"Amerikanisierung" der europäischen Unternehmen? Die Produktivitätsmissionen im Rahmen des Marshallplans

Philipp Kneis · Seminar Paper · Sept 1, 2003

Abstract

The paper examines select aspects of productivity missions in the context of the European Recovery Program, investigating (and denying) the claim that the result has been an Americanization of European business. One of the central objectives of the Marshall Plan has been the creation of cooperation and the fostering of unity amongst European nations, thus combining both American and European interests in a win-win scenario.

Inhalt

1 DIE PRODUKTIVITÄTSMISSIONEN IM KONTEXT DES ERP 2

1.1 EINLEITUNG 2
1.2 EINE AMERIKANISCHE EUROPAPOLITIK 2
1.3 PERSPEKTIVEN IN DEN EUROPÄISCHEN STAATEN 4

2 ZUM ABLAUF DER MISSIONEN 6

2.1 AUFBAU UND ENTWICKLUNG DER PROGRAMME 6
2.2 DAS PROBLEM DES TRANSFERS 8

3 ERGEBNISSE 9

3.1 „AMERIKANISIERUNG" 9
3.2 WIRTSCHAFTLICHER AUFSCHWUNG UND EUROPÄISCHE EINIGUNG 10
3.3 ABSCHLIEßENDE BEMERKUNGEN 12

4 LITERATUR 13

 provided for purposes of reference only. © Phil John Kneis · philjohn.com, 2003/2006

1 Die Produktivitätsmissionen im Kontext des ERP

1.1 Einleitung

Ziel der Arbeit soll es sein, die im Kontext des Marshallplans durchgeführten Produktivitätsmissionen in den europäischen Ländern zu untersuchen. Dabei soll im Vordergrund stehen, welchen Beitrag diese Missionen zu einer etwaigen „Amerikanisierung" der europäischen Unternehmen geleistet haben und inwiefern die Missionen im Rahmen des ERP den europäischen Einigungsprozess beeinflusst haben können.

Obgleich der Marshallplan als Ereignis natürlich in keiner Abhandlung zur Nachkriegszeit unbetrachtet bleiben kann, erschöpft sich die Literatur zu Detailfragen wie den Produktivitätsmissionen oft in einer Auswahl von erst relativ kürzlich erschienenen Aufsatzsammlungen, die wiederum Spezialproblemen nachgehen und oft aus diesbezüglichen Konferenzen hervorgegangen sind. Es gibt auch einige Quellen zu Erfahrungsberichten mit den Missionen. Diese beschränken sich allerdings oftmals auf individuelle Beobachtungen und sind oft nicht generalisierbar.

1.2 Eine amerikanische Europapolitik

Das amerikanische Selbstverständnis bis zum ersten Weltkrieg, und in gewisser Weise auch noch darüber hinaus, war höchstens das einer Regionalmacht[1]. In der Monroe-Doktrin von 1823 erheben die USA einen Anspruch darauf, Gesamtamerika vor Rekolonialisierungstendenzen europäischer Mächte, genauer gesagt, Spanien, zu schützen. Somit bleibt Europa hiermit Gegenpol zu Amerika, und die USA definieren mit der angekündigten Protektion neu entstehender unabhängiger Staaten auch einen Machtraum und eine Einflusssphäre, wobei einerseits Lateinamerika zum „Hinterhof" amerikanischer Innenpolitik wird, andererseits aber davon ausgegangen wird, dass die USA ihren Anspruch auch auf Amerika begrenzen wollen.

Waren bis 1898 die bisherigen Kriege Amerikas, der Unabhängigkeitskrieg (1776-83), der War of 1812 (1812-15), der Mexikanisch-Amerikanische Krieg (1846-48) und der Sezessionskrieg (1861-65) Kriege, die um amerikanisches Territorium geführt wurden, stellte sich Amerika im Spanisch-Amerikanischen Krieg von 1898 gegen eine europäische Macht auf nichtamerikanischem Territorium (Kuba, Puerto Rico, Guam und die Philippinen). Erst mit dem Eingreifen im Ersten Weltkrieg auf Seiten der Entente, zunächst durch finanzielle und materielle Unterstützung, nach der Versenkung der Lusitania und schließlich nach der Zimmermann-Note auch als Kriegsteilnehmer, traten die USA unter Woodrow Wilson in die Weltpolitik ein[2]. Nach den für Wilson enttäuschenden, da dem Geist seiner 14 Punkte widersprechenden, Friedensschlüssen von Versailles und Trianon (vor allem mit dem Passus der Alleinschuld der Mittelmächte) ziehen sich die USA von dem auf Initiative Wilsons gegründeten Völkerbund wieder zurück, und bleiben auch im Spanischen Bürgerkrieg neutral, unterstützen jedoch Versuche der innereuropäischen Kooperation und versuchen, stabilisierend einzuwirken[3]. Während des Zweiten Weltkriegs entschied sich Amerika erneut für die Unterstützung der Alliierten, jedoch erschien gegen Kriegsende, und besonders in Winter und Frühjahr 1947 die Situation in Europa derartig bedrohlich[4], dass es einer Initiative zum koordinierten Wiederaufbau zu bedürfen schien.

Der vor kurzem beendete Krieg und seine Zerstörungsgewalt waren dabei nur ein Teil des Problems, die Einschätzung der Lage ging weiter. Europa hatte eine Abfolge von Kriegen erlebt,

[1] vgl. Schröder 3f
[2] Schröder 3
[3] Schröder 4, 16-17
[4] Maier 17

provided for purposes of reference only. © Phil John Kneis · philjohn.com, 2003/2006

welche das friedliche Zusammenleben der Nationen immer mehr erschwert hatte. Bereits der Erste Weltkrieg hatte gezeigt, dass die Praxis, den Krieg als Ebene der politischen Auseinandersetzung zu erachten, schon allein durch ein immer größer werdendes Zerstörungspotential der neuen und weiterentwickelten Waffensysteme nicht mehr durchführbar war. Diese Einschätzung hatte zu Wilsons 14 Punkten geführt. Das Scheitern des Bundes, die Weltwirtschaftskrise, die politische Fragmentierung Europas, der Aufstieg Hitlers und der folgende zweite Weltkrieg, in dessen Verlauf es Europa allein nicht möglich war, sich des Aggressors zu entledigen, wurden nicht als voneinander isolierte Ereignisse gesehen. Es ist diese Ausgangssituation, aus welcher verschiedene Lösungsansätze erwuchsen, unter anderem die Rekonstruktion Europas, die jetzt nicht mehr, wie so oft zuvor, in einem alleinigen nationalen Rahmen erfolgen sollte; der neue Ansatz war europäisch, zumindest in der Theorie. Es sollte kein Zurück mehr geben zu den Lösungen der Vergangenheit, die Rekonstruktion sollte nichts Altes auferstehen lassen sondern etwas neues schaffen[5]. Dazu aber bedurfte es einer amerikanischen Europapolitik, die, anders als zuvor, aufgrund der Vergangenheit sowie des aufziehenden Kalten Krieges, kohärent, langfristig angelegt und wirksam sein musste.

> "One Hitler's Germany was defeated, many officials in the State Department and in the diplomatic field recognized that European cooperation simply imposed itself as a necessity in view of the havoc created by the Second World War."[6]

Die Ziele dieser Politik waren zunächst die Verhinderung eines neuen Krieges durch die Einbindung Deutschlands in Europa[7], sowie die Schaffung eines Gegengewichts zur Sowjetunion[8], und die Verhinderung jeder Art von politischem Extremismus, der destabilisierend gewirkt hätte[9]. Der europäische Rahmen verblieb dafür als einzige Möglichkeit, nachdem es nicht möglich erschien, sich nicht zu engagieren[10]. Die amerikanischen Interessen dabei waren nicht statisch, sondern selbst Veränderungen unterworfen[11]. Es kann hierbei allerdings auch nicht von einem konkreten Plan die Rede sein, sondern eher von einer groben Vorstellung, sowohl strukturell als auch zeitlich — wichtig waren weniger die konkrete Methode noch ein genaues Datum. Im Zentrum der amerikanischen Politik lag die Lösung konkreter Fragen, und diese waren nach dem Zweiten Weltkrieg der Umgang mit Deutschland und der Sowjetunion, sowie die unmittelbare Aufarbeitung der Kriegsfolgen.

Eines der dringlichsten Probleme war die tatsächliche Versorgung der Bevölkerung in den europäischen Ländern, wie es auch von Außenminister George Marshall in seiner Rede an der Harvard-Universität vom 5. Juni 1947 formuliert wurde:

> "The truth of the matter is that Europe's requirements for the next three or four years of foreign food and other essential products — principally from America — are so much greater than her present ability to pay that she must have substantial additional help or face economic, social, and political deterioration of a very grave character."[12]

Die Antwort auf die Krise in Europa ist sowohl wirtschaftlicher als auch psychologischer Art, mit der Überwindung der wahrgenommenen wirtschaftlichen und somit auch politischen Krisensituation soll auch das Vertrauen der Völker in ihre Zukunft gestärkt werden. Als Detailprobleme benennt Marshall vor allem den Zusammenbruch des Systems der Arbeitsteilung zwischen Stadt und Land, die zu der Versorgungskrise beigetragen haben, somit den Zusammenbruch von Infra-

[5] Girault 41
[6] Schwabe 116
[7] Schwabe 121
[8] Schwabe 120
[9] Schwabe 117
[10] Alan Dobson (Dobson 423) weist auf anfänglich starkes Zögern der Amerikaner hin, sich überhaupt in der Frage der europäischen Sicherheit binden lassen zu wollen, und unterstreicht die Rolle Großbritanniens bei der Einbindung der USA in den europäischen Prozess.
[11] Zeitlin 19
[12] Marshall 238

provided for purposes of reference only. © Phil John Kneis · philjohn.com, 2003/2006

struktur, sowie konkrete Probleme wie Versorgungskrisen bei technischer Ausstattung und Maschinen, und das Fehlen einer verlässlichen Währungsgrundlage[13].

Marshall formuliert im Folgenden eindeutig die Notwendigkeit einer tragenden Rolle der Vereinigten Staaten beim Wiederaufbau. Schließlich richtet sich die Rede, obwohl der Lösung der Probleme Europas gewidmet, zunächst an ein amerikanisches Publikum, sie dient der Sichtbarmachung des Problems und der Aufforderung, dieses Projekt zu unterstützen. Das Programm sollte in der Folgezeit der jährlichen Unterstützung des Kongresses bedürfen[14], und auch Initiativen aus der Wirtschaft ermutigen. Die Aussage, „Our policy is directed not against any country or doctrine but against hunger, poverty, desperation and chaos"[15], nimmt bereits Kritik vorweg, der Aufruf könne sich gegen die Sowjetunion richten, soll aber auch deutlich machen, dass im Fokus des Programms nicht nur die Alliierten Staaten stehen, sondern auch Staaten wie Deutschland und Japan, wobei Hilfe für Deutschland nicht losgelöst von der Hilfe für Deutschlands Kriegsgegner erscheinen durfte[16].

Die aus der Konstellation am Ende des Zweiten Weltkrieges resultierende starke Position der Vereinigten Staaten entspringt nicht nur deren eigener Stärke, sondern der relativen Schwächung der europäischen Staaten, deren Aufhebung die Aufgabe der fortgesetzten amerikanischen Europapolitik sein sollte.

1.3 Perspektiven in den europäischen Staaten

> "It would be neither fitting nor efficacious for this Government to undertake to draw up unilaterally a program designed to place Europe on its feet economically. This is the business of the Europeans. The initiative, I think, must come from Europe. The role of this country should consist of friendly aid in the drafting of a European program and of later support of such a program so far as it may be practical for us to do so."[17]

Der Aufruf Marshalls, wie auch schon der von John Foster Dulles im März 1947[18], richtet sich explizit an die europäischen Staaten, nur von ihnen konnte die eigentliche Initiative kommen, wenn sie erfolgreich sein sollte[19]. Allerdings kann man hierbei nicht von einem spezifischen Satz von Problemen sprechen, den alle Länder geteilt hätten. Die generelle Notwendigkeit einer wie auch immer konkret zu realisierenden Zusammenarbeit auf europäischer Ebene wurde schon seit 1944 von europäischer Seite im Kontext des Widerstands gegen Hitler gesehen[20], vor allem als im Zeichen der Blockbildung „la méfiance se substitua à la confiance"[21].

Großbritannien hatte weniger physische Zerstörung aufzuweisen, sich stattdessen massiv verschuldet („la Grande-Bretagne était en état de semi-banquerote[22]") und Probleme mit der Außenhandelsbilanz, der Sterlingzone und dem imperialen Erbe[23]. Frankreich litt nicht nur unter der Zerstörung von Produktionsanlagen und Infrastruktur, sondern wies auch ein „spezifisches Ent-

[13] "The remedy lies in breaking the vicious circle and restoring the confidence of the European people in the economic future of their own countries and of Europe as a whole. The manufacturer and the farmer throughout wide areas must be able and willing to exchange their products for currencies the continuing value of which is not open to question." Marshall 238
[14] Maier 16
[15] "It is logical that the United States should do whatever it is able to do to assist in the return of normal economic health in the world, without which there can be no political stability and no assured peace." Marshall 238
[16] Abelshauser 418
[17] Marshall 239.
[18] Schröder 5
[19] Schwabe 119
[20] vgl. "Projekt einer Deklaration über die europäische Zusammenarbeit, ausgearbeitet von Widerstandskämpfern aus verschiedenen europäischen Ländern, Frühjahr 1944", zitiert in: Gasteiger 38-39; sowie Girault 48 und Loth 203-207
[21] Girault 48
[22] Girault 48
[23] Pollard 296

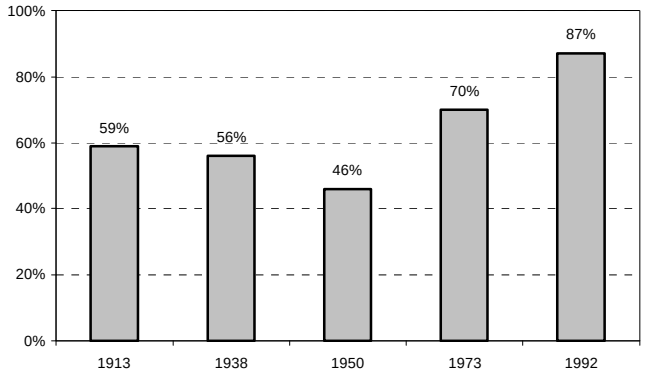
 provided for purposes of reference only. © Phil John Kneis · philjohn.com, 2003/2006

wicklungsproblem" auf, welches nach einer tiefgreifenden Modernisierung in Form eines Nachholens des Industrialisierungsprozesses verlangte[24]. Wieder andere europäische Länder hatten ihre eigenen spezifischen Probleme.

In Deutschland war die Lage eine andere. Zwar gab es massive Zerstörungen aufgrund des Krieges, auch wirkte die Teilung des Gebietes in die Besatzungszonen hinderlich. Allerdings war davon nicht wirklich die industrielle Substanz und Infrastruktur in der Bizone betroffen, es fehlte in der Anfangsphase an Nahrungsmitteln und Rohstoffen[25], gab einen Überschuss an Arbeitskräften und fehlte an der Abstimmung von Produktionsstrukturen[26]. Ebenso war der Wiederaufbau der deutschen staatlichen und wirtschaftlichen Ordnung insgesamt eine zentrale Frage, und es schien gezielter Impulse zu bedürfen, um die marktwirtschaftliche und damit auch die demokratische Ordnung zu festigen. Bereits nach dem Ersten Weltkrieg strebten große Teile der deutschen Industrie eher nach kooperativen denn nationalen Lösungen, was natürlich nicht heißen soll, dass eine europafreundliche Einstellung ohne Rücksichtnahme auf die eigenen wirtschaftlichen Interessen existieren musste[27]. Nach dem Zweiten Weltkrieg gehörte zur Vorstellung von Europa auch die Aussöhnung mit Frankreich, insbesondere eine „special Franco-German relationship"[28].

Im direkten Produktivitätsvergleich mit den Vereinigten Staaten bleiben die europäischen Staaten im Mittel seit dem 19. Jahrhundert zurück, wobei über den genauen Zeitpunkt noch keine Klarheit zu bestehen scheint[29].

Fig. 1: **Produktivität europäischer Länder im Vergleich zu den USA (100%)**[30]:

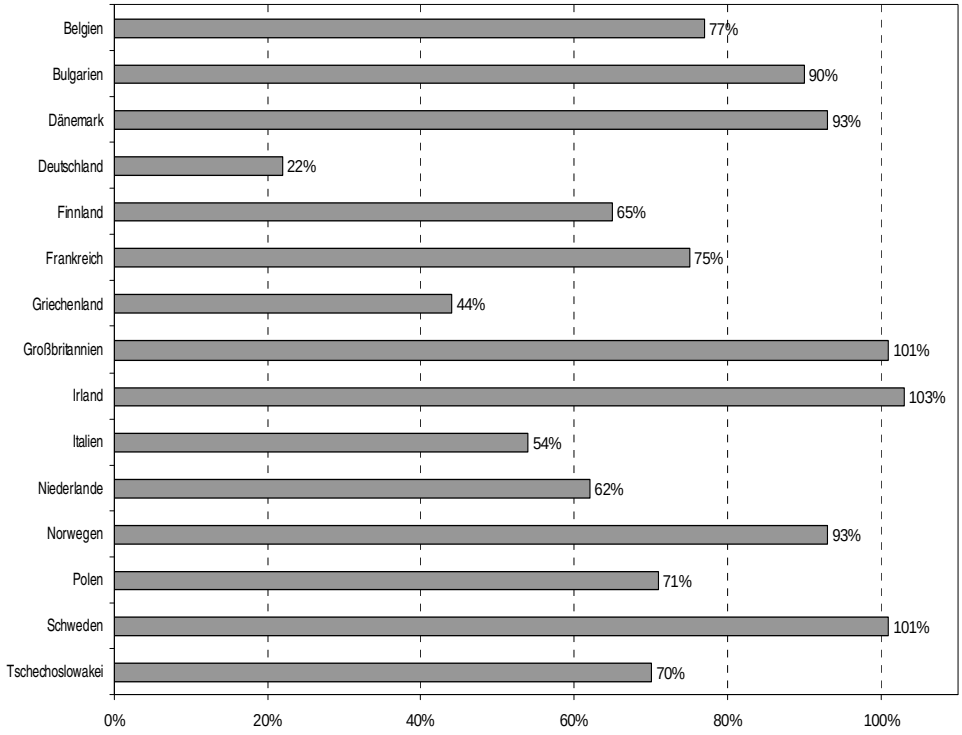


Ein Ziel des Programms zum Europäischen Wiederaufbau war die Schließung dieser Produktivitätslücke. Im Vergleich der Vorkriegs- und Nachkriegsproduktivität der europäischen Ländern selbst wird u.a. deutlich, dass (wenn man nur allein den Produktivitätsverlust aufgrund des Krieges berücksichtigt, und noch nicht den Rückstand zu den USA) die einzelnen Länder durchaus unterschiedliche Prioritäten und Ausgangslagen hatten:

[24] Uterwedde 203f
[25] Abelshauser 422 und Schröder 9
[26] Borchardt/Buchheim 472
[27] Bührer 92-94
[28] Bührer 94f
[29] Barjot 14
[30] Daten nach Barjot 14, wo 12 (leider nicht näher spezifizierte) europäische Länder den USA (=100%) gegenübergestellt werden

 provided for purposes of reference only. © Phil John Kneis · philjohn.com, 2003/2006

Fig. 2: **Produktivität 1946 im Vergleich zu 1938 (100%)**[31]:



Seit der Jahrhundertwende begann die Wachstumsrate der Produktivität europäischer Staaten im Vergleich mit Amerika zu sinken[32], und spätestens nach dem Zweiten Weltkrieg erschien die Produktivitätslücke als eines der Hauptprobleme Europas und sollte mit amerikanischer Hilfe überwunden werden, „Americans would teach Europeans how to increase their productivity"[33]. Produktivität aber und ökonomisches Wachstum wurden in Amerika traditionell als Mittel zur Krisenbewältigung gesehen. So wurden auch Produktivitätsmissionen Teil des ERP, mit den 3 Hauptaufgaben „Simplification, Standardisation, and Specialisation"[34], welche nicht nur auf den Produktionsprozess, sondern auch auf die Unternehmensstruktur und Human Relations[35] zu beziehen sind und im Detail Bereiche umfassen konnten wie „standardization, automation, flow-line layout, mechanized materials handling, job evaluation, statistical quality control, training within industry, or time-and-motion study"[36].

2 Zum Ablauf der Missionen

2.1 Aufbau und Entwicklung der Programme

> "… Such assistance, I am convinced, must not be on a piece-meal basis as various crises develop. Any assistance that this government may render in the future should provide a cure rather than a mere palliative." [37]

Bereits nach dem ersten Weltkrieg gab es im Rahmen einer aktiven amerikanischen Stabilisierungspolitik[38] Überlegungen, technische Missionen nach Europa zu schicken. Letztendlich beschränkte sich dies aber auf Kredite und Studienaufenthalte europäischer Studenten in Amerika

[31] Daten aus: Gasteyger 58
[32] Maier 19
[33] Maier 20
[34] Barjot 22
[35] siehe dazu z.B. den Bericht über die Studienreise von Bornemann et al., *Gruppenarbeit und Produktivität*
[36] Zeitlin 16
[37] Marshall 238-239
[38] Schröder 4

 provided for purposes of reference only. © Phil John Kneis · philjohn.com, 2003/2006

in den 1920er und 1930er Jahren; industrieller Austausch fand nicht auf staatlicher sondern auf Unternehmensebene statt[39]. Ebenso gab es bereits existierende Produktivitätsprogramme, u.a. in Frankreich, im Rahmen des Modernisierungsplans Jean Monnets, sowie in Großbritannien[40]. In Deutschland, wie oben bereits ausgeführt, war die Schaffung von Produktivität ein eher untergeordnetes Problem, da die nicht zuletzt aus der Kriegswirtschaft resultierenden wirtschaftlichen Strukturen im wesentlichen noch intakt waren. Wichtiger waren zunächst Lieferungen von Lebensmitteln und Rohstoffen sowie die Rekonstruktion dessen, was zerstört worden war. Die Substanz aber, und vor allem das Produktivitätsdenken, war vorhanden, malthusianische Tendenzen wie in Frankreich gab es im Prinzip nicht. Im Gegenteil, Deutschland wurde von amerikanischer Seite als Schlüssel zur wirtschaftlichen Rekonstruktion Europas gesehen[41]. Wesentliche Impulse von den Produktivitätsmissionen für Deutschland gingen daher eher in die Richtung der Human Relations[42] und hatten mit längeren Erfahrungen amerikanischer Unternehmen mit Taylorismus und Fordismus zu tun, hier ging es aber im deutschen Fall nicht um die Schaffung einer Substanz von Produktivität, eher um die Ergänzung bereits vorhandener Schemata und Strukturen.

Die Steigerung der Produktivität war im übrigen nicht nur ein Ziel in den westlichen Staaten, sie stand auch im Zentrum sowjetischer Kampagnen wie der Stachanov-Bewegung[43]. Modernisierung ging zwar in vielen Fällen von Amerika aus, oder besser gesagt, von einem auf Amerika gerichteten Blick, die Initiative dazu allerdings entsprang oft national empfundenen Bedürfnissen.

Die massive Förderung von Produktivitätsprogrammen durch die ECA sollte Werte wie Unternehmertum, Effizienz, technischer Kompetenz und Wettbewerb fördern. All dies wurde unter dem Begriff von „Produktivität" zusammengefasst[44]. Milward sieht hierin keine rein wirtschaftliche Maßnahme, im Gegenteil, den echten wirtschaftlichen Effekt scheint er als Nebenprodukt anzusehen. Wichtiger erscheint ihm die Vermittlung der Werte, sowie das Ziel, „to develop a bloc of states which would share similar political, social, economic and cultural values to those which the United States itself publicly valued and claimed to uphold[45]". Als Hauptfunktion dient dabei die Verhinderung sozialer und politischer Spannungen durch die Schaffung von höheren Lebensstandards, basierend auf besseren Produktionstechniken[46].

Nach Verabschiedung des ERP im Jahr 1938 wurde das United States Technical Assistance and Productivity Program (USTA&P) gegründet. Seine Aufgabe war die Reformierung von europäischen Geschäftspraktiken sowie Aus- und Weiterbildung. Im Rahmen dieses Programmes erfolgten über die nächste Dekade Fortbildungsreisen europäischer Ingenieure und Manager. Programme unter dem Titel „More Production Now" wurden an amerikanischen Universitäten veranstaltet.

In Austauschprogrammen und Reisen vom Typ A (Reisen europäischer Manager, Gewerkschaftler und Akademiker in die USA, 1950 bereits 200 in den ersten 3 Monaten) und Typ B (Technische Hilfsprojekte mit mehr als 400 amerikanischen Consultants in europäischen Firmen) waren bis Ende 1950 über 1000 Personen involviert[47].

Im Rahmen des USTA&P wurde das Konzepts der National Productivity Centers (NPC) entwickelt und schrittweise in den Zielländern eingeführt, was zwar auf soziale und ideologische

[39] McGlade 13
[40] Barjot 48
[41] Barjot 49
[42] vgl. die Studie von Bornemann et al.
[43] vgl. Girault 45
[44] Milward 123
[45] ebd.
[46] ebd.
[47] McGlade 23f

provided for purposes of reference only. © Phil John Kneis · philjohn.com, 2003/2006

Widerstände bezüglich der Priorität von „Produktivität" stieß, mit der Verschärfung des Kalten Krieges durch den Koreakrieg (1950-1953) aber auf mehr Zustimmung stieß[48].

Ab 1951 fanden „Training Within Industry"-Programme (TWI), auch genannt „Operation Impact", statt, welche schon 1949 vom Anglo-American Council on Productivity (AACP) geplant, aber wegen Gewerkschaftsbedenken verschoben worden waren[49]. Als größte Erfolgsgeschichte hinsichtlich der Akzeptanz technischer Hilfe wurde Japan gesehen[50].

Das im Rahmen der OEEC gegründete Committee for Productivity and Applied Research (PRA) sollte den National Productivity Centers bei technischen Projekten helfen. Aus dieser Initiative heraus erfolgte im März 1953 die Gründung der European Productivity Agency (EPA), welche die Implementation nationaler Produktivitätssteigerungsprogramme in Übereinstimmung mit den Zielen amerikanischer Hilfe sicherstellen sollte und als Instrument gesehen wurde zur Verbesserung der Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Management, zur Vertiefung der Europäischen Integration und Erhöhung der Produktivität in den entsprechenden westeuropäischen Ländern[51]. Die EPA übernahm die Koordination der Mittel und wurde auch nach der Beendigung amerikanischer Zahlungen im Jahr 1957 für 3 weitere Jahre fortgeführt. Finanziert wurde sie von den Mitgliedsstaaten, und bis zu ihrem formellen Ende auch von den USA (1-1.5 Mio. US$ pro Jahr von den USA, 1.7 Mio. US$ ges. von den Mitgliedsstaaten).

Besonders unter dem Eindruck des Koreakrieges[52] entstanden ab 1954 Differenzen zwischen dem zivilen Fokus des USTA&P und der militärischen Aufrüstung im Rahmen der NATO. Die Mutual Security Agency (MSA) versuchte den Anteil der Unterstützung für zivile Unternehmen im Bereich der NCP zugunsten überseeischer Rüstungsprojekte zu reduzieren; deswegen erfolgte eine Umsiedlung der zivilen Projekte in den Rahmen der OEEC, welche bereits seit 1949 unterstützend tätig war[53].

2.2 Das Problem des Transfers

Bei der Übertragung eines Modells in ein anderes handelt es sich nicht notwendigerweise um eine eins-zu-eins Übersetzung. Die Empfängerposition übernimmt oft in eher selektiver Weise das über einen bestimmten Mechanismus vorgetragene Modell der Senderposition. Übertragen auf die Situation des Technologietransfers im Rahmen der Produktivitätsmissionen bedeutet dies, drastisch verkürzt[54], folgendes:

- Bereits die Produktivitätsprogramme müssen sich, wenn die Vermittlung effektiv sein soll, in ihrer Vermittlung von Technologie und Techniken bewusst oder unbewusst auf ausgewählte, wesentliche Punkte beschränken. Was wesentlich ist, entscheidet bereits der Übermittelnde (also z.B. der Manager eines Betriebs, ein Gewerkschaftsvertreter, oder ein Akademiker) nach subjektiven und unterschiedlichen Gesichtspunkten.
- Die Form der Übermittlung kann durchaus konkreten Einfluss auf die Aufnahme der Information haben. Eine anschauliche und komplette Führung durch eine Fabrik verbunden mit einer längeren Beobachtung der Betriebsabläufe kann zum Beispiel ganz anderes leisten als die reine textbasierte und theoretisierende Übermittlung von konkreten Prozessen. Ebenso kann die Art der Übermittlung durchaus die Aufnahmebereitschaft und -willigkeit negativ oder positiv beeinflussen.

[48] McGlade 20
[49] McGlade 24
[50] Barjot 49
[51] Barjot 17
[52] Maier 26
[53] McGlade 26f
[54] Eine längere Ausführung dazu ist in Bjarnar/Kipping 4-14 zu finden.

provided for purposes of reference only. © Phil John Kneis · philjohn.com, 2003/2006

- Die Übernahme selbst von erfolgreich empfundenen und korrekt verstandenen Modellen kann an lokalen Gegebenheiten am Zielort scheitern (Ausstattung, Betriebsklima, Tradition, Haltung der Gewerkschaften, soziale und gesellschaftliche Akzeptanz, Konflikte zwischen Eigner, Management, Teilhabern, Aktionären etc.)[55].

Bei allen möglichen Einflüssen auf den Übertragungsprozess scheint es somit, wenn nicht ausgeschlossen, so doch zumindest höchst schwierig, dass eine „neutrale" Nachricht in der Tat unverfälscht und unmodifiziert übermittelt werden kann[56].

3 Ergebnisse

3.1 „Amerikanisierung"

Das amerikanische Vorbild zeichnete sich aus durch eine mehr oder weniger kohärente Mischung aus mehr oder weniger konkret benennbaren Komponenten, die alle insgesamt den „American Way of Life" und den „American Dream" ergeben; Einzelaspekte allein mögen dabei recht unspezifisch erscheinen, es zählt das Gesamtbild, welches nicht so sehr einer konkretisierbaren Definition, sondern eher einer „gewissen Idee von Amerika" entsprechen mag. Der Begriff „Amerika" hat dabei — nicht zuletzt wegen der Unerreichbarkeit des vollständigen Gesamtbildes in auch nur einer kleinen Zahl von Einzelfällen — mehr die Eigenschaften eines Mythos als eines greifbaren Phänomens.

Haupttransportwege dieses Mythos sind unzweifelhaft die Massenmedien, zum Zeitpunkt der Marshallhilfen vor allem der Film[57].

Wenn von „Amerikanisierung" die Rede ist, was meist mit negativen Konnotationen erfolgt, und dabei oft, mit ähnlichem argumentatorischen Hintergrund, in Gleichsetzung mit Schlagworten wie „Globalisierung[58]", „Modernisierung" und „Neoliberalismus", so rücken meist nur ausgewählte angenommene Elemente des amerikanischen Systems in den Vordergrund, vor allem gesteigerte industrielle Produktivität und protestantische Arbeitsethik, „big business", in der Regel entfesseltes Wirtschaftswachstum und der vermutete Primat der Wirtschaft über die Politik[59], sowie eine „era of high mass consumption"[60]. Was diese Elemente als „amerikanisch" auszeichnet, ist vermutlich in erster Linie kein qualitatives sondern eher eine quantitatives Argument: Amerika hat nicht allein hohe industrielle Produktivität, relativ zu anderen Ländern aber die höchste, usw.

Im Kontext des Marshallplans und der Produktivitätsmissionen liegen daher auch die Argumente für und wider „Amerikanisierung" zunächst im Bereich der Produktivitätssteigerung und Übernahme amerikanischer Produktionsmethoden. Hierbei ist allerdings die Grenze zwischen „Amerikanisierung" und „Modernisierung" derartig fließend, dass ersterer Begriff eigentlich keinen großen Erkenntnisgewinn versprechen kann. Somit scheint es sinnvoller, auf diesen

[55] wie an einigen Beispielen im Bjarnar/Kipping-Sammelband gezeigt wird, vgl. auch Zeitlin 2
[56] vgl. auch Zeitlin 38
[57] Ellwood 227f
[58] welche nach neueren Studien vermutlich eine viel schwächere Kraft im vergleich zu nationalökonomischen Prozessen ist als bisher angenommen, siehe Zeitlin 42
[59] wobei meist die starken Anti-Trust und Regulierungsbemühungen in der Zeit des New Deal und nach dem Zweiten Weltkrieg übersehen werden, wie auch die Insistenz auf dem Mythos des „common man", sowie der Amerika inhärenten Idee der postulierten Klassenlosigkeit und Gleichheit
[60] Ellwood 227

 provided for purposes of reference only. © Phil John Kneis · philjohn.com, 2003/2006

Begriff in diesem Zusammenhang gänzlich zu verzichten, und wie Jonathan Zeitlin vorgeschlagen hat, lediglich von „amerikanischem Engagement" zu sprechen[61].

Der Erfolg der Missionen kann an der Verbreitung von amerikanischen Technologien und Systemen von Arbeitsorganisation abgelesen werden[62]. Die reine Übernahme einzelner wirtschaftlicher und technischer Methoden bedeutet aber in keinem Fall eine zwingende Übernahme anderer Aspekte aus dem sozialen, politischen, wirtschaftlichen oder kulturellen Bereich, die „Amerikanisierung" ist höchstens partiell[63]:

> "Business and political elites in many countries, on this view, long remained highly skeptical of, if not actively hostile to, the New Deal-inspired dimensions of the Marshall Plan program such as high wages, domestic mass consumption, cooperative union-management relations, public welfare expenditure, decartelization, and Keynesian macroeconomic management, as well to US proposals for international market integration and the liberalization of trade and payments. Important and in some cases dominant sections of the labor movement likewise rejected the US-sponsored vision of a productivity partnership between depoliticized unions and progressive managements based on plant-level contractual bargaining. "[64]

3.2 Wirtschaftlicher Aufschwung und Europäische Einigung

Über die genauen Ursachen des wirtschaftlichen Aufschwung in Westeuropa nach dem Zweiten Weltkrieg besteht noch keine Klarheit. Die Existenz des Wirtschaftswunders „is far more easily described than explained"[65]. In den Marshallplanhilfen und Produktivitätsmissionen mag ein Teil der Erklärung liegen, allerdings im Zusammenspiel mit anderen Faktoren wie wirtschaftlicher Kooperation mit den USA, einem wirtschaftsfördernden Klima liberaler Demokratie, Fortschritten in Wissenschaft und Technologie, radikalen Veränderungen in der Landwirtschaft, Energieversorgung, Transportwesen und industriellen Beziehungen[66]. Die Marshallhilfen fungieren hierbei als Katalysator, waren dabei allerdings an kein konkretes Ausführungsschema gebunden:

> "Marshall Aid was essentially a pump-up exercise, which supplied the cash to sustain European trade and industry after the initial post-war upsurge faltered. But it was not interested in the design of the pump. To use another metaphor, it was a blood transfusion which gave the economies of the OECD the strength to manage their own recovery."[67]

Nicht zuletzt da die Gelder über die jeweiligen country missions verwaltet wurden, waren in der Tat alle durchgesetzten Lösungen Rekonstruktionen vor allem im nationalen Maßstab. Jedoch sollte die lokale Perspektive nicht über den größeren Rahmen hinwegtäuschen. Das amerikanische Interesse, welches Davies zu Recht als „enlightened self-interest[68]" beschreibt, lag nicht in den nationalen Rekonstruktionen selbst, sondern in einer koordinierten europäischen Maßnahme. Dazu zählt nicht zuletzt die Gründung der OECD.

Die Verhinderung einer Inflation war eines der wichtigsten amerikanischen Ziele, welches durch starken Druck auch erreicht wurde, vor allem auch durch den erwirkten „moralischen (und vertraglichen) Anspruch, beim Einsatz der Gegenwertmittel in den jeweiligen Landeswährungen entscheidend mitzuwirken"[69].

Wo der Marshallplan (noch) nicht direkt materiell half, genügten schon die Ankündigung von Hilfsleistungen und die Schaffung „günstiger politischer und wirtschaftlicher Rahmenbedin-

[61] Zeitlin 4
[62] Zeitlin 5
[63] Zeitlin 6
[64] ebd.
[65] Davies 1080
[66] ebd.
[67] ebd.
[68] Davies 1064
[69] Abelshauser 427

provided for purposes of reference only. © Phil John Kneis · philjohn.com, 2003/2006

gungen, um gegebene ökonomische *Möglichkeiten* auch zu realisieren"[70], er wirkte somit vor allem auch als Katalysator oder Zündstoff für bereits in der Entstehung befindliche Entwicklungen[71].

Durch die amerikanischen Anstrengungen zur Lösung des Reparationsproblems Deutschlands, verbunden mit dem Konzept, „Westdeutschland wirtschaftlich und politisch soweit zu stärken, daß es nicht länger mehr zur Destabilisierung Europas beitrug"[72], zeigt sich am deutschen Fall, dass das ERP nicht nur, und wohl sogar nicht einmal primär, ein wirtschaftliches, sondern vielmehr ein politisches Programm darstellte. Die wirtschaftlichen Maßnahmen waren nur Teilziele auf dem Weg der Rekonstruktion, wobei das Ziel der Rekonstruktion als solcher den Vorrang hatte. Die Vereinigten Staaten waren dabei „pragmatisch in der Auswahl ihrer Mittel"[73].

> "From the moment this plan for reviving Europe's economy was launched the United States committed itself to the goal of some sort of European integration."[74]

Die Einigung Europas kann als eines der stärksten amerikanischen Motive gesehen werden[75], sie ist kein kollaterales und geduldetes Phänomen, sondern ein explizit gewolltes. Diese Einschätzung der europäischen Zukunft traf zusammen mit bereits bestehenden und ständig stärker werdenden europäischen Gedanken zur Einigung[76], die zwar nicht von Anfang an als kohärent zu beschreiben sind, jedoch im Effekt dasselbe generelle Ziel hatten und schließlich zum Europa der Sechs führten[77]. Anfängliches Zögern von europäischer Seite im Einigungsprozess kann auf die Perversion des Europagedankens durch das nazistische, europaweite Dominanzstreben erklärt werden[78]. Einwände gab es besonders von französischer Seite aufgrund von Sicherheitsbedenken bezüglich der Einbeziehung Deutschlands zunächst hinsichtlich seiner Wirtschaftskraft, wie auch im Rahmen der Wiederbewaffnung. Auf amerikanischen Druck jedoch, und aus dem Bewusstsein, dass einerseits Eindämmung nur durch Einbettung möglich sein konnte[79] und andererseits auch die wirtschaftlichen Vorteile einer Integration für die Teilnehmer von unschätzbarem Vorteil waren[80], sollten sowohl schließlich „le destin de l'Allemagne plus que celui de l'Europe" als untrennbare Einheit gesehen werden[81], die Basis für die gesamteuropäische Rekonstruktion sollte die Restauration der Wirtschaft bilden:

> "D'autre part, les responsables des gouvernements européens occidentaux, tout en conservant des objectifs prioritairement nationaux, comprirent qu'ils devaient entrer dans une certaine concertation européenne, sur la base d'un retour aux traditionnels équilibres financiers, internes comme externes."[82]

Auch wenn, wie Girault betont, „les voies de la reconstruction resteront nationales et variables"[83], gab es dennoch, vor allem im Rahmen der Produktivitätsmissionen, zahlreiche persönliche Kontakte, die als Multiplikatoren anzusehen sind; „les uns et les autres parlaient le même langage, celui de la productivité"[84].

---

[70] Abelshauser 437, Hervorhebung im Text; sowie Borchardt/Buchheim 452 und 472
[71] Zeitlin 8f
[72] Abelshauser 438
[73] Abelshauser 439
[74] Schwabe. „The United States and European Integration". 116
[75] Aussagen wie „Les Etats-Unis ont toujours été hésitants à l'égard de l'unification du Vieux Continent" (Chomsky 9) sind schlichtweg falsch und werden weder von den historischen Ereignissen noch den Quellen gestützt. Siehe vor allem auch Schwabe 130
[76] Loth 209
[77] ebd.
[78] Girault 46
[79] Vernet 521, Axt 468f, Schwabe 117 und Schröder 10f
[80] Bührer 87
[81] Girault 46
[82] Girault 47
[83] Girault 55
[84] Girault 56

 provided for purposes of reference only. © Phil John Kneis · philjohn.com, 2003/2006

Die unvermeidliche Kooperation auf europäischer Ebene, und mag sie zunächst auch auf Teilaspekte und nicht von Anfang an von allen Seiten auf das große Ganze ausgerichtet gewesen sein, erscheint nicht als sekundärer[85], sondern wohl eher primärer und essentieller[86] Effekt, und auch wenn dieser zunächst auf „solidarités obligées"[87] gefußt haben mag, stört dies den pragmatischen Ansatz des Marshallplans nur wenig. Europa war kein Nebenprodukt, sondern Inspiration und Ideal[88], was auch durch die amerikanische Unterstützung des Schumanplans[89] deutlich wird.

3.3 Abschließende Bemerkungen

Der Marshallplan hatte Auswirkungen sowohl auf die größere europäische Ebene, als auch auf die darunterliegenden nationalen oder, vor allem durch die Produktivitätsmissionen, sogar auf die Betriebsebene. Er wirkte somit, auch wenn in unterschiedlicher Intensität, und von Land zu Land verschieden, sowohl in mikro- als auch in makroökonomischer Richtung. Der Fokus auf Produktivität erreichte sicherlich in einzelnen Industriezweigen und in den Ländern, die diesbezüglich noch Defizite hatten, messbare Fortschritte, wie z.B. in Italien:

> "So, things which today are common, or could be more diffused -- for instance in terms of distribution channels like the self services and the supermarkets -- derive from the productivity drive. It involves things like the revision of procedures in administration offices for organizing, or following matters of organization, and the method derived from that. Even the words which have been sometimes acquired, like that about marketing, merchandising, the necessity of finding the ways for higher productivity in the factories, in the farms, in trade, which today have been practically incorporated in our way of thinking, all derived from that drive. It has been extremely beneficial even if people were reluctant, even if people were skeptical, and even if people were inimical against that. Little by little, it has crept in and practically is bearing fruit."[90]

Die in den Missionen involvierten Personen fungierten als Multiplikatoren, ebenso konnten dadurch kulturelle Bindungen zwischen Europa und den Vereinigten Staaten wie zwischen einzelnen europäischen Staaten geschaffen bzw. gefestigt werden. Die hiermit verbundene Bildung von Netzwerken konnte Synergieeffekte freisetzen sowie zu einer stärkeren Vernetzung und Integration nicht nur der Märkte, sondern auch der europäischen Gesellschaften führen. Die Ziele der Rekonstruktion, Überwindung der Kriegsfolgen, Verhinderung eines neuen Weltkriegs sowie Stärkung des Westens gegenüber der Sowjetunion, lagen dabei nicht nur im amerikanischen Interesse. Der Marshallplan griff vielmehr in unterstützender Weise bereits vorhandene Tendenzen und Vorstellungen auf. Somit war die Rekonstruktion sowohl eine europäische als auch eine amerikanische Initiative. Beide agierten vorwiegend nicht im Gegensatz, sondern im kreativen Miteinander, in einer einzigartigen Kombination von Idealismus und Pragmatismus.

[85] Girault 56
[86] Schwabe 118
[87] Girault 58
[88] Schwabe 117
[89] Schröder 14
[90] Interview mit Ivan M. Lombardo, Chef der italienischen Delegation für Vertragsverhandlungen mit den USA

provided for purposes of reference only. © Phil John Kneis · philjohn.com, 2003/2006

4 Literatur

Werner Abelshauser. „Die Bedeutung des Marshall-Plans für Wiederaufbau und Wirtschaftswachstum: Ein makroökonomischer Ansatz". Charles S. Maier, Günter Bischof (Hgg.). *Deutschland und der Marshall-Plan*. Baden-Baden: Nomos Verlagsges., 1992. 407-440.

Heinz-Jürgen Axt. „Frankreich in der Europäischen Union". Marieluise Christadler, Henrik Uterwedde (Hgg.). *Länderbericht Frankreich. Geschichte, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft*. Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung, 1999. 465-483.

Knut Borchardt, Christoph Buchheim. „Marshall-Plan-Hilfe in industriellen Schlüsselsektoren: Eine ‚mikroökonomische' Perspektive". Charles S. Maier, Günter Bischof (Hgg.). *Deutschland und der Marshall-Plan*. Baden-Baden: Nomos Verlagsges., 1992. 441-474.

Ernst Bornemann et al. *Gruppenarbeit und Produktivität. Bericht über eine Studienreise in die USA*. München: Carl Hanser Verlag, 1958 (RKW-Auslandsdienst, Heft 72).

Dominique Barjot (Hg). *Catching Up With America. Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence after the Second World War*. Paris: Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, 2002.

Werner Bührer. "German Industry and European Integration in the 1950s." Clemens Wurm (Hg.). *Western Europe and Germany. The Beginnings of European Integration 1945-1960*. Oxford/Washington: Berg, 1995. 87-114.

Noam Chomsky. „Le meilleur des mondes selon Washington". *Le Monde Diplomatique*. No. 593, August 2003. S. 9.

David W. Ellwood. *Rebuilding Europe: Western Europe, America, and postwar reconstruction, 1945-1955*. New York: Longman, 1992.

Norman Davies. *Europe. A History*. London: Pimlico, 1997.

Alan Dobson. „Die ‚Special Relationship': Zur Entwicklung der britisch-amerikanischen Sonderbeziehung seit 1945". Hans Kastendiek, Karl Rohe, Angelika Volle (Hgg.). *Länderbericht Großbritannien. Geschichte, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft*. Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung, 1998. 420-436.

Curt Gasteiger. *Europa von der Spaltung zur Einigung. Darstellung und Dokumentation 1945-2000*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 2001.

René Girault. „Les voies de la reconstruction 1945-1949". Dominique Barjot, Rémi Baudouï, Danièle Voldman (Hgg). *Les reconstructions en Europe*. Brüssel: Complexe Eds., 1997. 41-59.

Matthias Kipping, Ove Bjarnar. "The Marshall Plan and the transfer of US management models to Europe: an introductory framework". Matthias Kipping, Ove Bjarnar (Hgg.). *The Americanisation of European Business: The Marshall Plan and the Transfer of US Management Models*. London: Routledge, 1998. 1-17.

Wilfried Loth. "The Process of European Integration: Some General Reflections." Clemens Wurm (Hg.). *Western Europe and Germany. The Beginnings of European Integration 1945-1960*. Oxford/Washington: Berg, 1995. 201-218.

Jacqueline McGlade. „The US Technical Assistance and Productivity Program and the Education of Western European Managers, 1948-58". T. R. Gourvish, N. Tiratsoo (Hgg). *Missionaries and Managers: American Influences on European Management Education, 1945-60*. Manchester: Manchester Univ. Press, 1998.

 provided for purposes of reference only. © Phil John Kneis · philjohn.com, 2003/2006

Charles S. Maier. "Premises of the Recovery Program." René Girault, Maurice Lévy-Leboyer (Hgg.). *Le Plan Marshall et le relèvement économique de l'Europe (Colloque tenu à Bercy, 21, 22 et 23 mars 1991)*. Paris: Ministère des finances éditions, 1993. 15-30.

George C. Marshall. "Remarks by the Honorable George C. Marshall, Secretary of State, at Harvard University on June 5, 1947. Press Release Issued by the Department of State, June 4, 1947". *Foreign Relations of the United States*. 1947, vol. 3, 239.

Alan Milward. *The Reconstruction of Western Europe, 1945-1951*. Cambridge: Cambridge University Press, 1984.

Sidney Pollard. „Struktur- und Entwicklungsprobleme der britischen Wirtschaft". Hans Kastendiek, Karl Rohe, Angelika Volle (Hgg.). *Länderbericht Großbritannien. Geschichte, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft*. Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung, 1998. 295-330.

Klaus Schwabe. "The United States and European Integration: 1947-1957." Clemens Wurm (Hg.). *Western Europe and Germany. The Beginnings of European Integration 1945-1960*. Oxford/Washington: Berg, 1995. 115-135.

Hans-Jürgen Schröder. „Marshallplan, amerikanische Deutschlandpolitik und europäische Integration 1947-1950". *Aus Politik und Zeitgeschichte*. B18/87, Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung, 1987. 3-17.

Henrik Uterwedde. „Abschied vom französischen Modell? Staat und Wirtschaft im Wandel". Marieluise Christadler, Henrik Uterwedde (Hgg.). *Länderbericht Frankreich. Geschichte, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft*. Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung, 1999. 201-227.

Daviel Vernet. „Die deutsch-französischen Beziehungen". Marieluise Christadler, Henrik Uterwedde (Hgg.). *Länderbericht Frankreich. Geschichte, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft*. Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung, 1999. 520-539.

Bettina Wentzel, Dirk Wentzel (Hg). *Wirtschaftlicher Systemvergleich Deutschland / USA anhand ausgewählter Ordnungsbereiche*. Stuttgart: Lucius & Lucius, 2000.

Jonathan Zeitlin. „Introduction". Jonathan Zeitlin, Gary Herrigel (Hg). *Americanization and Its Limits: Reworking US Technology and Management in Postwar Europe and Japan*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

(Zitiert wird das Konferenzpapier des Workshops „Transferring/Transforming Productive Models: Americanization and its Limits in Postwar Europe and Japan", 4.6.1999, European University Institute, http://www.iue.it/Personal/Strath/Archive/Conferences/transmod.htm; letzter Zugriff: 1.9.2003)

Oral History Interview with Ivan M. Lombardo. Truman Library, NARA, http://www.trumanlibrary.org/oralhist/lombard2.htm (letzter Zugriff: 1.9.2003)

 provided for purposes of reference only. © Phil John Kneis · philjohn.com, 2003/2006