

Unternehmenskultur aus der Sicht des Historikers und Wissenschaftsjournalisten*

Thomas Maissen

Was ist Unternehmenskultur – abgesehen von der Tatsache, dass in den Kulturwissenschaften, wie sie jetzt heißen, nach der kulturalistischen Wende fast alles „Kultur“ und das Wort entsprechend modisch ist? Auf die Eingangsfrage näher einzugehen, hat ein Teilnehmer der Tagung mit der Begründung abgelehnt, es gehöre zu den schlechten Eigenschaften deutscher Professoren, Vorträge mit Definitionen zu beginnen. Da er Deutscher und Professor ist, wird er dies wohl wissen; da ich weder das eine noch das andere bin, erlaube ich mir eingangs gleichwohl einige Überlegungen zum Thema der diesjährigen Tagung der Unternehmensarchivare, wobei ich dem etwaigen Verdacht chauvinistischer Überheblichkeit mit einem sachkundigen Urteil über die Lage in der Schweiz entgegenrete: „les firmes elles-mêmes ne cultivent que rarement une culture historique“. ¹ Jean-Marc Barrelets Kritik weist auf die etymologische Wurzel von Kultur hin: „colere“ – pflegen, Sorge tragen für etwas. „Kultur“ wird herkömmlich und vor allem im ursprünglichen landwirtschaftlichen Kontext mit „Natur“ konfrontiert, und auch wenn diese antithetische Gegenüberstellung heutzutage umstritten ist, lässt sie sich für unseren Fall in einem gewissen Sinn anwenden. Mit der Natur der Sache oder hier des Unternehmens wären die Rahmenbedingungen gemeint, die sich zwar langfristig ändern (können), aber nicht unmittelbar von Handlungen innerhalb eines Unternehmens betroffen sind: Dieses wirkt im Rahmen einer Marktwirtschaft, will also Gewinne erwirtschaften, gehört einer bestimmten Branche an und stellt ihr angemessene Produkte her, fabriziert an konkreten Standorten mit Mitarbeitern, die spezifische Profile erfüllen sollen. In diesem Sinn verbirgt sich die Natur eines Unternehmens hinter einer Abkürzung wie BMW – was, bei einer anderen Natur des Unternehmens, ja auch „Berliner Molkereiwaren“ heißen könnte. Im Unterschied zu einer so verstandenen „Natur“ bestünde die

Kultur eines Unternehmens im Umgang mit solchen Gegebenheiten, im Stil und Auftreten – welche Bereiche und Aspekte werden gepflegt und gehegt, welche weniger? Unternehmenskultur betrifft damit viele verschiedene Bereiche, innere wie äußere: Kunden, Märkte, Behörden, Mitarbeiter und Aktionäre wollen alle gepflegt sein. Um diese Bereiche und die dazugehörigen Freiräume, die über die reine Natur des Betriebs hinausreichen, zu gestalten, laufen Prozesse ab, die man im besten Fall als Optimierung bezeichnen kann.

Gepflegt werden will auch die Öffentlichkeit und diejenigen, die sich als deren Inkarnation verstanden wissen wollen, die Journalisten. Sie vermitteln, wie das auch hier in der Natur und der Etymologie der „Medien“ liegt, das oder vielmehr: ihr Bild eines Unternehmens nach außen – wobei sie sowohl dessen Natur als auch dessen Kultur beurteilen sollen. Während nun Kultur für einen Shareholder in der Qualität des Weins nach der Aktionärsversammlung liegen kann und für einen Mitarbeiter in der Anzahl firmeneigener Tennisplätze, wird für die von Natur aus neugierige Gattung der Journalisten und Wirtschaftshistoriker die Offenheit eine entscheidende Rolle spielen – was nicht heißt, dass diese Gattung der Einladung zu einem Glas Wein oder einer Tennispartie abgeneigt ist. Wie weit sie solchen Neigungen nachgehen darf, ist allerdings ein anderes Problem, nämlich eines, das zur Kultur „ihres“ Unternehmens gehört: Wie weit dürfen sich Universitäten oder Medien von bestimmten Unternehmen pflegen lassen? Diese berufsethische Problematik steht nicht im Mittelpunkt der folgenden Überlegungen, sondern einige persönliche Erfahrungen in Unternehmensarchiven und Überlegungen, die darauf beruhen und auf der Rolle, welche Firmengeschichte in der jüngsten Vergangenheit gespielt hat und in der Zukunft spielen könnte. Dabei schreibe ich als Historiker, der wissen-

schaftlich vorwiegend im 17. Jahrhundert und in staatlichen Archiven arbeitet; journalistisch, das heißt vermittelnd und kommentierend, hatte ich in einem grundsätzlichen Sinn erst im Gefolge der schweizerischen Raubgolddebatte mit den hier diskutierten Problemen zu tun. Weiter zurück reichen jedoch die persönlichen Erfahrungen in Unternehmensarchiven, die ich einleitend anekdotisch zusammenfasse.

Wie es sich für einen Schweizer gehört, steht am Anfang eine Bank. Noch während des Studiums, 1986, erhielt ich den für mich damals sehr lukrativen Auftrag, eine Broschüre zu verfassen, als eine Basler Privatbank 200 Jahre alt wurde. Einer der Teilhaber, ein bereits älterer Herr, führte mich zu einem schönen alten Holzschrank, in dessen Boden ein paar Dokumente und sogar eine Zeichnung des ersten Kontors lagen – das war das Firmenarchiv. Zusammen mit eher allgemeinen Informationen reichte es doch für ein paar Seiten Text, die ich mit mündlichen Informationen bis an die Gegenwart heranzuführen plante. Der bereits ältere Herr erzählte mir über seine Jugend als Kavallerieoffizier und ähnliches. Ich arbeitete diese Informationen ein, doch die Bank strich praktisch alles im Manuskript, was zeitlich über den Zweiten Weltkrieg hinausführte. Die Broschüre erschien dann ohne Nennung des Verfassers, der damit erstmals erfuhr, wie geistiges Eigentum mit der Entlohnung die Hand wechselt.²

Ein paar Jahre später schrieb ich die Geschichte eines Zweigwerks einer Basler Chemiefirma, die denselben Namen trägt wie die erwähnte Privatbank, aber personell nichts mit ihr zu tun hat. Das Zweigwerk feierte seinen 25. Geburtstag und war in seinen Anfängen großen Widerständen begegnet, weil es in einer landwirtschaftlichen Region die Luft massiv zu verschmutzen drohte. Diese Spannungen waren 1989 Geschichte, und so war mein Buch gleichsam eine symbolische Friedenspeife für die ehemaligen Opponenten, die sich tatsächlich auch als politisch durchaus moderat erwiesen. Ich arbeitete im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit, und der Pressesprecher am Hauptsitz war mein Auftraggeber und Chef, der mir völlige

Freiheit und Selbstständigkeit ließ. Mein ausdrücklicher Auftrag bestand darin, die Konflikte von einst zu schildern, die Kritik am Unternehmen, aber auch deren Entgegenkommen und die gefundenen Kompromisse. Das Firmenarchiv dieses Chemiemultis wurde von einem frustrieren 55-jährigen gehütet, der bei der letzten Reorganisation aus einer anderen Abteilung herausgeflogen war. Bald nachdem ich aufgetaucht war, wurde er krank, und so hatte ich das Archiv für mich. Um die Bedeutung dieses Zweigwerks im ganzen Unternehmen richtig einschätzen zu können, rief ich einen Juristen der Finanzabteilung an, den man mir arglos als Zuständigen genannt hatte. Nachdem ich ihm kurz geschildert hatte, worum es ging und dass mir beispielsweise Angaben über die Steuerkraft des Zweigwerks dienlich sein könnten, schrie er auf, wollte wissen, wer hinter meinem Projekt stand, und schwor mir, dass er dafür sorgen werde, dass nichts daraus werde. Ich habe nie mehr von dem Herrn gehört. Irgendwie gelangte ich offenbar doch zu ein paar Angaben, denn in seiner im Übrigen zufriedenen Replik auf das zugesandte Manuskript schrieb der Pressesprecher in der Formulierung kultivierter, aber inhaltlich ähnlich wie sein Juristenkollege: „Steuerzahlen würde ich ausmerzen, vor allem weil sie das Verhältnis der [scil. zwei Standort-] Gemeinden unter sich belasten könnten.“ Mein Text erschien als gebundenes Buch mit schönen Bildern und in stolzer Auflage, welches die Mitarbeiter gratis beziehen konnten.³ Zu den Steuern stand nichts drin, aber redaktionelle Eingriffe fanden nicht statt. Als das Buch aber auf einer Pressekonferenz den lokalen Medien präsentiert wurde, schickte mir die Pressesprecherin des Zweigwerks einen Text zu, den ich bitte vorlesen sollte, mit Lob für die Offenheit und Zusammenarbeit und Freiheit und so weiter. Ich fuhr mit ihrem und meinem Chef, dem erwähnten Pressesprecher der gesamten Firma, zur Pressekonferenz und erzählte dieses befremdende Vorgehen. Er meinte, ich solle das mir zugesandte Papier wegwerfen und sagen, was ich wolle.

Meine dritte Erfahrung führte mich wieder zu einer Bank: Als ich im September 1997 eine

Woche in Hamburg arbeitete, erhielt meine Frau den aufgeregten Anruf eines Bankangestellten, dessen Chef mich unbedingt sprechen musste. Die Aufregung war groß, die Verzweiflung auch, weil man mich nicht umgehend von der Reeperbahn heimtransportieren konnte. Zum Trost rief ich am nächsten Morgen den Chef an, wir vereinbarten einen Termin gleich nach meiner Rückkehr, und dort erfuhr ich, dass die Bank eine Publikation plante, zu der ich einen Übersichtsartikel zur Raubgoldfrage beisteuern sollte. Das Bankarchiv selbst und ein ganzer Stab von Mitarbeitern hatten in den vergangenen Monaten alle Archivalien der Zweigstellen und mit der Zeit übernommenen Banken zusammengetragen und ausgewertet, dies in Hinblick auf die Problemkreise Nachrichtenlose Vermögen/Zweiter Weltkrieg. Die Publikation dieser Arbeiten, auf Deutsch und auf Englisch, war für den Winter 1997 geplant, doch zeigte sich bald, dass es doch noch etwas länger dauern würde, und so wurde mein Termin freundlicherweise bis Frühjahr 1998 gestreckt. Ich wurde gut bezahlt, wenigstens für Historikerverhältnisse; im Vergleich zu den 500 Mio. Franken, welche Schweizer Banken allein intern für Abklärungen in diesen Fragen aufgewendet haben, war es wohl der berühmte Tropfen auf dem heißen Stein, der jedenfalls das Glas nicht zum Überlaufen brachte. Vielmehr fror mein Text ein und lag fortan auf Eis, bis die Globallösung mit den Sammelklägern in den USA endgültig bereinigt sein würde. Sie ist es bis heute, im Juni 2000, noch nicht, und ob jemand noch Lust haben wird, die längst fertig redigierten und übersetzten Texte loszueisen, wenn die rechtlichen Fragen einmal geklärt sind, das wissen die Götter – in diesem Fall also die Juristen.

Meine bisherigen Erfahrungen mit Unternehmensarchiven haben mich also folgende Lehren ziehen lassen:

- 1) Unternehmen lassen Firmengeschichten schreiben, wenn sie Jubiläen feiern oder sich in Krisensituationen befinden;
- 2) Unternehmen bezahlen gut, jedenfalls für Historikermaßstäbe;

- 3) die jüngere Vergangenheit soll diskret behandelt werden – vor allem bei Banken;
- 4) auch andere Branchen wollen keine Angaben über ihre Steuerkraft veröffentlichen;
- 5) es ist besser, mit dem Pressechef am Hauptsitz zu tun zu haben als mit der Pressesprecherin eines Zweigwerks; aber
- 6) die Chefs haben es meist eiliger als die Juristen, und Letztere haben das letzte Wort.

Etwas übel wollend könnte man von gut bezahlter Frustration sprechen, aber so übel wollend sollte man nicht sein, denn die Spielregeln sind ja jeweils von Anfang an klar. Normalerweise schreiben wir Historiker in aller Freiheit Texte, die niemanden interessieren und für die schon gar niemand etwas bezahlen würde, außer Bibliotheken, die darin ihre Bestimmung sehen. Wenn sich jemand so stark für unsere Arbeit interessiert, dass er sie sogar vierfarbig illustrieren und einer ganzen Belegschaft verschenken lässt, so sollten wir nicht noch mäkeln. Das Problem liegt woanders; nicht ganz woanders, aber ein bisschen woanders. Wir müssen uns, als Archivare, als Autoren, als Journalisten, als Auftraggeber, aber besonders als Publikum bewusst sein, dass Archive und der Umgang damit Teil einer Unternehmenskultur sind, diese sich aber verändert. Wir kennen alle die Hochglanzbroschüren aus der Vergangenheit, in denen heikle Aspekte fehlen. Jetzt wissen wir das Lied selbstkritischer Offenheit. Aber geben wir uns keinen Illusionen hin, die Zeit der glatten Hochglanzprodukte kommt wieder.

Worin gründet die aktuelle Liebe zur selbstkritischen Unternehmensgeschichtsschreibung? Etliche der in der „Vereinigung deutscher Wirtschaftsarchivare“ vertretenen und viele andere Unternehmen sehen sich mit Klagen aus den Kriegsjahren konfrontiert, Klagen, die mit manchmal sensationell aufgemachtem historischen Material belegt und durch Pressekampagnen orchestriert sind. Hochglanzbroschüren helfen gegen die oft gerechtfertigten Vorwürfe ebenso wenig wie gegen Übertreibungen oder

eigentliche Verfälschungen, die es ja auch gibt. In dieser Situation müssen die beschuldigten Firmen auf Unternehmensgeschichtsschreiber zurückgreifen, die als kritisch und seriös gelten und entsprechend in der Öffentlichkeit akzeptiert werden. Die Nachfrage ist offensichtlich größer als das Angebot: Oft findet man dieselben Namen als Autoren oder Berater verschiedener Firmengeschichten, und um sie werben auch noch staatliche Kommissionen und manchmal ebenfalls die Klägerseite. Der Idealkandidat ist nicht breit gesät: jüdischer Professor in den USA mit guten Deutschkenntnissen und international beachteten Publikationen zum Zweiten Weltkrieg. Daneben drängen aber auch zahlreiche andere Historiker an die Futtertöpfe, die nicht zuletzt Auftritte in der Öffentlichkeit versprechen. Als gefragte und gut bezahlte Experten beeinflussen ihre Einschätzungen Milliardenprozesse, und sie beraten Politiker, wo der Staat gefordert ist. Damit werden diese Wissenschaftler aber auch - freiwillig - Teil eines Medienrummels, der bekanntlich seine abstoßenden Seiten hat. Auch hier muss man festhalten: Die Spielregeln sind bekannt, und insofern ist die Larmoyanz mancher Professoren weltfremd oder unehrlich, wenn sie fordern, die Medien sollten differenzierter oder pädagogischer informieren. Sie haben nun einmal in diesen Fragen nicht brave, an Fußnoten interessierte Examenskandidaten vor sich, sondern sie sind Teil einer ebenso kurzlebigen wie hochpolitischen Aktualität. Dieses Spannungsverhältnis ist vielleicht bedauerlich, aber unvermeidlich: Hier ist das Gebot wissenschaftlicher Gründlichkeit, dort der politische und rechtliche Druck zur Eile. Den Medien kommt dabei naturgemäß eine Mittlerstellung zu. Bereits die Tatsache, dass die Debatten über nachrichtenlose Vermögen oder Zwangsarbeit ganz unbesehen ihrer guten und schlechten Seiten notwendig waren, legitimiert die „unruhige Aufmerksamkeit der Medien“, wie es Ulrich Raulff (FAZ) einmal formuliert hat. Zumindest in der Schweiz waren es praktisch nie Hochschullehrer, sondern Journalisten, die in heiklen Fragen wie Raubgold oder Flüchtlingspolitik die Steine ins Rollen brachten.

Weshalb soll man nun dieselben institutionalisierten und - nach journalistischen Kriterien - trägen Historiker als Experten einer Aufarbeitung heranziehen, die andere angeregt und vorangetrieben, um nicht zu sagen: provoziert haben? Vermutlich deshalb, weil Wissenschaftler sich in ihrer Gründlichkeit von den eiligen Journalisten unterscheiden und eine entsprechend größere Glaubwürdigkeit beanspruchen. Einen Professor kann man der Öffentlichkeit viel besser als Experten verkaufen denn einen Journalisten, und dies wohl nicht ohne Grund. Ein Wissenschaftler lebt nicht von den Schlagzeilen, vom sensationellen Scoop; er muss sich nicht durch Enthüllungen für weitere Aufträge seiner Zeitung empfehlen, sondern kann nach getaner Arbeit ohne Zukunftssorgen in sein friedliches Universitätsseminar zurückkehren. Besteht aber dabei nicht die Gefahr der Abhängigkeit oder Bestechlichkeit, wenn Forscher die Vergangenheit derjenigen Firma aufarbeiten, die sie zugleich bezahlt, und dabei privilegierten Aktenzugang haben, also keine Konkurrenz oder gar die Entlarzung historiografischer Liebedienste zu befürchten brauchen? Wer beißt schon die Hand, die ihn füttert?

Gegenwärtig scheinen mir solche vom bösen Klein- und Großkapital finanzierten Scheuklappen kein zentrales Problem zu sein, ich betone aber: gegenwärtig. Das Risiko für einen Wissenschaftler, als Gefälligkeitstäter entlarvt zu werden, wenn er eine Firmengeschichte schön, ist beim aktuellen großen Interesse und angesichts zahlreicher parallel laufender Forschungen auch in frei zugänglichen staatlichen Archiven erheblich. Wer aber als Geschichtsklitterer entlarvt würde, der wäre nicht nur in der Historikerzunft unglaubwürdig, sondern auch für das Unternehmen selbst nicht länger tragbar - um in der Öffentlichkeit Glaubwürdigkeit zu bewahren oder zurückzuerlangen, ist es ja gerade auf den untadeligen Ruf von Experten angewiesen. Ließe dagegen ein Forscher wegen redaktioneller Eingriffe des Auftraggebers ein Auftragsverhältnis platzen, so könnte er dabei nur gewinnen: Seine Reputation steigt in die Dimensionen eines tugendhaften „Incorruptible“, für die bereits geleistete Arbeit ist er aber schon gut

bezahlt worden, und verlieren kann er höchstens einen weiteren Auftrag, nicht aber seine Universitätsstelle. Der ganze Schaden, moralisch wie finanziell, läge allein bei der Firma; und das weiß sie und wird sie vermeiden wollen. So weit es gleichwohl notwendig ist, hat daneben auch eine gut informierte Presse mit kritischer Grundhaltung ihre Wächterfunktion zu erfüllen, indem sie allfällige Vorwürfe der Weißwäscherei untersucht und präsentiert oder als Medium zur Verfügung steht, wenn ein Wissenschaftler gegen Gängeleien protestieren sollte.

Dass dies in den letzten Jahren insgesamt kaum vorgekommen ist, scheint mir zu bestätigen, dass gegenwärtig die Gefahr nicht von den Geschichtsklitterern ausgeht. Das Problem, das im Zeichen der Unternehmenskultur vor allem zu diskutieren ist, besteht vielmehr im beschränkten Zugang zu den Archiven - also darin, dass nicht mit gleich langen Spießen um unterschiedliche Interpretationen gerungen werden kann. Es ist hier unnötig zu erwähnen, dass Firmenarchive für ein Unternehmen neuralgische und für Dritte relevante und damit zu schützende Daten enthalten und dass der Ruf nach einer generellen Öffnung dieser Archive deshalb wenig Erfolgsaussichten hat. Diejenigen, die manchmal erfolglos Zugang fordern, gehören häufig zur erwähnten Gattung von Journalisten oder freischaffenden Historikern, die einerseits mit Gespür für Aktualitäten und eine „Story“ umherwühlen und andererseits gerade deshalb in Unternehmen nicht sonderlich populär sind. Dazu eine letzte Anekdote. Als ich angefragt wurde, ob ich vor den Wirtschaftsarchivaren sprechen werde, habe ich geantwortet: Ja gerne, aber fragen Sie doch lieber einen dieser mühsamen Kritiker, die sich beklagen, man verwehre ihnen den Zugang zu den Archiven. Ich dachte an Leute wie Herrsch Fischler in Düsseldorf oder Gian Trepp in Zürich, die sich gerne auch einmal bei BMW den Bauch voll schlagen würden. Mein Gesprächspartner fand diese Idee nicht so überzeugend, wohl aus Rücksicht auf die Tischsitten bei BMW. Das ist verständlich, aber ich bin nicht sicher, ob die Wirtschaft sich selbst einen guten Dienst erweist, wenn sie die frechen Kerle mit der guten Nase vor der Tür

stellen lässt, sobald eine Krise aufzieht, und stattdessen ausschließlich die umgänglichen und - wie man so sagt - differenzierenden Autoren heranziehen: die Herren Gall oder Pohl aus Frankfurt oder den Maissen von der NZZ.

Nun ist es nicht an mir, den vereinten Wirtschaftsarchivaren vorzuschreiben, wen sie zu Ihren Tagungen einladen oder in ihre Archive hineinlassen sollen. In deren eigenem Interesse würde ich sie aber auffordern, die ekkligen Quälgeister als Korrektiv und als Frühwarnsystem anzusehen - und deshalb besser zu behandeln. Gall, Pohl oder - auf einem wohlverstandenen anderen Niveau - Maissen helfen gerne, wenn der Schaden geschehen ist, aber präventiv nützen wir nicht viel. Der erwähnte Gian Trepp hat ein Buch, kein besonders gutes, über die Goldtransaktionen veröffentlicht, welche die Bank für internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) in Basel in der NS-Zeit tätigte.⁴ Es erschien 1993, drei Jahre bevor Raubgold ein internationales Medienthema wurde. Das Buch ist aus verschiedenen Gründen nicht besonders gut, aber nicht zuletzt deshalb, weil Trepp keinen Zugang zum BIZ-Archiv hatte. Inzwischen ist dieses frei zugänglich, aber erst als ein Resultat der Raubgolddiskussion, die auch für die BIZ nicht sehr angenehm war. Hätte man dort Trepps ersten Besuch als frühe Warnung empfunden, dass hier etwas am Brodeln ist, und flexibel darauf reagiert, so hätte man die Zulassungspraxis frühzeitig und zum eigenen Vorteil ändern können. Dass dies offenbar ohne Probleme möglich ist, hat die BIZ inzwischen bewiesen; aber eben so spät, dass erheblicher Schaden schon angerichtet war.

Der mehr oder weniger geschickte Umgang mit heiklen Bereichen in der Firmengeschichte, die es wohl überall geben dürfte, fällt unter das Stichwort Unternehmenskultur. Hier sind Firmenarchive und -archivarinnen gefordert, hier haben sie aber auch Einflussmöglichkeiten. Es ist gegenwärtig ein günstiger Augenblick, um firmenintern zu verkünden, dass Archivpflege und regelmäßige seriöse Forschung keine Geldverschwendung oder gar eine Bedrohung darstellen, sondern zur Öffentlichkeitsarbeit

gehören. Angesichts der Kosten in amerikanischen Prozessen lässt sich leicht zeigen, dass die Kosten eines Archivs vergleichsweise bescheiden sind. Dies ist aber auch abgesehen von juristischen Zeitfragen besonders wichtig, da in einer Zeit globaler Fusionen lokal kaum verankerte Großunternehmen mit einem bis hin zum Firmennamen künstlichen Profil die eigenen Wurzeln nicht einmal böswillig, aber sehr bereitwillig vergessen. Unternehmenskultur besteht in der Sorge für das eigene Erbe, aber auch in den Zugangsmöglichkeiten für – sagen wir einmal – „unzuverlässige“ Kunden, meine vorhin erwähnten „Frühwarner“. Es ist nicht immer einfach zu entscheiden, ob ein junger, unsorgfältiger und gewiss auch linker Sensationsreporter Zugang zum Archiv begehrt, der aus einer Mücke einen medialen Elefanten machen will, oder aber ein verschrobener Forscher, der an einer größeren und heikleren Sache dransitzt, die man besser mit ihm als gegen ihn durchsteht. Berührungängste in solchen Situationen sind nicht unverständlich, da niemand gerne Gegenstand der Medienkritik wird, erst recht nicht, wenn er sie als unfair empfindet. Gleichzeitig müssen sich aber auch Wirtschaftsarchivare und erst recht ihre Vorgesetzten klar sein, dass Geschichte, so weit sie Wissenschaft und seriös sein will, auf kontinuierlichen Forschungen und konkurrierenden Deutungen beruht, die prozesshaft und stets von neuem revidiert werden. Es gibt auch von Unternehmen nicht die *eine* Geschichte, die ein gelahrter und bejahrter Herr Professor endgültig und unumstößlich festschreiben könnte, sondern es gibt immer wieder neue Geschichten – die Weltkriegsdebatte zeigt dies nur besonders deutlich, und der Doktorand wird es dereinst bestätigen, der die Selbstdarstellungen von Unternehmen vor und nach 1995 vergleichen wird. Was der Elchtest für die Automobilindustrie, das ist Stuart Eizenstat für die Firmengeschichte: Schleudergefahr. Wie zur Entwicklung neuer Modelle, so gehört es auch zum Prozess, den Geschichtsschreibung stets ausmacht, dass Fehleinschätzungen, Über- und Untertreibungen unvermeidlich sind, die wiederum durch kontinuierliche Forschungen zurechtgerückt, das heißt letztlich: durch neue, hoffentlich weniger

gravierende Fehleinschätzungen ersetzt werden. Wer heute gewissen Journalisten und Historikern solche Fehler vorwirft, hat bestimmt seine Gründe; vergessen darf er aber nicht, dass auch die frühere Ausblendung problematischer Themen ein Fehler war, und – vom wissenschaftlichen Standpunkt aus – ein viel größerer.

Solche Fehler verraten auch eine Furcht vor der demokratischen Öffentlichkeit, die letztlich kontraproduktiv ist. Unternehmen sind seit jeher und heute mehr denn je durch ihre Macht und ihren Einfluss auf das Leben aller Menschen nicht einfach eine Privatangelegenheit. Langfristig gedeihen können sie nur in einem gesellschaftlichen Umfeld, das ihr Wirken als legitim und fruchtbringend ansieht. Sobald dies nicht mehr der Fall ist, bekommt es die Wirtschaft – zumindest in einem auf Wählerstimmen ausgerichteten parlamentarischen System – mit einem Gegenspieler zu tun, vor dessen Paragraphen sie mehr zu befürchten hat als vor ein paar journalistischen Übertreibungen: dem Staat. Geheimnisse und Verbote locken nicht nur kleine Kinder an, sondern provozieren auch – und zu Recht – die Fragen kritischer Bürgerinnen und Bürger. Umgekehrt können Firmen, die Offenheit pflegen, darauf zählen, dass auch die Medien bei ihnen weniger voreilig den Stab brechen als bei denen, deren Verschlossenheit notorisch ist. Gäbe es kein Bankgeheimnis, so wäre die Position der Schweizer Banken in den letzten Jahren etwas weniger aussichtslos gewesen. Diese Feststellung ist für sich noch kein Votum gegen das Bankgeheimnis: Medien und Öffentlichkeit sind durchaus bereit, wie beim Staat, so auch in der Wirtschaft Bereiche der Diskretion und Verschwiegenheit zu tolerieren – wenn ihnen vermittelt werden kann, dass diese letztlich dem eigenen und allgemeinen Interesse nützen.

Ich habe oben betont, dass in der *gegenwärtigen* Situation die Gefahr kaum von unkritischer Hofgeschichtsschreibung ausgeht. Entlassende Berichte werden heutzutage generell mit Skepsis und entsprechend schlechter aufgenommen als solche mit – zum Beispiel – braunen Flecken; gleichzeitig lassen sich diese, die braunen Flecken, in der Unternehmensgeschich-

te gegenwärtig relativ schadlos entsorgen, wenn die Aufmerksamkeit sich auf die vielen ähnlich gelagerten Fälle verteilt und das Publikum ohnehin davon ausgeht, dass überall welche vorhanden sind. Offenheit ist im Moment ein Mittel, um Goodwill zurückzugewinnen, und kaum ein Risiko, bloß- und auf sich alleine gestellt zu werden.

Doch geben wir uns keinen Illusionen hin: Die Unternehmen haben ihre Geschichte nicht als liebes Hobby entdeckt, sondern als strategisches Instrument, um eine Krise zu bewältigen. Wenn man einen großen Auftrag an Land zieht, mietet man vorübergehend eine zusätzliche Fabrik; wenn man im Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit steht, mietet man ein paar Historiker. Firmengeschichten werden jetzt kritisch aufgearbeitet, weil dies eine Forderung der Zeit ist; es geht darum, auf internationalen Märkten gemäß internationalen Kriterien der „political correctness“ handlungsfähig zu sein. Vor kurzem noch wollte man Wilhelm Treue in Hochglanz, jetzt will man Lothar Gall mit breitem Buchrücken und vielen Fußnoten. Die Fusion mit einem amerikanischen Partner scheitert dann, wenn im Schrank versteckte jüdische Leichen ans Tageslicht kommen – nicht aber, wenn man sie offen auf den Tisch legt. Das ist eine drastische, aber kaum unangemessene Sprache. Es geht hier allerdings nicht ums Moralisieren, auch wenn Stoff dafür dort vorhanden ist, wo Histo-

riografie als Schnellspülgang mit Wäscheveredler verstanden wird. Vielmehr enden diese Überlegungen mit einem Plädoyer an die vereinten Firmenarchivare, im Interesse – auch – ihrer Arbeitgeber eine offene Unternehmenskultur selbst dann zu pflegen, wenn das kurzlebige Geschichtsinteresse der Vorgesetzten vergangen sein wird. Jetzt können sie, solange die Voraussetzungen dafür günstig sind, für eine gute Infrastruktur und ausreichend Personal kämpfen; jetzt und später können sie die Freiräume zugunsten ihrer Kunden nutzen, auf dass diese im besten Geist der Marktwirtschaft möglichst viele konkurrierende und spannende Darstellungen der Geschichte verfassen.

Anschrift: Dr. Thomas Maissen, Im eisernen Zeit 59, 8057 Zürich, Schweiz

Anmerkungen

- * Abdruck eines Vortrags, der auf der Jahrestagung der VdW am 15. Mai 2000 in München gehalten wurde.
- ¹ Jean-Marc Barrelet, *La sauvegarde des archives des entreprises privées*, in: Schweizerische Zeitschrift für Geschichte 47, 1997, S. 352-358, hier 352.
- ² 200 Jahre La Roche & Co. Banquiers, Basel 1987.
- ³ Thomas Maissen, 25 Jahre Roche AG Sisseln, Basel 1990.
- ⁴ Gian Trepp, *Bankgeschäfte mit dem Feind. Die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich im Zweiten Weltkrieg: Von Hitlers Europabank zum Instrument des Marshallplans*, Zürich 1993.

Die Bewahrung von Unternehmenskultur im Regionalen Wirtschaftsarchiv*

Eva Moser

Unternehmenskultur – das ist das Zauberwort, das die Zunft der Unternehmensberater seit Beginn der achtziger Jahre in klingende Münze umsetzt. Mit einer Titelgeschichte führte die „Business Week“ im Sommer 1980 einen neuen Begriff ein, die „corporate culture“, übersetzt mit Unternehmenskultur. Und 1982 meinten Thomas Peters und Robert Waterman:

Unternehmenskultur sei das „sichtbare, gelebte Wertesystem“ eines Unternehmens. Unter dem Titel „Auf der Suche nach Spitzenleistungen oder was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann“ legten sie damals einen Aufsehen erregenden Bestseller vor. Darin stellten sie erstmalig einen Zusammenhang her zwischen der Kultur eines Unternehmens und