

Volker Döhl, Dieter Sauer,  
Gudrun Trautwein-Kalms

**Beschäftigungssicherung  
durch Ausgründung  
Das Exempel DiTEC -  
ein Modell der Zukunft?**

Ergebnisse einer Ausgründungsrecherche

# Inhalt

Vorwort	7
Einleitung	9
I. Ökonomische und organisatorische Restrukturierung	15
1. Zum Umstrukturierungsprozeß in der IT-Branche	15
1.1 Wachstum und Krise	15
1.2 IT-Entwicklung und industrielle Rationalisierung	16
1.3 Das Ende der Monopolprofite? – Von der Marktbeherrschung zur Konkurrenz	19
2. Zur Reorganisation von Digital	21
2.1 Zwischen Shopping around und Outsourcing – marktstrategische Antworten auf die Krise	22
2.2 Zwischen Dezentralisierung und Zentralisierung – die organisatorische Restrukturierung der Wertschöpfungskette	25
2.3 Vom Monopol- zum Durchschnittsprofit? – Die ökonomische Seite der Restrukturierung	27
3. Beschäftigte als „Spielmasse“	30
3.1 Die Gewinner und Verlierer der Umstrukturierung	30
3.2 Human Resource als Umstrukturierungspotential	35
II. Individuelle und kollektive Orientierung – Zur Entwicklung der Interessenvertretung	39
1. Vom individuellen Einzelkämpfer zum Kollektiv von Individualisten	39
1.1 Individuelles Handeln und seine Grenzen	40
1.2 Vom individuellen zum kollektiven Handeln – zur Entwicklung der Interessenvertretung bei Digital	48

2.	Beschäftigung statt Abfindung – vom Sozialplan zur Ausgründung	61
3.	Interessen- und gewerkschaftspolitische Konsequenzen – ein vorläufiges Resümee	71
III.	Betriebliche Sozialverfassung und die Hypothek der „Zwei Kulturen“	75
1.	Diskrepanz zwischen Befindlichkeit und Realität	76
2.	Individuelle Biographie und Orientierungen: Dominanz der Krisenerfahrung	79
3.	Arbeitswelt und konkrete Berufssituation: Unternehmenskultur als gewachsene Identität	87
4.	Außerbetriebliche Lebenswelt: Dominanz der Region	91
5.	Die Bedeutung intra-organisationaler Bezüge der betrieblichen Sozialordnung	93
6.	Primat der „Zwei Kulturen“ oder: „Letztlich geht es immer um Arbeitsplätze“?	95
7.	Ausblick	97
	Literatur	99
	Anhang	103
	Die Institute	106

## Vorwort

Ausgründungen stellen gegenwärtig eine weitverbreitete Form der Desintegration und Dezentralisierung von Unternehmen dar. Üblicherweise gehen solche Umstrukturierungen auf Zielsetzungen und Entscheidungen der Unternehmensspitze bzw. des oberen Managements zurück. Dementsprechend liegen bisher kaum Erfahrungen vor, ob und wie diese Art der Unternehmensreorganisation genutzt werden kann, Arbeitsplätze zu sichern und darüber hinaus neue Beteiligungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten für die Beschäftigten zu eröffnen.

Das Projekt „Beschäftigungssicherung durch Ausgründung“ hatte sich deshalb zum Ziel gesetzt, am Beispiel der Ausgründung eines US-Konzerns der IT-Branche in Deutschland unternehmerische Beweggründe und Strategien global operierender Unternehmen zu analysieren und Bedingungen herauszuarbeiten, unter denen die sozialen Interessen der Beschäftigten gewahrt werden können. Der vorliegende Fall schien für solche Fragestellungen besonders geeignet, weil hier die im Kalkül des Unternehmens überzähligen Beschäftigten nicht – wie ursprünglich beabsichtigt – entlassen, sondern unter aktivem Engagement der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung (IG Metall) mehrheitlich in ein neu gegründetes Unternehmen übernommen wurden, das zudem als Mitarbeitergesellschaft (MAG) konzipiert, also den Beschäftigten selbst übereignet wurde.

Der hier nun vorgelegte Bericht rekonstruiert den Ausgründungsprozeß und legt dabei den Schwerpunkt der Analyse auf die dahinterliegenden Strategien der beteiligten Unternehmen und die Aktivitäten der Beschäftigten bzw. ihrer Vertretungen. Diese Ausgründungsrecherche geht insofern über eine Dokumentation des Geschehens hinaus, als sie sich nicht allein auf die Darstellung des „Modells“ konzentriert, sondern – von der Frage geleitet, was sich aus diesem Einzelfall von Ausgründung lernen läßt – vor allem herausarbeitet, welche generalisierbaren Erkenntnisse sich daraus gewinnen lassen. Zwar kann damit nicht der Anspruch auf *generelle* Verallgemeinerung für die Branche oder gar darüber hinaus verbunden sein: Hierzu bedürfte es weiterer Untersuchungen sowohl im Ausgründungsbetrieb selbst als auch in anderen vergleichbaren Betrieben, die in der kurzen Laufzeit des Forschungsprojekts (November 1995 bis Mai 1996) nicht durchgeführt werden konnten. Der Bericht versteht sich aber

als Beitrag für eine noch zu intensivierende politisch-wissenschaftliche Diskussion um innovative Formen der Beschäftigungssicherung oder Arbeitsplatzschaffung durch Initiativen der Arbeitnehmerseite, in die auch internationale (und historische) Erfahrungen einbezogen werden müßten.

Die Forschungsarbeit wurde als Kooperationsprojekt zwischen dem ISF und dem WSI in der HBS durchgeführt. Neben der wissenschaftlichen Arbeit waren viele organisatorische und schreibtechnische Tätigkeiten zu erledigen, deren zuverlässige Durchführung den beteiligten Mitarbeiterinnen in beiden Instituten zu verdanken ist. Zu danken ist ferner der Abteilung Forschungsförderung der HBS, die das Projekt organisatorisch betreute und finanziell unterstützt hat. Die Anlage der Untersuchung – empirische qualitative Forschung – erforderte viele zeitlich aufwendige Interviews und zahlreiche weitere Expertengespräche und Auskünfte. Ohne die bereitwillige und auch aktive Unterstützung der Interessenvertretung (Betriebsrat, Gewerkschaft) und des Managements in beiden Unternehmen – sowohl bei Digital als auch bei DiTEC – hätten diese Arbeiten nicht durchgeführt werden können. Unser Dank an sie ist mit dem Wunsch verbunden, daß ihr engagiertes Beispiel für die Gründung eines neuen Unternehmens bei gleichzeitiger Sicherung von Arbeitsplätzen „Schule machen“ möge.

Düsseldorf/München, im November 1998

Volker Döhl  
Dieter Sauer  
Gudrun Trautwein-Kalms

# Einleitung

Die Sicherung von 1.300 Arbeitsplätzen durch die Ausgründung eines eigenen Unternehmens in Mitarbeiterhand, welche maßgeblich durch die Arbeitnehmerseite initiiert und vorangetrieben worden ist, muß in der langen Geschichte der industriellen Rationalisierung und Umstrukturierung als ziemlich ungewöhnlich, wenn nicht gar als singulärer Akt angesehen werden. Eine sozialwissenschaftliche Analyse dieses Ausgründungsprozesses – wenn sie nicht nur einen Beitrag zur Geschichtsschreibung leisten will – steht vor der schwierigen Aufgabe, die neue gesellschaftliche Qualität dieses Ereignisses herauszuarbeiten. Nur wenn dies gelingt, sind politische Rückschlüsse für die Zukunft, sind Hinweise für das Handeln politischer Akteure zu erwarten.

Zentrales Forschungsziel war daher, über dieses Beispiel hinaus Erkenntnisse zu den Chancen der Übertragbarkeit des Modells und zu Formen der Interessendurchsetzung bei Restrukturierungsmaßnahmen von Unternehmen unter veränderten (globalen) Wettbewerbsbedingungen zu gewinnen.

Die Schwerpunkte der Bearbeitung lagen dabei auf der Rekonstruktion der Branchenkrise und der Bewältigungsstrategien von Digital als Hintergrund, der Rolle der Interessenvertretung und der Initiativen der Belegschaft bei der Ausgründung sowie der Erfassung der Ausgangssituation von DiTEC.

In den hier vorliegenden Ergebnissen zeigt sich nun, daß die Ausgründung von DiTEC zwar als singuläres Ereignis erscheinen mag, darüber hinaus aber tatsächlich für eine Reihe genereller Entwicklungstendenzen steht, die an diesem Fall exemplarisch sichtbar werden: Nicht die Ausgründung für sich genommen und das spezifische MAG-Modell sind das Zukunftsweisende – die konkrete Konstruktion mag in anderen Fällen ganz anders aussehen –, sondern die dahinter deutlich werdenden zukünftigen Richtungen der Organisation von Unternehmen und die unternehmensübergreifenden Umstrukturierungen, die interessenpolitische Orientierung der Beschäftigten und die Interessenpolitik ihrer Organisationen. Kurz: Der Fall DiTEC ist Resultat mehrerer objektiver und subjektiver Entwicklungslinien. Abstrahierend formuliert, treffen hier zwei Grundzüge gesellschaftlicher Entwicklung aufeinander.

(1) Zum einen die in der Industrie weltweit zu beobachtende *Tendenz zur Reorganisation von Unternehmensstrukturen* in Richtung Vermarktlichung: einerseits als Hereinnahme des Marktes in die Unternehmen (Internalisierung) und andererseits als Auflösung von Unternehmen in den Markt (Externalisierung). Bekanntlich wird in diesen Rationalisierungs- und Restrukturierungstendenzen eine Antwort auf die sich weltweit verändernden Markt- und Konkurrenzverhältnisse gesehen. Mit ihnen sollen die – branchenspezifisch differenten – neuen Anforderungen an Innovation und Profitabilität flexibler, schneller und effektiver bewältigt werden. Dezentralisierung bei gleichzeitiger Konzentration auf die sog. Kernkompetenzen und damit die Aufgabe von Geschäftsfeldern und die Externalisierung von Unternehmensfunktionen bei Digital waren – so zeigen die Befunde – auch die wesentlichen objektiven Voraussetzungen, die die Ausgründung von DiTEC möglich gemacht haben. Die konkrete Bündelung von Geschäftsfeldern zu einem neuen Unternehmen DiTEC war stark von den diversen Strategieschwenks und konkreten organisatorischen Umbaumaßnahmen von Digital beeinflusst (z.B. der gescheiterten Integration von Kienzle/Philips). Das Ganze vollzog sich auf dem Hintergrund einer schweren Krise des Unternehmens, die letztlich entscheidend war für den massiven Druck auf Restrukturierung und Personalabbau. Damit wurden die objektiven Voraussetzungen für die Ausgründung als eine Form der Krisenbewältigung geschaffen.

(2) Krise, Reorganisation und Personalabbau hätten jedoch auch zu einem anderen Resultat führen können. Erst die Reaktionen der Belegschaft und ihrer Interessenvertretung auf die massive Gefährdung der Arbeitsplätze hat letztlich zur Entwicklung konkreter Formen der Ausgründung eines Unternehmens geführt. Die *interessenpolitischen Formen* der Auseinandersetzung bei Digital und deren Hintergrund müssen deswegen als weitere wesentliche Faktoren gewertet werden, die als Einflußgrößen zur Ausgründung von DiTEC beitrugen. Dabei sind die spezifische Form der Organisation von Beschäftigteninteressen auf dem Feld hochqualifizierter Angestellter und die neue Qualität einer Interessenvertretung, der es gelang, individualistisch orientierte Beschäftigte zu kollektiver Artikulation ihrer Interessen zu bewegen, von besonderer Bedeutung. Wesentliche Weichenstellungen in Richtung DiTEC, so wissen wir heute, waren der mit dem Streik durchgesetzte tariflich abgesicherte Rationalisierungsschutz und Sozialplan sowie die innovative tarifliche Absicherung einer einheitlichen Interessenvertretung bei Unternehmensreorganisationen.

Von genereller Bedeutung – vor allem für Betriebs- und Gewerkschaftspolitik – sind darüber hinaus die Anzeichen einer Neuorientierung von Interessenpolitik, die versucht, traditionelle kollektive Schutzpolitik mit der Gestaltungsorientie-

nung hochqualifizierter Beschäftigter zu verbinden. Schon die Tatsache, daß die als individualistisch abgestempelten IT-Spezialisten zur Durchsetzung kollektiver Regelungen fähig waren, ist bemerkenswert. Für die Entstehung von DiTEC wesentlicher ist jedoch der nächste Schritt: Auf der Basis der kollektiven Absicherung individueller Rechte wurde versucht, die Arbeits- und Beschäftigungssituation aktiv zu gestalten. Es bleibt nicht beim Co-Management einer qualifizierten und kompetenten Interessenvertretung. Es wird die Scheidelinie zwischen Kapital und Arbeit überschritten. Dies geschieht jedoch nicht in der branchenüblichen individualistischen Perspektive in Richtung neue Selbständigkeit, sondern kollektiv: DiTEC als Unternehmen in Arbeitnehmerhand wird gegründet. Damit unterscheidet es sich von einem managementinduzierten Spin-off oder einem Management-Buy-Out (MBO) – Formen, in denen in dieser Branche schon fast üblich neue Unternehmen entstehen.

In den Kapiteln I und II wird versucht, diese objektiven und subjektiven Entwicklungstendenzen auf der Basis der durchgeführten Recherchen und des zur Verfügung stehenden Materials zusammenzufassen. Dabei geht es nicht per se um eine Darstellung von Umstrukturierungs- und Reorganisationsprozessen sowie der Entwicklung von Interessenpolitik, sondern es werden nur jene Aspekte aufgegriffen, die als Hintergrund für den Ausgründungsprozeß von DiTEC relevant erscheinen. Nicht die chronologische Darstellung der im wesentlichen zwischen 1990 und 1995 sich vollziehenden Veränderungen ist deswegen das Ziel, sondern eine Zusammenstellung der wichtigsten Einflußgrößen, die für eine *generalisierende Interpretation* des Falles DiTEC in Betracht kommen.

Die am Ende des Forschungsprojekts verallgemeinerbaren Ergebnisse zeigen, daß bei Umstrukturierungen global agierender Unternehmen unter bestimmten Voraussetzungen mehr Gestaltungsspielräume vorhanden sind, als eine allein ökonomisch bestimmte Diskussion häufig vermuten läßt. Zwar sind die ökonomischen Konstellationen und Verflechtungen höchst relevante und nicht zu unterschätzende Einflußgrößen. Art und Resultat der Krisenbewältigung werden jedoch auch von der Reaktion der Belegschaft und ihrer Interessenvertretung beeinflußt wie auch insgesamt vom politischen Umfeld. Die interessenpolitischen Formen der Auseinandersetzung können – wie im vorliegenden Fall – zur Sicherung von Arbeitsplätzen beitragen. Dabei kann die neue Qualität von gewerkschaftlicher Interessenvertretung, wie sie sich auf dem Feld hochqualifizierter Angestellter zeigt, von besonderer Bedeutung sein: Sie trägt der spezifischen Arbeits- und Berufssituation der Belegschaft Rechnung, indem sie die Charakteristika kundenorientierter Dienstleistungsarbeit wie Selbstorganisation,



Selbstverantwortlichkeit, Ansprüche an Professionalität und die daraus resultierenden Gestaltungsinteressen in ihre Arbeit einbezieht.

Für eine weitergehende Validierung und Generalisierung der Forschungsergebnisse hätte es weiterer Recherchen und nicht zuletzt einer eingehenderen Analyse der Entwicklung bei DiTEC nach der Ausgründung bedurft. Diese in der ursprünglichen Projektplanung vorgesehenen Untersuchungsschritte konnten nicht durchgeführt werden. Grundsätzlich unterschiedliche Auffassungen zwischen zentralen Akteuren des Ausgründungsprozesses und dem Forscherteam führten zu einem früheren Ende der Projektarbeit als ursprünglich geplant. Dennoch finden sich erste Überlegungen in Kapitel III, indem auf der Basis empirischer Befunde, aber z.T. auch mit Hilfe von Annahmen versucht wird, die historischen Hypothesen des noch jungen Unternehmens DiTEC darzustellen. Das Interesse gilt hier insbesondere den individuellen und kollektiven Erfahrungen, die die Beschäftigten in ihren früheren Unternehmen (Digital und Kienzle bzw. Mannesmann-Kienzle) gemacht haben und die auch ihre konkrete Arbeitssituation und Motivation bei DiTEC zu beeinflussen scheinen.

In diesem letzten Kapitel werden – wie in den Kapiteln I und II – vor allem die Veränderungsprozesse in den Jahren vor der Ausgründung betrachtet. Dabei steht in diesem Zusammenhang die Entwicklung am Hauptstandort von Digital-Kienzle in Villingen im Mittelpunkt, während zuvor (Kapitel II) der Schwerpunkt der Analyse auf Digital (Hauptsitz München) gelegt wird. Hier wird nun weniger nach den unternehmens- und interessenpolitischen Voraussetzungen der Ausgründung gefragt, sondern nach jenen historischen Einflußgrößen im Bewußtsein der Belegschaft, die mikropolitisch fortwirken und das Schicksal von DiTEC weiter mitbeeinflussen – so unsere vorsichtige Prognose, die empirisch allerdings nicht ausreichend abgesichert ist und insofern hypothetischen Charakter trägt. Wir halten die subjektive Verarbeitung von Arbeitserfahrungen und die individuelle Wahrnehmung von Interessen jedoch für zentral, wenn es um die Fragen der Mitarbeiterbeteiligung, Partizipation, Mitbestimmung oder auch Innovations- und Überlebensfähigkeit eines Unternehmens geht. Absicht dieses Kapitels ist denn auch, die wissenschaftliche Diskussion der Übertragbarkeit und Generalisierbarkeit nicht vorschnell allein unter strukturellen Gesichtspunkten zu führen, sondern die real existierende „doppelte Wirklichkeit“ des betrieblichen Geschehens – einschließlich mikropolitischer Auseinandersetzungen und der Subjektivität der Akteure – einzubeziehen: Auch subjektive Aussagen sind soziale Fakten, die mit den dahinterliegenden Strukturen Realität mitgestalten und deshalb zur Kenntnis genommen werden müssen.



# I. Ökonomische und organisatorische Restrukturierung

## 1. Zum Umstrukturierungsprozeß in der IT-Branche

### 1.1 Wachstum und Krise

Ende der 80er Jahre ist der permanente Wachstumsprozeß der IT-Branche<sup>1</sup> ins Stocken geraten. Die erste Hälfte der 90er Jahre ist von Umsatzeinbußen, stagnierenden oder rückläufigen Gewinnen, Verlusten, Massentlassungen, Betriebsstillegungen und Firmenübernahmen geprägt. Die Krise in der IT-Branche wird als dramatisch bezeichnet. Von ihr als der Stahlindustrie der 90er Jahre zu reden, scheint dennoch das Bild nicht richtig zu treffen. Das Zusammentreffen von konjunkturellem Einbruch und strukturellen Umbrüchen läßt zwar den Eindruck einer strukturellen Krise entstehen, die durchaus vergleichbare Merkmale zur Stahlindustrie, zu den Werften oder ähnlichen Industrien im Niedergang aufweist; dennoch wäre mit einer bloßen Analogie die Situation in der IT-Branche nicht richtig charakterisiert. Krise ist hier nicht Ausdruck eines generellen Schrumpfungsprozesses, sondern ein Moment der Umstrukturierung. Nicht die ganze Branche befindet sich in einer Krise, sondern einzelne Unternehmen und Sektoren. Aus der Krise der einen Unternehmen profitieren andere Unternehmen, die mit neuen IT-Produkten und Dienstleistungen Marktanteile gewinnen. Dieser Umstrukturierungsprozeß ist vielfach beschrieben worden: von zentralen Großrechnersystemen hin zu mittleren und kleineren und untereinander vernetzten Systemen; von proprietären, herstellereigenen oder geschlossenen Systemen zu offenen Systemen mit einem höheren Anteil von Standardbauteilen diverser Hersteller; von der Hardware zu Software und Service u.ä.<sup>2</sup>

---

1 Unter IT-Branche verstehen wir hier ein „Konglomerat von Elektronik, Telekommunikation, Software und darauf bezogenen Dienstleistungen mit der Tendenz zur Integration, das sich zunehmend über Teile des Industrie- und Dienstleistungsbereichs erstreckt“ (Bispinck, Trautwein-Kalms 1997).

2 Vgl. dazu u.a. Keich 1992; Welzmüller 1992; 1994; Cramer 1994; Trautwein-Kalms 1995; diverse Berichte aus Euro-Fiet (1993); diverse Fachtagungen der IG Metall (1993 und 1996).

Die Gewichte innerhalb der Branche werden neu verteilt, die Branche selbst erfährt einen massiven Wandlungsprozeß, ihre Wachstumschancen werden jedoch weiterhin als relativ gut betrachtet. Der Umstrukturierungsprozeß vollzieht sich nicht nur im Niedergang und Aufstieg einzelner Unternehmen, sondern in Form eines komplexen Reorganisationsprozesses, in dem sich große Unternehmen in ihre Bestandteile auflösen, sich verselbständigen, neue Kooperationen und Zusammenschlüsse entstehen, kurz: das gesamte Erscheinungsbild der Branche sich grundlegend verändert.

Diese Charakteristika des Umstrukturierungsprozesses bestimmen auch die Perspektiven der Arbeitsplatzentwicklung in der Branche: Es geht im Grundsatz nicht um einen Abbau und eine endgültige Vernichtung von Arbeitsplätzen, sondern um die Verlagerung und Neuverteilung von Arbeitsplätzen innerhalb der Branche. Umsatzeinbußen, die Aufgabe von Geschäftsfeldern oder die Ausgliederung von Unternehmensteilen führen zwar in den jeweiligen Unternehmen zum Abbau von Personal, in der Regel jedoch nicht zu einem entsprechenden Verschwinden von Arbeitsplätzen. Das schließt nicht aus, daß durch Rationalisierung (Produktivitätssteigerung) und Einschränkung von Kapazitäten tatsächlich Arbeitsplätze vernichtet und auch nicht kompensiert werden. Da die Nachfrage nach IT-Produkten und -Dienstleistungen im Prinzip aber erhalten bleibt, Märkte – wenn auch in modifizierter Form – weiterhin vorhanden sind, bestehen objektive *Chancen für den Erhalt von Arbeitsplätzen* – z.B. in den aufgegebenen Geschäftsfeldern und den ausgegliederten Unternehmensbereichen – bzw. *Chancen für eine Verlagerung von Arbeitsplätzen* in expandierende Bereiche der IT-Branche, die auf die veränderten Marktanforderungen mit neuen Produkten und Leistungen reagiert haben.

Der Umstrukturierungsprozeß in seiner Gleichzeitigkeit von Krisen und Wachstumstendenzen muß als allgemeiner Hintergrund für eine Interpretation des Ausgründungsfalles DiTEC gesehen werden. In ihm werden objektive Voraussetzungen und Potentiale geschaffen, die Unternehmensausgründungen zur Beschäftigungssicherung über den Fall DiTEC hinaus möglich und aussichtsreich erscheinen lassen.

## **1.2 IT-Entwicklung und industrielle Rationalisierung**

Der Strukturwandel in der IT-Branche wird vielfach vorrangig auf die autonome Entwicklung der IT-Technologien zurückgeführt: Die Fortschritte in der Mikroelektronik hätten dazu geführt, daß in immer kürzeren Produktzyklen immer kleinere, leistungsfähigere und preisgünstigere Computer auf den Markt gewor-

fen wurden. Dies hätte schließlich seinen Ausdruck im Siegeszug des PCs gegenüber den alten Großrechnersystemen gefunden. Der Strukturwandel beschränkt sich in dieser Sicht auf die Krise von Unternehmen, die diese Entwicklungen „verschlafen“ haben, und auf den Aufstieg jener Unternehmen, die bei den rasanten Hardware-Innovationen die Nase vorn gehabt hätten. Technologischer Fortschritt und technologiegetriebene Produktinnovationen sind hierbei die zentralen Verursachungsfaktoren; die IT-Branche wird ausschließlich von Anbieterseite her betrachtet. Dies ist sicherlich eine starke Vereinseitigung, die noch der traditionellen Sichtweise einer Zeit verhaftet ist, in der tatsächlich das Angebotsmonopol der großen EDV-Hersteller vorherrschend war. Inzwischen hat sich durchgesetzt, auch in bezug auf die IT-Branche von einem Übergang vom sog. Verkäufer- zum Käufermarkt zu sprechen. Kunden- bzw. Anwenderorientierung gilt als oberste Maxime.

Diese Veränderung im Hersteller-Anwender-Verhältnis sollte allerdings auch rückblickend einsichtig machen, daß die IT-Technologie von jeher eine reflexive Technologie ist, d.h. vorrangig der Rationalisierung von Geschäftsabläufen und Funktionen bei den Anwendern dient. Der Siegeszug der EDV in den 70er und 80er Jahren verdankte sich vor allem der Rationalisierung von traditionellen Produktionsmethoden und der Substitution von Arbeitsleistungen in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Formen des EDV-Einsatzes korrespondierten mit den jeweils vorherrschenden Rationalisierungsstrategien und -methoden. So entsprachen der Einsatz von großen Mainframe-Systemen, die Bildung von Rechenzentren und die damit verbundene Form der Informationsverarbeitung den vorherrschenden tayloristischen Rationalisierungsstrategien (zentralistisch, arbeitsteilig, hierarchisch strukturiert). Es ging um die Rationalisierung einzelner Produktions- und Verwaltungsprozesse, in den meisten Fällen also um die sukzessive Unterlegung bestehender Geschäftsprozesse mit EDV-Systemen. Diese einigermaßen überschaubare und auch planbare Form der Rationalisierung löste den Dauerboom bei den EDV-Herstellern in den 70er und 80er Jahren aus.

Vor dem Hintergrund von Marktsättigung, verschärfter internationaler Konkurrenz und damit erhöhten Kosten und erhöhtem Flexibilitätsdruck veränderten sich spätestens Mitte der 80er Jahre die Strategien und Methoden der Rationalisierung bei den Anwendern grundsätzlich. Rationalisierungseffekte ließen sich immer weniger durch technisch-organisatorische Veränderungen an den einzelnen Arbeitsplätzen und auch in Arbeitsprozessen erzielen; neben die Kostenorientierung trat die Notwendigkeit höherer Flexibilität, um den veränderten Marktanforderungen gewachsen zu sein. Die traditionellen Rationalisie-

rungsmethoden wurden durch ein neues Paradigma der Rationalisierung („systemische Rationalisierung“) ersetzt: Höhere Flexibilität bei gleichzeitiger Kostensenkung war nur durch prozeßübergreifende Maßnahmen der Reorganisation gesamtbetrieblicher Strukturen und Abläufe möglich (vgl. dazu Altmann u.a. 1986). Diese Entwicklung mündete Ende der 80er/Anfang der 90er Jahre in fast allen Branchen in eine massive Reorganisation von Unternehmens- und Industriestrukturen, die dann unter den Schlagworten Dezentralisierung, Downsizing, Globalisierung, Outsourcing u.ä. in aller Munde war (vgl. dazu Sauer, Döhl 1997). (Einen besonderen Stellenwert in dieser Debatte erhielt das an japanischen Vorbildern orientierte Modell einer Lean Production in der Automobilindustrie.)

Dieser Wandel in den Rationalisierungsstrategien der Anwenderunternehmen mußte auch zu grundlegenden Veränderungen in der Nachfrage nach EDV-Technik und -Dienstleistungen führen. Die Folgen sind bekannt: Die mangelnde oder auch zögerliche Anpassungsfähigkeit der großen Mainframe-Hersteller, aber auch der Hersteller der mittleren Datentechnik, führte diese in eine Krise; die Anwenderbedürfnisse nach verteilter Datentechnik, Workstations, PCs, Vernetzungsmöglichkeiten sowie entsprechender Software, Beratungs- und Serviceleistungen konnten insgesamt nicht einfach durch die neu auf den Markt tretenden Hardware-Anbieter oder neu entstehenden Software-Firmen befriedigt werden: Eine Umstrukturierung des gesamten Angebotes an IT-Produkten und -Leistungen wurde notwendig, was wiederum auch eine Umstrukturierung von Unternehmensorganisation und Branchenzusammensetzung zur Folge hatte. Ohne die Verfügbarkeit von neuer leistungsstarker verteilter Datentechnik wären die Bedürfnisse der Anwender in keiner Weise zu erfüllen gewesen. Lassen wir deswegen die müßige Frage nach dem Vorherrschen eines „pull“- oder „push“-Ansatzes und gehen wir von einem Wechselverhältnis zwischen veränderten Anwenderanforderungen an DV-Technik und der Entwicklung der DV-Hard- und -Software aus.

Für die hier zu verhandelnde Frage der objektiven Bedingungen einer Ausgründung wie im Fall DiTEC genügt es, zunächst festzuhalten, daß die neu geschaffene komplexe Struktur im Verhältnis von Herstellern und Anwendern von DV-Technik *neue objektive Spielräume und Möglichkeiten für Aus- und Neugründungen von Unternehmen* geschaffen hat. (In der Entwicklung der IT-Branche gab es auch früher schon Spielräume für Ausgründungen: z.B. die Ausgründung von Software-Firmen aus den großen Hardware-Herstellern.) Hinzu kommt, daß der wechselseitige Anpassungsprozeß von Anwendern und Herstellern und die darin eingelagerten Verzögerungen aufgrund später, teilwei-

se zu später Reaktion der großen EDV-Hersteller („Management-Fehler“) zusätzliche Bedingungen lieferten, die sowohl die Notwendigkeit beschäftigungssichernder Maßnahmen als auch die Möglichkeiten der Belegschaften, darauf offensiv und gestaltend zu reagieren, verstärkt haben. Für den Fall DiTEC wird dies im folgenden noch zu konkretisieren sein.

### **1.3 Das Ende der Monopolprofite? – Von der Marktbeherrschung zur Konkurrenz**

Ebenso wichtig wie die neuen Konstellationen im Hersteller-Anwender-Verhältnis, die Differenzierung in Produkt- und Leistungsspektrum und die Reorganisationstendenzen in Unternehmen und Branche sind die neuen ökonomischen Bedingungen, die sich mit der Umstrukturierung in der IT-Branche ergeben haben. Der aus der Sicht der Computerhersteller kaum unterbrochene weltweite Wachstumsprozeß in den 60er/70er und 80er Jahren war die Zeit hoher Zuwachsraten und hoher Profitmargen. Es war zudem die Zeit der marktbeherrschenden Unternehmen – allen voran IBM –, die in den 70er Jahren zeitweise über 50 % Marktanteil besaß (Cramer 1994). Bei stetigem Wachstum konnten sich jedoch auch im Schatten von IBM in den noch nicht besetzten Produkt- und Marktnischen andere Anbieter entwickeln, die auf ihrem Gebiet ebenfalls marktbeherrschende Bedeutung erlangten mit entsprechenden Monopolprofiten. Die 70er und 80er Jahre waren ja nicht nur die Zeit eines anhaltenden Booms, sondern auch die der extrem hohen Deckungsbeiträge (50 % Deckungsbeitrag war eine durchaus übliche Marge). Die hohen Profitmargen rührten nicht zuletzt aus der Funktion der DV-Technologie als Rationalisierungsinstrument, deren Preis sich nicht etwa an deren Kosten oder am Preis von Konkurrenzprodukten orientierte. Die Preiskalkulation orientierte sich vielmehr an den Kosten der traditionellen Produktionsmethoden, die durch den DV-Einsatz ersetzt wurden. Es existierten noch keine eigentlichen Marktverhältnisse, in denen Angebot und Nachfrage die Preisbildung bestimmten, sondern vielmehr die Einschätzungen der Abnehmer über die zu erwartenden Kosteneinsparungen und über die technische Leistungsfähigkeit der DV-Systeme. Konkurrenz und damit Kosten spielten noch keine wesentliche Rolle.

Das Ende dieser luxurierenden ökonomischen Situation kam für die meisten Unternehmen überraschend, obwohl sie es eigentlich hätten voraussehen können. Nicht nur die technologischen Entwicklungen in der IT-Branche selbst, der Paradigmenwechsel in der Rationalisierungspolitik der Anwender, sondern auch die Markt- und Konkurrenzsituation in der Branche veränderten sich ab Mitte

der 80er Jahre grundsätzlich. Die spektakulären Wachstumsraten der Vergangenheit lockten andere Unternehmen in den Markt für Informationstechnologie, was zunehmend zu einem Preis- und Verdrängungswettbewerb führte. Überkapazitäten entstanden, zumal die Anwender mit ihrer EDV-Erstausrüstung gewisse Sättigungsgrenzen erreicht hatten. Zunehmende Standardisierung von Soft- und Hardware und der Preisdruck durch kostengünstigere Herstellungsverfahren im Bereich der Informationstechnologie setzten endgültig der Phase der Marktbeherrschung und der Monopolprofite ein Ende. Die Zeit der normalen marktwirtschaftlichen Kosten- und Preiskonkurrenz war angebrochen.

Sinkende Profitmargen werden insbesondere von den großen marktbeherrschenden Unternehmen nur zögernd akzeptiert. Mit Strategien der Reorganisation der Unternehmen, in denen sie versuchen, sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren, geht es immer auch darum, die profitablen Bereiche mit immer noch relativ hohen Margen zu sichern und andere Bereiche auszugliedern oder abzugeben. Hierin liegt die *Chance für kleinere Unternehmen*, die sich mit *geringeren Profitmargen* zufrieden geben, einen Anteil auf dem IT-Markt zu erringen, den die großen – z.T. stark von den internationalen Börsenbewegungen abhängigen – Unternehmen nicht mehr als ausreichend profitabel betrachten und dementsprechend aufgeben. Für Ausgründungen von Unternehmen wie im Fall DiTEC liegt darin eine objektive Marktchance. Geringere Profitmargen enthalten andererseits hohe Risiken für ein längerfristiges Überleben auf dem Markt.

## 2. Zur Reorganisation von Digital<sup>3</sup>

Auch zu Zeiten der zwei Jahrzehnte währenden Wachstumsphase war die Situation bei Digital durch ständige Reorganisation gekennzeichnet. Zweistellige Wachstumsraten, fast jährlicher Produktwechsel, immer komplexere Software und Applikationen erforderten erhebliche Flexibilität in der Organisation und bei den Beschäftigten. Mit einem Nebeneinander von raum- und produktorientierten Organisationsprinzipien (Matrix-Organisation) versuchte Digital, den

---

3 Die folgenden Abschnitte basieren auf den Ergebnissen unserer Expertenbefragungen, der Auswertung fallbezogenen Materials (insbesondere zu Digital), einer Auswertung der BR-Zeitung von Digital „Betriebsrat informiert“ (1990 – 1995) und weiterer diverser Zeitschriften und Untersuchungsberichte. Auf die jeweiligen Weise wird hier verzichtet.



rasanten Wachstumsprozeß zu bewältigen. Eine „informelle Unternehmenskultur“ mit unterentwickelten Hierarchie- und Anweisungsstrukturen und eine motivierte, mit relativ hohen Dispositionsspielräumen ausgestattete Belegschaft waren Voraussetzung und auch Folge dieser auf permanenten Wandel setzenden Unternehmensorganisation.

Wie bei anderen DV-Unternehmen waren auch bei Digital als Hersteller von Rechnern der Mittleren Datentechnik bis Ende der 80er Jahre der Absatz und die Marktbedienung eher ein technisches als ein unternehmerisches Problem, und die Erlöse waren aufgrund einer quasi monopolistischen Marktstellung entsprechend hoch. Mit der drastischen Veränderung der Marktsituation (Sättigungstendenzen, neue Rationalisierungsstrategien der Anwender, verschärfte Konkurrenz durch Unix-Workstations, PCs u.ä.) war auch bei Digital spätestens 1990 Schluß mit der unangefochtenen Marktposition – Nummer zwei in der Welt – und den Profiten aus proprietären Monopolen. Mit neuen Marktstrategien und einer Vielzahl von Reorganisationsmaßnahmen versuchte Digital, eine Antwort auf die Krise zu finden.

Die Beschäftigten bei Digital waren an den permanenten organisatorischen und technischen Wandel gewöhnt. Doch jetzt ging es nicht mehr um die Bewältigung von Wachstumsprozessen, sondern um die Sicherung von Markt und Profitabilität. Zunächst in den USA, dann aber auch im deutschen Konzern richteten sich die Reorganisationsmaßnahmen sehr schnell auf Einsparungen am bislang „wertvollsten Kapital“ der Firma: den Mitarbeitern.

Im folgenden werden wir uns auf diejenigen Aspekte der Reorganisation konzentrieren, die für die Ausgründung von DiTEC wesentlich waren – nicht im Sinne einer objektivistischen Logik, sondern als *optionale Potentiale*. Diese Potentiale gilt es zu identifizieren, wenn der Versuch einer generalisierenden Interpretation des Falles DiTEC unternommen werden soll.

## **2.1 Zwischen Shopping around und Outsourcing – marktstrategische Antworten auf die Krise**

Die markt- und technikbedingten Ursachen der Schwierigkeiten, in die Digital Ende der 80er Jahre geriet, sind weitgehend bekannt. Ähnlich wie bei anderen DV-Herstellern hat auch hier das Management – so die gängige Kritik – die Zeichen der Zeit verschlafen: die Standardisierung von Hard- und Software und damit die Entwicklung zu offenen Systemen (UNIX), die Leistungssteigerung bei gleichzeitigem Preisverfall auf dem PC-Markt und damit den Wandel des

DV-Marktes zum Komponentengeschäft, die steigende Bedeutung der Software- und Netzintegration und damit die Entwicklung zum Dienstleistungsgeschäft. Anfang der 90er Jahre begann bei Digital weltweit ein umfassender Restrukturierungsprozeß, für den der Konzern erhebliche Rückstellungen in Milliardenhöhe zur Verfügung hatte. Auf die organisatorische Seite dieses Prozesses werden wir noch zurückkommen, hier geht es zunächst noch um die produkt- und marktstrategische Umorientierung. Nachdem die proprietären Marktsicherungsstrategien an Grenzen gestoßen waren, der hardwareorientierte Markt für Großkunden nicht mehr ausreichte (der Versuch, ins Großrechnergeschäft einzusteigen, gescheitert war), ging die Digital daran, den Markt zu kaufen. Eine Markterweiterung mit neuen Absatzchancen wurde vor allem bei Applikationen und Lösungen im mittelständischen Kundenbereich gesehen. In Europa wurden für über eine Milliarde Mark die Firmen Mannesmann-Kienzle (1991) und Philips-Data-Systems (1992) gekauft, die über einen beträchtlichen Marktanteil verfügten. Diese Akquisition sollte vor allem den Einstieg in die integrierte Software-Anwendung im Marktsegment mittelständischer Industrie und privater (insbesondere Banken) und öffentlicher Verwaltung ermöglichen. Objekt der Begierde war weniger die (veraltete) Software als das breite Vertriebsnetz. Diese Expansionsstrategie war weiterhin produkt- und technologieorientiert; es ging vorrangig darum, den Absatzmarkt der eigenen Technologien zu erweitern. Dementsprechend wurde auch die in den verkauften Firmen vorhandene Software nicht weiterentwickelt und ausgebaut – ein möglicher Grund für das spätere Scheitern von Digital-Kienzle. Gleichzeitig versuchte Digital, auch auf dem PC-Markt einzusteigen und den Service-Markt („New Services“) auszubauen. Insgesamt führte die *expansive Marktstrategie* in Deutschland dazu, daß die Zahl der Beschäftigten von ca. 5.000 im Jahre 1989 auf über 9.000 im Jahr 1991 anwuchs.

Damit ist eine wesentliche Bedingung für die spätere Ausgründung von DiTEC geschaffen worden: Die (gescheiterte) Integration von Mannesmann-Kienzle und Philips in den Konzern hatte eine Situation geschaffen, die dann später nach der strategischen Kehrtwende zu Personalabbauproblemen geführt hat, die – angesichts des Widerstands der Belegschaft – nur schwer mit „normalen“ Mitteln zu bewältigen waren.

Doch wie kam es zur *strategischen Kehrtwende*? Sie wird zumeist auf den Wechsel der Konzernleitung in den USA (unter dem Druck dramatischer Verluste) zurückgeführt. Es läßt sich sehr schwer beurteilen, ob dabei auch die Einsicht in das Scheitern der Expansionsstrategie dahinterstand oder die Einsicht in weitere Marktveränderungen, in sich radikal verändernde Vertriebswege o.ä.

Die Meinungen der von uns befragten Experten gehen hier auseinander: Hatte Digital-Kienzle eine realistische Überlebenschance oder war der Kauf von vornherein ein Fehlgriff des Digital-Managements? Wurden die Integrationsprobleme unterschätzt? Hatte der abrupte Strategiewechsel überhaupt etwas mit Digital-Kienzle zu tun, oder ist er nicht auf ganz andere Veränderungen im weltweiten Geschäft von Digital zurückzuführen?

Nun wäre es sicher falsch, in der z.T. sehr hektischen und chaotischen Politik des Digital-Managements immer eine tiefere Logik zu vermuten und zu suchen. Dennoch war der Strategiewechsel – auch für die Betriebsräte, die die Geschäftspolitik aufmerksam verfolgten und analysierten – nicht überraschend. In den Verlautbarungen der Konzernspitze („the road back to profitability“) wird bereits 1990 ein grundsätzlicher Paradigmenwechsel in der Unternehmensstrategie angekündigt, der sich zwar stärker auf Organisationsprinzipien der regionalen und funktionalen Dezentralisierung richtet, aber auch schon Momente des Outsourcing und der Vendorisierung enthält. Dieser Paradigmenwechsel wurde nicht nur bei Digital angekündigt und teilweise begonnen, wie auch schon früher bei anderen Computerfirmen, wie z.B. IBM oder HP, sondern er war begleitet von einer generellen Debatte um neue unternehmerische Strategien in der gesamten Industrie (vgl. dazu die an Japan orientierte MIT-Studie zur Lean Production in der Automobilindustrie (Womack u.a. 1990). In diesen Konzepten ging es um neue flexible Unternehmensstrategien, in denen das, was dann später unter den Stichworten „business reengineering“, „core-competencies“, „customer-oriented“ u.ä. auch bei Digital Einzug hielt, schon vorweggenommen wurde.

Der Strategiewechsel bei Digital in den Jahren 1992/93 bedeutete für die Marktausrichtung das Ende des „Einkaufsbummels“ auf dem EDV-Markt, die Abkehr vom Expansionskurs, die *Konzentration auf sog. Kernkompetenzen* und *indirekten Vertrieb*, d.h. den Verkauf von Geschäfts- und Produktbereichen, das Down-Sizing von verbliebenen Geschäftsbereichen. Statt durch Kauf Marktanteile in das Unternehmen hineinzuholen, wurden Unternehmensbereiche in den Markt entlassen. Dahinter stand das Ziel, mit den traditionellen Kernkompetenzen – der hochentwickelten Hardware – Standards zu setzen, um sich damit auf dem Markt über Partner und Distributoren durchzusetzen. Technologische Kernbereiche und der direkte Vertrieb an Großkunden sollten bleiben, alles andere – die Veredelung durch Software und Dienstleistungen und der größte Teil des Vertriebs, d.h. die lokale Wertschöpfung –, sollte von anderen jeweils in deren Kernkompetenz betrieben werden.

Die Straffung des Produktportfolios und damit ein massives Outsourcing als neue Strategieelemente waren natürlich Bestandteil einer gesamten Sanierungsstrategie zur Verbesserung der Kostenstruktur und der Produktivität. Der Preisverfall im Hardware-Geschäft kann nur durch höhere Stückzahlen aufgefangen werden, was wiederum eine radikal andere Vertriebsstruktur (indirekter Vertrieb) erfordert. Andererseits kann man mit der Beschränkung auf Großkunden im internationalen Geschäft mit einem vergleichsweise kleinen Vertriebsapparat und entsprechend weniger Personal ein relativ hohes Umsatzvolumen erreichen.

Festzuhalten bleibt: Mit der expansiven Marktstrategie hat sich Digital in Deutschland Geschäftsfelder und damit auch Mitarbeiter einverleibt, die es nach der radikalen Strategiewende wieder loswerden wollte bzw. mußte. Damit war nicht nur ein massiver Personalabbau zu bewältigen, sondern es handelte sich gleichzeitig auch um Geschäftsfelder, für die durchaus noch ein Markt vorhanden war. Dieser Konnex war einer der entscheidenden Voraussetzungen, der die Ausgründungsperspektive für DiTEC ins Blickfeld der Akteure rückte.

## **2.2 Zwischen Dezentralisierung und Zentralisierung – die organisatorische Restrukturierung der Wertschöpfungskette**

Im Gegensatz zu IBM war Digital von Anfang an weniger hierarchisch organisiert. Das Unternehmen hatte schon frühzeitig eine flexible Matrixorganisation eingeführt und konnte damit – durchaus erfolgreich – Wachstumsprozesse besser bewältigen. Dennoch hatten sich während der überdurchschnittlichen Wachstumsphase Rigiditäten und hierarchische Subsysteme herausgebildet, die zu einer komplexen und nur schwer zu koordinierenden Gesamtorganisation geführt hatten. Im Zeichen der Krise ging nun Digital daran, eine Serie von großen Reorganisationen in die Wege zu leiten. Diese Reorganisationen verfolgten zwar alle das Ziel einer Dezentralisierung, waren jedoch in ihrer jeweiligen konkreten Stoßrichtung durchaus widersprüchlich und für die Beschäftigten vielfach nur schwer nachzuvollziehen. Kennzeichnend ist – und das gilt auch für die Reorganisation in anderen Unternehmen –, daß es sich immer um ein Wechselspiel von Dezentralisierung und Zentralisierung handelte, Prozesse der Desintegration immer von Maßnahmen der Integration begleitet wurden.

Es begann 1990 mit der geographischen Dezentralisierung in profitverantwortliche Regionen (sechs in Deutschland) und der funktionalen Dezentralisierung in sog. Business-Lines bei gleichzeitiger Zentralisierung der Support-Funktionen (europäisches Headquarter). Diese Dezentralisierung war noch relativ eng an der alten Matrixorganisation orientiert, neu war die stärkere Profitverantwortlichkeit der Regionen. Eineinhalb Jahre später wurde dann der Schritt zur kleinzelligen Profitcenter-Struktur vollzogen: das FOM („Field Office Model“) mit der Profitverantwortung in den Niederlassungen wurde von ABO („Account Based Organization“) abgelöst. Ziel war eine flexible, an den Kunden und Projekten orientierte Organisationsstruktur, deren einzelne Segmente oder Profitcenter strikt an ihrer eigenen Wertschöpfung gemessen werden sollten. Diese *Profitcenter-Organisation* basiert auf harten Profitabilitätsvorgaben, die Business-Units müssen sich weltweit auf ihren Teilmärkten bewähren („best in class-approach“). Die regionale Ebene verliert an Gewicht (sekundäre Profitverantwortlichkeit), die direkte Anbindung der Business-Units an die Zentrale in den USA wird stärker. Ausgebaut und verschärft werden auch zentrale Controllingssysteme, die die profit- und marktgesteuerte Entwicklung überwachen. Sie sind die Grundlage für zentrale Entscheidungen über die Zukunft der jeweiligen Unternehmenssegmente.

Letztlich orientieren sich die Entscheidungen darüber, was zum Kerngeschäft gehört, was eingeschränkt, ausgebaut oder verkauft wird, an der Erlösentwicklung der jeweiligen Profitcenter. Die Profitmargen, die dabei als Kriterien gesetzt werden, sind für die einzelnen Geschäftsbereiche durchaus unterschiedlich. Auf der Basis dieser Struktur vollzog sich bei Digital bis 1995 unter dem Schlagwort „supply chain reengineering“ ein rasanter Umstrukturierungsprozeß, der aus dem ehemaligen Komplettanbieter mit hoher Fertigungs- und Leistungstiefe einen sehr verschlankten Produzenten von Hardware mit abge-speckten Vertriebssystemen (für Großkunden und Distributoren) und einem weitgehend selbständigen Servicebereich gemacht hat. Dies war kein einheitlicher und kontinuierlicher Prozeß, sondern ein in mehreren kurzzeitig aufeinanderfolgenden Etappen mit immer neuen Programmen sich vollziehender Sanierungsprozeß. (Sein detaillierter Ablauf ist in den jeweiligen Artikeln in den Betriebsratszeitungen von Digital nachvollziehbar.)

So chaotisch der Umstrukturierungsprozeß bei Digital auch verlaufen sein mag, so folgt er doch dem Differenzierungsprozeß in der gesamten IT-Branche, der zur *Auflösung, Neustrukturierung und Optimierung von Wertschöpfungsprozessen* zwingt. Das Ganze ist sicherlich noch nicht abgeschlossen, und auch die Position, die Digital als Unternehmen letztlich dabei einnehmen wird, ist noch nicht endgültig festgelegt. Gegenwärtig ist überhaupt

offen, ob dieser Prozeß auf ein Ende, d.h. auf eine neue Phase der Stabilität zusteuert. Der funktionale Zusammenhang von Computer, Software und Service, der in den 80er Jahren bei den großen Herstellerfirmen integriert war, ist jetzt aufgrund von technischer Entwicklung, Standardisierungsprozessen und veränderten Anwenderstrategien trennbar geworden und wird in offenen Systemarchitekturen zusammengeführt. Jetzt wird auf dem Markt neu darüber entschieden, wie die Desintegration verläuft, und welche Teile der Wertschöpfung neu zusammengefaßt und integriert werden.

Der Umstrukturierungsprozeß bei Digital kann unternehmensstrategisch durchaus als Suchprozeß, als *Trial-and-error-Verfahren* interpretiert werden, bei dem das Unternehmen versucht, sich in der Wertschöpfungskette neu zu positionieren. Auch die Einführung der Profitcenter-Organisation stellt dabei wohl eher ein Instrument der Umstrukturierung dar als schon ein Bild der endgültigen neuen Unternehmensstruktur. Es ist so etwas Ähnliches wie ein Sieb, das dazu dient, in einem massiven „shake-out“-Prozeß Produkte, Geschäftsfelder und natürlich auch Beschäftigte zu selektieren. Wie radikal und rasant dieser Prozeß bei Digital ablief, ist bekannt: Das Unternehmen hat sich im Laufe dieses fünfjährigen Umstrukturierungsprozesses auf die Hälfte seiner Beschäftigten reduziert. Da nicht nur Beschäftigte, sondern auch Geschäftsfelder und damit Marktanteile durchs „Sieb“ gefallen sind, haben sich auch Chancen eröffnet, diesen Shake-out-Prozeß nicht nur passiv hinzunehmen, sondern in Form von Unternehmensausgründungen bzw. -neugründungen aktiv zu gestalten. Insofern ist die Art und Weise der Umstrukturierung für eine Interpretation des Falles DiTEC von hoher Bedeutung.

### **2.3 Vom Monopol- zum Durchschnittsprofit? – Die ökonomische Seite der Restrukturierung**

Im ökonomischen Kern der Reorganisation bei Digital geht es um die Sicherung bzw. Wiederherstellung der Verwertungsbedingungen von Kapital, d.h. um die Sicherung der Kapitalrendite. Diese Feststellung ist zwar banal, im Falle Digital jedoch bedeutsam: Bis zu dem Zeitpunkt, da Digital angesichts bescheidenerer Gewinne und später auch dramatischer Verluste seine eigene Profitabilität zu reflektieren begann, wuchsen Umsatz und Gewinne zwei Jahrzehnte lang in jährlichen Zuwachsraten zwischen 20 und 40 %. Management und Aktionäre hatten sich in der Zeit der monopolistischen Marktstellung an überdurchschnittliche Profitraten gewöhnt, und es hatte sich erhebliches Kapital angehäuft (es ist die Rede von 10 Mrd. US \$ kapitalisierter Gewinne seit der Gründung von Di-

gital), das jetzt auch zumindest teilweise für die Umstrukturierung eingesetzt werden sollte. Für 1990 und 1991 wurden insgesamt 1,65 Mrd. US \$ weltweit als „restructuring charge“ zurückgestellt, für 1993 waren es noch einmal 1,5 Mrd. US \$, die für „Entlassungen, Fabrikschließungen und verwandte Kosten“ vorgesehen waren; damit hatte sich der Konzern in drei Jahren die Umstrukturierung über ein Drittel seines Jahresumsatzes kosten lassen (vgl. 3.2).

(1) Digital – und dies ist als Hintergrund für die DiTEC-Ausgründung bedeutsam – war offensichtlich immer ein reiches Unternehmen mit hoher Eigenkapitalausstattung und beträchtlichen eigenen Finanzreserven. Auch als in der Bilanz (für das Geschäftsjahr 1991/92) hohe Verluste

(2,8 Mrd. US \$) ausgewiesen wurden, war das Unternehmen noch völlig gesund, d.h. die Eigenkapitalquote hoch, die Verschuldung entsprechend gering und die Liquidität beachtlich. Digital konnte die Restrukturierung finanziell unabhängig und nicht auf fremdes Kapital angewiesen durchziehen. Weder die Anleger noch die Kunden hatten also viel zu befürchten, betroffen waren – und das allerdings massiv – die Beschäftigten. Das Ziel, die verlorene Profitabilität wieder herzustellen, wurde durch eine radikale Kostensenkung zu erreichen versucht, vor allem dann, als der andere Weg – die Umsatzsteigerung – und damit der expansive Kurs sich als schwierig erwiesen. Umstrukturierung hieß deshalb auch immer die Untersuchung aller Geschäftsabläufe in der Perspektive der *Kosteneinsparung*. Die Umsetzung lief dann zum einen in Form einer Selbstregulation, d.h. über die Zerlegung des Konzerns in flexible, an Einzelmärkten und Kunden orientierte Profitcenter, wobei sich auch administrative und Supportfunktionen an ihrem jeweiligen Gewinnbeitrag messen lassen mußten. Zum anderen gab es natürlich auch die strikt hierarchischen traditionellen Formen der Kosteneinsparungen, vor allem bei den Gemeinkosten, die durch schlichte Vorgaben der Geschäftsleitung, d.h. per Anweisung, durchgesetzt wurden.

Welche Form der Kosteneinsparung auch immer, betroffen waren zentral die *Arbeitskosten*, und zwar sowohl die direkten Lohnkosten als auch die Sozialkosten. Betrachten wir die Form des Personalabbaus, also die Art und Weise, wie sich Digital seines „wertvollsten Kapitals“ – der Mitarbeiter – entledigte, so hatte die Tatsache, daß Digital über hohe finanzielle Ressourcen verfügte, wesentlichen Einfluß. Von Beginn an, also seit 1990, standen für sog. Buy-outs erhebliche Rückstellungen zur Verfügung (1990 waren dies 150 Mio. US \$). Auch in Deutschland wurde im Zeitraum von 1991 bis 1995, in dem sich die Belegschaft auf ein Drittel reduzierte, eine erhebliche Summe in Form von Abfindungen bei der Aufhebung von Arbeitsverhältnissen aufgewendet. Daß dies

nicht immer freiwillig geschah, sondern wie im Fall des deutschen Konzerns unter dem Druck einer geschickten Politik der Interessenvertretung und eines erstreikten Sozialplans, ist zwar richtig, für den konkreten Ablauf ist es jedoch wiederum nicht unwichtig, daß der US-Konzern letztlich bereit war, dafür erhebliche finanzielle Mittel einzusetzen. Dies gilt dann später auch für die Aktivierung der Abfindungen als Startkapital für DiTEC: Hier ist zwar aufgrund des erkämpften Sozialplans der deutsche Konzern an die Grenzen seiner Finanzierungsmöglichkeiten gestoßen, wurde dann jedoch von der „US-Mutter“ alimentiert. Insofern ist das vor und während der Umstrukturierung vorhandene *ökonomische Potential* eines Unternehmens durchaus eine wichtige Einflußgröße für die Möglichkeit, Beschäftigung durch Ausgründung eines eigenständigen Unternehmens zu sichern.

(2) Ein weiterer wesentlicher Faktor liegt sicherlich in dem Stellenwert, den Profitabilitätsgesichtspunkte bei der Durchführung der Restrukturierungsprozesse eingenommen haben. Der Weg zurück zur Profitabilität kann für Digital – wie für viele andere große Unternehmen – als ein Weg vom Monopolprofit zum Durchschnittsprofit beschrieben werden. Wie schon dargestellt, war zu Zeiten monopolistischer Marktstellung Profitabilität kein Thema, sondern bei dem rasanten Wachstumsprozeß fielen die Gewinne quasi naturwüchsig an. Mit Beginn der Reorganisationsmaßnahmen wurde Profitabilität zur obersten Zielsetzung – vom Mittel zum Zweck. Digital hatte der Alltag kapitalistischer Ökonomie eingeholt. Die Einführung der Profitcenter-Strukturen war das Mittel, das gesamte Unternehmen bis hinunter zu den einzelnen Abteilungen, Teams und letztlich dem einzelnen Mitarbeiter an diesen kapitalistischen Alltag zu gewöhnen. Mit der Konfrontation der einzelnen Geschäftsfelder mit ihren jeweiligen Konkurrenten in den Marktsegmenten mußten diese sich an deren spezifischen Kosten- und Erlösstrukturen messen lassen. Die Verlagerung der Verantwortlichkeiten und Risiken in die dezentralisierten Einheiten des Unternehmens und die Einführung marktwirtschaftlicher Konkurrenz dienten jedoch nicht nur der direkten Auseinandersetzung mit den *externen Anforderungen der Märkte* und der jeweiligen Kunden, sondern waren auch *internes Diagnose- und Steuerungsinstrument* für die Neuprofilierung des eigenen Unternehmens. Die jeweils erreichte Profitabilität einzelner Geschäftsfelder konnte über ein ausgebautes Controlling-System mit den intern gesetzten Zielvorgaben verglichen werden. Geschäftsfelder, die die angestrebten Margen nicht erreichten, konnten unter Druck gesetzt und umgebaut werden; bei nicht erreichten Rationalisierungszielen trennte man sich von ihnen. Wie man sich trennte, hing davon ab, inwieweit diese Geschäftsfelder für die Marktstrategien von Digital relevant waren, als Partner oder Sublieferanten noch gebraucht wurden, durch andere externe Partner ersetzbar oder völlig fallengelassen werden konnten. Dies hing



wiederum von der Position ab, die Digital in dem gesamten Wertschöpfungsprozeß der DV-Herstellung und -Anwendung einzunehmen gedachte. Das Schicksal der Anfang der 90er Jahre aufgekauften Firmen Mannesmann-Kienzle und Philips ist dafür ein gutes Beispiel: von der partiellen Integration in Digital-Geschäftsbereiche zur relativ verselbständigten Vertriebs- und Service-Firma auf dem Mittelstandsmarkt bis zur weitgehenden Liquidation nach der Entscheidung, diese Geschäfte eigenständigen Distributoren und VARs zu überlassen.

Geschäftsfelder, die von Digital aufgrund nicht ausreichender Profitabilität aufgegeben wurden, haben zwar die intern von Digital gesetzten Margen vielfach nicht erreicht; dies bedeutet wiederum nicht, daß sie damit generell als nichtprofitabel gelten müssen. Diese Geschäftsfelder bieten weiterhin Anlagemöglichkeiten für Kapital, das sich mit geringeren Profitmargen zufriedengibt. Vorausgesetzt, der Markt ist weiterhin vorhanden und ausbaufähig, haben Unternehmen auf diesen Feldern durchaus Existenzchancen. Die Ausgründung von DiTEC verdankt sich nicht zuletzt diesem Zusammenhang.

Auch wenn große Unternehmen wie Digital bei ihrer Neupositionierung im Wertschöpfungszusammenhang der IT-Branche sich nicht mehr an den alten Monopolprofiten orientieren können, versuchen sie dennoch, möglichst *über dem Durchschnitt liegende Profitmargen* zu erzielen. Damit werden Geschäftsfelder für Unternehmen frei, die bereit und in der Lage sind, mit durchschnittlichen Profitmargen auszukommen. Wieweit solche Unternehmen auf Nischen in der Wertschöpfungskette angewiesen sind oder von diesem Ausgangspunkt auch in breitere Geschäftsfelder vorstoßen können, wieweit ihre Überlebenschancen nur mittelfristiger Natur sind, wird von ihrer Stellung abhängen, die sie in der weiteren Entwicklung der Wertschöpfungsprozesse in der IT-Branche einnehmen. Bleibt die Kapitalrendite in diesem Marktsegment am unteren Level, so werden sie sich allenfalls auf kleinem Maßstab halten können; steigen die Renditeaussichten, so wird weiteres Kapital in diesen Bereich hineingestoßen, sei es als konkurrierende Unternehmen oder als anlagensuchendes Kapital. Dann steigen die Chancen für eine stabile Marktposition und die Risiken, im Konkurrenzkampf unterzugehen oder von kapitalstarken Unternehmen „geschluckt“ zu werden.

### 3. Beschäftigte als „Spielmasse“

#### 3.1 Die Gewinner und Verlierer der Umstrukturierung

Betrachten wir die Ergebnisse des gesamten Umstrukturierungsprozesses bei Digital von 1990 bis 1995, so läßt sich für das Unternehmen unterm Strich ein durchaus positives Resultat festhalten: Die Umstrukturierung war insgesamt zwar nicht billig – sie soll ca. 5 Mrd. US \$ gekostet haben –, die ehemals ungewöhnlich hohe Eigenkapitalquote ist dabei beträchtlich (auf ein Drittel) reduziert worden, ist aber immer noch erheblich höher als die der Konkurrenten. Weltweit hat das Unternehmen in diesem Umstrukturierungsprozeß die Belegschaft halbiert (von 130.000 auf 65.000) bei etwa gleichem Umsatz wie 1991, d.h., die Pro-Kopf-Produktivität hat sich verdoppelt. Ein Ende des Personalabbaus ist dennoch nicht in Sicht, die „Kriegskasse“ dafür scheint wieder gefüllt. Auch wenn das Unternehmen Kosteneinsparungen nicht mehr als Hauptaufgabe sieht und inzwischen wieder von Wachstum die Rede ist, sind weitere Personalreduzierungen im Visier, die Zukunft mancher Geschäftsfelder bleibt risikoreich. *Aus der Sicht des Unternehmens und seiner Aktionäre* (der Kurs der Aktie ist 1995 gestiegen) ist der Umstrukturierungsprozeß durchaus erfolgreich verlaufen. Auf dieser Seite finden sich zunächst einmal die Gewinner wieder.

Als Gewinner könnte man auch die Beschäftigten betrachten, deren Arbeitsplätze bei Digital erhalten geblieben sind. Auch wenn sie partielle Verschlechterungen ihrer Arbeitsbedingungen hinnehmen mußten, so haben sie nicht nur einen Arbeitsplatz behalten, sondern auch – dank der erkämpften und tarifvertraglich abgesicherten Leistungen und Rechte – Arbeitsbedingungen, die in der Branche ihresgleichen suchen. Nach den Erfahrungen der letzten fünf Jahre und den dabei gewonnenen Einsichten in die Reorganisationsprozesse bei Digital und in der gesamten IT-Branche werden sie der zukünftigen Entwicklung dennoch etwas skeptischer und kritischer als in früheren Zeiten entgegensehen. Am 31.12.1996 lief der Kündigungsschutz für Digital Deutschland aus, es ist damit zu rechnen, daß die Auseinandersetzungen um den Abbau von Arbeitsplätzen weitergehen werden: Wachstumsprozesse und Personalabbau sind kein Gegensatz, sondern strukturierendes Merkmal gegenwärtiger Rationalisierung.

Was ist nun mit den *Beschäftigten*, deren Arbeitsplätze bei Digital der Umstrukturierung zum Opfer gefallen sind? In Deutschland waren dies insgesamt ca. 6.000 Arbeitsplätze, die seit dem Höchststand von 1991 (über 9.000) abge-

baut wurden. *Kategorial* kann man verschiedene *Formen des Personalabbaus* unterscheiden, die auch jeweils unterschiedliche Konsequenzen für Arbeitsplätze und Beschäftigte haben. Eine genaue quantitative Zuordnung ist aufgrund hoher Dunkelziffern schwierig, hier wird deshalb auf sie verzichtet.

(1) Zunächst stellt sich die Frage, wie weit der Personalabbau zu einer tatsächlichen *Vernichtung von Arbeitsplätzen* führt oder nur zu einer *Auslagerung aus dem Unternehmen*. Auch wir haben ja (unter 1.1) das grundsätzliche Argument diskutiert, daß bei Umstrukturierungsprozessen in einer Branche, die weiterhin wächst, die Schrumpfung eines Unternehmens mit Expansionsprozessen in anderen Bereichen einhergeht (z.B. Verlagerung vom Hardware- zum Software- und Service-Bereich). So richtig dieses Argument prinzipiell sein mag, so bedeutet es nicht, daß die 6.000 bei Digital abgebauten Arbeitsplätze im Sinne eines Null-Summen-Spiels in anderen Firmen, Geschäftsfeldern oder Funktionsbereichen wieder auftauchen. Endgültig verloren sind zumindest jene Arbeitsplätze, die durch echte *Rationalisierungsmaßnahmen* (sei es durch Einsatz von Technik oder durch effizientere Organisation), bei der die Produktivität gesteigert wird, überflüssig werden. Dies gilt auch für Maßnahmen, die auch auf eine höhere extensive (Arbeitszeit) und intensive (Arbeitsdichte) Nutzung von Arbeitskraft abzielen. Vernichtet werden Arbeitsplätze auch dann, wenn aufgrund von *Überkapazitäten* Geschäftsfelder eingeschränkt werden bzw. mit aufgekauften Firmen auch Märkte gekauft werden, die dann nicht mehr oder nicht mehr in demselben Umfang bedient werden (dies ist sicher beim Aufkauf von Mannesmann-Kienzle und Philips der Fall gewesen). Die Vernichtung dieser Arbeitsplätze besagt noch nichts über das Schicksal der Beschäftigten.

Ein wesentlicher Teil der ehemaligen Digital-Arbeitsplätze ist erhalten geblieben und findet sich in anderen Unternehmen wieder. Dies betrifft all jene Bereiche, die Digital bei der Neudefinition seiner Kernkompetenzen aufgegeben, d.h. verkauft, outgesourct oder einfach „lieggelassen“ hat. In einigen Fällen (vor allem bei Verkauf) gehen die Beschäftigten mit den Arbeitsplätzen über (wenn auch meist nicht im selben Umfang); beim Outsourcing oder auch beim lieggelassenen Geschäft kommt es darauf an, inwieweit ehemalige Beschäftigte von Digital in diese Felder einsteigen, sei es in Form kleinerer Ausgründungen (MBOs) oder wie im Fall DiTEC als Ausgründung im großen Stil.

Eine derartige Verlagerung in andere Unternehmen traf vor allem Arbeitsplätze im Vertrieb, im Projektgeschäft und im Service; nicht zuletzt ist der verbleibende Rest von Digital-Kienzle zu DiTEC auf diese Weise verlagert worden. Verlagerung heißt also im Prinzip Erhalt von Arbeitsplätzen, wenn auch meist nicht in vollem Umfang und mit größerem Arbeitsplatzrisiko. Die Risiken hängen

zwar insbesondere von der Zukunftsträchtigkeit des Geschäftsfeldes ab; nach unseren Recherchen sind aber vor allem die kleinen Ausgründungen, in denen sich Digital-Beschäftigte selbständig gemacht haben, mit hohem Risiko behaftet gewesen. Ein Großteil von ihnen war nur von kurzer Lebensdauer.

(2) Zu unterscheiden von der Frage nach der Vernichtung oder dem Erhalt von Arbeitsplätzen ist die Frage nach dem *Schicksal der „freigesetzten“ Beschäftigten*. Dies hängt stark von der Art und Weise ab, wie sie das Unternehmen Digital verlassen haben, mit welchen Perspektiven, mit welcher Unterstützung.

Eine Gruppe von Beschäftigten hat vor allem in der Anfangsphase in den Jahren 1990/91 Digital aus eigenen Stücken verlassen, also *selbst gekündigt*, in der Regel, um eine Stelle in einem anderen Unternehmen anzutreten. Diese in der Branche übliche Fluktuation hat – anders als früher – in vielen Fällen auch mit der sichtbar werdenden Krisensituation bei Digital zu tun, der vor allem jene Arbeitskräfte ausweichen wollten, die zu diesem Zeitpunkt noch gute Arbeitsmarktchancen besaßen und relativ leicht in anderen Unternehmen unterkamen. Nach Aussagen der befragten Experten waren dies vor allem jüngere und besonders leistungsfähige Arbeitskräfte. Eine ähnliche Konstellation gilt für jene Gruppe von Beschäftigten, die ebenfalls freiwillig, aber versehen mit einer teilweise ansehnlichen Abfindung, Digital noch vor dem ersten Sozialplan verlassen haben.

Der größte Teil der Beschäftigten hat Digital mit in Sozialplänen ausgehandelten *Aufhebungsverträgen* verlassen. Dieser Personalabbau kann nicht mehr als freiwillig bezeichnet werden, auch wenn es – soweit wir wissen – insgesamt so gut wie zu keiner Entlassung gekommen ist. Der Druck auf ein Ausscheiden aus dem Unternehmen war nach Aussagen der von uns Befragten erheblich; er wurde teilweise kompensiert durch die ungewöhnlich hohen Abfindungen, die dabei gezahlt wurden. Schwindende Arbeitsplatzperspektiven und die Aussicht auf hohe Abfindungen haben dann einen regelrechten Sog in Richtung Aufhebungsverträge entstehen lassen.

Eine Gruppe von älteren Arbeitskräften hat das Unternehmen im Rahmen der ausgehandelten *Vorruhestandsregelungen* verlassen. Sie wie auch jene älteren Arbeitskräfte, die sich mit den hohen Abfindungen in der Lage sahen, die Zeit bis zur Rente zu überbrücken, haben mit dem Betrieb auch den Arbeitsmarkt verlassen. Vor allem eine Reihe von Beschäftigten bei Digital-Kienzle nutzte diese Möglichkeit.

Relativ hohe Abfindungen oder konkrete Unterstützung bei Existenzgründungen haben einige Arbeitskräfte (insbesondere bei Digital-Kienzle) genutzt,

um das Unternehmen mit der Perspektive zu verlassen, eine eigene „Unternehmerkarriere“ als Selbständige zu versuchen. Inwieweit diese *Existenzgründungen* sich auf die IT-Branche beschränkt haben und inwieweit sie erfolgreich waren, konnten wir im einzelnen nicht herausfinden. Bei den Informationen über Einzelfälle überwiegen die gescheiterten Versuche.

Weniger freiwillig haben auch jene Beschäftigten das Unternehmen verlassen, die sich in Geschäftsbereichen befanden, die verkauft wurden oder zum Objekt eines Betriebsübergangs gemacht wurden.

Freiwilligkeit ist auch in den Fällen eine unzureichende Charakterisierung, bei denen Freisetzung Resultat von betrieblichen *Selektionsprozessen* war. Dies trifft zum einen für jene Mitarbeiter zu, die von Digital zu DiTEC „übergangen“, aber auch für eine Dunkelziffer von Fällen, in denen durch verschiedenste Maßnahmen den Mitarbeitern mehr oder weniger klar gemacht wurde, daß sie im Unternehmen keine Perspektive mehr hätten. Auch wenn in den Expertengesprächen mit dem Digital-Management in der Regel auf sachliche Gründe verwiesen wird, die bei der Aufstellung der Liste derjenigen Mitarbeiter, die zu DiTEC wechseln sollten, maßgebend waren, gab es dennoch auch genügend Hinweise auf einen sozialen Selektionsprozeß. Dies bedeutet, daß das Unternehmen durchaus die Gelegenheit nutzte, sich von sog. Low-performern – zu teuren oder aus anderen Gründen nicht mehr genehmen Mitarbeitern – zu trennen (vgl. dazu auch Kapitel II).

*Resümiert* man den so kategorisierten Personalabbau, so sind die Beschäftigten – auch dann, wenn sie eindeutig Objekt und auch Opfer der Reorganisationsmaßnahmen wurden – nicht in toto als Verlierer zu bezeichnen; Differenzierungen sind angebracht. Ein nicht unbeträchtlicher Teil hat den Arbeitsplatz behalten und nur das Unternehmen gewechselt, einige mögen dabei durchaus neue und auch vorteilhaftere Arbeits- und Berufsperspektiven entwickelt haben. Für die Mehrheit war dies sicher ein schwieriger Umsetzungsprozeß in Situationen, die zumindest risikoreicher und vielfach auch mit erheblichen Einschränkungen und Nachteilen verbunden waren. In eine sehr viel schwierigere Situation sind jene Arbeitskräfte geraten, die ihren Arbeitsplatz definitiv verloren haben und sich neu auf dem Arbeitsmarkt orientieren mußten. Je nach Ausgangspunkt und individuellen Merkmalen dürften sich in dieser Gruppe von Beschäftigten die eigentlichen Verlierer des Umstrukturierungsprozesses befinden.

### 3.2 Human Resource als Umstrukturierungspotential

Digital war früher einmal bekannt für einen *fortschrittlichen Personalführungsstil*, dem sog. Management by Objectives. Damals gab es ein eigenständiges Personalmanagement, zentrale funktionsübergreifende Personalabteilungen, Personalvorgesetzte auf der Unit-Ebene und ein umfangreiches Ausbildungssystem. Dieses relativ stabile Personalmanagement hat dazu beigetragen, daß schwierige Situationen in der teilweise hektisch verlaufenden Wachstumsphase durch qualifizierte und engagierte Mitarbeiter bewältigt werden konnten.

In Zeiten der Krise und Umstrukturierung schien dies nicht mehr notwendig: Lean Management ließ die Organisationsebene der Unit-Manager überflüssig erscheinen, die Personalabteilungen wurden abgewertet, Weiterbildungsmaßnahmen eingeschränkt. Die Mitarbeiter sollten ungefiltert – ohne personalpolitische Unterstützung und ohne Schutz – dem Markt und den übergeordneten Unternehmensebenen ausgesetzt werden. Zur selben Zeit war weltweit in der Management-Literatur und auf Management-Kongressen die Rede von der neuen zentralen Bedeutung der Human Resources. Demnach hing die Zukunft des modernen Unternehmens von der Kreativität und dem Einsatz des wichtigsten Produktionsfaktors Arbeit ab.

Wahrscheinlich hat auch Digital den *Abbau des Personalmanagements* als eine neue Form des Human-Resource-Management verkauft (dazu liegen uns keine Informationen vor). Auch bei Digital stand „der Mensch im Mittelpunkt“: Die Verantwortung wurde an die Mitarbeiter in den kleinzelligen Profitcenters weitergegeben, so z.B. übernahm die Gruppe Teile der Personalbeurteilung. Auch wenn dies als ein Moment von „Demokratisierung“ interpretiert werden kann, so führte es doch (auch) dazu, daß sich die Mitarbeiter direkt mit dem Flexibilitäts- und Kostendruck des Marktes auseinandersetzen hatten. Zudem wurden sie auch unmittelbar zum Objekt und Spielball der Umstrukturierungspolitik der Konzernspitze bzw. der oberen Managementebenen. Diese hatten die Personalverantwortung von sich weg delegiert, die Mitarbeiter mußten jetzt selbst mit den personellen Problemen der Umstrukturierung fertig werden. Und deren gab es viele: von den sich verschlechternden Arbeitsbedingungen, der qualifikatorischen Überforderung, der ständigen Umsetzung bis hin zum Hauptproblem des „Sich-selbst-überflüssig-Machens“.

Die einzige Instanz, die in dieser Situation Personalpolitik machte, war der *Betriebsrat*. Die Betriebsräte waren diejenigen, die sich frühzeitig mit Vorschlägen zu personalpolitischen Maßnahmen an die Geschäftsleitung wandten: Sie haben

darauf hingewiesen, daß ein flexibles Unternehmen auf die ständige Weiterbildung der Mitarbeiter und eine entsprechende Arbeitsorganisation angewiesen ist, daß höhere Flexibilität und Mobilität nur über eine langfristige Personalplanung zu erreichen ist, denn nur so könne ein Ausgleich zwischen unterschiedlich ausgelasteten betrieblichen Bereichen hergestellt werden, u.v.a.m. Die betriebliche Interessenvertretung war es auch, die dazu aufforderte, öffentliche Regelungen zur Beschäftigungssicherung (Kurzarbeit, Umschulung) zu nutzen. Schließlich hat sie sich auch in die Geschäftspolitik eingemischt und immer wieder auf die frühzeitige Antizipation von Marktveränderungen und den Ausbau bestimmter beschäftigungsrelevanter Geschäftsfelder (insbesondere im Software- und Dienstleistungsbereich) hingewiesen. *Co-Management* der Betriebsräte war deswegen keine Selbstanmaßung, sondern einfach eine Antwort auf die fehlende und versagende Politik des Managements.

Wie wir wissen, ist mit gutgemeinten Vorschlägen allein jedoch nicht viel zu erreichen. Nur durch die Ausschöpfung der betriebsverfassungsrechtlichen Einfluß- und Mitbestimmungsmöglichkeiten und letztlich nur mit massivem *kollektiven Druck* konnte den Beschäftigten ein gewisser Schutz vor den Folgen der Rationalisierung und Reorganisation verschafft werden. Mit der Ausgründung von DiTEC wurde dann in einer Verbindung von kollektiven Schutzmaßnahmen und aktivem *Co-Management* ein wesentlicher Beitrag zur Beschäftigungssicherung erreicht.

Was keine Interessenvertretung verhindern konnte, war jedoch die grundsätzliche Stoßrichtung der Reorganisation: *Die Beschäftigten waren das zentrale Flexibilitätspotential der gesamten Umstrukturierungspolitik.* Man kann sich darüber streiten, inwieweit in der sehr hektischen und chaotisch erscheinenden Reorganisation strategische Kalküle enthalten waren, oder inwieweit darin nur naturwüchsig das konzeptlose Agieren des Managements zum Ausdruck kam. In der Retrospektive wurde dem Management auch von den Betriebsräten zugestanden, daß der Wandel des Unternehmens „zwar absolut sozial unverträglich, aber handwerklich gekonnt durchgeführt wurde“. Den Sanierern wird vorgeworfen, die Folgen der Strukturkrise für die Mitarbeiter „bewußt und billigend in Kauf genommen“ zu haben. Der chaotische Schein, wie er in den ständig neuen Konzepten und Zwischenvisionen zum Ausdruck kam, sei gewollt gewesen. Nur so hätte man die neue schlanke Unternehmensstruktur unter Wahrung von Umsatz und Marktanteilen durchsetzen können. Nur so hätte man die Mitarbeiter bei der Stange halten können, die zur Umsetzung der Sanierung „unverzichtbar“ und später dann „überflüssig“ waren. Nicht nur Mitarbeiter, sondern auch Führungskräfte ließ man „bewußt im Dunkeln tappen“.

Wie immer man den strategischen Charakter der Umstrukturierung bewertet, es waren die Beschäftigten, die dank ihrer Flexibilität die Reorganisation für das Unternehmen erfolgreich umgesetzt haben und dabei selbst zum Objekt und Opfer desselben Prozesses wurden.

Eine Reorganisationsstrategie, die die Beschäftigten als Flexibilitätspotential benutzt, um eine neue Unternehmensstruktur innerhalb der alten aufzubauen (was durchaus den gängigen Managementlehren entspricht), erzeugt das Problem des „wellenförmigen“ Personalabbaus. Sind bestimmte Umstrukturierungsprozesse vollzogen, wird Personal in großem Umfang nicht mehr gebraucht und muß möglichst schnell abgebaut werden: Massenentlassungen stehen an. So war es auch bei Digital 1994, als 2.000 Mitarbeiter (fast die halbe Belegschaft) auf einen Schlag überflüssig wurden. Bekanntlich war dies dann nicht so einfach mit Kündigungen und Abfindungen zu bewerkstelligen, da die Belegschaft, Betriebsräte und IGM einen Sozialplan erkämpft hatten, der diesen Schritt für das Unternehmen schwierig und teuer gemacht hätte. Deswegen mußten Alternativen gesucht werden. Das Unternehmen machte den Vorschlag einer Beschäftigungsgesellschaft, was gleichzeitig für einen gewissen Zeitraum für das Unternehmen den Vorteil eines „Massenspeichers für Arbeitskraft“ geschaffen hätte. Die Betriebsräte haben dies nicht akzeptiert. Sie hatten ihrerseits bereits die Idee einer MBO in großem Stil entwickelt. Hintergrund dafür waren nicht zuletzt die in den Jahren davor gemachten Erfahrungen mit einem aktiven Krisenmanagement und die erfolgreichen Auseinandersetzungen um den Anerkennungstarifvertrag (Streik).

Eine Reorganisationsstrategie, in der Massenentlassungen zum Kalkül gehören, und eine aktive, im „Co-Management“ erfahrene Interessenvertretung mit einer zur kollektiven Interessendurchsetzung bereiten Belegschaft im Hintergrund waren wesentliche Faktoren für die dann erfolgte Ausgründung von DiTEC.





## **II. Individuelle und kollektive Orientierung – Zur Entwicklung der Interessenvertretung**

### **1. Vom individuellen Einzelkämpfer zum Kollektiv von Individualisten**

Bemerkenswerterweise hat die Digital Equipment GmbH bzw. ihre Belegschaft – nach 20 Jahren, in denen sich die für technische und ökonomische Entwicklungen interessierende Öffentlichkeit ausschließlich mit (mal mehr, mal weniger) erfolgreichen Produktentwicklungen und (ebenfalls mal mehr, mal weniger) stetigem Wachstum des Unternehmens beschäftigte – in den letzten Jahren zweimal mit außergewöhnlichen Aktionen Schlagzeilen gemacht. Es waren Aktionen, mit denen die Unternehmen dieser Branche bislang wohl kaum in Verbindung gebracht wurden: Zum einen war es der erste Streik in der IT-Branche, über den dem tarifungebundenen Unternehmen ein Tarifvertrag abgetrotzt werden konnte (1993), zum anderen war es die Entwicklung und Durchsetzung eines Beschäftigungsmodells, das sowohl in bezug auf seine ökonomisch-rechtliche Eigentumsform als auch vom Volumen her (Beschäftigtenzahlen, monetäre und nichtmonetäre Ausstattung) vergleichsweise einsam in der politisch-ökonomischen Landschaft stand (1994). Die ökonomisch-strukturellen Hintergründe und Bedingungen für diese Ausgründung sind in Kapitel I dargelegt worden. Nun werden solche Aktionen nicht von Strukturen, sondern von Menschen gemacht, und da stellte sich allenthalben die Frage: Wie war es möglich, daß in einem Unternehmen der Branche, deren Angehörige im öffentlichen und veröffentlichten Bewußtsein als eine Ansammlung leistungsorientierter Individualisten gelten, in kurzer Folge Maßnahmen beschlossen und erfolgreich durchgeführt werden konnten, die man bislang ausschließlich mit der Stärke und machtvollen Demonstration eines kollektiven und kollektiv zum Ausdruck gebrachten Interesses in Verbindung gebracht hat, das man wohl zu allerletzt in einem solchen Unternehmen vermutete? Für die Rekonstruktion des Ausgründungsprozesses ist es uns daher wichtig, dem Prozeß der Verwandlung eines „Haufens von Individualisten“ in eine – zumindest in wichtigen Teilen – kollektiv aktionsfähige Belegschaft nachzugehen. Dabei wird der Schwerpunkt bei den Beschäftigten der Digital Equipment GmbH liegen, deren Vertretungen als die eigentlichen „Macher“ gelten. Sie waren maßgeblich beteiligt und haben in

enger Kooperation mit der IG Metall (bzw. ihrer Vertreter im Aufsichtsrat von Digital) die jeweiligen Prozesse vorangetrieben.<sup>4</sup>

## 1.1 Individuelles Handeln und seine Grenzen

(1) Als Hintergrund für den vielfach beschriebenen Individualismus der Belegschaften in der IT-Branche sollen vorab einige strukturelle Merkmale rekapituliert werden.

(a) Auch wenn das Durchschnittsalter in den letzten Jahren leicht angestiegen ist, handelt es sich nach wie vor um vergleichsweise *junge* Belegschaften,<sup>5</sup> d.h., der Anteil der beruflichen Neuzugänger ist – war es zumindest in Zeiten der Expansion – sehr hoch. Dies scheint uns ein Grund für das starke Interesse der Belegschaften an der Durchführung neuer und interessanter Aufgaben (Arbeitsorientierung) und des starken Selbstbewußtseins, das daraus bezogen wird, zu sein. Zudem dürften Aufstiegs- und Karriereorientierungen und eine damit verbundene Risikobereitschaft stärker ausgeprägt (gewesen) sein als eine Haltung, die sich mehr an der Sicherung erreichter Einkommens- und Lebensstandards orientiert und die sich auch in einer geringeren Risikobereitschaft niederschlägt.

(b) Damit in engem Zusammenhang steht, daß Belegschaften der IT-Branche *überdurchschnittlich flexibel* sind, und zwar in zweifacher Hinsicht: zum einen in bezug auf die Tätigkeit (Einstellen auf neue Projekte, neue Kunden, technologische Neuerungen u.ä.) und die mit ihr verbundene Notwendigkeit der permanenten Weiterqualifizierung;<sup>6</sup> zum anderen in bezug auf den Arbeitsplatz/Arbeitgeber und dessen Wechsel. Neue interessante Arbeitsfelder und Arbeitsinhalte, verbesserte Aufstiegs- und Karrierechancen waren insbesondere

---

4 Auf die in unseren Gesprächen in München und Villingen durchaus kontrovers eingeschätzte Rolle der Beschäftigten (bzw. ihrer Vertretungen) der Digital-Kienzle GmbH & Co. KG, die etwa die Hälfte der Belegschaft im neu ausgegründeten Unternehmen stellen, wird in diesem Kapitel nur am Rande eingegangen. Näheres dazu findet sich in Kapitel III.

5 So lag das Durchschnittsalter bei der Digital Equipment GmbH im Jahre 1992 bei 34,9 Jahren (Cramer 1994, S. 33).

6 Die Bereitschaft zur Weiterqualifizierung und die Einsicht in ihre Notwendigkeit sind hoch; erwartet wird jedoch eine entsprechende Unterstützung durch das eigene Unternehmen in Form von Freistellung für und Finanzierung von externen Weiterbildungsmaßnahmen oder Bereitstellung eigener Weiterbildungsmöglichkeiten. (Allerdings wird von seiten der Beschäftigten und der Betriebsräte zunehmend über fehlende Qualifizierungsmöglichkeiten und mangelnde Unterstützung der Unternehmen geklagt.)

in Zeiten der Expansion Gründe für häufigen Betriebswechsel und damit verbundene Flexibilität.<sup>7</sup> (Inzwischen mag aber auch die Aussicht auf einen sicheren Arbeitsplatz ein starkes Motiv für einen Arbeitsplatzwechsel sein.) Gestützt wurde diese Flexibilität durch die extrem gute Stellung der Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt: Einer großen Nachfrage stand ein vergleichsweise knappes Angebot qualifizierter DV-Fachkräfte gegenüber.

(c) In Zusammenhang mit der zwar sicher abnehmenden, aber nach wie vor prinzipiell unterstellten hohen Flexibilität der Beschäftigten in den Unternehmen der IT-Branche steht, daß sie *überdurchschnittlich qualifiziert* sind (hoher Anteil von Hochschulabgängern, bei Digital über 50 %, in einzelnen Bereichen bis zu 100 %). Zudem (oder gerade deswegen) ist das „Qualifikationsgefälle“ zwischen Führungskräften (Vorgesetzten) und „normalen“ MitarbeiterInnen (Untergebenen) geringer als in vielen Unternehmen anderer Branchen. Diese vergleichsweise große Homogenität im Qualifikationsniveau der Beschäftigten der verschiedenen Hierarchieebenen prägen die Beziehungen untereinander und auch die zu Vorgesetzten.

(d) Im Gegensatz zur Homogenität im Qualifikationsniveau ist die Struktur der Belegschaft in bezug auf die Inhalte der Ausgangsqualifikation (Ausbildungsgänge) im Laufe der Jahre deutlich heterogener geworden. Dies ist zum einen auf den ungewöhnlich hohen Personalbedarf der Branche in der Boomphase zurückzuführen, der nur durch unkonventionelle Rekrutierungsstrategien zu befriedigen war und notwendig die Branche auch für „Seiteneinsteiger“ öffnete. Zum anderen veränderten sich im Zuge der raschen Erweiterung der Geschäftstätigkeit von Hardwareproduktion und -vertrieb auf Softwareentwicklung und Anwenderberatung die inhaltlichen Profile der Tätigkeiten (wachsende Bedeutung sozialer und organisatorischer Qualifikationsbestandteile die Fähigkeit zur Kommunikation, Kooperation, Planung u.ä.), was neben den Vertretern technisch-naturwissenschaftlicher Fachrichtungen auch anderen Beschäftigtengruppen neue Berufschancen bot (z.B. Sozialwissenschaftlern). Sowohl von ihrem fachlichen, sozialen und politischen Background her als auch in der Art der Durchführung ihrer Arbeiten brachten diese neue Orientierungen in die Unternehmen ein.

(2) Mit der hier angesprochenen grundsätzlichen Neubestimmung der Schwerpunkte der Geschäftstätigkeit vieler Unternehmen der IT-Branche und der Hin-

---

7 Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit bei der Digital Equipment GmbH lag 1992 bei 4,3 Jahren (ebd.).

wendung zur anwendungsbezogenen Software verbindet sich *ein grundlegender Wandel in den Tätigkeiten* der Mehrheit der Beschäftigten: von der herstellerorientierten Fertigung und dem Vertrieb von Hardware zur kundenorientierten Entwicklung und Pflege von Anwendungssoftware. Die Schwerpunkte verlagerten sich *von der Produktion zur Dienstleistung*.

Dienstleistungsarbeit im Softwarebereich ist sehr häufig Projektarbeit. Sie erfordert in hohem Maße Kreativität, verbunden mit starker Arbeitsmotivation und ausgeprägter Identifikation mit den Projektzielen. In der Planung, Organisation und Durchführung der Projekte wird den Bearbeitern ein hohes Maß an Eigenständigkeit, aber auch an Selbstverantwortlichkeit (für sich und ggf. ihre Mitarbeiter) eingeräumt, ja zugewiesen.<sup>8</sup> Verstärkt wird dies durch die zunehmende Übertragung von Budget- und Gewinnverantwortlichkeiten (im Zuge von Dezentralisierung und Profitcenter-Bildung).<sup>9</sup> Dies kommt ihrem Interesse an abwechslungsreichen und interessanten Arbeitsinhalten, an autonomer Gestaltung und Anerkennung ihrer Arbeit entgegen. Von besonderer Bedeutung – insbesondere in ihrer Beziehung zum Kunden – ist das Moment der „Professionalität“, das in hohen Qualitätsansprüchen an sich selbst wirksam wird. Werner Simonsmeier, selbst Softwareingenieur in einem Softwarehaus, weist auf die in ihr begründete Ambivalenz hin: Sie führt einerseits – aus dem Wissen um die prinzipielle Unmöglichkeit, Fehler auszuschließen bei gleichzeitig wirkendem hohen Qualitätsanspruch – zur ständigen Überforderung, zu Überstunden und zur Ausgrenzung von persönlicher Freizeit bzw. persönlicher Lebensqualität (und erklärt damit die weit verbreitete „freiwillige“ Leistungsüberforderung); andererseits erzeugt sie aber auch mit dem Wissen, allein (oder gemeinsam in der Gruppe) ein komplexes Produkt schaffen zu können, das etwas zum Laufen bringt, eine ganz bestimmte Zufriedenheit und eine besondere Form des Leistungsbewußtseins. Dieses rechtfertigt im nachhinein die Überforderung wiederum als sinnvoll und notwendig (Simonsmeier 1992).<sup>10</sup> Allerdings läßt sich

---

8 Dabei kann auf den Einsatz direkter Kontrollmechanismen vielfach verzichtet werden. „Die Koordination *muß* und *kann* gegenüber der fachlichen Seite hochqualifizierter Berufsarbeit ein Stück weit auf hierarchisch geprägte Anweisungs- und Machtbeziehungen verzichten“ (Kadritzke 1993, S. 308).

9 „Der Charakter dieser modernen Dienstleistungsarbeit (näher) sich (...) modernem Managementhandeln in der Linie an“ (ebd., S. 315).

10 Simonsmeier schreibt weiter: „Arbeitszufriedenheit (ist) weniger an dem pünktlichen Schluß des Arbeitstags (festzumachen)“; „selbst Gehalt ist höchstens in der Zeit um die Gehaltserhöhungen herum Thema Nummer eins. Der Einsatz wird bestimmt durch die jeweils übertragenen Aufgaben, je ganzheitlicher, um so interes-

Leistung wiederum nicht immer in dieser Weise (als Produkt) objektivieren. Dies führt dazu, daß gute Arbeit permanent dargestellt werden muß, und zwar sowohl gegenüber den Kollegen in einer Projekt- oder Arbeitsgruppe sowie gegenüber den Vorgesetzten als auch gegenüber dem Kunden.<sup>11</sup>

Neben der Befriedigung, die eine erfolgreiche Durchführung der Projektarbeiten bringt, wird diese „Arbeitszentrierung“ möglicherweise auch durch die in diesen Unternehmen – mehrheitlich US-amerikanischen Ursprungs – gegebenen hierarchischen Strukturen (flache Hierarchien) begünstigt, die nur in geringem Umfang unternehmensbezogene Karrieremöglichkeiten und entsprechende -verläufe bieten. Allerdings haben die Unternehmen der IT-Branche eine Reihe von subtilen Mechanismen und Gratifikationsinstrumentarien entwickelt, die durchaus dafür sorgen können, daß Leistung auch durch externe (konkurrenzvermittelte) Anreize stimuliert wird. (Vergleichsweise banal, aber offensichtlich wirksam sind hier Dienstwagenzuteilungen und -regelungen. Auch die in vielen Unternehmen – so auch bei Digital – nach wie vor von hoher Willkürlichkeit gekennzeichneten Prozesse der Bemessung der Gehaltshöhe – Einstufung, Teilhabe an Gehaltserhöhungen<sup>12</sup> – lassen hier mannigfache Möglichkeiten der unterschiedlichen Beurteilung, Bewertung und Gratifizierung von Leistung zu.)

---

santer, wichtig ist, eigene Qualitätsansprüche einbringen und einlösen zu können (1992, S. 208).

11 Dieter Jung, der ehemalige GBR-Vorsitzende von Digital, nennt dies „dance and show“ (1992, S. 161). Dieser Sachverhalt wurde auch für die Ausgründung von DI-TEC bedeutsam: Das Digital-Management versuchte, mit der Benennung des Personenkreises, der zum Übertritt bewegen werden sollte, sich auch von den von ihnen als „low performer“ bezeichneten Mitarbeitern zu trennen (auch wenn dies von den befragten Managern eher in Abrede gestellt wurde). Abgesehen von der Uneindeutigkeit des Begriffs, der – wie Expertengespräche offenbarten – alles enthalten kann von der mangelnden Leistungsfähigkeit bis zur Unbotmäßigkeit, bekommt die Bezeichnung in dem hier genannten Zusammenhang eine andere – ihr wohl eher gerecht werdende – Bedeutung: In einem Unternehmen, das „keine Stellenbeschreibung kennt“, ist „Leistung (...) nicht nur etwas, was nachweisbar im Sinne von Arbeitserfüllung ist, sondern hat auch viel damit zu tun, wie man seine Arbeit darstellt“ (ebd.). Als „low performer“ erscheint dann in vielen Fällen derjenige, der eben dies gerade nicht kann. Auf die möglichen Konsequenzen, die gleichwohl eine solchermaßen erfolgte Stigmatisierung als „low performer“ für das Engagement in der neuen Mitarbeitergesellschaft haben kann, wird in Kapitel III eingegangen.

12 So wurde bei Digital das Gesamtvolumen der jährlichen Gehaltserhöhung von der Geschäftsleitung festgesetzt (beispielsweise 5 %); die Feinverteilung auf die einzelnen Mitarbeiter wurde von den jeweiligen Abteilungs- oder Gruppenvorgesetzten vorgenommen. Dabei fielen dann die tatsächlichen Gehaltserhöhungen für den einzelnen durchaus unterschiedlich aus und konnten zwischen 0 % und bis über 6 % schwanken. Diese Praxis begründete u.a. die Forderung nach einem Haustarifver-

Insgesamt findet sich gleichwohl ein starker – auf hoher Professionalität, Selbstständigkeit, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft sowie Eigenverantwortlichkeit beruhender – Individualismus, der Interventionen in die Arbeit von außen nur akzeptieren kann, wenn er sachlich als notwendig und sinnvoll legitimiert ist.

Dieser auf Arbeitszentrierung und Selbstinszenierung beruhenden Individualität steht auf der anderen Seite eine vielfach (so etwa bei Jung 1992) festgestellte hohe Identifikation mit dem Unternehmen bzw. dem Unternehmensinteresse gegenüber. Diese Identifikation ist für das Unternehmen die notwendige Voraussetzung dafür, daß es den Beschäftigten den erforderlichen Autonomiestraum und damit auch Individualität einräumen *kann*, auf die es wiederum zur Realisierung seiner Ziele im Projekt- und Kundengeschäft notwendig angewiesen *ist*.

*Gewährung von Autonomie und Sicherung von Identifikation sind daher notwendige komplementäre Voraussetzungen für die Erreichung der Unternehmensziele und die Durchsetzung der Unternehmensinteressen.*

Eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen, seinen erfolgreichen Produkten, seinem guten Namen wird untermauert durch eine für viele Unternehmen US-amerikanischer Prägung typische „Unternehmenskultur“ (lockere, unbürokratische Umgangsformen, hohe Kommunikationsdichte zwischen Untergebenen und Vorgesetzten u.ä.). Es bildet sich eine Art von Wir-Gefühl, eine Art von projekt- und unternehmensübergreifendem Korpsgeist, was jedoch keineswegs mit einem kollektiven Arbeitnehmerbewußtsein identisch ist oder sein muß. Diese Identifikationsbereitschaft begründet ihrerseits aber auch bestimmte Erwartungen an Verhaltensweisen des Unternehmens bzw. der Unternehmensleitungen: die Bereitschaft, Verantwortung für das Unternehmen als Ganzes zu übernehmen, einzustehen für all das, was die Unternehmenskultur ausmacht und sich entsprechend zu verhalten – auch und vor allem in Krisenzeiten. Aber gerade in Zeiten der Krise wird schnell die eigentliche – die materielle – Basis der Sozialbeziehungen zwischen Belegschaft und Management offenkundig: die im Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverhältnis begründete ökonomische Abhängigkeit. Durchgriffsmöglichkeiten des Unternehmens können jederzeit wirksam werden und – falls erforderlich – Autonomie einschränken und Individualität beschneiden. Die über Identifikation und Unternehmenskultur vermittelte „wei-

---

trag und die Forderung nach der tarifvertraglichen Bindung (vgl. Roßmann 1992, S.180).

che“ Form der Loyalitätssicherung erweist sich als das, was sie wirklich ist: als Instrument zur Einbindung des Individuums in die Unternehmensinteressen.<sup>13</sup>

(3) Individualität und Professionalität in der Arbeit sowie Identifikation mit dem Unternehmen als Medium der Integration und Gewährleistung von (relativer) Zufriedenheit und Selbstbewußtsein geraten nun – wie schon angedeutet – zunehmend und nachhaltig unter Druck. Es ist hier nicht möglich, alle Aspekte systematisch abzuhandeln, doch seien die u.E. wichtigsten Aspekte angeführt.

*Erstens:* Dem dramatisch gestiegenen Leistungs- und Zeitdruck, der – ausgehend von knapper werdenden Zeit- und Kostenbudgetierungen – in der Abwicklung der Projektarbeit ausgeübt wird, kann individuell kaum ausgewichen werden, ohne daß wichtige identitätsstiftende Faktoren in Frage gestellt werden: Ansprüche an die Qualität der Arbeit bzw. an das Produkt, an die Professionalität der Ausführung, aber auch Ansprüche, den Anforderungen an Selbständigkeit und Selbstverantwortlichkeit gewachsen zu sein. Folgen sind Überforderung und Tendenzen zur Selbstausbeutung mit negativen Auswirkungen auf die mittel- und längerfristige Sicherung der Arbeitsfähigkeit.

*Zweitens:* Diese Ansprüche an die Arbeit, an ihre Professionalität werden jedoch nicht nur durch wachsenden Zeit- und Kostendruck unterhöhlt, sondern auch durch den prinzipiellen Widerspruch zwischen Unternehmens-(Hersteller-) und Kunden-(Anwender-)Interessen. Mit der Übertragung quasi-unternehmerischer Funktionen auf die Projektarbeit wird dieser Widerspruch in den Projektbearbeiter hineinverlagert. „Die fachlichen und unternehmenspolitischen Aufgaben werden als konkurrierende Prinzipien erlebt“ (Kadritzke 1993, S. 316). Der Konflikt muß jedoch in der Regel zugunsten der unternehmenspolitischen Aufgabe gelöst werden. Das heißt z.B., daß sich Mitarbeiter im Zweifelsfalle für suboptimale, unausgereifte Lösungen entscheiden müssen, deren

---

13 „Hochqualifizierte Arbeit (...) unterliegt auch dann betrieblicher Herrschaft, wenn ihre Träger sie wenig verspüren und zum Teil delegatorisch mitausüben.“ „Positive Spielräume für berufliches Handeln sind nicht umsonst zu haben. Sie gehen erstens (...) auf Kosten der zugemuteten Arbeitszeit. Sie werden zweitens im Rahmen von Leistungs- und Verhaltensregeln gewährt, die vor allem organisatorisch und durch ‚Unternehmenskulturen‘ geprägt sind. Die besonderen Formen der betrieblichen Sozialisation und Integration (...) zielen (...) auf eine ‚Selbstverpflichtung‘ (Deutschmann 1989, S. 392) der arbeitenden Subjekte.“ „Das Angebot steigender Verantwortung (wird geknüpft) an die Verpflichtung zu besonderer Loyalität. Loyalität aber ist im Grenzfall – und auf den kommt es an – *erzwungene* Treue“ (Kadritzke 1993, S. 314).



Insuffizienzen möglichst gegenüber dem Kunden verborgen bleiben müssen,<sup>14</sup> stellen sie doch nicht selten die Voraussetzung für die Fortführung der Zusammenarbeit und des erreichten Gewinns dar.

Auf eine weitere wichtige Folge dieser zunehmenden Dominanz der unternehmenspolitischen Dimension in der kundenbezogenen Projektarbeit hat Kadritzke hingewiesen. Unter der in Krisenzeiten immer enger werdenden Bindung der fachlichen Aufgaben an unternehmerische Vorgaben werden die vielbeschworenen dezentral-kooperativen Arbeitsstrukturen nicht primär als Grundlage für Selbstentfaltung und -verwirklichung in der Arbeit und als Basis für die Genese einer neuen Einheit von fachlicher und partizipativer Handlungskompetenz erfahrbar, sondern zunehmend als das, was sie (auch und vor allem) sind – als Unterwerfung der letzten freigesetzten individuellen (Leistungs- und Zeit-)Ressourcen und Reserven unter einen unternehmensübergreifenden Rationalisierungsprozeß. Das Angebot einer Partizipationspolitik steht nur auf dem Papier (ebd.). Die fachliche Autonomie fungiert „nur noch als flexibles Modul unter anderen in der vernetzten, an Kosten, Termine und Kundenwünsche gebundenen Dienstleistungsorganisation“ (ebd.) und verliert damit zunehmend ihre identitätsstiftende Funktion.

*Drittens:* Ein weiteres Moment für die Gefährdung der Qualität und Professionalität der Arbeit stellt die Weiterqualifizierung der Beschäftigten dar. Diese ist in einer Branche mit beschleunigtem Wissens- und Technologieumsatz unabdingbar, nicht nur für die Beschäftigten (und ihre Stellung innerhalb und außerhalb des Unternehmens), sondern auch für das Unternehmen selbst. In Wachstumszeiten mit großem Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften, aber knappem Angebot waren die Weiterbildungsmaßnahmen (bzw. die Möglichkeit, diese wahrzunehmen) außergewöhnlich gut, und auch bei Digital konnten in den Betriebsvereinbarungen und im Tarifvertrag hervorragende Bedingungen ausgehandelt werden. Expertengespräche und ein Blick in die Mitteilungsorgane von Betriebsräten verstärken den Eindruck, daß diese Möglichkeiten sehr stark zurückgenommen werden sollen und daß die Weiterqualifizierung (deren Notwendigkeit nach wie vor – auch bei den Unternehmensleitungen – außer

---

14 Die Klage, daß dem Kunden „oft ein unglaublicher Schrott“ verkauft werden müsse, ist inzwischen nicht mehr nur „hinter vorgehaltener Hand“ zu vernehmen. Der prinzipielle Konflikt äußerte sich auch in der rhetorischen Frage einer Mitarbeiterin eines Software-Unternehmens: „Bringen wir das Know-how zum Kunden oder holen wir uns vom Kunden die Kohle?“ Allerdings ist die Tendenz, den Kunden „in die Entwicklungsphase einzubeziehen“, inzwischen eine weitverbreitete Gepflogenheit nicht nur dieser Branche.

Frage steht) immer mehr zur individuellen Aufgabe des einzelnen gemacht werden soll. Offensichtlich werden von den Unternehmen die innerbetrieblichen Selektions- und außerbetrieblichen Rekrutierungsmöglichkeiten inzwischen so eingeschätzt, daß auf eigene Qualifizierungsmaßnahmen zunehmend verzichtet werden kann.

Für die Beschäftigten selbst bedeutet dies, daß sie bezüglich ihrer Qualifikation, die ja nicht nur eine wichtige Grundlage für ihre starke, individualisierte Arbeitsorientierung, sondern auch – vermittelt über die starke Stellung auf dem Arbeitsmarkt – eine wesentliche Fundierung ihrer Position gegenüber dem Unternehmen darstellte, unter einen doppelten Druck geraten: zum einen unter den Druck der manifesten oder doch zumindest latenten Entwertung ihrer Qualifikation, die sich durch unzureichende Weiterqualifizierungsmaßnahmen beschleunigt vollzieht, zum anderen unter den Druck eines sich ausweitenden Angebots an hochqualifizierten jungen Fachkräften, die – bei insgesamt sinkender Nachfrage – auch sich verschlechternde Arbeitsbedingungen akzeptieren müssen und dies auch tun.

*Viertens:* In diesem Zusammenhang wird auch die Erosion der Grundlagen, auf denen die Identifikation mit dem Unternehmen basierte, als problematisch empfunden. Verschwimmende Produkt- und Unternehmensprofile durch nicht oder kaum nachvollziehbare Wechsel in den Marktstrategien der Unternehmen (oder auch, wie zunächst im Falle DiTEC, unklare Produktdefinitionen und daraus resultierendes schwammiges Unternehmensprofil) erschweren die Identifizierung mit dem Unternehmen und seinen Zielsetzungen. Verstärkt wird dies, wenn konsensstiftende Unternehmenskulturen ihre Tragfähigkeit verlieren, weil sie sich als bloße Formhülle darstellen, die nicht mehr durch konkretes Verhalten des Managements ausgefüllt wird: rigider Durchgriff auf die Arbeitsebene, offensichtliche Preisgabe der Verantwortlichkeit des Managements für die Existenzsicherung des Unternehmens als Ganzes und Negierung der ihre Legitimität stiftenden und erwarteten „Fürsorgepflicht“ gegenüber der Belegschaft.<sup>15</sup> Latente Widerstandspotentiale in der Belegschaft können freigesetzt werden.

---

15 In Kapitel I wurde darauf verwiesen, daß z.B. die „Verschlankung“ der Personalabteilung bis hin zu ihrer weitgehenden Auflösung ja nicht nur als Beitrag zur Kostensenkung gesehen werden kann, sondern auch als Verzicht auf ein sinnvolles personalpolitisches Instrument (Personalplanung, Organisation interner Personalumsetzungen etc.), über welches das unmittelbare Durchschlagen des Marktes und darauf bezogener betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen auf die Mitarbeiter verhindert oder doch zumindest – unter weitgehender Berücksichtigung von Belegschaftsinteressen – gesteuert werden kann.

Die Möglichkeiten, der hier skizzierten Lage individuell zu entkommen oder ihr auszuweichen, werden angesichts der allgemeinen ökonomischen und der besonderen (in Kapitel I dargestellten) Entwicklung immer weiter eingeschränkt. Die traditionellen Lösungswege, die in der Stärke individueller Verhandlungsmacht oder im problemlosen Arbeitsplatzwechsel lagen, sind durch die Schwächung der Arbeitsmarktposition zunehmend versperrt und stehen nur noch wenigen Spezialisten offen. Die Notwendigkeit der Entfaltung kollektiver Abwehrstrategien wird offensichtlich.

## 1.2 Vom individuellen zum kollektiven Handeln – zur Entwicklung der Interessenvertretung bei Digital

(1) Bis Ende der 80er Jahre war bei Digital – wie in den meisten anderen Unternehmen der IT-Branche – folgende Situation gegeben:

Die Beziehungen der Belegschaft zu den betrieblichen Organen der Interessenvertretung (im wesentlichen Betriebsräte, denn gewerkschaftliche Vertrauensleute waren selten) waren eher distanziert.<sup>16</sup> Auch wenn sie im Prinzip als sinnvoll und nützlich anerkannt wurden, blieb diese Anerkennung zunächst doch weitgehend abstrakt, d.h. ohne besonderen Bezug zum persönlichen Wohlergehen im Betrieb.<sup>17</sup> Da ihr Begriff von „Kollektivität“ sich kaum auf ihren Arbeitnehmerstatus und auf die daraus abgeleiteten *Interessen* bezog,<sup>18</sup>

---

16 Weit kritischer war die Haltung gegenüber der Gewerkschaft, was auch die geringe Bereitschaft zeigt, ihr beizutreten. Auf die Gründe kann hier nicht näher eingegangen werden.

17 Eine Einschränkung ist hier vorab zu machen: Wie schon im vorherigen Abschnitt beziehen sich die Ausführungen in diesem auf einen bestimmten, für DV- und hier insbesondere Software-Unternehmen typischen Mitarbeiterkreis (Softwareentwickler, Projektbearbeiter, Kundenberater u.ä.). Für den Großteil der Verwaltungsmitarbeiter, aber auch für die des Servicebereichs (vor allem Techniker im Hardware-Service) sind sie so sicher nicht zutreffend. Insbesondere letztere waren durch den zunehmend modularen Aufbau der Systeme frühzeitig von Qualifikationsverlusten betroffen. Zudem sind sie mit einem beschleunigten Arbeitsplatzabbau konfrontiert, weil wegen des Preisverfalls und der verkürzten Abschreibungszeiträume im Hardware-Bereich viel weniger repariert als vielmehr „modular“ ausgetauscht wird. Diesen Beschäftigtengruppen wird jedoch vergleichsweise wenig Beachtung geschenkt, wenn von „der“ IT-Branche die Rede ist.

18 Damit soll nicht behauptet werden, daß „traditionelle“ Reproduktionsinteressen der Arbeitskraft (gesicherte Arbeit, Einkommen und humane Arbeitsbedingungen) keine Bedeutung hätten für die hochqualifizierten Arbeitnehmer der IT-Branche, son-

sondern viel stärker auf ihre Gemeinsamkeiten und die Vergleichbarkeit in Qualifikation und Tätigkeit sowie auf ihre Zugehörigkeit zu einem Unternehmen, mit dem man sich identifiziert, wurde der Betriebsrat auch weniger als politische Ausdrucksform kollektiver Interessen begriffen und als solche genutzt. Eher galt er als Spielwiese für sozialengagierte „Spinner“, die man gleichwohl im Bedarfsfall als Hilfstuppe, Serviceeinrichtung zur Überwindung von Hindernissen in der individuellen Karriereplanung, zur Beseitigung lästiger Störungen bei der Durchführung selbständiger Arbeiten („Störmanöver“ von Vorgesetzten) oder auch zur Lösung interpersoneller Konflikte heranzog.

Ein wichtiger Schwerpunkt der Tätigkeit des Betriebsrats stand in einem engen Zusammenhang mit der Prosperität der Branche und der enormen Wachstumsgeschwindigkeit der Unternehmen. Da die Personalanpassung permanent der Unternehmensentwicklung hinterherhinkte, waren die Betriebsräte – wegen der vielfach fehlenden tarifvertraglichen Regelungen (Tarifungebundenheit) – ständig damit beschäftigt, gegen unzumutbare Überstunden und sozialunverträgliche Personalumsetzungen vorzugehen bzw. einzelne Mitarbeiter in ihrem Aufbegehren dagegen zu unterstützen.

Im großen und ganzen maß der einzelne dem Betriebsrat als Organ der Vertretung seiner individuellen Interessen jedoch eine vergleichsweise geringe Bedeutung bei. Den Unternehmen ging es sehr gut, die Bezahlung war entsprechend. Gerade Digital verzeichnete Wachstumsraten im zweistelligen Bereich, die weit über dem Durchschnitt der Computerbranche lagen. „Gehälter und Sozialleistungen bewegten sich immer über dem, was die Gewerkschaften tariflich durchsetzen konnten.“ Das prägte „das Bewußtsein der DEC-Beschäftigten“ (Müller 1992, S. 90).<sup>19</sup> Hoher Leistungsdruck, ungewöhnliche Dauer und Lage der Arbeitszeit waren mit dem Image des allzeit bereiten Troubleshooters kompatibel und daher in diesen Jahren selten Gegenstand eines

---

dern es soll damit zum Ausdruck gebracht werden, daß sie in Phasen allgemeiner und eigener wirtschaftlicher Prosperität nicht Grundlage der Definition ihrer Stellung im Unternehmen, ihrer Position gegenüber dem Management, den Kollegen oder auch den Betriebsräten sind. Natürlich können Forderungen, die sich auf diese traditionellen Reproduktionsinteressen beziehen, in allgemeinen und/oder biographisch erlebten Krisenzeiten durchaus auf die Tagesordnung kommen.

19 Allerdings herrschte insgesamt „in den tariflosen Betrieben eine hohe Beliebigkeit bei den Einkommen“ und Willkürlichkeit bei der individuellen Einstufung durch Vorgesetzte. Sie waren im wesentlichen geregelt durch aktuelle Arbeitsmarktnachfrage, individuelles Durchsetzungsvermögen und durch die wirtschaftliche Lage des Betriebs. Und nicht zuletzt: „Die hohen Gehälter werden zum Teil gegen recht problematische Leistungsbedingungen eingetauscht, insbesondere bezogen auf Arbeitszeit und -intensität“ (Trautwein-Kalms 1994, S. 84).

breiter – und öffentlich – geäußerten Unbehagens.<sup>20</sup> Mögliche Konflikte – etwa bei drohenden Kündigungen – wurden individuell über generöse Abfindungsregelungen aufgefangen. Interventionen des Betriebsrat waren dabei entweder nicht nötig oder sogar unerwünscht.

Mit dem Bewußtsein auf seiten der Arbeitnehmer, daß „in einem High-Tech-Unternehmen mit modernen Arbeitsplätzen, offenen Türen, lockerem Umgangston und wenig hierarchischen Verkrustungen die gewerkschaftliche Organisation zur Vertretung der Interessen der Beschäftigten“ (ebd.) nicht notwendig ist, korrespondierte die Haltung des Managements, das keine explizit gegen die Interessenvertretung gerichtete Politik betrieb und dies auch nicht nötig hatte. Unter Berufung auf die „Unternehmenskultur“ konnte davon ausgegangen werden, daß sich alle anstehenden Probleme auch ohne Gewerkschaft und ohne Interessenvertretung regeln lassen. So lange die Branche boomte und Geld kein Problem war, funktionierte dieses System.

(2) Dieses System, das auf einer vergleichsweise ausgeglichenen „balance of power“ beruhte, in dem der einzelne aufgrund hoher Qualifikation und guter Arbeitsmarktposition eine starke Stellung hatte, geriet mit der einsetzenden Branchenkrise und den von den Unternehmen eingeleiteten Reorganisationsmaßnahmen stark unter Druck. Die Lage änderte sich schlagartig. Die Gangart wurde härter. Die Auseinandersetzungen gewannen deutlich an Schärfe und fanden bei Digital ihren (ersten) Höhepunkt 1993 im Streik für die Durchsetzung des Anerkennungstarifvertrags.

Die Notwendigkeit, dem drohenden (und auch zügig durchgeführten) Personalabbau entgegenzutreten oder ihn doch zumindest sozial abzufedern, und die Bemühungen, die Reorganisation in flankierende Maßnahmen (der Qualifizierung, der Personalumsetzung etc.) einzubetten, hatten vorab bereits zur Durchsetzung verschiedener Betriebsvereinbarungen und zu Sozialplänen geführt, in denen vergleichsweise optimale Bedingungen für die Belegschaft durchgesetzt werden konnten. Sie konnten zwar letztlich die „Schrumpfung“ des Unternehmens und die personellen Konsequenzen nicht verhindern, mögliche negative Folgen für die einzelnen Mitarbeiter jedoch reduzieren.

---

20 Das heißt jedoch nicht, daß der Betriebsrat es nicht frühzeitig als eine seiner wichtigen Aufgaben angesehen hätte, sozialverträglichere Arbeitszeitregelungen durchzusetzen.

Im Verlauf dieses Prozesses wuchs nicht nur dem Betriebsrat eine neue Stärke und neues Ansehen in der Belegschaft zu, sondern auch die „Zurückhaltung“ gegenüber der Gewerkschaft konnte deutlich abgebaut werden, was sich in wachsenden Mitgliederzahlen niederschlug.

## **Exkurs zur gewerkschaftlichen Orientierung und Streikbereitschaft bei Digital**

Der erste Betriebsrat bei Digital Equipment wird 1974 in München (der Unternehmenszentrale) gegründet. Es folgen schnell die Niederlassungen in Hannover, Hamburg, Köln und Stuttgart. Gewerkschaftliche Zugehörigkeit ist nicht maßgeblich für die Wahl zum BR, eine eventuelle Mitgliedschaft in vielen Fällen in der Belegschaft auch gar nicht bekannt. Sie wäre möglicherweise auch eher hinderlich gewesen, wo doch die Regel galt, alle Probleme im Hause zu lösen und das Anrufen von Arbeitsgerichten (wie geschehen) nicht nur vom Management als „Nestbeschmutzung“ angesehen wird. Falls Betriebsräte gewerkschaftlich organisiert sind, gehören sie zumeist entweder der DAG, der HBV, der IGM oder der IG Chemie an. Dieser weitverbreiteten Indifferenz gegenüber der Gewerkschaft auch bei Betriebsräten entspricht die geringe Bereitschaft der Belegschaft, sich gewerkschaftlich zu organisieren. 1986 sind von ca. 2.300 Mitarbeitern 46 Mitglieder (das sind 2 %) in einer DGB-Gewerkschaft organisiert (Jung, Klebe 1994, S. 56).

1986 – bei den Wahlen zum Aufsichtsrat nach dem neuen Mitbestimmungsgesetz von 1976, das die paritätische Besetzung mit Anteilseignern und Arbeitnehmervertretern einschließlich externer Gewerkschaftsvertreter regelt – bekommt die Frage der gewerkschaftlichen Orientierung eine neue Dringlichkeit: Wie sichert man eine einheitliche gewerkschaftliche Stoßrichtung auf der Seite der Arbeitnehmervertreter? Besetzt man die Gewerkschaftssitze mit externen Vertretern, um damit die Politik über den Betrieb hinaus zu erweitern? Nach langen Diskussionen (vgl. dazu Jung, Klebe 1994) fällt die Entscheidung zugunsten der IG Metall. „Die Betriebsräte suchten einen starken Partner und wollten auch sicher sein, daß die Hauptregelwerke der Gewerkschaft die bereits damals erkennbaren Problemfelder wie Arbeitszeit, Gehaltserhöhung, Leistungsbezahlung, Bereitschaftsdienste, Montagedienste und Mehrarbeit abdecken“ (ebd., S. 56). Außerdem gewinnt man mit den externen Gewerkschaftsvertretern eine Fachkompetenz (Jurist, Betriebswirt), die im Betrieb für den Betriebsrat bislang nicht zur Verfügung stand.

Die Kürze der Darstellung soll jedoch nicht den Eindruck vermitteln, als sei dieser Prozeß nicht ohne Komplikationen vor sich gegangen. Neben den bei

Jung und Klebe (ebd.) genannten unternehmensinternen Schwierigkeiten<sup>21</sup> sind zunächst auch seitens der IG Metall, die sich einem selbstbewußten, kompetenten, professionell agierenden und hohe Anforderungen stellenden Partner auf der betrieblichen Seite gegenüber sieht, „Berührungsängste“ abzubauen und auch strukturelle Hindernisse zu überwinden. Diese sind begründet in einer niemals eindeutig festgelegten „institutionellen Aufteilung“ der Einflußsphären (IGM für den Hardware-Bereich; HBV für den Software-Bereich).<sup>22</sup> (Die DAG stand – nach Auskunft der befragten Experten – für die Betriebsräte in ihrer Mehrheit nicht zur Diskussion, da man sich von ihr nicht genügend Widerstand gegenüber einem Unternehmen mit US-amerikanischer Mutter versprach.)

Der „Schulterschuß“ der Digital-Betriebsräte mit der IG Metall und die daraus folgende zunehmende Präsenz der Gewerkschaft (auf Betriebsversammlungen) führen zu erheblichem Widerstand des Managements. Die Auseinandersetzung zwischen Betriebsrat und Management tritt in eine neue Phase ein. Die bislang leitende Maxime, Probleme innerhalb des Hauses auf der Basis „unternehmenskultureller“ Grundübereinstimmungen (Dialog) auszutragen, wird verlassen bzw. von seiten des Managements aufgekündigt.

Die Einsicht der Betriebsräte, daß eine offensive Auseinandersetzung mit den sich abzeichnenden Entwicklungen in der IT-Branche – und damit auch bei Digital – eine enorme Herausforderung für die betriebliche Interessenvertretung darstellt, die nicht mehr ausschließlich mit dem Instrumentarium der betrieblichen Interessenvertretung, sondern nur im Bündnis mit einer starken Gewerkschaft und deren Möglichkeiten angegangen werden können, findet jedoch in der Belegschaft nur geringen Widerhall. Der Glaube an die eigene individuelle Stärke bleibt zunächst ungebrochen. Der Organisationsgrad steigt nur geringfügig. Ende 1990 liegt er bei inzwischen knapp über 4.000 Beschäftigten bei 5 % und Ende 1991, also zu einer Zeit, als die dunklen Wolken am Digital-Himmel – zumindest für die Betriebsräte – schon deutlichere Konturen angenommen

---

21 Auch die Aufsichtsratswahlen von 1986 brachten bezüglich der Orientierung auf die IG Metall durchaus noch keine eindeutigen Ergebnisse. Das änderte sich erst bei den darauffolgenden Wahlen 1990. Hier konnte die IG Metall-Liste 70 % der Stimmen auf sich vereinigen, von den sechs Arbeitnehmersitzen entfielen fünf auf IG Metall-Vertreter (der sechste wurde vom Vertreter der leitenden Angestellten eingenommen; vgl. Jung, Klebe 1994).

22 Zur Befriedigung aller kam es zu keinem größeren Konflikt mit der HBV. Beispiele aus anderen Unternehmen, in denen langanhaltende Rechtsstreitigkeiten um Einflußsphären fatale Auswirkungen auf den Organisationsgrad hatten, wirkten hier – nach Aussage der befragten Experten – abschreckend.



haben, sind von 4.837 Beschäftigten „noch immer nur 257 (5,3 %)“ Mitglieder der IG Metall (ebd., S. 63).

Dies ändert sich jedoch schlagartig, als die ersten Personalabbaumaßnahmen bekannt werden. Nachdem im Februar 1992 ca. 500 Entlassungen angekündigt werden, steigt die Mitgliederzahl bis April auf 680 Beschäftigte (bei insgesamt 4.372 sind das 15,6 %). Dabei sind die Zahlen für die verschiedenen Niederlassungen extrem unterschiedlich. In Bremen, einer Hochburg der gewerkschaftlich organisierten Belegschaft, liegen sie bei 70,37 %.

Die Notwendigkeit, Abwehr- und Schutzmaßnahmen zu ergreifen, wächst, wie auch (und bei Betriebsräten nicht erst jetzt) die Einsicht, daß diese – wenn überhaupt – nur über Tarifverträge wirksam werden können. Tarifverträge sind aber nur mit den Gewerkschaften zu haben, und eine Gewerkschaft ist nur so stark wie die Präsenz ihrer Mitglieder im Betrieb. Mit dieser Argumentation finden die Betriebsräte Gehör (vgl. Müller 1994).

Darüber hinaus ist es den Betriebsräten offensichtlich gelungen, an die besonderen Interessen, Einstellungen und Befindlichkeiten der Mehrheit der Beschäftigten anzuknüpfen. Dies zeigen die Diskussionen um die inhaltliche Ausgestaltung des Tarifvertrags. In einer Konferenz in Bremen im Mai 1992 werden dazu erste Thesen verfaßt. Augenfällig ist, daß von drei Säulen des Forderungskatalogs sich eine explizit auf sozusagen klassische Maßnahmen des Rationalisierungsschutzes bezieht. Die beiden anderen Säulen richten sich auf die Verantwortlichkeit des Managements für den Fortbestand des Unternehmens in seiner gegebenen Struktur und auf die aktive Gestaltung der Arbeitsbedingungen im weitesten Sinn. Während die zweite Säule als Ausdruck der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, das durch Restrukturierungspläne gefährdet ist, interpretiert werden kann, bildet die dritte Säule die nach wie vor starke Arbeitszentrierung der Mitarbeiter ab. Dagegen spielten weitere „klassische Themen“ wie Arbeitszeitverkürzungen und Gehaltsregelungen „in dieser Phase der Diskussion mit den Belegschaften noch keine Rolle“ (Polzmacher u.a. 1994, S. 195 f.).

Nur durch die Forderung nach Aufrechterhaltung des Unternehmensganzen und die Abwehr einer unter einer Holding sich vollziehenden Aufspaltung des Unternehmens in viele rechtlich eigenständige Einheiten kann zudem eine einheitliche Vertretungsstruktur mit den darin begründeten Rechten (GBR, Wirtschaftsausschuß) gesichert werden.

Im Juni 1992 (ebd.) bzw. am 14. Juli 1992 (Jung, Klebe 1994) wird eine Tarifkommission der IG Metall für die Firma Digital gegründet; am 2. September 1992 beschließt die Tarifkommission einen Entwurf für einen Haustarifvertrag „Rationalisierungsschutz“. Dieser hat „die Intention,

- die Umstrukturierungsprozesse sozial und betriebsverfassungsrechtlich zu begleiten,
- die sozialen Standards der Beschäftigten vor dem Hintergrund der zahlreichen Betriebsübergänge tariflich abzusichern und letztlich
- Vereinbarungen zwecks Beschäftigungssicherung zu vereinbaren“ (Polzacher u.a. 1994, S. 195).

In den Verhandlungen mit der Geschäftsleitung kann keinerlei Einigung erzielt werden. Der Verweis der Geschäftsleitung, mit der Einbeziehung der IG Metall habe man die vertrauten Prinzipien der Konfliktlösung verlassen, zeigt in der Belegschaft keine Wirkung. Den MitarbeiterInnen kann deutlich gemacht werden, daß die vielbeschworene Problemlösung im Dialog in Krisenzeiten (bei Entlassungen) und wenn es um die Durchsetzung kollektiver Forderungen geht, offensichtlich nicht mehr gilt.<sup>23</sup>

Der Streik scheint unabwendbar. In der Urabstimmung sprechen sich 84,9 % der IG Metall-Mitglieder für den Streik aus.<sup>24</sup> Die Überraschung ist perfekt. Zum ersten Mal wird in einem Unternehmen der IT-Branche gestreikt. Während des Streiks steigt der Organisationsgrad von inzwischen 30 % auf über 40 %. Die Branche sieht sich somit mit zwei „Wundern“ konfrontiert: einem überdurchschnittlichen Organisationsgrad in einem ihrer Unternehmen und der Tatsache, daß mit einem solchen Organisationsgrad überhaupt ein Streik durchzuführen ist. Letzteres überrascht z.T. selbst die Organisatoren, aber eine ge-

---

23 „Die absolut kompromißlose und dialogunwillige Haltung der Geschäftsführung verletzte eine wichtige Grundregel im eingeübten Umgang miteinander: Man kann über alles reden, und man muß das auch tun“ (Polzacher u.a. 1994, S. 199).

24 Die Beschäftigten von Digital-Kienzle und ihre Interessenvertretungsorgane beteiligen sich nicht am Streik. Die Gründe hierfür werden von den befragten Experten (Betriebsräte bei Digital-Kienzle in Villingen und bei Digital in München) unterschiedlich gesehen. Diese unterschiedlichen Positionen gegenüber Sinnhaftigkeit, Notwendigkeit und Erfolgsträchtigkeit des Streiks und die daraus abgeleiteten Handlungen sind – unabhängig davon, welche Position richtig ist oder sich historisch als richtig erwiesen hat – sicher mit ein Grund für die in manchen Gesprächen zum Ausdruck kommenden wechselseitigen Animositäten.

schickte Streikstrategie<sup>25</sup> bringt letztendlich den erwünschten Erfolg.<sup>26</sup> Während der Streikaktionen kommt es zudem zu einer breiten Unterstützung auch nichtorganisierter Mitarbeiter (streckenweise sind 25 % der Streikteilnehmer nicht organisiert): Durch die in der Branche gegebene hohe Zeitsouveränität können diese ihre passive Unterstützung durch „Wegtauchen“ und Fernbleiben vom Arbeitsplatz (Kundenbesuch, Krankheit, Überstundenabtrag usw.) bekunden bzw. auch eine mögliche Rolle als Streikbrecher unterlaufen.

Obwohl die Geschäftsführung zunächst mit brüsker Abwehr reagiert, kann sie sich offensichtlich doch auf Dauer eine solche Haltung, die zu einer Verschärfung der Auseinandersetzung und einer Verlängerung des Streiks geführt hätte, nicht leisten. Das Ganze spielte in einem ökonomisch sehr sensiblen Bereich: Zum einen lassen sich „Serviceleistungen bzw. Wartungsarbeiten (...) eben nicht aufschieben bzw. auf Vorrat erbringen“ (Polzmacher u.a. 1994, S. 200); zum anderen kann man dem Großteil der Kunden (Banken, Wertpapierbüros, Energieversorgungsunternehmen, Militäreinrichtungen, Großunternehmen) kaum längere Ausfallzeiten zumuten, da hier zentrale Unternehmensfunktionen (in der gesamten EDV) betroffen sind.

Offizielle Verhandlungen finden ab dem 22.6.1993 statt, sie werden am 27.6. abgeschlossen.<sup>27</sup> Das Ergebnis wird der Tarifkommission vorgelegt und von dieser einstimmig angenommen. Am 30.6. stimmen 81 % der IG Metall-Mitglieder diesem Ergebnis zu, und am 2.7.1993 wird dies ein gültiger Tarifvertrag (vgl. ebd., S. 202).<sup>28</sup>

Die zentralen Ziele der Tarifforderung dieses Streiks, einen in die Zukunft gerichteten Rationalisierungsschutz (vgl. dazu Abschnitt 2 dieses Kapitels), einheitliche Arbeitsbedingungen einschließlich einheitlicher und rechtlich abgesicherter Vertretungsorgane für alle Beschäftigten der Digital Corporation in Deutschland zu erreichen und damit eine mit der Zerschlagung des Unterneh-

---

25 „Die organisationsstarken Niederlassungen an die Streikfront!“

26 Zum Streikverlauf im einzelnen vgl. die Beiträge in Cramer u.a. 1994.

27 „In die Verhandlungsdelegation wurden der Vorsitzende des Villingener Betriebsrats sowie der 2. Bevollmächtigte der IG Metall Villingen geladen, was diese auch annahmen“ (Wigand Cramer, der damalige stellvertretende Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats und Mitglied der Tarifkommission, in einem Brief an das Forscherteam vom 9.8.1996).

28 Inhaltliche Basis werden die südbadischen Tarifverträge, die „zu den besten in Deutschland (gehören) und (...) den Arbeitnehmern einen soliden Schutz“ bieten (Jung u.a. 1994, S. 226). Zusatzbestimmungen beziehen sich hauptsächlich auf weitreichende Maßnahmen zur Weiterqualifizierung.

mens verbundene Aufspaltung von Belegschaft und Interessenvertretung zu verhindern, konnte durchgesetzt werden.<sup>29</sup>

Die erfolgreiche Beendigung des Streiks hat – neben dem faktisch Erreichten – sicherlich weitere erhebliche Auswirkungen gehabt: Er hat die Position des Betriebsrats gestärkt, die Notwendigkeit der Unterstützung der Gewerkschaft bekräftigt und den Belegschaften deutlich gemacht, daß auch traditionelle und vermeintlich veraltete Formen kollektiver Interessenvertretung sich in Krisenzeiten bewähren können.

Ende des Exkurses

---

29 „Ergebnis war u.a. ein Tarifvertrag, der die Digital-Holding und alle ihre Töchter und Enkelinnen (also Digital GmbH, Digital-Kienzle, PCS sowie die damals in Gründung befindlichen vier weiteren GmbHs) verpflichtete, an allen Standorten *je EINEN Gemeinschaftsbetrieb* aller Digital Töchter (außer Service) zu erreichen, so daß folglich gemäß BetrVG auch *EIN* Betriebsrat pro Betrieb zu wählen war. Ausnahme bildete der Service (ca. 1.000 Mitarbeiter), der jeweils an den gleichen Standorten einen eigenen Betriebsrat bilden sollte. Aus diesen rechtlich gesicherten Betriebsräten heraus sollten dann zwei Gesamtbetriebsräte (jeweils einer aus dem Servicebereich und einer aus den übrigen Bereichen, Anm. d. Verf.) und ein Konzernbetriebsrat (...) gebildet werden. Diese Regelung wurde auf einer Betriebsräteversammlung im Dezember 1993, auf der alle Noch-Digital- und Kienzle-Betriebs(rats)mitglieder sowie IGM und DAG eingeladen waren und teilnahmen, auf Wunsch der Teilnehmer dahingehend modifiziert, daß mehrere kleine Standorte zu sog. Standortbetriebsräten (insgesamt 12) zusammengefaßt wurden“ (Cramer, Brief vom 9. 8. 1996; vgl. dazu auch Jung u.a. 1994, S. 224 ff.). Entgegen der Beschlüsse von 1993 wurde jedoch der Servicebereich nicht in eine eigenständige Firma ausgegliedert, demzufolge wurde im Rahmen einer Betriebsräteversammlung in Villingen im April 1994 nur ein GBR mit 25 Mitgliedern und kein KBR konstituiert. In diesem GBR waren sowohl ehemalige Digital- als auch ehemalige Kienzle-Betriebsräte vertreten (Cramer ebd.).

(3) Rekonstruiert man die Bedingungen, unter denen sich die Beziehungen der hochqualifizierten Belegschaft zur betrieblichen Interessenvertretung und zur Gewerkschaft wandeln, von der – im Vertrauen auf die eigene Stärke gestützten – kritischen Distanz zu einer – zumindest in ihren aktiven Teilen – kritischen Nähe, so lassen sich u.E. folgende Dimensionen benennen:

*Erstens:* Eine wichtige Voraussetzung ist die Erfahrung zunehmender individueller Ohnmacht und des Versagens der eingespielten Formen individueller Interessendurchsetzung. Was zur alltäglichen Leit- und Leiderfahrung vieler ArbeitnehmerInnen in der Industrie gehört, muß hier in einem schmerzhaften Krisen- und Reorganisationsprozeß „nachgeholt“ werden. Sinkende Arbeitsmarktattraktivität, Qualifikationsverluste, steigender Leistungsdruck, wachsende Spannung zwischen widersprüchlichen Arbeitsanforderungen prägen zunehmend die Lage der Arbeitskräfte. Arbeitsorientierung und Professionalität werden im Unternehmensinteresse funktionalisiert.

*Zweitens:* Das neben dem Vertrauen auf die individuelle Stärke zweite identitätsstiftende Merkmal, die Identifikation mit dem Unternehmen und die darauf gründende Loyalität, erodiert ebenfalls: einerseits durch verschwimmende Produkt- und Unternehmensprofile, durch Zergliederung der Unternehmen in partikuläre Einheiten, deren Bezug zum „Ganzen“ diffus wird und deren Überlebensdauer in Frage steht; andererseits durch Verletzung von Verhaltensprinzipien, wie sie bislang von der „Unternehmenskultur“ getragen werden; deren ideologischer Gehalt tritt immer deutlicher hervor.

In dem Maß, wie die Grundlagen für eine erfolgreiche individuelle Interessendurchsetzung abgebaut werden, werden die traditionellen, bislang kaum beachteten Formen der kollektiven Interessenvertretung auch für den hier zur Diskussion stehenden Beschäftigtentypus interessant.

*Drittens:* Nach dem Motto „Nichts ist so erfolgreich wie der Erfolg“ sind es natürlich vor allem die Auseinandersetzungen mit der Unternehmensleitung, die im Ergebnis zu spürbaren Verbesserungen der individuellen Lage und zur Sicherung der Beschäftigung beitragen, welche den Stellenwert einer kollektiven Interessendurchsetzung deutlich machen und deren Attraktivität erhöhen. Insofern unterscheiden sich auch hochqualifizierte ArbeitnehmerInnen nicht von anderen Arbeitskräften. Und hier hatten die Betriebsräte (in Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft) mit der Durchsetzung weitreichender Betriebsvereinbarungen, Sozialplänen und zuletzt des Anerkennungstarifvertrags ja auch durchaus spektakuläre Ergebnisse vorzuweisen. Auch wenn diese letztlich den Perso-

nalabbau nicht verhindern konnten, trugen sie jedoch maßgeblich dazu bei, die individuellen Folgen erträglicher zu machen. Das schuf offensichtlich eine Grundlage des Vertrauens, auf der bei den Überlegungen, ein alternatives Beschäftigungsmodell zu entwickeln und dafür auch Interesse zu wecken, aufgebaut werden konnte. Nach den uns vorliegenden Aussagen und Darstellungen ist es aber nicht nur der Erfolg allein, der die Öffnung der Belegschaft gegenüber der Betriebs- bzw. Gewerkschaftsarbeit begründet. Es kommen vielmehr weitere Faktoren hinzu.

*Viertens:* Die Erwartungen an die fachliche und interessenspolitische Kompetenz und Professionalität müssen erfüllt werden, also die Ansprüche, die an sich selbst gestellt werden, müssen sich in der Arbeit der KollegInnen auf der Betriebsrats- und Gewerkschaftsseite wiederfinden lassen.<sup>30</sup> Eine vergleichbare Qualifikation und die Herkunft aus ähnlichen Tätigkeitsbereichen bildeten dazu eine Voraussetzung. Kurz: Wichtig war und ist eine hohe fachlich-inhaltliche und mentale Übereinstimmung zwischen Betriebsrat und Belegschaft.

*Fünftens:* Hohe fachliche Kompetenz und Professionalität werden nicht nur in der Bewältigung der übertragenen Aufgaben erwartet, weil aus ihnen die erforderliche Souveränität in den Auseinandersetzungen mit dem Management gewonnen wird.<sup>31</sup> Auch in bezug auf das, was mit Unternehmensorientierung nur grob umrissen ist und was für hochqualifizierte Angestellte einen wichtigen identitätsstiftenden Faktor darstellt, bestehen hohe Erwartungen. Offensichtlich werden Betriebsräte um so mehr akzeptiert, je mehr sie sich auch um die Belange des Unternehmens als Ganzes kümmern, zumal dann, wenn das Management dieser Aufgabe nicht mehr nachkommt. Die Digital-Betriebsräte (aber auch – wie auf Tagungen und Konferenzen deutlich wird – Betriebsräte anderer Unternehmen der Branche) beschäftigten sich intensiv mit der Branchenentwicklung und der Lage ihres Unternehmens. Ihre hohe Qualifikation, ihr in der Projektarbeit geschärftes analytisches Denken befähigt sie zu scharfen Auseinandersetzungen mit der Geschäftspolitik des Unternehmens und zur Entwicklung alter-

---

30 In Gesprächen mit Vertretern der IG Metall wurde deutlich, daß diese Erwartungen an eine hohe Professionalität (die sich z.B. auf die Stringenz der Argumentation und Eloquenz ihrer Präsentation auf Betriebsversammlungen bezog) zunächst durchaus Probleme bereiteten, daß aber gerade in dem Maße, wie sie eingelöst werden konnten, auch die Akzeptanz der Gewerkschaftsvertreter stieg.

31 Ein Moment der „Entzauberung“ des Managements lag, nach Aussagen der befragten Experten, gerade darin, daß es – in den Augen der Belegschaft – in seinem Verhalten etwa gegenüber der Konzernmutter zuweilen deutlich an Souveränität und Professionalität zu wünschen übrigließ.

nativer Konzepte. Ihr eigenes Selbstverständnis zwingt sie auch dazu, dies zu tun und die Auseinandersetzung zu suchen. Die Grenzen zwischen bloßer Opposition und Co-Management – nicht im Sinn einer „partnerschaftlichen Beziehung“, sondern im Sinn eines gegen das Management (und sein Versagen) gerichteten Gestaltungsanspruchs – sind fließend. Den Betriebsräten von Digital ist es offensichtlich gelungen, in dieser Gestaltungsperspektive Unternehmenspolitik zu betreiben und sie gegenüber der Belegschaft als notwendig auszuweisen, ohne sich durch eine reine „Verbetrieblichung der Interessenvertretung“ gegen die Gewerkschaft zu stellen und damit mögliche Vorbehalte gegen diese zu stärken.

*Sechstens:* Die Belegschaft erwartet, daß zumindest vom Betriebsrat die Prinzipien, auf denen die „Unternehmenskultur“ gründet, ernstgenommen werden, d.h., sie erwartet den demokratischen Diskurs, die dialogorientierte Entwicklung von Konzepten und damit die permanente Einbindung in diesen Entwicklungsprozeß und die Rückkoppelung seiner Ergebnisse. Dies hat sich bei den Diskussionen über die Ausgestaltung des Tarifvertrags und bei der Vorbereitung des Streiks als extrem wichtig herausgestellt. Ob dies angesichts des enormen Zeitdrucks in den Ausgründungsverhandlungen ebenfalls – zumindest im Bewußtsein der Beschäftigten – der Fall gewesen ist, ließ sich in den durchgeführten Expertengesprächen nicht endgültig klären. Deutlich wurde allerdings, daß zumindest die befragten (ehemaligen) Betriebsräte in Villingen eine andere Wahrnehmung haben.<sup>32</sup>

*Siebtens:* Schließlich und endlich erwarten die Belegschaftsmitglieder, daß in der kollektiven Aktion und den erreichten Ergebnissen die Individualität des Einzelnen so weit wie möglich bestätigt wird und erhalten bleibt. Die individuelle Identität, die fachliche Autorität, die Professionalität im Vollzug der Arbeit sollten anerkannt und gewahrt bleiben.

---

32 Die in den Gesprächen geäußerten Wahrnehmungen bezüglich Information und Beteiligung der Villingener Betriebsräte im Prozeß der Ausgründung sind in Villingen und München deutlich unterschiedlich. Während „die Münchner“ durch die dokumentierte Teilnahme der Villingener Betriebsräte an entsprechenden Sitzungen (Betriebsräteversammlungen, Sitzungen des Gesamtbetriebsrats) und den Verweis auf verteilte Informationen eine ausreichende Beteiligung und Mitwirkungsmöglichkeit als gegeben erachten, bestanden „die Villingener“ in unseren Gesprächen auf ihrer Meinung, eher überrumpelt worden und nicht ausreichend in den Entscheidungsprozeß eingebunden gewesen zu sein. Dies wiederum wurde von „den Münchnern“ wiederholt als Legendenbildung zurückgewiesen.

## 2. Beschäftigung statt Abfindung – vom Sozialplan zur Ausgründung

Soweit aus den uns vorliegenden Materialien ersichtlich wird, ist die Betriebsvereinbarung vom 21. März 1991 zum Interessen-/Nachteilsausgleich das erste Dokument, das auf umfassende Reorganisationsmaßnahmen des Unternehmens, die dieses im Jahre 1990 präsentierte,<sup>33</sup> Bezug nimmt. Daß diese Reorganisationsmaßnahmen und die damit verbundenen personellen Effekte den Auftakt bilden für die Turbulenzen der nachfolgenden Jahre, konnte damals, trotz intensiver Beschäftigung der Betriebsräte mit den Entwicklungen in der IT-Branche, wohl niemand vorhersehen. Die Vereinbarung spiegelt dies insofern wider, als zum einen die prinzipielle Unterstützung dieser Reorganisationsmaßnahmen zum Ausdruck gebracht wird,<sup>34</sup> zum anderen die fixierten personalpolitischen Regelungen sich primär auf Maßnahmen und Tatbestände beziehen, die in Zusammenhang mit eventuell erforderlichen Personalumsetzungen zu treffen bzw. zu beachten sind (Besitzstandswahrung, Umzugsregelungen, Anpassungsqualifizierung, interne Stellenausschreibung u.ä.). Die Möglichkeiten eines mit den Reorganisationsmaßnahmen einhergehenden Personalabbaus wurden zwar durchaus gesehen (und waren sicher auch ein Anlaß für das Abschließen der BV), deren Brisanz wurde aber insofern unterschätzt, als davon ausgegangen wurde, daß einvernehmliche Lösungen anzustreben und erreichbar sind.<sup>35</sup> Die Laufzeit des Interessenausgleichs endete am 31.12.1991, dem Zeitpunkt, an dem auch die Reorganisation abgeschlossen sein sollte.

---

33 Die Reorganisationsmaßnahmen und ihre möglichen Folgen wurden intensiv auf der gemeinsamen Sitzung des GBR und des Wirtschaftsausschusses vom 26. Juli 1990 und in der Ausschußsitzung des GBR vom 12. September 1990 erörtert.

34 Ziffer 10 formuliert dies so: „GL und GBR sind sich darüber einig, daß diese Umorganisation einen bedeutenden Beitrag zur Sicherung unserer Wettbewerbsfähigkeit, Marktausweitung und Profitabilität liefern soll. Der GBR empfiehlt deshalb den örtlichen Betriebsräten, den Organisationsprozeß sowie alle damit zusammenhängenden personellen Maßnahmen im Geiste vertrauensvoller Zusammenarbeit zu unterstützen.“

35 Ziffer 02: „Die GL verpflichtet sich, alle negativen Maßnahmen, als da sind betriebsbedingte Entlassungen sowie Versetzungen auf niedriger bezahlte Arbeitsplätze, zu unterlassen“; und Ziffer 03: „Die GL ist bereit, (...) negative Individualfälle (hiervon betroffen sind auch betriebsbedingte Aufhebungsverträge; nicht davon betroffen sind alle anderen Aufhebungsverträge), soweit sie nicht durch existierende Regelungen abgedeckt sind, einvernehmlich mit den Betroffenen zu regeln, wobei der Gleichbehandlungsgrundsatz eingehalten wird. Eine solche einvernehmliche Regelung erfolgt in jedem Fall unter der Voraussetzung, daß der zuständige BR vorab informiert und auf Wunsch des Mitarbeiters in die Verhandlungen



Im Zuge der nun durchgeführten betrieblichen Reorganisationsmaßnahmen verließen etwa 480 Belegschaftsmitglieder das Unternehmen, davon etwa 90 % im Rahmen von Aufhebungsverträgen; die restlichen 10 % schieden ebenfalls „geräuschlos“ – so der damalige Gesamtbetriebsratsvorsitzende – aus. Während so die Belegschaft von der Reichweite des Personalabbaus vergleichsweise wenig mitbekam, führte dies jedoch zu einer erheblichen Sensibilisierung der Betriebsräte, die zudem durch die Verlautbarungen und Bekundungen der amerikanischen Konzernzentrale, auch weiterhin weltweit und damit auch in der deutschen Niederlassung verstärkt Personal abbauen zu wollen, verstärkt wurde.

Bei der – deshalb nun nicht mehr überraschenden – Ankündigung der deutschen Unternehmensleitung, durch betriebsbedingte Kündigungen und Aufhebungsverträge zum Stichtag 9.4.1992 weitere Personalabbaumaßnahmen vorzunehmen, ging es den Verhandlungsführern auf der Arbeitnehmerseite demzufolge nicht nur darum, jetzt und auch für die Zukunft das Instrument des Aufhebungsvertrags aus der „Grauzone“ individueller Verhandlungsstrukturen heraus- und einer allgemein verbindlichen Regelung zuzuführen, sondern auch darum, es für das Unternehmen so teuer wie möglich zu machen. Auf diese Weise sollten die Möglichkeiten, dieses Instrument exzessiv zu nutzen, eingeschränkt und der Druck erhöht werden, beschäftigungssichernde Alternativen zu erarbeiten.

Am 16. April 1992 wurde eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, in die neben den schon obengenannten und darüber hinausgehenden Schutzmaßnahmen<sup>36</sup> eine Sozialplanregelung aufgenommen wurde, die sich für die weiteren Verhandlungen, auch diejenigen in Zusammenhang mit der Ausgründung, als besonders bedeutsam erweisen sollte. Die Sozialplanregelung sieht vor, daß jedes anspruchsberechtigte Belegschaftsmitglied – das sind vor allem von betriebsbedingten Kündigungen oder *Aufhebungsverträgen* (Hervorhebung d. Verf.) Betroffene<sup>37</sup> – eine Abfindung erhält, deren Betrag sich aus der Formel „Lebensalter mal Dienstjahre geteilt durch 34 mal Bruttomonatsgehalt“ errechnet. Insbesondere der Divisor 34 lag im Vergleich zu sonstigen Sozialplanrege-

---

miteinbezogen wird bzw. in Betrieben, die nicht durch Betriebsräte betreut werden, entsprechend der GBR.“

36 Neu in dieser Betriebsvereinbarung ist auch die den gewandelten Verhältnissen Rechnung tragende Aufnahme eines Katalogs von Verhaltensregeln, der bei Kündigungen, die jedoch „als letzte personelle Maßnahme einzusetzen“ sind (Ziffer 8. c) 1.1), wirksam wird.

37 Zu weiteren anspruchsberechtigten Mitarbeitern vgl. Ziffer 9. b) der Betriebsvereinbarung.

lungen außergewöhnlich niedrig (im IG Metall-Bereich liegt nach Aussage eines IG Metall-Tarifexperten der Divisor eher bei 80, 90 und auch darüber), was zu entsprechend hohen Abfindungsbeträgen führen sollte und führte.<sup>38</sup> Die Laufzeit der Betriebsvereinbarung erstreckte sich bis zum 30.6.1994 (Ergänzungen/Erweiterungen erfolgten jeweils am 19.2.1993 und 19.3.1993).

Die vergleichsweise reibungslose (wenn auch über Einschaltung der Einigungsstelle) erreichte Durchsetzung der günstigen Sozialplanregelung und die insgesamt erfolgreichen Verhandlungen, die zur Betriebsvereinbarung führten, haben zwar die Position der betrieblichen Interessenvertretung im Unternehmen und ihr Ansehen in der Belegschaft deutlich verbessert, sie haben jedoch die erwünschte Kehrtwende in der Personal(abbau)politik nicht erreichen können. Nach Aussage der befragten Betriebsräte waren diese selbst überrascht, daß auch hohe Abfindungssummen die Unternehmensführung nicht von ihren Personalabbauplänen abrücken ließ. Offensichtlich war der von der Konzernzentrale ausgehende Druck zu groß und die zur Verfügung stehenden Finanzmittel (noch) ausreichend.<sup>39</sup> Der Personalabbauprozess ging also „zügig“ und entsprechend der Vorgaben der Konzernleitung voran. Zum 30.6.94 (dem ursprünglichen Datum des Auslaufens der Betriebsvereinbarung) hatte sich die 1991/92

---

38 Bei der Abfassung des Betriebsvereinbarungstextes konnten die Belegschaftsvertreter auf die kompetente Unterstützung eines hinzugezogenen Arbeitsrechtlers zurückgreifen, der auch später in den Ausgründungsverhandlungen eine wichtige fachliche Rolle spielte. Die Betriebsvereinbarung und vor allem ihr „atemberaubender Passus“ (D. Jung) bezüglich der Abfindungsregelung konnte erst nach Anrufung und Einschaltung der Einigungsstelle abgeschlossen werden.

Nach Einschätzung von am Prozeß Beteiligten ging die Einigungsstelle bei der Festlegung des Divisors von einer für die Branche typischen Belegschaftsstruktur (vergleichsweise niedriges Durchschnittsalter und ebenso vergleichsweise kurze durchschnittliche Beschäftigungsdauer) aus. Bei der Digital Equipment GmbH lag – wie bereits erwähnt – das Durchschnittsalter 1992 bei 34,9 Jahren; die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit betrug damals 4,3 Jahre. Lediglich 15 % der Mitarbeiter gehörten der Firma länger als zehn Jahre an (Cramer 1994, S. 33). Von daher stellte offensichtlich der Divisor für die Unternehmensseite eine zu akzeptierende Größe dar. Die besondere Brisanz dieser Regelung sollte sich erst später zeigen, als für den Digital-Kienzle-Bereich umfangreiche Personalabbaumaßnahmen beschlossen wurden. Für die Mitarbeiter von Digital-Kienzle, deren Durchschnittsalter deutlich über 40 Jahren lag und bei denen jahrzehntelange Betriebszugehörigkeiten keine Seltenheit war, ergab diese Berechnungsformel (mit geringfügig erhöhtem Divisor) erheblich höhere Abfindungsbeträge, als man sie mit Blick auf die Digital-Belegschaft erwartet hatte.

39 In Kapitel I wurde bereits auf die außerordentlich hohen Rückstellungen des Konzerns für Reorganisationsmaßnahmen hingewiesen.

(durch die Übernahme der Kienzle Computer GmbH und der Computerabteilung des Philips-Konzerns) noch bei knapp unter 10.000 Mitarbeitern liegende Beschäftigtenzahl faktisch halbiert (auf 4.755 Mitarbeiter), und weitere „Abbauprogramme“ waren unvermindert wirksam (z.B. das sog. 840er Programm).

Auch in dem in harten Auseinandersetzungen (Streik) 1993 durchgesetzten Anerkennungstarifvertrag, der am 1.7.1993 mit unbestimmter Laufzeit<sup>40</sup> in Kraft trat, konnte die Sozialplanregelung verankert werden. Das heißt, noch vor dem formellen Auslaufen der Betriebsvereinbarung vom 16. April 1991 zum 30. Juni 1994 konnte deren Laufzeit – tarifvertraglich abgesichert – bis zum 31.12.1994 verlängert und in ihrem Geltungsbereich auch auf die Digital-Kienzle GmbH & Co. KG ausgeweitet werden.<sup>41</sup> Eine Abweichung bezog sich auf die Höhe des Divisors: „Der Divisor der Sozialplanformel (...) ist 39 (neununddreißig), und zwar für Digital-Kienzle mit sofortiger Wirkung und für Digital Equipment GmbH ab dem 01.07.1994“ (Anlage D, Ziffer 1. d).<sup>42</sup>

Durch die beschleunigt bis 1993/1994 vorangetriebenen Reorganisationsmaßnahmen in Zusammenhang mit den oben dargestellten Prozessen der Neudefinition des Kerngeschäfts (hardwareorientiertes Großkundengeschäft) und der Neuordnung der Beziehungen zu Zulieferern, Auftragnehmern, Kooperationspartnern („Supply Chain Reengineering“), durch die geplante Aufgabe ganzer Geschäftsbereiche und die angekündigte Reduktion auch der Kernbelegschaften (einschließlich Rationalisierung bei den Gemeinkosten) standen 1993/1994 weitere Personalabbauwellen ins Haus: Die erste große Welle traf Digital-Kienzle. Hier sollten ab Herbst 1993 etwa 1.340 Stellen abgebaut werden. Nach Verhandlungen zwischen Geschäftsleitung und dem Gesamtbetriebsrat von Digital-Kienzle wurden eine Rahmenbetriebsvereinbarung und ein Interessenausgleich abgeschlossen (September bzw. Dezember 1993), in denen u.a. Qualifizierungsmaßnahmen, Bedingungen für Management-Buy-Outs (die

---

40 Ziffer 7.2: „Er kann mit einer Frist von 6 Monaten zum 31.12. eines Jahres gekündigt werden.“

41 In der Anlage D, die Bestandteil des Vertrags ist, wird die Übernahme der Interessenausgleichs-/Sozialplanregelung vom 16.4.1992 fixiert und ihre Gültigkeit bis zum 31.12.1994 festgelegt.

42 Das heißt nach Ablauf der Betriebsvereinbarung vom April 1992 mit Divisor 34. Dadurch konnte eine vorzeitig einsetzende Verschlechterung (Erhöhung des Divisors von 34 auf 39) für die Mitarbeiter der Digital Equipment GmbH abgewehrt werden.

etwa 170 Personen betreffen sollten) und Abfindungsregelungen fixiert wurden. Bis Mitte 1994 wurden 1.876 Arbeitskräfte<sup>43</sup> aufgrund dieses Interessenausgleichs (mit Abfindungen gemäß Sozialplan nach dem 1993 für alle Unternehmen der Digital Germany geltenden Tarifvertrag) entlassen.<sup>44</sup>

Doch damit war kein Ende: Die nächste Welle kündigte sich bereits im Januar 1994 an. Die Geschäftsleitung von Digital beschloß weitere Abbaumaßnahmen in Höhe von etwa 840 Mitarbeitern. Zur „Abwicklung“ dieser erneuten Abbauwelle wurde im Frühjahr 1994 vom neu konstituierten einheitlichen Gesamtbetriebsrat einer Einigungsstelle erneut ein Interessenausgleich geschlossen, der für alle Betriebe galt. Auch hier wurden die Sozialplanregelungen der Betriebsvereinbarung vom April 1992 vollinhaltlich (einschließlich Divisor 34) angewendet, nachdem ein drohender Konkurs abgewendet worden war.<sup>45</sup>

---

43 Daß diese Zahl die der ursprünglich anvisierten 1.340 deutlich übersteigt, ist – lt. Expertenaussage – auch darauf zurückzuführen, daß seit Anfang 1994 immer deutlicher wurde, daß Digital-Kienzle insgesamt zur Disposition stand. Dies und die Kündigung der Tarifverträge und Sozialpläne zum 30.6.1994 durch die Geschäftsleitung lösten einen – in den Interviews immer wieder thematisierten – Run aus, sich über die bis dahin geltende Sozialplanregelung, mit einer hohen Abfindung versehen, vom Unternehmen zu trennen. Die Hoffnungen, sich auf dieser Grundlage eine neue, bessere Existenz aufzubauen, haben sich jedoch lt. Aussage von befragten Experten vielfach nicht erfüllt.

44 Da hierunter viele langjährig Beschäftigte (zu großen Teilen im Alter über 50 Jahren) fielen, die mit erheblichen Abfindungssummen (in Experteninterviews wurden Summen bis zu 600.000 DM genannt) ausschieden, bedeutete diese „Aktion“ eine enorme finanzielle Belastung für das Unternehmen, die es absehbar machte, daß eine „Strategie des Managements, große Probleme mit großen Beträgen zu lösen“ (Cramer, Brief vom 9.8.1996), letztendlich zum Scheitern verurteilt war. Aber noch ein weiterer Aspekt ist in diesem Zusammenhang wichtig: Wie immer in solchen Fällen, nahmen auch für das Unternehmen wichtige „Leistungsträger“ die Gelegenheit wahr, unter Mitnahme der Abfindungssumme andere, bessere Arbeitsmöglichkeiten und vor allem – angesichts der ungewissen Zukunft des Unternehmens – sicherere Arbeitsplätze zu suchen (ob mit oder ohne Erfolg, sei dahingestellt). Für Geschäftsbereiche, in denen langfristige Kundenbeziehungen mit Gewährleistungsverpflichtungen bestehen, ist eine derartige Ausdünnung im hochqualifizierten Angestelltenbereich für die Zukunft des Unternehmens besonders problematisch. Der Betriebsrat hat deshalb auch versucht, einer solchen Entwicklung entgegenzusteuern.

45 „Im Januar, spätestens im März 1994 war allen, die es wissen wollten und mußten, Aufsichtsratsmitgliedern, klar, daß die Digital Equipment GmbH theoretisch konkurs war (Eigenkapital verbraucht), daß Digital-Kienzle illiquide und konkurs war und daß die Digital Holding, inzwischen Mutter beider Gesellschaften, (ebenfalls) konkurs war. Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bei Digital Equipment beschafften über eine Rangrücktrittserklärung (der DEC-Corporation vom 13.4.1994, die Verf.) Eigenkapital für die Digital GmbH sowie die Holding“ (Cramer, Brief

Mit dieser Abbauwelle war noch kein Ende in Sicht. Mit weiteren Personalabbaumaßnahmen mußte gerechnet werden: Die Trennung von den Geschäftsbereichen der Digital-Kienzle GmbH & Co. KG und die weitere Reduzierung von Geschäftsaufgaben – Abstoßung des Trainingsbereichs, Outsourcing von Softwareprojekten und Serviceaufgaben – waren mehr oder weniger beschlossene Sache, was sich im September 1994 bereits in der Zahl von 2.000 Beschäftigten, von denen sich das Unternehmen zusätzlich zu den laufenden Verfahren zu trennen gedachte, konkretisierte.<sup>46</sup> Dadurch wurde die Gesamtzahl der zur Disposition gestellten Arbeitskräfte so hoch, daß eine Abwicklung unter Anwendung der Sozialplanregelung, die zudem auf Druck der Konzernführung auch möglichst rasch über die Bühne gehen sollte, für das Gesamtunternehmen zu einem Desaster geführt und alle Arbeitsplätze gefährdet hätte.

Die kurzfristig von der Unternehmensleitung anvisierte Lösung des Problems, nämlich durch die fristlose Kündigung der Tarifverträge und des Sozialplans<sup>47</sup> die Abbaupläne an allen Regelungen vorbei durchzuziehen, konnte wegen ihrer offenkundigen Rechtswidrigkeit und den absehbaren gerichtlichen Auseinandersetzungen nicht greifen.<sup>48</sup> Im Prinzip war dies wohl allen klar, denn bereits wenige Wochen nach der Kündigung der Verträge begann auch die Geschäftsleitung nach Wegen zu suchen, wie es gelingen könnte, sich – natürlich kostengünstig – von ganzen Belegschaftsblöcken zu trennen, statt sich über individuelle Kündigungen bzw. Aufhebungen mühevoll und kostenintensiv in Einzelregelungen der Beschäftigten zu entledigen. Unter Hinzuziehen eines Unternehmensberaters, der „einschlägige Erfahrungen“ bei der „Abwicklung“ der ost-

---

vom 9.8.1996). Daß die Konzernmutter hierzu ihre Bereitschaft erklärte und den Konkurs so abwendete, ist nach Aussagen eines Interviewpartners darauf zurückzuführen, daß in einem vom Betriebsrat vorgelegten Gutachten nachgewiesen werden konnte, daß im Falle eines Konkurses Gewährleistungsansprüche in Milliardenhöhe auf die Zentrale übergegangen wären.

Die Gründe dafür, daß die deutsche Niederlassung des DEC-Konzerns in eine solche Situation geraten konnte, können hier nicht dargestellt werden. Allem Anschein nach haben sie jedoch weniger mit dem faktischen Geschäftserfolg, sondern vielmehr mit den konzerninternen Gewinn- und Verlustübertragungen zu tun.

46 Die Zielgröße bei Digital wurde mit 2.300 Mitarbeitern (plus 300 Externe) angegeben, wobei weitere Entlassungen nicht ausgeschlossen werden konnten.

47 In Unkenntnis der Rechtslage kündigte auf Druck der Konzernleitung die deutsche Unternehmensführung im Mai 1994 Tarifverträge und Sozialplan fristlos entgegen der im Tarifvertrag festgelegten Kündigungsfristen zum 30.6.1994.

48 Die Betriebsräte hatten auf die Verlautbarung dieser anvisierten Lösung mit Warnstreiks und Ankündigung einer Klage reagiert.

deutschen Industrie nach der Einigung gewonnen hatte, wurden Beschäftigungsmodelle „ostdeutscher Art“ (Beschäftigungsgesellschaften) vorgestellt, die jedoch von den Belegschaftsvertretern nicht akzeptiert wurden.

Die Belegschaftsvertreter (Betriebsräte und der Gesamtbetriebsrat in Verbindung mit einem der Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat) präsentierten nun vergleichsweise rasch ihrerseits ein Gegenmodell. Mit diesem verfolgten sie zwei Zielsetzungen:

- *erstens* die Vermeidung/Verhinderung einer totalen Aufsplitterung der zur Disposition stehenden Unternehmensbereiche mit den entsprechenden (negativen) Effekten für den Status der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung und die Überlebenschancen dieser Splitterunternehmen und
- *zweitens* die Sicherung der Beschäftigung für den Großteil der Mitarbeiter, die zur Entlassung/Aufhebung anstanden, wenn auch zunächst nur für die – garantierte – Dauer eines Jahres bis zum 31.12.1995 (einschließlich einer Beschäftigungsgarantie für die – verbleibenden – Beschäftigten bei Digital bis zum 31.12.1996).

Bei der nun ins Auge gefaßten Lösung kam nun doch noch die ursprünglich mit der Abfassung der Sozialplanregelung von 1992 beabsichtigte Wirkung zum Tragen: *Beschäftigung statt Abfindung*.

Bei der Entwicklung und endgültigen Fixierung dieses Modells, die sich angesichts der anvisierten Termine (die Verhandlungen sollten noch in 1995 abgeschlossen werden) z.T. äußerst hektisch vollzogen, wurden Faktoren wirksam, die auch für die Beantwortung der Frage nach der Übertragbarkeit der gefundenen Lösung bedeutsam sind.

*Erstens:* Das von der Interessenvertretung vorgeschlagene Beschäftigungsmodell konnte unmittelbar Bezug nehmen auf die aktuellen Planungen der Unternehmensreorganisation, die ja auf die Ausgliederung kompletter, in sich durchaus als überlebensfähig erachteter Unternehmensbereiche hinauslief, die als nicht mehr zum Kerngeschäft gehörend definiert worden waren: Trennung vom gesamten Trainingsbereich, Ausgliederung/Outsourcen von Software und Service und letztendlich auch des gesamten Sektors, der sich auf den mittelständischen Markt bezog, also von dem, was inzwischen noch von Digital-Kienzle

übriggeblieben war (vgl. auch Kapitel I).<sup>49</sup> Warum sollte es nicht möglich sein, solche Geschäftsfelder in „eigener Regie“ zu betreiben? Und: Wenn diese Geschäftsfelder schon ausgegliedert werden sollten, warum sollte man nicht versuchen, sie möglichst unter einem Dach vereint zu halten (zur Sicherung für alle geltenden Beschäftigungsstandards und zum Erhalt einer einheitlichen Interessenvertretung)?

*Zweitens:* Die Betriebsräte konnten aufbauen auf den Erfahrungen, welche sie in ihren permanenten, jahrelangen Auseinandersetzungen mit dem Zick-Zack-Kurs im Reorganisationsprozeß des Unternehmens und in den Diskussionen um die Sinnhaftigkeit der jeweils eingeschlagenen Produkt- und Marktpolitik hatten entwickeln können. Das heißt, sie verfügten selbst über hinreichendes Know-how in bezug auf Produkte, Märkte, mögliche Geschäftsfelder u.ä. Diese Kenntnisse und das daraus entwickelte Selbstbewußtsein stärkten die Position gegenüber den Verhandlungsführern der Gegenseite.

*Drittens:* Es konnte nachgewiesen werden, daß – bei einem gewissen Entgegenkommen des Unternehmens bzw. der Konzernspitze – sich eine Finanzierungsmöglichkeit eröffnen ließ, die auch von Digital getragen werden konnte. Entgegenkommen des Unternehmens hieß in diesem Fall: Anerkennung der

---

49 Daß sich dabei Teile der Belegschaft von Digital-Kienzle vor allem am Standort in Villingen sowie Villingener Betriebsratsvertreter hier als „doppeltes“ Opfer begriffen, einerseits als Opfer der Unternehmensstrategie von Digital nicht nur in bezug auf den Kauf und Verkauf, sondern auch in bezug auf das in ihren Augen sich vollziehende „Ausschlachten“ des Unternehmens und andererseits als Opfer auch der Betriebsräte in München, die ihre Ausgründungsideen ohne hinreichende Beteiligung und ohne Berücksichtigung der mehrheitlichen Interessen der Belegschaft von Digital-Kienzle realisiert hätten, ist Gegenstand heftiger Kontroversen und wechselseitiger Vorwürfe geworden. Unbeschadet des Wahrheitsgehalts der „Opfertheorie“ – wobei zumindest ihr zweiter Teil mehr auf subjektiven Einschätzungen (möglicherweise auch Rechtfertigungen) als auf objektiven Sachverhalten beruhen mag (vgl. dazu Fußnote 29) –, ist sie doch zumindest Ausdruck eines tiefreichend „problematischen“ Verhältnisses zwischen den unter einem Unternehmensdach zusammengefaßten Beschäftigtengruppen. Die Ursache für diese (schwelenden und von keinem Gesprächspartner auf beiden Seiten bestrittenen) Spannungen und vor allem die Folgen für die innere Verfassung der neuen ausgegründeten Mitarbeitergesellschaft DiTEC sollten auch Gegenstand der weiterführender Untersuchungen sein (vgl. dazu auch Kapitel III).

Im übrigen vermuten wir, daß solche (personalpolitischen) Probleme bei den gegenwärtig allüberall stattfindenden Unternehmensrestrukturierungen keine Seltenheit sein dürften. Allerdings werden sie üblicherweise bei der Diskussion über mögliche Risiken solcher Reorganisationsmaßnahmen, die ausschließlich auf die Steigerung der Profitabilität gerichtet sind, nicht thematisiert.

weiteren Gültigkeit der Sozialplanregelung und damit stillschweigende Rücknahme bzw. Aussetzung ihrer Kündigung; Finanzierungsmöglichkeit, die auch für Digital akzeptiert werden konnte, hieß: statt Abfindungen in Millionenhöhe sofort und cash<sup>50</sup> Aufteilung der gesamten errechneten Abfindungssumme in monetäre und nichtmonetäre Bestandteile<sup>51</sup> – und somit finanzielle Entlastung des Unternehmens.

*Viertens:* Obwohl die ökonomische und finanzielle Lage von Digital Deutschland äußerst prekär war bzw. so dargestellt wurde, konnte letztlich davon ausgegangen werden, daß die erforderlichen Mittel – vor allem nach einer Einigung auf die obengenannte Regelung – zur Verfügung stehen würden. Die guten Kenntnisse, die die Verhandlungsführer auf der Seite der Betriebsräte (über den Wirtschaftsrat) bezüglich der liquiden Mittel des Konzerns und der Rückstellungen für „Reorganisationsmaßnahmen“ hatten, ließen solche Annahmen zu.

*Fünftens:* Die Verhandlungsführer auf der Belegschaftsseite konnten sich – auch mit Unterstützung der IG Metall – kompetenter Berater (Arbeitsrechtler, Beratungsunternehmen) bedienen, mit deren Hilfe das Modell in eine auch juristisch und betriebswirtschaftlich abgesicherte Form gebracht werden konnte.

*Sechstens:* Das Interesse der Konzernspitze an einem möglichst raschen Vollzug der Reorganisationsmaßnahmen (insbesondere Trennung von Digital-Kienzle) hat sicher auch dazu beigetragen, daß die Verhandlungen zügig vorangetrieben wurden; dafür spricht die Einbeziehung eines Konzernabgesandten aus den USA, mit dem offensichtlich gut zusammengearbeitet werden konnte. Inwieweit hier eine Rolle gespielt hat, daß einerseits in den USA Mitarbeiterbeteiligungen/Ausgründungen inzwischen breit diskutiert und offensichtlich „entideologisiert“ sind, andererseits aber wiederum relativ geringe Kenntnisse des US-Managements über deutsche (Rechts-)Verhältnisse bestehen, kann hier nicht abschließend beurteilt werden.

Die extreme Kürze der Zeit (Spätsommer/Frühherbst 1994), in der das Modell in den Verhandlungen dann konkretisiert werden mußte („mit heißer Nadel gestrickt“) und letztendlich durchgesetzt werden konnte, hat zwar zu gewissen Folgeproblemen geführt, die nachträglich die Beziehungen zwischen Digital und DiTEC verdunkelten, hat aber das Projekt letztendlich nicht mehr gefährden können. Allerdings mußte eine Reihe kritischer Punkte (z.T. mit Hilfe der

---

50 Nach Berechnungen der Betriebsräte wären dies etwa 330 Mio. DM gewesen.

51 „Was wir brauchen, ist Geld, Anlagevermögen und Geschäftsfelder“, so die Argumentation der Verhandlungsführer.



externen Berater) geklärt bzw. ausgeräumt werden. Es war dies zum einen die Frage der Bewertung der übertragenen Geschäftsfelder, die als nichtmonetäre Bestandteile in die Gesamtrechnung eingingen und damit die Summe der zur Verfügung gestellten Barmittel beeinflusste, und zum anderen waren es Probleme beim Personalübergang. Während bei den Betriebsübergängen nach § 613a BGB – der bei kompletten Betriebseinheiten (insbesondere beim Übergang von Digital-Kienzle) wirksam wurde – die Personalfrage keine Probleme machte, sah es bei Teilübergängen oder beim Transfer einzelner Arbeitsbereiche anders aus. Hier mußten Selektionskriterien entwickelt, Einspruchsverfahren abgewartet werden; MitarbeiterInnen mußten davon überzeugt werden, zu gehen bzw. zu kommen oder zu bleiben. Dies verlangsamte nicht nur den Prozeß, sondern barg auch die Gefahr, daß das neue Unternehmen schon diskreditiert war („Ansammlung von Mitarbeitern, die keiner mehr haben will“), bevor es beginnen konnte. (Laut Expertenaussage hat sich die Personalauswahl und die daraus resultierende Alters- und Qualifikationsstruktur auch als eine entscheidende Anfangshypothek für das neue Unternehmen herausgestellt.)

Keine Übereinstimmung gab es in der Frage der Rückstellungen für Gewährleistungsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Kunden von Digital-Kienzle.

Trotz aller Probleme führten die Verhandlungen zu einem Ergebnis, das zumindest aus Sicht der Interessenvertretung als Erfolg verstanden werden konnte. Für zunächst etwa 1.200 (oder nach anderen Angaben 1.300) Arbeitskräfte konnte unter dem Dach von DiTEC eine bis zum 31.12.1995 garantierte Beschäftigung gesichert werden. „Für insgesamt drei Mark wurden die Firma Digital-Kienzle – zunächst umbenannt in ‚analog-GmbH‘ und dann in DiTEC Informationstechnologie – und weitere Geschäftsbereiche erworben. Liefer-, Rabatt- und Werkverträge wurden geschlossen, Vertriebsrechte definiert und eine beträchtliche Anschubfinanzierung ausgehandelt. Eine ganz normale Firma, die DiTEC, war geboren. 1.200 Arbeitskräfte wurden – mit allen Rechten, Betriebsvereinbarungen, Tarifverträgen usw. übernommen, zusätzlich ausgestattet mit einer einjährigen Beschäftigungsgarantie und der Aussicht, binnen eines Jahres Aktionäre der neuen Firma zu werden ... Arbeit und Kapital statt Sozialplan“ (Cramer 1996, S. 6).

### **3. Interessen- und gewerkschaftspolitische Konsequenzen – ein vorläufiges Resümee**

Die interessenpolitische Seite des mit der Reorganisation von Digital verbundenen Ausgründungsprozesses von DiTEC enthält folgende verallgemeinerbare Aspekte:

(1) Eine individualistisch orientierte, qualifizierte und sich professionell verstehende Belegschaft ist in Krisensituationen bereit und fähig, ihre Interessen kollektiv zu artikulieren und durchzusetzen.

(2) Dies setzt eine Form der Interessenvertretung voraus, die der besonderen Arbeits- und Berufssituation der Belegschaft Rechnung trägt: den Spezifika kundenorientierter Dienstleistungstätigkeit wie Selbstorganisation, Selbstverantwortlichkeit, Ansprüche an Qualität und Professionalität und daraus resultierende Gestaltungsinteressen.

(3) Interessenvertretung muß darüber hinaus in ihren Organisations- und Kommunikationsformen auf die Ansprüche und Verhaltensweisen Bezug nehmen, die die Mitarbeiter untereinander und als Teil der Unternehmenskultur gewohnt sind: weitgehend egalitäre Kooperationsformen, dialogorientierte Kommunikation, professionelle Aufgabenorientierung u.ä.

(4) Die mit der Reorganisation einhergehende Verschlechterung der Arbeitsbedingungen – Einkommenseinbußen, Entwertung von Qualifikationen und der drohende Arbeitsplatzverlust – erfordert eine klassische kollektive Schutzpolitik der Interessenvertretung.

(5) Die damit notwendige kollektive Durchsetzung von Belegschaftsinteressen ist ohne gewerkschaftliche Unterstützung und tarifvertragliche Absicherung auf Dauer nicht erfolgreich möglich. Daraus ergeben sich Ansatzpunkte für eine unternehmensübergreifende Interessenpolitik, die den zunehmenden unternehmens- und branchenübergreifenden Restrukturierungstendenzen mit den entsprechenden Wirkungen auf die Beschäftigten Rechnung trägt und damit zugleich einer einseitig betriebsorientierten Interessenvertretung vorbeugt.

(6) Eine von der Belegschaft akzeptierte und erfolgreiche Interessenpolitik muß beide Momente verknüpfen: Sie muß eine effektive Schutzpolitik durchsetzen, dabei individuelle Gestaltungsinteressen berücksichtigen und Gestaltungsmöglichkeiten eröffnen. Im Gegensatz zu den in den vergangenen Jahren vielfach als Alternativen diskutierten Gewerkschaftskonzepten, die diese beiden Momente von Gewerkschaftspolitik vereinseitigt und gegeneinander ausgespielt haben, zeigen die interessenpolitischen Prozesse bei Digital, daß eine Verknüpfung der beiden Momente möglich ist und Interessenvertretung nur darüber

Wirkung erzielt. Die in der Interessenauseinandersetzung bei Digital von den Betriebsräten in enger Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft verfolgte Politik und die entwickelten Konzepte sowie schließlich die Ausgründung von DiTEC sind Beispiele für eine Integration von Schutz- und Gestaltungsinteressen. Die Rolle der Gewerkschaft war in diesem Prozeß nicht darauf beschränkt, lediglich als kompetenter Dienstleister zur Verfügung zu stehen, sondern ihre Vertreter haben gemeinsam mit den Betriebsräten an der Entwicklung von Lösungen mitgewirkt, in denen klassische Schutzmaßnahmen mit einer neuen Form der aktiven Gestaltung verbunden wurden.

(7) Inwieweit diese Form von Interessenpolitik Modellcharakter hat und damit übertragbar wird, hängt davon ab, inwieweit ihre Voraussetzungen selbst allgemein werden. Die gegenwärtigen Tendenzen der Umstrukturierung in Industrie- und Dienstleistungsbereichen weisen allesamt in eine Richtung, in der wesentliche Momente der Arbeits- und Berufssituation, wie sie bei Digital vorzufinden waren, für immer größere Gruppen von Beschäftigten zu erwarten sind. Zunehmend mehr Arbeitskräfte werden sich in Arbeitssituationen wiederfinden, in denen Kundenbezug, Formen der Selbstorganisation und Selbstverantwortlichkeit und entsprechende höhere Qualifikationsanforderungen wesentliche Merkmale sind. Die Anforderungen der Unternehmen an Verantwortungsbereitschaft, selbständiges Handeln und Durchsetzungsfähigkeit in Konkurrenzumhängen werden dabei auch zu neuem Selbstbewußtsein und allgemeinen Gestaltungsansprüchen führen. Gleichzeitig werden solche Arbeitsplätze und Arbeitssituationen – wie das Beispiel Digital zeigt – nicht von den negativen Konsequenzen der Umstrukturierung und von Krisen verschont bleiben, die sich sowohl in verschlechterten Arbeitsbedingungen als auch in einem hohen Arbeitsplatzrisiko niederschlagen.

Daraus läßt sich schließen: *Formen der Interessenvertretung, die über die klassischen Schutzfunktionen hinausgehen, diese aber zugleich erhalten und mit neuen Gestaltungsinteressen verbinden, werden in Zukunft immer größere Bedeutung bekommen.* Die Unternehmensausgründung DiTEC und vor allem der Prozeß, in dem sie vollzogen wurde, sind bereits heute ein Beispiel, aus dem interessen- und gewerkschaftspolitische Lehren gezogen werden können – unabhängig davon, wie dieses Experiment letztlich ausgeht und welche Durchsetzungschancen dabei das Modell einer Mitarbeitergesellschaft hat.



### III. Betriebliche Sozialverfassung und die Hypothek der „Zwei Kulturen“

#### Vorbemerkung

Das folgende Kapitel erhebt nicht den Anspruch, empirisch ausreichend abgesicherte Ergebnisse zu präsentieren. Vielmehr handelt es sich dabei z.T. um Hypothesen und Vermutungen zu möglichen Entwicklungen bei DiTEC, die auf Basis theoretischer Überlegungen und mehrerer Interviewrunden zur Ausgründung gewonnen wurden. Ihnen sollte in einem nächsten Untersuchungsschritt verstärkt mit weiteren Befragungen nachgegangen werden. Wenngleich dieser geplante Forschungsabschnitt nicht mehr stattfinden konnte, sind die hier vorliegenden, nicht weiter vertieften Forschungsergebnisse zur betrieblichen Sozialverfassung für die Aussagen der Gesamtuntersuchung unverzichtbar: Sie weisen darauf, daß die Entwicklung und die soziale Organisation eines Betriebes nicht allein aus ökonomisch-politischen Strukturen zu erklären sind und auch dann noch nicht hinreichend erklärt werden können, wenn zudem Arbeits- und Interessenvertretungsstrukturen sowie das System der industriellen Beziehungen in die Analyse einbezogen werden. Darüber hinaus besteht ein Zusammenhang mit mikropolitischen Prozessen zwischen (individuellen) Akteuren, den aufzuzeigen uns wichtig ist. Diese Interdependenz zwischen objektiven und subjektiven Faktoren wird vielfach vernachlässigt, und es wird verkannt, daß „Soziales sozial, d.h. subjektiv, interaktiv, lebensweltlich und symbolisch gemacht ist, und nicht aus objektivistischen Einflußgrößen gradlinig deduzierbar ist“ (Kotthoff, Reindl 1990, S. 12).

Freilich bedeutet die Einbeziehung subjektiver Faktoren in die Darstellung sozialer Prozesse auch methodisch-sprachlich eine Gratwanderung. Subjektive Faktoren bedürfen der Interpretation, in welche die persönlichen – gleichwohl begründeten – Deutungen des Forschers eingehen. Wenn deshalb öfter als in den vorangegangenen Kapiteln von „wir“ und „uns“, also vom Forscherteam, gesprochen wird, soll damit der Versuch deutlich gemacht werden, die in der Untersuchung und Interpretation der sozialen Prozesse transportierte eigene Subjektivität auszuweisen und zu reflektieren. Es bedeutet zugleich die bewußte Abkehr vom sonst meist üblichen Vorgehen, Forschungsergebnisse ohne per-

sönliche Bezüge zu formulieren und dadurch den „objektiven“ Wahrheitsgehalt der vorgelegten Befunde zu bekräftigen.

## 1. Diskrepanz zwischen Befindlichkeit und Realität

Als Zwischenergebnis nach den ersten Interviewrunden in Villingen und München hielten wir fest, daß die Befindlichkeit der Belegschaft in der Mitarbeitergesellschaft (MAG) DiTEC depressiver zu sein scheint, als es der bisherigen Unternehmensentwicklung und der realen Situation möglicherweise angemessen ist. Wir haben dafür mit Hilfe weiterer Befragungen und Reflexionen über die Befunde nach Erklärungsmöglichkeiten gesucht:

Während die MAG DiTEC das erste Jahr entgegen manchen Befürchtungen überlebt hat, der größte Teil der Arbeitsplätze erhalten geblieben ist und sich ökonomische Festigungstendenzen andeuteten, war das Engagement der Beschäftigten für ihr Unternehmen offenbar begrenzt, schien die Motivation wesentlicher Teile der Belegschaft von Anfang an gering zu sein.

Die von nahezu allen – wenngleich in unterschiedlichen Nuancen und Bewertungen – geschilderte fast depressive Verfassung der Belegschaft bis in das Management hinein, die wir so stark nicht erwartet hatten, war eine der ersten Überraschungen, die wir bei unseren Gesprächen im Betrieb DiTEC, und vor allem am Standort Villingen, erfuhren. Das über unsere GesprächspartnerInnen vermittelte Stimmungsbild – unsere betrieblichen Eindrücke und Informationen stammen überwiegend von Vertretern der Belegschaft bzw. aus Gesprächen mit betrieblichen Experten und noch kaum aus Interviews mit normalen Beschäftigten; sie sind deshalb aber nicht notwendig unrealistisch – stand nicht nur in Kontrast zu diversen Zeitungsartikeln<sup>52</sup> oder auch zu Berichten in der gewerkschaftlichen Öffentlichkeit,<sup>53</sup> sondern war auch mit der realen Lage von DiTEC nicht hinreichend zu erklären – so schien es uns.

Immerhin – das hatten auch Skeptiker in Gewerkschaft und im Arbeitgeberlager anerkannt – waren durch ungewöhnliche und kreative Kooperation zwischen Kapital und Arbeit über 1.000 Arbeitsplätze für mindestens ein Jahr kollektiv gesichert worden, die sonst vermutlich im Konkursstrudel verlorengegangen

---

52 In mehreren überregionalen Zeitungen und fast allen wöchentlichen Publikationen wurde überwiegend wohlwollend und optimistisch über die ungewöhnliche Unternehmensgründung berichtet.

53 Mitglieder des Forschungsteams nahmen an mehreren Diskussionen zu DiTEC teil.

wären oder deren bisherige Inhaber individuell um Beschäftigung gekämpft hätten. Darüber hinaus hatte sich auch gesellschaftspolitisch etwas bewegt, so lauteten weitere, wenngleich verhaltenere Einschätzungen im Vorfeld: Mit dem Modell einer MAG wurden der neuen DiTEC-Belegschaft Möglichkeiten weitergehender Mitbestimmung, ja Selbstbestimmung eröffnet. Ihr war – wie es ein Gesprächspartner formulierte – der „Sozialismus auf dem Silbertablett“ offeriert worden. Die DiTEC-Belegschaft war also nicht nur noch einmal davongekommen, sie hatte mit diesen Voraussetzungen trotz der ökonomischen Probleme auch gute Chancen, ihr Schicksal erfolgreich selbst in die Hand zu nehmen – und dies ohne „Staatsknete“, wie von gewerkschaftlichen Diskussionsrednern bei der Vorstellung des DiTEC-Modells auf Veranstaltungen in selbstbewußter Abgrenzung von anderen Modellen der Beschäftigungssicherung, die mit öffentlichen Geldern unterstützt wurden (Strukturkurzarbeit, Beschäftigungsgesellschaften), hervorgehoben worden war.

*Kollektive Arbeitsplatzsicherung, Chancen zur Demokratisierung und Selbstbestimmung der Arbeit* sowie der *Stolz auf die eigenständige Lösung* – in dieser Abfolge waren das die am häufigsten verwendeten Formulierungen, wenn DiTEC-Initiatoren auf der Arbeitnehmerseite nach den Vorteilen oder Chancen der Lösung gefragt wurden. Und auch auf der Managementseite wurde zumindest die zunächst erreichte Arbeitsplatzsicherung als Erfolg anerkannt, wie aus den meisten Interviews hervorgeht.

Warum also dann diese verbreitete pessimistisch-kritische Einschätzung der betrieblichen Situation, wie sie uns von vielen unserer Gesprächspartner geschildert bzw. als Eindruck vermittelt wurde?

Wir wiederholen, daß wir diese Frage nicht auf Basis ausreichender empirischer Befunde beantworten können. Aber je mehr Gespräche wir führten, desto deutlicher wurde uns, daß unsere Aufmerksamkeit für die (unterschiedlichen) Belegschaftsinteressen und auch für die mikropolitischen Beziehungen und Erfahrungen in der DiTEC-Belegschaft bei weiteren Untersuchungen ein richtiger Pfad sein würde, um uns zu Erklärungen zu führen. Wir wurden durch die Schilderungen unserer Gesprächspartner in unserer Annahme bestärkt, daß neben den strukturellen, durch ökonomische und technische Entwicklung induzierten Entscheidungen in der Unternehmenspolitik die *Traditionen* des jeweiligen betrieblichen Sozialgefüges – im Untersuchungsfall vor allem deutlich in den Unterschieden von Digital und dem früheren Kienzle – stärker in der aktuellen Situation durchschlagen können, als ihnen in manchen, eher herkömmlich angelegten betrieblichen Untersuchungen zugestanden wird. Entsprechend ver-

suchten wir, wenn möglich bei den Recherchen zu Strategien der Kapitaleseite und der Arbeitnehmerinteressenvertretung bei der Ausgründung zugleich Hinweise auf das Geschehen im „sozialen Unter- und Überbau des Interessenhandelns“ (Kotthoff, Reindl 1990) zu registrieren. Wir erwarteten uns davon Hinweise, die helfen könnten, die Gegenwart auch im Hinblick auf die Gestaltung der Zukunft von DiTEC zu verstehen.

Ausgangspunkt dafür war, daß uns der Begriff der „zwei Kulturen“ – nämlich von DEC einerseits und Kienzle andererseits (rechnet man Philips dazu, wozu uns nur wenige Informationen vorliegen, sind es drei) – in nahezu allen Gesprächen begegnete und fast eine Zauberformel darstellte, die unseren Gesprächspartnern sowohl die Phänomene der Ausgründung als auch aktuelle Probleme bei DiTEC, die in den Expertengesprächen angesprochen wurden, zu erklären schien. Ihnen waren solcherlei Interpretationen vertraut, wenn es z.B. um unterschiedliche Einschätzungen der Interessenvertretungsarbeit und der industriellen Beziehungen bei Digital bzw. Kienzle sowie der Beziehungen zwischen betrieblichen Gruppen, zwischen den Belegschaften und zwischen einzelnen Akteuren ging.

Wir fragten uns immer häufiger, welche Realität sich hinter dem geläufigen Erklärungskürzel der „zwei Kulturen“, das auch häufig mit personenfixierten Deutungen verbunden war, verbirgt. Dazu waren z.T. schon Informationen über die aktuelle DiTEC-Situation mit der retrospektiven Untersuchung (Ausgründungsanalyse) in Verbindung zu bringen. Auf Basis von Dokumenten-Analysen und den durchgeführten Gesprächen führte uns dies auf die Spur, daß die innerbetrieblichen Strukturen und Akteursbeziehungen bei DiTEC tieferegehende *historische Wurzeln* haben, die u.E. auch bei weiteren Untersuchungen mitreflektiert werden müssen:

Wir gehen davon aus, daß sich die – für uns im Untersuchungszeitraum erst in Umrissen erkennbare – betriebliche Sozialordnung<sup>54</sup> bei DiTEC nicht erst mit der Gründung des neuen Unternehmens entfaltet hat. Vielmehr wirken in ihr Fragmente früherer individueller und kollektiver arbeitsbezogener Erfahrungen handlungsrelevant fort, und die Beschäftigten von DiTEC sind ihre Transpor-

---

54 Wir differenzieren hier nicht zwischen Begriffen wie Sozialverfassung, betriebliche Sozialordnung, soziale Betriebsordnung, betriebliches Sozialgefüge oder einfach nur Arbeitswelt usw. (Kotthoff 1994; Hildebrandt, Seltz 1989; Bergmann 1991; Trautwein-Kalms 1995). Der wesentliche, ihnen gemeinsame Ansatz ist der Versuch, funktionale, strukturelle und informelle Einflüsse auf die betriebliche Wirklichkeit nachzuvollziehen, freilich mit unterschiedlicher Gewichtung der einzelnen Elemente.



teure. Sie sind individuell und als verschiedene betriebliche Gruppen Träger vorangegangener Erfahrungen, die sich auf ihre

- individuelle Biographie,
- kollektive Arbeitswelt und konkrete Berufssituation und
- außerbetriebliche Lebenswelt

beziehen und mit der neuen Realität bei DiTEC verweben. Die zurückliegenden individuellen und kollektiven Arbeiterfahrungen als Beschäftigte von Digital bzw. Kienzle beeinflussen auch ihre Wahrnehmung der aktuellen Arbeitssituation in der MAG und wirken damit auch mittelbar auf die Unternehmenssituation ein. Die in unseren Gesprächen vielfach zu spürende oder geäußerte Unsicherheit, ob die Motivation der MAG-Belegschaft zum ökonomischen Überleben ausreiche, verweist auf diesen Zusammenhang. Die offenbar spannungsgeladene Konstellation, die sicher auch vor dem Hintergrund gesehen werden muß, daß der Übergang zu DiTEC ja in den meisten Fällen nicht vorbehaltlos freiwillig erfolgte, drängt dazu, den Ursachen der uns berichteten „mangelnden Identifikation“ von Teilen der DiTEC-Belegschaft mit ihrer neuen Arbeitssituation nachzugehen. Ansatzweise soll dies in den drei nächsten Abschnitten geschehen und mit Hinweisen aus unserer vorliegende Empirie illustriert werden.

## **2. Individuelle Biographie und Orientierungen: Dominanz der Krisenerfahrung**

Die individuellen Orientierungen zur Erwerbsarbeit entwickeln sich im Verlauf der persönlichen Biographie. Sie gewinnen zunächst Konturen über familien-spezifische Vermittlungen und schulische Sozialisation, werden in der ersten Arbeitstätigkeit und weiteren sozialen Kontakten bestätigt oder modifiziert und verfestigten sich schließlich, aber nicht unabänderlich. Krisenerfahrungen (z.B. Arbeitslosigkeit), lebenszyklische Veränderungen, Berufswechsel und dergleichen können ebenso arbeitsbezogene Einstellungen und die Bedeutung von Arbeit im eigenen Leben beeinflussen wie die allgemeine Arbeitsmarktlage (Schumann u.a. 1982; Kohli 1981; Quintanilla, Wilpert 1985).

Die jetzt bei DiTEC Beschäftigten haben den Aufbau und die Sicherung ihrer beruflich-sozialen Existenz – von Verbesserungen und Aufstieg bis zur Entqualifizierung ihrer Tätigkeit, persönliche Diskriminierung oder auch Gefährdung

des Arbeitsplatzes und schließlich doch seine (vorläufige) Sicherung – individuell unterschiedlich erfahren. Vorrangig im Bewußtsein verankert und erlebt wurden für die soziale Lebensbiographie aber – sofern es ehemalige ältere „Kienzleaner“ wie etwa in Villingen betraf – die krisenhaften Ereignisse; mit dieser Dominanz sind sie dort anscheinend zugleich zum kollektiven Erfahrungswissen der Belegschaft geworden.

Ein Einblick in die *Firmengeschichte von Kienzle* – vom traditionsreichen Familienunternehmen zur ungeliebten Schwester – und in den „Leidensweg der Kienzle-Belegschaft“ – so die mehrfache, auch öffentliche Formulierung eines Interviewpartners – kann das verdeutlichen, ohne daß mit dieser Schilderung Singularität eines Firmenschicksals beansprucht würde:

Ein Sohn des Uhrenfabrikanten Kienzle legte zu Beginn dieses Jahrhunderts den Grundstein für eine Firma, die sich im Kern auch mit der Herstellung feinmechanischer Produkte befaßte. Diese „Kienzle Apparate GmbH“ begann nach dem Ersten Weltkrieg als weltweiter Produzent von Taxametern ihre Karriere und entwickelte sich im Laufe der Zeit zu einem der wichtigsten Unternehmen in Villingen, das vor dem Zweiten Weltkrieg zum Rüstungsbetrieb und in den 50er Jahren zu einem der größten Hersteller mechanischer Büromaschinen wurde und dann in den 60er und 70er Jahren vor allem mit Buchungsmaschinen seinen großen Aufschwung hatte. Es entwickelte sich ein eigener Bereich „Datentechnik“, der zusammen mit dem anderen Unternehmensteil „Apparatebau“ (mit Schwerpunkt auf feinmechanischen Meßgeräten) ein insgesamt sehr erfolgreiches Unternehmen war. Kienzle konnte auf dem Markt in beiden Bereichen mindestens für einige Jahre marktbeherrschende Positionen einnehmen und große Erfolge bei Neuentwicklungen (Magnetknoten-Computer) erzielen. Bis in die 70er Jahre hinein war Kienzle eine international operierende Firma (Südamerika, Asien, Europa, vor allem Frankreich und England). Weltweit gab es ca. 10.000 Stellen, davon etwa 6.000 in der BRD mit vielen Niederlassungen.

Wie so viele andere Unternehmen hat aber auch Kienzle den Übergang zur digitalen Technik und zum Kleincomputer „verschlafen“ und dann zu spät und zu ehrgeizig versucht, eigene Entwicklungen auf die Beine zu stellen. (Zur Erinnerung: In der Region Villingen-Schwenningen – eine der Paraderegionen in Baden-Württemberg mit hohem Industriebesatz – spielte sich in den 70er Jahren eine der ersten großen Branchenkrisen in der Bundesrepublik ab, die sog. Uhrenkrise, bei der mehrere große Firmen (u.a. Kienzle-Uhren; Mauthe u.a.) völlig verschwanden.) Gegen Ende der 70er Jahre, so berichteten langjährige Kienzle-Mitarbeiter, war schon das „große Zittern“: Die Feiern zum 50jährigen Be-

triebsjubiläum wurden auf das nächste Jahr verlegt; man wußte nicht, ob das Weihnachtsgeld noch gezahlt werden konnte. Es zeichnete sich ab, daß die Kienzle GmbH als Familienunternehmen so nicht mehr existieren konnte. Das Unternehmen war – so die Aussagen – durch Managementfehler, Entwicklungsflops (ABC-Computer) und nachlässige Personalentwicklungspolitik (keine vorausschauende Qualifizierung) in eine finanzielle und produktions-technische Krise geraten, die die Kienzleaner erstmalig tief verunsicherte, zumal ein zunehmender Wechsel in den obersten Führungspositionen zu verzeichnen war.

Vor dem Hintergrund der Unternehmenskrise und der permanenten Unsicherheit über die Zukunft wurde die Übernahme durch *Mannesmann* (1982 zunächst als Beteiligung von 49 %, 1983 insgesamt) von der Belegschaft zunächst eher mit Erleichterung wahrgenommen: „Es hätte den Gerüchten nach auch schlimmer kommen können, wenn z.B. zentrale Produktionsbereiche, also etwa die Fahrtenschreiber, stillgelegt worden wären.“ Mit dem Einstieg von Mannesmann kam es 1983 jedoch zum ersten Mal zum Personalabbau bei Kienzle und in der Folge zu konflikthafter Interessenvertretung, wie ein damaliger Betriebsrat berichtete.<sup>55</sup> Im Zuge der Sanierung wurden ca. 1.000 Stellen abgebaut.

Mit Mannesmann begann für die Belegschaft des Computerbereichs eine sehr wechselhafte Geschichte, die sich nicht zuletzt im noch schnelleren Durchlauf der Führungskräfte manifestierte: „Die Geschäftsführer wechselten schneller als die Auszubildenden, die Richtung der Reorganisation (Dezentralisierung, Zentralisierung, Profitcenter, Divisionalisierung etc.) änderte sich ständig, Maßnahmen wurden umgesetzt und dann wieder revidiert.“ Das zunächst positive Klima (schwarze Zahlen, transparentere Informationen, effizientere Arbeits- und Organisationsstrukturen, Entwicklung einer eigenen Horizontal-Software (KARAT) und spezifischer Branchen-Software) war nicht von Dauer. Spätestens Mitte der 80er Jahre zeichnete sich ab, daß der Computerbereich bei Kienzle-Mannesmann in Villingen gefährdet war (Personaleinstellungstop, Einstellung von Hardware-Produktion).

Versuche des Gegensteuerns gab es auf der Arbeitnehmerseite, sie drangen aber nicht durch. Beispielsweise wurde seitens der Verwaltungsstelle eine Initiative von Betriebsräten und betrieblichen Experten unterstützt, die Schwachstellen

---

55 Erstmals wurde auch eine Einigungsstelle angerufen und wurden Interessenausgleichsverhandlungen geführt; das Ergebnis wurde dann jedoch auch in „freien Verhandlungen“ erzielt.

von Vertrieb, Service, Entwicklung, Produktion analysieren und gemeinsam Alternativen erarbeiten wollte. Da hierfür aber die notwendige Unterstützung des damaligen Betriebsratsvorsitzenden fehlte, verlief dieser Ansatz im Sande.

Der Verkauf des kriselnden Computerbereichs mit seinen insgesamt ca. 3.000 Beschäftigten in Deutschland (davon etwa 1.300 allein in Villingen) an *Digital* (1991) kam für die Belegschaft überraschend, war im Vorfeld doch immer von einem Verkauf an die Japaner (Fujitsu) die Rede gewesen. Auch bei diesem Betriebsübergang setzte ein Teil der Belegschaft seine Hoffnung insbesondere auf die Möglichkeiten, nun selbst auf modernstes Hardware-Potential zurückgreifen zu können und also auch bessere Arbeits- und Entwicklungsmöglichkeiten zu erhalten, während andere die Veränderungen und weiteren Personalabbau als Folge fürchteten. Offenbar behielten die Skeptiker recht: Weder erhielten die Kienzleaner das moderne Equipment, noch kam es zu bedeutenden Synergieeffekten, sieht man von der teilweisen Integration des Service ab. Aus den bekannten Gründen hatte die Mutter Digital das Interesse an der Kienzle-Tochter verloren (s. Kapitel I).

Übrig blieb bei vielen Beschäftigten Enttäuschung, bei den Interessenvertretern auch Verbitterung, da sie sich nicht nur vom Management, sondern auch – diese Einschätzung herrschte offenbar bei der Mehrheit des Betriebsrates in Villingen vor – von der Betriebsratsseite von Digital an den Rand gedrängt fühlten: Kienzle und Digital waren und blieben ungleiche Schwestern, und auch im Selbstverständnis der Kienzle-Belegschaft (gemeint ist hier vor allem der Standort Villingen) war Kienzle die benachteiligte und kleine Verwandte, das „Aschenputtel“ eben (Der BR informiert, 32/1993, S. 14 ff.). Vielen sei schon damals klar gewesen – so Gesprächspartner sowohl in Villingen als auch an anderen Standorten von DiTEC –, daß Kienzle „platt gemacht“ werden sollte, dies wohl auch als ihre Erklärung, daß die Probleme bei Digital-Kienzle nicht mit allen gemeinsamen Kräften angegangen wurden: Sterbenden ist nicht mehr zu helfen.

Als dann im September 1993 der Beschluß von Digital bekannt wurde, die Belegschaft im Zuge neuer Umstrukturierungen („Holding-Modell“) bundesweit auf rund 1.300 zu halbieren und dabei 400 bis 500 Arbeitsplätze allein am Standort Villingen abzubauen, gab es noch einmal organisierten Widerstand.<sup>56</sup>

---

56 250 Villingener demonstrierten in München, diskutiert wurden Möglichkeiten einer „Standortbesetzung“, es wurden Kontakte über Politiker zu anderen Unternehmen geknüpft, alternative Produktionsmöglichkeiten in Villingen überlegt (PC-

Es war also nicht so, daß die Belegschaft statisch in Resignation verharnte. Und es konnte zumindest ein Teilerfolg verbucht werden: Von den bundesweit abzubauenen Stellen wurden „nur“ 743 abgebaut; in Villingen gingen 300 statt der geplanten 400 bis 500 Arbeitsplätze verloren. Insgesamt aber – so Belegschaftsvertreter in Villingen – trauten viele Kienzleaner einer kollektiven Lösung nicht oder wollten sie nicht (mehr), da sie inzwischen eine andere individuelle Lebensplanung verfolgten. Es wurde geschätzt, daß bis zu 40 % der Belegschaft den Betrieb mit Abfindung/Sozialplan verlassen wollten (vgl. weitere Ausführungen dazu in Kapitel II).

Der kurze Abriß der Firmen- und Belegschaftsgeschichte, wie wir ihn aus den Interviews und betrieblichen Materialien rekonstruieren konnten, läßt einige Rückschlüsse über die Wirkungen der Betriebsübergänge auf die einzelnen Belegschaftsmitglieder zu. Wie uns geschildert wurde, handelte es sich dabei ja nicht um mehrere singuläre Ereignisse, sondern um einen lange andauernden Verunsicherungsprozeß, der in jeder Krise zu überdurchschnittlichen Absetzbewegungen von Belegschaftsmitgliedern (auch aus eigener Initiative) geführt hat. Bei den Verbleibenden, die trotz Unzufriedenheit keine Alternativen hatten, wirkte sich dies vermutlich negativ auf Einstellung und Verhalten in der Arbeit aus, wenn es den Führungskräften nicht gelang, Aufbruchstimmung zu vermitteln und reale Verbesserungen zu erzielen. Und das war bei einer so traditionsreichen Belegschaftsstruktur, die mehrfach „von oben“ auseinandergerissen wurde, nicht einfach.

Die *Firmenbindung* der Belegschaft in Villingen war traditionell sehr hoch: Bei Kienzle arbeiteten – ähnlich wie im Ruhrgebiet in der Eisen- und Stahlindustrie – mehrere Generationen einer Familie; die Firma war der größte Arbeitgeber in Südbaden, entsprechend gering die Zahl der Alternativen für einen anderen Arbeitsplatz.

Das *Durchschnittsalter* lag bis zum Einstieg von Digital bei über 40 Jahren, die *Fluktuation* war offenbar relativ gering (1983 waren z.B. 400 Beschäftigte zum 25jährigen Dienstjubiläum vom Betriebsrat begrüßt worden, das waren über 10

---

Recycling), die Möglichkeiten von Struktur-Kurzarbeit angedacht; in einem Fall reduzierten drei Beschäftigte ihre Arbeitszeit, um den Arbeitsplatz eines vierten Kollegen zu erhalten. In Villingen selbst fanden mehrmals Arbeitsniederlegungen statt („600 Leute im Hof“), weil den Beschäftigten allmählich klar war: „Es geht um die eigene Existenz.“ Medienöffentlichkeit wurde hergestellt, die politische Prominenz eingeladen. Eine Betriebsversammlung im Dezember 1993 wurde auf dem Villingener Marktplatz mit 4.000 Menschen fortgesetzt („Eine Region in Not“).

% der Belegschaft). Die Belegschaft war lange durch eine traditionelle Facharbeiterstruktur geprägt; erst ab Mitte der 70er Jahre stieg der Angestelltenanteil stark an und hatte bis Ende der 70er Jahre die Hälfte der Beschäftigten erreicht. Ein großer Teil der Kienzle-Belegschaft, auch im Computerbereich, bestand demzufolge aus (teilweise hochqualifizierten bzw. -spezialisierten) *Technikern*, die sich mit ihrem spezifischen Produkt identifizierten; für sie war – anders als bei jungen, flexiblen „job hoppern“ aus dem akademischen Bereich, die in anderen jungen Computer-Unternehmen mehrheitlich angestellt waren – eine Veränderung der Arbeit objektiv und subjektiv mit Dequalifizierung gleichbedeutend. Verständlich, daß die Umstrukturierungen häufig als persönliche Gefährdung empfunden wurden (und es ja auch waren) und Frustration oder Abwehrhaltung erzeugten.

Für die *Beschäftigten bei Digital* hingegen, die seit Beginn der 90er Jahre ja nun auch ständig mit Umstrukturierungen und Personalabbau befaßt waren, galten neben anderen objektiven (ökonomischen) und interessenpolitischen Bedingungen insgesamt auch andere individuelle Voraussetzungen. Da die Entwicklung von Digital bzw. seiner Belegschaft schon mehrfach beschrieben worden ist und hier als bekannt vorausgesetzt werden kann (vgl. Kapitel II und die dort angegebenen Materialien), reicht an dieser Stelle der Hinweis auf die unterschiedlichen Belegschaftsstrukturen (über 50 % Akademiker, in manchen Bereichen bis 100 %), auf das niedrigere Durchschnittsalter (zunächst Anfang, später Mitte 30) und auf die höhere individuelle Fluktuation (die inzwischen auch sinkende Tendenz hat).

Wir vermuten – sehr vorsichtig, weil uns die notwendigen Personalstrukturdaten, die diese Aussage absichern könnten, nicht vorliegen –, daß in der neuen DiTEC-Beschäftigungsstruktur (mehr als die Hälfte waren früher bei Kienzle bzw. Digital-Kienzle gewesen) sich diese weiter zurückliegenden Erfahrungen der Unternehmenskrisen und ihre biographische Verarbeitung in ihrer „unternehmensstypischen“ Weise niederschlagen: Es könnte sein, daß sich eine eher vorsichtige und bedächtige Herangehensweise der ehemaligen Kienzleaner, sofern sie aus dem Villinger Umfeld kommen, stärker in der DiTEC-Situation nach der Neugründung niederschlägt als die Flexibilität der uns als „typisch“ geschilderten Digitaler („no fun without risk“) – was nicht ausschließt, daß daraus künftig positive Synergieeffekte entstehen.

Richtet man den Blick auf die Krisenerfahrungen der *jüngsten* Vergangenheit, auf die individuell erfahrenen Probleme, die im unmittelbaren Zusammenhang

mit der Entstehung von DiTEC stehen, scheinen uns vor allem zwei „Schlüssel-erlebnisse“ zentral zu sein:

Zum einen sind es die Auseinandersetzungen um eine *individuelle oder kollektive* Lösung der Arbeitsplatzfrage, die mit der zugespitzten Gegenüberstellung „Arbeitsplätze statt Sozialplan“ und „Sozialplan statt Arbeitsplatz“ charakterisiert ist. Letzteres war die Haltung von (überwiegend von Kienzle-Villingen kommenden) Teilen der Belegschaft, die auf Basis der großzügigen Sozialplanregelung mit hohen Abfindungen freiwillig ausschieden oder ausscheiden wollten,<sup>57</sup> was zu heftigen Auseinandersetzungen in der Belegschaft und auf verschiedenen interessenpolitischen Ebenen und zu emotionalen Verletzungen führte, die zumindest bis zum Ende unserer empirischen Untersuchung angedauert haben.

Der Hinweis auf den materiellen Kern der Auseinandersetzungen scheint uns besonders wichtig, um Erklärungsversuche zum Unterschied von individuellem Verhalten und Gruppenverhalten von Belegschaftsmitgliedern nicht auf einer unzureichenden, moralisierenden Mentalitätsebene stehen zu lassen. Um darüber hinausgehen zu können, muß der Zusammenhang zwischen individuellem Verhalten und objektiven Faktoren – hier also auch die zuvor kurz charakterisierte Belegschaftsstruktur – einbezogen werden, der im weiteren Forschungsverlauf stärker reflektiert werden sollte, nun aber nur als Hinweis auf unterschiedliche Pole von Erwartungen angesprochen werden kann:

Wer sich aufgrund bisheriger Krisenerfahrungen, Alter und Spezialqualifikation ausrechnet, daß er weder jetzt noch nach dem erwarteten Scheitern des Unternehmens Chancen auf dem Arbeitsmarkt hat, sieht mit der hohen Abfindung seine individuelle Lebensplanung noch am ehesten gerettet. Umgekehrt das Kalkül jüngerer Beschäftigter mit Schlüsselqualifikationen, die im Vertrauen auf sich selbst oder auf ein Arbeitsteam, aber nicht auf die anderen (und also auch nicht auf Management und Belegschaft eines neuen alten Unternehmens), mit der Abfindung – jetzt oder nie – den „Softwerker-Traum“ von der Selbständigkeit realisieren wollten.

---

57 Der mehrfache Hinweis unserer Münchner Interviewpartner, daß diese Vorstellungen ab Mitte 1994 wegen der drohenden Zahlungsunfähigkeit der deutschen Niederlassung des DEC-Konzerns absolut illusionär gewesen seien (vgl. auch Kapitel II), ändert nichts an dem subjektiven Eindruck der verpaßten Chancen, den offensichtlich viele Villingen Belegschaftsmitglieder mit in die Ausgründungsphase von DITEC hineintrugen und dort nicht unbedingt zu einer gesteigerten Motivation beitrugen.

Des weiteren scheint uns für die Einstellung zur neuen Arbeitssituation prägend zu sein, in welcher Art und Weise der oder die einzelne Beschäftigte mit der ihn/sie persönlich betreffenden Arbeitsplatzveränderung konfrontiert worden ist (*Selektionsverfahren*). Besonders „Transparenzfanatiker“ wie qualifizierte Angestellte (der Ausdruck geht auf H. Kern zurück, der damit „Arbeitnehmer neuen Typs“ charakterisiert hat), aber nicht nur sie, wollen die Kriterien durchblicken, die zu sie betreffenden Entscheidungen führen, und offen und rechtzeitig informiert werden, um auch Einfluß auf ihr Schicksal nehmen zu können. Die weitgehend fremdbestimmte Entscheidung, zu den Verlierern bzw. Gewinnern in der Belegschaft zu gehören, hat für die Betroffenen nicht nur materielle und soziale Auswirkungen, sondern betrifft auch ihre Identität. Wenn in diesem Prozeß die persönliche Würde verletzt und der eigene Beitrag für das Unternehmen nicht gewürdigt wird – ein Terrain, auf dem hochqualifizierte Beschäftigte besonders sensibel sind (Kotthoff 1996) –, können auch bei den „Survivors“ veränderte Arbeitseinstellungen die Folge sein.<sup>58</sup>

Nach den uns vorliegenden Auskünften ist die Personalsektion für DiTEC formal korrekt gelaufen, was aber nur die eine Seite der Wirklichkeit beleuchtet. Für die andere Seite – ob und in welchem Ausmaß Digital die Gelegenheit genutzt hat, sich der Nicht-Leistungsträger zu entledigen – gibt es aus den von uns geführten Gesprächen doch eine Reihe von Hinweisen. Ein Teil der DiTEC-Beschäftigten jedenfalls scheint sich stigmatisiert zu fühlen und nicht dem Bild einer Belegschaft zu entsprechen, die auf ihre fachlichen und gesellschaftspolitischen Leistungen stolz ist. Selbst wenn real derartige Diskriminierungen nicht nachweisbar sind, wirken sie doch im Bewußtsein als solche und können sich auf das Arbeitsverhalten auswirken, wenn dem nicht eindeutig entgegengewirkt wird: Es ist dem Durchschnittsbewußtsein ja durchaus einsichtig, daß unternehmerische Personalentscheidungen, darauf zielen, in erster Linie „Leistungsträger“ zu halten, womit umgekehrt alle diejenigen, die gehen können oder sollen, indirekt nicht zu diesem „Kreis der Besten“ gerechnet werden.

Nach Auswertung der durchgeführten Empirie vermuten wir verstärkt, daß sowohl die Auswirkungen der verschiedenen vorangegangenen Unternehmenskrisen als auch die Ausgründung zu DiTEC und die dabei verwendeten Verfahrensweisen bei einem Teil der DiTEC-Beschäftigten – und dies nicht nur in Villingen – individuelle und damit auch in der Mikro- und Unternehmenspo-

---

58 Hierzu liegen vor allem US-amerikanische Untersuchungen vor (vgl. u.a. FAZ/-13.12.1995).



litik nachwirkende, nach unserem Eindruck bisher eher resignative Spuren hinterlassen haben. Dieser Vermutung hätte jedoch in weiteren Gesprächen mit Betroffenen genauer nachgegangen werden müssen.

### **3. Arbeitswelt und konkrete Berufssituation: Unternehmenskultur als gewachsene Identität**

Die Arbeitswelt besteht – ohne dies weiter auszuführen – aus verschiedenen Dimensionen, und zwar aus:

- den harten Fakten betrieblicher Herrschaft und Strukturen (Unternehmensorganisation und Hierarchie, Personalstruktur, Arbeitsorganisation und -aufgaben usw.) und festgeschriebenen Regelungen und Rechtsansprüchen der Arbeitnehmer einerseits sowie
- den historisch gewachsenen informellen Beziehungen, „betrieblichen Übungen“, Übereinkommen, Aushandlungsprozessen, verschiedenen Ebenen der Interessenauseinandersetzung und -wahrnehmung andererseits; dazu kann auch das Bewußtsein einer Unternehmenskultur im Sinne eines gemeinsamen (auch konfliktorischen) Identitätsbewußtseins gehören.

Es soll deutlich gesagt werden, daß wir gegen den Begriff „Unternehmenskultur“<sup>59</sup> wegen seiner oft unkritisch-inflationären Verwendung Vorbehalte haben. Wenn wir in diesem Untersuchungsteil dennoch den Kultur-Begriff verwenden, geschieht dies, weil es sich um einen Topos in der Digital/Kienzle-Diskussion handelt, den wir in den Interviews vorgefunden haben und der uns in mehrfacher Hinsicht für die DiTEC-Situation und ihre Wahrnehmung durch die Beschäftigten als Teil der sozialen Beziehungen bedeutsam zu sein scheint.

DiTEC hat es in seiner jetzigen Zusammensetzung mindestens mit zwei unterschiedlichen betrieblichen Traditionen zu tun, die nach den vorliegenden Informationen zwei unterschiedlichen Unternehmenstypen entsprechen:

---

59 Wir grenzen uns hier gegen die „eingepflanzte“ Unternehmenskultur ab, mit der im Unterschied zur auch arbeitnehmerseitig geprägten Sozialordnung die unternehmensseitig initiierten und planvoll eingesetzten Instrumente und Techniken gemeint sind, die jene Lücken der Betriebsordnung schließen sollen, die „der strukturellen und technisch rationalen Steuerung nicht zugänglich sind“ (Berger 1993, S. 15). (Auch der Begriff „Engineering culture“ (Kunda 1992) verweist treffend auf das Wesen solcher Bemühungen.)

Ein großer Teil der Beschäftigten war in den noch industriell geprägten Hierarchie- und Regelungsstrukturen eines deutschen Großbetriebes der Metallindustrie mit all seinen sozialen Verlässlichkeiten, Rigiditäten, aber auch Anpassungsproblemen an aktuelle und wirtschaftliche Erfordernisse eingebunden gewesen. Es gab geregelte industrielle Beziehungen durch Betriebsverfassungsgesetz und Tarifvertrag, die auch die betriebliche Sozialordnung durchdrungen und sich mit den informellen Traditionen gemischt haben.

Ein anderer Teil fühlte sich eher in einer Arbeitswelt zu Hause, in der möglichst wenig reguliert und möglichst viel mit hoher Arbeitsidentifikation geleistet werden sollte. Die kollektive Interessenvertretung (Betriebsrat, vor allem aber Gewerkschaft) konnte ihre Arbeit nicht über ein gemeinsames Traditionsverständnis legitimieren, sondern mußte ihre Daseinsberechtigung erst unter Beweis stellen und wurde auch hinsichtlich persönlicher Überzeugungskraft aktiv gefordert.<sup>60</sup>

Bei DiTEC nun handelt es sich um ein paradoxes Phänomen: Zentral scheint dort ein Bewußtsein von Unternehmenskultur offenbar vor allem als äußerst *lebendige historische Kategorie* zu sein, während sich eine gemeinsame DiTEC-Identität zum Zeitpunkt unserer Untersuchung noch nicht abzeichnete. Die vergangenen Unternehmenskulturen zweier so nicht mehr existierender Betriebe erweisen sich somit (bisher noch) stärker als eine gemeinsame Mitarbeitergesellschaftskultur, die zu entwickeln objektiv näher läge, weil sie sich auf ein real existierendes Unternehmen beziehen kann.

In Kürze: Das junge Unternehmen setzt sich aus Beschäftigten vor allem aus zwei Organisationen zusammen, die beide ausgeprägte und bis in die Interessenvertretung hinein auch gegensätzliche Unternehmenskulturen hatten.

*Kienzle* hat seinen Ursprung in einem Familienbetrieb mit zunächst dafür typischen paternalistischen Führungsprinzipien und später bürokratisch-hierarchischen Strukturen, zusammengebunden auch durch ein starkes Traditionsbewußtsein der Belegschaft und eingespielte industrielle Beziehungen mit sozialpartnerschaftlich-interessenbewußtem Charakter, die auch bei der Übernahme durch ein anderes Unternehmen (Mannesmann) weitgehend erhalten blieben, was sich auch in der personellen Kontinuität der Betriebsratsarbeit

---

60 Vgl. Kapitel II und insgesamt zu unterschiedlichen Unternehmenstypen Trautwein-Kalms 1995, S. 105 ff.

niederschlug und was – so der Tenor bei Interviews im Schwarzwald – mit den „schwäbischen“ Tugenden („ehrlicher Makler“, Sparsamkeit, Verlässlichkeit und Genauigkeit) harmonisiert haben mag.

Mitbedingt durch seine eher traditionelle Belegschaftsstruktur mit hohem Arbeiteranteil war der gewerkschaftliche Organisationsgrad bei Kienzle in Villingen immer relativ hoch.<sup>61</sup> Entsprechend waren Tarifbindung (Tarifvertrag Südbaden, dessen Regelungen – etwa die 35-Stunden-Woche – nach dem Streik 1993 dann auch von Digital bundesweit anerkannt wurden) ebenso wie die aktive Teilnahme an Tarifrunden (etwa Warnstreiks) selbstverständlich. Durch den dann folgenden Personalabbau vor allem im gewerblichen Bereich, was den Angestelltenanteil erhöhte, hat sich der Organisationsgrad seit den 80er Jahren verschlechtert, obwohl die örtliche IG Metall als eine der ersten Verwaltungsstellen einen Ingenieur-Arbeitskreis einrichtete, mit dem vor allem die Hochschul- und Fachhochschulabsolventen angesprochen werden sollten. Offenbar – aber das ist eine eher indirekte Schlußfolgerung aus den Interviews – war die betriebliche Interessenvertretungsarbeit immer stark mit der Persönlichkeit des Vorsitzenden verbunden;<sup>62</sup> der existierende Vertrauenskörper hat allmählich seine Funktionen verloren.

Anders sah es bei *Digital* aus, dessen erste deutsche Niederlassung in den 60er Jahren gegründet wurde und die von Beginn an einen „modernen amerikanischen Führungsstil“ pflegte. Digital führte flache Hierarchien und das Prinzip größtmöglicher Eigenverantwortlichkeit ein, strebte zugleich die intensive Identifikation seiner meist jungen und nicht langjährig bleibenden Mitarbeiter mit dem Unternehmen für die Zeit der Betriebsangehörigkeit an und blieb auf Distanz zu den formellen und erst recht zu den informellen Spielregeln des „deutschen Modells“ von Interessenvertretung, während sich andererseits Betriebsratsarbeit und gewerkschaftliche Interessenvertretung als selbstbewußte und kämpferische Gegenmacht entwickelten und der gewerkschaftliche Organisationsgrad hochschnellte (vgl. hierzu die diversen Veröffentlichungen und unsere Ausführungen in Kapitel II).

---

61 So betrug er Ende der 70er Jahre insgesamt ca. 70 %, im Bereich der Datentechnik 40 %, im technisch-wissenschaftlichen Bereich 7-10 %. 78 % der Arbeiter und 35 % der Angestellten waren in der IG Metall organisiert; die DAG war vor allem in den Außenstellen relativ stark.

62 Zur Bedeutung und Charakterisierung von Betriebsratsvorsitzenden vgl. auch die verschiedenen Untersuchungen von Kotthoff.

Wir glauben aufgrund der Aussagen in unseren Interviews und weiterer Empirie in anderen Arbeitszusammenhängen, daß die Belegschaft von DiTEC noch stark von den unterschiedlichen Erfahrungen der vorgängigen betrieblichen Sozialordnungen und besonders von dem Bewußtsein „zweier gegensätzlicher Kulturen“ bis in Management und Betriebsrat geprägt ist, die Wahrnehmung der DiTEC-Realität in vielen Fragen also durch sie gefiltert wird. Insbesondere scheinen Faktoren wie Hierarchie und Führungsverhalten, aber auch die Arbeit der Betriebsräte und ihre Informationspolitik Abgrenzungshilfen gegen die andere betriebliche Herkunft bzw. Identifikationsmöglichkeiten mit der eigenen betrieblichen Herkunft zu bieten. Daraus könnte man schließen, daß die MAG insgesamt als qualitativ andere Organisation dagegen in der Wahrnehmung der Beschäftigten bisher kaum ein Profil entwickelt hat, wofür sich ein neues persönliches Engagement lohnte. Es soll an dieser Stelle jedoch betont werden, daß wir einer solch schnellen Interpretation, die sich aus den durchgeführten Interviews ableiten läßt, auch mißtrauen, da auf dieser empirischen Basis noch nicht einschätzbar ist, ob und wie wirksam die Dominanz der unternehmenskulturellen Unterschiede auch auf der operativen Ebene, also bei der Zusammenarbeit der Beschäftigten, besteht. Um diese Frage zu klären, hätte es weiterer, ursprünglich eingeplanter Gespräche bedurft, in die auch Außenstellen von DiTEC und weniger in die Ausgründung involvierte Experten und Beschäftigte hätten einbezogen werden müssen.

#### **4. Außerbetriebliche Lebenswelt: Dominanz der Region**

Viele Facetten der außerbetrieblichen Lebenswelt können bedeutsame Rückwirkungen auf die Arbeitssituation haben und prägen die Einstellungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zur Arbeit mit.

Wenn wir diese allgemeine Aussage im weiteren Verlauf der Argumentation vor allem auf die Beziehung zur Region anwenden, folgen wir im wesentlichen Befunden vorliegender sozialwissenschaftlicher Analysen, wonach „Selbst- und Interessenbewußtsein der Belegschaft, ihre Zivilcourage im Umgang mit der Herrschaft, ihre Sozialisation bzw. Nichtsozialisation durch eine gewerkschaftliche Kultur“ aus der regionalen Industriegeschichte rühren und „die herrschaftsförmige Ausprägung der Sozialordnung“ (Kotthoff, Reindl 1990, S. 14) mitbestimmen, sowie auch der soziale Wandel im Zusammenhang von Regio-

alentwicklung und Sozialstruktur gesehen werden muß.<sup>63</sup> Obwohl diese Bezüge in der Untersuchung nicht Gegenstand waren und nicht systematisch berücksichtigt werden, hat sich ein solcher Zusammenhang zwischen betrieblicher und außerbetrieblicher Lebenswelt gleichsam schon in den ersten Interviews, die wir zur Ausgründung von DiTEC führten, aufgedrängt. Er spielte vor allem eine Rolle, wenn die unterschiedlichen Vorgehensweisen und Reaktionen in den verschiedenen Betrieben von Digital bzw. Digital-Kienzle zur Sprache kamen, mit denen auf die erneute Unternehmenskrise reagiert wurde, die schließlich zur Gründung von DiTEC führte.

Es geht hierbei vor allem um die materielle konkrete Einbindung der Beschäftigten in regionale Lebenszusammenhänge, Nachbarschaftsbeziehungen und verwandtschaftliche Bindungen, aber auch um bestimmte Verhaltens- und Einstellungstraditionen, die einen typischen regionalen Charakter zu haben scheinen. Wir können diese regionalen Besonderheiten und ihre Wechselwirkungen auf die betriebliche Situation nicht völlig ausgeblendet lassen, da sie im Falle DiTEC insbesondere ein Erklärungsmoment für die komplizierte Befindlichkeit der Belegschaft und die typischen „zwei Unternehmenskulturen“ sein können.

So wird beispielsweise in der Eigen- und Fremdeinschätzung bei Interviews immer wieder auf die Einbindung der Villingener DiTEC-Belegschaft in örtliche familiäre Strukturen und ihre reale berufliche und materielle Abhängigkeit vom Standort (Wirtschaftsstruktur, Arbeitsmarkt, Wohnungseigentum, Vereinseinsbindungen usw.) verwiesen. „Der Villingener“ wird als bodenständig, verlässlich und sparsam charakterisiert. Demgegenüber scheint das großstädtische Milieu, in dem viele (ehemalige) „Digitaler“ zu Hause sind, eher der früheren typischen Digital-Kultur mit ihren hohen Ansprüchen an persönliche Ungebundenheit, Individualismus und Risiko-Offenheit zu entsprechen. Demzufolge werden mit dem typischen Digitaler Begriffe wie „selbstbewußt“, „wenig autoritätsfixiert“ und „großzügig“ in Interviews verbunden.

Solche Einschätzungen mögen durch die Belegschaftsstrukturen gestützt scheinen, wirken jedenfalls zunächst einleuchtend, zumal die Hauptbühnen für die Geschichte von Kienzle, Digital und DiTEC nun einmal in Regionen aufgebaut sind, wie sie wirtschaftlich, sozial und kulturell kaum unterschiedlicher sein können. Da die gegenseitigen Einschätzungen jedoch um so kritischer werden,

---

63 Während Kotthoff und Reindl (1990) den Zusammenhang zwischen Betrieb und regionaler Lebenswelt untersuchen, gehen neuere Untersuchungen zum sozialen Wandel stärker dem Zusammenhang von Regionalentwicklung und Sozialstrukturen nach (vgl. vor allem Vester u.a 1993).

je mehr handfeste Interessenkonflikte um Arbeitsplätze u.ä.m. eine Rolle spielen, ist Skepsis gegenüber solchen personalisierenden Charakterisierungen geboten, die auch wegen ihrer Griffigkeit und Anschaulichkeit relativ schnell Furore gemacht haben können.

Wir vermuten trotz der Gefahr, Klischees zu folgen, daß die hier knapp angedeuteten Zusammenhänge zwischen regionaler Lebenswelt und Arbeitswelt nicht nur in den Köpfen der Belegschaft in den beiden zentralen Orten (der Großstadt München und dem Schwarzwälder Ort Villingen), sondern auch real einen Faktor darstellen, der sich in den sozialen Beziehungen in der MAG niederschlägt. Zwischen diesen hier geschilderten polarisierten Wahrnehmungen wirken die Belegschaftsstrukturen und -traditionen in den Niederlassungen in den anderen Bundesländern wohl eher ausgleichend.

## **5. Die Bedeutung intra-organisationaler Bezüge der betrieblichen Sozialordnung**

Die These von der hohen Bedeutung der subjektiven Prozesse in der betrieblichen Sozialordnung von DiTEC bleibt nicht allein auf die Individuen einerseits und die Beziehung zwischen Individuum und betrieblicher Gesamtheit andererseits gerichtet. Subjektive Prozesse durchziehen nicht zuletzt auch die Strukturen der Herrschafts- und Interessenausgleichs der betrieblichen Gegenwart bei DiTEC, die durch die Änderung der Eigentumsverhältnisse nicht per definitionem außer Kraft gesetzt werden. Management wie auch Betriebsrat sind (weiterhin) Repräsentanten der Interessendifferenzen zwischen Kapital und Arbeit, die sie in betriebspezifischen Modifikationen austragen.

Sie sind in ihren jeweiligen Funktionen aber zugleich Akteure, deren Verhalten auch von ihrer je individuellen und kollektiven Unternehmensgeschichte beeinflusst ist. Sowohl die strukturellen Anforderungen an die Institution Betriebsrat und an das Management als auch die spezifischen subjektbezogenen Konstellationen der Beziehungen fließen in die „industrial relations“ allgemein und die Interessenvertretungsarbeit im besonderen ein.

Als intra-organisationale Beziehungen – gemeint sind die internen Prozesse innerhalb des Managements und innerhalb der verschiedenen Gremien der In-

teressenvertretung und zwischen ihnen<sup>64</sup> – waren sie schon in den alten Strukturen von Digital bzw. Digital-Kienzle politikrelevant und werden unter den veränderten Rahmenbedingungen von DiTEC möglicherweise noch bedeutungsvoller für die Unternehmenspolitik und das Schicksal der Belegschaft.

Bei unseren Recherchen zur Interessenvertretungsarbeit bei der Ausgründung (vgl. Kapitel II) fanden wir vor allem den *unterschiedlichen* Charakter der informellen Beziehungen bzw. der Interessenvertretungspolitik in beiden Betriebskulturen (soweit wir einen Einblick gewinnen konnten) bemerkenswert. Während beispielsweise für die Digital-Betriebsräte eine hohe netzwerkartige Kommunikation zwischen den einzelnen Digital-Betriebsräten und ihren verschiedenen Gremien kennzeichnend war, die sehr stark über politische und freundschaftliche Kontakte zwischen einzelnen Personen initiiert und gestützt werden konnte, waren die intra-organisationalen Bezüge beim Betriebsrat von Digital-Kienzle in Villingen möglicherweise stärker hierarchisiert, allerdings ebenfalls durch langjährige persönliche Beziehungen gekennzeichnet. Die jahrelange personale Kontinuität der Interessenvertretungsarbeit und das alltägliche Einverständnis der Betriebsparteien über die Realität „betrieblicher Übung“ in der deutschen Betriebsverfassung förderten darüber hinaus – nach unserem Eindruck mehr als bei Digital, wo auch der Wechsel im stärker international eingebundenen Management häufiger war – die personenbezogene Kommunikation zwischen den Betriebsparteien. Sie wurde von lebensweltlichen Geflech-ten – etwa nachbarschaftlichen Kontakten – eher gestützt als bei Digital.

Da es nicht Erkenntnisinteresse war, den Einflüssen personaler Beziehungen auf die Ausgründung im Detail nachzugehen, können wir uns auf diese wenigen allgemeinen Aussagen beschränken. Die Auswertung unserer Gespräche mit betrieblichen Experten und informelle Kontakte in anderen Arbeitszusammenhängen unterstützen im Ergebnis unsere Vermutung von der Bedeutung des Akteurhandelns und der personalen Beziehungen unterhalb der formellen Ebene industrieller Beziehungen. Das schmälert keineswegs die Bedeutung von Gremienpolitik und (rechtlichen) Handlungsinstrumenten, sondern macht ihre Einbettung in soziale Prozesse deutlicher.

Vertreter von Management und Betriebsrat stellten bei der Einschätzung von Konflikten und Entscheidungen in Zusammenhang mit der Ausgründung dar, daß die Scheidelinien nicht nur zwischen den institutionalisierten Kontrahenten von Unternehmens- und Belegschaftsinteressen, sondern häufig auch zwischen den beiden Betrieben mit ihren spezifischen „zwei Kulturen“ verliefen (und schienen z.T. selbst Protagonisten der je einen oder anderen Kultur zu sein). Ob

---

64 So eine Untersuchung von Pries und Trinczek, zitiert nach Kotthoff 1994.

und wo mit dem „Kulturetikett“ auch profane betriebsegoistische Überlebensinteressen überklebt werden – wir haben auf den möglichen ideologischen Gehalt dieses Begriffs eingangs hingewiesen –, ist sicher eine Fragestellung, der bei einer weiteren Untersuchung der Thematik auf der Spur geblieben werden mußte.

Wir sahen uns durch unsere Beobachtungen jedenfalls darin bestärkt, unsere Aufmerksamkeit bei weiteren Untersuchungen der Interessenvertretungsarbeit nicht allein auf die formelle Institution Betriebsrat oder den Kontrahenten Management zu richten, sondern auch – soweit sie für interessenpolitisches Handeln über den Fall DiTEC hinaus relevant erscheint – die informelle Ebene einzubeziehen. Wie auch immer die Interessenvertretung in der MAG sich selbst interessenpolitisch definiert (als Sozialpartnerschaft, Co-Management oder MbB (Management by Betriebsrat u.a.m.)), die Praxis wird nicht allein vom strategisch-politischen Vorgehen, sondern auch von den vielfältigen Interaktionen in der „zweiten Wirklichkeit“ (F. Weltz) mitbestimmt. Es ist zu vermuten, daß bei einer MAG-Entwicklung dieser Art sich auch die traditionelle Rollenverteilung der Interessenrepräsentanten verändern wird und sich diese Veränderungen auch politikrelevant in den intra-personalen Beziehungen niederschlagen werden.

## **6. Primat der „Zwei Kulturen“ oder: „Letztlich geht es immer um Arbeitsplätze“?**

Der hohe Stellenwert der zwei Kulturen, die relativ stärkere Bedeutung der Subjektivität der Belegschaft oder auch die hohe Intensität der informellen sozialen Beziehungen in der Vorgeschichte von DiTEC, wie sie sich in den vorliegenden Ausführungen darstellen, kann möglicherweise zu der Vermutung führen, daß wir den sog. weichen Faktoren als Indikatoren sozialwissenschaftlicher Analyse die größte Erklärungstauglichkeit beimessen. Folglich träten dagegen die Strukturen unternehmerischer Herrschaft, verbunden mit der Realität ökonomischer und technischer Entwicklungen, als Erklärungsmomente für die Unternehmensentwicklung in den Hintergrund und würden weniger relevant sein als zunächst angenommen.

Unsere bisherigen Untersuchungsergebnisse liefern für eine solche Entgegensetzung – dies soll ausdrücklich hervorgehoben werden – keine Hinweise. Zwar



wirken die Überlieferungen der verschiedenen betrieblichen Sozialordnungen (noch) als starke politische Kräfte weiter. Zugleich haben wir aber auch Anhaltspunkte dafür, daß die populäre „Zwei-Kulturen-Theorie“ sich verselbständigend auch dazu dient, reale ökonomische Zusammenhänge und damit verbundene materielle Interessen in der Vergangenheit und vielleicht auch in der Gegenwart zu verwischen; vorhanden bleiben sie dennoch – auch hinter dem Rücken der Belegschaft. Symptomatisch scheint uns dafür die Einschätzung eines bei DiTEC inzwischen eher resigniert ausgeschiedenen Interviewpartners zu sein, der sich im Ausgründungsprozeß und danach stark engagiert hatte; detailliert schilderte er die differierenden „Kulturen“ und die für ihn damit verbundenen mikropolitischen Auseinandersetzungen, um abschließend dazu sein Fazit zu ziehen: „Letztlich geht es immer um Arbeitsplätze.“

Tatsächlich wirken, so unsere Schlußfolgerung daraus, beide Kräftefelder – Interessenkonstellationen auf Basis objektiver Sachverhalte sowie ihre subjektbezogene Wahrnehmung – als soziale Dynamik im Betrieb.

- Die noch recht lebendigen Enttäuschungen über den entgangenen Sozialplan sind etwa ohne Rückbezug auf die Belegschaftsstrukturen (Alter, Qualifikation) und die damit verbundenen realen Gefährdungen oder auch Vorteile nicht nachzuvollziehen.
- Die Vorbehalte gegenüber der Neugründung sind nicht ohne die Befürchtung von Belegschaftsmitgliedern zu verstehen, sie könnten unter denen sein, die DiTEC nicht „ernähren“ kann.
- Wer die unternehmensstrategischen Gründe für die mangelhafte Integration der Kienzleaner in das Digital-Unternehmen nach dem Aufkauf durchschaut und an den Folgen gelitten hat, wird skeptisch bleiben, ob der neue Pakt „der kleinen Schwester“ erlaubt, nun als „David“ erwachsen zu werden.
- Und wer aufgrund seiner fachlichen Kenntnisse kalkuliert, daß er es mit sterbenden Produktlinien zu tun haben wird, wird seine Zukunftschancen im Arbeitsleben negativ sehen, wenn er bei DiTEC bleibt.

Das Arbeitnehmerinteresse an Sicherheit hat eine objektive Basis. Die differierende Wahrnehmung, Interpretation und Umsetzung in unterschiedliches Handeln bleibt jedoch unverständlich, wenn die zuvor beschriebenen individuellen Einflüsse und jene der betrieblichen Traditionen des jeweiligen betrieblichen Sozialgefüges und der Akteursbeziehungen nicht erkannt werden.

## 7. Ausblick

Die Forschungsergebnisse konzentrieren sich, Rückblicke einbeziehend, auf eine bestimmte Phase der noch jungen DiTEC-Unternehmensgeschichte, auf den Übergang der Beschäftigten von der bisherigen in eine neue Organisation. Es ist deshalb zu erwarten, daß ein Teil der hier skizzierten Probleme sich im Zeitverlauf entschärfen wird bzw. sich mittlerweile entschärft hat. Sie könnten sich jedoch auch zuspitzen, wenn sich die ökonomischen Rahmenbedingungen verschlechtern und dabei zugleich verständlicherweise die Aufmerksamkeit für soziale Prozesse nachläßt – oder diese rigide zu lösen versucht werden.

Die hier historisch eher als erschwerend bewerteten Hypothesen der individuellen und kollektiven Erfahrungen könnten um so mehr auf der MAG DiTEC lasten und mikropolitisch wirksam werden, wie sie insgesamt oder selektiv in der Unternehmensöffentlichkeit als unerwünscht oder vergangen gelten – es sei denn, eine gezielte Personalaustauschpolitik würde solche Traditionen absterben, verschwinden lassen. Dies aber könnte wiederum ein Vakuum in der Identitätsfindung eines Unternehmens verursachen und Chancen produktiver sozialer Dynamik verringern.

Für eine deutlichere Zusammenfassung von Ergebnissen zur „Betrieblichen Sozialverfassung“, die sich in Ansätzen auch auf die Gegenwart von DiTEC bezieht, ist die empirische Basis der Untersuchung zu schmal geblieben, da sich die ursprünglich geplanten Betriebsbefragungen und Interviews nicht mehr realisieren ließen. Möglicherweise können andere Forschungsarbeiten die z.T. notwendig hypothetisch formulierten (Zwischen-)Ergebnisse unserer Untersuchung überprüfen, denn – und das ist bei Drucklegung dieses Berichts ein positiver Ausblick auf die Ausgründung DiTEC – das neue Unternehmen hat sich bisher am Markt behaupten können.

## Literatur

- Altmann, N.; Deiß, M.; Döhl, V.; Sauer, D.: Ein „Neuer Rationalisierungstyp“ – neue Anforderungen an die Industriosozologie. In: Soziale Welt, Heft 2/3, 37. Jg., 1986, S. 191-206.
- Berger, U.: Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration. In: W. Müller-Jentsch (Hrsg.): Profitable Ethik – Effiziente Kultur, München/Mering 1993, S. 11-38.
- Bergmann, J.: Bemerkungen zum Begriff der „betrieblichen Sozialordnung“. In: E. Hildebrandt (Hrsg.): Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck, Berlin 1991, S. 49-54.
- Bispinck, R.; Trautwein-Kalms, G.: Gewerkschaftliche Tarifpolitik im Sektor Informationstechnik. In: WSI-Mitteilungen, Heft 3, 1997.
- Brunkhorst, C.; Kowalski, M.: Streik in Berlin – In 14 Tagen an die Spitze der Bewegung. In: W. Cramer u.a. (Hrsg.): Hardware, Software, Gegenwehr, Köln 1994, S. 97-111.
- Cramer, W.: Der Digital-Konzern – Management of Change. In: W. Cramer u.a. (Hrsg.): Hardware, Software, Gegenwehr, Köln 1994, S. 15-33.
- Cramer, W.: DiTEC – Bündnis für Arbeit oder eine ganz normale Firma. In: Computer, Heft 6, 1996, S. 4-7.
- Cramer, W.; Jung, D.; Klebe, T. (Hrsg.): Hardware, Software, Gegenwehr – Der erste Streik in der Computerindustrie, Köln 1994.
- Deutschmann, Ch.: Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller „Imperialismus“ des Managements. In: Soziale Welt, Heft 3, 40. Jg., 1989, S. 374-396.
- Euro-Fiet (Hrsg.): Panorama der EG-Industrie 93. Tagungsunterlagen zum 2. Euro-Fiet-Informationstechnologie(IT)-Forum, hektogr., Nizza 1993.
- Hildebrandt, E.; Seltz, R.: Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? – Die Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme im bundesdeutschen Maschinenbau, Berlin 1989.
- Jung, D.: Der Mensch. Der Betriebsrat. Die Firma – Betriebsratsarbeit in einem amerikanischen internationalen Konzern. In: G. Trautwein-Kalms (Hrsg.): Kontrastprogramm Mensch – Maschine, Köln 1992, S. 154-165.
- Jung, D.; Klebe, T.: All-in-1 – German Mitbestimmung und Heavy Metal. In: W. Cramer u.a. (Hrsg.): Hardware, Software, Gegenwehr, Köln 1994, S. 34-68.
- Jung, D.; Klebe, T.; Polzmacher, R.: Arbeitsrechtliche Aspekte des Tarifvertrags „Rationalisierungsschutz“. In: W. Cramer u.a. (Hrsg.): Hardware, Software, Gegenwehr, Köln 1994, S. 224-229.

- Kadritzke, U.: Ein neuer Expertentyp? – Technische Dienstleistungsarbeit zwischen Marktorientierung und Professionsbezug. In: Prokla 91, Heft 2, 23. Jg., 1993, S. 297-326.
- Keich, R.: Computer-Industrie – Marktumbruch, Trends und Erfolgsfaktoren. In: Sozialökonomische Beiträge, Heft 4, 1992.
- Kohli, M.: Zur Theorie der biographischen Selbst- und Fremdthematization. In: J. Matthes u.a. (Hrsg.): Lebenswelt und soziale Probleme – Verhandlungen des 20. Deutschen Soziologentages in Bremen 1980, Frankfurt/New York 1981, S. 502-520.
- Kotthoff, H.: Qualifizierte Angestellte in High-Tech-Betrieben erobern den Betriebsrat. In: W. Littek u.a. (Hrsg.): Organisation von Dienstleistungsarbeit, Berlin 1992, S. 179-198.
- Kotthoff, H.: Betriebsräte und Bürgerstatus – Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München/Mering 1994.
- Kotthoff, H.: Betriebliche Sozialordnung und Interessenvermittlung in qualifizierten Angestelltenbelegschaften, Projekt der Hans-Böckler-Stiftung, unveröffl. Rohfassung des Abschlußberichts, Saarbrücken/Düsseldorf 1996.
- Kotthoff, H.; Reindl, J.: Die soziale Welt kleiner Betriebe, Göttingen 1990.
- Kunda, G.: Engineering Culture – Control and Commitment in a High-Tech Organization, Philadelphia 1992.
- Lötzer, U.: Betriebsratsarbeit in einem Softwarehaus: „Werden wir überhaupt gebraucht?“ In: G. Trautwein-Kalms (Hrsg.): KontrastProgramm Mensch – Maschine, Köln 1992, S. 166-171.
- Müller, W.: Betriebsratsarbeit und internationale Verflechtung am Beispiel Digital Equipment. In: G. Trautwein-Kalms (Hrsg.): KontrastProgramm Mensch – Maschine, Köln 1992, S. 87-97.
- Müller, W.: München: Ohne die Zentrale kein Streikerfolg. In: W. Cramer u.a. (Hrsg.): Hardware, Software, Gegenwehr, Köln 1994, S. 163-171.
- Lindecker, J.: Die Neustrukturierung des IT-Sektors – Chance nicht Krise! In: EuroFiet (Hrsg.): Panorama der EG-Industrie 93, hektogr., Nizza 1993.
- Polzmacher, R.; Kiel, R.; Cramer, W.: Anatomie einer ungewöhnlichen (Tarif-) Auseinandersetzung. In: W. Cramer u.a. (Hrsg.): Hardware, Software, Gegenwehr, Köln 1994, S. 195-202.
- Quintanilla, S.A.R.; Wilpert, B.: Zur subjektiven Bedeutung der Arbeit. In: E.-H. Hoff u.a. (Hrsg.): Arbeitsbiographie und Persönlichkeitsentwicklung, Bern 1985, S. 118-127.
- Roßmann, W.: Mancher denkt an Flucht – Tarifvertragliche (Un-)Sicherheiten und EDV-Branchenkrise. In: G. Trautwein-Kalms (Hrsg.): KontrastProgramm Mensch – Maschine, Köln 1992, S. 172-189.
- Sauer, D.; Döhl, V.: Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: ISF-München u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996 – Schwerpunkt: Reorganisation, Berlin 1997, S. 19-76.

- Schumann, M.; Einemann, E.; Siebel-Rebell, C.; Wittemann, K.P.: Rationalisierung, Krise, Arbeiter, Frankfurt 1982.
- Simonsmeier, W.: Arbeitszufriedenheit und Überforderung der Software-Entwicklerinnen und Software-Entwickler. In: G. Trautwein-Kalms (Hrsg.): Kontrastprogramm Mensch – Maschine, Köln 1992, S. 202-211.
- Trautwein-Kalms, G.: Die Beschäftigten in der Computerindustrie auf dem Weg in die „Normalisierung“. In: W. Cramer u.a. (Hrsg.): Hardware, Software, Gegenwehr, Köln 1994, S. 77-94.
- Trautwein-Kalms, G.: Ein Kollektiv von Individualisten? – Interessenvertretung neuer Beschäftigungsgruppen, Berlin 1995.
- Vester, M.; Oertzen, P. von; Geiling, H.; Hermann, Th.; Müller, D.: Soziale Milieus im gesellschaftlichen Strukturwandel, Köln 1993.
- Weltz, F.; Ortman, R.G.: Das Softwareprojekt, Frankfurt/New York 1992.
- Welzmüller, R.: Branchenanalyse Elektro-, Elektronik- und EDV-Industrie, Frankfurt 1992.
- Welzmüller, R.: Eine Branche sozial „normal“ – Lage und Perspektive der EDV-Branche. In: W. Cramer u.a. (Hrsg.): Hardware, Software, Gegenwehr, Köln 1994, S. 69-76.
- Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D.: The Machine that Changed the World, New York/Toronto etc. 1990.



# Anhang

## Zum methodischen Vorgehen

Das Projekt zielt in seiner Grundkonzeption auf umsetzungsorientierte Forschung. Daraus resultiert die Anforderung nach fallübergreifender Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse. Nun ist es nicht leicht, aus einem sozialen Ereignis – wissenschaftlich betrachtet aus einem Fall –, wie von uns beansprucht, *generalisierbare Erkenntnisse* zu gewinnen. Möglich sind jedoch vorsichtige Interpretationsversuche, die die Ausgründung von DiTEC vor dem Hintergrund der Restrukturierung eines in die Krise geratenen DV-Konzerns betrachten und dabei den Zusammenhang von Reorganisation, Personalabbau und interessenpolitischer Reaktion ins Zentrum stellen. Dies ist in der hier vorliegenden Untersuchung geschehen.

Freilich ist dafür ein methodisches Vorgehen erforderlich, das intensive Empirie mit theoretischer Analyse verbindet. Es bedarf angemessener Methoden und funktionierender Kooperationsbeziehungen innerhalb der wissenschaftlichen Arbeit, aber auch zwischen Wissenschaft und Praxis (sofern es sich, wie in diesem Fall, um ein wissenschaftliches umsetzungsorientiertes Projekt handelt, das also weder Grundlagenforschung betreibt noch als konkretes Beratungsprojekt fungiert), und es ist – last but not least – erforderlich, den Forschungsprozeß selbst ausreichend im Ablauf zu reflektieren.

Die wissenschaftlich-produktive Kooperation zwischen den beiden Forschungsinstituten – das eine brachte längere Traditionen in der Durchführung empirisch gestützter Grundlagenforschung ein, das andere hatte stärkere Erfahrungen im Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis und umgekehrt – ermöglichte, daß parallel zur retrospektiven Untersuchung der Ausgründung zugleich interessenpolitische Analysen und – stärker als zunächst in der Phasenkonzeption des Projektes vorgesehen – die aktuelle Entwicklung bei DiTEC in die Forschungsarbeit einbezogen werden konnten. Synergieeffekte fanden statt, indem das ISF seine Forschungskompetenz zu Strategien der Restrukturierung von Unternehmen und strukturell orientierten Analysen nutzbar machte und zugleich Informationen, Einschätzungen und Kontakte aus anderen, stärker praxisorientierten Arbeitszusammenhängen des WSI, die mit DiTEC und damit verbundenen Diskussionen in Zusammenhang stehen, in den gemeinsamen Forschungsprozeß eingebracht wurden. Gemeinsam mit dem Erwartungsdruck der dem Projekt verbundenen Praktiker führte dies dazu, daß die thematische Arbeit

recht schnell über die Tellerränder der Ausgründungsrekonstruktion und auch über den spezifischen Untersuchungsbetrieb hinausging.

Um mögliche Synergieeffekte in der (zunächst sozialwissenschaftlichen) Forschungslandschaft auszuschöpfen, wurden neben den Auswertungen vorliegender Literatur Kontakte zu laufenden Untersuchungen und zu Instituten und Wissenschaftlern aufgenommen, die sich mit verwandten Fragestellungen – etwa mit neuen Formen der Beschäftigungssicherung, Unternehmensrestrukturierungen, veränderten Formen der Interessenvertretung bei Angestellten, Arbeitsbeziehungen und Arbeitsbedingungen in der IT-Branche u.a.m. – befassen. Mit ihnen wurde eine Reihe von Gesprächen und Diskussionen geführt.

Für die Sammlung und Aufbereitung schriftlicher Materialien und Dokumente war der Rahmen des Projektes inhaltlich relativ weit gespannt. Bearbeitet wurden nationale und internationale statistische Erhebungen (EU-Materialien) und Analysen zur industriellen Restrukturierung sowie insbesondere durchgeführte Branchenanalysen. Ausgewertet werden mußten die vorliegenden sozialwissenschaftlichen Arbeiten zur Situation der Interessenvertretung in der Branche, Querschnittsfragen zur Angestelltenarbeit und zu neuen Formen der Beschäftigungssicherung sowie (auch internationale) Unterlagen über Beteiligungsunternehmen. Ferner nahmen die Analysen betrieblicher Dokumente (insbesondere Betriebsratszeitungen von Digital und DiTEC ), von Regelungen und sonstigen Vereinbarungen, von gewerkschaftlichen Veröffentlichungen, von Expertenanalysen und Fachzeitschriften breiten Raum ein. Der größte Teil der Forschungsarbeiten war jedoch der Empirie vorbehalten.

Kern der gemeinsam durchgeführten Recherchen, die zu den vorliegenden Befunden geführt haben, sind qualitative Interviews, d.h. vor allem Expertengespräche mit (ehemaligen) Vertretern des Managements, Betriebsräten und Belegschaftsmitgliedern bei Digital bzw. DiTEC, die in die Ausgründungsprozesse besonders involviert waren. Einbezogen waren u.a. entsprechende Interviewpartner bei DiTEC, die früher bei Digital-Kienzle – vor allem in Villingen – gearbeitet haben und anschließend in Funktionen bei DiTEC gerückt sind, ferner einzelne Beschäftigte ohne Funktionen und als Externe insbesondere die beteiligte Gewerkschaft.

Von den insgesamt 27 Interviews (leitfragenstrukturierter Fragebogen) wurden durchgeführt:

– zehn mit Vertretern des Managements,



- zehn mit Betriebsratsmitgliedern,
- zwei mit Vertretern der Gewerkschaft,
- fünf mit weiteren Experten.

Die Gespräche fanden in Villingen (8), München (16), Köln (1), Frankfurt (1) und Hamburg (1) statt. 12 Interviews wurden mit betrieblichen Experten von DiTEC geführt (je sechs aus Management bzw. Betriebsrat), neun Gespräche mit Experten bei Digital (vier Betriebsratsmitglieder, fünf Vertreter des Managements).

Neben diesen Interviews konnte das Forschungsteam weitere systematisch nutzbare, aber auch informelle Informationsquellen erschließen, die sich in anderen bestehenden Arbeitszusammenhängen mit Mitbestimmungsträgern und betrieblichen Experten zu Fragen der Arbeit und ihrer Gestaltung in der IT-Branche ergaben. Dies gilt besonders für mehrere gewerkschaftsinterne Zusammenkünfte, auf denen generelle Fragen der Umstrukturierung in der IT-Branche und damit auch Fragen zu DiTEC diskutiert wurden, sowie für Gruppendiskussionen auf verschiedenen Tagungen, an denen auch Ausgründungs- und DiTEC-Experten aktiv beteiligt waren. In einem Fall konnte dabei auch sinnvoll auf das Instrument der teilnehmenden Beobachtung zurückgegriffen werden.

Insgesamt ist festzustellen, daß sowohl der Betriebszugang als auch der Zugang zu sonstigen relevanten Informationen keine Schwierigkeiten bereitet haben. Auch qualifiziertes betriebliches Material stand ausreichend zur Verfügung. Größere Probleme bereitete es dagegen, in der Umbruchsituation solide statistische Unternehmensdaten, insbesondere aus dem Personalbereich, zu erhalten.

In den hier vorgelegten Bericht können nicht alle Befunde und Zwischenergebnisse der aufgeführten Arbeiten einfließen. Im wesentlichen beziehen sich diese auf Problem- und Fragestellungen, die erst in einem weiteren Abschnitt des auf eine längere Laufzeit angelegten Forschungsprojekts systematisch hätten untersucht werden sollen. Dies konnte nicht realisiert werden.

# DAS INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V. – ISF MÜNCHEN –

## RECHTSFORM, LEITUNG, FINANZIERUNG

Das ISF München ist ein eingetragener Verein mit anerkannter Gemeinnützigkeit. Es besteht seit 1965. Mitglieder des Vereins sind Personen, die auf den Forschungsfeldern des Instituts arbeiten. Die Leitung liegt beim Institutsrat (Vorstand), der aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des ISF besteht.

Das ISF verfügt über keine öffentliche Grundfinanzierung. Die Forschungsvorhaben werden ausschließlich über zeit- und projektgebundene Mittel finanziert. Auftraggeber sind z.B. Bundes- und Landesministerien, die Europäische Union, verschiedene Stiftungen, Institutionen der allgemeinen Forschungsförderung sowie – im Verbund mit öffentlich geförderten Forschungsprojekten – Unternehmen.

## FORSCHUNGSGEBIETE, KOOPERATIONEN

Das ISF forscht über neue Entwicklungen in Betrieb und Gesellschaft. Im Vordergrund stehen betriebliche Rationalisierungsstrategien (Technikgestaltung, Arbeitsorganisation), Personal- und Ausbildungspolitiken und deren Voraussetzungen und Folgen für Arbeitsmarkt, Bildungssystem und industrielle Beziehungen. Die Untersuchungen richten sich auf die Verknüpfung von praxisbezogener und theoretischer Forschung und auf den internationalen Vergleich. Dazu arbeitet das Institut mit wissenschaftlichen Einrichtungen anderer, auch technischer Disziplinen, mit Unternehmen sowie mit internationalen Experten zusammen.

Kooperationsvereinbarungen bestehen mit der Fakultät für Ökonomie der Tohoku-Universität in Sendai/Japan und mit dem Economic Research Center der Han Nam Universität in Taeyon/Korea.

Die Forschungsergebnisse werden für Wissenschaftler und Praktiker aus Unternehmen, Verbänden und öffentlichen Institutionen aufbereitet.

## MITARBEITER, FORSCHUNGSORGANISATION

Im ISF arbeiten ca. 18 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit sozial-, wirtschafts- und ingenieurwissenschaftlicher Ausbildung sowie studentische Hilfskräfte und freie Mitarbeiter für Spezialgebiete. Die Forschungsarbeiten werden von Projektteams mit hoher Eigenverantwortung durchgeführt. Überlappende Teamkooperation sichert Synergieeffekte, die Zusammensetzung der Belegschaft Interdisziplinarität im Hause. Rund 8 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erledigen die Aufgaben der Verwaltung und Sachbearbeitung.

Ein Überblick über die bisherigen Arbeiten und Veröffentlichungen ist über das Institut erhältlich.

ISF MÜNCHEN JAKOB-KLAR-STR. 9 80796 MÜNCHEN  
TEL. 089/272921-0 FAX 089/272921-60 E-MAIL ISF@LRZ.UNI-MUENCHEN.DE  
<http://homepages.muenchen.org/bm752233/>

# WIRTSCHAFTS- UND SOZIALWISSENSCHAFTLICHES INSTITUT (WSI) IN DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG

## PROFIL

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung (WSI) ist ein politiknahes Forschungsinstitut, das praxisrelevante Fragestellungen wissenschaftlich bearbeitet.

Der Schwerpunkt der WSI-Forschungsarbeit liegt auf der Untersuchung von ökonomischen und sozialen Folgen gesellschaftlicher Entwicklungen und politischer Entscheidungen. Darüber hinaus erarbeitet das Institut wirtschafts- und sozialwissenschaftlich fundierte Konzepte zur Steuerung dieser Entwicklungen und Entscheidungen.

Forschungsergebnisse und konzeptionelle Vorschläge werden der Öffentlichkeit, der Politik und der Wissenschaftsgemeinde vorgestellt.

## FORSCHUNGSSCHWERPUNKTE

Die Arbeit des WSI ist nach Forschungsschwerpunkten gegliedert:

- ◆ **Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozeß**  
In diesem Forschungsschwerpunkt wird der Wandel der Wirtschaft vor dem Hintergrund der Globalisierung untersucht. Das Forschungsinteresse gilt dabei vor allem dem quantitativen wie qualitativen Wandel der Beschäftigung.
- ◆ **Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung**  
In diesem Forschungsschwerpunkt wird gefragt, welche Konsequenzen sich aus den Veränderungen der Arbeitswelt und der privaten Lebensformen für die Systeme der sozialen Sicherung und die Besteuerung ergeben. Insbesondere werden Konzepte gesucht, die erkennen lassen, wie Arbeitsmarkt-, Sozial- und Tarifpolitik verändert werden müssen, um unterschiedlichen Lebensweisen und -phasen gleichermaßen Rechnung zu tragen.
- ◆ **Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik**  
In diesem Forschungsschwerpunkt werden die Auswirkungen der Veränderungen untersucht, denen die Arbeitsbeziehungen in Deutschland seit mehr als einem Jahrzehnt unterliegen.

## DAS TARIFARCHIV

Neben seinen regelmäßigen Tarifberichten veröffentlicht das Tarifarchiv zahlreiche Sonderauswertungen. Unter der Adresse [www.tarifvertrag.de](http://www.tarifvertrag.de) stellt es aktuelle Informationen über Tarifabschlüsse und Übersichten über die Tarifentwicklungen in allen wichtigen Branchen im Internet zur Verfügung.

Ein Gesamtverzeichnis der lieferbaren Publikationen der Stiftung kann angefordert werden.

WSI IN DER HBS BERTHA-VON-SUTTNER-PLATZ 1 40227 DÜSSELDORF  
TEL. 0211/77 78-0 FAX 0211/77 78-210 E-MAIL [WSI@BOECKLER.DE](mailto:WSI@BOECKLER.DE)  
<http://www.wsi.de>