

Familienkultur im Grossunternehmen: »Swissness« bei IBM

New York im Dezember 1972: Frank T. Cary wird vom Corporate Management Office zum Verwaltungspräsidenten gewählt. Gleichzeitig arbeitet Frau Heib im Hirschgässlein 11 in Bern als Telefonistin. Was die beiden verbindet? Beide arbeiten für eines der grössten Unternehmen weltweit, IBM.

Als Thomas J. Watson Senior die damalige Computing-Tabulating-Recording Company (CTR) 1924 in International Business Machines (IBM) umbenannte, konnte er kaum ahnen, zu was für einem Giganten sich dieses Unternehmen später einmal entwickeln würde. Damals war er der Besitzer eines Geschäftes mit vierhundert Angestellten in Buffalo an der Nordspitze des Eriesees in den USA. Sein Geschäftsmodell war, Hollerith-Lochkartenmaschinen auszuleihen, die zur Beschleunigung der Volkszählung in den USA genutzt wurden.¹

Die Firma wuchs und eröffnete weltweit Filialen. Auch vor der Schweiz machte die Expansion nicht halt. Schon 1927 wurde eine Niederlassung in Zürich eröffnet, die den Namen Internationale Geschäftsmaschinen Gesellschaft AG trug.² Wie die IBM vertrieb sie Hollerith-Lochkarten und die dazugehörigen Maschinen. Die Expansion von IBM widerspiegelte sich in der Expansion des Schweizer Zweigs, der ab 1943 IBM Extension Suisse hiess: In den 1950er-Jahren folgte die Gründung von Abteilungen in Basel, Bern und Genf sowie die Eröffnung eines IBM-Forschungslabors in Rüschlikon. In den 1970er-Jahren baute IBM sogar ein neues Hauptquartier in Zürich und eröffnete weitere Branchenbüros in Lugano, St. Gallen, Lausanne und Luzern. Die Namensänderung zu IBM Schweiz im Jahr 1970 bestätigte, was sich schon länger angebahnt hatte: dass nämlich die Schweizer Niederlassung innerhalb des elf europäischen Länder umfassenden Verbunds IBM Europa als eigenständige Länderorganisation fungierte. IBM verfügte nun über Standorte in 170 Ländern. Wie aber wurde sichergestellt, dass IBM im Hirschgässlein 11 in Bern dieselbe IBM war wie die in der Wallstreet in New York? Die Lösung lautete: eine einheitliche Corporate Identity.

Um eine Firma zu verstehen, ist es lohnenswert, einen Blick auf ihre Selbstdarstellung zu werfen. Anhand des offiziellen Mitarbeiter*innenmagazins *mosaic* untersuche ich in diesem Text die Firmenidentität und damit eines der Erfolgsrezepte von IBM Schweiz. Der Untersuchungszeitraum beschränkt sich auf die 1970er-Jahre. Weil es sich bei *mosaic* um eine Publikation von der Firma für die Firma handelt, ist es essenziell, die Quelle in dieser Hinsicht kritisch zu beleuchten. Es stehen deshalb folgende Fragen im Zentrum: Wie beschreibt sich die Firma? Wie geht sie mit Kritik um? Welche Corporate Identity verleiht sich IBM und wie sah dieses Wunschbild in der Praxis aus? Vor allem interessiert mich aber auch, ob die Unternehmenskultur der Schweizer Niederlassung von IBM dem amerikanischen Vorbild entspricht oder doch eher eine eigene, spezifisch schweizerische Firmenkultur darstellt.

Was ist die Corporate Identity?

In der Wirtschaftsgeschichte wird unter der Corporate Identity die »strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und aussen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie«³ verstanden. Was für eine

Schriftart, Schriftgrösse und Schriftfarbe das Logo hat (Unternehmenserscheinungsbild), ist dabei ebenso wichtig wie der Umgang mit den Mitarbeiter*innen und Kund*innen (Unternehmensverhalten) oder die Art und Weise, wie das Unternehmen kommuniziert (Unternehmenskommunikation). Diese drei Aspekte bilden zusammen die Unternehmenskultur.



Abb. 1: Ein Rosenstrauss, ein Händedruck: Birgit Bühler wird die zweitausendste Mitarbeiterin von IBM Schweiz.

IBM ist bekannt für ihre an Idealen orientierte Corporate Identity. Der Gründer hatte nämlich klare Vorstellungen davon, wie die Firma aufgebaut sein sollte. Diese Vorstellungen fasste Watson Senior vor dem Zweiten Weltkrieg unter den drei noch heute bei IBM geltenden Grundsätzen zusammen: 1. Respektiere das Individuum, 2. Gib den bestmöglichen Service irgendeiner Firma auf der Welt, und 3. Verfolge alle Aufgaben mit der Überzeugung, sie auf die bestmögliche Art und Weise zu erledigen.⁴ Der erste Punkt weist auf eine grundsätzlich angestrebte Toleranz der Firma gegenüber allen Mitarbeiter*innen hin, unabhängig von ihrer Herkunft. Der zweite Punkt, guter Kundenservice, ist ebenfalls ein Pfeiler des Erfolgs, da das Kerngeschäft von IBM über Jahrzehnte darin bestand, Geräte und Rechner auszuleihen. Diese Rechner wurden von IBM installiert und

gewartet, weshalb Kundenkontakt häufig war. Der dritte Grundsatz zeigt, dass IBM viel von den Mitarbeiter*innen verlangte und sich zugleich sehr selbstbewusst präsentierte.

Diese Grundsätze waren auch in der Schweizer Niederlassung zentral. Vielfach wird in dem Mitarbeiter*innenmagazin auf die Grundsätze von Watson Senior hingewiesen; einmal lobte ein Mitarbeiter sogar, dass die »Geschäftsgrundsätze und Risikofreudigkeit die ganze Zeit hindurch unverändert erhalten geblieben sind.«⁵ Welche Rolle das Magazin *mosaic* bei der Verbreitung und Verankerung der Firmengrundsätze gespielt hat, lässt sich nicht eindeutig erfassen. Es scheint jedoch, dass bei den Mitarbeiter*innen ein Bewusstsein für diese Grundsätze bestanden hat, weshalb sie im Magazin nur implizit angesprochen werden. Deshalb ist die Annahme naheliegend, dass es Handbücher oder Leitlinien für IBM-Mitarbeiter*innen gab, die diese Werte vermittelten.

Mit dem Unternehmen entwickelten sich auch die Grundsätze weiter. So fügte Thomas J. Watson Junior, der älteste Sohn des Unternehmensgründers, rund dreissig Jahre nach der Einführung dieser Grundsätze im Rahmen der Mission »Corporate Identity« vier neue Elemente hinzu, an die sich Mitarbeiter*innen weltweit zu halten hatten: Effektive Führung, Verpflichtung gegenüber den Aktionär*innen, faires Verhalten gegenüber den Lieferant*innen und Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Öffentlichkeit.⁶ Ausserdem vermittelte IBM allen Mitarbeiter*innen, dass sie nicht nur Angestellte, sondern auch Repräsentant*innen von IBM waren. Eine Anstellung bei IBM scheint also als eine Art Lebensaufgabe konzipiert worden zu sein.

Obwohl diese Grundwerte fundamental für IBMs Corporate Identity sind, verraten sie wenig über den Arbeitsalltag. Ob und wie sich die einzelnen Mitarbeiter*innen damit identifizierten, ist schwer einzuschätzen. Der Blick auf konkrete Praktiken ist eine Möglichkeit, hinter die Fassade der Corporate Identity zu schauen. Die Freizeitgestaltung der IBM-Angestellten in den IBM Clubs ist vor diesem Hintergrund aufschlussreich.

Die IBM Clubs und die »IBM-Familie«

Die firmeneigene Freizeitgestaltung ist aus drei Gründen interessant. Erstens lässt sie Rückschlüsse auf das Corporate Behaviour zu. Die Freizeitgestaltung ist Teil des Verhältnisses von Unternehmen und Mitarbeiter*innen, des Verhältnisses der Mitarbeiter*innen untereinander, aber auch Teil der informellen Kommunikation. Zweitens kann die Vermutung, dass eine Anstellung bei IBM als Lebensaufgabe konzipiert war, anhand der Freizeitgestaltung analysiert und geprüft werden. Drittens war die Freizeit der IBM-Mitarbeiter*innen häufiges Thema in *mosaic*. Die entsprechenden Artikel zeigen, wie sich die Corporate Identity von IBM Schweiz über die Jahre im Mitarbeiter*innenmagazin entwickelte.

Die Freizeitangebot von IBM gestaltete sich abwechslungsreich. Das lag vor allem an den vielen verschiedenen Clubs, die innerhalb der Firma existierten. In der Schweiz hatte jede Niederlassung einen IBM Club, das galt für die Head Offices (HO) genannten Hauptstandorte ebenso wie für die Nebenniederlassungen, die Branch Offices (BO). Diese Clubs wurden von IBM finanziert und waren verantwortlich für alle informellen Anlässe. Auffallend ist, dass an diesen Anlässen die Familien der Mitarbeitenden und auch ehemalige, mittlerweile pensionierte Mitarbeiter*innen teilnehmen konnten.⁷ Offenbar versuchte IBM seine Mitarbeiter*innen ein ganzes Leben lang an sich zu binden. Der Quarter Century Club, für alle, die seit mehr als 25 Jahren bei IBM beschäftigt waren, war obligatorisch – was erstaunlich ist, da die Freizeitgestaltung ja eigentlich ausserhalb der Arbeitszeit stattfindet und theoretisch keine arbeitsvertraglichen Regelungen gelten.⁸ Ansonsten waren die Mitgliedschaft im Club und die Teilnahme an den Events zwar nicht verpflichtend. Betrachtet man jedoch die Mitgliederzahl, so scheinen die Clubs für die Stellung der Mitarbeiter*innen in der Firma bedeutungsvoll gewesen zu sein: 1978 waren 1700 der 2430 Mitarbeiter*innen von IBM Schweiz Mitglied in den IBM Clubs, also fast 70 Prozent.⁹ Diese hohe Beteiligung lässt die formale Freiwilligkeit der Mitgliedschaft in anderem Licht erscheinen.

Die IBM Clubs versuchten auf verschiedene Weise, die ganze Familie der Mitarbeiter*innen an das Unternehmen zu binden. So fanden jährlich IBM-Partys statt, zu denen auch die Partner*innen eingeladen waren. Diese Partys hielten sich mit Luxus nicht zurück. So fand etwa die IBM-Party des St. Galler Clubs 1981 im Viersternehotel Bad Horn am Bodensee unter musikalischer Begleitung von zwei Ensembles sowie einem Apéro mit anschliessendem Vier-Gang-Menü statt. Und die IBM-Party der Abteilung für Bürogeräte im Mai 1981, an der mehrere Niederlassungen teilnahmen, fand im Schloss Lenzburg statt: Die Ankunft der Mitarbeiter*innen wurde von Fanfaren begleitet und die mehr als hundert Gäste erwartete ein Buffet aus achtzehn verschiedenen Gerichten, vom Filet de Flétan über Bollito Misto bis zum Beef Wellington.

Grundsätzlich bot IBM ihren Mitarbeiter*innen die Möglichkeit Partner*in, Ehegatt*in oder Freund*in mitzunehmen.¹⁰ Wegen des hohen Männeranteils unter den Mitarbeitenden bildeten aber Frauen häufiger die Begleitung. *mosaic* scheint sich entsprechend häufig an eine als rein männlich imaginierte Leserschaft zu richten. Die Ankündigung zum jährlichen Grillfest des BO Luzern von 1978 beispielsweise sprach nur die männlichen IBM-Mitarbeiter an, die eingeladen waren, ihre Ehefrauen mitzubringen.¹¹ Für die (weiblichen) Partnerinnen der Angestellten engagierte sich IBM ausserhalb des IBM Clubs: IBM Schweiz bot zwischen 1973 und 1976 speziell für Frauen EDV-Kurse an. Die Kurse waren beliebt und wurden wegen der grossen Nachfrage mehrmals pro Jahr durchgeführt.¹² Damit sollte ihnen eine als spezifisch weiblich postulierte Technikskepsis genommen werden.¹³ Für IBM spielten hierbei geschäftliche Interessen eine grosse Rolle – die Vermutung liegt nahe, dass sich IBM so ein neues Kundinnensegment erschliessen wollte.

Club-Nachrichten

Wieder in der obersten Spielklasse!



Nach einem 3-jährigen Aufenthalt in der mittleren Spielklasse spielt die IBM Mannschaft wieder in der Gruppe A. Die traditionellen Spitzenspieler wie EWZ und Rentenanstalt (verstärkt mit einem IBM'er) müssen nun wieder um ihre Positionen zittern, nachdem sie von der beispiellosen Art und Weise gehört haben, wie IBM das Feld der B-Gruppe in der zweiten Hälfte der Hallensaison von hinten aufgestellt hat!

Rangliste der Hallenmeisterschaft Region Zürich:

1.	IBM	32
2.	ZKB	30
3.	Contraves	28
4.	Bärbank	21
5.	Autofrans	21
6.	Rentenanstalt B	16
7.	Migros-Bund	16
8.	Crove	15
9.	Zürich/Vita	14
10.	Schweizer Rück.	13
11.	BBC Oerlikon	12

30

IBM Korballer an den internationalen Firmensporttagen in St.Gallen.
v.l.n.u. hinten: H.J. Schmid, E. Renggli, P. Sprenger, F. Hugelthofer, hinten: R. Oesch, P. Reul, P. Würdinger

Das Spielkader besteht gegenwärtig aus 13 lizenzierten Spielern aus HO und BO, wobei die meisten regelmässig an Trainings, Spielen und Geselligkeiten teilnehmen. Wir beteiligen uns an Sommer- und Wintermeisterschaft, Cup und Turnieren.

Infolge häufiger Abwesenheiten (Kurse, Ferien, WK) haben wir jedoch immer wieder Mühe, die nötige Spielerzahl zu summieren. Auch unser Grundsatz heisst: "Nachwuchs ist die Basis allen Erfolgs".

Möchten Sie auch mitspielen? - dann melden Sie sich bei H.J. Schmid oder K. Sprenger, DPMA. Wir trainieren jeden Montag von 18-20 Uhr im Schulhaus Werkjahr an der Büllingerstrasse, sofern auf diesen Tag keine Spiele angesetzt sind.



Abb. 2: In der obersten Spielklasse vor ZKB, Migros-Bund und BBC - US-amerikanische Sportarten bei IBM Schweiz.

Auch die Kinder der Mitarbeiter*innen waren ins IBM-Freizeitprogramm eingebunden. In *mosaic* sind immer wieder Beiträge von Kindern abgedruckt,¹⁴ die meistens im Zusammenhang mit speziell für Kinder veranstaltete Events verfasst worden waren, wie beispielsweise die »Kindertage«. An den Kindertagen sollte den Kindern IBM nähergebracht werden; so besuchte IBM einen »Chindsgi« oder eine Schule, um die Schule zu promoten. Ausserdem organisierten die IBM Clubs Freizeitaktivitäten wie Familienwochenenden, Zoobesuche, Kinderpartys oder Kinderolympiaden. Das Engagement für die Kinder der Mitarbeiter*innen wird im Magazin mehrfach explizit hervorgehoben: »[...] dass die IBM Schweiz nichts für die kleinen IBMer tut, kann man nun nicht behaupten: Berichte über Anlässe in fast jedem Heft beweisen es.«¹⁵

Das Bemühen von IBM, sich anhand der IBM Clubs einen familiären Charakter zu geben, zeigt sich auch in der Sparte »IBM-Familie«, die jeweils auf den letzten Seiten von *mosaic* Platz fand. Hier wurden Neuzugänge, Hochzeiten, Geburten, Jubiläen und Auszeichnungen festgehalten. Nicht selten umfassten diese in Listenform präsentierten Informationen ganze drei Seiten. Insgesamt lässt sich festhalten, dass IBM Schweiz sehr bemüht war, die Familie in die Firma beziehungsweise die Firma in die Familie zu tragen. Diese Rhetorik ist aber kein Spezifikum von IBM Schweiz, sondern

widerspiegelt das in Deutschland propagierte Konzept von Watson Senior: In dem christlich-konservativen Umfeld des IBM-Standorts Sindelfingen waren diese Werte auf Anklang gestossen. IBM vertrat mit der firmeneigenen Familienpolitik das Ideal der Nachkriegszeit, die Kernfamilie mit dem Vater als Alleinernährer und der für die Kindererziehung und Hausarbeit zuständigen Mutter.¹⁶

Die Sphären des Privat- und des Arbeitslebens verschwammen ineinander: Die Anlässe der IBM Clubs waren keine formalen Business-Anlässe, sondern Familienereignisse, die die Freizeitgestaltung der Mitarbeiter*innen strukturierten. Das zeigt sich darin, dass im Mitarbeiter*innenmagazin *mosaic* die Atmosphäre an den Anlässen der IBM Clubs als entspannt und familiär beschrieben wird. So beschrieb etwa der IBM Club Lausanne die Zusammenkünfte folgendermassen: »Cependant une grande partie des manifestations du club sont à caractère familial ou sous le signe de la détente et ma foi fort sympathiques.«¹⁷ Trotzdem sind diese Treffen nicht von den Arbeits- und damit Abhängigkeitsverhältnissen zwischen Firma und Mitarbeiter*innen trennbar: Das firmeneigene Freizeitangebot von IBM für die Mitarbeiter*innen bot diesen viele Möglichkeiten, mit der eigenen Familie bei IBM Zeit zu verbringen – für IBM war diese Familienfreundlichkeit ein Instrument der Mitarbeiter*innenbindung.

Die Sportanlässe der IBM Clubs: Integration durch Squash und Schach

IBM Schweiz betrieb diverse Sportvereine. Das breite Angebot der Sportarten widerspiegelt die Internationalität von IBM und umfasste unzählige Disziplinen und Anlässe: Korbball, ein jährliches Fussballturnier, Squash, Rallye, Wasserski, Bowling, Tennis, Tischtennis, Tontaubenschiessen und Schach. Besonders beliebt war der jährliche Skiwettkampf, inklusive Après-Ski. Mitglieder von IBM Deutschland, IBM Österreich und IBM Schweiz nahmen an diesem Wettbewerb teil, der jeweils als Dreiländerkampf in *mosaic* Erwähnung fand. Durch die Integration von Winteraktivitäten, die in den Alpen praktiziert werden, konnte sich der internationale Konzern IBM einen alpenländischen Anstrich verleihen. Nebst dem jährlichen Wettkampf führte der IBM Club Zürich jedes Jahr einen »Schiisunntig« für die Familie und derjenige des BO St. Gallen ein kleines »Schiirennen« durch. Auch die IBM Rallyes in Zürich und Lausanne waren überaus beliebt, über 200 Mitarbeiter*innen nahmen daran teil. Die IBM Clubs organisierten auch Wanderungen. Im kleinen Rahmen der Niederlassung Bern wurden Wanderwochenenden und Skiwanderungen in der ganzen Schweiz organisiert.¹⁸ Eine der beliebtesten Sportarten war der Fussball. Jedes Jahr organisierte der IBM Club Zürich ein grosses Fussballturnier, an dem die vierzehn Mannschaften aus den anderen Schweizer Niederlassungen gegeneinander antraten. An diesem Event wurden die Spieler und Spielerinnen von ihren Familien begleitet, die sie anfeuerten.¹⁹

Die Sportanlässe scheinen von der *mosaic*-Redaktion genutzt worden zu sein, um das Engagement der IBM für ihre Mitarbeiter*innen zu inszenieren. Auch die Geschäftsführung legte Wert auf die IBM Clubs und erhöhte 1977 sogar den Beitrag an diese.²⁰ Obwohl deren Anlässe ausserhalb der Arbeitszeit stattfanden, waren sie Teil der Firmenidentität, da sie exklusiv für IBM-Mitglieder waren. Das Mitarbeiter*innenmagazin vermittelte als integralen Bestandteil der Firmenidentität, dass die IBM-Mitarbeiter*innen jedes Wochenende mit der Familie vom tollen Freizeitangebot profitieren konnten und deshalb aktiv am Clubleben teilnahmen.

Die in *mosaic* veröffentlichten Interviews mit Mitarbeiter*innen weisen aber auf eine andere Realität hin. Wenn die Mitarbeitenden über ihre Hobbies gefragt wurden, gaben sie an, dass sie diesen oft nicht nachgehen konnten, was die nachfolgenden Ausschnitte belegen: »Interviewer: *Haben Sie Hobbies?* R. Wyler: Es hat Zeiten gegeben, in denen mein Beruf mich ausserordentlich beanspruchte, vor allem in den ersten zehn dieser 25 Jahre IBM«;²¹ »man [hat] verschiedene Hobbies, meistens aber zu wenig Zeit dafür«;²² »Während der Entwicklung des Computersystems vor zwei Jahren war die zeitliche Beanspruchung schon sehr gross gewesen. Die Familie hat sich dementsprechend beklagt«;²³ »die beruflichen Pflichten standen [...] einer allzu überbordenden Freizeitgestaltung im Wege.«²⁴ In solchen Aussagen kommt zum Ausdruck, dass sich IBM zwar bemühte, den Mitarbeiter*innen ein grosses Freizeitangebot zur Verfügung zu stellen, dies wegen der hohen Arbeitsbelastung aber in vielen Fällen gar nicht genutzt werden konnte. Kurz: Es wurden Freizeitmöglichkeiten zur Verfügung gestellt, aber keine Freizeit.

Solch kritische Äusserungen wurden erst ab der zweiten Hälfte der 1970er-Jahre abgedruckt, obwohl es wahrscheinlich schon zuvor solche Fälle gegeben hat. Die Vermutung liegt nahe, dass entweder etwaige Missstände in der Firma offenkundig wurden oder dass es eine Neuorientierung in der Redaktionsleitung gab. Die Redakteure von *mosaic* – es waren alles Männer – gestalteten die Inhalte nun jedenfalls kritischer und erwähnten auch negative Aspekte der Arbeit bei IBM. Dabei scheint die Überarbeitung von Mitarbeiter*innen bei IBM ein so weit verbreitetes Problem gewesen zu sein, dass es dem Mitarbeiter*innenmagazin wahrscheinlich gar nicht gelungen wäre, dieses Problem zu kaschieren. Der Schriftsteller Emil Zopfi, der in den 1970er-Jahren als Softwareentwickler bei IBM arbeitete, erinnert sich, dass 8-Stunden-Tage eher die Ausnahme bildeten: Man habe erst gehen dürfen, so die ungeschriebene Regel, nachdem der Chef gegangen war, der aber oft wie angeklebt auf dem Stuhl sitzengeblieben sei.²⁵

Die Freizeitgestaltung bei IBM ergibt also ein widersprüchliches Bild: IBM stellte durch ihr grosses Freizeitangebot vordergründig attraktive Arbeitsplätze zur Verfügung. Zugleich verhinderte die hohe Arbeitsbelastung aber nicht bloss die Inanspruchnahme dieses Angebots, sondern auch ganz allgemein genügend Freizeit. Die Corporate Identity von IBM Schweiz zeichnete sich also durch einen tiefen Eingriff in die Freizeitgestaltung der Mitarbeiter*innen aus.

Der Samichlaus bei IBM: Traditionsanlässe und Schweizer Kultur

IBM legte grossen Wert auf die Pflege von Schweizer Traditionen. Jedes Jahr gab es einen Sankt Nikolaus-Anlass für Klein und Gross. Dieses Fest, das spezifisch auf die Kinder der Mitarbeitenden abzielte, fand an allen Standorten statt – in der Deutschschweiz unter dem Namen »Samichlaus«, in der Westschweiz als »Père Noël« und im Tessiner BO in Lugano als »La Festa di San Nicola«. Interessant ist, dass in den Artikeln zum Samichlausfest in der Deutschschweiz oft schweizerdeutsche Wörter benutzt werden, meist als Überschrift. Die Titel lauten: »Sami niggì näggi bei den Sündern aus dem HO«, »Öpfel, Nuss und Bire« oder »im dezemberr, im dezemberr fiired alli Eibiämberr«. ²⁶ Gerade bei dieser Feier schrieben oft Kinder einen kleinen Text dazu, der ebenfalls auf Schweizerdeutsch veröffentlicht wurde. Je nach Standort war die Beteiligung sehr gross – in Zürich nahmen jeweils über hundert Kinder am Samichlausfest teil.

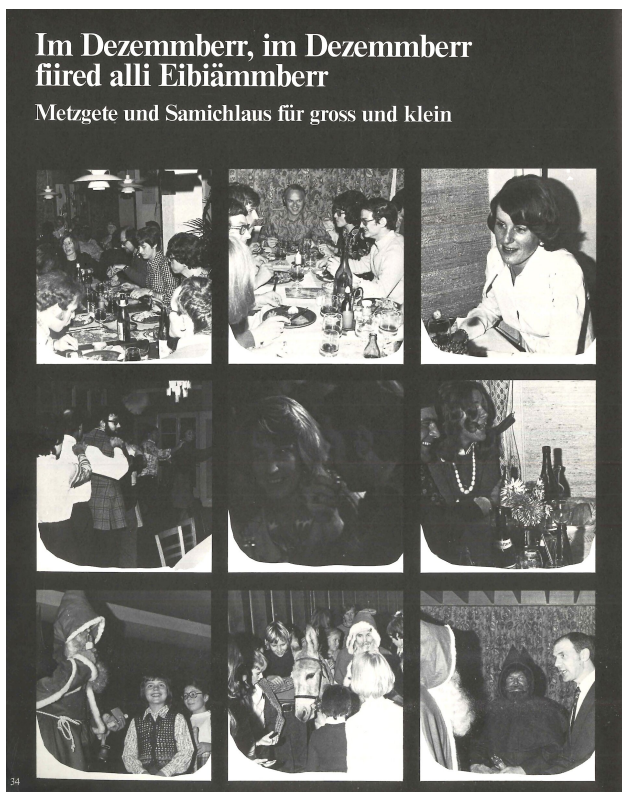


Abb. 3: Schweizer Traditionsanlässe und eingeschweizerte US-Traditionen: »Samichlaus« und »Metzgete« bei IBM.

Insbesondere bei IBM Basel wurde die Fasnachtstradition aufgegriffen. Die Beiträge zu Fasnachtsanlässen im *mosaic* wurden stellenweise sogar von Baslerdeutschen Schnitzelbänken, traditionellen parodistischen Reimen der Basler Fasnacht, begleitet. In Lausanne fand jeweils der »soirée de fin

d'année« statt, an dem sich die Leute ebenfalls schminkten und verkleideten. Auch im IBM Club Luzern wurden Schweizer Traditionen gefeiert: In *mosaic* wird berichtet, dass es einen Trachtenanlass gab, bei dem sich viele Mitarbeiter*innen die Mühe gemacht haben, in Sennechutteli oder Tracht zu erscheinen. Der Alpnacher Jodelclub und ein Alphornquartett waren damals ebenfalls mit von der Partie.²⁷ Traditionen wurden aber nicht nur in den IBM Clubs ausserhalb der Arbeitszeit gefeiert, sondern fanden sogar an offiziellen Anlässen Eingang. So wurde zum Beispiel in St. Gallen das Kick-Off-Meeting, das jeweils erste Meeting im neuen Jahr, mindestens einmal mit Schellenschütten eröffnet. Man könnte hier vermuten, dass so versucht wurde, ein typisches US-Meeting mit Trachtentraditionen »einzuschweizern«. Dass Schweizer Traditionen und Kulturanlässe zelebriert werden, ist einer der konstantesten Inhalte des Magazins. Auch in der Werbung tauchte dieses Element auf. So bewarb IBM eines seiner Produkte, das IBM Textsystem 6, mit dem Rütli-Report: »Wie kann ich 200 individuelle Marschbefehle aufs Rütli von Hand schreiben. Unmöglich, think. Kugelkopfschreibmaschine ist auch zu langsam, da kann nur noch etwas helfen. Das IBM Textsystem 6.«²⁸ Auch diese Werbeaktion lässt den Versuch einer »Verschweizerung« erahnen. Diese prägte nicht nur die informellen Anlässe, sondern auch die hochoffiziellen Produktpräsentationen lassen Elemente der als schweizerisch proklamierten Kultur erkennen.

Statt die Firmenidentität zu importieren und sich an US-amerikanischen Normen und Traditionen zu orientieren, erhielt IBM in der Schweiz also einen dezidiert schweizerischen Anstrich, in dem ländliche Traditionen und die Arbeit bei einem internationalen Grosskonzern problemlos Hand in Hand gehen sollten. Die Historikerin Corinna Schlombs stellt für die IBM-Standorte in Deutschland während der 1950er-Jahre eine ähnliche Entwicklung fest. Deutsche IBM-Angestellte hätten lokale Vorstellungen von Klasse sowie Ausdrücke des Alltags- und Konsumlebens zu IBM gebracht und so die Corporate Culture von IBM Deutschland gemäss lokalen Traditionen angepasst.²⁹ Ob nun IBM-Samichlaus-Parties von der Geschäftsleitung bestimmt oder von den Mitarbeiter*innen als Vorschlag herangetragen wurden, bleibt ungeklärt. Die Vermutung liegt aber nahe, dass bei IBM Schweiz ähnliche Dynamiken herrschten, wie sie Schlombs für Deutschland beschreibt.

Sprache und »Verschweizerung«

mosaic ist abwechslungsreich, nicht im Inhalt, sondern auch auf der Ebene der Sprache. Es erschien schweizweit nur in einer Ausgabe. Die Beiträge erschienen hauptsächlich auf Deutsch, das eindeutig priorisiert wurde, gefolgt von Französisch. Italienisch wurde kaum berücksichtigt, obwohl IBM Schweiz seit 1966 einen Standort in Lugano hatte.³⁰

Die integrative Funktion des Mitarbeiter*innenmagazins zielte also grösstenteils auf die Belegschaft der Deutschschweiz ab, obwohl im Namen

mosaic paradigmatisch festgehalten ist, dass »[i]n jeder einzelnen Niederlassung sich eine eindrückliche Vielfalt, ein Reichtum an Erfahrungen und Ideen [widerspiegelt]«. ³¹ Auffällig ist der Kontrast zwischen vielen Abkürzungen und technischem Vokabular einerseits und umgangssprachlich verfassten Artikeln andererseits. Manche Artikel wurden komplett auf Schweizerdeutsch geschrieben; schweizerdeutsche Wörter finden sich auch sonst in vielen Beiträgen. So bei der Beschreibung der Generalversammlung im HO »es isch wider emal glatt gsii«; ³² bei der DP Convention «sünnele am Swimmingpool»; ³³ bei der Präsentation von neuen Schreibmaschinen «endlich wieder emol öpis neus», ³⁴ aber vor allem bei Anlässen der IBM Clubs. Der Bericht über einen Kochkurs des BO in Bern wurde von einem Gedicht auf Berndeutsch begleitet: »Mönübesprächig und studiere und derzwüsche chli probiere das isch s grundrezept fo bärn ja hie chochetme drum gärn«; ³⁵ derjenige über einen Raclette-Ausflug ins Wallis war ganz im Walliser Dialekt gehalten: »juhui äs hät chäs gää!!! Am fritig am Abund am 11 Februar hei wiär in är Trottu Z'winigu z raclett gmacht. Dri halbi chesa hei wiär gässu und will där pffär äso schtarchä gsi isch, hei wiär nu ä hüfu gütä walliser wii därzue gitrüchu.« ³⁶ Besonders häufig wurden in Anlässen für Kinder auf Schweizerdeutsch geworben, man sprach von »Kompiuter namitag mit bärner ching« ³⁷.

Der Einbau von Dialektwörtern ermöglichte einen stärkeren Schweizer Bezugsrahmen für die Firmenidentität: Die Mitarbeiter*innen wurden zu »Eibiämmer[n]«. ³⁸ Die Message lautete: Man kann für ein US-amerikanisches, multinationales Grossunternehmen arbeiten und Schweizer sein. Die Formulierung IBMerin oder eine weibliche Variante des »Eibiämmers« tauchte nie auf, was den Schluss nahelegt, dass hier implizit nur Männer angesprochen werden. Man war ein IBMer, französisch IBMois, oder eben auch ein »Eibiämmer«. Dieser mondäne Identitätsanspruch wurde in Form des »IBMisch« zelebriert, das quasi die Schweizer Version und Verballhornung von Business English war: »Was ein rechter IBMer ist, beherrscht nicht nur sein Arbeitsgebiet, sondern auch mehrere Fremdsprachen. Die wichtigste davon ist eine, die ausserhalb unseres Unternehmens niemand spricht: IBMisch.« ³⁹ Das klingt dann ungefähr so: »Sie kennen ja meine Wörkloud. Wir haben im Augenblick einfach zu wenig Mänpauer, um die gewünschte Perfohrmenz zu bringen«. ⁴⁰

Eibiem für Beginners

Spracherfahrungen für Sprachunerfahrene

Was ein rechter IBMer ist, beherrscht nicht nur sein Arbeitsgebiet, sondern auch mehrere Fremdsprachen. Die wichtigste davon ist eine, die ausserhalb unseres Unternehmens niemand spricht: IBMisch. Es handelt sich dabei um eine völlig geglückte Synthese zwischen verschiedenen einheimischen Dialekten und dem Englischen. IBMisch ist ziemlich schnell erlernbar, weil die Grammatikregeln denkbar einfach sind. Ein weiterer wichtiger Vorteil ist der, dass diese Sprache eine ausgesprochen kurze und gebündelte Ausdrucksweise ermöglicht. So kann man zum Beispiel ausschweifende deutsche Formulierungen wie "Es tut mir leid, damit habe ich nichts zu tun" mit einem knappen und treffenderen "Sorri, bin nicht inwolft" ersetzen. (Wobei es sich dann nicht mehr um eine Formulierung, sondern um ein Wörding handelt.)

Um auch den sprachlich weniger arrivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die interne Kommunikation zu erleichtern, haben wir einige gängige IBMisch-Ausdrücke in einem (fiktiven) Gespräch zwischen zwei Spitzenkönnern (sorri: Profescheneles) zusammengefasst, so quasi als komprimierte Einführung. Zum besseren Verständnis wurden gleich auch die lästigen Unterschiede zwischen gesprochener und geschriebener Sprache weggelassen. Hier das Gespräch:

Tag Chef. Ich komme nochmals wegen dem Rikwest der Bänking-Korporeischen für ein Arpiyku. Konnten Sie das schon händlen?

Ich hab's erst mit dem Systemmarketing getscheggt. Die Geidlein im Preissingmäjuel ist ein bisschen unklar. Wir brauchen auf alle Fälle die Klierenz von Liegel.

Und wann ist die aweijäbel?

Das Prossiedscher dauert noch ein Weilchen. Sagen Sie doch dem Juser bei Ihrem nächsten Kohl, dass wir den Skedjul nicht einhalten können.

Okej.

Wie kommen Sie übrigens mit den Tscharts voran, die Sie für das nächste Mänätschermieting vorbereiten?



Sie kennen ja meine Wörkcloud. Wir haben im Augenblick einfach zu wenig Manpauer, um die gewünschte Perföhrmenz zu bringen. Doch ich habe zu diesem Kejs von einem früheren Spiätsch noch ein paar Pejpers im Feil, die mir beim Tschob helfen.

Fein. Und denken Sie daran, das Apruwel für den Lejaut bei Komunikejschens einzuholen.

Ohreit. Was ich noch fragen wollte: Wie stehts mit dem Teiming?

Ich habe für die Presentejschen 10 Minuten Zeit. Wichtig ist, dass die Fiedschers, Fänktschens und Benefits klar herauskommen. Am besten machen Sie entsprechende Hedleins. Wir können das Ganze ja vor dem Mieting noch rihörslen.

Prima Idee. Jetzt muss ich aber gehen, ich habe noch ein Brejnstorming mit der Taskfors im Bräntschoffis.

Beibei.

Brillant gesagt, nicht? Natürlich braucht es langjährige Übung, um so gekonnt formulieren zu können. Deshalb unsere Empfehlung an alle: Brauchen Sie so oft wie möglich englische Ausdrücke. Vermeiden Sie so altmodische Wörter wie Ablage, überprüfen, Benützer und so weiter und sagen Sie stattdessen File, check und User. Wenden Sie sich im Zweifelsfall vertrauensvoll an einen begabten Kollegen. Er wird Ihnen gerne helfen.

Okey?

BD

Abb. 4: »Sie kennen ja meinen Wörkcloud«: »IBM-isch« als eigene Sprache.

Dieses Zitat ist insofern typisch, als dass es auf den sehr strengen Arbeitsalltag der IBM-Mitarbeiter*innen Bezug nimmt. Letztendlich geht es auch hier darum, einem negativen Umstand (Arbeitsüberlastung) einen vertraut-humoristischen Anstrich zu geben. Eine weitere schweizspezifische Anpassung wurde 1975 bei der Ankündigung von Sparmassnahmen infolge der Konjunkturkrise vorgenommen. Unter dem Titel »dänk mit« lancierte IBM eine interne Kampagne, die Mitarbeiter*innen

vor allem dazu bringen sollte, sparsam mit firmeneigenen Ressourcen wie dem Büromaterial umzugehen. Die Parole war an das Motto *THINK* des Gründers angelehnt, das die Angestellten dazu anhielt, mitzudenken und sich verantwortlich für die Firma zu fühlen.⁴¹ Wiederum wurde also ein gängiges IBM-Konzept für die Schweizer Belegschaft reformuliert.

Selbstverwirklichung, Weiterbildung und Transparenz

Immer wieder schmückte sich die IBM Schweiz damit, die anforderungsreiche Arbeit mit persönlicher Erfüllung zu entlohnen. *mosaic* nahm hierbei eine wichtige Rolle ein. Es vermittelte, dass die hohen Anforderungen bei IBM durch Anstellungsbedingungen kompensiert würden, die den erbrachten Leistungen gerecht würden.⁴² Grundsätzlich stammten solche Artikel oft aus der Feder der männlichen Redakteure, es finden sich aber auch Statements von Mitarbeiter*innen dazu.⁴³ *mosaic* bestimmte dieses Narrativ durch seine Themensetzung. Drei Themen treten im untersuchten Zeitraum besonders häufig auf: 1. IBM als Firma der Weiterbildung, 2. IBM als Firma der Selbsterfüllung, 3. IBM als Firma der Transparenz.

Dass ist kein Zufall: Wie die Historikerin Brigitta Bernet feststellt, befand sich das »organisierte Unternehmen« in den 1970er-Jahren in einer tiefen Krise. Besonders US-amerikanische Autor*innen beförderten einen Diskurs, dass die bürokratisch-hierarchische Organisation moderner Firmen den unternehmerischen Geist und die Kreativität ausradieren würde. Unternehmen begannen deshalb personalpolitische Konzepte zu entwickeln, die heute noch existieren. Das Berufsleben wurde neu als Möglichkeit zur Selbstverwirklichung gedeutet.

Dieser Diskurs fand seinen Weg auch in die Schweiz. Peter Bossard, Chef Personalabteilung der IBM Schweiz, beschwerte sich schon 1966 über die ausgeprägte Hierarchie im Grossunternehmen: Sie führe zu Autoritäts- und Kontrollverlusten der Vorgesetzten. Diese müssten deshalb in Schulungen einen neuen Umgang erlernen und den Mitarbeiter*innen so »einen befriedigenden beruflichen Wirkungskreis zu sichern, und ihre Persönlichkeit fördern zu helfen«.⁴⁴ Coop führte 1972 eine partizipative Führung ein; im gleichen Jahr erschien in *mosaic* ein Artikel namens »Partizipatives Management: Miteinander-Füreinander«.⁴⁵ Die Firma Haco in Bern führte Kurzturnen ein, das Freude und Entspannung im Betrieb und ein positives Arbeitsklima fördern sollte.⁴⁶ Auch der IBM Club ist klar in diesem Kontext zu verorten.

IBM Schweiz stellte sich in *mosaic* häufig als Unternehmen dar, das es seinen Mitarbeiter*innen ermöglichte, sich zu entwickeln und weiterzubilden. Auch das muss im historischen Kontext verortet werden. Solche Weiterbildungsprogramme waren in den 1970er-Jahren häufig

anzutreffen. Die Firma Sulzer etwa bot zahlreiche Kurse nach dem Modell des »Job Enrichment/Enlargement« an. Der damalige Generaldirektor von Sulzer meinte, solche zusätzlichen Weiterbildungen seien unvermeidbar, denn ein »Hinwirken auf ein generalistisches oder interdisziplinäres Denken im Zeichen von Kreativität und Kooperationsfähigkeit sei nicht nur ein Gebot der Humanität, sondern ein Erfordernis der wirkungsvollen Zusammenarbeit im Unternehmen.«⁴⁷ Auch Äusserungen wie diese sind Teil der Dynamik, die Brigitta Bernet beschreibt.⁴⁸

Gerade in der EDV-Branche war Weiterbildung unerlässlich, um konkurrenzfähig zu bleiben. Der Geschäftsführer von IBM Schweiz, Hans-Rudolf Lüthy, formulierte dies folgendermassen: »Tatsächlich setzten die anspruchsvoller werdenden Aufgaben des Arbeitsplatzes den Erwerb immer neuer Kenntnisse und Fertigkeiten voraus [...]. Unsere Gesellschaft [IBM] hat denn auch seit jeher grosse Anstrengungen unternommen, jene Schulungsmöglichkeiten zu bieten, welche zum Erreichen der gesteckten Ziele notwendig sind.«⁴⁹ Es fällt auf, dass viele *mosaic*-Ausgaben mit der Aufforderung an die Mitarbeiter*innen beginnen, sich weiterzubilden. Allgemein ist die Bildung ein häufig wiederkehrendes Thema, dem die Geschäftsleitung hohe Relevanz beimass. So besass IBM eine eigene Schulungsabteilung und baute zu Schulungszwecken ihrer europäischen Mitarbeiter*innen das Arthur K. Watson International Education Centre in La Hulpe in Belgien, das aus sechs unterschiedlichen Schulen bestand, einer Kaderschule inklusive. 1980 wurde geschätzt, dass pro Tag 5'000 Menschen in ganz Europa an Kursen von IBM teilnehmen.

Das Unternehmen erklärte sich ausserdem bereit, externe Kurse zu bezahlen, die für die Entwicklung der Mitarbeiter*innen förderlich waren, wovon natürlich auch IBM profitierte. Dass nicht alle diese Weiterbildungskurse unmittelbar mit der Berufsbeschreibung zusammenhängen, spielte dabei wohl keine Rolle. Emil Zopfi schreibt, dass seine Weiterbildungen nichts mit seinem Berufsfeld zu tun hatten, es aber vielmehr darum ging, das Individuum an die Firmenkultur bei IBM zu assimilieren. Das lohnte sich, denn viele Mitarbeiter*innen blieben bis zu ihrer Pension bei IBM – eine Win-Win-Situation.⁵⁰

Teilweise waren Weiterbildungen auch spezifisch an Frauen gerichtet. So warb IBM Schweiz mit Kursen für Sekretärinnen und versprach ihnen Aufstiegsperspektiven. Solche Karrierechancen ergaben sich allerdings nur, »[...] sofern sie vom Job und der Leistung der Mitarbeiterin her begründet werden kann.«⁵¹ Die beschränkten Karrierechancen für Frauen bei IBM widerspiegelten sich in der Mitarbeiter*innenumfrage 1972, die zeigte, dass die weiblichen Angestellten grundsätzlich unzufrieden mit ihrem Lohn und den Aufstiegsmöglichkeiten waren.⁵² Drei Jahre später war noch immer fast die Hälfte der Mitarbeiterinnen mit diesen beiden Aspekten unzufrieden.⁵³ Die Firma erwiderte in solchen Fällen lapidar, dass der Lohn mit der Arbeitserfahrung zusammenhänge,⁵⁴ die den Frauen fehle. Zudem wurde moniert, dass »die Frau« mehr Interesse an ihrer Tätigkeit zeigen solle, bevor sie ihren Lohn kritisieren würde.⁵⁵ Frauen befanden sich bei IBM trotz

Weiterbildungsangeboten also in einer unterprivilegierten Position, in der Lohnforderungen nicht ernst genommen und Aufstiegsmöglichkeiten erschwert wurden.

Das neue Ideal der partizipativen Führung, das in den 1970er-Jahren aufkam,⁵⁶ zeigte sich auch in den Transparenzbestrebungen von IBM. Das Unternehmen vermittelte in *mosaic* seine Bemühungen um eine offene, kritische Kommunikation, was ein gutes Betriebsklima schaffen sollte.⁵⁷ Zu diesem Zweck wurde bei IBM Schweiz die Open-Door-Policy eingeführt, die in den Niederlanden erprobt und dann bei IBM America angewandt wurde. Über den ganzen Zeitraum der 1970er-Jahre machte der Firmenleiter Hans-Rudolf Lüthy die Angestellten darauf aufmerksam, dass sie keine Konsequenzen zu befürchten hätten und dass diese Policy zur Konfliktlösung geeignet sei. Trotzdem machten die »IBMer« davon keinen Gebrauch, wie aus verschiedenen Editorials hervorgeht.⁵⁸

Vielleicht weil die Open-Door-Policy ein Misserfolg war, wurden noch weitere Formen eingesetzt, um den Austausch von Unternehmen und Mitarbeitenden zu fördern. Ein Beispiel ist die »Speak-Up«-Rubrik, in der sich die Mitarbeitenden mit einem Brief an die Geschäftsleitung wenden konnten. Auch in Mitarbeiter*innenmagazinen von IBM Deutschland wurde diese Rubrik eingeführt. Die dortigen Mitarbeiter*innen zögerten aber etwaige Missstände zu äussern, um nicht negativ aufzufallen.⁵⁹

In der Schweiz fand dieses Mittel hingegen einen gewissen Anklang: 1973 gab es 52 Beiträge, 1977 bereits 64. Auf über 2'400 Mitarbeiter*innen gesehen, bleibt das zwar wenig. Dennoch muss angemerkt werden, dass die Beiträge äusserst kritisch formuliert waren und trotzdem abgedruckt wurden. Ein Mitarbeiter beschwerte sich über die prekäre Situation bei den Techniker*innen: Die Arbeit sei demoralisierend.⁶⁰ Oft beschwerten sich Mitarbeiter*innen auch über das Salärwesen, über zu wenig Kinderzulagen und zu geringe Aufstiegschancen. Die »Speak-Up«-Rubrik wurde also genutzt, um Kritik an der Firma auszuüben. Die Verantwortlichen beziehungsweise die Redaktion verwehrten sich jedoch stets solcher Kritik und Mängel. Stattdessen verwiesen sie auf andere Zulagen oder hoben sonstige Vorteile einer Anstellung bei IBM hervor, wie die Sportclubs oder die Traditionsanlässe. Aber auch finanzielle Vorteile, wie das überdurchschnittlich hohe Gehalt, Zulagen beim Kauf eines Eigenheims und das lange eingehaltene Versprechen einer garantierten Stelle wurden als Gegenargumente angeführt. Wie Corinna Schlombs feststellt, praktizierte IBM mit diesen Massnahmen »welfare capitalist labour relations«, die vor allem zum Ziel hatten, die Herausbildung von Berufsverbänden und Gewerkschaften zu verhindern.⁶¹

Weitere Mittel für eine offene Kommunikation und somit zur Verhinderung des Einflusses von Gewerkschaften waren Meinungsumfragen und die eingesetzte Personalkommission. Die Meinungsumfragen sollten der Firma und insbesondere den Vorgesetzten ermöglichen, sich über die Situation der Mitarbeiter*innen zu erkundigen. IBM verkündete jeweils stolz, diverse

Massnahmen als Reaktion auf die in Meinungsumfragen geäusserten Missstände ergriffen zu haben. So sollen 1973 insgesamt 168 Massnahmen ergriffen worden sein. Was dabei genau als Massnahme zählte, bleibt jedoch unklar. Die Transparenzbestrebungen fanden des Weiteren Ausdruck in Artikeln über Gehaltsklassen, Einsicht in die gespeicherten Mitarbeiter*innendaten und in den ab 1978 erscheinenden Berichten über die verschiedenen Abteilungen, in denen die erwarteten Verkaufszahlen klar formuliert wurden. Auch die Transparenzbestrebungen von IBM hatten also eine integrative Funktion und erhöhten so die Kontrolle des Unternehmens über seine Mitarbeiter*innen. Zopfi bringt das prägnant auf den Punkt: »IBM was not a prison – unless perhaps it was one with gilded walls – yet to me, the company increasingly appeared to be its own environment, isolated from the rest of the world. Today, the term ›echo chamber‹ might be used to describe it. When I entered the open-plan office in the morning, wearing my coat and tie, I was a different person [...]. Professionally, I felt increasingly confined to a technological monoculture, with certain prospects inside of, but waning prospects outside of, the world of ›Big Blue.‹«⁶²



Abb. 5: Frauen befanden sich bei IBM in einer unterprivilegierten Position, in der Lohnforderungen nicht ernst genommen und Aufstiegsmöglichkeiten erschwert wurden. Aufnahme von IBM-Mitarbeiterinnen an einem Fussballturnier Anfang der 1970er-Jahre.

Schlussbetrachtung

Anfang der 1970er-Jahre ist in *mosaic* zu lesen, dass »[e]in Unternehmen umso besser seine Identität [profiliert], je transparenter es ist. Es muss also nicht nur über seine Produkte sprechen, sondern von sich selber erzählen. Von seiner Haltung, seiner Einstellung und seiner Überzeugung.«⁶³ Diesem Leitsatz scheint IBM Schweiz treu geblieben zu sein. Die Auswertung der firmeneigenen Darstellung zeigt, dass sich IBM zahlreicher Weiterbildungsmöglichkeiten rühmt und somit die gleichen Strategien anwendet wie andere Unternehmen in der Schweiz, um der zeitgenössisch diagnostizierten Krise der hierarchischen Unternehmenskultur zu begegnen.

Gegenüber Frauen wurde dieses Versprechen jedoch nicht eingelöst – gleiche Aufstiegschancen blieben eine Illusion. Das Mitarbeiter*innenmagazin bemühte sich zwar, Frauen in unterschiedlichen Positionen darzustellen und wertzuschätzen, tat dies aber nur in zwei Ausgaben explizit. Trotzdem wurden Frauen in *mosaic* aufgrund ihrer Geschlechtszugehörigkeit repräsentiert und weniger als Mitarbeiterin. Es ging vor allem darum, dass sie weiblich sind, und nicht darum, dass sie auch gute, produktive Angestellte waren.

Letztlich wurde eine bei IBM angestellte Person in *mosaic* als dynamischer, fleissiger weisser Mann schweizerischer Abstammung konfiguriert. Ausserdem wurde die Anstellung bei IBM mit einer Art Selbsterfüllung gleichgesetzt, ein nicht monetäres Entgelt, für das es sich lohnte, zusätzliche (Arbeits-)Belastung auf sich zu nehmen. Zugleich beschrieb sich IBM Schweiz selbst als ein transparentes Unternehmen. Die Analyse der firmeninternen Kritikgefässe bestätigt dies: Die Geschäftsleitung bemühte sich auf unterschiedliche Weise, den Mitarbeiter*innen Möglichkeiten zum Dialog zu bieten. Die Corporate Identity von IBM Schweiz bestand somit in den 1970er-Jahren aus einem hohen Grad an Transparenz, einer offenen Kommunikation und einer Kultur, in der die Aus- und Weiterbildung der Angestellten einen wichtigen Platz einnahm. Dass die geforderten Weiterbildungen einen zusätzlichen Aufwand für die Mitarbeiter*innen bedeuteten, wurde jedoch nirgends erwähnt.

Die vielen Sportanlässe, Weiterbildungen und finanziellen Vorteile, die IBM Schweiz seinen Mitarbeiter*innen bot, machte die Bildung einer IBM-Arbeiter*innenvertretung – zumindest aus Sicht der Vorgesetzten – überflüssig. Macht an Arbeiter*innenorganisationen zu verlieren, war vor allem Watson Senior ein Dorn im Auge, der durch das Konzept der »IBM-Familie« eine möglichst starke Einbindung der Angestellten in die Firma anstrebte, persönlich wie auch beruflich. Dadurch sollten Loyalität und die Bereitschaft, Höchstleistungen zu erbringen, gefördert werden.

IBM stellte allerdings weder mit seinem Freizeitangebot noch mit seinem Fokus auf Weiterbildung und Transparenz eine Ausnahme in der Schweizer Firmenlandschaft der 1970er-Jahre dar. Anhand von Studien wie diesen lassen sich in Zukunft hoffentlich Massnahmen von IBM mit Massnahmen anderer Schweizer Unternehmen in derselben Zeit vergleichen, um die Legitimität des Unternehmens in einer Krise aufrechtzuerhalten und die Geschäftsziele durchzusetzen.⁶⁴

Aber auch ohne solche Vergleiche bietet *mosaic* einen aufschlussreichen Zugang zum Konzept Corporate Identity. IBM Schweiz ist eine von über achtzig Länderorganisationen von IBM. Somit ist sie Teil eines multinationalen Unternehmens mit einer den Globus umspannenden Firmenidentität, die auf den Grundsätzen des Gründers beruht. Dies hinderte IBM Schweiz in den 1970er-Jahren aber nicht daran, die Firmenidentität wie ein Töffli zu frisieren und ihr einen deutlich (deutsch-)schweizerischen Anstrich zu verpassen. Amerikanische Elemente wurden

umgewandelt und in eine Corporate Identity integriert, die in den Mitarbeiter*innen das Bewusstsein, für ein multinationales Unternehmen zu arbeiten, mit dem Lokalen und typisch ›Schweizerischen‹ verband.

Roman Fässler hat den Master in Allgemeiner Geschichte und Englischer Sprach- und Literaturwissenschaft an der Universität Zürich abgeschlossen.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Unbekannt, *Birgit Bühler wird Mitarbeiterin Nummer 2000* (19. Oktober 1970), in: *mosaic* 6/70, hier S. 13.

Abb. 2: Unbekannt, *Amerikanische Sportarten beim Schweizer IBM-Sportclub* (1972), in: *mosaic* 1/72, hier S. 28.

Abb. 3: Unbekannt, »*Samichlaus*« und »*Metzgete*« bei IBM, (1973), in: *mosaic* 4/73.

Abb. 4: BD, »*IBM-isch*« als eigene Sprache (1978), in: *mosaic* 4/78, hier S. 20 .

Abb. 5: Unbekannt, *IBM-Mitarbeiterinnen an einem Fussballturnier* (1971), in: *mosaic* 1/71, hier S. 24.

All images courtesy of International Business Machines Corporation, © International Business Machines Corporation.

Literatur

- 1 IBM Archives: »Computing Tabulating Recording«, https://www.ibm.com/ibm/history/exhibits/logo/logo_4.html (2020).
- 2 Gregor Henger: *Informatik in der Schweiz: Eine Erfolgsgeschichte verpasster Chancen*, Zürich: Neue Zürcher Zeitung (2008), S. 64.
- 3 Klaus Birkigt, Hans Joachim Funck, Marinus M. Stadler (Hg.): *Corporate Identity: Grundlage, Funktionen, Fallbeispiele*, München: Moderne Industrie, (2002[1992]), S. 18.
- 4 Jürgen Alberts, Johanna Klinger, Ludwig Roland (Hg.): *Mit IBM in die Zukunft: Berichte und Analysen über die »Fortschritte« des Kapitalismus*, Berlin: Rotbuch Verlag (1974), S. 32f.
- 5 »Erfolgsgrundsätze der IBM«, in: *mosaic* (1/1978), S. 32f., hier S. 32.
- 6 Gertrud Achterholt: *Corporate Identity: In zehn Arbeitsschritten die eigene Identität finden und umsetzen*, Wiesbaden: Springer (1988), S. 130f.
- 7 »Der Quarter Century Club«, in: *mosaic* (1/1972), S. 21.
- 8 Vgl. Markus Niederhäuser, Nicole Rosenberger (Hg.): *Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation: Modell, Prozesse, Fallbeispiele*, Wiesbaden: Springer Fachmedien (2017), S. 39.
- 9 »Club IBM 30 Jahre Jubiläum«, in: *mosaic* (4/1978), S. 30.
- 10 »Abschlussparty BO-Lugano«, in: *mosaic* (1/1978), S. 30.
- 11 »IBM-Club Luzern«, in: *mosaic* (4/1972), S. 11.
- 12 »Mitarbeiterumfrage 1972«, in: *mosaic* (3/1973), S. 18.
- 13 Vgl. Anna Baumann: »Gleichstellung dank Internet? Die CD-ROM ProNet«, in diesem Band.
- 14 Vgl. *mosaic* (4/1971); *mosaic* (4/1972); *mosaic* (3/1977); *mosaic* (4/1977); *mosaic* (6/1977); *mosaic* (2/1980).
- 15 »Kinder bei IBM«, in: *mosaic* (6/1976), S. 3.
- 16 Corinna Schlombs: *Productivity Machines*, Cambridge, MA: The MIT Press (2019), S. 197, 205.
- 17 »Le BO-Lausanne«, in: *mosaic* (4/1972), S. 9.
- 18 »IBM-Club Bern«, in: *mosaic* (4/1972), S. 7.
- 19 »Das IBM-Fussballturnier«, in: *mosaic* (4/1973), S. 28.
- 20 »Editorial«, in: *mosaic* (2/1977), S. 2.
- 21 »Gespräch mit Personalchef R. Wyler«, in: *mosaic* (2/1978), S. 21.
- 22 »25 Jahre IBM – was Jubilare meinen«, in: *mosaic* (3/1979), S. 31.
- 23 »Interview W. Pletscher«, in: *mosaic* (5/1979), S. 31.
- 24 »IBM-Club 30 Jahre Jubiläum«, in: *mosaic* (4/1978), S. 30.
- 25 Emil Zopfi: »A World Made of Paper: Computing Centers in the 1970s« in: Monika Dommann, Hannes Rickli, Max Stadler (Hg.): *Data Centers. Edges of a Wired Nation*, Zürich: Lars Müller Publishers (2020), S. 166–181.
- 26 »Samichlaus, auch für die Kleinen«, in: *mosaic* (6/1973), S. 20.
- 27 »urschweizerisches: IBM-Club Luzern in Dallenwil«, in: *mosaic* (2/1974), S. 31.

- 28 »IBM Textsystem 6«, in: *mosaic* (1/1977), S. 19.
- 29 Corinna Schlombs: *Productivity Machines*, Cambridge, MA: The MIT Press (2019), S. 197.
- 30 In den Jahren 1971–1981 erschien nur ein einziger Artikel auf Italienisch. Vgl. »IBM Locarno«, in: *mosaic* (1/1975), S. 14.
- 31 »Niederlassungen der IBM Schweiz«, in: *mosaic* (4/1972), S. 3.
- 32 »Generalversammlung Headoffice Club«, in: *mosaic* (2/1973), S. 27.
- 33 »DP Convention in Spanien«, in: *mosaic* (2/1974), S. 23.
- 34 »Präsentation neue IBM-Schreibmaschine«, in: *mosaic* (6/1979), S. 23.
- 35 »Aarefahrt BO Bern«, in: *mosaic* (6/1975), S. 33.
- 36 »Kinderparty im Januar«, in: *mosaic* (1/1977), S. 32.
- 37 »Kompiuter namitag mit bärner ching«, in: *mosaic* (2/1980), S. 27.
- 38 »IBM-Chlausparty in SG«, in: *mosaic* (6/1981), S. 28.
- 39 »Spracherfahrung für Sprachunerfahrene«, in: *mosaic* (4/1978), S. 20.
- 40 Ebd.
- 41 »dänk mit / pensez-y«, in: *mosaic* (5/1975), S. 25.
- 42 »Editorial«, in: *mosaic* (4/1978), S. 2.
- 43 »Kick-Off HO«, in: *mosaic* (1/1977), S. 16; »Mitarbeiterumfrage 1975«, in: *mosaic* (1/1976), S. 16; »4x25 Jahre«, in: *mosaic* (1/1976), S. 30; »BO Lugano«, in: *mosaic* (1/1978), S. 31; »Rechenzentren Basel und Zürich«, in: *mosaic* (5/1978), S. 17.
- 44 Robert Bossard: »Chef ohne Macht«, zitiert nach: Brigitta Bernet: »Mitbestimmung oder Selbstverwirklichung? Kritik und Krise des »organisierten Unternehmens«, in: Regula Ludi, Matthias Ruoss, Leena Schmitter (Hg.): *Zwang zur Freiheit – Krise und Neoliberalismus in der Schweiz*, Zürich: Chronos (2018), S. 71.
- 45 »Mitarbeiterbeförderung«, in: *mosaic* (2/1972), S. 13.
- 46 Brigitta Bernet: »Mitbestimmung oder Selbstverwirklichung? Kritik und Krise des »organisierten Unternehmens«, in: Regula Ludi, Matthias Ruoss, Leena Schmitter (Hg.): *Zwang zur Freiheit – Krise und Neoliberalismus in der Schweiz*, Zürich: Chronos (2018), S. 61–83.
- 47 Zitiert nach: ebd., S. 63.
- 48 Ebd., S. 65.
- 49 »Editorial«, in: *mosaic* (2/1972), S. 2. Lüthy wiederholt dieses Versprechen in verschiedenen Vorworten sechs Mal. Vgl. »Editorial«, in: *mosaic* (1/1974), (2/1974), (3/1974), (4/1974), (3/1977), (2/1980), jeweils S. 2.
- 50 Emil Zopfi: »A World Made of Paper: Computing Centers in the 1970s« in: Monika Dommann, Hannes Rickli, Max Stadler (Hg.): *Data Centers. Edges of a Wired Nation*, Zürich: Lars Müller Publishers (2020), S. 173.
- 51 »Sozialleistungen bei IBM«, in: *mosaic* (1/1973), S. 8.
- 52 »Frauen in der Meinungsumfrage 1972«, in: *mosaic* (4/1973), S. 17.
- 53 »Meinungsumfrage 1975«, in: *mosaic* (1/1976), S. 15.
- 54 Ebd.
- 55 »Frauen in der Meinungsumfrage 1972«, in: *mosaic* (4/1973), S. 17.
- 56 Vgl. Brigitta Bernet: »Mitbestimmung oder Selbstverwirklichung? Kritik und Krise des »organisierten Unternehmens«, in: Regula Ludi, Matthias Ruoss, Leena Schmitter (Hg.): *Zwang zur Freiheit – Krise und Neoliberalismus in der Schweiz*, Zürich: Chronos (2018), S. 65.
- 57 »Editorial«, in: *mosaic* (3/1973), (4/1977), (3/1979), jeweils S. 2.
- 58 »Editorial«, in: *mosaic* (3/1971), (2/1973), (2/1976), (1/1979), jeweils S. 2.
- 59 Corinna Schlombs: *Productivity Machines*, Cambridge, MA: The MIT Press (2019), S. 208.
- 60 »Zukunft der Ausbildung: DP Marketing Education«, in: *mosaic* (1/1975), S. 29.
- 61 Corinna Schlombs: *Productivity Machines*, Cambridge, MA: The MIT Press (2019), S. 196.
- 62 Emil Zopfi: »A World Made of Paper: Computing Centers in the 1970s« in: Monika Dommann, Hannes Rickli, Max Stadler (Hg.): *Data Centers. Edges of a Wired Nation*, Zürich: Lars Müller Publishers (2020), S. 181.
- 63 »OP Convention Madrid«, in: *mosaic* (3/1972), S. 10.
- 64 Vgl. Brigitta Bernet: »Mitbestimmung oder Selbstverwirklichung? Kritik und Krise des »organisierten Unternehmens«, in: Regula Ludi, Matthias Ruoss, Leena Schmitter (Hg.): *Zwang zur Freiheit – Krise und Neoliberalismus in der Schweiz*, Zürich: Chronos (2018), S. 71.