

HT 2004: Der Raum des Unternehmens – das Unternehmen im Raum

Veranstalter: Christian Kleinschmidt

Datum, Ort: 16.09.2004, Historikertag Kiel

Bericht von: Vera Hierholzer, Max-Planck-Institut für Europäische Rechtsgeschichte, Frankfurt/M.

Heterogen dürfte wohl das passendste Schlagwort zur Kennzeichnung der von *Christian Kleinschmidt* (Bochum) initiierten Sektion „Der Raum des Unternehmens - das Unternehmen im Raum“ sein. Die unter diesem Titel versammelten Vorträge deckten inhaltlich, zeitlich und methodisch ein breites Spektrum ab: Neben dem Verlagswesen der protoindustriellen Textilproduktion bot die Sektion Raum für Beiträge zur Gestaltung von Großraumbüros in den 1960er Jahren sowie zu aktuellen Diskussionen um die Nutzung des ehemaligen Krupp-Areals in Essen. Wenn auch der innere Zusammenhang der Themen nicht auf den ersten Blick erkennbar schien, verfolgten die Referenten doch eine gemeinsame Linie: Sie suchten sich dem Begriffspaar „Unternehmen und Raum“ auf eine neue Weise zu nähern und traditionelle Vorstellungen, wie sie vor allem die Raumwirtschaftstheorie geprägt hat, in einen weiteren Kontext zu stellen sowie hinsichtlich ihrer Anschlussfähigkeit an neuere institutionen- und kommunikationstheoretische Ansätze zu prüfen. Während die Raumwirtschaftstheorie sich vorwiegend mit dem das Unternehmen umgebenden Raum im physischen Sinn beschäftigt, schloss die Sektion auch weiter gefasste, auf äußere und innere soziale Beziehungen abstellende Konzepte des Raumes ein. Die jeweilige Herangehensweise an die Thematik war von sehr unterschiedlichen Prämissen geprägt - kein singuläres Phänomen auf diesem Historikertag und für Diskussionen über theoretische Zugriffe mitunter ja durchaus fruchtbar. Eine gewisse Verklammerung der Beiträge wurde durch den Begriff der „Grenze“ vorgenommen, den Kleinschmidt in seinem einleitenden Referat als zentral kennzeichnete. Die Frage nach Grenzziehungen zwischen der Umwelt des Unternehmens und seinem inneren, von der Umwelt abgegrenzten Raum schien in allen Vorträgen auf.

Auch die Gliederung der Sektion ergab sich aus dieser Unterscheidung: In einem ersten Teil standen die wechselseitigen Beziehungen zwischen dem Unternehmen und dem umgebenden, physischen oder auch sozialen Raum im Vordergrund.

Marcel Boldorf (Mannheim) untersuchte in seinem Beitrag die Entstehungsbedingungen von Verlagsunternehmen in der protoindustriellen Textilverarbeitung. Anhand eines Vergleichs verschiedener europäischer Textilregionen entwarf Boldorf ein idealtypisches Bild der Herausbildung räumlich dezentralisierter Verlagssysteme als Alternative zum Direktverkauf durch die Produzenten. Im Anschluss an die Leitideen der Neuen Institutionenökonomik sah er den wesentlichen Antrieb zur Einschaltung von Verlegern in dem Streben nach einer Verringerung von Transaktionskosten: Diese entstanden innerhalb des traditionellen Kaufsystems vor allem durch den zeitintensiven Transport von den ländlichen Produktionsstätten zu in den Städten lokalisierten Märkten. Anders als nach der kulturalistischen Lesart stellt sich der Raum in dieser Sichtweise als ein zu minimierender Kostenfaktor dar. In Mittelgebirgsregionen wie der Nordschweiz entstanden durch weite Transportwege hohe Raumüberwindungskosten, die aufgrund der dort vorherrschenden Fertigung feiner Textilwaren durch hohe Produktions- und Prüfkosten weiter stiegen. All dies begünstigte die Gründung von Verlagsunternehmen, die Transaktionskosten internalisierten und Rationalisierungen ermöglichten. Ganz anders in Flandern, wo eine starke Verwurzelung der Textilproduktion im Hausgewerbe und damit eine deutlich geringere Abhängigkeit der Produzenten von dieser Erwerbsquelle bestand. Die hohe Marktdichte stärkte die Position der Heimgewerbetreibenden zusätzlich. Die „Naturräumlichkeit“, resümierte Diskussionsleiter *Werner Plumpe* (Frankfurt am Main), prägte in der Phase der Frühindustrialisierung somit als zunächst unumgehbare Größe die Institutionalisierung von Unternehmen entscheidend mit.

Eine entgegengesetzte Beeinflussung, d.h. die Prägung der Umwelt durch ein Unternehmen, thematisierte *Mark Stagge* (Essen): Mit dem Krupp-Konzern wählte Stagge ein sehr augenscheinliches Beispiel für die umfassende Inbesitznahme einer Stadt durch ein Großunternehmen. Bis 1914 überformte Krupp quasi das alte Weichbild der ländlichen Mittelstadt Essen, zwei Drittel der Stadtfläche gehörten am Endpunkt der Entwicklung im weiteren Sinne zum ständig expandierenden Stahlkonzern. Neben den eigentlichen Produktionsstätten entstand eine Art „Gegenstadt“ mit Arbeiterwohnungen, Infrastruktureinrichtungen wie Krankenhäusern, Kindergärten, Sportstätten und eigener Verwaltung. Reizvoll erschien an Stagges Bei-

trag vor allem die Kontrastierung des Aufstiegs der Firma zur maßgeblichen Gestalterin der Stadt mit ihrer noch nicht abschließend geklärten Funktion im Rahmen der jüngeren Stadtentwicklung: Nach dem Zweiten Weltkrieg, so Stagge, verlor Krupp seine Funktion als Raumbildner im bisher ausgeübten Sinn. Zerstörung, Demontage und Dezentralisierungsstrategien sorgten für eine stetige Deindustrialisierung; die Produktionsstätten wurden verlagert, es blieb nur die Verwaltungszentrale des Konzerns. Doch die Prägung des Stadtraums durch das Unternehmen verschwand keineswegs. Stagge dokumentierte aktuell noch andauernde Debatten und Planungen um die Nutzung des ehemaligen Krupp-Geländes, das weiterhin im Besitz der Firma ist. Nach wie vor übt Krupp maßgeblichen Einfluss auf die Stadtentwicklung aus; doch hat ein Wandel in den Kommunikationsbeziehungen stattgefunden: Die in mancher Hinsicht nachgerade symbiotische Verbindung zwischen Stadt und Unternehmen weicht einer stärkeren Distanz und damit einer eigenständigeren Planung von Seiten der Kommunalpolitik. Die Grenzziehungen zwischen Unternehmen und Raum verändern sich.

Die Grenzen zwischen Unternehmen und ihrem Außenraum zu überwinden, ist ein maßgebliches Ziel der Kommunikation durch das „Medium Produkt“. *Rainer Gries* (Wien) beschrieb in seinem Referat die Entwicklung der Produktkommunikation in den westlichen Konsumgesellschaften des 20. Jahrhunderts als eine Geschichte des Abbaus von Barrieren und Begrenzungen: In einem im späten 19. Jahrhundert einsetzenden, sich in der Zwischenkriegszeit erheblich beschleunigenden und in den 1960er Jahren strukturell abgeschlossenen Prozess seien räumlich-territoriale wie auch emotionale und kommunikative Schranken entfallen. Als sinnfälligsten Ausdruck dieses „Entgrenzungsprozesses“ charakterisierte Gries die Umgestaltung der traditionellen Räume und Architekturen der Produktpräsentation: Das aus den USA importierte Konzept der Selbstbedienung ließ die Produzenten nunmehr ohne Vermittlungsinstanzen über das Medium des Produktes mit ihren potenziellen Käufern kommunizieren. Folge war eine verstärkte Medialisierung der Produkte, das Produkt geriet immer mehr zum Medium seiner selbst. Letztendlich, so Gries' Fazit, sei hier von einer janusköpfigen Entwicklung zu sprechen: Der beschriebene kommunikative Schub habe einerseits zur wachsenden Komplexität der Gesellschaft beigetragen, gleichzeitig aber vereinfachten die Pro-

dukte durch Sicherheitsversprechen die intersubjektiven Beziehungen. Hier setzte die Diskussion an: Dem Umstand geschuldet, dass in dem Vortrag die Unternehmen selbst wenig Erwähnung fanden, wurden die Intentionen der werbenden Produzenten hinterfragt. Ein wesentliches Motiv der Produktkommunikation, so die Vermutung, liegt nicht zuletzt in der Beseitigung von Unsicherheiten - angesichts des ständig wachsenden Warenangebots gilt es, Komplexitäten zu reduzieren. Möglicherweise sollen negativ besetzte Produkteigenschaften - wie die Herkunft aus der industriellen Massenfertigung - gewissermaßen retuschiert, der Innenraum des Unternehmens somit unsichtbar gemacht werden.

Dieser vor den Blicken der Außenwelt weitgehend verdeckte Innenraum der Unternehmen stand im Zentrum der Sektionsbeiträge von *Ruth Rosenberger* (Trier) und *Karl Lauschke* (Dortmund). Rosenberger referierte über die in den 1950er Jahren erstmals erfolgende Beschäftigung von Psychologen in westdeutschen Unternehmen. Anknüpfend an die aktuellen Theorien der französischen Soziologen Luc Boltanski und Ève Chiapello, die innerhalb eines sich herausbildenden „Netzwerkkapitalismus“ eine Tendenz zu „schlanken und atmenden Unternehmen“, d.h. eine wachsende Nachfrage nach außerhalb des Unternehmens zur Verfügung gestellten Ressourcen diagnostizieren¹, fragte Rosenberger nach einer Neupositionierung von Unternehmen im gesellschaftlichen Raum. Sie konstatierte eine stärkere Durchlässigkeit der Grenzen zwischen innen und außen sowie eine engere Anbindung des betrieblichen Sozialraums an gesellschaftliche Wandlungsprozesse, die sich unter anderem eben im Einsatz externer Experten manifestiert habe. Gleichzeitig beleuchtete Rosenberger die unternehmensintern ablaufenden Aushandlungsprozesse und die Veränderung der Sicht auf den inneren Raum des Unternehmens: Noch in den 1950er Jahren standen arbeitswissenschaftliche Aspekte im Vordergrund, die einzelnen Arbeitsplätze wurden nicht in räumlichen Dimensionen, sondern vielmehr als durch Tätigkeiten konstruiert aufgefasst. Das technische Denken prägte die Wahrnehmung des Arbeitsplatzes, der Raum als zu gestaltende Kategorie wurde beharrlich nicht wahrgenommen. Doch infolge der Heranziehung externer Organisationsexperten in

¹ Boltanski, Luc; Chiapello, Ève, *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz 2003. Frz. Original: *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris 1999.

den 1960er Jahren änderte sich das Bild: Der Raum rückte als konstitutive Bedingung für das betriebsinterne Verhalten der Mitarbeiter ins Zentrum des Interesses. Ihren Niederschlag fand diese Neubewertung in der zunehmenden Beschäftigung mit Konzepten der Bürogestaltung und -organisation. Dem Großraumbüro wurde eine schnelle und unproblematische Anpassung aller Arbeitsplätze an ihre spezifischen Voraussetzungen und eine deutliche Kommunikationserleichterung attestiert, es wurde zum Sinnbild der funktionalen Organisation und damit zum bevorzugten Modell der Arbeitsplatzgestaltung.

In mikropolitischer Perspektive untersuchte Karl Lauschke in seinem die Sektion beschließenden Vortrag das Unternehmen als Handlungsraum: Die Errichtung einer neuen Transferstraße in der Karosserierohmontage des Wolfsburger VW-Werks Mitte der 1960er Jahre diente Lauschke als Beispiel für jene permanenten internen Umbildungsprozesse von Unternehmen, die auf produktions- und verfahrenstechnischen Umstellungen beruhen, zugleich aber den sozialen Raum, also die Verhältnisse zwischen den Mitarbeitern, neu gestalten. Die VW-Karosseriefertigung war vor den mit der Transferstraße einhergehenden Rationalisierungsmaßnahmen von kleinen, verhältnismäßig selbständigen Arbeitsgruppen getragen worden. Von außen nur bedingt regierbar, hatten diese Arbeitspensum und -verteilung weitgehend autonom organisiert. Auch Leistungskontrollen waren im Rahmen dieses kollektiven Arbeitsvollzugs durch die Arbeitsgruppen intern geregelt worden. Anders nach Errichtung der Transferstraße: Eine Individualisierung und Anonymisierung der Arbeitsverhältnisse fand statt, an die Stelle der geschlossenen Teams traten Einzelarbeitsplätze mit wenig Kontakt- und Verbindungsmöglichkeiten untereinander. Die eingespielten Kooperations- und Machtverhältnisse wurden ersetzt durch eine stärkere Kontrolle von Seiten der Vorgesetzten. Ganz bewusst wurden die zuvor zusammenarbeitenden Gruppen getrennt, ihre Mitglieder möglichst weit entfernt voneinander eingesetzt. Anschließend betriebliche Konflikte und Spannungen blieben aus, so der Befund Lauschkes, - und das, obwohl die Zerschlagung der durch die Arbeitsteams gewährleisteten Solidarität und die Herstellung einer größeren Autorität der Führungskräfte vorrangige Ziele der Umstrukturierung waren.

Hier wie in einigen anderen Beiträgen der Sektion hätte der Bezug zum Oberthema ein wenig deutlicher werden dürfen. Positiv stach das Referat Rosenbergers heraus: Geschickt verband Rosenberger theoretische Überlegungen und empirischen Befund, indem sie den Raumbegriff sowohl auf die „Innenarchitektur“ der Unternehmen im eigentlichen Sinn, als auch auf die sich hierin manifestierende Gestaltung des unternehmensinternen sozialen Raums und die damit eng verbundene Positionierung von Unternehmen im gesellschaftlichen Raum anwandte. Die übrigen Vorträge nahmen eine eher implizite Auseinandersetzung mit den Leitbegriffen des Historikertages vor; die von Kleinschmidt einleitend angesprochenen unterschiedlichen theoretischen Zugriffe hätten stärker reflektiert werden können. Nichtsdestotrotz ergänzte die Sektion bisherige Sichtweisen auf das Verhältnis Unternehmen - Raum. In ihrer Zusammenschau lassen die Beiträge, so das Fazit Plumpe, möglicherweise einen Wandel in der Grenzziehung zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt erkennen: In der Frühindustrialisierung führten unter anderem naturräumliche Bedingungen zur Ausbildung von Unternehmen, die parallel zu ihrem Wachstum und zum technischen Fortschritt eine immer stärkere Abschottung nach außen vornahmen und damit zugleich begannen, sich nach innen zu differenzieren. Aktuell sind diese strikten Abgrenzungen nach außen offenbar in Auflösung begriffen, netzartige Strukturen setzen sich durch und das Unternehmen wird zum „virtuellen Raum“, der sich immer wieder neu konstituieren muss. Gerade die Vielfalt der Beiträge verwies somit auf die Vielschichtigkeit der Beziehungen, die sich ständig verändernden Beeinflussungen zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt.

Tagungsbericht *HT 2004: Der Raum des Unternehmens – das Unternehmen im Raum*. 16.09.2004, Historikertag Kiel. In: H-Soz-u-Kult 29.10.2004.