

Unternehmenskultur in der ländlichen Industrie Sachsens
Zur Entstehung, Tradierung und Wandlung unternehmensbezogener Werte,
Normen und Bindeverhältnisse im Unternehmen Kübler & Niethammer
zwischen 1856 und 1956

von
SWEN STEINBERG

I. Unternehmenskulturforschung in der neueren Wirtschaftsgeschichte

Erst in den 1980er-Jahren kam es in der Wirtschaftsgeschichte¹ zu einem Perspektivwechsel, der in Bezug auf Unternehmen die ‚weichen‘ Faktoren der innerbetrieblichen Interaktion stärker ins Blickfeld rückte.² In der modernen Unternehmensgeschichtsschreibung³ und der Unternehmenskulturforschung⁴ wurden Unternehmen nicht mehr nur als organisatorische Systeme, sondern auch als soziokulturelle Einheiten

¹ Vgl. hierzu besonders TONI PIERENKEMPER, Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse (Grundzüge der modernen Wirtschaftsgeschichte, Bd. 1), Stuttgart 2000, S. 248-264.

² Hartmut Berghoff stellt im Hinblick auf diese Faktoren vier zentrale Dimensionen für die Untersuchung von Unternehmenskultur heraus: Ökonomisch, sozial, kulturell und politisch; vgl. HARTMUT BERGHOFF, Wozu Unternehmensgeschichte? Erkenntnisinteressen, Forschungsansätze und Perspektiven des Fachs, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 49 (2004), H. 2, S. 131-148, hier S. 136-138. Im Zuge dieser Entwicklung wurde der Bereich Unternehmenskulturforschung frühzeitig auch durch andere wissenschaftliche Disziplinen bearbeitet. Vgl. hierzu exemplarisch SABINE HELMERS, Beiträge der Ethnologie zur Unternehmenskultur, in: Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie, hrsg. von Meinolf Dierkes/Lutz von Rosenstiel/Ulrich Steger (HANIEL Stiftung, Schriftenreihe, Bd. 3), Frankfurt/M./New York 1993, S. 147-187.

³ Vgl. hierzu vor allem PIERENKEMPER, Unternehmensgeschichte (wie Anm. 1); HARTMUT BERGHOFF, Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung, Paderborn/München/Wien/Zürich 2004; WERNER PLUMPE, Unternehmen, in: Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Historiker und Ökonomen, hrsg. von Gerold Ambrosius/Dietmar Petzina/Werner Plumpe, München 2006, S. 61-94.

⁴ Vgl. hierzu vor allem HERBERT MATIS, Unternehmenskultur und Geschichte, in: Wirtschaft, Gesellschaft, Unternehmen, hrsg. von Wilfried Feldenkirchen/Frauke Schönert-Röhlk/Günther Schulz (Vierteljahresschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Beihefte 120b), Stuttgart 1995, S. 1028-1053; ANNE NIEBERDING, Unternehmenskultur im Kaiserreich. J. M. Voith und die Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co. (Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Bd. 9), München 2003; CLEMENS WISCHERMANN, Unternehmenskultur, Unternehmenskommunikation, Unternehmensidentität, in: Unternehmenskommunikation deutscher Mittel- und Großunternehmen. Theorie und Praxis in historischer Perspektive, hrsg. von Clemens Wischermann, Münster 2003, S. 21-40; CHRISTIAN STADLER, Unternehmenskultur bei Royal Dutch/Shell, Siemens und DaimlerCrysler (Beiträge zur Unternehmensgeschichte, Bd. 18), Stuttgart 2004.

gesehen, die über eine spezifische Kultur verfügen.⁵ Kultur, verstanden als „ein Ensemble von Werten und Normen, Bedeutungen und Symbolen, Überzeugungen, Einstellungen und Traditionen, die der Verhaltenssteuerung, Sinnstiftung und Wahrnehmungsstrukturierung dienen“,⁶ wurde damit ein grundlegender Bestandteil der Analyse innerbetrieblicher Handlungsmuster. Innerhalb des sozialen Systems Unternehmen galt nunmehr die gemeinsame, internalisierte Kultur als ein wesentliches Element von Integration und Abgrenzung, dem bei der Motivation und Koordination der Beschäftigten – und letztlich auch hinsichtlich des Erfolgs des Unternehmens – eine wichtige Rolle beigemessen wurde.⁷

Damit offenbaren sich bereits die beiden zentralen Dimensionen unternehmenskultureller Forschung: Einerseits werden die Normen und Werte auf ihre Entstehung und Prägung hin untersucht, deren Basis die Wertvorstellungen der Unternehmer selbst sind. Um jedoch nicht jener idealtypischen ‚top-down‘-Vorstellung zu erliegen,⁸ setzt sich die Untersuchung von Unternehmenskultur andererseits zwangsläufig auch mit Implementierung und Wirkung von Werten und Normen innerhalb des Unternehmens auseinander. Zwar wird in der Forschung anerkannt, „dass in modernen Industriegesellschaften die Unternehmenskultur und ihre wirtschaftlichen Sinndeutungs-

⁵ WERNER PLUMPE, Das Unternehmen als soziale Organisation – Thesen zu einer erneuerten historischen Unternehmensforschung, in: *AKKUMULATION* 11 (1998), S. 1-9; BERGHOFF, Unternehmensgeschichte (wie Anm. 3), S. 147. Die Unternehmenskulturforschung steht in der Tradition der Human-Relations-Ansätze, die bereits in den 20er-Jahren entstanden und die von einem direkten Zusammenhang zwischen „Arbeitszufriedenheit und Leistung, zwischen Betriebsklima und Engagement“ ausgingen; ebd., S. 147 f.

⁶ Ebd., S. 147. Vgl. hierzu auch H.-JÜRGEN DORMAYER/THOMAS KETTERN, Kulturkonzepte in der allgemeinen Kulturforschung – Grundlage konzeptioneller Überlegungen zur Unternehmenskultur, in: *Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*, hrsg. von Edmund Heinen/Matthias Frank, München 1997, S. 49-66; HANS RUDOLF JOST, *Unternehmenskultur. Wie weiche Faktoren zu harten Fakten werden*, Zürich 2003, S. 9-18.

⁷ BERGHOFF, *Wozu Unternehmensgeschichte* (wie Anm. 2), S. 133. Eine gängige Definition, die eben jene Faktoren berücksichtigt, stellte Herbert Matis 1995 auf, indem er Unternehmenskultur als „eine Grundgesamtheit gemeinsamer Werte- und Normenvorstellungen sowie geteilter Denk- und Verhaltensmuster [...], die die Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten der Organisationsmitglieder prägen“ definierte; MATIS, *Unternehmenskultur* (wie Anm. 4), S. 1048.

⁸ Dies gilt als einer der wesentlichen Kritikpunkte der Unternehmenskulturansätze, der vor allem den in der Forschung verwendeten Kulturbegriff als zu reduktionistisch auffasst, was die Fehleinschätzung nahe legt, Unternehmenskultur sei ein bloßes „Werkzeug der Mitarbeiterführung“. Weitere Kritikpunkte sind die Unterschätzung der Zwangsläufigkeit der Ausbildung von Subkulturen, die in hierarchischen Organisationen immer auftreten. Zudem ignoriere das Konzept der Unternehmenskultur den Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit und letztlich lasse sich auch der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg empirisch nicht messen. Vgl. BERGHOFF, *Unternehmensgeschichte* (wie Anm. 3), S. 154. Die inflationäre Verwendung des Begriffs Unternehmenskultur in den unterschiedlichsten Bereichen und Zusammenhängen – bis hin zur Eigengeschichtsschreibung von Firmen – ist den Ansätzen besonders abträglich. Als neueres sächsisches Beispiel, in dem dem Begriff Unternehmenskultur keinerlei analytische Bedeutung zukommt vgl. etwa *LebensRäume und UnternehmensKultur. 100 Jahre Deutsche Werkstätten Hellerau*, hrsg. von der Deutschen Werkstätten Hellerau GmbH, Radeburg 1999.

muster als zentrales Mittel zur Unternehmenssteuerung zu begreifen sind.“⁹ Doch nur durch die Einbindung der Beschäftigten als Träger der Unternehmenskultur können die verbindenden Elemente, die innerhalb des Unternehmens zur Herstellung einer gemeinsamen Identität beitragen, analysiert werden.¹⁰ Da Unternehmenskultur in erster Linie ein „Resultat von Deutungs-, Gestaltungs- und Verhandlungsarbeit“¹¹ ist, ist sie in ihrer Wirkung und Reichweite nur durch die Einbeziehung aller Gruppen – Unternehmer, Beschäftigte und im weitesten Sinne auch deren Familien – innerhalb des Unternehmens und nur über einen ausgedehnten Zeitraum hin analysierbar.¹²

Zur Untersuchung von Unternehmenskultur wurden verschiedene Konzepte erarbeitet, die einzelne Kulturformen der Unternehmensführung typologisierten. Neben dem eher deskriptiven Schema von Terrence Deal und Allan Kennedy¹³ erregte vor allem die Typologie von Herbert Matis Aufmerksamkeit, der sechs Unternehmenskulturformen unterscheidet: Die charismatische Expansionskultur, die sich in jungen Unternehmen mit einer starken Gründerpersönlichkeit findet, zu der die Mitarbeiter ein persönliches Verhältnis unterhalten (können). Dem folgt die patriarchalische Stabilitätskultur nach dem Übergang zum Großbetrieb, in der der Unternehmensgründer – trotz erster organisatorischer Ausdifferenzierungen in der Unternehmensführung – noch immer als entscheidende Kraft im Zentrum steht. Diese Phase ist geprägt durch die Entwicklung symbolischer (Feste) und direkter (Sozialpolitik) Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Zudem kommt es zu einer verstärkten Historisierung von Unternehmerpersönlichkeit und Unternehmensgeschichte. Die bürokratische Stabilitätskultur ist durch eine stärkere Formalisierung und Professionalisierung der Unternehmensabläufe geprägt, während die partizipative Qualitätskultur die individuelle Kreativität bei der Organisation von Produktionsabläufen befördert und sich durch eine weitgehende Abwesenheit von Formalisierung auszeichnet. Letzterem steht die kostenorientierte Leistungskultur entgegen, die durch Kontrolle und Anreize eine absolute Rationalisierung des Betriebsablaufes anstrebt, wobei sozialen Faktoren keine Bedeutung zugemessen wird. Als letzte Form macht Matis die teamorientierte Handlungskultur aus, die durch die Interaktion zwischen den Mitarbeitern und die Reaktion auf die Bedürfnisse des Einzelnen ein ‚angenehmes Betriebsklima‘ herstellen und damit das Betriebsergebnis durch ein positives Verhältnis zum Arbeitsplatz verbessern soll.¹⁴ Diese am Entwicklungsprozess orientierte Unterteilung konzentriert sich jedoch nicht nur auf den Unternehmer und dessen Stil der Unternehmensführung. Mit ihr sind auch

⁹ CLEMENS WISCHERMANN, Unternehmensgeschichte als Kulturgeschichte, in: Unternehmenskommunikation deutscher Mittel- und Großunternehmen. Theorie und Praxis in historischer Perspektive, hrsg. von Clemens Wischermann, Münster 2003, S. 11-18, hier S. 13.

¹⁰ Ebd., S. 15 f. Zur Unternehmensidentität vgl. WISCHERMANN, Unternehmenskultur (wie Anm. 4), S. 37-40; ANNE NIEBERDING/CLEMENS WISCHERMANN, Unternehmensgeschichte im institutionellen Paradigma, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 43 (1998), H. 1, S. 35-48, hier S. 36, 44 f.

¹¹ BERGHOFF, Unternehmensgeschichte (wie Anm. 3), S. 149. Vgl. hierzu auch BERGHOFF, Wozu Unternehmensgeschichte (wie Anm. 2), S. 132.

¹² BERGHOFF, Unternehmensgeschichte (wie Anm. 3), S. 149.

¹³ TERRENCE E. DEAL/ALLAN A. KENNEDY, Corporate cultures: the rites und rituals of corporate life, Reading 1982.

¹⁴ MATIS, Unternehmenskultur (wie Anm. 4), S. 1032-1052. Vgl. zur Anwendung exemplarisch BERGHOFF, Unternehmensgeschichte (wie Anm. 3), S. 155-157; HARTMUT BERGHOFF, Zwischen Kleinstadt und Weltmarkt. Hohner und die Harmonika 1857-1961. Unternehmensgeschichte als Gesellschaftsgeschichte, Paderborn/München/Wien/Zürich 1997.

Entwicklungs- und Wandlungsprozesse innerhalb des Unternehmens analysierbar, etwa im Hinblick auf die Wechselwirkungen zwischen Beschäftigten und Unternehmen und deren Folgen für die Kultur des Unternehmens. Das von Matis angebotene analytische Modell wird, insbesondere im Hinblick auf die ersten drei Formen, auch in der hier skizzierten Untersuchung Anwendung finden.

Charakteristisch für die Entwicklung der Unternehmensgeschichtsforschung der letzten Jahre war die methodische Ausdifferenzierung,¹⁵ die – entsprechend der Fragestellung – neue Aspekte der Geschichte von Unternehmen ins Blickfeld rückte. Hierzu zählen nicht nur die Ansätze zur Untersuchung von Unternehmenskultur,¹⁶ sondern auch Modelle aus der Betriebswirtschaftslehre¹⁷ oder der Ansatz der Neuen Institutionenökonomie.¹⁸ Trotz dieser viel versprechenden methodischen Neuorientierung können diese Ansätze keineswegs als anerkannt gelten. Vielmehr führten sie in der Vergangenheit immer wieder zu fachlichen Auseinandersetzungen, insbesondere mit Vertretern einer eher klassisch fundierten Wirtschaftsgeschichte. Erwähnenswert erscheint hier die hauptsächlich 1999/2000 in der Zeitschrift für Unternehmensgeschichte ausgetragene Debatte um die theoretischen Ansätze der modernen Unternehmensgeschichtsschreibung.¹⁹

¹⁵ Vgl. hierzu die Zusammenstellung in PLUMPE, Unternehmen (wie Anm. 3), S. 83–87.

¹⁶ Vgl. hierzu die Zusammenstellung in BERGHOFF, Unternehmensgeschichte (wie Anm. 3), S. 147–155. Zu Grenzen und Potenzialen kulturgeschichtlicher Ansätze in der Unternehmensgeschichte vgl. STEFAN UNGER, Eine kulturalistische Wende in der Unternehmensgeschichte? Möglich, notwendig, sinnvoll? Zur 8. Jahrestagung des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte, in: Zeitschrift für Geschichtswissenschaft 46 (1998), H. 3, S. 252–254; JAN-OTTMAR HESSE, Methoden und Selbstreflexionen der Unternehmensgeschichte. 10. Jahrestagung des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte (AKKU) e.V. am 30. September und 1. Oktober 1999 in der „Zeche Hannover“ in Bochum in: Zeitschrift für Geschichtswissenschaft 47 (1999), H. 12, S. 1097–1098.

¹⁷ PIERENKEMPER, Unternehmensgeschichte (wie Anm. 1), S. 248–264.

¹⁸ NIEBERDING, Unternehmenskultur (wie Anm. 4), S. 19–22; NIEBERDING/WISCHERMANN, Unternehmensgeschichte (wie Anm. 10), S. 37–42; PETER BORSCHIED, Der ökonomische Kern der Unternehmensgeschichte, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 46 (2001), H. 1, S. 5–10; THOMAS WELSKOPP, Unternehmenskulturen im internationalen Vergleich – oder integrale Unternehmensgeschichte in typisierender Absicht?, in: Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte. Dimensionen eines Perspektivenwechsels, hrsg. von Hartmut Berghoff/Jakob Vogel, Frankfurt/M. 2004, S. 264–294, hier S. 264–272. Vgl. hierzu auch WERNER PLUMPE, Perspektiven der Unternehmensgeschichte, in: Sozialgeschichte und Wirtschaftsgeschichte. Arbeitsgebiete – Probleme – Perspektiven, hrsg. von Günther Schulz (Vierteljahresschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Beihefte 169), Wiesbaden 2004, S. 402–425, hier S. 413–417; BERGHOFF, Wozu Unternehmensgeschichte (wie Anm. 2), S. 141–147.

¹⁹ Vgl. in dieser Reihenfolge NIEBERDING/WISCHERMANN, Unternehmensgeschichte (wie Anm. 10); TONI PIERENKEMPER, Was kann eine moderne Unternehmensgeschichtsschreibung leisten? Und was sollte sie tunlichst vermeiden?, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 44 (1999), H. 1, S. 15–31; HANS POHL, Zwischen Weihrauch und Wissenschaft? Zum Standort moderner Unternehmensgeschichte. Eine Replik auf Toni Pierenkemper, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 44 (1999), H. 2, S. 150–163; TONI PIERENKEMPER, Sechs Thesen zum gegenwärtigen Stand der deutschen Unternehmensgeschichtsschreibung. Eine Entgegnung auf Manfred Pohl, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 45 (2000), H. 2, S. 158–166; FLORIAN TRIEBEL/JÜRGEN SEIDEL, Ein Analyse-rahmen für das Fach Unternehmensgeschichte, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte

Obwohl das Teilgebiet Unternehmensgeschichte in den letzten Jahren einen Boom erlebte,²⁰ fehlen bisher in der Breite Untersuchungen einzelner Unternehmen über längere Zeiträume. Auch wurden, zumeist bedingt durch die Quellenlage, vornehmlich die ‚urbanen Leuchttürme‘ der deutschen Industrie untersucht,²¹ während klein- und mittelständische sowie ländlich gelegene Unternehmen weitgehend ausgeblendet blieben.²² Dies gilt auch für die Forschung zu Sachsen, wo Monografien zu einzelnen Unternehmen eher die Ausnahme darstellen.²³ Dennoch wurden auch hier – zum einen nach 1990 durch die neu bewertete Geschichte der Arbeiterbewe-

46 (2001), H. 1, S. 11–26; BORSCHIED, Kern der Unternehmensgeschichte (wie Anm. 18); BERGHOFF, Wozu Unternehmensgeschichte (wie Anm. 2). Die im Folgenden vorgestellte Untersuchung schließt sich durch ihren individualbiographischen Forschungsgegenstand und den unternehmenskulturellen Ansatz der Position von Manfred Pohl an; vgl. POHL, Weihrauch (wie Anm. 19), S. 153.

²⁰ Dies war vor allem mit der Auseinandersetzung um die Rolle einzelner Großunternehmen im Nationalsozialismus und der Debatte um die Entschädigung ehemaliger Zwangsarbeiter verbunden. Vgl. zum Sachverhalt CONSTANTIN GOSCHLER, Vertrauenskapital und Vergangenheitspolitik. Die Auseinandersetzung der deutschen Wirtschaft mit „Arisierung“ und Zwangsarbeit, in: Profiteure des NS-Systems? Deutsche Unternehmen und das „Dritte Reich“, hrsg. von Jürgen Lillteicher, Berlin 2006, S. 154–173, hier S. 166–171, sowie exemplarisch hierzu Zwangsarbeit bei Daimler-Benz, hrsg. von BARBARA HOPMANN/MARK SPOERER/BIRGIT WEITZ/BEATE BRÜNINGHAUS (Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beiheft 78), Stuttgart 1994; Bertelsmann im Dritten Reich, hrsg. von SAUL FRIEDLÄNDER/NORBERT FREI/TRUTZ RENDTORFF/REINHARD WITTMANN, München 2003.

²¹ Exemplarisch sei hier hingewiesen auf BARBARA WOLBRING, Krupp und die Öffentlichkeit im 19. Jahrhundert. Selbstdarstellung, öffentliche Wahrnehmung und gesellschaftliche Kommunikation (Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Bd. 6), München 2000.

²² Zu den Wechselwirkungen zwischen Kleinstadt/Dorf und Fabrik vgl. in Ansätzen CHRISTEL KÖHLE-HEZINGER, Die Maschinenfabrik in Esslingen 1846–1965. Eine Fabrik verändert die Stadt, Esslingen o. J.; LUTZ HOFFMANN/UWE NEUMANN/WOLFGANG SCHÄFER, Zwischen Feld und Fabrik. Arbeiteralltag auf dem Dorf von der Jahrhundertwende bis heute, Göttingen 1986; RUDOLF BRAUN, Die Fabrik als Lebensform, in: Volkskultur. Zur Wiederentdeckung des vergessenen Alltags (16.–20. Jahrhundert), hrsg. von Richard van Dülmen/Norbert Schindler, Frankfurt/M. 1987, S. 299–351. Hervorzuheben sind insbesondere die Arbeiten von Hartmut Berghoff zu Hohner und Anne Nieberding zu Voith/Bayer. Die Ansätze beider Arbeiten gleichen – mit einer unternehmenskulturellen Fragestellung unterlegt – nicht nur der Untersuchung des Unternehmens Kübler & Niethammer; auch die thematisierten Unternehmen sind in ihrer Verfasstheit – ländliche Lage, familiäre Entwicklung – mit dem Kriebsteiner Unternehmen vergleichbar. BERGHOFF, Hohner (wie Anm. 14); NIEBERDING, Unternehmenskultur (wie Anm. 4).

²³ Als wesentliche empirische Vorarbeit ist an dieser Stelle RUDOLF FORBERGER, Die industrielle Revolution in Sachsen, 2 Bde., Berlin 1982/1999/2003 anzuführen. Als neuere Studien seien hier exemplarisch genannt THOMAS KEIDERLING, Unternehmer im Nationalsozialismus. Machtkampf um den Konzern Koehler & Volckmar AG & Co., Beucha 2003; BEATRIX HEINTZE, Walter Cramer, die Kammgarnspinnerei Stöhr & Co. in Leipzig und die sogenannte „Judenfrage“ (Erinnerungen, Bd. 3), Leipzig 2003; HEINZ HOFFMANN, Als privater Unternehmer in der DDR – eine Dresdner Firmengeschichte (Erinnerungen, Bd. 4), Beucha 2003; MARTIN KUKOWSKI, Die Chemnitzer Auto-Union AG und die „Demokratisierung“ der Wirtschaft in der Sowjetischen Besatzungszone von 1945 bis 1948 (Beiträge zur Unternehmensgeschichte, Bd. 15), Stuttgart 2003; PETER KOHL/PETER BESSEL, Auto Union und Junkers. Die Geschichte der Mitteldeutschen Motorenwerke GmbH Taucha 1935–1948 (Beiträge zur Unternehmensgeschichte, Bd. 16), Stuttgart 2003;

gung²⁴ und zum anderen durch verschiedene Forschungsprojekte²⁵ und Buchreihen²⁶ – wichtige Grundlagen gelegt.²⁷ Allerdings fehlen für Sachsen hinreichende Studien

RICHARD KLINKHARD, *Die Wurzener Industrie 1792–2002 (Erinnerungen, Bd. 5)*, Beucha 2005; ULRICH KRÜGER/GABRIELE LEECH-ANSPACH, *Der Leipziger Unternehmer Max Körting und sein Werk (Erinnerungen, Bd. 6)*, Beucha 2007.

²⁴ Allerdings liegen fast keine neueren Studien über die Entwicklung der Arbeiterbewegung in kleineren Orten Sachsens vor. Exemplarisch sei hier genannt MARIO LETTAU, „Wir sind der Teil von Wilsdruff, auf dem sein guter Ruf beruht!“ Die Geschichte der Sozialdemokratie in der Möbelstadt Wilsdruff, Wilsdruff 2003. Generell sind bisher nur die großen sächsischen Städte im Hinblick auf die Problematik Arbeiterbewegung untersucht. Insbesondere für Leipzig und Chemnitz liegen umfangreiche Studien vor, für Dresden steht dies noch aus. Vgl. MICHAEL RUDLOFF/THOMAS ADAM, *Leipzig – Wiege der deutschen Sozialdemokratie*, Berlin 1996; WOLFGANG SCHALLER, „Einmal kommt die Zeit“. Geschichte der Chemnitzer Arbeiterschaft vom Ende des 18. Jahrhunderts bis zum Ersten Weltkrieg, Bielefeld 2001.

²⁵ Zu nennen ist hier besonders das Projekt „Ländlicher Alltag auf dem Weg in die Moderne. Sächsische und oberlausitzische Agrargesellschaften zwischen Rétablissement und Erstem Weltkrieg (1763–1914)“ (Dr. Ira Spieker und Dr. Elke Schlenkrich) am Institut für Sächsische Geschichte und Volkskunde in Dresden sowie die an der Technischen Universität Chemnitz mittlerweile abgeschlossenen Projekte „Unternehmerfamilien und Familienunternehmen. Zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte der sächsischen Unternehmer 1850–1939“ (Dr. Michael Schäfer) und „Wirtschaftsgeschichte Sachsens im 19. und 20. Jahrhundert“. Die Ergebnisse von Letzterem wurden unlängst publiziert: RAINER KARLSCH/MICHAEL SCHÄFER, *Wirtschaftsgeschichte Sachsens im Industriezeitalter*, Leipzig 2006.

²⁶ Zu nennen sind hier vor allem die ‚Leipziger Studien zur Erforschung von regionenbezogenen Identifikationsprozessen‘, die Reihe ‚Beiträge zur Wirtschaftsgeschichte Sachsens‘ des Sächsischen Wirtschaftsarchivs Leipzig sowie einige Beiträge in der Reihe ‚ZeitmaschineLausitz‘. Vgl. die Beiträge in *Unternehmer in Sachsen: Aufstieg – Krise – Untergang – Neubeginn*, hrsg. von ULRICH HESS/MICHAEL SCHÄFER (Beiträge zur Wirtschaftsgeschichte Sachsens, Bd. 1), Leipzig 1998; *Sachsen und Mittelddeutschland. Politische, wirtschaftliche und soziale Wandlungen im 20. Jahrhundert*, hrsg. von WERNER BRAMKE/ULRICH HESS, Köln/Weimar/Wien 1995; *Wirtschaft und Staat in Sachsens Industrialisierung 1750–1930*, hrsg. von ULRICH HESS/PETRA LISTEWNIK/MICHAEL SCHÄFER (Beiträge zur Wirtschaftsgeschichte Sachsens, Bd. 3), Leipzig 2003; *Arbeitswelt und Alltag. Der Werkphotobestand des Kunstgussmuseum Lauchhammer*, hrsg. von MATTHIAS FROTSCHER, Dresden 2003; *Werksiedlungen. Wohnform des Industriezeitalters*, hrsg. von WOLFGANG KIL/GERHARD ZWICKERT, Dresden 2003; *Unternehmen im regionalen und lokalen Raum 1750–2000*, hrsg. von ULRICH HESS/PETRA LISTEWNIK/MICHAEL SCHÄFER (Beiträge zur Wirtschaftsgeschichte Sachsens, Bd. 5), Leipzig 2004; *Vom „Pfütenland“ zum Energiebezirk. Die Geschichte der Industrialisierung in der Lausitz*, hrsg. von MATTHIAS BAXMANN/HERBERT SCHIRMER, Husum 2004; *Unternehmensgeschichte heute: Theorieangebote, Quellen, Forschungstrends*, hrsg. von RUDOLF BOCH/PETRA LISTEWNIK/EVA PIETSCH/MICHAEL SCHÄFER (Beiträge zur Wirtschaftsgeschichte Sachsens, Bd. 6), Leipzig 2005.

²⁷ Gleiches gilt für unternehmerisches Handeln in den in der hier vorgestellten Dissertation behandelten Epochen deutscher Geschichte. Vgl. exemplarisch KARL-HEINRICH POHL, *Ein zweiter politischer Emanzipationsprozeß des liberalen Unternehmertums? Zur Sozialstruktur und Politik der Liberalen in Sachsen zu Beginn des 20. Jahrhunderts*, in: *Wege zur Geschichte des Bürgertums*, hrsg. von Klaus Tenfelde/Hans-Ulrich Wehler (Kritische Studien zur Geschichtswissenschaft, Bd. 136), Göttingen 1994, S. 231–248; WOLFGANG SCHRÖDER, *Unternehmer im Sächsischen Landesparlament 1866–1909*, in: *Unternehmer in Sachsen: Aufstieg – Krise – Untergang – Neubeginn*, hrsg. von Ulrich Heß/

über ländliche Unternehmen und Unternehmer sowie über deren Beschäftigte. Dies gilt im Besonderen für die mit der industriellen Entwicklung verbundenen strukturellen Wandlungsprozesse ländlicher Regionen und Gesellschaften.²⁸ Hier kann die Untersuchung des Unternehmens Kübler & Niethammer zwischen 1856 und 1956 folglich einen ersten Beitrag leisten und – hoffentlich – auch Anreiz für weitere, in dieser Richtung wünschenswerte Forschungsprojekte geben.

II. Das sächsische Beispiel: Kübler & Niethammer in Kriebstein (1856–1956)

Der vorstehend beschriebene theoretische Ansatz wird in dem hier konzeptionell vorgestellten Forschungsvorhaben²⁹ auf ein konkretes sächsisches Beispiel angewendet. Im Zentrum der Untersuchung steht das ländlich gelegene Papierunternehmen Kübler & Niethammer in Kriebstein, dessen Entwicklung von der Gründung 1856 bis zur Wiederinbetriebnahme nach Enteignung und Demontage 1956 unter verschiedenen Fragestellungen analysiert wird. Die Untersuchung gerade dieses Unternehmens erscheint in mehrfacher Hinsicht besonders wertvoll: Zum einen existiert für den Untersuchungszeitraum ein in Dichte und Umfang außergewöhnlich großer Nachlass,

Michael Schäfer (Beiträge zur Wirtschaftsgeschichte Sachsens, Bd. 1), Leipzig 1998, S. 119–144; MICHAEL C. SCHNEIDER, Unternehmensstrategien zwischen Weltwirtschaftskrise und Kriegswirtschaft. Chemnitzer Maschinenbauindustrie in der NS-Zeit 1933–1945, Essen 2005.

²⁸ Vgl. hierzu die Beiträge in *Region und Industrialisierung. Studien zur Rolle der Region in der Wirtschaftsgeschichte der letzten zwei Jahrhunderte*, hrsg. von SIDNEY POLLARD (Kritische Studien zur Geschichtswissenschaft, Bd. 42), Göttingen 1980; *Staat, Region und Industrialisierung*, hrsg. von HUBERT KIESEWETTER/RAINER FREMDLING, Ostfildern 1985; *Industrielle Revolution in Deutschland. Regionen als Wachstumsmotoren*, hrsg. von HUBERT KIESEWETTER, Stuttgart 2004. Für Sachsen finden sich erste Ansätze in HUBERT KIESEWETTER, *Industrialisierung und Landwirtschaft. Sachsens Stellung im regionalen Industrialisierungsprozeß Deutschlands im 19. Jahrhundert* (Mitteldeutsche Forschungen, Bd. 94), Köln/Wien 1988 (2007 in einer überarbeiteten Fassung unter dem Titel „Die Industrialisierung Sachsens. Ein regional-vergleichendes Erklärungsmodell“ nochmals publiziert) sowie in den Beiträgen in HESS/LISTEWNIK/SCHÄFER, *Unternehmen* (wie Anm. 26); BOCH/LISTEWNIK/PIETSCH/SCHÄFER, *Unternehmensgeschichte* (wie Anm. 26).

²⁹ Grundlage der Untersuchung bildet die im Dezember 2005 am Institut für Geschichte der Technischen Universität Dresden bei Prof. Dr. Winfried Müller (Dresden) und Prof. Dr. Simone Lässig (Braunschweig) eingereichte Magisterarbeit des Verfassers. Die Dissertation, die teildisziplinär an der Schnittstelle zwischen Lokal- beziehungsweise Regionalgeschichte sowie Wirtschafts- und Sozialgeschichte angesiedelt ist, entsteht am Sonderforschungsbereich 537 „Institutionalität und Geschichtlichkeit“ der Technischen Universität Dresden im Teilprojekt R „Das historische Jubiläum“. Zur Regionalgeschichte vgl. JAMES RETALLACK, *Politische Kultur, Wahlkultur, Regionalgeschichte*, in: *Modernisierung und Region im wilhelminischen Deutschland*, hrsg. von Simone Lässig/Karl Heinrich Pohl/James Retallack, Bielefeld 1995, S. 15–38, hier S. 16–25; ULRIKE ALBRECHT, *Zum Stellenwert der historischen Regionalforschung heute*, in: *Struktur und Dimension*, Bd. 2: *Neunzehntes und Zwanzigstes Jahrhundert*, hrsg. von Hans-Jürgen Gerhard (Vierteljahresschrift für Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Beihefte 133), Stuttgart 1997, S. 597–608; TONI PIERENKEMPER, *Zum regionalen Ansatz in der Wirtschaftsgeschichte*, in: *Unternehmen im regionalen und lokalen Raum 1750–2000*, hrsg. von Ulrich Heß/Petra Listewnik/Michael Schäfer (Beiträge zur Wirtschaftsgeschichte Sachsens, Bd. 5), Leipzig 2004, S. 19–34.

der neben betrieblichen Unterlagen auch private Dokumente und Korrespondenzen der Unternehmerfamilie enthält.³⁰ Dieser Nachlass ist bisher weitgehend unbearbeitet geblieben und wird durch das Forschungsprojekt in seinen, insbesondere für die sächsische Landesgeschichte reichhaltigen Facetten wissenschaftlich erschlossen.³¹ Dies betrifft den wirtschaftshistorischen Bereich wie auch den industriell bedingten gesellschaftlichen Wandel einer ländlichen Region in Sachsen. Exemplarisch seien in diesem Zusammenhang ein langwieriger Konflikt zwischen dem ansässigen Adel und den ‚industriellen Parvenüs‘ im Kriebsteiner Zschopautal sowie die Wandlungsprozesse vormoderner Arbeitsbeziehungen in dem vorwiegend agrarisch geprägten Umfeld als lohnenswerte Untersuchungsfelder genannt. Alle drei Unternehmergenerationen wiesen einen hohen Grad an Vernetzung im gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und nicht zuletzt im politischen Bereich auf: Der Unternehmensgründer Albert Niethammer (1833–1908) zählte zu den führenden Liberalen Sachsens und war über mehrere Jahrzehnte als nationalliberaler Abgeordneter Mitglied des Sächsischen Landtags, zeitweilig auch des Deutschen Reichstags. Gleiches gilt für seinen Sohn Konrad Niethammer (1863–1931), der zuerst für die Nationalliberale Partei, seit 1919 für die Deutsche Volkspartei ein Mandat im Sächsischen Landtag bekleidete. Hinzu kam bei beiden ein umfassendes Engagement in den entsprechenden wirtschaftlichen Interessenverbänden und Gremien, unter denen vor allem der Verein Deutscher Papierfabrikanten, der Verband Sächsischer Industrieller und die Industrie- und Handelskammer Chemnitz zu nennen sind. Und auch die dritte Generation war, nach dem Übergang 1931, in die entsprechenden politischen und wirtschaftlichen Gremien und Verbände integriert – einer der vier Firmeninhaber fungierte beispielsweise 1943 als Sonderbeauftragter beim Reichsminister für Rüstung und Produktion Albert Speer (1905–1981).³² Es handelte sich folglich bei der Familie Niethammer auch um stark exponierte Vertreter des sächsischen Wirtschaftsbürgertums, über das bisher kaum

³⁰ Der Bestand, der seit 1998 im Sächsischen Wirtschaftsarchiv Leipzig verwahrt wird, umfasst etwa 55 laufende Meter, wovon allein 13 laufende Meter private, politische und geschäftliche Korrespondenzen beinhalten, und hat eine Laufzeit von 1823 bis 1994.

³¹ Bisher sind nur einige wenige Aufsätze zu speziellen Aspekten der Unternehmensgeschichte von Kübler & Niethammer erschienen: MICHAEL RUDLOFF, Von den Nationalliberalen zur Deutschen Volkspartei. Der Umbruch im sächsischen Parteiensystem im Spiegel der Korrespondenz des Kriebsteiner Unternehmers Dr. Konrad Niethammer, in: *Figuren und Strukturen. Historische Essays für Hartmut Zwahr zum 65. Geburtstag*, hrsg. von Manfred Hettling, München 2002, S. 699-735; DERS., Die Fabrik im Dorf. Interessenkonflikte zwischen industriellen und agrarischen Eliten am Beispiel der Firma Kübler & Niethammer in Kriebstein, in: *Unternehmen im regionalen und lokalen Raum 1750–2000*, hrsg. von Ulrich Heß/Petra Listewnik/Michael Schäfer (Beiträge zur Wirtschaftsgeschichte Sachsens, Bd. 5), Leipzig 2004, S. 289-299; DERS., Unternehmenskultur und Sozialpolitik am Beispiel der Kriebsteiner Papierfabrik Kübler und Niethammer, in: *Unternehmensgeschichte heute: Theorieangebote, Quellen, Forschungstrends*, hrsg. von Rudolf Boch/Petra Listewnik/Eva Pietsch/Michael Schäfer (Beiträge zur Wirtschaftsgeschichte Sachsens, Bd. 6), Leipzig 2005, S. 229-243; MATHIAS MUTZ, Naturale Infrastrukturen im Unternehmen. Die Papierfabrik Kübler & Niethammer zwischen Umweltabhängigkeit und Umweltgestaltung, in: *Saeculum. Jahrbuch für Universalgeschichte* 58 (2007), S. 61-89; SWEN STEINBERG, Jubiläen und Jubiläumsfeiern in der ländlichen Industrie Sachsens am Beispiel Kübler & Niethammer in Kriebstein (1856–1918), in: *Volkskunde in Sachsen* 18 (2006), S. 207-234.

³² Vgl. hierzu den Beitrag von JONAS SCHERNER, Das Verhältnis zwischen NS-Regime und Industrieunternehmen – Zwang oder Kooperation?, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 51 (2006), H. 2, S. 166-190.

detaillierte Untersuchungen vorliegen.³³ Gleichsam wird an diesem Beispiel deutlich, dass es jenseits der Unternehmensnachfolgeprozesse in weiteren entscheidenden, vornehmlich gesellschaftlichen Handlungsfeldern Funktionen an die nächste Generation zu ‚vererben‘ galt,³⁴ was sich an dieser sächsischen Familie detailliert zeigen lässt.

Zudem entwickelte sich das Unternehmen Kübler & Niethammer nach der Jahrhundertwende zum größten in Privatbesitz befindlichen Papierunternehmen im Deutschen Reich, das zeitweise zehn Zweigbetriebe unterhielt und 1.700 Personen beschäftigte. Durch diesen Umstand kam dem Unternehmen nicht nur in der weitgehend gewerblich und kleinbetrieblich geprägten Industriestruktur Sachsens eine besondere Bedeutung zu. Auch innerhalb der meistens ländlich gelegenen und ebenfalls kleinbetrieblich strukturierten Papierindustrie hatte das Unternehmen eine herausgehobene Position, da es aufgrund seiner Größe ähnliche Probleme zu bewältigen hatte wie Großunternehmen anderer Branchen – etwa im Bereich Unternehmensorganisation und -kommunikation oder der Herstellung von Bindeverhältnissen zwischen Arbeitern und Unternehmen.

Wie bereits aus der theoretischen Einführung ersichtlich, werden in der hier vorgestellten Untersuchung kollektiv bezogene Werte und Normen über einen Zeitraum von 100 Jahren analysiert, die den vom Unternehmen in verschiedenen Generationen und Zusammenhängen immer wieder betonten „traditionellen Niethammer’schen Geiste“³⁵ beziehungsweise die „vorbildliche Kriebsteiner Schule“³⁶ determinierten. Genauer werden die Konstituierungsprozesse der innerbetrieblichen Identität eingehend auf ihre Entstehung, Wirkung und Tradierung hin untersucht, wobei die generativen – innerhalb der Unternehmerfamilie und der Belegschaft – sowie die historischen Brüche eine nähere Betrachtung erfahren. Hierbei werden exemplarisch verschiedene Elemente des gemeinsamen Wertekanons bei Kübler & Niethammer analysiert, etwa die religiösen Dispositionen der Unternehmerfamilie und deren Auswirkung auf die Unternehmensführung und das Umfeld der Fabriken. Dies erscheint gerade bei diesem Unternehmen umso spannender, waren die aus Württemberg stammenden Niethammers doch stark vom Pietismus geprägt sowie umfassend sozial engagiert. Und gerade der Faktor Religion ermöglichte dem Unternehmensgründer Albert Niethammer offensichtlich eine rasche Integration in das neue Umfeld. Ebenso standen seine religiösen Wertvorstellungen in einem engen Zusammenhang mit der Orga-

³³ Vgl. hierzu eine der wenigen vorhandenen Studien zum Thema von KARL-HEINRICH POHL, *Wirtschaft und Wirtschaftsbürgertum im Königreich Sachsen im frühen 20. Jahrhundert*, in: *Sachsen und Mitteldeutschland: politische, wirtschaftliche und soziale Wandlungen im 20. Jahrhundert*, hrsg. von Ulrich Heß/Werner Bramke, Weimar/Köln/Wien 1995, S. 319-336.

³⁴ Vgl. hierzu RUDOLF BOCH, *Unternehmensnachfolge in Deutschland – ein historischer Rückblick*, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 44 (1999), H. 2, S. 164-171.

³⁵ Sächsisches Wirtschaftsarchiv Leipzig, U 47 Nachlass Kübler & Niethammer (hinfort SWA, U 47), Nr. 485/3, Schreiben Carl Gasterstädts an Konrad Niethammer vom 11.08.1910.

³⁶ Exemplarisch sei hier ein Schreiben des ehemaligen Angestellten Johannes Ehlert aus dem Jahr 1940 angeführt, der von 1911 bis 1920 bei Kübler & Niethammer arbeitete, danach nach Brasilien auswanderte und dort eine eigene Papierfabrik gründete: „Ich weiss, dass ich ohne diese Zeit wohl schwer meine Aufgaben hier haette durchfuehren koennen. Aber nicht nur dieses Ruestzeug wurde mir von Kriebstein mitgegeben – auch hohe moralische Werte konnte ich als junger Mann s.Zt. in mich aufnehmen; ich denke an die vorbildliche Kriebsteiner Schule, zu welcher ich mich auch heute noch als ehemaliger Kriebsteiner stolz bekenne.“ SWA, U 47, Nr. 124/1, Schreiben Johannes Ehlerts, Cayeiras/Brasilien an Wilhelm Niethammer, Dezember 1940.

nisation seiner Fabriken.³⁷ Sein Sohn Konrad stellte diese religiös geprägten Ordnungsvorstellungen in einen weiteren Kontext und entwickelte sie ‚im Geiste des Kaiserreiches‘ zu einer wilhelminisch-nationalen Form des evangelischen Bewusstseins. Dieser qualitative Wandel zeigte sich etwa in seinem umfangreichen Engagement für den Evangelischen Bund – dem selbsternannten „Zusammenschluss der Protestanten gegen Rom“.

Versteht man Unternehmensgeschichte als Beziehungsgeschichte, so muss zwangsläufig auch die Rezeption von Normen, Werten und Leitbildern durch die Belegschaft des Unternehmens eine eingehende Betrachtung erfahren. Da Unternehmenskultur immer durch Deutung, Gestaltung und Verhandlung geprägt ist, wird hierbei nicht nur die zumeist durch Sanktionen gekennzeichnete direkte Umsetzung von unternehmerischen Wertemustern untersucht. Vielmehr werden auch deren Wirkung innerhalb der Belegschaft sowie die Wechselwirkungen zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern analysiert. Erste Beispiele aus dem Bestand Kübler & Niethammer deuten darauf hin, dass gerade in diesem ländlich gelegenen Unternehmen bestimmte Normen zu Konflikten führten, die dann wiederum auf den Führungsstil der Betriebe rückwirkten. Folglich liegt der Fokus der Arbeit auf Funktion und Wirkung von politischen, wirtschaftlichen und sittlich-religiösen, Wertemustern sowie auf der Inszenierung und Rezeption von Eigengeschichte über drei Unternehmer-, aber eben auch Arbeitergenerationen hinweg. Um Inhalt und Funktionsweise dieses innerbetrieblichen Wertesystems herauszuarbeiten, werden exemplarisch verschiedene Felder der Interaktion zwischen Unternehmern und Belegschaft analysiert, die die Identifikation mit dem Unternehmen – und damit auch die Verbreitung der Wertvorstellungen der Unternehmerfamilie selbst – fördern sollten beziehungsweise diese wenigstens beinhalteten. Hierzu zählen beispielsweise die betriebliche Sozialpolitik und deren Einrichtungen, die innerbetrieblichen Gratifikationssysteme sowie die Jubiläums- und Festkultur des Unternehmens.³⁸ Bei der Untersuchung dieser Interaktionsfelder werden dann häufig verwendete Begriffe wie Treue und Vertrauen³⁹ oder die Inszenierungselemente des Verhältnisses zwischen Unternehmer und Arbeitern – etwa Daten, Orte, Geschenke – detailliert in den Blick genommen.⁴⁰ Die Untersuchung fokussiert

³⁷ Vgl. hierzu exemplarisch ALBERT NIETHAMMER, *Das wirtschaftliche und sittlich-religiöse Verhältnis zwischen den Arbeitnehmern u. Arbeitgebern*, Leipzig 1898.

³⁸ Erste Ergebnisse zum Unternehmen finden sich in STEINBERG, *Jubiläen* (wie Anm. 31). Vgl. zudem die am Sonderforschungsbereich 537 „Institutionalität und Geschichtlichkeit“ der Technischen Universität Dresden im Teilprojekt R „Das historische Jubiläum“ entstandene und unlängst erschienene Dissertation von VEIT DAMM, *Selbstrepräsentation und Imagebildung. Jubiläumsinszenierungen deutscher Banken und Versicherungen im 19. und frühen 20. Jahrhundert* (Schriften zur sächsischen Geschichte und Volkskunde, Bd. 18), Leipzig 2007, sowie generell zur Thematik ‚Jubiläen‘ WINFRIED MÜLLER, *Instrumentalisierung und Selbstreferentialität des historischen Jubiläums. Einige Beobachtungen zu Eigengeschichte und Geltungsanspruch eines institutionellen Mechanismus*, in: *Geltungsgeschichten. Über die Stabilisierung und Legitimierung institutioneller Ordnungen*, hrsg. von Gert Melville/Hans Vorländer, Köln/Weimar/Wien 2002, S. 265-284.

³⁹ Vgl. hierzu MARTIN FIEDLER, *Vertrauen ist gut, Kontrolle ist teuer: Vertrauen als Schlüsselkategorie wirtschaftlichen Handelns*, in: *Geschichte und Gesellschaft* 27 (2001), H. 4, S. 576-592; RALF STREMMEL, *Von der „Treue“ zum „Vertrauen“? Friedrich Alfred Krupp und seine Beschäftigten (1887–1902)*, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 51 (2006), H. 1, S. 70-92.

⁴⁰ Vgl. hierzu CHRISTEL KÖHLE-HEZINGER, *Treuezeichen. Zur kulturellen Kodierung industrieller Identifikation und Gratifikation*, in: *Der industrialisierte Mensch. Vorträge des 28. Deutschen Volkskunde-Kongresses in Hagen vom 7. bis 11. Oktober 1991*, hrsg. von

das Unternehmen allerdings nicht als geschlossenen Raum. Vielmehr werden Reichweite und Wirkung jener unternehmensbezogenen Werte und Normen auch ‚jenseits des Fabriktores‘ und die Einbettung des Unternehmens in das lokale Umfeld untersucht. In Betracht kommen hierbei die lokale Infrastruktur – etwa Schulen, Kindergärten und der betriebliche Wohnungsbau – wie auch das Verhältnis zu lebensweltlichen Einrichtungen, beispielsweise zum lokalen Vereinswesen oder den örtlichen Gasthöfen.

Im Ergebnis der Arbeit dürften sich hinreichende Aussagen über Entstehung und Konsistenz, Inhalt und Funktion sowie Internalisierung und Tradierung des unternehmenskulturellen Werte- und Normenkanons bei Kübler & Niethammer treffen lassen. Dies erscheint vor allem durch die Einbeziehung und Zusammenführung verschiedener Analyseebenen – wirtschaftliche Entwicklung, Unternehmerfamilie, Arbeitergenerationen, historischer Kontext und ländliches Umfeld des Unternehmens – als möglich. Gerade die Wechselwirkungen zwischen Dorf und Fabrik erscheinen bei diesem ländlich gelegenen Unternehmen als besonders lohnenswertes Untersuchungsfeld, zumal es sich hierbei um eine für die Geschichte der Industrialisierung weitgehend unerforschte Konstellation handelt. Hinzu kommt der Abgleich mit jenen Wertvorstellungen, die nach Enteignung und Demontage 1945 erhalten blieben. Vermutlich, dies wird zu zeigen sein, stellt gerade jener Verlust einen Indikator dar, der Aussagen über Stärke beziehungsweise Verankerungstiefe der vorhandenen gemeinsamen Kultur bei Kübler & Niethammer zulässt.⁴¹ Auf diese Weise können grundlegende Einflussfaktoren der Entwicklung jenes Werte- und Normenkanons – Tradierung und Wandel, aber auch der Einfluss lokaler Arrangements – in einem sächsischen Unternehmen in ihrer langfristigen Entwicklung und Wirkung deutlich gemacht werden. Die Gewichtung dieser Einflussfaktoren wird am Ende der Untersuchung auch Muster unternehmerischen Handelns offen legen, die im Abgleich mit der Forschungsliteratur als lokale, regionale, branchenspezifische oder gar sächsische Unternehmenskultur verallgemeinerbar sein könnten. Und gerade solche allgemeingültigen Erkenntnisse für unternehmerisches Handeln stehen für Sachsen in jedem Fall noch aus.

Michael Dauskardt/Helge Gerndt, Hagen 1993, S. 233-252; CHRISTEL KÖHLE-HEZINGER, Dinge, Orte, Zeiten: Private Jubiläen, in: Jubiläum, Jubiläum ... Zur Geschichte privater Erinnerung, hrsg. von Paul Münch, Essen 2005, S. 209-220.

⁴¹ Hartmut Berghoff nennt vier Kriterien, die über die „Stärke“ – was nicht mit deren Funktionalität gleichzusetzen ist – einer Unternehmenskultur entscheiden: Prägnanz (Widerspruchsfreiheit der Werte- und Orientierungsmuster), Verbreitungsgrad und Verankerungstiefe in der Belegschaft sowie Systemadäquanz (Vereinbarkeit der unternehmenskulturellen Werte mit den Zielen und der Struktur des Unternehmens). BERGHOFF, Unternehmensgeschichte (wie Anm. 3), S. 149.