patterns in Strategy Formation*, in: *Management Science*, Vol. 24/1978, Nr. 9, S. 934-948
- MINTZBERG, HENRY: *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall/New Jersey 1979
- MINTZBERG, HENRY: *Mintzberg über Management - Führung und Organisation, Mythos und Realität*, Wiesbaden 1989
- MIROSCHEJJI, SANIA ALEXANDER DE: *Globale Unternehmens- und Wertschöpfungsnetzwerke – Grundlagen-Organisation-Gestaltung*, Wiesbaden 2002
- MOINGEON, BERTRAND/SOENEN, GUILLAUME: *Corporate and Organizational Identities - Integrating Strategy, Marketing, Communication and Organizational Perspectives*, Paris 2002
- MOLDASCHL, MANFRED/FISCHER, DIRK: *Beyond the Management View - A Resource-Centered Socio-Economic Perspective*, in: *Management Revue*, Vol. 15/2004, Nr. 1, S. 122-151
- MÖLLER, HORST: *Die 1970er Jahre als zeithistorische Epochenschwelle*, in: Bernhard Gotto/Horst Möller/Jean Mondot/Nicole Pelletier (Hrsg.): *Nach „Achtundsechzig“ - Krisen und Krisenbewusstsein in Deutschland und Frankreich in den 1970er Jahren*, München 2013, S. 1-12
- MOREHOUSE, CHRISTAL: *Der schwedische Weg - Ein nationaler Plan für Vielfalt*, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): *Integration braucht faire Bildungschancen*, Gütersloh 2008
- MORTENSEN, JØRGEN: *Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experiences, Issues, and Prospects - Programme Notes and Background*, OECD International Symposium 9.-10. Juni 1999 in Amsterdam
- MÖRTVIK, ROGER/REGNÉR, ASA: *The Labour Market and Part-Time Work in Sweden*, in: Martina Klein (Hrsg.): *Part-Time Work in Europe*, Frankfurt/Main 1997, S. 187-194
- MOY, JOYANNA/SORRENTINO, CONSTANCE: *Unemployment, labor force trends, and layoff practices in 10 countries*, in: *Monthly Labor Review*, December 1981, S. 3-13
- MOYLAN, S./MILLAR, J./DAVIES, R.: *For richer, for poorer? DHSS cohort study of unemployed men*, London 1984

MUCHE, GERHARD: Personalplanung bei gegebener Personalausstattung - Ansätze zur Personalverwaltungsplanung, Göttingen 1989

MÜCKENBERGER, ULRICH: Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses - Hat das Arbeitsrecht noch Zukunft?, in: Zeitschrift für Sozialreform, 31. Jg./1985, Nr. 7, S. 415-434

MUELLER, FRANK: Human Resources as Strategic Assets - An Evolutionary Resource-Based Theory, in: Journal of Management Studies, Vol. 33/1996, Nr. 6, S. 757-785

MÜLLER, CLAUDIA: Wissen, intangible Assets oder intellektuelle Kapital - eine Begriffswelt in Diskussion, in: Kurt Matzler/Hans Hinterhuber (Hrsg.): Immaterielle Vermögenswerte - Handbuch der intangible Assets, Berlin 2006, S. 3-22

MÜLLER, JEANETTE HEDWIG: Vertrauen und Kreativität - Zur Bedeutung von Vertrauen für diverse Akteurinnen in Innovationsnetzwerken, Frankfurt/Main 2009

MÜLLER, RAINER: Krisenmanagement in der Unternehmung - Ein Beitrag zur organisatorischen Gestaltung des Prozesses der Krisenbewältigung, Frankfurt/Main 1982

MÜLLER, WALTER: Wege und Grenzen der Tertiarisierung - Wandel der Berufsstruktur in der Bundesrepublik Deutschland 1950-1980, in: Joachim Mattes (Hrsg.): Krise der Arbeitsgesellschaft - Verhandlungen des 21. Deutschen Soziologentages in Bamberg 1982, Frankfurt/New York 1983, S. 142-160

MÜLLER, WERNER: Führung und Identität, Bern 1981

MÜLLER-MARBACH, HEINER: Frühwarnsysteme zur betrieblichen Krisenerkennung und Modelle zur Beurteilung von Krisenabwehrmaßnahmen, in: Hans Plötzeneder (Hrsg.): Computergestützte Unternehmensplanung, Stuttgart 1977, S. 419-438

MÜLLER-JENTSCH, WALTHER/STAHLMANN, MICHAEL: Management und Arbeitspolitik im Prozeß fortschreitender Industrialisierung, in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 13. Jg./1988, Heft 2, S. 5-31

MÜLLER-JENTSCH, WALTHER: Strukturwandel der industriellen Beziehungen - „Industrial Citizenship“ zwischen Markt und Regulierung, Wiesbaden 2007

MÜLLER-STEWENS, GÜNTER/LECHNER, CHRISTOPH: Strategisches Management - Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart 2003

MULLINS, LAURIE: Management and Organisational Behaviour, Harlow/Essex 2010

MUTZ, GERD/LUDWIG-MAYERHOFER, WOLFGANG/KOENEN, ELMAR/EDER, KLAUS/BONß, WOLFGANG: Diskontinuierliche Erwerbsverläufe - Analysen zur postindustriellen Arbeitslosigkeit, Opladen 1995

NAGEL, ANNETTE: Personalarbeit und Unternehmenserfolg in der Rezession - Zur Bedeutung der Mitarbeiterinteressen, Diss. Universität des Saarlandes, München/Mering 1997

NAISBITT, JOHN/ABURDENE, PATRICIA: Megatrends 2000 - New directions for tomorrow, New York 1991

NEUBÄUMER, RENATE: Der Ausbildungsstellenmarkt in der Bundesrepublik Deutschland - Eine theoretische und empirische Analyse, Berlin 1999

NEUHAUSER, GERTRUD: Zum Problem der beruflichen Unterscheidung von konjunktureller und struktureller Arbeitslosigkeit, in: Otmar Issing (Hrsg.): Aktuelle Probleme der Arbeitslosigkeit, Berlin 1978, S. 9-22

NEUHOLD, CHRISTINE: Atypische Beschäftigung in Deutschland, in: Emmerich Tálos (Hrsg.): Atypische Beschäftigung, Wien 1999, S. 36-81

NEUMANN, JOHN VON/MORGENSTERN, OSKAR: Theory of Games and Economic Behavior, Princeton/Ney Jersey 1944

NGUYEN, TRISTAN/PFLEIDERER, MATHIAS: Wachstumstheoretische Modelle zur Erfassung des Humankapitals und ihre bildungspolitischen Implikationen, in: Zeitschrift für Bildungsforschung, 2. Jg./2012, Heft 1, S. 55-67

NICKELL, STEPHEN/LAYARD, RICHARD: Labour Market Institutions and Economic Performance, in: Orley Ashenfelter/David Card (Hrsg.): Handbook of Labor Economics, Vol. 3/1999, Part C, S. 3029-3084

NIENHÜSER, WERNER: Betriebliche Beschäftigungsstrategien und atypische Arbeitsverhältnisse - Eine Erklärungsskizze aus Sicht einer politischen Personalökonomik, in: Berndt Keller/Hartmut Seifert (Hrsg.): Atypische Beschäftigung - Flexibilisierung und soziale Risiken, Berlin 2007, S. 45-65

NILSSON, TORUN: Makten över Ericsson, Stockholm 2002

NONAKA, IKUJIRO/TAKEUCHI, HIROTAKA: The Knowledge-Creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford 1995

NORDÉN, ANDERS: Arbetsledning i ett verkstadsföretag - Ett exempel från LM Ericsson, Stockholm 1977

NORDISKA MINISTERRÅDET (HRSG.): Arbetsmarknadspolitiken i de nordiska länderna under konjunktur nedgången 1975-76, Oslo 1977

NORDLUND, MADELENE: Long-term unemployment scarring and the role of labour market policies - The case of Sweden in 1990s, Umeå 2010

NORDSTRÖM, KJELL: The Internationalization Process of the Firm - Searching for New Patterns and Explanations, Stockholm 1991

NORÉN, ANDERS: Arbetsledning i ett verkstadsföretag - ett exempel från LM Ericsson, SAF-Medbestämmande i företaget nr. 8, Stockholm 1977

NORTH, KLAUS: Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen, Wiesbaden 1998

NOTEBOOM, BART: Trust - Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures, Cheltenham 2002

NUBER, CHRISTOPH/SCHULTZ-WILD, RAINER/FISCHER-KRIPPENDORF, RUTH/REHBERG, FRANK: EDV-Einsatz und computergestützte Integration in Fertigung und Verwaltung von Industriebetrieben, München 1987

NUISSEL, EKKEHARD: Weiterbildung/Erwachsenenbildung, in: Rudolf Tippelt/Bernhard Schmidt (Hrsg.): Handbuch Bildungsforschung, Wiesbaden 2009, S. 405-420

NUISSEL, EKKEHARD/SCHIERSMANN, CHRISTIANE/SIEBERT, HORST (HRSG.): Kompetenzentwicklung statt Bildungsziele?, in: Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, Nr. 49/2002

NÜTZENADEL, ALEXANDER: Stunde der Ökonomen - Wissenschaft, Politik und Expertenkultur in der Bundesrepublik 1949-1974, Göttingen 2005

NÜTZENADEL, ALEXANDER: Der Krisenbegriff der modernen Ökonomie, in: Thomas Mergel (Hrsg.): Krisen verstehen - Historische und kulturwissenschaftliche Annäherungen, Frankfurt/Main 2012, S. 47-58

NYCANDER, SVANTE: Makten över arbetsmarknaden - Ett perspektiv på Sveriges 1900-tal, Stockholm 2008

NYSTRÖM, PAUL/HEDBERG, BO/STARBUCK, WILLIAM: Interacting Processes, in: Ralph Kilmann/Louis Pondy/Dennis Slevin (Hrsg.): The Management of Organization Design, New York 1976, S. 209-230

o.V.: Routinen der Krise - Krise der Routinen, Themenpapier zum 37. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, 6.-10. Oktober 2014 in Trier

OBERTREIS, JULIA (HRSG.): Oral history, Stuttgart 2012

OECD (HRSG.): OECD Public Expenditure Trends 1978, Paris 1978

OECD (HRSG.): OECD Economic Outlook 1983, Paris 1983

OECD (HRSG.): OECD Employment Outlook 1985, Paris 1985

OECD: Employment in Small and Large Firms - Where Have the Jobs Come From; in: OECD (HRSG.): The OECD Employment Outlook 1985, Paris 1985, S. 64-82

OECD (HRSG.): OECD Employment Outlook 1987, Paris 1987

OECD (HRSG.): OECD Employment Outlook 1989, Paris 1989

OECD (HRSG.): OECD Employment Outlook 1993, Paris 1993

OECD (HRSG.): OECD Employment Outlook 1995, Paris 1995

OECD (HRSG.): Historical Statistics 1960-1994, Paris 1996

OECD (HRSG.): Measuring What People Know - Human Capital Accounting for the Knowledge Economy, Paris 1996

OECD (HRSG.): Measuring Reporting Intellectual Capital, International Symposium, Experiences, Issues and Prospects, Amsterdam 1999

OECD (HRSG.): Guidelines International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital – Experience, Issues and Prospects, Paris 1999

OECD (HRSG.): Final Report Measuring and Reporting Intellectual Capital – Experience, Issues and Prospects, Paris 2000

OECD (HRSG.): Vom Wohlergehen der Nationen - Die Rolle von Human- und Sozialkapital, Paris 2004

OECD (HRSG.): Creating Value from Intellectual Capital, Paris 2006

OECD CENTRE FOR EDUCATIONAL RESEARCH AND INNOVATION (HRSG.): Human Capital Investment - An International Comparison, Paris 1998

OECHSLER, WALTER: Personal und Arbeit - Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, München 2006

OELGART, NIELS: Sozialkapital - Kultur und ihr Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung, Hamburg 2006

OEHLKE, PAUL: Arbeitspolitik zwischen Tradition und Innovation - Studien in humanisierungs-politischer Perspektive, Hamburg 2004

OELSNITZ, DIETRICH VON DER: Der Human-Potential-Index (HPI), in: Zeitschrift für Management 12. Jg./2009, Nr. 4, 367-368

OFFE, CLAUS: Krisen des Krisenmanagements - Elemente einer politischen Krisentheorie, in: Martin Jänicke (Hrsg.): Herrschaft und Krise - Beiträge zur politikwissenschaftlichen Krisen-forschung, Opladen 1973, S. 197-223

OFFE, CLAUS: Bildungssystem, Beschäftigungssystem und Bildungspolitik - Ansätze zu einer ge-samtgesellschaftlichen Funktionsbestimmung des Bildungswesens, in: Heinrich Roth/Dagmar Friedrich (Hrsg.): Bildungsforschung - Probleme-Perspektiven-Prioritäten, Teil 1: Deutscher Bildungsrat - Gutachten und Studien der Bildungskommission Nr. 50, Stuttgart 1975, S. 217-252

OFFE, CLAUS: Strukturprobleme des kapitalistischen Staates - Aufsätze zur Politischen Soziolo-gie, Frankfurt/Main 2005

OFFE, CLAUS/FUCHS, SUSANNE: Schwund des Sozialkapitals? Der Fall Deutschland, in: Robert Put-nam (Hrsg.): Gesellschaft und Gemeinsinn - Sozialkapital im internationalen Vergleich, Gü-tersloh 2001, S. 417-515

OGUNADE, ADEYEMI: Human Capital Investment in the Developing World - An Analysis of Praxis, Working paper University of Rhode Island 2011

OLOFSSON, JONAS: Svensk yrkesutbildning - Vägval i internationell belysning, Stockholm 2005

OLSSON, BERTIL: Employment Policy in Sweden, in: International Labour Review, Vol. LXXXVII/1963, Nr. 5, S. 409-434

- OLSSON, ULF: Industrilandet, in: Tommy Bengtsson/Staffan Högberg et al (Hrsg.): Äventyret Sverige - En ekonomisk och social historia, Stockholm 1993, S. 49-109
- O'ROURKE, KEVIN: Globalization in Historical Perspective, in: Helmut Wagner (Hrsg.): Globalization and Unemployment, Berlin/Heidelberg 2000, S. 39-56
- O'ROURKE, KEVIN/WILLIAMSON, JEFFREY GALE: When did globalization begin?, in: European Review of Economic History, Vol. 6/2002, Nr. 1, S. 25-50
- ORTNER, GERHARD: Die Zukunft der Unternehmen - Humankapital und Personalvermögen, in: Hagener Universitätsreden, Nr. 27/2000
- ORTNER, GERHARD: Womit wirtschaftet die Personalwirtschaft? Der Mensch im Unternehmen ist kein „Humankapital“, er hat „Personalvermögen“, in: Das Personalvermögen, 1. Jg./2004, Heft 1, S. 4-5
- ORTNER, GERHARD/THIELMANN-HOLZMAYER, CLAUDIA: Was ist (uns) unser Personal wert?, in: Heinz Klinkhammer (Hrsg.): Personalstrategie - Personalmanagement als Business Partner, Neuwied 2002, S. 220-244
- OSBERG, LARS/SHARPE, ANDREW: Comparisons of Trends in GDP and Economic Well-being - The Impact of Social Capital, in: John Helliwell (Hrsg.): The Contribution of Human and Social Capital to Sustained Economic Growth and Well-being, International Symposium Report, Human Resources Development Canada und OECD, Québec 2000
- ÖSTERREICHISCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (HRSG.): Wirtschaftspolitische Erfahrungen Schwedens - Ein Vergleich mit Österreich, Monatsbericht Nr. 2, Wien 1985
- OSTROM, ELINOR: Social Capital - A fad or a fundamental concept?, in: Partha Dasgupta/Ismail Serageldin (Hrsg.): Social Capital - A multifaceted perspective, The World Bank, Washington DC 2000, S. 172-214
- OVERTON, MARK: Agricultural Revolution in England - The Transformation of the Agrarian Economy 1500-1850, Cambridge 1996
- OWEN, GEOFFREY: Industrial Policy in Europe since the second world war - What Has Been Learnt?, in: ECIPE Occasional Papers, Nr. 1/2012

OWEN, GEOFFREY: The strategy and performance of leading British electronic companies between the 1950s and the 1990s, Working paper conference on corporate strategies in electronics at the centre for economic performance, London School of Economics, Sept. 25th-26th 1995, London 1995

OWEN, GEOFFREY: From Empire to Europe - The decline and revival of British industry since the Second World War, London 1999

OYER, PAUL: Wage Structure and Labor Mobility in Sweden 1970-1990, Stanford 2006

PAHL, JÖRG-PETER: Berufsbildung und Berufsbildungssystem - Darstellung und Untersuchung nicht-akademischer und akademischer Lernbereiche, Bielefeld 2012

PALM, GÖRAN: Ett ar på LM, Stockholm 1972

PALM, GÖRAN: Bokslut från LM, Stockholm 1973

PAQUÉ, KARL-HEINZ: Wage Gaps, Hysteresis and Structural Unemployment - The West German Labour Market in the Seventies and Eighties, Working Paper No. 358, Kiel 1989

PARSONS, TALCOTT: Zur Theorie sozialer Systeme, Opladen 1974

PAUTZKE, GUNNAR: Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis - Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens, München 1989

PECHAR, HANS: Bildungsökonomie und Bildungspolitik, Oldenburg 2013

PEDLER, MIKE/BURGOYNE, JOHN/BOYDELL, TOM: Learning Company Project Report, Sheffield 1988

PEDLER, MIKE/BURGOYNE, JOHN/BOYDELL, TOM: The Learning Company - A Strategy for Sustainable Development, Maidenhead 1991

PEDLER, MIKE/BURGOYNE, JOHN/BOYDELL, TOM/POPP, MARGIT: Das lernende Unternehmen - Potentiale freilegen - Wettbewerbsvorteile sichern, Frankfurt 1994

PEKRUHL, ULRICH: Partizipatives Management - Konzepte und Kulturen, München/Mering 2001

PENROSE, EDITH: The Theory of the Growth of the Firm, New York 1959

PERLITZ, MANFRED/LÖBLER, HELGE: Brauchen Unternehmen zum Innovieren Krisen?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Bd. 55/1985, Heft 5, S. 424-450

- PESSIS, CELINE/TOPCU, SEZIN/BONNEUIL, CHRISTOPHE (HRSG.): Une autre histoire des „trente glorieuses“. Modernisation, contestations et pollutions dans la France d'après guerre, Paris 2013
- PETERAF, MARGARET: The Cornerstones of Competitive Advantage - A Resource-Based View, in: Strategic Management Journal, Vol. 14/1993, Nr. 3, S. 179-191
- PETERS, THOMAS/WATERMAN, ROBERT: In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies, Cambridge 1982
- PETTERSSON, THOMAS: I den svenska modellens skugga - Välfärdsutveckling i internationellt perspektiv efter 1939, in: Lena Andersson-Skog/Olle Krantz (Hrsg.): Omvandlingens sekel, Lund 2002, S. 175-202
- PETTY, WILLIAM: The Economic Writing, Cambridge 1899
- PFADENHAUER, MICHAELA: Kompetenz als Qualität sozialen Handelns, in: Thomas Kurtz/Michaela Pfadenhauer (Hrsg.): Soziologie der Kompetenz, Wiesbaden 2010, S. 149-172
- PFAHLER, THOMAS: Humankapital und Effizienz - Eine ordnungstheoretische Analyse, Bern 2000
- PFEFFER, JEFFREY: Working Alone - What Ever Happened to the Idea of Organizations as Communities?, in: James O'Toole/Edward Lawler (Hrsg.): America at work - Choices and Challenges, New York 2006, S. 3-21
- PFEIFFER, FRIEDHELM/BLECHINGER, DORIS: Verwertbarkeit der Berufsausbildung im technischen Wandel, in: Wolfgang Franz/Viktor Steiner (Hrsg.): Der westdeutsche Arbeitsmarkt im strukturellen Anpassungsprozess, Baden-Baden 1995, S. 105-140
- PFEIFFER, JEFFREY: The Human Equation - Building Profit by Putting People First, Boston 1998
- PHELPS, EDMUND: The Economic Prosperity of Nations - Prosperity Depends on Dynamism, Dynamism on Institutions, Columbia University Center on Capitalism and Society, CCS Working Paper No. 2/2005
- PHELPS, EDMUND: The Continent's High Unemployment - Possible Institutional Causes and Some Evidence, in: Marting Werding (Hrsg.): Structural Unemployment in Western Europe - Reasons and Remedies, Cambridge/Mass. 2006, S. 53-73

PIERENKEMPER, TONI: Gebunden an zwei Kulturen - Zum Standort der modernen Wirtschaftsgeschichte im Spektrum der Wissenschaften, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, Vol. 36/1995, Bd. 2, S. 163-176

PIERENKEMPER, TONI: Was kann eine moderne Unternehmensgeschichte leisten? Und was sollte sie tunlichst vermeiden, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, 44. Jg./1999, Heft 1, S. 13-31

PIERENKEMPER, TONI: Unternehmensgeschichte - Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse, Stuttgart 2000

PIERENKEMPER, TONI: Sechs Thesen zum gegenwärtigen Stand der deutschen Unternehmensgeschichte, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, 45. Jg./2000, Heft 2, S. 158-166

PIERENKEMPER, TONI: Beschäftigung und Arbeitsmarkt, in: Gerold Ambrosius/Dietmar Petzina/Werner Plumpe (Hrsg.): Moderne Wirtschaftsgeschichte, München 2006, S. 235-256

PIERENKEMPER, TONI: Vierzig Jahre vergebliches Mühen - die Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik, in: André Steiner (Hrsg.): Überholen ohne einzuholen, Berlin 2006, S. 45-66

PIERENKEMPER, TONI: Der Auf- und Ausbau eines „Normalarbeitsverhältnisses“ in Deutschland im 19. und 20. Jahrhundert, in: Rolf Walter (Hrsg.): Geschichte der Arbeitsmärkte, Erträge der 22. Arbeitstagung der Gesellschaft für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 11. bis 14. April 2007 in Wien, Stuttgart 2009, S. 77-112

PIERENKEMPER, TONI: Unternehmensgeschichte - Perspektiven und Analyseansätze, in: Toni Pierenkemper (Hrsg.): Unternehmensgeschichte, Stuttgart 2011, S. 7-52

PIHL, CHRISTIAN: Sozialkapital aus investitionstheoretischer Sicht, Diss. Universität Bochum, Bochum 2008

PIORE, MICHAEL/SABEL, CHARLES: The Second Industrial Divide - Possibilities for Prosperity, New York 1984

PIORE, MICHAEL/SABEL, CHARLES: Das Ende der Massenproduktion - Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in der Gesellschaft, Berlin 1989

PLEINEN, JENNY/RAPHAEL, LUTZ: Zeithistoriker in den Archiven der Sozialwissenschaften - Erkenntnispotenziale und Relevanzgewinne für die Disziplin, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte, 62. Jg./2014, Nr. 2, S. 173-196

PLOPEANU, AURELIAN-PETRUS/FOLDVARI, PETER/LEEUVEN, BAS VAN/ZANDEN, JAN LUITEN VAN: Where Do Ideas Come from? The Relation Between Book Production and Patents from the Industrial Revolution to The Present, in: European Journal of Science and Theology, Vol. 10/2014, Nr. 3, S. 131-147

PLUMPE, WERNER: Wirtschaftskrisen - Geschichte und Gegenwart, München 2010

PLUMPE, WERNER/STEINER, ANDRÉ (HRSG.): Der Mythos von der postindustriellen Welt - Wirtschaftlicher Strukturwandel in Deutschland 1960 bis 1990, Göttingen 2016

POHL, HANS: Betrachtungen zum wissenschaftlichen Standort von Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte, in: Toni Pierenkemper (Hrsg.): Unternehmensgeschichte, Stuttgart 2011, S. 193-210

POHL, HANS-JOACHIM: Kritik der Drei-Sektoren-Theorie, in: MittAB, 3. Jg./1970, Nr. 4, S. 313-325

POHL, HERBERT: Krisen in Organisationen - Eine explorative Untersuchung mit Hilfe empirischer Fallstudien, Diss. Universität Mannheim, Mannheim 1977

POLLERT, ANNA: The "Flexible Firm" - Fixation or fact, in: Work, Employment & Society, Vol. 2/1988, Nr. 3, S. 281-316

POLZIN, BRIGITTE/WEIGL, HERRE: Führung, Kommuniaktion und Teamentwicklung im Bauwesen, Wiesbaden 2014

PORTER, MICHAEL: The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management, in: The Academy of Management Review, Vol. 6/1981, Nr. 4, S. 609-620

PORTER, MICHAEL: Wettbewerbsstrategie - Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt/Main 1983

PORTER, MICHAEL: Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance, New York 1985

PORTER, MICHAEL: Nationale Wettbewerbsvorteile, München 1991

PORTER, MICHAEL: Towards a dynamic theory of strategy, in: Strategic Management Journal, Vol. 12/1991, Special issue, S. 95-117

- PORTER, MICHAEL: Wettbewerbsvorteile - Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt Main 1999
- PORTES, ALEJANDRO: Economic Sociology and the Sociology of Immigration - A Conceptual Overview, in: Ders. (Hrsg.): The Economic Sociology of Immigration - Essays on Network, Ethnicity and Entrepreneurship, New York 1995, S. 1-41
- PORTES, ALEJANDRO: The Two Meanings of Social Capital, in: Sociological Forum, Vol. 15/2000, Issue 1, S. 1-12
- PORTES, ALEJANDRO/LANDOLT, PATRICIA: The Downside of Social Capital, in: The American Prospect, Vol. 26/1996, Issue 7, S. 18-21
- PORTES, ALEJANDRO/LANDOLT, PATRICIA: Social Capital - Promise and Pitfalls of its Role in Development, in: Journal of Latin American Studies, Vol. 32/2000, Issue 2, S. 529-547
- POWELL, WALTER: The capitalist firm in the twenty-first century - Emerging patterns in Western enterprise, in: Paul DiMaggio (Hrsg.): The Twenty-First-Century Firm - Changing Economic Organization in International Perspective, Princeton/Oxford 2001, S. 33-68
- PREISENDÖRFER, PETER/VOSS, THOMAS: Arbeitsmarkt und soziale Netzwerke - Die Bedeutung sozialer Kontakte beim Zugang zu Arbeitsplätzen, in: Soziale Welt, 39. Jg./1988, Heft 1, S. 104-120
- PRIEN, RICHARD/BUTLER, JOHN: Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value - Further Comments, in: The Academy of Management Review, Vol. 26/2001, Nr. 1, S. 57-66
- PRIES, LUDGER: Betrieblicher Wandel in der Risikogesellschaft, Opladen 1991
- PRISCHING, MANFRED: Krisen - Eine soziologische Untersuchung, Wien 1986
- PROTT, JÜRGEN: Betriebsorganisation und Arbeitszufriedenheit - Einführung in die Soziologie der Arbeitswelt, Opladen 2001
- PSACHAROPOULOS, GEORGE: The Cost-Benefit-Model, in: Ders. (Hrsg.): Economics of Education. Research and Studies, Oxford 1987, S. 342-347
- PUTNAM, ROBERT: Bowling Alone - The Collapse and Revival of American Community, New York 2000

PUTNAM, ROBERT (HRSG): Gesellschaft und Gemeinsinn - Sozialkapital im internationalen Vergleich, Gütersloh 2001

PUTNAM, ROBERT: Making Democracy Work - Civic Traditions in Modern Italy, Princeton 1993

PUTNAM, ROBERT/GOSS, KRISTIN: Einleitung, in: Robert Putnam (Hrsg.): Gesellschaft und Gemeinsinn - Sozialkapital im internationalen Vergleich, Gütersloh 2001, S. 15-43

RADEMACHER, KARLHEINZ: Strukturwandel in der Zulieferindustrie – Krise oder Chance?, in: Wolfgang Meinig (Hrsg.): Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft - Internationaler Wettbewerb und Globale Herausforderungen, Wiesbaden 1994, S. 107-141

RAITHEL, THOMAS/RÖDDER, ANDREAS/WIRSCHING, ANDREAS: Einleitung, in: Ders. (Hrsg.): Auf dem Weg in die Moderne? Die Bundesrepublik Deutschland in den siebziger und achtziger Jahren, München 2009, S. 7-14

RAPHAEL, LUTZ: Nach dem Boom - die 1970er Jahre im europäischen Zusammenhang, in: Tobias Dietrich/Katharina Zey-Wortmann (Hrsg.): Die 1970er Jahre in Geschichtswissenschaft und Unterricht, Frankfurt/Main 2012, S. 19-37

RASMUSSEN, THOMAS: Sektoraler Wandel und staatlicher Interventionismus - Zur theoretischen Fundierung der Strukturpolitik, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, 33. Jg./1982, Heft 1, S. 123-135

REHBERG, KARL-SIEGBERT (HRSG.): Differenz und Integration - Die Zukunft moderner Gesellschaften, Verhandlungen des 29. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie im Oktober 1996 in Dresden, Bd. III, Opladen/Wiesbaden 1997

REINDL, JOSEF: Die elektrotechnische Industrie der Bundesrepublik und Großbritanniens zwischen 1945 und den späten 1960er Jahren, Diss. TU München, München 1996

REINDL, JOSEF: Wachstum und Wettbewerb in den Wirtschaftswunderjahren - Die elektrotechnische Industrie in der Bundesrepublik Deutschland und in Großbritannien 1945-67, Paderborn 2001

REINECKE, SVEN: Grundprinzipien des Marketingcontrollings, Zürich 2008

REINHARDT, RÜDIGER: Wissensmanagement „konkret“ - Eine Fallstudie, in: Harald Geißler/Detlef Buhrmann/Beate Krahnemann (Hrsg.): Organisationslernen konkret, Frankfurt/Main 1998, S. 233-273

REINHARDT, RÜDIGER/SCHWEIKER, ULRICH: Lernfähige Organisationen - Systeme ohne Grenzen? Theoretische Rahmenbedingungen und praktische Konsequenzen, in: Harald Geißler (Hrsg.): Organisationslernen und Weiterbildung - Die strategische Antwort auf die Herausforderung der Zukunft, Neuwied 1995, S. 269-307

REITMAYER, MORTEN: Nach dem Boom - eine neue Belle Époque? Versuch einer vorläufigen Synthese, in: Morten Reitmayer/Thomas Schlemmer (Hrsg.): Die Anfänge der Gegenwart - Umbrüche in Westeuropa nach dem Boom, München 2014, S. 13-21

REITMAYER, MORTEN/ROSENBERGER, RUTH (HRSG.): Unternehmen am Ende des „goldenen Zeitalters“ - Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive, Essen 2008

REITMAYER, MORTEN/SCHLEMMER, THOMAS (HRSG.): Die Anfänge der Gegenwart - Umbrüche in Westeuropa nach dem Boom, München 2014

RESCH, ANDREAS: Unternehmensgeschichte, in: Johann August Schülein/Manfred Lueger/Hubert Hametner (Hrsg.): Unternehmen aus sozialwissenschaftlicher Perspektive, Wien 2009, S. 39-59

RIBBE, WOLFGANG/SCHÄCHE, WOLFGANG: Die Siemensstadt - Geschichte und Architektur eines Industriestandortes, Berlin 1985

RIDDELL, CRAIG: Measuring Unemployment and Structural Unemployment, in: Canadian Public Policy/Analyse de politiques, Vol. 26/2000, Issue 1, S. 101-108

RIDDER, HANS-GERD: Strategisches Personalmanagement - Antwort auf ökonomische Krisen?, in: Christian Scholz/Hans Oberschulte (Hrsg.): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur, München/Mering 1994, S. 31-53

RIDDER, HANS-GERD: Personalwirtschaftslehre, Stuttgart 1999

RIDDER, HANS-GERD: Vom Faktoransatz zum Human Resource Management. in: Georg Schreyögg/Peter Conrad (Hrsg.): Theorien des Managements, Wiesbaden 2002, S. 211-240

RIDDER, HANS-GERD/BRUNS, HANS-JÜRGEN: Strategische Personalentwicklung und nachhaltige Wettbewerbsvorteile - Kompetenzmanagement aus ressourcenorientierter Sicht, in: Manfred Becker/Anke Schwertner (Hrsg.): Personalentwicklung als Kompetenzentwicklung, München/Mering 2002, S. 97-121

RIDDER, HANS-GERD/CONRAD, PETER: Ressourcenorientierte Ansätze des Personalmanagements, in: Eduard Gaugler/Walter Oechsler/Wolfgang Weber (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart 2004, Sp. 1705-1716

RIDDER, HANS-GERD/CONRAD, PETER/SCHIRMER, FRANK/BRUNS, HANS-JÜRGEN: Strategisches Personalmanagement - Mitarbeiterführung, Integration und Wandel aus ressourcenorientierter Perspektive, Landsberg/Lech 2001

RIEGLER, CLAUDIUS: Schweden im Wandel, in: Claudius Riegler/Olaf Schneider (Hrsg.): Schweden im Wandel - Entwicklungen-Probleme-Perspektiven, Berlin 1999, S. 15-19

RIEMER, KAI: Sozialkapital und Kooperation, Tübingen 2005

RIEMPP, GEROLD: Integrierte Wissensmanagement-Systeme - Architektur und praktische Anwendung, Berlin 2004

RIFKIN, JEREMY: Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft, Frankfurt/Main 2004

RIFKIN, JEREMY: Die dritte industrielle Revolution - Die Zukunft der Wirtschaft nach dem Atomzeitalter, Bonn 2011

RINDERMANN, HEINER/CECI, STEPHEN: Educational Policy and Country Outcomes in International Cognitive Competence Studies, in: Perspectives on Psychological Science, Vol. 4/2009, Nr. 6, S. 551-577

RINDERMANN, HEINER/SAILER, MICHAEL/THOMPSON, JAMES: The Impact of Smart Fractions, Cognitive Ability of Politicians and Average Competence of Peoples on Social Development, in: Talent Development and Excellence, Vol. 1/2009, Nr. 1, S. 3-24

RINDERMANN, HEINER/THOMPSON, JAMES: Cognitive capitalism - The Effect of Cognitive Ability on Wealth, as Mediated Through Scientific Achievement and Economic Freedom, in: Psychological Science, Vol. 22/2011, Nr. 6, S. 754-763

RISSIEK, JÖRG: Investition in Humankapital, Wiesbaden 1998

RIXGENS, PETER: Betriebliches Sozialkapital, Arbeitsqualität und Gesundheit der Beschäftigten - Variiert das Bielefelder Sozialkapital-Modell nach beruflicher Position, Alter und Geschlecht?, in: Bernhard Badura (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2008. Betriebliches Gesundheitsmanagement - Kosten und Nutzen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin 2009, S. 33-42

RÖDDER, ANDREAS: Moderne-Postmoderne-Zweite Moderne - Deutungskategorien für die Geschichte der Bundesrepublik in den siebziger und achtziger Jahren, in: Thomas Raither/Andreas Rödder/Andreas Wirsching (Hrsg.): Auf dem Weg in eine neue Moderne - Die Bundesrepublik Deutschland in den siebziger und achtziger Jahren, München 2009, S. 181-201

RÖDDER, ANDREAS: Die Bundesrepublik Deutschland 1969-1990, München 2004

RÖDDER, ANDREAS: Geschichte der deutschen Wiedervereinigung, München 2011

RÖDDER, ANDREAS: 21.0 - Eine kurze Geschichte der Gegenwart, München 2016

RODRIGUEZ, ENRIQUE: Offentlig inkomstexpansion - En analys av drivkrafterna bakom de offentliga inkomsternas utveckling i Sverige under 1900-talet, Lund 1980

RODRIG, DAN: Development Strategies for the Next Century, Harvard University, Vorlage für die Konferenz „Developing Economies in the 21st Century“, 26.-27. Januar 2000, Institute for Developing Economies (Japan)

ROETHLISBERGER, FRITZ JULES/DICKSON, WILLIAM: Management and the Worker - An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago, Cambridge/Mass. 1939

ROGOWSKI, RALF/SCHMID, GÜNTHER: Reflexive Deregulierung - Ein Ansatz zur Dynamisierung des Arbeitsmarktes, WZB-Discussion Paper FS I 97-206, Berlin 1997

RÖTHIG, PETER: Organisation und Krisen-Management - Zur organisatorischen Gestaltung der Unternehmung unter den Bedingungen eines Krisen-Managements, in: Zeitschrift Führung für Organisation, 45. Jg./1976, Heft 1, S. 13-20

ROTHSTEIN, BO: Sozialkapital im sozialdemokratischen Staat - das schwedische Modell und die Bürgergesellschaft, in: Robert Putnam (Hrsg.): Gesellschaft und Gemeinsinn - Sozialkapital im internationalen Vergleich, Gütersloh 2001, S. 115-197

ROSENBERGER, RUTH: Experten für Humankapital - Die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik Deutschland, München 2008

RUBIN, PAUL: The Expansion of Firms, in: Journal of Political Economy, Vol. 81/1973, Nr. 4, S. 936-949

RUMELT, RICHARD: Towards a Strategic Theory of the Firm - Alternative theories of the firm, in: Robert Lamb (Hrsg.): Competitive Strategic Management, Englewood Cliffs/New Jersey 1984, S. 556-570

RUNIA, PETER: Arbeitsmarkt und soziales Kapital - Eine komprimierte Darstellung theoretischer Grundlagen und empirische Befunde, Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung Nr. 1/2002

SABEL, CHARLES/ZEITLIN, JONATHAN: Stories, Strategies, Structures - Rethinking Historical Alternatives to Mass Production, in: Ders. (Hrsg.): World of Possibilities - Flexibility and Mass Production in Western Industrialization, Cambridge 1997, S. 1-36

SACHVERSTÄNDIGENRAT ZUR BEGUTACHTUNG DER GESAMTWIRTSCHAFTLICHEN ENTWICKLUNG (HRSG.): Die Finanzkrise meistern - Wachstumskräfte stärken, Jahresgutachten 2008/2009, Wiesbaden 2008

SACKMANN, SONJA: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, Wiesbaden 2004

SACKMANN, SONJA/HORSTMANN, BIRTE: Unternehmenskultur und Mitbestimmung - Eine integrative Perspektive, in: Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt, Frankfurt/Main 2008, S. 97-120

SANDNER, KARL: Die Definition von Krisen - Ein machtpolitischer Aushandlungsprozess, in: Roland Gareis (Hrsg.): Erfolgsfaktor Krise - Konstruktion, Methoden, Fallstudien zum Krisenmanagement, Wien 1994, S. 34-48

SASS, JÜRGEN/SENGENBERGER, WERNER/WELTZ, FRIEDRICH: Weiterbildung und betriebliche Arbeitskräftepolitik, Köln 1974

SAUER, DIETER: Permanente Reorganisation - Unsicherheit und Überforderung in der Arbeitswelt, in: Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael/Thomas Schlemmer (Hrsg.): Vorgeschichte der Gegenwart - Dimensionen des Strukturbruchs nach dem Boom, Göttingen 2016, S. 37-55

SAUERLAND, DIRK: Sozialkapital und Ökonomie - Stand der Forschung und offenen Fragen, in: Dirk Sauerland/Sabine Boerner/Günther Seeber (Hrsg.): Sozialkapital als Voraussetzung von Lernen und Innovation, Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr, Lahr 2003

SAY, JEAN-BAPTISTE: Darstellung der Nationalökonomie oder einfache Entwicklung wie die Reichthümer erzeugt, vertheilt und consumirt werden, Heidelberg 1827

SCHÄFER, HENRY/LINDENMEYER, PHILIPP: Externe Rechnungslegung und Bewertung von Humankapital, Düsseldorf 2005

SCHÄFER, HOLGER/SEYDA, SUSANNE: Individualisierung - Erosion des Normalarbeitsverhältnisses?, in: Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit in Deutschland - Megatrends, Reformbedarf und Handlungsoptionen, Köln 2008, S. 145-172

SCHANETZKY, TIM: Die große Ernüchterung - Wirtschaftspolitik, Expertise und Gesellschaft in der Bundesrepublik 1966 bis 1982, Berlin 2007

SCHARPF, FRITZ: Institutionelle Bedingungen der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, in: Bundeszentrale für Politische Bildung (Hrsg.): Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 33/1983, Bonn 1983, S. 3-15

SCHARPF, FRITZ: Sozialdemokratische Krisenpolitik in Europa - Das „Modell Deutschland“ im Vergleich, Frankfurt/New York 1987

SCHARPF, FRITZ: Optionen der Arbeitsmarktpolitik in den 80er Jahren, in: Fritz Scharpf/Marlene Brockmann/Manfred Groser/Friedhart Hegner/Günther Schmid (Hrsg.): Aktive Arbeitsmarktpolitik - Erfahrungen und neue Wege, Frankfurt/New York 1982, S. 11-28

SCHASSE, ULRICH: Betriebszugehörigkeitsdauer und Mobilität - Eine empirische Untersuchung zur Stabilität von Beschäftigungsverhältnissen, Frankfurt/New York 1999

SCHEHL, MICHAEL: Die Kostenrechnung der Industrieunternehmen vor dem Hintergrund unternehmensexterner und -interner Strukturveränderungen - Eine theoretische und empirische Untersuchung, Berlin 1994

SCHEIN, EDGAR: Does Japanese Management Style have a Message for American Managers?, in: Edgar Schein (Hrsg.): Art of Managing Human Resources, New York 1987, S. 209-227

SCHEIN, EDGAR: Unternehmenskultur - Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt/Main 1995

SCHETTER, CONRAD: Krise, Katastrophe und soziale Ordnung - Der Bürgerkrieg in Afghanistan, in: Thomas Mergel (Hrsg.): Krisen verstehen - Historische und kulturwissenschaftliche Annäherungen, Frankfurt/Main 2012, S. 99-116

- SCHIMANK, UWE: Sozialer Wandel - Wohin geht die Entwicklung?, in: Stefan Hradil (Hrsg.): Deutsche Verhältnisse - Eine Sozialkunde, Bonn 2012, S. 17-41
- SCHLAFFKE, WINFRIED: Qualität und internationale Wettbewerbsfähigkeit - Der Beitrag der betrieblichen Weiterbildung, in: Rudolf Tippelt (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung, Opladen 1999, S. 477-486
- SCHLEMMER, THOMAS: Abseits der Arbeitsgesellschaft - Langzeitarbeitslosigkeit in der Bundesrepublik Deutschland und Italien, in: Thomas Raithel/Thomas Schlemmer (Hrsg.): Die Rückkehr der Arbeitslosigkeit - Die Bundesrepublik im europäischen Kontext 1973 bis 1989, S. 81-94
- SCHLEMMER, THOMAS: Der diskrete Charme der Unsicherheit - Einleitende Bemerkungen, in: Morten Reitmayer/Thomas Schlemmer (Hrsg.): Die Anfänge der Gegenwart - Umbrüche in Westeuropa nach dem Boom, München 2014, S. 7-12
- SCHLICHT, EKKEHART: Cognitive Dissonance in Economics, in: Horst Todt (Hrsg.): Normengeleitetes Verhalten in den Sozialwissenschaften, Berlin 1984, S. 61-81
- SCHMALENSSEE, RICHARD: Do markets differ much?, Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management Working Paper 1531-84, Cambridge/Mass. 1984
- SCHMEISSER, WILHELM/ANDRESEN, MAIKE/KAISER, STEPHAN: Personalmanagement, Konstanz/München 2012
- SCHMID, GÜNTHER: Perspektiven der Arbeitsmarktpolitik - Die Herausforderung der achtziger Jahre, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 31. Jg./1980, Nr. 2, S. 94-102
- SCHMID, GÜNTHER: Arbeitsmarktpolitik in Schweden und in der Bundesrepublik, in: Fritz Scharpf/Marlene Brockmann/Manfred Groser/Friedhart Hegner/Günther Schmid (Hrsg.): Aktive Arbeitsmarktpolitik - Erfahrungen und neue Wege, Frankfurt/New York 1982, S. 29-62
- SCHMID, GÜNTHER: Die Finanzierung der Arbeitsmarktpolitik - Schweden, Diskussionspapier IIM/LMP 84-21a, Wissenschaftszentrum Berlin, Berlin 1984
- SCHMID, GÜNTHER/REISSERT, BERND/BRUCHE, GERT: Arbeitslosenversicherung und aktive Arbeitsmarktpolitik - Finanzierungssysteme im internationalen Vergleich, Berlin 1987
- SCHMID, GÜNTHER: Modell Schweden ein Vorbild?, in: MittAB, 22. Jg./1989, Nr. 1, S. 75-84

- SCHMID, GÜNTHER/PROTSCH, PAULA: Wandel der Erwerbsformen in Deutschland und Europa, WZB-Discussion Paper 2009-505, Berlin 2009
- SCHMIDT, ALEXANDER: Intellectual Capital - Charakterisierung, Messung und Berichterstattung unter besonderer Berücksichtigung Intellectual Capital-bezogener Risiken, Hamburg 2008
- SCHMIDT, HERBERT: Humanvermögensrechnung der Unternehmen, in: Ders. (Hrsg.): Humanvermögensrechnung, Berlin 1982, S. 3-44
- SCHMIDT, ROBERT: Das Arbeitsförderungsgesetz - Ein Instrument moderner Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, in: Der Betriebsberater, Heft 22/1969, S. 959-962
- SCHMIEDE, RUDI: Virtuelle Arbeitswelten - Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“, Berlin 1996
- SCHMUCKER, ROLF: Großbritannien - Das Ende den „konservativen Revolution“?, in: Hans-Jürgen Bieling/Frank Deppe (Hrsg.): Arbeitslosigkeit und Wohlfahrtsstaat in Westeuropa - Neun Länder im Vergleich, Opladen 1997, S. 55-88
- SCHMÜCKLE, CAROLIN: Bilanzierung und Bewertung von Humankapital am Beispiel des Profifußballs in Deutschland, Paderborn 2008
- SCHOLZ, CHRISTIAN: Personalmanagement, München 1989
- SCHOLZ, CHRISTIAN: Die Saarbrücker Formel - Was Ihre Belegschaft wert ist?, in: personal manager , Nr. 2/2005, S. 16-19
- SCHOLZ, CHRISTIAN/STEIN, VOLKER/BECHTEL, ROMAN: Human Capital Management, München 2006
- SCHOLZ, CHRISTIAN/STEIN, VOLKER: Humankapital messen, in: PERSONAL, Heft 01/2006, S. 8-11
- SCHÖN, LENNART: En modern svensk ekonomisk historia - Tillväxt och omvandling under två sekel, Stockholm 2000
- SCHOEN, LOTHAR: Die Elektrotechnik - Die Entstehung des Begriffs und der Wandel seiner Bedeutung, in: Horst A. Wessel (Hrsg.): Energie - Information - Innovation. 100 Jahre Verband Deutscher Elektrotechniker, Berlin 1993, S. 13-24
- SCHREYÖGG, GEORG: Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden 2008

SCHREYÖGG, GEORG/NOSS, CHRISTIAN: Organisatorischer Wandel - Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation, in: DBW - Die Betriebswirtschaft, 55. Jg./1995, Nr. 2, S. 169-185

SCHRÖTER, HARM: Von der Teilung zur Wiedervereinigung (1945-2000), in: Michael North (Hrsg.): Deutsche Wirtschaftsgeschichte - Ein Jahrtausend im Überblick, München 2000, S. 351-474

SCHRÖTER, STEFAN: Berufliche Weiterbildung in Großbritannien für gering qualifizierte Arbeitskräfte, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin 2003

SCHULTZ, THEODORE WILLIAM: The Economic Value of Education, New York 1963

SCHULTZ, THEODORE WILLIAM: In Menschen investieren - Die Ökonomik der Bevölkerungsqualität, Tübingen 1986

SCHULTZ-WILD, RAINER: Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise, Frankfurt/Main 1978

SCHULTZ-WILD, RAINER/WELTZ, FRIEDRICH: Technischer Wandel und Industriebetrieb - Die Einführung numerisch gesteuerter Werkzeugmaschinen in der Bundesrepublik, Frankfurt/Main 1973

SCHULTZ-WILD, RAINER/MAASE, MIRA/SENGENBERGER, WERNER/MENDIUS, HANS GERHARD: Beschäftigungspolitische Maßnahmen der Unternehmen in der gewerblichen Wirtschaft während der Rezession 1974/75, Arbeitsbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung Nr. 8, München 1976

SCHULTZ-WILD, RAINER/SENGENBERGER, WERNER: Zur Stellung der Personalplanung in der Unternehmensplanung - Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: WSI Mitteilungen, 29. Jg./1976, Nr. 8, S. 446-455

SCHULTZ-WILD, RAINER/FIX-STERZ, JUTTA/LAY, GUNTER/WENGEL, JÜRGEN: Flexible Fertigungssysteme und -zellen im Rahmen neuer Fabrikstrukturen in der Bundesrepublik Deutschland, FAST Internal Paper, No. 135D, Brüssel 1987

SCHULZE BUSCHOFF, KARIN: Über den Wandel der Normalität im Erwerbs- und Familienleben - Vom Normalarbeitsverhältnis und der Normalfamilie zur Flexibilisierung und zu neuen Lebensformen?, Berlin 2000

SCHULZE BUSCHOFF, KARIN: Teilzeitarbeit in Schweden, Großbritannien und Deutschland - Individuelle Dynamik und Haushaltskontext im Ländervergleich, Arbeitspapier Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung Nr. FS III 99-406, Berlin 1999

SCHULZE BUSCHOFF, KARIN/PROTSCH, PAULA: Die soziale Sicherung von (a-) typisch Beschäftigten im europäischen Vergleich, WZB-Paper SP 2007-105, Berlin 2007

SCHUMPETER, JOSEPH: The Creative Response in Economic History, in: The Journal of Economic History, Vol. 7/1947, Issue 2, S. 149-159

SCHUPP, JÜRGEN: Trotz Anstiegs der Beschäftigung wurde Wiedereingliederung Erwerbsloser schwieriger - Ergebnisse einer Längsschnittstudie für die Jahre 1984-1987, in: DIW - Wochenbericht, 55. Jg./1988, Nr. 32, S. 409-416

SCHÜTTE, MARTIN: Wie kann das Humankapital im Managementprozess seiner Bedeutung entsprechend verankert werden?, in: Martina Dürndorfer/Peter Friederichs (Hrsg.): Human Capital Leadership - Wettbewerbsvorteile für den Erfolg von morgen, Hamburg 2004, S. 99-116

SCHWEIKART, JÖRG: Integrative Prozeßkostenrechnung - Kundenorientierte Analyse von Leistungen im industriellen Business-to-Business-Bereich, Wiesbaden 1997

SEEFELDER, GÜNTER: Unternehmenssanierung, Stuttgart 2007

SEN, AMARTYA: The Standard of Living, Cambridge 1987

SENGE, PETER: The Fifth Discipline - The Art & Practice of a Learning Organization, New York 1990

SENGE, PETER: The Fifth Discipline Fieldbook - Strategies and Tools for Building a Learning Organization, New York 1994

SENGENBERGER, WERNER: Innerbetriebliche Arbeitsmärkte und ihre Folgen für die öffentliche Arbeitsmarktpolitik - Ein Beitrag zur arbeitsmarkttheoretischen Diskussion, in: WSI Mitteilungen, 29. Jg./1976, Nr. 2, S. 93-99

SENGENBERGER, WERNER: Zur Dynamik der Arbeitsmarktsegmentierung - Thesen zur Struktur und Entwicklung des Arbeitsmarktes in der Bundesrepublik Deutschland, in: Christian Brinkmann/Jürgen Kühl/Rainer Schultz-Wild/Werner Sengenberger (Hrsg.): Arbeitsmarktsegmentation - Theorie und Therapie im Lichte der empirischen Befunde, BeitrAB, Nr. 33, Nürnberg 1979, S. 1-44

SENGENBERGER, WERNER: Arbeitsmarktsegmentation und Macht, in: Friedrich Buttler/Knut Gerlach/Rudi Schmiede (Hrsg.): Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Frankfurt/New York 1987, S. 95-120

SENGENBERGER, WERNER/LOVEMAN, GARY/PIORE, MICHAEL (HRSG.): The Re-Emergence of Small Enterprises - Industrial Restructuring in Industrialized Countries, Genf 1990

SESSELMEIER, WERNER: Einkommenstransfers gegen persistente Arbeitslosigkeit, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): Förderung der Beschäftigung von Geringqualifizierten in Deutschland vor dem Hintergrund der Erfahrungen in Frankreich, den Niederlanden und Schweden, Bonn 1997, S. 23-36

SESSELMEIER, WERNER/BLAUERMEL, GREGOR: Arbeitsmarkttheorien, Heidelberg 1998

SESSELMEIER, WERNER/SOMAGGIO, GABRIELE: Funktionswandel der Arbeitsmarktpolitik, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 27/2009, Bonn 2009, S. 9-14

SHRIVASTAVA, PAUL/HUFF, ANNE/DUTTON, JANE (HRSG.): Advances in Strategic Management - A Resource-Based View of the Firm, Greenwich/Conn. 1994

SIEGEL, TILLA: Schlank und flexibel in die Zukunft? Überlegungen zum Verhältnis von industrieller Rationalisierung und gesellschaftlichem Umbruch, in: Brigitte Aulenbacher/Tilla Siegel (Hrsg.): Diese Welt wird völlig anders sein - Denkmuster der Rationalisierung, Pfaffenweiler 1995, S. 175-195

SIEGRIST, STEFAN: Der Einfluss des Human Resource Managements auf den Unternehmenserfolg - eine theoretische Analyse, Universität Zürich, Zürich 2005

SIEMENS, GEORG: Der Weg der Elektrotechnik - Geschichte des Hauses Siemens, Freiburg 1961

SIMMEL, GEORG: Philosophie des Geldes, Leipzig 1900

SIMON, HERBERT ALEXANDER: The Sciences of the Artificial, Cambridge/Mass. 1969

SINGER, MATTHIAS: Messung und Steuerung von Humankapital - Neue Herausforderungen an das Personalcontrolling, Hamburg 2010

SIRINELLI, JEAN-FRANCOIS: 1973-1974 - La fin des „Trente Glorieuses“, mais le coeur des „Vingt Décisives“, in: Bernhard Gotto/Horst Möller/Jean Mondot/Nicole Pelletier (Hrsg.): Nach

„Achtundsechzig“ - Krisen und Krisenbewusstsein in Deutschland und Frankreich in den 1970er Jahren, München 2013, S. 45-50

SKANDIA (HRSG): Visualizing Intellectual Capital in Skandia, Supplement to Skandia's 1994 Annual Report

SLATER, MARTIN: The managerial limitations to the growth of firm, in: Economic Journal, Vol. 90/1980, Nr. 359, S. 520-528

SKYME, DAVID: Measuring Knowledge and Intellectual Capital, London 2003

SMART, ALAN: Gifts, Bribes and Guanxi - A Reconsideration of Bourdieus's Social Capital, in: Cultural Anthropology, Nr. 8/1993, Heft 3, S. 388-408

SMITH, ADAM: Wohlstand der Nationen, Köln 2013

SMITH, MARK/BEAULIEU, LIONEL/ISRAEL, GLENN: Effects of Human Capital and Social Capital on Dropping out of High School in the South, in: Journal of Research in Rural Education, Vol. 8/1992, Nr. 1, S. 75-87

SNOW, DAVID/SWAN, SUZANNE/RAGHAVAN, CHITRA/CONNELL, CHRISTIAN/KLEIN, ILENE: The relationship of work stressors, coping and social support to psychological symptoms among female secretarial employees, in: Work & Stress, Vol. 17/2003, Nr. 3, S. 241-263

SOMBART, WERNER: Versuch einer Systematik der Wirtschaftskrisen, in: Archiv für Sozialwissenschaften und Sozialpolitik, Bd. 19/1904, S. 1-21

SORGE, ARNDT/STREECK, WOLFGANG: Industrial Relations and Technical Change - The case for an extended perspective, WZB Discussion Paper, Berlin 1987

SOYKA, KLAUS: Humankapital und Intellectual Capital - Semantik, Begriffsgeschichte und praktische Bedeutung zweier Kategorien aus pädagogischer und wirtschaftlicher Sicht, Diss. Universität Hannover, Hannover 2006

SPINNER, HELMUT: Die Architektur der Informationsgesellschaft, Bodenheim 1998

SPOERER, MARK/STREB, JOCHEN: Neue deutsche Wirtschaftsgeschichte des 20. Jahrhunderts, München 2013

SPREMANN, KLAUS/PFEIL, OLIVER-PETER/WECKBACH, STEFAN: Lexikon Value-Management, Oldenbourg 2001

STADELMANN-STEFFEN, ISABELLE/FREITAG, MARKUS: Der ökonomische Wert sozialer Beziehungen, in: Axel Franzen/Markus Freitag (Hrsg.): Sozialkapital - Grundlagen und Anwendungen, Wiesbaden 2007, S. 294-320

STADERMANN, SUSANNE: Der Wert des Faktors Mitarbeiter - Humankapitalbewertung paradigmatisch verdeutlicht anhand der Saarbrücker Formel als ein Instrument zur Bewertung der Ressource Personal, Hamburg 2010

STADLER, CHRISTIAN: Unternehmenskultur bei Royal Dutch/Shell, Siemens und DaimlerChrysler, München 2004

STAEHLE, WOLFGANG: Krisenmanagement, in: Waldemar Wittmann/Werner Kern/Richard Köhler/Hans-Ulrich Küpper/Klaus v. Wysocki (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 2, Stuttgart 1993, Sp. 2452-2466

STAEHLE, WOLFGANG: Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München 1991

STARES, RODNEY/CONCERN, CHRISTIAN: The General Electric Company Limited - A review of the company's relationship with South Africa, London 1976

STARN, RANDOLPH: Historians and „Crisis“, in: Past and Present, Vol. 52/1971, Nr. 1, S. 3-22

STARN, RANDOLPH: Historische Aspekte des Krisenbegriffs, in: Martin Jänicke (Hrsg.): Politische Systemkrisen, Köln 1973, S. 52-69

STAROSKE, UWE: Die Drei-Sektoren-Hypothese - Darstellung und kritische Würdigung aus heutiger Sicht, Regensburg 1995

STAPLES, OLIVER: Die interne und externe Kommunikation in Unternehmenskrisensituationen, in: Birgit Feldbauer-Durstmüller (Hrsg.): Krisenmanagement, Wien 2007, S. 459-476

STATENS OFFENTLIGA UTREDNINGAR - ARBETSDEPARTEMENTET (SOU 1974:29): Att utvärdera arbetsmarknadspolitik, Stockholm 1974

STATENS OFFENTLIGA UTREDNINGAR - ARBETSDEPARTEMENTET (SOU 1978:60): Arbetsmarknadspolitik i förändringar - Studier kring arbetsmarknadspolitikens verkningar, Stockholm 1978

STATENS OFFENTLIGA UTREDNINGAR - ARBETSDEPARTEMENTET (SOU 1996:34): Aktiv arbetsmarknadspolitik - Betänkande av arbetsmarknadspolitiska kommittén, Stockholm 1996

STATENS OFFENTLIGA UTREDNINGAR - DISKRIMINERINGSKOMMITTÉN (SOU 2006:22): En sammanhållen diskrimineringslagstiftning, Del 1, Stockholm 2006

STATENS OFFENTLIGA UTREDNINGAR (SOU 2006:115): Eftergymnasiala yrkesutbildningar - beskrivning, problem och möjligheter, Stockholm 2006

STATISTISKA CENTRALBYRÅN (HRSG.): Arbetsmarknads-statistisk årsbok 1981, Stockholm 1981

STATISTISKA CENTRALBYRÅN (HRSG.): Statistisk årsbok för Sverige 1970, Stockholm 1970

STATISTISKA CENTRALBYRÅN (HRSG.): Statistisk årsbok för Sverige 1972, Stockholm 1972

STAUB, JÜRGEN: Der Begriff der Krise in der Psychologie, in: Carla Meyer/Katja Patzel-Matern/Gerrit Jasper Schenk (Hrsg.): Krisengeschichte(n) - „Krise“ als Leitbegriff und Erzählmuster in kulturwissenschaftlicher Perspektive, Stuttgart 2013, S. 27-66

STEHR, NICO: Arbeit, Eigentum und Wissen - Zur Theorie von Wissensgesellschaften, Frankfurt/Main 1994

STEIN, MAURICE ROBERT: The Eclipse of Community - An Interpretation of American Studies, New York 1964

STEIN, VOLKER: Der Human-Potential-Index (HPI) als multiples Informationsasymmetrie-Problem, in: Zeitschrift für Management 12. Jg./2009, Nr. 4, S. 373-382

STEINBICKER, JOCHEN: Pfade in die Informationsgesellschaft - Eine historisch-komparative Analyse der Entwicklung zur Informationsgesellschaft in Europa, Weilerswist 2011

STEINER, ANDRÉ: Bundesrepublik und DDR in der Doppelkrise europäischer Industriegesellschaften. Zum sozial-ökonomischen Wandel in den 1970er-Jahren, in: Zeithistorische Forschungen, 3. Jg./2006, Heft 3, S. 342-362

STEINER, ANDRÉ: Die siebziger Jahre als Kristallisationspunkt des wirtschaftlichen Strukturwandels in West und Ost?, in: Konrad Jarausch (Hrsg.): Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte, Göttingen 2008, S. 29-48

STEINER, ANDRÉ: Abschied von der Industrie - Wirtschaftlicher Strukturwandel in West- und Ostdeutschland seit den 1960er Jahren, in: Werner Plumpe/André Steiner (Hrsg.): Der Mythos von der postindustriellen Welt - Wirtschaftlicher Strukturwandel in Deutschland 1960 bis 1990, Göttingen 2016, S. 15-54

- STEINER, VIKTOR: Kumulative Arbeitslosigkeit, in: Wirtschaft und Gesellschaft, 13. Jg./1988, Heft 1, S. 95-124
- STEINER, VIKTOR/KALTENBORN, BRUNO: Arbeitsmarktdynamik, Langzeitarbeitslosigkeit und der Beitrag zur Arbeitsmarktpolitik - Eine Strukturanalyse der westdeutschen Arbeitsmarktentwicklung seit 1980, in: Wolfgang Franz/Viktor Steiner (Hrsg.): Der westdeutsche Arbeitsmarkt im strukturellen Anpassungsprozess, Baden-Baden 1995, S. 29-64
- STEINMANN, SUSANNE: Bildung, Ausbildung und Arbeitsmarktchancen in Deutschland - Eine Studie zum Wandel der Übergänge von der Schule in das Erwerbsleben, Wiesbaden 2000
- STERN, JON: Repeat Unemployment Spells - The Effect of Unemployment Benefits on Unemployment Entry, in: Richard Bindell/Ian Walker (Hrsg.): Unemployment, Search and Labour Supply, Cambridge 1986, S. 23-43
- STEWART, THOMAS: Intellectual Capital - The New Wealth of Organizations, London 1997
- STEWART, THOMAS: Der vierte Produktionsfaktor - Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement, München 1998
- STILLE, FRANK/PREISSL, BRIGITTE/SCHUPP, JÜRGEN: Zur Dienstleistungslücke - Dienstleistungsmuster im internationalen Vergleich, Berlin 2003
- STRÄTH, BO: The Organisation of Labour Markets - Governance, Culture and Modernity in Germany, Sweden, Britain and Japan, London 1996
- STREECK, WOLFGANG: Gekaufte Zeit - Die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus, Berlin 2013
- STREECK, WOLFGANG/HILBERT, JOSEF/KEVELAER, KARL-HEINZ VON/MAIER, FRIEDRIKE/WEBER, HAJO: Steuerung und Regulierung der beruflichen Bildung - Die Rolle der Sozialpartner in der Ausbildung und beruflichen Weiterbildung in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin 1987
- STREICH, DANIEL: Wertorientiertes Personalmanagement - Theoretische Konzepte und empirische Befunde zur monetären Quantifizierung des betrieblichen Humankapitals, Frankfurt/Main 2006
- STRENGMANN-KUHN, WOLFGANG: Erwerbsverläufe in Deutschland, Großbritannien und Schweden, in: Peter Berger/Dirk Konietzka (Hrsg.): Die Erwerbsgesellschaft - Neue Ungleichheiten und Unsicherheiten, Opladen 2001, S. 159-184

STRÜKKEN, FRANK: Netzwerkmanagement - Führung in der Lernenden Organisation, in: Harald Geißler/Detlef Buhrmann/Beate Krahnmann (Hrsg.): Organisationslernen konkret, Frankfurt/Main 1998, S. 173-189

STUDT, JÜRGEN FRIEDRICH: Nachhaltigkeit in der Post Merger Integration, Wiesbaden 2008

SULLIVAN, PATRICK: Profiting from Intellectual Capital – Extracting Value from Innovation, New York 1998

SUND, BILL: Hundra år på LM. LM Ericssons verkstadklubb 1898-1998, Stockholm 1998

SUND, BILL: Arbetarskyddet på LM Ericsson i Midsommarkransen 1940-1980 - Arbetarskydds-nämnden 50 år, Helsingborg 1992

SUNDE, UWE: Humankapital als Wirtschaftsfaktor, in: Wirtschaftspolitische Blätter 1/2012, S. 93-105

SÜß, DIETMAR: Der Sieg der grauen Herren? Flexibilisierung und der Kampf um Zeit in den 1970er und 1980er Jahren, in: Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael/Thomas Schlemmer (Hrsg.): Vorgeschichte der Gegenwart - Dimensionen des Strukturbruchs nach dem Boom, Göttingen 2016, S. 109-128

SÜß, WINFRIED: Der keynesianische Traum und sein langes Ende - Sozialökonomischer Wandel und Sozialpolitik in den siebziger Jahren, in: Konrad Jarausch (Hrsg.): Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte, Göttingen 2008, S. 120-137

SÜß, WINFRIED: Massenarbeitslosigkeit, Armut und die Krise der sozialen Sicherung seit den 1970er Jahren - Großbritannien und die Bundesrepublik Deutschland im Vergleich, in: Thomas Raitzel/Thomas Schlemmer (Hrsg.): Die Rückkehr der Arbeitslosigkeit - Die Bundesrepublik Deutschland im europäischen Kontext 1973-1989, München 2009, S. 55-66

SUTCLIFFE, ANTHONY: An Economic and Social History of Western Europe since 1945, London 1996

SVEIBY, KARL-ERIK (Hrsg.): Den osynliga balansräkningarna, Stockholm 1989

SVEIBY, KARL-ERIK/LLOYD, TOM: Managing Knowhow - Add Value...by Valuing Creativity, London 1987

SVEIBY, KARL-ERIK: Wissenskapital - Das unentdeckte Vermögen. Immaterielle Unternehmenswerte aufspüren, messen und steigern, Landsberg/Lech 1998

- SVEIBY, KARL-ERIK (HRSG.): Den Nya Årsredovisningen, Stockholm 1988
- SVEIBY, KARL-ERIK SVEIBY/RISLING , ANDERS: Kunskapsföretaget- Seklets viktigaste ledarutmaning?, Malmö 1986
- SVEIBY, KARL-ERIK: Die Messung immaterieller Vermögenswerte, in: Matthias Bellmann/Helmut Krcmar/Tom Sommerlatte (Hrsg.): Praxishandbuch Wissensmanagement, Düsseldorf 2002, S. 779-808
- SVEIBY, KARL-ERIK/LLOYD, TOM: Das Management des Know-how - Führung von Beratungs-, Kreativ- und Wissensunternehmen, Frankfurt/Main 1990
- SVENSSON, TORSTEN/ÖBERG, PER OLE: Labour Market Organisations - Participation in Swedish Public Policy-Making, in: Scandinavian Political Studies, 25. Jg./2002, Nr. 4, S. 295-315
- SVERENIUS, TORSTEN: Vad hände med Sverige efter 1970? En debattbok, Stockholm 2000
- SYDOW, JÖRG: Strategische Netzwerke - Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992
- SYRING, ENRICO: Der „Historikerstreit“ und die Frage der Historisierung des Nationalsozialismus, in: Steffen Kailitz (Hrsg.): Die Gegenwart der Vergangenheit - Der „Historikerstreit“ und die deutsche Geschichtspolitik, Wiesbaden 2008
- SZÖLLÖSI-JANZE, MARGIT: Wissensgesellschaft in Deutschland - Überlegungen zur Neubestimmung der deutschen Zeitgeschichte über Verwissenschaftlichungsprozesse, in: Geschichte und Gesellschaft, 30. Jg./2004, Heft 2, S. 277-313
- SZUWART, TOBIAS: Atypische Beschäftigungsverhältnisse - Teilzeitarbeit, Mini-Jobs, Ich-AG, Leiharbeit und andere Formen in Deutschland, Hamburg 2008
- TÁLOS, EMMERICH: Atypische Beschäftigung - Verbreitung-Konsequenzen-sozialstaatliche Regelung. Ein vergleichendes Resümee, in: Emmerich Tálos (Hrsg.): Atypische Beschäftigung, Wien 1999, S. 417-468
- TÄNZLER, DIRK/KNOBLAUCH, HUBERT/SOEFFNER, HANS-GEORG (HRSG.): Zur Kritik der Wissensgesellschaft, Konstanz 2006
- TAYLOR, FREDERICK WINSLOW: The Principles of Scientific Management, London 1911
- TAYLOR, FREDERICK WINSLOW: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Paderborn 2011

- TEECE, DAVID/PISANO, GARY/SHUEN, AMY: Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 18/1997, Nr. 7, S. 509-534
- TEICHLER, ULRICH: Zum Wandel von Bildung und Ausbildung in den 70er und 80er Jahren, in: MittAB, 18. Jg./1985, Heft 2, S. 167-176
- TEICHLER, ULRICH: Hochschulbildung, in: Rudolf Tippelt/Bernhard Schmidt (Hrsg.): Handbuch Bildungsforschung, Wiesbaden 2009, S. 424-444
- TEMPLE, JONATHAN: Structural change and Europe's Golden Age, Working paper Department of Economics, University of Bristol, May 2001
- TEPPERWEIN, KURT: Krise als Chance - Wie man Krisen löst und zukünftig vermeidet, München 2005
- THEWES, GUY: Apropos... Geschichte des Großherzogtums Luxemburg, Luxemburg 2008
- THIELMANN-HOLZMAYER, CLAUDIA: Zur Aktivierung personaler Potenziale in der Bilanz, in: Personal, 53. Jg./2001, Heft 4, S. 184-185
- THIELMANN-HOLZMAYER, CLAUDIA: Das Personalvermögenskonzept als Grundlage einer zeitgemäßen und ökonomisch orientierten Personalwirtschaft, in: Michael Mroß/Claudia Thielmann-Holzmayr (Hrsg.): Zeitgemäßes Personalmanagement - Erfolgreiche Bereitstellung und Nutzung von Personalvermögen, Festschrift für Gerhard E. Ortner zum 65. Geburtstag, Wiesbaden 2005, S. 3-34
- THOMPSON, FRED/JONES, L. R.: Reinventing the Pentagon - How the New Public Management Can Bring Institutional Renewal, San Francisco 1994
- THON, MANFRED: Das Erwerbepersonenpotential in der Bundesrepublik Deutschland - Entwicklung seit 1960 und Projektion bis 2000, Nürnberg 1986
- THUN, ERIC: The Globalization of Production, in: John Ravenhill (Hrsg.): Global Political Economy, Oxford 2008, S. 346-372
- THUSMAN, JOSEPH/TRAH, GABRIELE: Part-time work in international perspective, in: International labour review, Vol. 129/1990, Nr. 1, S. 23-40
- TOMLINSON, JIM: Inventing 'Decline' - The Falling behind of the British Economy in the Postwar Years, in: English Historical Review, Vol. 49/1996, Nr. 4, S. 731-757

- TONNESEN, CHRISTIAN: Die Balanced Scorecard als Konzept für das ganzheitliche Personalcontrolling - Analyse und Gestaltungsmöglichkeiten, Stuttgart 2001
- TÖNNIES, FERDINAND: Gemeinschaft und Gesellschaft, Kiel 1887
- TÖPFER, ARMIN: Plötzliche Unternehmenskrisen - Gefahr oder Chance. Grundlagen des Krisenmanagements, Praxisfälle, Grundsätze zur Krisenvorsorge, Neuwied 1999
- TÖPFER, ARMIN: Corporate Universities als Intellectual Capital, in: Personalwirtschaft, Vol. 26/1999, Nr. 7, S. 32-37
- TOURAINE, ALAIN: Die postindustrielle Gesellschaft, Frankfurt/Main 1972
- TRAUSCH, GILBERT: Histoire du Luxembourg - Le destin européen d'un «petit pays», Toulouse 2002
- TREMPER, UDO: Grundzüge betrieblicher Bildungsarbeit in Lernenden Organisationen - Integration von Qualifizierung und Bildung am Beispiel des Gruppenlernens, Diss. Technische Universität Berlin, Berlin 2000
- TROMMSDORFF, GIESELA: Das Sozio-Ökonomische Panel (SOEP) - Gewinn für interdisziplinäre und psychologische Forschung, in: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.): SOEP-papers Nr. 99, Berlin 2008
- TURNER, ALWYN: Crisis? What Crisis? Britain in the 1970s, London 2009
- ULRICH, DAVE/LAKE, DALE: Organizational Capability - Creating Competitive Advantage, in: Academy of Management Executive, Vol. 5/1991, Nr. 1, S. 77-92
- VAHS, DIETMAR: Organisation - Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, Stuttgart 2003
- VAKILIFARD, HAMIDREZA/RASOULI, MASOUMEH SADAT: The Relationship between Intellectual Capital and Income Smoothing and Stock Returns, Theran 2013
- VIDMAR, SILVIA: Atypische Beschäftigung in Schweden, in: Emmerich Tálos (Hrsg.): Atypische Beschäftigung, Wien 1999, S. 314-335
- VIERHAUS, RUDOLF: Krisen, in: Stefan Jordan (Hrsg.): Lexikon Geschichtswissenschaft - Hundert Grundbegriffe, Stuttgart 2002, S. 193-197

VIERHAUS, RUDOLF: Vergangenheit als Geschichte - Studien zum 19. und 20. Jahrhundert, Göttingen 2003

VLOEBERGHES, DANIËL: Human Resource Management - Visie, strategieën en toepassingen, Leuven 1989

VOEGEL, SANDRA ARIANE: Organisation im Wandel - Methodologische und methodische Rekonstruktion der Veränderung von Organisationen und deren Implikationen für geplante organisatorische Veränderungen, Diss. Universität St. Gallen, St. Gallen 2011

VOGEL, JAKOB: Von der Wissenschafts- zur Wissensgeschichte - Für eine Historisierung der „Wissensgesellschaft“ in Deutschland, in: Geschichte und Gesellschaft, 30. Jg./2004, Heft 4, S. 639-660

VORGT, BRITTA: „Wir gehören zur Familie“ - Das Unternehmensleitbild der Siemens AG anhand der Selbstdarstellung, Marburg 2005

WAARA, LENNART: Den statliga företagssektorns expansion - Orsaker till förstatliganden i ett historiskt och internationellt perspektiv, Stockholm 1980

WÄCHTER, HARTMUT: Mitbestimmung als Rahmenbedingung personalpolitischer Maßnahmen, in: Wolfgang Elšik/Wolfgang Mayrhofer (Hrsg.): Strategische Personalpolitik, Festschrift für Prof. Dr. Dudo von Eckardstein, München 1999, S. 87-101

WAGNER, ANDREAS: Sanierung und Restrukturierung bei Familienunternehmen - Instrumente und Maßnahmen zur Krisenbekämpfung, Hamburg 2004

WAGNER, DIETER: Organisation, Führung und Personalmanagement - Neue Perspektiven durch Flexibilisierung und Individualisierung, Freiburg i. Br. 1980

WAGNER, FRED (HRSG.): Gabler Versicherungslexikon, Stichwort: Humankapitalansatz, S. 414

WALLACHER, JOHANNES: Das soziale Kapital, in: Stimmen der Zeit, 219. Jg./2001, Nr. 5, S. 306-318

WALLAT, HENDRIK: Das Bewusstsein der Krise - Marx, Nietzsche und die Emanzipation des Nichtidentischen in der politischen Theorie, Bielefeld 2009

WALTER, ROLF: Geschichte der Arbeitsmärkte - Einführung, in: Rolf Walter (Hrsg.): Geschichte der Arbeitsmärkte - Erträge der 22. Arbeitstagung der Gesellschaft für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 11. bis 14. April 2007 in Wien, Stuttgart 2009, S. 7-11

WALTER, UTA/MÜNCH, ECKHARD/BADURA, BERNHARD: Betriebliches Gesundheitsmanagement - Eine Investition in das Sozial- und Humankapital, in: WSI Mitteilungen, 55. Jg./2002, Nr. 9, S. 532-538

WALTER-BUSCH, EMIL: Das Auge der Firma - Mayos Hawthorne-Experimente und die Harvard Business School, 1900–1960, Stuttgart 1989

WALWEI, ULRICH: Strategien für mehr Beschäftigung und weniger Arbeitslosigkeit. Internationale Erfahrungen und ihre Übertragbarkeit in Deutschland, in: Gert Schmidt (Hrsg.): Kein Ende der Arbeitsgesellschaft. Arbeit, Gesellschaft und Subjekt im Globalisierungsprozess, Berlin 1999, S. 45-67

WALWEI, ULRICH/KONLE-SEIDL, REGINA/ULLMANN, HANS: Atypische Beschäftigungsformen und Arbeitszeiten im EG-Vergleich, in: Ulrich Walwei/Heinz Werner (Hrsg.): Beschäftigungsaspekte und soziale Frage des EG-Binnenmarktes, Nürnberg 1991, S. 30-71

WALWEI, ULRICH/WERNER, HEINZ: Entwicklung der Teilzeitbeschäftigung im internationalen Vergleich - Ursachen, Arbeitsmarkteffekte und Konsequenzen, in: MittAB, 28. Jg./1995, Nr. 3, S. 365-382

WARSEWA, GÜNTER/OSTERLAND, MARTIN/WAHSNER, RODERICH: Zwischen Sparzwang und sozialer Verantwortung - Normalarbeit und abweichende Beschäftigung in der kommunalen Personalpolitik der 80er Jahre, Weinheim 1996

WEBER, MAX: Grundriss der Sozialökonomie, Tübingen 1922

WEBER, MAX: Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen 1980

WEBER, PHILIPP: Krisenmanagement, Bern 1980

WEIHER, SIGFRID VON/GOETZELER, HERBERT: Weg und Wirken der Siemens - Werke im Fortschritt der Elektrotechnik 1847-1980, Wiesbaden 1981

WEIB, ANDREAS: Einführung - Theoretische Zugänge zur Krise, in: Thomas Mergel (Hrsg.): Krisen verstehen - Historische und kulturwissenschaftliche Annäherungen, Frankfurt/Main 2012, S. 25-27

WELGE, MARTIN: Profit-Center-Organisation, Wiesbaden 1975

WELGE, MARTIN/AL-LAHAM, ANDREAS: Strategisches Management - Grundlagen-Prozess-Implementierung, Wiesbaden 2007

- WENDT, SIEGFRIED: Geschichte der Volkswirtschaftslehre, Berlin 1968
- WERNERFELT, BIRGER: A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 5/1984, Nr. 2, S. 171-180
- WERDING, MARTIN: Einbahnstraße in die Beschäftigungskrise - Arbeitsmarktenwicklung und Arbeitsmarktinstitutionen in den OECD-Staaten seit 1960, in: Thomas Raithel/Thomas Schlemmer (Hrsg.): Die Rückkehr der Arbeitslosigkeit - Die Bundesrepublik Deutschland im europäischen Kontext 1973 bis 1989, München 2009, S. 23-36
- WETCKE, HANS HERMANN (HRSG.): Siemens Industrial Design - 100 Jahre Kontinuität im Wandel, Ostfildern 2006
- WHITELEY, PAUL: Economic Growth and Social Capital, Political Studies, Vol. 48/2000, Issue 3, S. 443-466
- WHYTE, WILLIAM: The Organization Man, New York 1956
- WIESELHUBER, NORBERT: Handbuch Lernende Organisation – Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen, Wiesbaden 1997
- WILHARM, IRMGARD: Deutsche Geschichte 1962-1983, Bd. 2, Frankfurt/Main 1985
- WILLIAMS, MITCHELL: Is a Company's Intellectual Capital Performance and Intellectual Capital Disclosure Practices Related? Evidence from Publicly Listed Companies from the FTSE 100, Paper presented at McMasters Intellectual Capital Conference, Toronto 2001
- WILLKE, HELMUT: Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart 1998
- WILLKE, HELMUT: Systemtheorie I: Grundlagen - Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, Jena 1993
- WINKELMANN, RAINER/ZIMMERMANN, KLAUS: Is Job Stability Declining in Germany? Evidence from Count Data Models, in: Applied Economics, Vol. 30/1998, Issue 11, S. 1413-1420
- WIRSCHING, ANDREAS: Erwerbsbiographien und Privatheitsformen - Die Entstandardisierung von Lebensläufen, in: Thomas Raithel/Andreas Rödder/Andreas Wirsching: Auf dem Weg in die Moderne? Die Bundesrepublik Deutschland in den siebziger und achtziger Jahren, München 2009, S. 83-97

WIRSCHING, ANDREAS: Konsum statt Arbeit? Zum Wandel von Individualität in der modernen Massengesellschaft, in: Vierteljahreshefte für Zeitgeschichte, 57. Jg./2009, Heft 2, S. 171-199

WITTE, EBERHARD: Die Unternehmenskrise - Anfang vom Ende oder Neubeginn?, in: Rudolf Bratschitsch/Wolfgang Schnellinger (Hrsg.): Unternehmenskrisen - Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung. Bericht über die Pfingsttagung in Innsbruck, Stuttgart 1979, S. 7-24

WITTKER, VOLKER: Wie entstand industrielle Massenproduktion? Die diskontinuierliche Entwicklung der deutschen Elektroindustrie von den Anfängen der „großen Industrie“ bis zur Entfaltung des Fordismus (1880-1975), Berlin 1996

WÖHE, GÜNTER/DÖRING, ULRICH: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 2008

WOLFF, HEIMFRIED: Potenziale und Dimensionen der Wissensgesellschaft - Ergebnisse aus dem „Wissens-Delphi“, in: Bernhard von Rosenblatt (Hrsg.): Bildung in der Wissensgesellschaft, Münster 1999, S. 11-18

WOLFRAM, EDGAR: Die gegläuckte Demokratie - Geschichte der Bundesrepublik Deutschland von ihren Anfängen bis zur Gegenwart, Stuttgart 2006

WOOD, DOUGLAS: Men registering as unemployed in 1978 - A longitudinal study, DHSS cohort study of unemployed men, Working paper No. 1, London 1982

WOODWARD, NICHOLAS: The Search for Economic Stability - Western Europe since 1945, in: Max-Stephan Schulze (Hrsg.): Western Europe - Economic and Social Change since 1945, New York 1999, S. 63-80

WRIGHT, PATRICK/McMAHAN, GARY/McWILLIAMS, ABIGAIL: Human Resources and Sustained Competitive Advantage - A Resource-based Perspective, in: International Journal of Human Resource Management, Vol. 5/1994, Issue 2, S. 301-326

WUCKNITZ, UWE: Handbuch Personalbewertung, Stuttgart 2002

WUNDERER, ROLF: Führung und Zusammenarbeit - Eine unternehmerische Führungslehre, München 2011, S. 228

ZAHN, ERICH: Strategische Planung zur Steuerung der langfristigen Unternehmensentwicklung, Berlin 1979

ZAHN, ERICH (HRSG.): Technologie- und Innovationsmanagement, Berlin 1986

ZAHN, ERICH: Modellierung von Logistikketten - Eine Entscheidungshilfe für die Gestaltung von Logistiksystemen, in: Hans-Christian Pfohl (Hrsg.): Management der Logistikkette - Kosten-senkung-Leistungssteigerung-Erfolgspotential, Berlin 1994, S. 35-72

ZAHN, ERICH: Strategische Erneuerung für den globalen Wettbewerb, in: Erich Zahn (Hrsg.): Strategische Erneuerung für den globalen Wettbewerb, Stuttgart 1996, S. 1-29

ZAK, PETER/KNACK, STEVEN: Trust and Growth, Economic Journal, Vol. 111/2001, Issue 470, S. 295-321

ZERCHE, JÜRGEN/SCHÖNIG, WERNER/KLINGENBERGER, DAVID: Arbeitsmarktpolitik und -theorie, München/Wien 2000

ZETTERGREN, GÖRAN: Naturligt hög arbetslöshet? Om sambandet mellan politik och jämviktsarbetslöshet, Stockholm 2010

ZIEMANN, BENJAMIN: Sozialgeschichte und empirische Sozialforschung, in: Pascal Maeder/Babara Lüthi/Thomas Mergel (Hrsg.): Wozu noch Sozialgeschichte? Eine Disziplin im Umbruch, Göttingen 2012, S. 131-149

ZÖBL, DOROTHEA: Siemens in Berlin - Spaziergänge durch die Geschichte der Elektrifizierung, Berlin 2015

ZVEI (HRSG.): Statistischer Bericht 1948/49-1956, Frankfurt/Main 1957

ZVEI (HRSG.): Die westdeutsche Elektroindustrie, Statistischer Bericht 1957-1970, Frankfurt/Main 1971

ZWEIGENHAFT, RICHARD: Accumulation of Cultural and Social Capital - The Differing College Careers of Prep School and Public-School Graduates, in: Sociological Spectrum, Nr. 13/1993, Heft 3, S. 365-376

Internetartikel

BBC NEWS vom 16. Mai 2003, Link: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/3032925.stm> (Stand 11.2016)

DANNENBAUM, THOMAS: Krise des Regierens in den 1970er Jahren? Deutsche und westeuropäische Perspektiven, Tagung der wissenschaftlichen Nachwuchsgruppe der Volkswagenstiftung „Regieren im 20. Jahrhundert“ am Seminar für Zeitgeschichte Tübingen, 13.-14.10.2005, Link: <http://www.h-net.org/reviews/showrev.php?id=26985> (Stand 11.2016)

DANYEL, JÜRGEN: Zeitgeschichte der Informationsgesellschaft, in: Zeithistorische Forschungen, Online-Ausgabe Nr. 9/2012, Heft 2, Link: <http://www.zeithistorische-forschungen.de/2-2012/id=4441> (Stand 11.2016)

EUROPÄISCHEN UNION (HRSG.): EU - Teilzeitrichtlinie 97/81/EG vom 15. Dezember 1997: Link: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31997L0081:DE:HTML> (Stand 11.2016)

FUCHSHUBER, THORSTEN: Tagungsbericht - Staat, Gesellschaft und Demokratisierung - Luxemburg im kurzen 20. Jahrhundert, 27.-29.11.2014 in Luxembourg, in: H-Soz-Kult, Link: <http://www.hsozkult.de/event/id/termine-26265> (Stand 11.2016)

GALLIE, DUNCAN/PAUGAM, SERGE (HRSG.): The Employment Precarity, Unemployment and Social Exclusion Research Programme (EPUSE), CORDIS Forschungs- und Entwicklungsinformationsdienst der Europäischen Gemeinschaft, Brüssel 2005, Link: http://cordis.europa.eu/publication/rcn/6640_de.html (Stand 11.2016)

GROßE-KRACHT, KLAUS: Debatte - Der Historikerstreit, in: Docupedia-Zeitgeschichte, 11.01.2010, Link: <https://docupedia.de/zg/Historikerstreit> (Stand 11.2016)

HACHTMANN, RÜDIGER: Fordismus, Docupedia-Zeitgeschichte, Link: <http://docupedia.de/zg/Fordismus?oldid=106347> (Stand 11.2016)

HARTOG, JOOP: Behind the veil of human capital, OECDObserver, Nr. 215/1999, online: http://www.oecdobserver.org/news/archivestory.php/aid/2746/Human_capital_.html (Stand 11.2016)

HORDT, ARNE: Tagungsbericht Historikertag 2014, Sektion: Ein verlorenes Jahrzehnt? Die 1970er-Jahre in Frankreich und Großbritannien, 23.-26.09.2014 Göttingen, in: H-Soz-Kult 20.10.2014, Link: <http://www.hsozkult.de/conferencereport/id/tagungsberichte-5644> (Stand 11.2016)

HUGHES, STUART: The greatest motivational poster ever?, in: BBC news 4 February 2009, Link: http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/magazine/7869458.stm (Stand 11.2016)

KARLA, ANNA: Bericht zum Historikertag 2014, Westeuropa im 20. Jahrhundert, in: H-Soz-Kult vom 30.01.2015, Link: <http://www.hsozkult.de/debate/id/diskussionen-2607> (Stand 11.2016)

KAELBLE, HARTMUT: Historischer Vergleich, in: Docupedia-Zeitgeschichte, 14.08.2012, Link: https://docupedia.de/zg/Historischer_Vergleich (Stand 11.2016).

KLEßMANN, CHRISTOPH/RUCHNIEWICZ, KRZYSZTOF/ECKERT, RAINER/FRANÇOIS, ETIENNE/GILCHER-HOLTEY, INGRID: Die 1970er-Jahre in Geschichte und Gegenwart, in: Zeithistorische Forschungen, Online-Ausgabe, 3/2006, H. 3, Link: <http://www.zeithistorische-forschungen.de/3-2006/id=4897> (Stand 11.2016)

KREIS, REINHILD: Tagungsbericht Historikertag 2014, Sektion: Gewinner und Verlierer „Nach dem Boom“ in Westeuropa, 23.09.-26.09.2014 Göttingen, in: H-Soz-Kult 20.10.2014, Link: <http://www.hsozkult.de/conferencereport/id/tagungsberichte-5631> (Stand 11.2016)

KREMP, WERNER: Tagungsbericht „Frankreich, Deutschland und die USA in den ‚langen 1960er Jahren‘ - Ein transatlantisches Dreiecksverhältnis“, 30.05.2013-02.06.2013 in Saarbrücken, in: H-Soz-Kult, Link: <http://www.hsozkult.de/event/id/termine-21198> (Stand 11.2016)

KUCHENBUCH, DAVID: Tagungsbericht zur Veranstaltung des Zentrums für Zeithistorische Forschung in Potsdam „Entgrenzung, Pluralisierung und Identitätsbestimmung. Herausforderungen der Zeitgeschichte in der Welt der Sozialwissenschaften“ (25.-27.02.2016), Link: www.hsozkult.de/conferencereport/id/tagungsberichte-6512 (Stand 11.2016)

MARX, CHRISTIAN: Tagungsbericht - Vorgeschichte der Gegenwart. Dimensionen des Strukturbruchs nach dem Boom, 27.-29.06.2013 München, in: H-Soz-Kult, Link: <http://www.hsozkult.de/conferencereport/id/tagungsberichte-4980> (Stand 11.2016)

METZNER, INA: Krisen als Normalität? Wahrnehmungen und Reaktionen seit 1945, Zentrum für Zeithistorische Forschung, 11. Doktorandenforum vom 16.-17.01.2014 in Potsdam, Link: www.hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/tagungsberichte/id=5343&view=pdf (Stand 11.2016)

MIARD-DELACROIX, HÉLÈNE: Zwischen Bewegung und Versteifung. Frankreich in der 1970er Jahren, Tagungsbericht Historikertag 2014, Sektion: Ein verlorenes Jahrzehnt? Die 1970er-Jahre in Frankreich und Großbritannien, 23.-26.09.2014 Göttingen, in: H-Soz-Kult 20.10.2014, Link: <http://www.hsozkult.de/conferencereport/id/tagungsberichte-5644> (Stand 11.2016)

OECD (HRSG.): Langzeitarbeitslose, Link: <http://www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264125476-de/07/02/02/index.html?contentType=&itemId=%2Fcontent%2Fchapter%2F9789264125469-65-de&mimeType=text%2Fhtml&containerItemId=%2Fcontent%2Fserial%2F23073764&accessItemIds=> (Stand 11.2016)

OEVERMANN, ULRICH: Klinische Soziologie - Konzeptualisierung, Begründung, Berufspraxis und Ausbildung, 1990, S. 15, Link: <http://userpage.fu-berlin.de/vogd/KlinischeSoziologie.pdf> (Stand 11.2016)

RAPHAEL, LUTZ: Rezension zu Bernhard Dietz/Christoph Neumaier/Andreas Rödder (Hrsg.): Gab es den Wertewandel? Neue Forschungen zum gesellschaftlich-kulturellen Wandel seit den 1960er Jahren. München 2014 , in: H-Soz-Kult vom 18.07.2014, Link: www.hsozkult.de/publicationreview/id/rezbuecher-21648 (Stand 11.2016)

REINECKE, CHRISTIANE: Wissensgesellschaft und Informationsgesellschaft, Docupedia-Zeitgeschichte, Link: <https://docupedia.de/zg/Wissensgesellschaft> (Stand 11.2016)

SENG, SEBASTIAN: Tagungsbericht „Wertewandel in Wirtschaft und Arbeitswelt? Arbeit, Leistung und Führung in den 1970er und 1980er Jahren in der Bundesrepublik Deutschland“, 26.03.2015-28.03.2015 Mainz, in: H-Soz-Kult, Link: <http://www.hsozkult.de/conferencereport/id/tagungsberichte-6004> (Stand 11.2016)

SKATTEVERKET: Schwedische Finanz- und Steuerverwaltung, Link: <http://www.skattewerket.se> (Stand 11.2016)

SPRINGER GABLER VERLAG (HRSG.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Arbeitslose, Link: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57714/arbeitslose-v11.html> (Stand 11.2016)

SPRINGER GABLER VERLAG (HRSG.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Arbeitslosigkeit, Link: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55462/arbeitslosigkeit-v14.html> (Stand 11.2016)

SPRINGER GABLER VERLAG (HRSG.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Betriebswirtschaftslehre (BWL), Link: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2692/betriebswirtschaftslehre-bwl-v9.html> (Stand 11.2016)

SPRINGER GABLER VERLAG (HRSG.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Goodwill, Link: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/84406/goodwill-v7.html> (Stand 11.2016)

SPRINGER GABLER VERLAG (HRSG.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Humanisierung der Arbeit, Link: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55074/humanisierung-der-arbeit-v9.html> (Stand 11.2016)

SPRINGER GABLER VERLAG (HRSG.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Humankapital, Link: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54658/humankapital-v9.html> (Stand 11.2016)

SPRINGER GABLER VERLAG (HRSG.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Human Relations, Link: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78124/human-relations-v4.html> (Stand 11.2016)

SPRINGER GABLER VERLAG (HRSG.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Neue Wachstumstheorie, Link: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54791/neue-wachstumstheorie-v9.html> (Stand 11.2016)

SPRINGER GABLER VERLAG (HRSG.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Profitcenter, Link: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/14482/profitcenter-v7.html> (Stand 11.2016)

SPRINGER GABLER VERLAG (HRSG.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Stille Reserve, Link: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/56978/stille-reserve-v2.html> (Stand 11.2016)

SVEIBY, KARL-ERIK: Methods for Measuring Intangible Assets, 2010, Link: <http://www.sveiby.com/files/pdf/intangiblemethods.pdf> (Stand 11.2016)

UK NATIONAL STATISTICS: <http://www.ons.gov.uk/ons/rel/lms/labour-market-statistics/august-2012/index-of-data-tables.html#tab-Summary-tables> (Stand 11.2016)

WOLF, JOHANNA: Tagungsbericht „Arbeitnehmerinteressen in Krisenzeiten: 1929-1973/74-2008ff.“, 15.-16.06.2012 Berlin, in: H-Soz-Kult, Link: <http://www.hsozkult.de/conferencereport/id/tagungsberichte-4595> (Stand 11.2016)

YOUGOVPSYCHONOMICS: Human-Potential-Index (HPI) - Neues Rating-Instrument zur Messung und Steuerung des Human-Capital-Managements im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Präsentation 2009, Link: [http:// http://cdn.yougov.com/de-pdf/Vorstellung%20Human%20Potential%20Index.pdf](http://cdn.yougov.com/de-pdf/Vorstellung%20Human%20Potential%20Index.pdf) (Stand 11.2016)

ZESSIN, PHILIPP: Tagungsbericht „Les trentes glorieuses“ - Wirtschaftlicher Boom, Fortschritts-optimismus und gesellschaftlicher Aufbruch 1950-1975, Konferenz 27.-28.05.2005 in Bielefeld, Link: <http://www.hsozkult.de/conferencereport/id/tagungsberichte-817> (Stand 11.2016)

Zeitungsartikel

BÖBENECKER, HERMANN: Auch Siemens zeigt Wirkung. Ein Jahr Kaske, in: Die ZEIT vom 22. Januar 1982, Nr. 4, S. 20

BRUMMER, ALEX: Lord Weinstock - Britain's premier industrialist for three decades, he built a world-class manufacturing empire with efficiency and passion, in: The Guardian, 24. July

2002, Link: <http://www.guardian.co.uk/news/2002/jul/24/guardianobituaries.alexbrummer>
(Stand 11.2016)

BUCERIUS, GERD: Eine vergessene Minderheit. Intelligenzquotient und Arbeitslosigkeit - Die Technik zerstört die Arbeitsplätze für Ungelernte, in: Die ZEIT vom 7. Oktober 1977, Nr. 41, S. 30

KEMMER, HEINZ-GÜNTER: In den Fußstapfen der Scheiche in: Die ZEIT vom 10. Januar 1975, Nr. 3, S. 25

KÖHLER, EKKEHARD: Freiheit für die Wechselkurse, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 9. Mai 2011, Nr. 107, S. 12

MEHNERT, SIEGFRIED/RICKELMANN, RICHARD: „Auch ein gerüttelt Maß an Dummheiten“ - Siemens Generaldirektor Bernhard Plettner über die Politik multinationaler Konzerne, in: Der Spiegel, Nr. 39/1973, S. 36

NÖCKER, RALF: Was sind Ihre Leute wert?, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 9. Februar 2007; Link: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/humankapital-was-sind-ihre-leute-wert-1412299.html> (Stand 11.2016)

NÜTZENADEL, ALEXANDER: Wirtschaftswissenschaften - Blind für den Absturz der Märkte, in: Der Tagesspiegel vom 19. September 2011

ROGNERUD, KNUT KAINZ: En hjärna inte många lyssnar på, in: Dagens nyheter vom 22. Dezember 2003, Link: <http://www.dn.se/ekonomi/en-hjarna-inte-manga-lyssnar-pa/> (Stand 11.2016)

o.V.: Palms version stämmer, in: Svenska Dagbladet vom 19. Juli 1974

o.V.: Ingen styrd på LM Ericsson, in: Svenska Dagbladet vom 6. August 1974

o.V.: Es wächst zu wenig nach, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 25. Juli 1977

o.V.: Mehr Mädchen sollen Ingenieur werden, in: Süddeutsche Zeitung vom 13. August 1980

o.V.: Der neue Mann von Siemens startet bei rauherem Wellengang, in: Süddeutsche Zeitung vom 5. Februar 1981

o.V.: Kurzarbeit steigt sprunghaft an, in: Süddeutsche Zeitung vom 18. August 1981

o.V.: Siemens setzt auf das integrierte Büro. Im Konzern wird gestrafft, in: Süddeutsche Zeitung vom 20. November 1981

o.V.: Personalabbau auf die sanfte Art. Siemens bietet flexible Übergänge, in: Süddeutsche Zeitung vom 5. August 1983

STEWART, THOMAS: Brainpower - Intellectual Capital Is Becoming Corporate America's Most Valuable Asset and Can Be Its Sharpest Competitive Weapon, in: Fortune vom 3 Juni 1991, S. 44, Link: http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1991/06/03/75096/index.htm (Stand 11.2016)

WALKO, JOHN: Simpson upbeat over a new culture at GEC, in: Electronics Times, 13. Juli 1998, Link: http://findarticles.com/p/articles/mi_m0WVI/is_1998_July_13/ai_50175773/ (Stand 11.2016)

Datenbanken

ILO-DATENBANK

OECD-DATENBANK

Quellenverzeichnis

Archiv Telefonaktiebolaget LM Ericsson (LME-Archiv), Centrum för Näringslivshistoria (CfN), Stockholm-Bromma

Kotakten (digitalisiert, online unter: <http://www.ericssonhistory.com/sources/Contact-Kotakten/>)

Annual reports/Jahresberichte (digitalisiert: online unter: <http://www.ericssonhistory.com/sources/Annual-reports/>)

Signatur	Titel	Zeitraum
202-139	Idédebatter HF-nämnden (1971-11-15, 1973-10-15, 1975-04-23)	1971-1975
202-140	Centrala samarbetsnämnden	1972-1975
202-82	Styrelserepresentation för anställda	1973-1976
A.1:38 - A.1.53	Bolagstämmoprotokoll	1961-1989
A.3:1	Företagsnämnds protokoll	1948-1969
A.3:2	Företagsnämnds protokoll	1969-1976
A.3:3	Företagsnämnds protokoll	1977-1983
A.3:4	Koncernföretagsnämndens/Koncernrådets protokoll	1979-1988
A.3:5	Koncernföretagsnämndens/Koncernrådets protokoll	1988-1991
A.3:6	Koncernföretagsnämndens/Koncernrådets förstärkta protokoll	1976-1977
A.3:7	Koncernföretagsnämndens/Koncernrådets arbetsutskotts protokoll	1975-1980
A.3:8	Koncernföretagsnämndens/Koncernrådets arbetsutskotts protokoll	1987-1994
A.3:9	MBL-protokoll	1988-1990
A.3:12	LME ekonomiekommitté	1978-1994
A.4:4	Protokoll från informationssammanträden	1970-1975
B.2a:12	Meddelanden från företagsnämnden	1961-1969
B.3a:111 - B.3a:137	The LME Review	1961-1984
B.3b:21 - B.3b:38	Ericsson Technics	1961-1978
B.3d:5 - B.3d:6	Kotakten	1961-1970

D.1e:3 - D.1e:4	Övertidsjournaler	1949-1963
E.1ca:10	LM Ericsson Data AB. Bolagsstämmo- och styrelseprotokoll	1934-1970
F.2a:13 - F.2a:14	Organisationsplaner	1978
F.4d:1 - F.4d:2	Handlingar rörande förslagsverksamhet	1983-1989
F.2b:35 - F.2b:44	Organisationsmeddelanden (Del 1 + Del 2)	1969-1974
F.4d:1 - F.4d:2	Handlingar rörande förslagsverksamhet	1983-1989
F.5b:92 - F.5b:93	Björn Lundvalls Handlingar	1970-1977
F.5c	Björn Svedbergs Handlingar	1977-1990

Archiv The General Electric Company plc/Marconi plc (MS Marconi), Bodleian Library, University of Oxford

Signatur	Titel	Zeitraum
MS Marconi 1773	The Company - formation	1956-1963
MS Marconi 1774	The Company - history of the English Electric Company	1952-1965
MS Marconi 3256	Directors Minute Book No. 9	1950-1955
MS Marconi 3257	Directors Minute Book No. 10	1955-1960
MS Marconi 3258	Directors Minute Book No. 11	1960-1964
MS Marconi 3259	Transfer Committee Minute Book	1935-1965
MS Marconi 3260	Finance Committee Minute Book	1958-1961
MS Marconi 3261	Finance Committee Minute Book	1961-1962
MS Marconi 3269	Miscellaneous meeting papers for shareholders	1970-1999
MS Marconi 3281-3285	Statements of Accounts	1915-2002
MS Marconi 3301	Papers concerning possible amalgamations with other companies	1928-1929, 1960
MS Marconi 3302	Papers concerning the merger with AEI	1967-1968
MS Marconi 3303	Investment reports relating to the merger with AEI	1967-1968
MS Marconi 3304	Papers concerning the merger between GEC-AEI and English Electric	1968

MS Marconi 3305	Press releases and cuttings relating to the mergers with AEI and English Electric	1967-1969
MS Marconi 3306	Papers concerning Joint Consultative Committee meetings with unions about the mergers with AEI and English Electric, and subsequent reorganisations and closures	1969-1981
MS Marconi 3307	Papers concerning the takeover of Avery	1977-1979
MS Marconi 3308	Press cuttings relating to the takeover of Avery	1978-1980
MS Marconi 3310	Documents concerning an unsuccessful proposed takeover of Plessey	1985-1986
MS Marconi 3311	Press releases and cuttings relating to an unsuccessful proposed takeover of Plessey	1985-1986
MS Marconi 3312	Press releases and cuttings relating to an unsuccessful proposed takeover of Plessey	1985-1986
MS Marconi 3313	Documents and meeting papers relating to the takeover of Plessey by GEC and Siemens	1989
MS Marconi 3314	Press cuttings relating to the takeover of Plessey by GEC and Siemens	1988-1989
MS Marconi 3315	Staff notices and memoranda about the (unsuccessful) 1986 and (successful) 1989 takeovers of Plessey	1985-1989
MS Marconi 3316	Papers concerning other takeovers and attempted take-overs	1974-1979
MS Marconi 3317	Papers concerning other takeovers and attempted take-overs	1980-1985
MS Marconi 3319	Documents relating to the disposal of Marconi Electronic Systems to British Aerospace	1998-1999
MS Marconi 3320-3324	General administrative records - Internal memoranda	1968-1999
MS Marconi 3325	Correspondence of Lord Aldington, predominantly with or concerning directors of GEC	1965-1984
MS Marconi 3326	Correspondence files of Lord Weinstock	1981-1991
MS Marconi 3401	Deeds and papers relating to pension trusts and pensions	1945-1986
MS Marconi 3431-3433	Papers concerning announcements of interim results and of profits and dividends	1975-1994

MS Marconi 3434	Financial reports GEC	1970-1999
MS Marconi 3435	Company and staff organisation charts and lists	1969-1999
MS Marconi 3436	Staff directories	1969-99
MS Marconi 3437	Staff handbooks and guidance	1935-1999
MS Marconi 3438	Marconi Technology Centres employee handbook	2000
MS Marconi 3439	Staff surveys	1980-2000
MS Marconi 3440	Papers relating to staff recruitment and training	1941-1983
MS Marconi 3441	Brochures on graduate vacancies, opportunities and sponsorships, and on other career-related topics	1974-1985
MS Marconi 3442	Brochures on graduate vacancies, opportunities and sponsorships, and on other career-related topics	1987-1999
MS Marconi 3443	Dunchurch College of Management general and course brochures and newsletters	1984-1998
MS Marconi 3444-3445	Dunchurch General Management and Senior Programmes course papers	1987-1995
MS Marconi 3447	Papers concerning the Nelson Gold Medal	1991-1996
MS Marconi 3449-3450	The Magnetism Club	1932-1978
MS Marconi 3451	Witton Senior Club	1952-1973
MS Marconi 3452-3455	GEC Overseas Club	1940-2000
MS Marconi 3456	Research GEC Social and Athletic Club papers	1928-1953
MS Marconi 3457	Research GEC Social and Athletic Club papers	1944
MS Marconi 3458	Papers concerning other staff organisations and social events	1919-1998
MS Marconi 3462	Biographical papers relating to Sir Hugo Hirst	1922-1943
MS Marconi 3462-3465	Biographical papers and memorabilia relating to Sir Harry Railing	1947-1963
MS Marconi 3467-3471	Biographical papers on staff and directors	1948-2001
MS Marconi 3498-3511	Staff magazine GEC: TOPIC - The GEC Newspaper	1968-1998

MS Marconi 3546-3583	GEC Journal	1930-1983
MS Marconi 3830-3864	General press cuttings	1959-2002
MS Marconi 3892	Drafts of a history of the GEC for its centenary, with related correspondence	1983
MS Marconi 3893	Draft of a history of GEC by Ronald W. Clark, with related correspondence	1985
MS Marconi 3894	Copy of an unpublished history, 'GEC: A Brief History 1932-1990: The Athletic Years', by B.C. Nielsen	1996
MS Marconi 3896	Presentations on the history of GEC by A.J. Walkden	1995-1996
MS Marconi 3902-3905	Miscellaneous papers concerning historical matters	1950-2000
MS Marconi 3906	Miscellaneous copy documents relating to the GEC	1990-2000
MS Marconi 3912	Papers relating to GEC's centenary	1983-1986
MS Marconi 567-571	Balance sheets and accounts	1965-1970
MS Marconi 591	Miscellaneous accounts and related correspondence	1966-1973
MS Marconi 592	Sheets summarising financial information about the company	1985
MS Marconi 657	Staff and company organisation charts and notices	1971-1999
MS Marconi 658	Miscellaneous papers concerning staff	1928-1982
MS Marconi 659	Correspondence and papers about long service awards	1971-1994
MS Marconi 661	Staff manuals, handbooks and guidance	1912-1999
MS Marconi 663	Booklets and papers relating to pension schemes and other staff benefits	1914-1998
MS Marconi 673	Brochures and other papers about recruitment, apprenticeship and careers	1953-1998
MS Marconi 680	Papers concerning staff organisations	1924-1997
MS Marconi 714-720	Marconi - companies and their people, Staff magazine	1963-1970
MS Marconi 721	The Marconi Companies and Their People - Contents lists	1950-1970

MS Marconi 722	Marconi News	1967-1971
MS Marconi 723	Marconi Avonics News	1979-1991

Siemens-Archiv (SAA = Siemens Archiv Akten), Siemens AG, München

Jahresabschlüsse, diverse Jahrgänge

Siemens Mitteilungen, div. Jahrgänge

Signatur	Titel	Zeitraum
10575	Protokolle der Besprechungen zwischen Werksleitung, Personalabteilung und Betriebsrat	1971-1973
10583	Beschäftigung von Ausländern bei Siemens Berlin	1965-1984
10586	Beschäftigung von Ausländern bei Siemens Berlin	1959-1965
10589	Jahresberichte 1976/77 bis 1978/79 des Zentralbereichs Personal	1977-1979
10593	Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen	1977
10594	Bericht über ZP-Tagung 17./18.10.1978	1978
10596	Belegschaftsstatistiken für 1962, 1973 und 1978	1962-1978
10597	Jahresberichte des Zentralbereichs Personal	1967-1976
10598	Jahresberichte des Zentralbereichs Personal: Probleme und wichtige Ereignisse 1976/77-1978/79	1976-1979
10599	Jahresberichte 1976/77 bis 1979/80 der Zentralstelle Führungskreis und Zentralstelle Personal	1977-1980
11008	Belegschaftsberichte	1921-1980
11057	ZSF-Jahresbericht 1979/80	1979/1980
11087	Dokumentation Zentralbereich Personal 1976/77 bis 1979/80	1976-1980
11088	11088: Belegschaftsberichte	1921-1980
12136	Aktienausgabe Geschäftsjahr 1975/76	1975-1976
12386	Jahresberichte der Zentral-Personalverwaltung	1958-1967
12491	Protokolle Vorstandsausschuss für Personal- und Sozialpolitik (ZP-Besprechungen)	1966-1970
12493	Organisation des Zentralbereichs Personal	1946-1985

13383	Ruderverein „Siemens“	1935-1975
13384	Freizeitgestaltung-Sport-Ruderverein	1963-1988
14910	Aus- und Weiterbildungswesen: Allgemeines, Übersicht und Rundschreiben	1961-1988
17006	Schriftwechsel Soz.Pol.	1970
17008	Schriftwechsel Soz.Pol.	1971
17081	Schriftwechsel Soz.Pol.	1968-1969
17082	Schriftwechsel Soz.Pol.	1967-68
17083	Schriftwechsel Soz.Pol.	1966
17438	Unterlagen Betriebliche Altersversorgung	1975-1986
17445	Aus- und Weiterbildungswesen: Staatliche Einrichtungen der Berufsbildung	1945-1988
17447	Aus- und Weiterbildungswesen: Arbeitsgemeinschaft Schule und Wirtschaft-Betriebspraktika	1959-1982
17459	Aus- und Weiterbildungswesen: Berufsausbildung-Ausbildungs- und Studienbeihilfen-Stipendien	1937-1972
21151	Statistisches Material zur deutschen Elektrobranche	1981-2003
14.La 829	Arbeitsmarkt und Beschäftigung (Zeitungsartikel)	1977-2000
14.Lf 939	Soziale Leistungen	1953-1990
14.Lp 147	Personal-, Sozial- und Bildungspolitik im Unternehmen	1974-1982
14.Lp 200	Dokumentation Personal- und Bildungspolitik	1975-1991
14.Lp 339	Dokumentation Personal- und Bildungspolitik	1950-1974
14.Lr 492	Siemens-Ausbildungswesen	1969-1975
14.LS 795	Wolfgang von Groote: Die Sozial- und Personalpolitik des Hauses Siemens 1847-1975	1847-1975
14:Lb 439	Protokoll Sommerpressekonferenz in Brüssel vom 3.7.1987	1986-1987
37.Ln 566	Vortragsfolien Siemens aktuell	1985
49.Lp 365	Hans Przybyla: Die Struktur der deutschen elektrotechnischen Industrie	1974
60.Li 700	Hausmitteilungen	1970
64. Lb 439	Nachlass Dr. Kaske	1981-1992

Anhang: Datenmaterial Jahresberichte

Jahr	Konzern- Umsatz (in Mio. SEK)	Konzern- Nettogewinn (in Tausend SEK)	Steuern (in Tausend SEK)	Auftrags- eingang (in Mio. SEK)	Eigenkapital (in Tausend SEK)	Dividende pro Aktie (in SEK)	Solidi- tät (in %)	Investitionen in Anlagebestand (in Tausend SEK)	Beschäftig- te im Kon- zern	Beschäftig- te in Schweden	Beschäftigte außerhalb Schwedens
1969	2.907	151.823	187.738	3.121	1.255.661	5,50	30,2%	162.998	53.600	24.900	28.700
1970	3.160	175.081	164.296	3.753	1.383.793	5,50	27,5%	272.643	61.900	28.590	33.310
1971	3.759	132.303	144.627	4.294	1.448.448	5,50	25,1%	402.259	66.900	29.160	37.740
1972	4.294	179.987	179.987	5.070	1.570.042	6,25	21,7%	370.762	70.600	27.390	43.210
1973	5.212	280.049	348.902	6.788	1.919.858	5,50	21,8%	391.081	75.600	28.560	47.040
1974	5.988	197.286	251.200	7.432	2.043.812	6,00	21,5%	501.805	80.600	31.070	49.530
1975	7.240	169.807	215.467	7.701	2.121.339	7,25	18,5%	656.756	84.100	31.240	52.860
1976	7.312	144.980	140.297	7.154	2.593.584	5,00	23,2%	585.762	71.100	28.730	42.370
1977	7.833	192.700	220.900	8.665	2.677.300	5,00	22,4%	548.100	66.400	27.370	39.030
1978	9.021	300.400	194.800	11.542	2.868.800	5,50	31,8%	500.900	65.100	27.500	37.600
1979	9.329	198.300	143.400	9.897	2.947.300	7,00	33,2%	508.000	59.500	27.950	31.550
1980	12.174	215.300	277.400	13.572	3.010.100	8,50	31,6%	718.600	65.900	27.970	37.930
1981	16.194	429.000	488.000	20.989	3.654.000	9,75	28,4%	1.275.000	69.900	31.030	38.870
1982	19.470	367.700	508.500	22.534	4.156.000	7,50	26,9%	1.662.000	66.300	31.130	35.170
1983	25.244	510.100	607.200	26.142	6.219.000	9,00	31,4%	1.645.000	70.800	34.543	36.257
1984	29.378	444.300	524.500	33.005	6.559.600	9,00	27,0%	2.192.000	75.100	37.458	37.642
1985	32.496	837.400	492.600	34.633	6.901.200	9,00	26,5%	2.677.000	75.116	40.172	34.944
1986	31.644	563.000	384.000	32.794	7.299.000	9,00	30,5%	1.643.000	72.575	38.559	34.016
1987	32.400	735.000	489.000	33.405	7.468.000	9,00	31,8%	1.592.000	70.893	37.386	33.507
1988	31.297	1.313.000	880.000	35.633	8.627.000	10,50	33,7%	1.739.000	65.138	32.094	33.044
1989	39.549	1.843.000	1.546.000	42.045	11.029.000	14,00	37,8%	2.672.000	69.229	32.226	37.003

The General Electric Company plc/Marconi plc

Jahr	Konzern- Umsatz (in Mio. Pound)	Konzern- Bruttogewinn (in Mio. Pound)	Bruttorendi- te (in %)	Ausgeschüttet Dividenden (in Mio. Pound)	Investitionen in Anlagebestand (in Mio. Pound)	Eigenkapital (in Mio. Pound)	Ordinary dividend per share (in pence)	Solidität (in %)	Beschäftigte im Konzern (UK only)
1969	498,0	36,00	7,23%	11	22	294	3,11	67,90%	228.000
1970	891,0	58,00	6,51%	17	75	520	3,23	62,80%	206.000
1971	924,0	63,00	6,82%	18	74	534	3,33	64,03%	195.000
1972	975,0	77,00	7,90%	20	66	552	3,78	66,03%	181.000
1973	1.023,0	120,00	11,73%	17	86	615	3,97	63,86%	170.000
1974	1.144,0	151,00	13,20%	15	100	670	4,16	62,73%	170.000
1975	1.407,0	165,00	11,73%	16	99	742	4,59	63,64%	171.000
1976	1.752,0	207,00	11,82%	18	98	880	5,03	62,99%	166.000
1977	2.055,0	278,00	13,53%	23	87	1014	5,53	58,28%	156.000
1978	2.343,0	325,00	13,87%	27	85	1177	6,58	59,81%	156.000
1979	2.500,0	378,00	15,12%	39	177	1443	9,07	64,10%	155.000
1980	3.006,0	415,00	13,81%	45	187	1584	11,80	56,39%	153.000
1981	3.462,0	476,00	13,75%	56	194	1805	14,60	56,71%	157.000
1982	4.949,0	584,00	11,80%	70	230	2140	18,20	55,58%	145.000
1983	5.456,0	670,00	12,28%	82	242	2432	4,30	55,55%	137.000
1984	5.100,0	671,00	13,16%	95	126	3854	4,90	82,46%	131.000
1985	5.476,0	725,00	13,24%	107	105	3882	5,70	80,77%	127.000
1986	4.753,0	701,00	14,75%	115	91	2763	4,30	54,66%	126.623
1987	4.747,0	668,00	14,07%	141	109	3030	5,30	55,74%	122.328
1988	5.053,0	708,00	14,01%	173	415	2848	6,50	54,52%	118.458
1989	5.664,0	797,00	14,07%	208	528	3129	7,80	57,07%	102.657

Siemens AG

Abschluss	Konzern- Umsatz (in Mio. DM)	Konzern- Nettogewinn (in Mio. DM)	Netto- rendite (in %)	Eigenkapital (in Mio. DM)	Dividende vom Grund- kapital (in %)	Investitionen in Anlagebestand (in Mio. DM)	Beschäftigte im Konzern	Beschäftigte im Konzern (Inland)	Beschäftigte im Konzern (Ausland)
1968/69	9.685	253	2,6	2823	8	912	272.000	220.000	52.000
1969/70	11.763	213	1,8	3130	8	1000	301.000	234.000	67.000
1970/71	13.635	238	1,7	3591	7	916	306.000	234.000	72.000
1971/72	15.147	411	2,7	3933	8	881	301.000	227.000	74.000
1972/73	15.450	428	2,8	4688	8	1051	303.000	222.000	81.000
1973/74	17.226	504	2,9	5076	8	1273	309.000	221.000	88.000
1074/75	18.907	458	2,4	5731	8	1318	296.000	207.000	89.000
1975/76	20.676	606	2,9	6229	8	1469	304.000	208.000	96.000
1976/77	25.198	650	2,6	6791	8	1685	319.000	221.000	98.000
1977/78	29.009	721	2,5	7377	8	1377	322.000	223.000	99.000
1978/79	28.022	682	2,4	8116	8	1637	334.000	229.000	105.000
1979/80	31.960	633	2,0	8837	8	2155	344.000	235.000	109.000
1980/81	34.561	509	1,5	9088	8	1998	338.000	230.000	108.000
1981/82	40.106	738	1,8	9980	8	1767	324.000	220.000	104.000
1982/83	39.471	802	2,0	10824	8	1691	313.000	212.000	101.000
1983/84	45.819	1066	2,3	11649	10	2410	319.000	216.000	103.000
1984/85	54.616	1528	2,8	13267	12	4150	348.000	240.000	108.000
1985/86	47.023	1474	3,1	15135	12	6145	363.000	249.000	114.000
1986/87	51.431	1275	2,5	16305	11	5313	359.000	229.000	130.000
1987/88	59.374	1391	2,3	17634	11	5210	353.000	223.000	130.000
1988/89	61.128	1577	2,6	18554	12,5	7872	365.000	227.000	138.000
1989/90	63.185	1668	2,6	17557	13	7066	373.000	230.000	143.000