

Kirchner, Stefan; Oppen, Maria

**Working Paper**

## Das Ende der Reorganisationsdynamik? High Performance Work Practices als Muster der Reorganisation in Deutschland

WZB Discussion Paper, No. SP III 2007-103

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Kirchner, Stefan; Oppen, Maria (2007) : Das Ende der Reorganisationsdynamik? High Performance Work Practices als Muster der Reorganisation in Deutschland, WZB Discussion Paper, No. SP III 2007-103, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/47952>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

WZB – discussion paper

Stefan Kirchner, Maria Oppen

**Das Ende der Reorganisationsdynamik?  
High Performance Work Practices als Muster  
der Reorganisation in Deutschland**

---

SP III 2007-103

Stefan.Kirchner@gmail.com

Oppen@wzb.eu

**ZITIERWEISE / CITATION:**

Stefan Kirchner, Maria Oppen  
**Das Ende der Reorganisationsdynamik? High Performance Work Practices als Muster der Reorganisation in Deutschland**  
Discussion Paper SP III 2007-103  
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (2007)

**Forschungsschwerpunkt:**

Organisationen und  
Wissen

**Research Area:**

Organizations and  
Knowledge

**Abteilung:**

Innovation und  
Organisation

**Research Unit:**

Innovation and  
Organization

**Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB)**  
Reichpietschufer 50, D-10785 Berlin  
Telefon: +49 30 25491-201, Fax: +49 30 25491-209  
[www.wzb.eu/ow/inno](http://www.wzb.eu/ow/inno)

## ***Abstract***

High Performance Work Practices (HPWP) – such as teamwork, centre concepts, and the delegation of responsibilities – are widely being discussed as concepts of innovative work organisation. Yet little is known about the momentum at which these practices were introduced in Germany and the rate of their diffusion. While for the manufacturing industry comparatively comprehensive information is available, it is difficult to assess the developments in the public and private service sector based on existing research. Furthermore, there are no studies dealing with the dynamics of the implementation of HPWP over a longer period. Employing the HPWP-concept the paper reveals the organisational shifts over the last ten years in Germany. The findings provide evidence of a polarisation of work organisation strategies that arose in the course of organizational change. “Progressive” and “conservative” strategies can be distinguished. The argument is put forward that only in certain combinations are HPWP part of a progressive strategy. Thus single HPWP may be components of conservative structures. The polarisation process has not yet come to an end. After a boom-phase of organisational change HPWP are still being introduced, although at a much lower rate.

## ***Zusammenfassung***

High Performance Work Practices (HPWP) – wie Gruppenarbeit, Centerkonzepte und die Verlagerung von Verantwortung – werden als Konzepte innovativer Arbeitsorganisation sektorenübergreifend diskutiert. Bislang ist aber nur wenig bekannt über die Dynamik der Einführung bzw. den Verbreitungs- und Durchdringungsgrad dieser Praktiken. Während über die Verteilungen im Verarbeitenden Gewerbe noch vergleichsweise umfangreiche Ergebnisse vorliegen, können über die Entwicklungen im Dienstleistungssektor und im Öffentlichen Sektor weit weniger genaue Aussagen getroffen werden. Ebenso fehlen bisher Untersuchungen, die die Dynamik der Einführung von HPWP kontinuierlich und über einen längeren Zeitraum festhalten. Mit Hilfe des HPWP-Konzeptes werden die organisationalen Umbrüche der letzten zehn Jahre nachgezeichnet. Es wird gezeigt, dass sich in diesem Prozess eine Polarisierung der betrieblichen Arbeitsorganisation eingestellt hat. Es kann hier zwischen „progressiven“ und „konservativen“ Strategien unterschieden werden. Denn es gibt plausible Gründe dafür, dass HPWP nur in bestimmten Kombinationen Teil einer progressiven Strategie sind. Einzelne Praktiken können somit durchaus auch Teil von konservativen Strukturen sein. Dieser Prozess der Einführung von HPWP kann allerdings nicht als abgeschlossen gelten. Auch wenn die Hochphase der Reorganisation bereits hinter uns liegt, werden seither weiterhin einzelne dieser Maßnahmen – wenn auch auf niedrigem Niveau – neu implementiert.



# Inhalt

|  |    |
|--|----|
| <b>0. Einleitung: Umbruch und Dynamik</b> .....                                    | 1  |
| <b>1. Was bedeutet High Performance?</b> .....                                     | 3  |
| High Performance in Deutschland .....  | 5  |
| Öffentlicher Sektor und Dienstleistungssektor vs. verarbeitendes<br>Gewerbe .....  | 7  |
| Kritik am High-Performance-Begriff .....   | 8  |
| <b>2. Identifizierung von HPWP mit dem IAB-Betriebspanel</b> .....                 | 15 |
| Der Datensatz .....  | 15 |
| Die Indikatoren .....  | 16 |
| (1) <i>Gruppenarbeitskonzepte</i> .....  | 16 |
| (2) <i>Centerkonzepte</i> .....  | 17 |
| (3) <i>Verlagerung von Verantwortung und Entscheidungen nach unten</i> ...         | 18 |
| (4) <i>Reorganisation von Abteilungen und Funktionsbereichen</i> .....             | 19 |
| Einführungsdynamik von HPWP und strukturelle Vergleiche .....                      | 19 |
| Die Entwicklungsdynamik von HPWP .....   | 22 |
| Re-Taylorisierung oder Sättigung: Wie stabil ist die Einführung von<br>HPWP? ..... | 27 |
| Typen von HPWP-Kombinationen .....   | 28 |
| HPWP-Typen und ihre Verbindung zu anderen Maßnahmen .....                          | 33 |
| Kombination und Verantwortung als zentrale Kategorien .....                        | 36 |
| <b>4. Fazit: Das Ende der Reorganisationsdynamik?</b> .....                        | 40 |
| <b>Literatur</b> .....   | 42 |
| <b>Anhang</b> .....  | 49 |



## 0. Einleitung: Umbruch und Dynamik

Spätestens mit dem Beginn der 1990er Jahre entfaltet sich in Deutschland eine Reorganisationsdynamik, die für Döhl et al. (2001: 219) einem „Strukturbruch“ gleichkommt. Andere sprechen von einem „Paradigmenwechsel“ (Budäus 1994). Schenkt man dem allgemeinen Tenor der Arbeits- und Industriosozologie Glauben, so haben tief greifende Umbruchprozesse seither das Gesicht der Arbeitsorganisation und so der Arbeit verändert. Schon in Projekten zur „Humanisierung der Arbeit“, in den Ansätzen der „neue Produktionskonzepte“ (Kern/Schumann 1984) oder der „systemischen Rationalisierung“ (Baethge/Overbeck 1986) sowie „The Second Industrial Divide“ (Piore/Sabel 1984) finden sich Vorboten dieser Entwicklungen. In späteren Konzepten wie „Partizipation als Managementstrategie“ (Kocyba/Vormbusch 2000: 223ff.) oder „Lernende Organisation“ lassen sich weitere Anzeichen für einen Bruch mit traditionellen, tayloristischen und bürokratischen Formen der Arbeitsorganisation ablesen.

Zunächst bestimmten vor allem die Entwicklungen in der Automobilindustrie und allgemein im Verarbeitenden Gewerbe die Debatten um neue Formen der Arbeits- und Unternehmensorganisation. Parallel sind aber schon damals auch eine Reihe von Forschungen zu verschiedenen Dienstleistungsbranchen einschließlich des öffentlichen Sektors zu Ergebnissen gekommen, die gleichfalls auf grundlegende Restrukturierungsprozesse der Arbeitsorganisation verweisen. Mehrfach haben Studien unterstrichen, dass diese Entwicklungstendenzen in vielen OECD-Ländern bzw. europäischen Ländern zu beobachten sind (EPOC 1997; OECD 1999; NUTEK 1996).

Ein prominentes aber gleichzeitig auch umstrittenes Konzept in der internationalen Debatte um die Auswirkungen dieses Wandels ist der High-Performance-Ansatz. Bei diesem Konzept wird davon ausgegangen, dass in der Abkehr von tayloristischen oder bürokratischen Modellen der Arbeitsorganisation Potenziale angelegt sind, die neue Lösungen für gesellschafts- wie arbeitspolitische Probleme ermöglichen. Alternative Praktiken des Arbeitseinsatzes wie Teamarbeit und Verantwortungsdelegation und dazu passende, auf High Commitment setzende Humanressourcenstrategien versprechen hiernach Vorteile für alle Seiten: eine Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens, eine Stärkung der Leistungsfähigkeit der Unternehmen sowie auf der Makroebene eine gesteigerte nationale Wettbewerbsfähigkeit mit positiven Effekten auch für den Arbeitsmarkt. Ohne diese mit dem „High Performance“-Paradigma (Godard 2004: 349) verbundenen, positivierenden Implikationen zu teilen, wollen wir konzeptionelle Elemente des Ansatzes aufgreifen, um mit Daten des IAB-Betriebspanels zunächst die Reorganisationsdynamik in Deutschland im Zeitverlauf nachzuzeichnen und verschiedene Typen von Arbeitsorganisation abzugrenzen. Zentrales Anliegen ist es, aus einer differenzierten Auseinandersetzung mit dem High-Performance-Paradigma Kriterien

abzuleiten, die auf einer vergleichsweise einfachen empirischen Ebene überprüft werden sollen. Dabei steht die Überlegung des High-Performance-Ansatzes im Vordergrund, dass die Kombination verschiedener Maßnahmen unter dem Einfluss der Verlagerung von Verantwortungen einen wichtigen Eckpunkt für eine Unterscheidung von Arbeitsorganisationsformen darstellt. Bevor wir jedoch das Konzept für unsere Auswertung einsetzen, werden wir kritisch die Implikationen des Konzeptes prüfen, um mögliche Potentiale wie Grenzen einschätzen zu können. Vor diesem Hintergrund wollen wir versuchen einen Weg aufzuzeigen, um den Ambivalenzen des Ansatzes bzw. der Debatte zu neuen Formen der Arbeitsorganisation zu begegnen.

Das IAB-Betriebspanel enthält Variablen zu Reorganisationsprozessen. Wir sind daher in der Lage, die Dynamik der Einführung von neuen Formen der Arbeitsorganisation über einen Zehn-Jahres-Zeitraum zu verfolgen. Zum anderen können Dynamiken im Vergleich zwischen Verarbeitenden Gewerbe, Dienstleistungssektor und öffentlichen Sektor nachgezeichnet werden. Dabei interessiert unter anderem, wie sich bestimmte Typen verteilen. Außerdem können wir die Annahme des High-Performance-Ansatzes einer substantiellen Verbindung zwischen Arbeitsorganisation und der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen sowie Qualitätsorientierung der Unternehmen einer Überprüfung unterziehen.

Der Text ist in drei Abschnitte unterteilt: Zuerst stehen das High-Performance-Konzept, seine Anknüpfungspunkte an aktuelle Debatten sowie die kritische Auseinandersetzung mit dem Ansatz im Vordergrund. Anschließend werden wir mit Hilfe des IAB-Betriebspanels die Eigenschaften der Reorganisationsdynamik nachzeichnen. In einem letzten Teil wird es die Aufgabe sein, ausgehend von unseren Befunden und der Kritik an dem High-Performance-Konzept eine mögliche Erweiterung der Perspektive für weitere Auseinandersetzungen mit verschiedenen Formen der Arbeitsorganisation aufzuzeigen.

# 1. Was bedeutet High Performance?

Vor allem in den USA und Großbritannien wird mittlerweile eine breite Diskussion über den Verbreitungsgrad, die Eigenschaften und die Effekte von HPWP geführt (Osterman 2000, 2006; Capelli/Neumark 2004; zum Überblick: Kalleberg 2001, 2003; Handel/Levine 2004)<sup>1</sup>. High Performance bildet dabei einen Ausgangspunkt der Diskussion über den Wandel von Arbeit und die *Folgen für Mitarbeiter* (z.B. Arbeitsbelastungen, Autonomie, Qualität des Arbeitslebens) sowie die *Folgen für Unternehmen* (z.B. Produktionsqualität, Produktivität, Flexibilität, Innovativität).

Der in einem amerikanischen Kontext geprägte Begriff der High Performance Work Practices (HPWP) zielt auf eine Unterscheidung von Formen des Arbeitseinsatzes und des Human-Ressource-Managements. Neue Strategien und Strukturen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation wie z.B. Gruppenarbeit, Centerkonzepte, flache Hierarchien, Jobrotation, leistungsbezogene Entlohnungssysteme und Weiterbildungsmaßnahmen werden hiernach als HPWP bezeichnet. Existieren mehrere dieser Praktiken in einem Unternehmen gleichzeitig und sind diese aufeinander abgestimmt, kann man mit Eileen Appelbaum dieses aufeinander bezogene Bündel als High Performance Work System (HPWS) bezeichnen (Appelbaum/Batt 1994; Appelbaum et al. 2000). Die Verknüpfung von mehreren Praktiken verstärkt dabei die Wirkung der einzelnen Strategien bzw. Maßnahmen und Strukturen. Ein HPWS basiert auf drei Typen von HPWP, die auf das Niveau von (a) Partizipation, (b) Qualifikation und (c) Motivation der Beschäftigten wirken sollen. Mit dem HPWS-Ansatz lassen sich die einzelnen HPWP zueinander in Beziehung setzen.<sup>2</sup> Ausgehend von Appelbaum et al. (2000) lässt sich das Modell um weitere in der Diskussion behandelte Strukturen ergänzen (siehe Tabelle 1).

Zentral in einem HPWS ist die Eröffnung von Handlungsspielräumen für Mitarbeiter durch eine substanzielle Verlagerung von Verantwortung. Ein HPWS setzt dementsprechend dezentrale Organisationsstrukturen und vergleichsweise flache Hierarchien voraus. Mitarbeiter werden so in die Lage versetzt, latentes Wissen zu teilen, Ausschuss bzw. überflüssige Arbeiten zu reduzieren, Probleme zu lösen, die Arbeitsbelastung auszubalancieren, sowie den Produktionsprozess zu regulieren. Die Ausweitung der Handlungsspielräume muss durch weitere HPWP-Maßnahmen zur Qualifikation und zur Motivation der Mitarbeiter, abgesichert

---

1 Für einen Überblick zu verwandten Konzepten und Studien zum High Performance Paradigma, siehe Butler et al. 2004 sowie zur Übersicht von empirischen Studien Wall/ Wood 2005.

2 Im Sinne der Eindeutigkeit möchten wir folgende Begriffe wie aufgeführt verwenden: HPWP beschreibt eine einzelne bzw. konkrete neue Form der Arbeits- und Unternehmensorganisation; HPWS bezeichnet die kohärente Verknüpfung von mehreren HPWP; High-Performance-Ansatz, -Konzept oder -Paradigma bezieht sich auf die Annahmen und Aussagen des Ansatzes von Appelbaum et al. (2000).

Tabelle 1: Strukturen eines High Performance Work Systems

| (a) Strukturen zur Ermöglichung der Partizipation der Mitarbeiter  | (b) Maßnahmen zur Erweiterung des Qualifikationsniveaus der Beschäftigten   | (c) Maßnahmen zur Steigerung der Motivation der Belegschaft   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>o <b>Formen von Gruppenarbeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektgruppen, Fertigungsgruppen, Qualitätszirkel, Problemlösungsgruppen</li> </ul> </li> <li>o <b>Dezentrale Strukturen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dezentralisierung von Verantwortung</li> <li>- flache Hierarchien</li> <li>- Centerkonzepte, Einheiten mit Kosten- und Ergebnisverantwortung</li> </ul> </li> <li>o <b>Kommunikations- und Konsultationsstrukturen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- z.B. Mitarbeitergespräche, Gruppengespräche</li> </ul> </li> <li>o <b>Strukturen zur Qualitätssicherung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Total Quality Management</li> <li>- Kaizen (kontinuierliche Verbesserung)</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>o <b>Qualifikations- und Weiterbildungsmaßnahmen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- innerbetriebliche wie außerbetriebliche Weiterbildungen</li> <li>- Jobrotation (innerhalb und zwischen Gruppen/Abteilungen)</li> </ul> </li> <li>o <b>selektive Einstellungspolitik</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>o <b>extrinsische Motivation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bessere bzw. überdurchschnittliche Entlohnung</li> <li>- Gewinnbeteiligungen und leistungsabhängige Bezahlung</li> <li>- Aktienprogramme für Mitarbeiter</li> </ul> </li> <li>o <b>intrinsische Motivation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmenskultur bzw. Unternehmensleitbild/-richtlinien</li> <li>- Klima gegenseitigen Vertrauens (zw. Mitarbeitern und Management)</li> </ul> </li> </ul> |

Quelle: In Anlehnung an Appelbaum et al. (2000) und Osterman (2000); Frick (2002); SBAC/Thompson (2002); Danford et al. (2005a)

werden. Diese HPWP-Maßnahmen sind sozusagen HPWP zweiter Ordnung und dienen der Stabilisierung und Ergänzung der Strukturen.

Idealtypisch basieren die Effekte eines HPWS auf der Einbindung der Mitarbeiter in ein kongruentes Set von verschiedenen HPWP sowie auf der Schaffung eines Klimas des Vertrauens. So kann zum einen eine höhere Leistungsbereitschaft erreicht werden, zum anderen werden Mitarbeiter angeregt, ihr individuelles Produktionswissen Preis zu geben und im Sinne des Unternehmens nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen und diese umzusetzen. Eine Steigerung der Produktivität leitet sich nach diesem Ansatz aus zwei Mechanismen ab. Zum einen erhöht sich die Produktivität des einzelnen Mitarbeiters und zum anderen wird organisationales Lernen ermöglicht. Im Ergebnisse kann sich eine „Win-Win-Situation“ für Unternehmen und Beschäftigte einstellen, denn in der Theorie steigert das Einräumen von Handlungsspielräumen die Motivation sowie die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und im Endeffekt die Effizienz der Prozesse und damit die Produktivität. Dazu Appelbaum et al. (2000: 228):

“HPWSs have the potential to increase productivity in the short run and to raise the rate of productivity growth for the long run. [...] To the extent that front-line workers share in these gains, wages and living standards of these

employees would rise. [...] HPWSs not only increase the operating efficiency and competitive advantage of plants, but improve working conditions.”

Ein HPWS wird von einigen Autoren wegen der Förderung von Flexibilität, Produktionsqualität und Innovativität durch solche Organisationsstrukturen auch als High-Road-Strategie bezeichnet (vgl. Osterman 1994; Appelbaum et al. 2000; Ramsay et al. 2000). Durch die Verbindung von innovativer Arbeitsorganisation und innovativen Unternehmensstrategien unterscheidet sich diese Option, nach Meinung der Autoren, von Low-Road-Strategien, die nur auf Kostensenkung setzen und nicht auf das Potential ihrer Mitarbeiter ausgerichtet sind.

### ***High Performance in Deutschland***

In der deutschen Debatte bestimmen zwei Entwicklungsrichtungen die Auseinandersetzung mit der Reorganisationsdynamik von Unternehmen und Betrieben: (1) Dezentralisierung der Organisationsstrukturen und Partizipation der Mitarbeiter (2) Vermarktlichung und Zweckprogrammierung organisations-interner Beziehungen.

(zu 1) Dezentralisierung meint: „... generell die Verlagerung von Kompetenzen jedweder Art von einer zentralen Unternehmensleitung auf ausführende Stellen ...“ (Hirsch-Kreinsen 1996: 199).<sup>3</sup> Durch einen Abbau von Hierarchie wird ausführenden Einheiten mehr Eigenverantwortung überlassen und erweiterte Handlungsspielräume gewährt. Dieses soll vor allem die vorhandenen Kompetenzen „vor Ort“ einbinden und zu einer Flexibilisierung der Abläufe beitragen. Partizipation und Autonomie der Mitarbeiter ersetzen die traditionellen hierarchisch-bürokratischen Strukturen. Grundsätzlich handelt es sich bei Dezentralisierung um ein widersprüchliches Phänomen. Eine Dezentralisierung auf den unteren Ebenen geht nicht selten einher mit einer Re-Zentralisierung der Kompetenzen an der Spitze. Trotz der Erweiterung der Handlungsspielräume auf den unteren Ebenen sind Abläufe weiterhin von einer „hierarchischen Grundsteuerung“ gekennzeichnet, die „ein Ende der Hierarchie“ nicht erkennen lässt (Kühl 1999: 7 und 2002: 37-38, vgl. auch Müller-Camen et al. 2001).

(zu 2) Analog zu den Veränderungen der organisationalen Strukturen vollzieht sich ein Wandel der internen Beziehungen bzw. der organisationalen Programmierung von Abläufen. Kleinschrittige hierarchische Vorgaben werden durch globale Zielfestlegungen abgelöst. Zu beobachten ist eine Verschiebung des Verhältnisses von Konditional- und Zweckprogrammierung der organisationalen Abläufe. Stark durchstrukturierte Konditionalprogramme (Wenn-Dann-Routinen) werden ersetzt durch ergebnisorientierte Zweckprogramme, die Ziele vorgeben, jedoch bei der Wahl der Mittel einen erheblichen Spielraum lassen (vgl. Luhmann 1971 Konditional- vs. Zweckprogrammierung; vgl. Kühl 2001: 211ff.). Eine an Zie-

---

3 Für einen Überblick zu Ansätzen und Ergebnissen zu Dezentralisierung siehe Bahnmüller/Fisecker 2003.

len ausgerichtete „diskursive Koordinierung“ oder „indirekte Kontextsteuerung“ (Minssen 2001; Gerst 2004) übernimmt hier die Steuerungsfunktionen vormals hierarchisch-bürokratisch organisierter Abläufe. Diese Entwicklung greift vor allem auf Ebene der Arbeitsorganisation mit Formen von Gruppenarbeit, der Abflachung von Hierarchien bzw. dem „Empowerment“ der Mitarbeiter. Auf Ebene organisationaler Bereiche (z.B. Abteilungen) werden mit Hilfe von Center-Konzepten Marktbezüge hergestellt. In einem Prozess der „Vermarktlichung der Beziehungen“ kommt es zu einer stärkeren Nutzung des Koordinations- und Kontrollmechanismus Markt zu Lasten hierarchischer Formen. (vgl. Sauer/ Döhl 1994; Lehndorff/Voss-Dahme 2006). Auch in leistungsbezogenen Entlohnungssystemen finden sich Elemente, die auf Vermarktlichungsprozesse verweisen. In der Praxis lassen sich Beispiele beobachten, in denen diese Elemente systematisch mit Gruppenarbeit gekoppelt werden (vgl. Kuhlmann et al. 2004).

Der Prozess der „Vermarktlichung“ erfährt jedoch eindeutige Grenzen. „Der Gedanke, in einem marktgesteuerten Unternehmen stünden die Beschäftigten „dem“ Markt gegenüber, ist eine Fiktion.“ (Lehndorff/Voss-Dahme 2006: 149). Letztlich entscheidet das Management darüber, welche Marktsignale für die „Gestaltung der Innenwelt“ des Unternehmens „eingebaut“ werden und welche nicht (vgl. Kühl 2002).

Zentrale Elemente von Dezentralisierungs- und der Vermarktlichungsprozessen sind also die Verlagerung von Verantwortung, die Einführung von Gruppenarbeit sowie die Einrichtung von Centerkonzepten. Diese neuen Formen der Arbeitsorganisation sind zugleich Kernelemente des High-Performance-Ansatzes. So verwundert es nicht, dass das Konzept seinen Weg in die deutsche Debatte gefunden hat (z.B. Kuhlmann et al. 2004; Latniak 2006; Jürgens 2006). Besonders in dem Konzept der innovativen Arbeitspolitik finden sich Überschneidungen und Anknüpfungspunkte mit dem High-Performance-Ansatz. So handelt es sich bei HPWP im weitesten Sinne auch um Formen innovativer Arbeitspolitik. Eine tragfähige Anbindung des Konzepts an die High-Performance-Diskussion wird von den Autoren jedoch nicht vorgenommen (vgl. Kern/Schumann 1998; Kuhlmann/Schumann 2000; Kuhlmann/Sperling/Balzert 2004; Schumann et al. 2006).

Vorangegangene Analysen mit Daten des IAB-Betriebspanels zeigen, dass auch in Deutschland ein erheblicher Teil der Betriebe HPWP eingeführt hat. Untersuchungen im Verarbeitenden Gewerbe von Kinkel/Wengel (1997), Frick (2002) und Latniak et al. (2002) unterstreichen diesen Befund. Ein Performance-Effekt von einzelnen HPWP ist mit dem Betriebspanel für Deutschland mehrfach nachgewiesen worden (Wolf/Zwick 2002; Hübler/Jirjahn 2002; Bauer 2003). Weiterführende Untersuchungen zu Beschäftigungseffekten sowie Beschäftigungsverhältnissen und Interaktionen mit anderen betrieblichen Strukturen konnten bereits die Eigenschaften von HPWP in Deutschland, zum Beispiel die Verbindung zu Entlohnungssystemen sowie Beschäftigungs- und Qualifikationsentwicklung, umreißen

(Cartensen/Brand 1999; Kölling/Möller 2002; Bauer/Bender 2002; Alda/Bellmann 2002). In einem Großteil der vorliegenden Analysen mit dem IAB-Betriebspanel wurde zu wenig Wert auf eine Differenzierung bzw. die Kombinationen von Reorganisationspraktiken gelegt. Eine systematische und konzeptionell rückgebundene Zusammenfassung der Ausprägungen wurde bisher noch nicht vorgenommen. Die Unterscheidung diverser Typen verspricht eine Verfeinerung der bisherigen Analysen, gerade auch durch eine gezielte Verknüpfung von industriesoziologischen Konzepten mit den Analysemöglichkeiten des Betriebspanels.

### ***Öffentlicher Sektor und Dienstleistungssektor vs. verarbeitendes Gewerbe***

Ein großer Teil der Untersuchungen zu HPWP bzw. HPWS beschäftigt sich ausschließlich mit Betrieben aus dem Verarbeitenden Gewerbe – hier ist auch der Ursprung der High-Performance-Debatte zu suchen. Betriebsbefragungen und Fallstudien haben jedoch wiederholt gezeigt, dass sich HPWP nicht auf Unternehmen bzw. Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes beschränken, sondern auch im öffentlichen Sektor und in der Dienstleistungsbranche verbreitet sind.

Für das Jahr 1992 stellt Osterman (1994) in einer Untersuchung amerikanischer Betriebe fest, dass HPWP im Verarbeitenden Gewerbe von einem großen Anteil der Betriebe eingeführt worden sind. Für den Teil der Betriebe, die nicht dem Verarbeitenden Gewerbe zugeordnet wurden, finden sich dennoch ebenfalls vergleichsweise hohe Prozentwerte. In einer Folgestudie im Jahr 1998 zeichnete sich im Zeitverlauf eine deutliche Ausweitung von HPWP in allen Branchen ab (Osterman 2000). Auch in einer britischen Untersuchung von Wood et al. (2004) wurden Betriebe aus dem Verarbeitenden Gewerbe mit dem Dienstleistungssektor sowie Dienststellen der öffentlichen Verwaltung verglichen. Die Ergebnisse der Untersuchung „moderner Management Praktiken“, darunter auch HPWP, zeigte, dass zwischen den Sektoren keine signifikanten Unterschiede im Anteil der Nutzung bestehen. Allerdings gaben Unternehmen und Betriebe aus dem Dienstleistungssektor und der öffentlichen Verwaltung an, mit Hilfe von Human-Resource-Management-Praktiken einen größeren Erfolg zu erzielen. Was aber den Nutzen von HPWP für die Beschäftigten angeht, kommt Osterman (2006) zu dem Ergebnis, dass etwa Lohnzuwächse wesentlich auf Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe beschränkt bleiben, diesbezügliche Win-Win-Situationen in der privaten wie öffentlichen Dienstleistungswirtschaft ausbleiben. Anders gewinnen dagegen Danford et al. (2005b) auf Basis von Mitarbeiterbefragungen einen sektorübergreifenden Einblick in die Effekte von HPWS. So stellte sich bei allen untersuchten britischen Betrieben, unabhängig von der Branche, eine ambivalente Beurteilung der Auswirkungen eines HPWS auf Mitarbeiter heraus.

Diese Ergebnisse zeigen, dass HPWP auch im öffentlichen Sektor und in den Dienstleistungsbranchen eingeführt werden und hier ihre Effekte entfalten. Es er-

geben sich allerdings im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe zum Teil Übereinstimmungen, aber auch erhebliche Unterschiede in Bezug auf HPWP. Sowohl für Ähnlichkeiten wie auch für Differenzen lassen sich aus den Ergebnissen der Dienstleistungsforschung vielfältige Begründungen finden, denen wir hier im Einzelnen aber nicht nachgehen können. Deutlich wird aber allemal, dass Prozesse der Dezentralisierung von Verantwortung und Internalisierung marktlicher Elemente, die oben mit Blick auf das Verarbeitende Gewerbe als charakteristisch gekennzeichnet wurden, auch in der privaten wie öffentlichen Dienstleistungsproduktion gegenwärtig zentralen Entwicklungstrends markieren. Um einen „Erfolgskreislauf“ (Heskett et al. 1997) im Wettbewerb um die Gewinnung und Bindung der immer anspruchsvolleren Kunden in Gang zu setzen, wird auch hier idealtypisch auf gut ausgebildetes Personal gesetzt, das die Potenziale neuer Technologien zur Unterstützung der Arbeit mit weit reichenden Entscheidungsspielräumen ausschöpfen kann. Empowermentstrategien der Beschäftigten stellen hiernach eine besondere Ressource insofern dar, als guter Service direkt und indirekt durch gute Arbeitsbedingungen sichergestellt werden kann; direkt insofern, als die Arbeitsbedingungen insbesondere bei personenbezogenen Dienstleistungen unmittelbar zugleich die Interaktionsbeziehungen zwischen Beschäftigten und Kunden berühren; indirekt, weil nur motivierte und engagierte Mitarbeiter die angestrebte „Kundenorientierung“ zum Tragen bringen können.

Anders aber als in der Güterproduktion war in der Dienstleistungswirtschaft die Massenfertigung bis in die 1970er und 1980er Jahre relativ unterentwickelt. Gegenwärtig wird daher mit zwei Formen „alternativer Arbeitssysteme“ zur Rationalisierung der herkömmlichen Leistungsbereitstellung experimentiert (Batt 2000). Gegenüber „high involvement“-Ansätzen und „maßschneidernden“ Leistungserstellungskonzepten schreitet gleichermaßen die Entwicklung von hoch standardisierten Massenproduktionssystemen voran mit einer klareren Arbeitsteiligkeit und einem Technikeinsatz, der Arbeit ersetzt und/oder steuert. „Strategische Segmentierung“ (ebd.) nach speziellen Charakteristika von Kundengruppen (Qualitätsanforderungen, Beitrag zum Unternehmenserfolg etc.) innerhalb und zwischen Unternehmen ist eine Tendenz, die sich nicht nur in der Privatwirtschaft abzeichnet, sondern auch im öffentlichen Sektor zur Ausdifferenzierung von Arbeitssystemen beiträgt.

### ***Kritik am High-Performance-Begriff***

Obwohl der Begriff High Performance in der internationalen Debatte fest verankert ist, ist das Konzept Gegenstand erheblicher Kontroversen. Mit dem Ziel diese Kontroversen darzustellen und den Begriff nicht einfach kritiklos zu übernehmen, wollen wir in der folgenden Darstellung die Grenzen des Konzeptes aufzeigen und die Potentiale für unser empirische Analyse erfassen. Darüber hinaus werden uns

die hier ausführlich dargelegten Punkte später helfen eine Weiterentwicklung der Perspektive auf Formen der Arbeitsorganisation zu erarbeiten.

Begegnet man dem Begriff High Performance Work Practices zum ersten Mal, wird man darin nicht unbedingt einen wissenschaftlichen oder soziologischen Begriff vermuten. Grundsätzlich ist es nicht ganz falsch anzunehmen, es handle sich hier um ein „Buzz Word“, einen Modebegriff aus Politik oder Unternehmensberatung. Tatsächlich hat der Begriff längst Einzug in (arbeits- bzw. wirtschafts-) politische Debatten gehalten. Eine solche „Politisierung“ ist bereits in der Schlüsselpublikation bei Appelbaum/Batt (1994: 161) angelegt. Unter der Überschrift „Policies to Promote High-Performance Systems“ wird hier im Fazit des Buches gezielt nach politischen Handlungsräumen gesucht, die helfen können dieses Konzept der Arbeitsorganisation in den USA zu implementieren. Die politisierte Verwendung des Begriffes ist auch der Tatsache geschuldet, dass es sich bei HPWS in gewisser Weise um ein suggestives Konzept handelt. Kern des High-Performance-Paradigmas bzw. des High-Performance-Konzepts von Appelbaum sind vier zentralen Annahmen:

Die erste Unterstellung ist, es entstehe eine „Win-Win-Situation“ für Arbeitnehmer und Arbeitgeber, die den Konflikt zwischen Kapital und Arbeit zwar nicht aufheben, jedoch entschärfen kann, indem die Produktivität gleichermaßen wie die Qualität des Arbeitslebens verbessert werden. Zweitens spielt hier die Vorstellung eine Rolle, dass sich die Praktiken fast mechanisch in eine höhere Leistung der Organisation übersetzen lassen. Die dritte Annahme bezieht sich auf die Steigerung der Effekte von einzelnen HPWP durch die Interaktion in einem Bündel. Die letzte von uns behandelte Annahme bezieht sich auf die Vorstellung HPWS wären universell einsetzbar und würden sich längerfristig gegen alternative Strategievarianten durchsetzen.

**(a) High Performance gleich „Win-Win“:** Folgt man Appelbaum et al. (2000), so stehen die Maßnahmen eines HPWS unter Vorzeichen eines gemeinsamen Interesses (mutual interest) von Management und Beschäftigten. Die Win-Win-Situation wirkt sich für das Unternehmen in einer Leistungssteigerung bzw. Produktivitätssteigerung aus; für Mitarbeiter besteht sie in der größeren Kontrolle über die eigene Arbeit, die in einer gesteigerten Arbeitszufriedenheit mündet.

Im Kontext liberaler Marktwirtschaften erscheint das High-Performance-Paradigma somit als Überwindung eines fundamentalen institutionellen Dilemmas. HPWP werden hier als eine Antwort auf das institutionelle Versagen z.B. in Bezug auf Vertrauen, Commitment und Qualifikation behandelt (vgl. Appelbaum/Batt 1994; kritisch dazu Godard 2004: 349f.): „... [The High Performance Paradigm] has promised not only improved national competitiveness, but also high-skill, high-pay

jobs, progressive treatment for workers and an end to adversarial labour relations.”

In der Realität haben sich diese Erwartungen aber nicht erfüllt. Ein Ausweg aus dem institutionellen Dilemma liege nur, so Godard (2004), in einer Anpassung von liberalen Marktwirtschaften an die institutionellen Arrangements von koordinierten Marktwirtschaften. Interessanterweise werden HPWP aber auch in Deutschland als Ausweg für strukturelle Dilemmata des institutionellen Rahmens propagiert (vgl. VW-Projekt 5000x5000: Schumann et al. 2006, Jürgens 2006).<sup>4</sup>

In einer Studie zur Restrukturierung der Produktion in der amerikanischen Automobilindustrie, argumentieren Yates et al. (2001), dass es sich bei den neuen Formen der Arbeitsorganisation um „rhetorische Apparate“ (rhetorical devices) handelt. Während neue Arbeitsformen als humane und produktive Alternativen zum Fordismus und Taylorismus eingeführt werden, vollzieht sich im Hintergrund der Debatten ein fundamentaler Wandel der Arbeitsbeziehungen. „[...] the debate over empowerment and participation are intellectual Trojan Horses which have deflected our attention from the real changes taking place in workplaces [...]“ (ebd.: 518).

Mit diesen Debatten und den konkreten Restrukturierungsprozessen reist als Trojanisches Pferd getarnt – so das Argument – die systematische Neuverhandlung von Arbeitsbeziehungen mit. Bei den Konzepten wie „Empowerment“ und auch „Mitarbeiterpartizipation“ geht es somit gleichzeitig um die Wiedererlangung der Kontrolle durch das Unternehmen über die Fragen, wie lange, wie hart und unter welchen Bedingungen die Belegschaft arbeiten soll. Eine „Partizipationsrhetorik“ steht in dieser Betrachtung in einem Widerspruch zu den tatsächlich etablierten Strukturen. Betrachtet man High Performance aus dieser Perspektive ergibt sich ein ganz anderes Bild. Danford et al. (2005a: 239) schlussfolgern in einer Studie zu High Performance Work Systems in Großbritannien: „ [...] greater management control and reduced employment security are both inherent features of the High-Performance workplace.“

Die Einführung eines HPWS beinhaltet in dieser Perspektive nicht nur eine Intensivierung der Arbeit, sondern auch den Abbau von Arbeitsplatzsicherheit. Eine „Rhetorik“ von Partizipation und Beteiligung ist hier nur das Vehikel, mit dem andere strukturierende Effekte transportiert werden. Eine umfassende Auseinandersetzung mit neuen Formen der Arbeitsorganisation muss diesen „doppelten Bo-

---

4 Jedoch werden zentrale Bestandteile des Deutschen Modells zunehmend als wirtschaftliche Behinderungen thematisiert, auf den Prüfstand gestellt und zum Teil drastischen Reformen unterzogen (Streeck 1995; Streeck/Kitschelt 2003; vgl. Jürgens et al. 2006). In vielen Bereichen kommt es daher zu entscheidenden Veränderungen. Im Ergebnis ist das deutsche Modell von einer zunehmenden Heterogenisierung und (tarifpolitischen) Dezentralisierung gekennzeichnet (vgl. Bispinck 2001; Dörrenbächer 2002: 13). Über die konkreten Auswirkungen von HPWP in einer Koordinierten Marktwirtschaft ist im Vergleich bisher wenig bekannt. Derzeit fehlen hierzu vergleichende Fallstudien.

den“ des Konzeptes und seiner Strukturen mit einbeziehen und überprüfen (vgl. dazu auch Appelbaum 2002 – siehe weiter unten). Ramsay et al. (2000: 506) entwickelten hierzu ein alternatives Kausalmodell für die Annahmen des High-Performance-Konzeptes. Ein „optimistisches Modell“ steht hier einem „Ausbeutungsmodell“ gegenüber. Beide Modelle führen zu einer Steigerung der Performance aber aufgrund unterschiedlicher Prozesse. Diese ambivalenten Einschätzungen und Untersuchungsergebnisse sprechen für eine Ambivalenz des Phänomens HPWS. Um sich den Eigenschaften neuer Formen der Arbeitsorganisation erfolgreicher nähern zu können, muss hier eine „Schwarz-Weiß-Sichtweise“ von einer komplexeren Herangehensweise abgelöst werden.

In einer späteren Publikation räumt auch Appelbaum (2002) ein, dass sich negative Effekte für die Arbeiter einstellen können. Dies sei der Tatsache geschuldet, dass die ergriffenen Maßnahmen in erster Linie einer Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit dienen sollen und nicht vorrangig auf das Wohlbefinden der Arbeiter gerichtet sind. Commitment und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz bleiben hierbei wohlmöglich auf der Strecke. Mit Einführung von HPWP können sehr wohl die Anforderungen an die Beschäftigten steigen, was mit in einer Intensivierung der Arbeit bzw. in der Erhöhung der Belastungen (Stress) verbunden sein kann. Gleichzeitig sei auch nicht garantiert, dass die Kontrolle der Arbeiter über ihre Arbeit wirklich zunimmt. Somit kann offensichtlich in einem HPWS durchaus ein Interessenkonflikt zwischen Management und Belegschaft bestehen. In jedem Fall kann in solchen Fällen von einer „Win-Win-Situation“ keine Rede mehr sein.<sup>5</sup>

**(b) High Performance Work Practices gleich High Performance:** „Performance“, also die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Unternehmens oder Betriebes oder einzelner Unternehmensbereiche, hängt in der Regel von vielen verschiedenen Faktoren ab. Die Gestaltung von Arbeits- und Unternehmensorganisation, wie „modern“ oder „innovativ“ sie auch immer sein mögen, ist nur einer von vielen Einflussfaktoren:

„While we may be able to measure the impact of HR practices on HRM outcomes (quality, commitment, and flexibility), the measurable impact on organizational and financial outcomes is likely to become progressively weaker because of the range of potentially intervening variables.“ (Legge 2005: 235)

Somit können sich die von Appelbaum et al. (2000) beschriebenen Effekte für ein Unternehmen oder einen Betrieb mit einem HPWS einstellen, müssen dies aber

---

5 Dennoch beruft sich Eileen Appelbaum (2002), neben Untersuchungsergebnissen die negative Zusammenhänge von HPWS-Praktiken und der Qualität des Arbeitslebens feststellend, auf eine Reihe von Studien (vor allem die eigene; Appelbaum et al. 2000), die positive Verbindungen ausmachen. Zumindest in diesem Punkt kann sie daher schlussfolgern: „In short, the jury is still out.“ (Appelbaum 2002: 148)

nicht. In der Tat belegen eine Reihe empirischer Studien das gleichzeitige Auftreten von HPWP und größerer wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit. Andererseits liegen aber auch Ergebnisse vor, die keinen oder nur einen sehr schwachen Zusammenhang ausweisen. Einen Überblick der internationalen Studien zur Leistungsfähigkeit von HPWS und Kritik gibt Godard (2004: 352; hier auch Wall/Wood 2005 und Blasi/Kruse 2006). Die Gleichung: High Performance Work Practices gleich High Performance erscheint hiernach als Kurzschluss. Allem voran ist die Einführung von HPWP mit erheblichen Kosten verbunden. Ein Unternehmen muss sich High Performance leisten können. Auch ist zu erwarten, dass strukturelle Faktoren wie Größe des Unternehmens, Technologieeinsatz und Wettbewerbssituation die Wirkungsweise von High-Performance-Strukturen beeinflussen. Selbst wo von einem empirisch belegbaren Zusammenhang zwischen HPWS und Performance ausgegangen werden kann, ist die Wirkung dennoch nicht eindeutig zu bestimmen. Frick (2002: 89f.) gibt Folgendes zu bedenken: „Führen wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen HPWP ein (z.B. weil sie sich diese schlicht leisten können) oder verbessert die Einführung neuer Formen der Arbeits- und Betriebsorganisation die Performance?“

Letztendlich können zusätzlich die Marktsituation oder die Produktstruktur das effiziente Funktionieren eines HPWS möglicherweise entscheidend beeinflussen. Bei stark standardisierten Abläufen oder einer Ausrichtung an Kosten- bzw. Preiswettbewerb zum Beispiel können die Potentiale eines HPWS wohlmöglich nicht ausgeschöpft werden.

**(c) Komplementarität der High Performance Work Practices verstärkt die Effekte:** Eine weitere grundlegende Annahme besteht darin zu unterstellen, dass einzelne und isolierte HPWP nicht die volle Wirkung entfalten können, die von mehreren, systematisch gekoppelten HPWP ausgeht. Auch zu dieser Frage liegen heterogene und widersprüchliche Ergebnisse vor (vgl. Godard 2004). Es muss berücksichtigt werden, dass einzelne HPWP selbst, oder in Interaktion mit anderen HPWP, durchaus negative Auswirkungen auf die „Performance“ einer Organisation haben können. Dieses geschieht möglicherweise durch die Überlastung von Mitarbeitern oder eine mangelnde Abstimmung der Prozesse und Strukturen. Als Ergebnis von widersprüchlichen Anforderungen von HPWP oder durch verdeckte Kosten können sich aber die Effekte innerhalb eines HPWS durchaus überlagern oder sogar in eine negative Wirkung verkehren. Frick/Görtzen (2003) berichten zum Beispiel in einer deutschen Fallstudie einen Anstieg der unfallbedingte Ausfallzeiten sowie der Fehlzeiten im Anschluss an die Einführung von HPWP.

**(d) High Performance Work Systems als „Best Practice“:** Wenn Appelbaum et al (2000: 231) behaupten, HPWS „should [...] displace less effective competitors who fail to adopt high-performance workplace practices“, impliziert dieses die weit reichende Annahme, dass solche innovativen Arbeitssysteme den Unternehmen in hoch entwickelten Industrienationen generell einen Wettbewerbsvorteil verschaffen könnten, unabhängig von ihren je spezifischen Rahmenbedingungen. Betrachtet man aber z.B. in den USA und Großbritannien die tatsächliche Durchdringung der einzelnen Sektoren mit HPWP bzw. HPWS, wird deutlich, dass nur ein bestimmter Teil der Firmen diese Praktiken einführt:

„HPWS are more prevalent in sectors competing on quality, whether in products or services, exposed to international competition and employing more advanced technology. As far as workplaces are concerned, HPWS are more likely to be found on the green field sites of large (and in the United Kingdom) foreign owned and unionized organizations.“ (Legge 2005: 230)

Das lässt darauf schließen, dass ein HPWS in bestimmten Kontexten angemessener erscheinen, aber keinen universellen Ansatz für alle denkbaren Konstellationen darstellen kann. Diese Diagnose impliziert, dass ein HPWS allenfalls als „Best Fit“-Strategie (Legge 2005), nicht aber als „Best Practice“-Modell gelten kann (vgl. Appelbaum et al. 2000). Ein HPWS ist in diesem Sinn als eine Strategieoption unter vielen zu betrachten, die möglicherweise nur in bestimmten Kontexten unter bestimmten Bedingungen erfolgreich eingesetzt werden kann.

Ein weiteres entscheidendes Problem der Diskussion zu High Performance ist, dass die einzelnen Untersuchungen auf unterschiedlichen Ansätzen basieren – begrifflich wie methodisch (vgl. Wall/Wood 2005). Auch werden oft Befunde aus verschiedenen Ländern und Branchen miteinander verglichen, ohne deren institutionelle Kontexte zu berücksichtigen. Dabei wird nicht selten übersehen, dass ein Teil der Varianz der Ergebnisse wohlmöglich auf diese Unterschiede zurückzuführen ist. Vor dem Hintergrund der Auseinandersetzung um die Wirkung von Institutionen (vgl. National Business Systems oder Varieties of Capitalism) erscheint die Annahme einer voraussetzungsfreien, universellen Übertragbarkeit von Arbeitsorganisationskonzepten unplausibel. Eine Abstimmung bzw. eine Vereinheitlichung der Untersuchungsansätze ist im Sinne vergleichbarer Ergebnisse bislang jedoch nicht in Sicht.

### **Forschungsstrategische Konsequenzen aus der Kritik**

Angesichts dieser zum Teil grundsätzlichen Kritikpunkte und der insgesamt widersprüchlichen Ergebnislage wird deutlich, dass bislang für einige der weit reichenden Annahmen, die das High-Performance-Paradigma konstituieren, keine hinreichenden empirischen Belege erbracht werden konnten. Die kontroversen Befunde sprechen tendenziell für eine unterkomplexe Bestimmung der Zusam-

menhänge und/oder für eine starke Einschränkung der Erklärungskraft auf bestimmte Kontexte. Ob und wo sich Verbesserungen des Arbeitslebens und/oder Performance-Gewinne oder sogar Win-Win-Situationen einstellen, bleibt für uns zunächst eine empirische Frage.

Dennoch beinhaltet die Auseinandersetzung um High Performance Elemente, die wir für unsere Argumentation einsetzen möchten. Erstens kann das High-Performance-Konzept genutzt werden, um Formen der Arbeitsorganisation zu unterscheiden. Die Zentralität von substanzieller Verlagerung von Verantwortung, eingebettet in Strukturen die Partizipation am Arbeitsplatz, ermöglicht die Unterscheidung von „progressiven“ und „konservativen“ Strategien der Arbeitsorganisation. Progressiv meint in diesem Zusammenhang die Durchführung von substanziellen strukturellen Veränderungen, während konservativ das Ausbleiben bzw. den Verzicht auf einen solchen Umbau der Organisationsstrukturen bezeichnet.

Zweitens stellt die Vorstellung, dass sich einzelne HPWP von miteinander gekoppelten und gebündelten HPWP in einem HPWS unterscheiden, einen weiteren wichtigen Ansatzpunkt dar. Die Kombination, Kohärenz und Interaktion von HPWP rückt somit in den Vordergrund der Beobachtung. Zentrale Elemente der Reorganisationsdebatten, die sonst in ihren Eigenschaften und Effekten eher separat thematisiert werden, können so zueinander in Beziehung gesetzt werden. Das Konzept eines HPWS ermöglicht eine integrierte Perspektive von verschiedenen neuen Formen der Arbeitsorganisation. Nicht zuletzt bietet die Diskussion um High Performance auch einen Ausgangspunkt für die kombinierte Analyse von Arbeitsorganisation und globaleren Strategieentscheidungen von Unternehmen oder Betrieben – wir möchten exemplarisch die Verbindungen zu Weiterbildungsorientierung und Qualitätsorientierung in den Blick nehmen.

HPWP bzw. HPWS sollen hier folglich nicht unter Gesichtspunkten der tatsächlichen Leistungssteigerung oder ihrer Effekte auf die Mitarbeiter behandelt werden. Vielmehr dienen Elemente des Konzepts als Heuristik zur Identifizierung und Beschreibung von Bündelungen neuer, progressiver Formen der Arbeitsorganisation, in Abgrenzung zu traditionellen bzw. konservativen Formen. Der Gewinn des High-Performance-Konzeptes liegt in der Thematisierung der Kopplung bzw. der Kohärenz und Interaktion von mehreren Maßnahmen.

Ausgehend von dieser detaillierten Auseinandersetzung mit dem High-Performance-Ansatz und der Kritik der konzeptionellen Implikation, können wir nun prüfen, ob sich die erarbeiteten Kategorisierungen und die unterstellten Zusammenhänge in einer ersten empirischen Analyse aufzeigen lassen und welche Schlussfolgerungen dieses auf die Anwendbarkeit des High-Performance-Ansatzes zulässt. Dabei ist besonders interessant, welche Dynamik der Einführung sich vollzieht und welche Verteilungen von konkreten Kombinationen sich ergeben.

## 2. Identifizierung von HPWP mit dem IAB-Betriebspanel

Auf der Ebene von Unternehmen oder Betrieben werden Analysen zu neuen Formen der Arbeitsorganisation oft auf Basis von Fallstudien vorgenommen. Vorhandene weiterreichender quantitative Analysen, wie zum Beispiel mit dem NIFA-Panel (Frick 2002) oder durch die ISI-Untersuchungen (Kinckel/Wengel 1997; Latniak et al. 2002), konzentrieren sich auf Betriebe aus dem Verarbeitenden Gewerbe. Über Sektorgrenzen hinweg, ist bisher nur wenig bekannt. Auch liegen zurzeit nur wenige Informationen über die Entwicklungsdynamik und Zusammenhänge mit anderen Strukturvariablen vor.

Zentrale Fragen für den folgenden Abschnitt lauten: Welche Betriebe führen zu welchem Zeitpunkt HPWP ein? Gibt es zwischen den Sektoren unterschiedliche/verzögerte Dynamiken bei der Einführung von HPWP? Gibt es über den Zeitverlauf eine Dynamik hin zur Kombination mehrerer Maßnahmen? Welche dieser Typen treten in welchen Sektoren besonders häufig auf? Besteht ein Zusammenhang zwischen HPWP und anderen Maßnahmen die auf eine progressive Strategie hinweisen (Weiterbildung/Maßnahmen zur Qualitätssicherung)? Mit der IAB-Betriebspanel-Befragung liegen Daten vor, die im Sinne der hier gestellten Fragen ausgewertet werden können.

### ***Der Datensatz***

Grundlage unserer Analyse ist die Betriebspanelbefragung (siehe Bellmann 1997, 2002) des IAB. In die jährliche wiederholte Befragung werden nur diejenigen Betriebe aufgenommen, die zum Zeitpunkt der Befragung mindestens einen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten angestellt haben. Basis des IAB-Betriebspanels ist die Beschäftigtenstatistik, die zum 30.06. eines Jahres über die Betriebsnummer aggregierten Beschäftigtenstatistik. Alle Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten bilden die Grundgesamtheit. Das IAB-Betriebspanel erfasst dabei Betriebe und Dienststellen aus allen Sektoren und Größenklassen. Unsere Auswertungsstrategie basiert sowohl auf Querschnittsanalysen sowie auf Längsschnittanalysen dieses Datensatzes.<sup>6</sup> Besonders interessiert uns hier der Zeitraum von 1995 bis 2004. Grundsätzlich können die der Analyse zugrunde liegenden Kategorien nur sinnvoll unter Einbeziehung der Befragungswelle 1995 ausgewertet werden. Da ostdeutsche Betriebe aber erst seit 1996 im Panel erfasst werden, bezieht sich die Analyse nur auf Betriebe in Westdeutschland. Außerdem wurden aufgrund von zu geringen Fallzahlen die

---

6 Quelle aller nachfolgenden Auswertungen: IAB-Betriebspanel, Welle(n) 1995-2004, eigene Berechnungen mittels kontrollierter Datenfernverarbeitung des Forschungsdatenzentrum (FDZ) der Bundesagentur für Arbeit (BA) im Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

Branchen Land- und Forstwirtschaft sowie Bergbau und Energie von der Auswertung ausgeschlossen.

## **Die Indikatoren**

Für unsere Fragen nach organisatorischem Wandel umfasst der Betriebspanelfragebogen vier interessante Items. Die exakten Frage nach Reorganisationsmaßnahmen lauten wie folgt (Betriebspanelfragebogen 2004: 9): Sind in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle in den letzten zwei Jahren eine oder mehrere der folgenden organisatorischen Änderungen vorgenommen worden? (1) – Verlagerung von Verantwortung und Entscheidungen nach unten (2) – Einführung von Gruppenarbeit/eigenverantwortlichen Arbeitsgruppen (3) – Einrichtung von Einheiten mit eigener Kosten-/ Ergebnisermittlung (4) – Reorganisation von Abteilungen oder von Funktionsbereichen. Für die folgenden Auswertungen benutzen wir vor allem die Betriebspanelwellen 1995, 1998, 2001, 2004. Im Jahr 1995 wurde zusätzlich die Frage gestellt, ob bereits noch vor dem Zeitraum der letzten zwei Jahre Maßnahmen eingeführt worden sind – also noch vor 1993 (= vor93). Darüber hinaus werden in regelmäßigen Abständen auch Fragen zu Weiterbildung sowie zu Qualitätssicherungsmaßnahmen erhoben, die wir im letzten Schritt unserer Analyse einbezogen haben.

Die Frage nach der Einführung in den letzten zwei Jahren beschränken die möglichen Schlussfolgerungen in zweierlei Hinsicht. Erstens können wir nur Aussagen zur Dynamik der Einführung der Maßnahmen treffen. Es ist hier nicht zulässig, von der Einführung unmittelbar auf die tatsächliche Existenz der Strukturen zu schließen. Andere Studien (z.B. Frick 2002, Osterman 2000) stützen allerdings unsere Annahme, dass nach Einführung der Maßnahmen diese Strukturen einen dauerhaften Bestandteil des Betriebes darstellen. Und zweitens wird durch die jeweils retrospektive Erfassungsperiode von zwei Jahren nicht der gesamte Zeitraum abgedeckt, sodass die Gesamtzahl der eingeführten Maßnahmen unterschätzt wird.<sup>7</sup> Bevor wir mit unseren Analysen beginnen möchten wir zu den erhobenen Reorganisationsmaßnahmen einen kurzen Überblick zum Stand der Forschung zeichnen. Vor diesem Hintergrund werden wir im Anschluss die Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel interpretieren.

### **(1) Gruppenarbeitskonzepte**

Kaum eine andere Reorganisationsmaßnahme hat die Debatte um neue Formen der Arbeitsorganisation deutlicher bestimmt: „Gruppenarbeit ist ein, wenn nicht das zentrale Element einer Dezentralisierung von Unternehmen; Hierarchien wer-

---

7 Es ist aber anzunehmen, dass es sich bei der Einführung oder Durchführung von Reorganisationsmaßnahmen in einem Betrieb oder einer Dienststelle um einen Prozess längerer Dauer handelt. Damit verringert sich der unbeobachtete Zeitraum und damit auch der Grad der Unterschätzung.

den verflacht, Kompetenzen und Verantwortung nach unten verlagert und den Gruppen zugewiesen.“ (Minssen 2001: 185) Nicht zuletzt zielen Gruppeneinzelkonzepte auf die Reintegration von planenden und ausführenden Tätigkeiten sowie auf eine Reduzierung des mittleren Managements (Hirsch-Kreinsen 1996: 201; Kühl 2002). Obwohl verschiedene Ansätze zu Gruppenarbeit schon weit vor den 90er Jahren existierten, markiert dennoch die umfassende Einführung von Gruppenarbeit in den 1990er Jahren einen entscheidenden Einschnitt. In der Praxis zeigt sich, dass eine Vielfalt von unterschiedlichen Formen von Gruppenarbeit nebeneinander existiert. Vor allem anhand von gewährter Autonomie bzw. Entscheidungsspielräumen der Gruppen können struktur-innovative Konzepte gegenüber struktur-konservativen Formen abgegrenzt werden (Gerst et al. 1995). Andere Unterscheidungen lauten: sozitechnische Systeme vs. Lean (Fröhlich/Pekruhl 1996: 79ff.; vgl. hier auch Heidenreich 1994) oder auch Anti-Tayloristisch vs. Neo-Tayloristisch (Pruijt 2003: 84). Aus der Perspektive der Beschäftigten umreißt eine für Deutschland repräsentative Studie von Nordhause-Janz/Pekruhl (2000) die Eigenschaften und die Verteilung einer Vielzahl unterschiedlicher Typen (vergleichende Befunde für Europa siehe Benders/Huijgen/Pekruhl 2000).

## **(2) Centerkonzepte**

Center-Konzepte sind Elemente der strategischen Dezentralisierung von Unternehmen (vgl. Faust et al. 1994; Hirsch-Kreinsen 1996). Die Frage im Panel nach „Einrichtung von Einheiten mit eigener Kosten-/ Ergebnisermittlung“ schließt diverse Center-Konzepte ein. Einheiten zur Kostenermittlung werden als Cost-Center bezeichnet. Einheiten mit eigener Ergebnisermittlung können als Profit-Center oder auch als Business-Units gelten; im öffentlichen Sektor ist dagegen von Kosten-und-Leistungs-Zentren die Rede. Für eine umfangreiche Darstellung der Klassifikation von Centeransätzen siehe Friedrich (1996: 986ff.) sowie Dahlgaard et al. (2000).<sup>8</sup>

Ein Ausgangspunkt in der Auseinandersetzung mit Centerkonzepten findet sich in den Konzepten der „fraktalen Fabrik“ (Warnecke 1992) bzw. des „fraktale Unternehmens“ (Betzl 1996: 49ff.). Grundlage der Fraktale ist unter anderen die Idee einer Dynamik der permanenten Selbstorganisation und Selbstoptimierung von eigenständigen Einheiten. Durch die Bildung von Geschäftseinheiten sowie von Fertigungssegmenten entstehen in sich abgeschlossenen Einheiten in den unternehmerischen Wettbewerb innerhalb des Unternehmens entstehen soll. Die an Produkten, an Kundengruppen oder an Geschäftsfeldern ausgerichteten Segmente sollen sich flexibler an die jeweiligen (Markt-)Gegebenheiten anpassen können.

---

8 Mit „Intrapreneur-Modellen“ und „Fertigungsinseln“ finden sich in der Praxis weitere Beispiele für eine Umsetzung von Centerkonzepten (Faust et al. 1994). Eine Abhandlung zu Centerkonzepten in Krankenhäusern findet sich bei Dahlgaard et al. (2000).

Darüber hinaus stehen im Zentrum dieser Maßnahme die Abflachung von Hierarchien sowie die Errichtung von internen Märkten. Nicht Status, Stellung oder soziale Beziehungen, sondern eine permanente Marktbeobachtung von Angebot und Nachfrage sollen die Aktivitäten konditionieren (Kühl 2002: 29). Durch die Übertragung von Verantwortung und (Entscheidungs-)Kompetenzen auf die unteren Ebenen der Hierarchie entstehen „Unternehmen im Unternehmen.“ Center stellen einen Ansatz dar, Marktmechanismen als zusätzliche Steuerungsressource in Betrieben zur Geltung zu bringen. Jedoch die „... ,Unternehmer im Unternehmen‘ werden – und das ist ein wichtiger Unterschied – im Gegensatz zu ,wirklichen Unternehmern‘ nicht Eigentümer an den für ihre Wertschöpfung relevanten Produktionsmitteln“ (Kühl 2002: 53). Gerade in Cost-Centern hängt der Erfolg von Strategie- und Investitionsentscheidungen der Unternehmenszentrale ab (Kühl 1999). Andererseits können sich Profit Center zu kleinen „Fürstentümern“ entwickeln, die von einem starken Leiter geführt (Vgl. Kühl 2002: 45). Die Verantwortung und Entscheidungskompetenzen bündeln sich im ungünstigsten Fall beim Leiter und werden nicht an untere Stellen weitergegeben. Partizipation sowie Teamautonomie stehen hier möglicherweise in einem Spannungsverhältnis zu einem Intrapreneurgedanken. Obwohl Friedrichs (1996: 1007) Gruppenarbeit als notwendiges Element von Centerkonzepten beschreibt, können Gruppenarbeitstrukturen und Centerkonzepte sowohl als komplementäre als auch als alternative Elemente einer dezentralisierten Organisationsstruktur angesehen werden.

### **(3) Verlagerung von Verantwortung und Entscheidungen nach unten**

Eine Verlagerung von Verantwortung und Entscheidungen nach unten (auch als „Empowerment“ bezeichnet; vgl. z.B. Wood et al. 2004) ist Grundelement der Dezentralisierung. Sie ist zugleich notwendige Maßnahme für den Abbau von Hierarchieebenen wie Voraussetzung für die Partizipation der Mitarbeiter. Innovative Formen von Gruppenarbeit und Profit Center sind entscheidend von der Verlagerung von Verantwortung abhängig. Erst durch die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen „nach unten“ dezentralisieren sich Unternehmen. Auf den unteren Ebenen wirkt sich diese Dezentralisierung in der Ausweitung von Handlungsspielräumen, Autonomie, Entscheidungskompetenzen aus. Die hierarchischen Freiräume werden durch eine gesteigerte Partizipation der Mitarbeiter in Gruppenarbeitskonzepten oder ähnlichen Strukturen ausgefüllt. Die Verlagerung von Verantwortung kann aber auch als „parallele Dezentralisierung“ als Ergänzung zu bereits existierenden, traditionellen Formen der Arbeitsorganisation eingeführt werden. Durch eine ausbleibende Umgestaltung der Organisationsstrukturen können sich aber die Effekte der Verlagerung von Verantwortung nicht voll entfalten (vgl. Faust et al. 1994).

#### **(4) Reorganisation von Abteilungen und Funktionsbereichen**

Das Merkmal „Reorganisation von Abteilungen und Funktionsbereichen“ ist zu unspezifisch, um zu den HPWP gerechnet zu werden. Es kann Anzeichen für verschiedene Dynamiken sein und soll im Folgenden nur als allgemeiner Indikator für eine (Re-)Organisationsdynamik verwendet werden. Es kann sich um Entwicklungen in verschiedene Richtungen handeln. Dezentralisierungsprozesse können hier genauso Ursache sein, wie auch Rezentralisierungsprozesse oder einfach Umstrukturierungsmaßnahmen in einem Unternehmen, die ohne Eingriffe in die operativen oder strategischen Strukturen ablaufen.

#### ***Einführungsdynamik von HPWP und strukturelle Vergleiche***

Um uns den Eigenschaften der Einführungsdynamik von HPWP zu nähern, haben wir als ersten Schritt eine Querschnittsanalyse der einzelnen Wellen durchgeführt. Die ausgewiesenen Werte sind hochgerechnet und damit repräsentativ für die Grundgesamtheit. Uns interessiert zunächst der Einfluss der Betriebsgröße und des Wirtschaftszweiges auf die Einführung. In der Aufgliederung nach Größenklassen sind bei allen vier Reorganisationsmaßnahmen starke und konsistente Größeneffekte zu verzeichnen (siehe Grafik 1) – je mehr Beschäftigte sich im Betrieb befinden, desto höher der Anteil der Betriebe, die Maßnahmen eingeführt haben.<sup>9</sup>

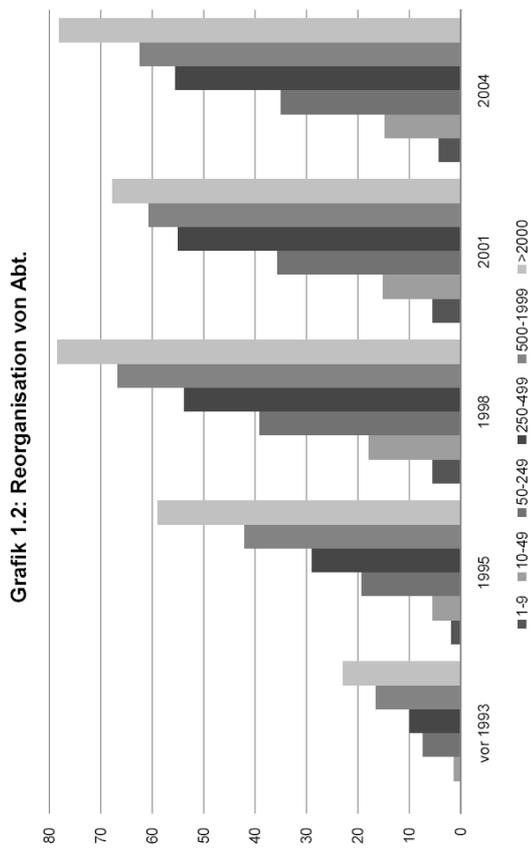
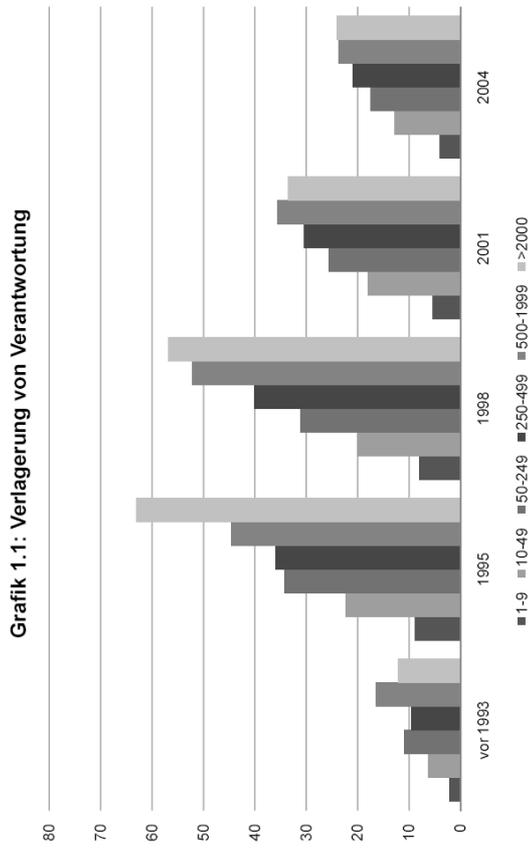
Gruppenarbeit und Centerkonzepte werden generell auf einem vergleichsweise niedrigeren Niveau eingeführt. Eine Ursache, mag darin liegen, dass hierfür grundlegende und kostspielige Eingriffe in den Aufbau der Strukturen notwendig sind. Die allgemeiner abgefragten und weniger aufwendigen Maßnahmen Verlagerung von Verantwortung und Reorganisation von Abteilungen werden häufiger angegeben. HPWP spielen in kleineren Betrieben kaum eine Rolle. Nur ein relativ geringer Anteil der Betriebe gibt die Einführung von Gruppenarbeit und Centerkonzepten an. HPWP sind teuer und ihre tatsächliche Effektivität ist eher unsicher. Große Betriebe verfügen über finanzielle Ressourcen um kostenintensive Umstrukturierungen vorzunehmen und gegebenenfalls die Verluste aufzufangen (vgl. Ichniowski/ Shaw 1995; Ichniowski et al. 1997; vgl. Bauer 2003:14).

Kleinere Betriebe entscheiden sich hier möglicherweise eher für informelle Formen der Partizipation und Zusammenarbeit am Arbeitsplatz. Darüber hinaus zeigt sich, dass kleinere Betriebe in der Tendenz eher auf eine Veränderung der Produktionsstrukturen setzten und seltener eine Umgestaltung der Aufgabenstruktur durchführen (Alda/Bellmann 2002). Somit kann hier davon ausgegangen werden,

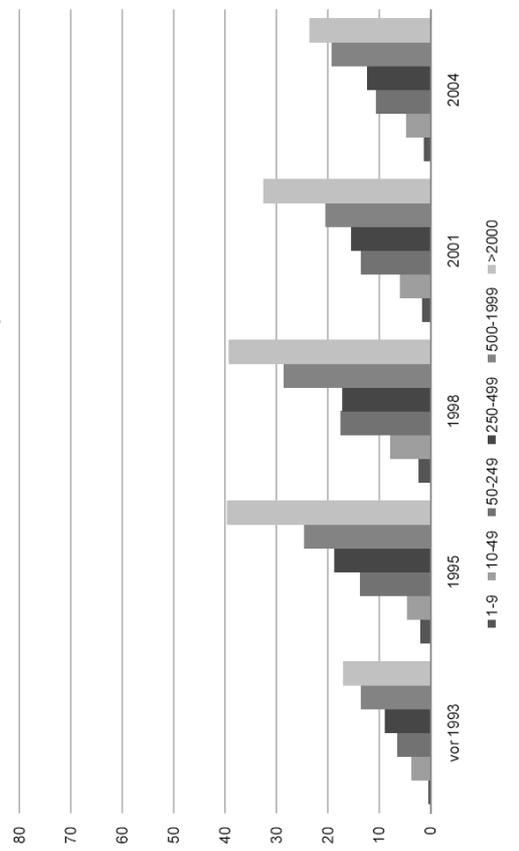
---

9 Zu Befunden zu vergleichbaren Größeneffekten und anderen strukturellen Abhängigkeiten in der deutschen Investitionsgüterindustrie siehe Kinkel/Wengel (1997) siehe auch Latniak et al. (2002: 152ff.).

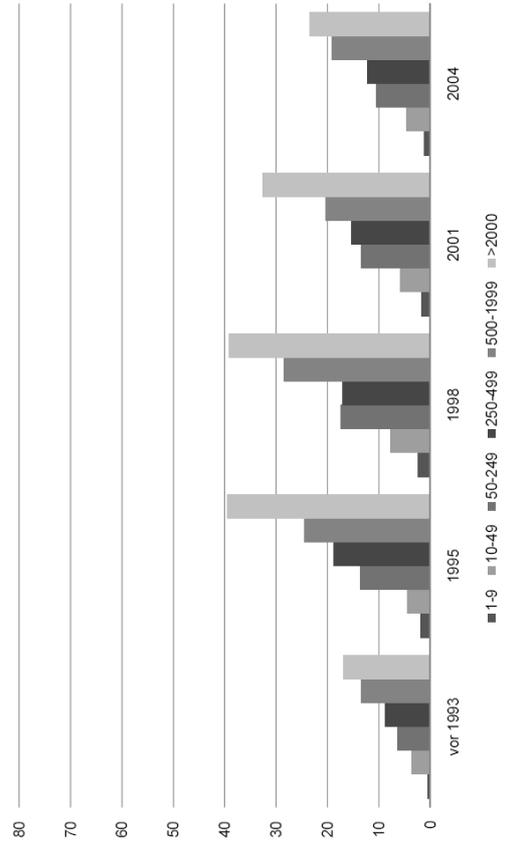
**Grafik 1: Reorganisationsmaßnahmen nach Größenklassen (in Prozent)**



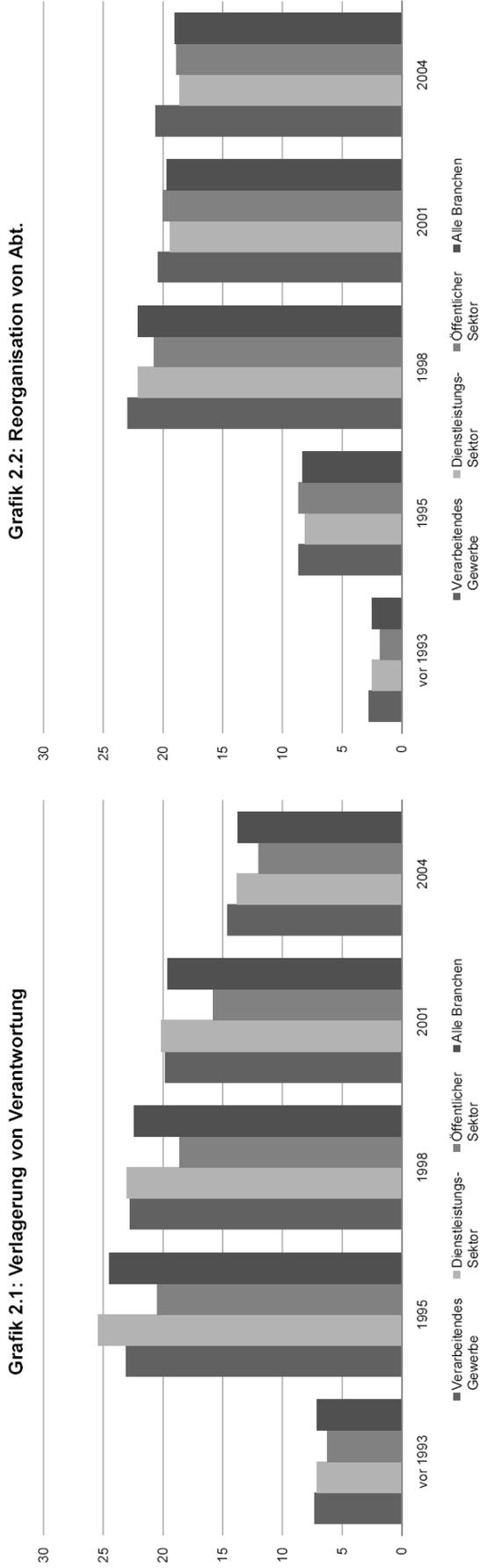
**Grafik 1.3: Centerkonzepte**



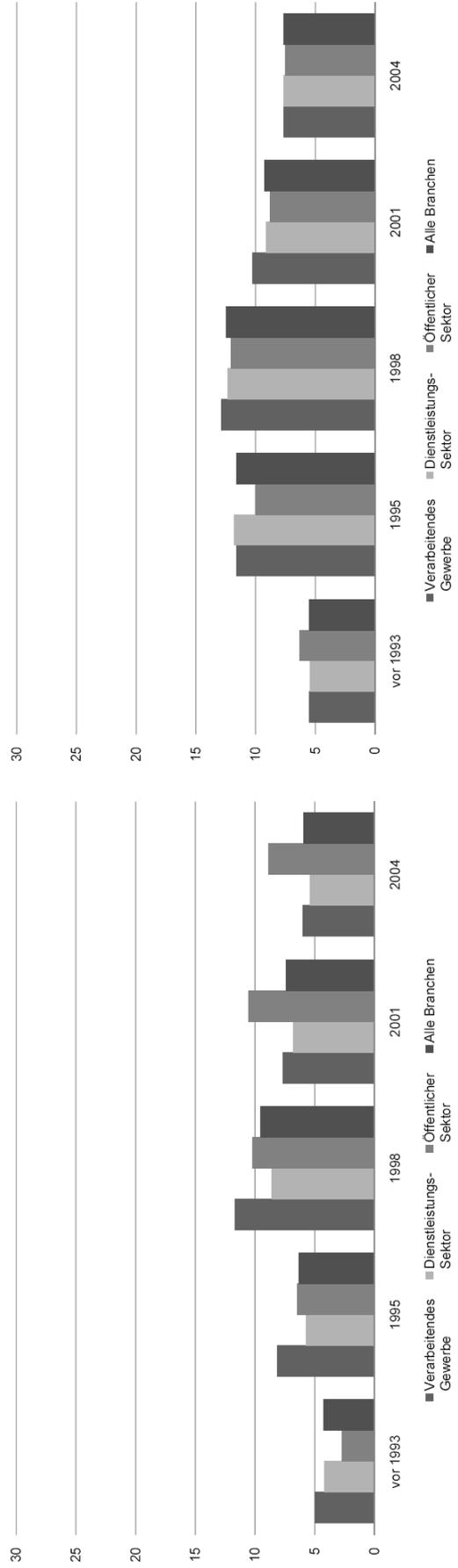
**Grafik 1.4: Gruppenarbeit**



**Grafik 2: Reorganisationsmaßnahmen nach Sektoren (nur Betriebe mit mehr als zehn Beschäftigten, in Prozent)**



**Grafik 2.3: Centerkonzepte**



dass insbesondere Betriebe mit weniger als zehn Mitarbeitern HPWP-Strukturen nicht im Sinn der Debatte etablieren. Aus diesem Grund werden in den folgenden Analysen Betriebe unter zehn Mitarbeitern nicht berücksichtigt.

Ein großer Vorteil des IAB-Betriebspanels ist die Möglichkeit über verschiedene Branchen Aussagen treffen zu können. Die einzelnen Sektoren sind durch sehr unterschiedliche Voraussetzungen gekennzeichnet. Dieses sollte sich in der Einführungsdynamik von HPWP widerspiegeln.

In Grafik 2 sind jeweils die prozentualen Anteile der Betriebe aufgegliedert nach Sektoren dargestellt, die die Maßnahmen eingeführt haben.<sup>10</sup> Die Analyse der Einführungsdynamiken in den einzelnen Sektoren zeigt ein unerwartet einvernehmliches Bild.<sup>11</sup> Auf den ersten Blick liegen die Anteile in den verschiedenen Sektoren sehr dicht beieinander. Bei der Einführung von Gruppenarbeitskonzepten finden sich kaum Abweichungen. Nur der öffentliche Sektor ist im Beobachtungszeitraum erstaunlicherweise zunächst Vorreiter, fällt aber nach 1995 auf ein leicht unterdurchschnittliches Niveau zurück. Die Verlagerung von Verantwortung spielt mit einem geringen Vorsprung eher im Dienstleistungssektor eine Rolle. Der öffentliche Sektor bleibt in dieser Kategorie immer unter dem Durchschnitt zurück. In Bezug auf Centerkonzepte zeigen sich deutlichere Unterschiede. Vorreiter sind hier offensichtlich Betriebe aus dem Verarbeitenden Gewerbe. Hier liegt auch bis 2001 der Anteil über dem Durchschnitt. Im Dienstleistungssektor finden sich durchweg unterdurchschnittliche Prozentzahlen. Für den öffentlichen Sektor kann hier eine nachholende Dynamik aufgezeigt werden. Zeitlich versetzt führen öffentliche Einrichtungen Centerkonzepte noch bis 2004 in einem überdurchschnittlichen Niveau ein.<sup>12</sup>

## ***Die Entwicklungsdynamik von HPWP***

Wir möchten uns nun den Besonderheiten der Reorganisationsdynamik nähern. Wie die folgende Grafik 3 zeigt, geben die befragten Betriebe für die Zeit vor 1993 durchschnittlich nur sehr moderate Aktivitätsniveaus an. Die vier Reorganisationspraktiken haben vor diesem Zeitpunkt nur in einem kleinen Teil der Betriebe Platz gegriffen. In der Folge scheint es zu einem Reorganisationsboom gekommen zu sein.

---

10 Eine durchgängige Interpretation der Werte entlang der Branchenklassifikationen ist hier aber nicht möglich. Im Jahr 2000 wurde die Stichprobenziehung und die Wirtschaftszweigklassifikation im Betriebspanel auf WZ93/ NACE umgestellt. Damit ist mit den Branchenklassifikationen kein direkter Vergleich zwischen den Jahren 1998 und 2001 möglich. Jedoch verweisen die branchenunabhängigen Durchschnitte auf die allgemein fallende Tendenz.

11 Die Werte unserer Auswertung stehen im Widerspruch zu den Tendaussagen der Untersuchung von Pekruhl (2000: 46 ff.).

12 Es ist hierbei anzumerken, dass innerhalb der Kategorie Dienstleistung einzelne Branchen erheblich voneinander abweichen. Vor allem Entwicklung bei Banken- und Versicherungen erscheinen versetzt zu allgemeinen Entwicklungstendenzen und Intensitäten.

Welche plausiblen Erklärungsangebote existieren für die Beschreibung dieser Entwicklungsdynamik? In der Literatur finden sich verschiedene Anhaltspunkte für mögliche Auslöser. Vor allem in der Automobilindustrie kam es, nicht zuletzt befördert durch die Ergebnisse der MIT Studie über das Toyotaproduktionssystem von Womack et al. (1990), zu einer massiven Orientierung an Lean-Production-Konzepten. Gruppenarbeit, Dezentralisierung, Abbau von Hierarchie und Qualitätsorientierung haben seitdem den Diskurs über neue Formen Arbeitsorganisation und damit verbundene Hoffungen auf Rationalisierungsgewinne über Branchen- und Ländergrenzen hinaus geprägt.

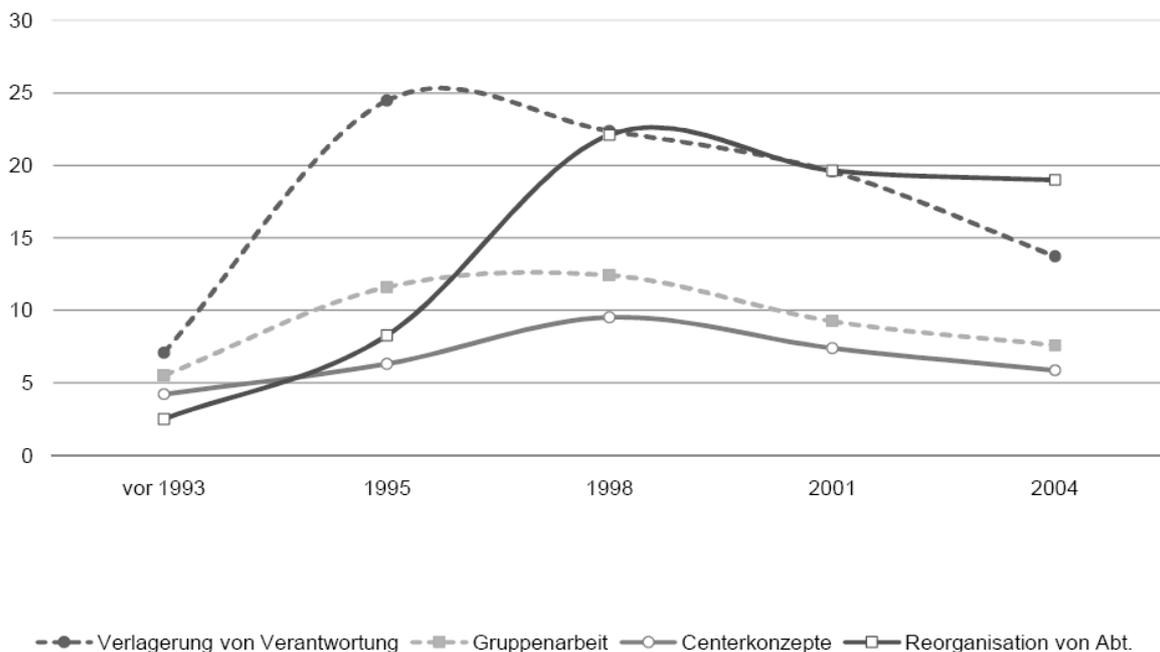
Ein weiterer wichtiger Auslöser für die Einführung von HPWP scheint eine wirtschaftliche Krisensituation des Betriebs bzw. des Unternehmens zu sein. Unternehmen können es sich nicht einfach nur leisten (vgl. Frick 2002), sondern sehen in Reorganisationsmaßnahmen eine Möglichkeit, auf eine prekäre wirtschaftliche Situation zu reagieren (Kühl 2001: 204ff.; Bauer 2003). Die breite Einführung von neuen Arbeitsorganisationskonzepten kann somit auch als eine Reaktion auf die Konjunkturkrise 1992/93 verstanden werden. Der Zusammenhang von strukturellen Krisensituationen und Reorganisationsbemühungen zeigt sich auch branchen- und sektorenübergreifend: Lean Banking (vgl. dazu Haipeter/Pernod-Lemattre 2005: 239) und Lean Administration (vgl. Kühnlein/Wohlfahrt (1994) sind nicht zuletzt auch Entwicklungen, denen jeweils die Thematisierung struktureller Krisensituationen vorausgegangen ist.

Die branchenübergreifende Tendenz zur Einführung neuer Organisationsformen können aber auch als Ergebnis eines mimetischen Isomorphismus interpretiert werden (Kühl 2001; vgl. Mayer/Rowan 1977). Als erfolgreich und modern erscheinende Konzepte werden kopiert oder durch „Diffusionsagenten“ (Krücken 2002; vgl. Smith 2005) in Seminaren oder Programmen an das Management und Entscheider herangetragen. Es finden sich Beispiele, in denen Gruppenarbeit eingeführt wurde, um als „modernes Unternehmen“ Investitionsquellen zu erschließen (Kühl 2001). Auch Lean-Banking, als Konzept der McKinsey Unternehmensberatung, sowie die verbreitete Beratung im öffentlichen Sektor sind Hinweise für die Umstände der Durchführung von Reorganisationsmaßnahmen. Nicht zuletzt tragen aber auch gewachsene Ansprüche der Angestellten zu einer Hinwendung zu HPWP bei. Partizipative Arbeitsplatzgestaltung war und ist auch eine Forderung der Angestellten, die bei Arbeitgebern anfangs eher Irritationen auslöste (Baethge 1991). Nicht zuletzt müssen zudem hierbei Anstrengungen von Gewerkschaften und Politik für eine „Humanisierung der Arbeit“ als wichtiger Einflussfaktor gelten.

In unserer Betrachtung mit dem IAB-Betriebspanel können wir den relevanten Zeitraum dieser Reorganisationsdynamik ab Anfang der 1990er umreißen. Betrachtet man gesondert die Durchschnittswerte der Einführung der Maßnahmen, lässt sich eine deutliche Entwicklungsdynamik erkennen. Anhand Grafik 3 ist schon ab 1995, jedoch spätestens nach 1998 eine deutliche Abschwächung der

Einführungsdynamik von HPWP zu erkennen: Vor 1993 zeigt sich insgesamt nur ein niedriges Aktivitätsniveau. Boomphasen sind die Berichtszeiträume zwischen 1993-95 insbesondere für die Verantwortungsverlagerung, für Gruppenarbeit und Centerkonzepte bis 1998. Während Gruppenarbeit, Centerkonzepte und die Verlagerung von Verantwortung auf ein niedrigeres Niveau zurückfallen, stagniert die Dynamik der Reorganisation von Abteilungen ab 2001 auf vergleichsweise hohem Niveau.

*Grafik 3: Durchschnittliche Angabe der Reorganisationsmaßnahmen: Querschnitt (Betriebe ab 10 Beschäftigte, in Prozent)*



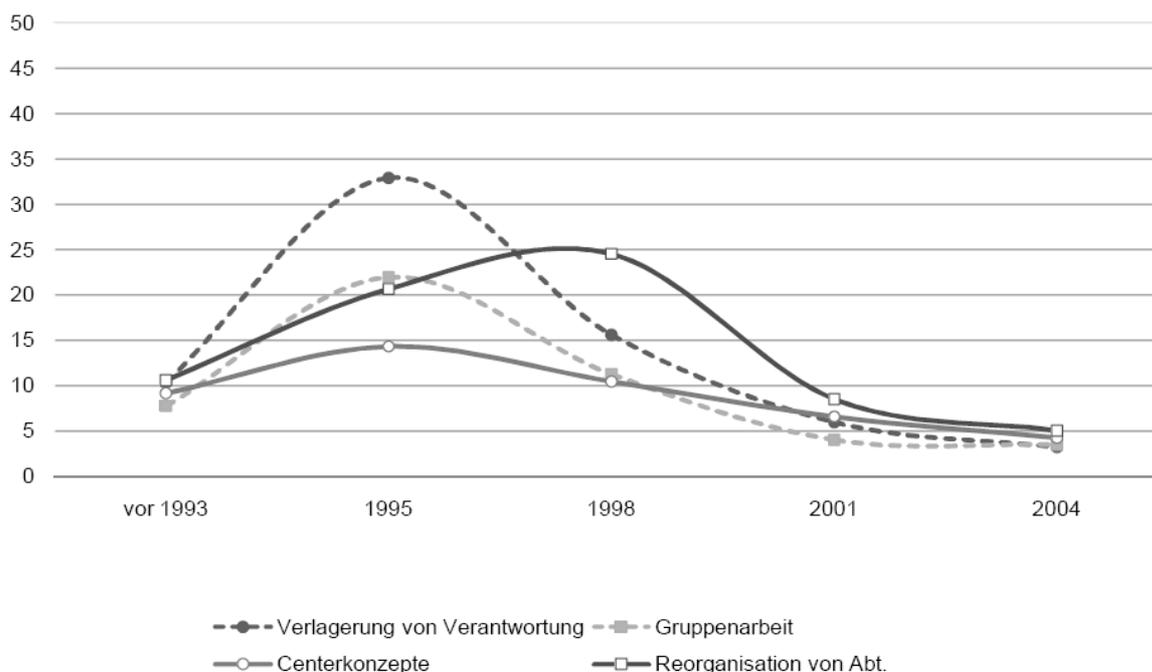
Das Ende der großen strukturellen Umwälzung bedeutet also nicht unbedingt einen Stillstand auf dem Gebiet der Arbeitsorganisation. Zeitlich versetzt, vollzieht sich mit der Reorganisation von Abteilungen und Funktionsbereichen möglicherweise eine zweite Welle organisationaler Änderungen. Jedoch kann aus den vorliegenden Daten keine konkrete Entwicklungsrichtung, sondern nur eine allgemeine organisationale Dynamik abgelesen werden. Erklärungsmöglichkeiten könnten ebenso darin zu suchen sein, dass nach der Einführung die Verzahnung der einzelnen HPWP zu einem kohärenten System (möglicherweise zu einem HPWS) im Vordergrund steht, wie aber auch die Abstimmung mit ganz anderen organisationalen oder aber technischen und personalen Umbauprozessen. Hier wären weitere Analysen notwendig, um Anhaltspunkte für die eine oder andere Variante zu erhalten.

Anhand der Querschnittsauswertungen lässt sich nicht feststellen, ob dieselben Betriebe wiederholt dieselben Maßnahmen einführen oder ob die Dynamik weite Teile aller Branchen und Größenklassen erfasst. Wir können bisher auch nur wenig über die Kombination von HPWP aussagen. Um entsprechend ein genaueres

Bild über die Reorganisation in einzelnen Betrieben nachzuzeichnen, haben wir das Panel mit Hilfe einer Längsschnittanalyse ausgewertet. Betriebe geben in den einzelnen Wellen nur an, ob sie die Maßnahmen innerhalb der letzten zwei Jahre eingeführt bzw. durchgeführt haben. Im Längsschnitt lassen sich diese Angaben für jeden Betrieb über alle Wellen hinweg verbinden. Wir können somit die (zeitlich versetzte) Kombination von HPWP identifizieren.<sup>13</sup>

Die Auswahl der Panelfälle für die Längsschnittanalyse umfasst nur diejenigen Betriebe die 1995, 1998, 2001 und 2004 in allen betreffenden Wellen geantwortet haben.<sup>14</sup> Damit reduziert sich die Basis der Längsschnittuntersuchung von 1995 bis 2004 auf 775 auswertbare Fälle bzw. Betriebe (siehe Anmerkungen im Anhang A). Die Bestimmung der Anzahl der Beschäftigten sowie die Festlegung der Branchenzugehörigkeit erfolgt mit den Angaben der Betriebe aus dem Jahr 2004. Betrachtet man im Längsschnitt ausschließlich die Anteile der ersten Einführung lässt sich die Einführungsdynamik beschreiben (siehe Grafik 4).

Grafik 4: Zeitpunkt der ersten Einführung (in Prozent)

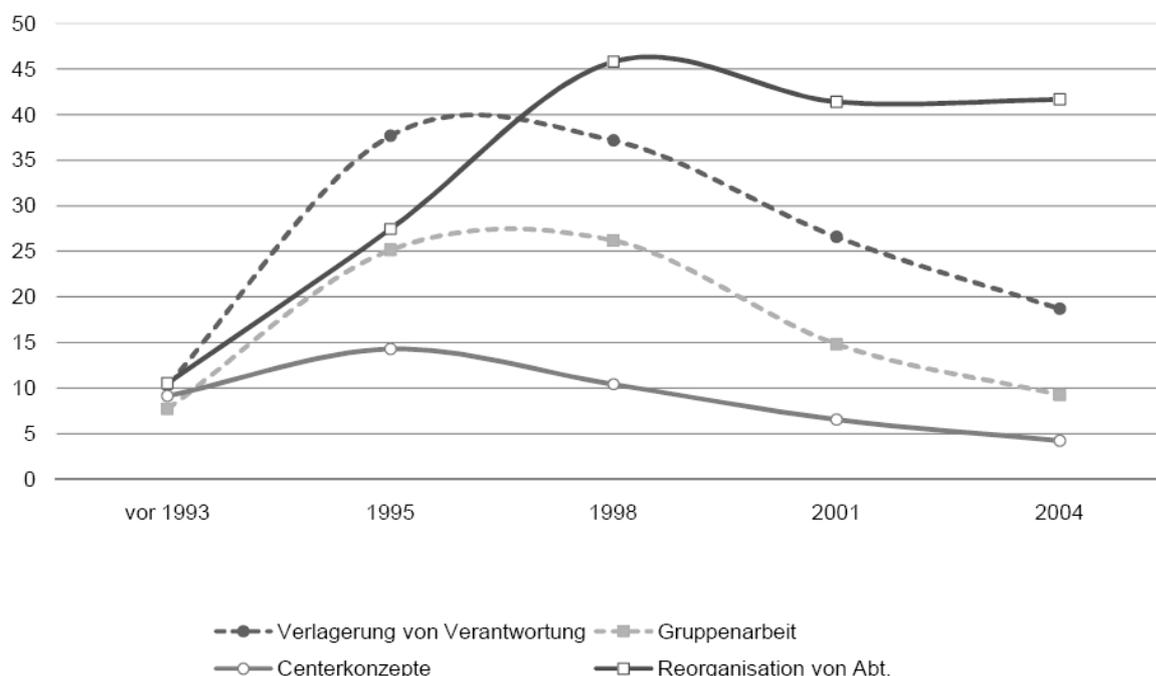


13 Die Tatsache, dass Betriebe mehrfach die Einführung oder Durchführung einer bestimmten Reorganisationsmaßnahme angegeben haben wir in unserer Analyse ausgeklammert. Maßgeblich ist, ob Betriebe mindestens einmal im Untersuchungszeitraum die Einführung der entsprechenden Maßnahme angegeben haben.

14 Im Paneldatensatz wurden zudem in jedem Erhebungsjahr alle Panelfälle eliminiert in dem weniger als zehn Beschäftigte im Betrieb angegeben wurden. Zusätzlich wurden auch alle Fälle ausgeschlossen, die im Jahr 2004 den Branchen Land- und Forstwirtschaft sowie Bergbau und Energie zugeordnet wurden. Entsprechend der Auswahlkriterien umfasst der auswertbare Längsschnittdatensatz ausschließlich Betriebe aus Westdeutschland.

Bereits 1995 ist der Höhepunkt der Entwicklung erreicht. Ab diesem Zeitpunkt fallen die Werte der drei HPWP für die erste Einführung bis auf ein Fünf-Prozent-Niveau im Jahr 2002 ab. Unsere Ergebnisse für die Einführung von Gruppenarbeit werden durch die Befunde von (Pekruhl 2000: 44) für den Zeitraum 1993 bis 1998 unterstützt. Die Entwicklung der Reorganisation von Abteilungen verläuft in einer vergleichbaren Tendenz, ist aber auch hier zeitlich etwas versetzt. Festzuhalten bleibt, dass die Ersteinführungen nicht auf null zurückfallen. Ein kleiner Teil der Betriebe führt auch nach Abschwächung der Dynamik weiterhin HPWP ein. Es kann also hier ein geringes aber stetiges Wachstum verzeichnet werden.

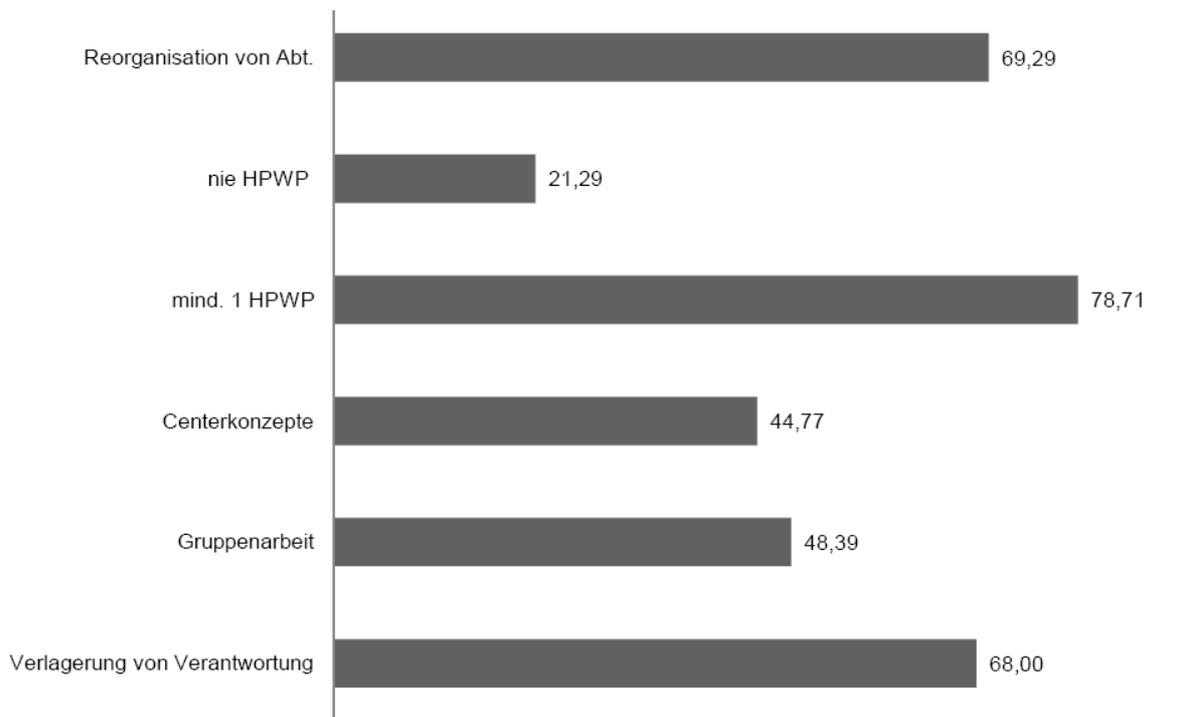
*Grafik 5: Alle Angaben der Einführung – auch wiederholt (in Prozent)*



Bezieht man die wiederholten Nennungen im Längsschnitt mit ein, ergibt sich ein eindeutiger Zusammenhang (siehe Grafik 5). Die Höhe des Anteils der Einführung von HPWP nach 1995 speist sich folglich aus einer Kombination von einer geringen Zahl von „Einsteigern“ und einer großen Zahl von Betrieben, die mehrfache Angaben zur Einführung der Maßnahmen gemacht haben (siehe Anhang B). Durch Berücksichtigung der mehrfachen Einführung einzelner Praktiken wird die Stärke des Abschwungs deutlich gebremst. Gerade die relativ hohen Werte in der Kategorie Reorganisation von Abteilungen und Funktionsbereichen sind ebenfalls eine Folge wiederholter Angaben. Für diese letztere Kategorie gilt, dass Betriebe hier offensichtlich einen „Pfad hoher interner organisatorischer Dynamik“ einschlagen. Interne Abstimmungen oder Umstrukturierungen werden in vielen Betrieben tendenziell wiederholt durchgeführt.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Eine mögliche Interpretation ist, wie bereits oben angesprochen, die interne Abstimmung der eingeführten Reorganisationsmaßnahmen. Zum anderen könnte es sich hier aber ebenfalls,

Grafik 6: Verteilung der Reorganisationsmaßnahmen (in Prozent)



Wie hoch ist nun aber der Grad Verbreitung der einzelnen HPWP in unserem Datensatz? Ein Großteil, rund 80 Prozent, hat im Panel zwischen 1993 und 2004 mindestens einmal eine HPWP eingeführt (siehe Grafik 6). Auch die einzelnen HPWP sowie die Kategorie Reorganisation von Abteilungen und Funktionsbereichen weisen hohe Verbreitungsgrade auf. Gerade die Einführung von Gruppenarbeit und Centerkonzepten, Maßnahmen die strukturelle Eingriffe erfordern, wurden jeweils von annähernd der Hälfte aller Betriebe mindestens einmal angegeben.

### ***Re-Taylorisierung oder Sättigung: Wie stabil ist die Einführung von HPWP?***

Da im Panel nur die Frage nach der Einführung der Maßnahme gestellt wird, kann auf die tatsächliche Existenz nicht geschlossen werden. Die Abschwächung der Anteile könnte somit Ergebnis von zwei sehr unterschiedlichen Prozessen sein. So spielen möglicherweise zum einen die Sättigung und zum anderen das Abreißen der Dynamik und ein „Roll-Back“ der Strukturen eine entscheidende Rolle: **(a) Sättigung:** Die relativ hohen Werte der Einführung von HPWP können als Hinweis interpretiert werden, dass alle Betriebe die HPWP als sinnvoll bzw. Erfolg

---

um eine Strategie der permanenten Anpassung an sich verändernde Umweltbedingungen handeln. Um hier über Mutmaßungen hinausreichende Schlüsse zu ziehen sind weitere Analysen notwendig. Im Besonderen ist hier die Verbindung zur Einführung von HPWP interessant. Führt die Einführung von HPWP zur Reorganisation von Abteilungen und Funktionsbereichen oder handelt es sich um substituierbare oder nachgelagerte Strategieoption der betrieblichen Flexibilisierung?

versprechend ansehen, HPWP auch eingeführt haben. Der überwiegende Teil der Unternehmen oder Betriebe, die für organisationalen Wandel bereit sind, haben diesen auch eingeleitet. In einer Studie der deutschen Investitionsgüterindustrie von 1995 (Kinkel/Wengel 1997) zeigt sich jedoch, dass die vorhandenen Potentiale möglicherweise nicht voll ausgeschöpft werden. Im Gegenteil, die Dynamik organisationaler Innovation ist dort offenbar nach einer „Anfangseuphorie“ erheblich ins Stocken geraten. Somit bietet sich eine zweite mögliche Interpretation an, dass die Einführung von HPWP beendet wird und eingeführten Strukturen sogar systematisch zurückgenommen werden. **(b) Abreißen der Dynamik und Roll-Back:** Speziell in der Automobilindustrie wird seit Mitte der 90iger Jahre auf eine Tendenz der zunehmenden Standardisierung der Abläufe und so auf eine Rückkehr zu traditionellen Strukturen hingewiesen (Jürgens 1996; Springer 1999; Dörre 2001). In dieser Roll-Back-Bewegung werden zum Beispiel eingeführte innovative (teilautonome) Gruppenarbeitskonzepte zu standardisierten Formen umgebaut. Nur zum Teil werden aber Konzepte vollständig abgeschafft. In Bezug auf Centerkonzepte lässt sich zudem erkennen, dass zwischen der vermehrten Etablierung von Centern und den Anforderungen der Kunden ein erhebliches Spannungsverhältnis besteht. In einem fragmentierten Unternehmen können „Lösungen aus einer Hand“ nur unzureichend erarbeitet werden (Kühl 1999).

In empirischen Untersuchungen zu Gruppenarbeit zeigen sich jedoch nur bei einem kleinen Teil der Unternehmen Roll-Back-Tendenzen. So haben ca. 7% Gruppenarbeit nach Einführung wieder abgeschafft (siehe Frick/Görtzen 2003: 6 und Frick 2002).<sup>16</sup> Dennoch verweisen auch diese und viele andere Studien auf stetig wachsende Anteile für Gruppenarbeit (Nordhause-Janz/Pekruhl 2000; Latniak et al. 2002). Unsere Auswertungen weiter oben unterstützen diese Trendaussagen. Die Einführungsdynamik fällt zwar rapide ab, wird aber auf relativ niedrigem Niveau weitergeführt. Dies spricht für ein geringes, aber dennoch stetiges Wachstum der Anteile. Eine Abnahme der Intensität der Einführungsdynamik kann jedoch für alle Sektoren festgehalten werden.

### ***Typen von HPWP-Kombinationen***

Folgt man den Ausführungen von Appelbaum et al. (2000), können HPWP nur in bestimmten Kombinationen eine progressive Strategie darstellen (vgl. Argumentation weiter oben). Gruppenarbeit oder Centerkonzepte allein stellen zwar eine notwendige, aber noch keine hinreichende Voraussetzung für eine progressive Strategie der Arbeitsorganisation dar. Es handelt sich zwar um strukturelle Eingrif-

---

16 Die Analysen von Osterman (2000: 187) weisen für US-amerikanische Betriebe auf eine ähnliche Tendenz hin. Zum einen ist zwischen 1992 und 1998 eine deutliche Ausweitung von verschiedenen HPWP sektorenübergreifend zu beobachten. Zum anderen existieren durchaus Betriebe, die entsprechende Praktiken 1992 eingeführt und diese teilweise zu einem späteren Zeitpunkt wieder abgeschafft haben.

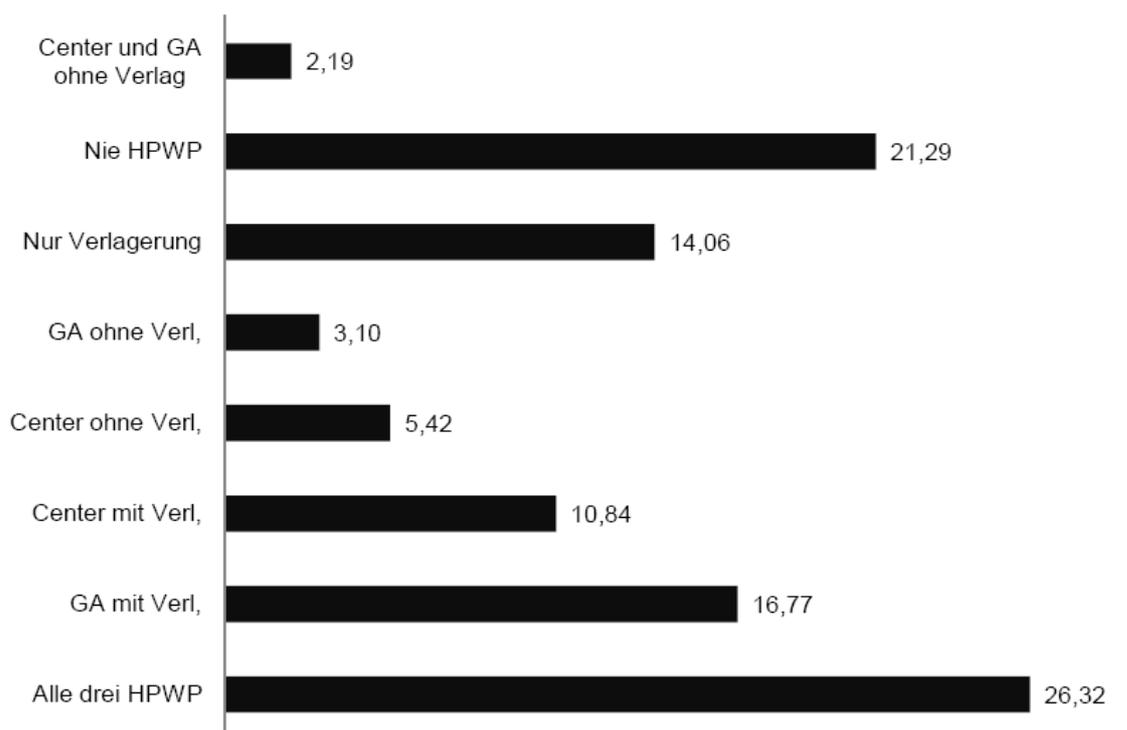
fe, die den Ausgangspunkt für eine wirkungsvolle Veränderung der Arbeitsorganisation bilden, jedoch reichen solche Strukturelemente allein hierfür nicht aus. Erst in Kombination mit der *Verlagerung von Verantwortung* als zentralem Element können Center-Konzepte und Gruppenarbeit als progressive Strategien angesehen werden. Wird Verantwortung nicht verlagert so ist anzunehmen, dass durch die Strukturen Mitarbeitern keine zusätzlichen Möglichkeiten zu substantieller Partizipation und entsprechende Handlungsspielräume gewährt werden. Folglich können (einzelne) HPWP sehr wohl auch Teil einer konservativen Strategie sein. Die Bündelung bzw. die Kopplung der einzelnen HPWP-Maßnahmen stellt also ein weiteres wichtiges Merkmal zur Beschreibung von Arbeitsorganisationsstrategien dar. Aus den möglichen *Kombinationen* der von uns berücksichtigten HPWP lassen sich insgesamt acht Typen ableiten (siehe Tabelle 2). Treten entweder Gruppenarbeit oder Centerkonzepte zusammen mit Verlagerung von Verantwortung auf, entsprechen diese Kombinationen einer progressiven Strategie. Analog trifft dieses auf die Kombination aller drei Maßnahmen zu. Treten Gruppenarbeit und Centerkonzepte ohne eine Verlagerung von Verantwortung auf, können wir nicht davon ausgehen, dass die Strukturen im Sinne des High-Performance-Ansatzes angeordnet sind. Eine bloße Verlagerung von Verantwortung ohne weitere strukturelle Maßnahmen kann ebenfalls nicht als ausreichend angesehen werden. Es ist davon auszugehen, dass es sich hier um Formen der „parallelen Dezentralisierung“ handelt (vgl. Faust et al. 1994), die eine bloße Ergänzung zu traditionellen Arbeitsorganisationsformen darstellt.

*Tabelle 2: Strategievarianten und HPWP-Typen*

|                         |  |
|-------------------------|--|
| konservative Strategien | (- Gruppenarbeit und Centerkonzepte ohne Verlagerung von Verantwortung)<br>- zu keinem Zeitpunkt HPWP eingeführt (Nie HPWP)<br>- ausschließlich Verlagerung von Verantwortung<br>- Gruppenarbeit ohne Verlagerung von Verantwortung<br>- Centerkonzepte ohne Verlagerung von Verantwortung |
| progressive Strategien  | - Centerkonzepte und Verlagerung von Verantwortung<br>- Gruppenarbeit und Verlagerung von Verantwortung<br>- Gruppenarbeit sowie Centerkonzepte und Verlagerung von Verantwortung  |

Auf Basis der Panelanalyse kann allerdings keine Aussage über die tatsächliche Existenz eines HPWS im oben beschriebenen Sinne getroffen werden. Die Überschneidungen, d.h. Kohärenz der Praktiken bezogen auf konkrete Arbeitsplätze oder der Durchdringungsgrad der einzelnen Betriebe ist ebenso unbekannt. Die erkennbaren Kombinationen sind dennoch notwendige Vorraussetzungen. Fehlen diese Kombinationen in einem Betrieb, muss davon ausgegangen werden, dass es sich nicht um ein HPWS bzw. um eine progressive Strategie handeln kann.

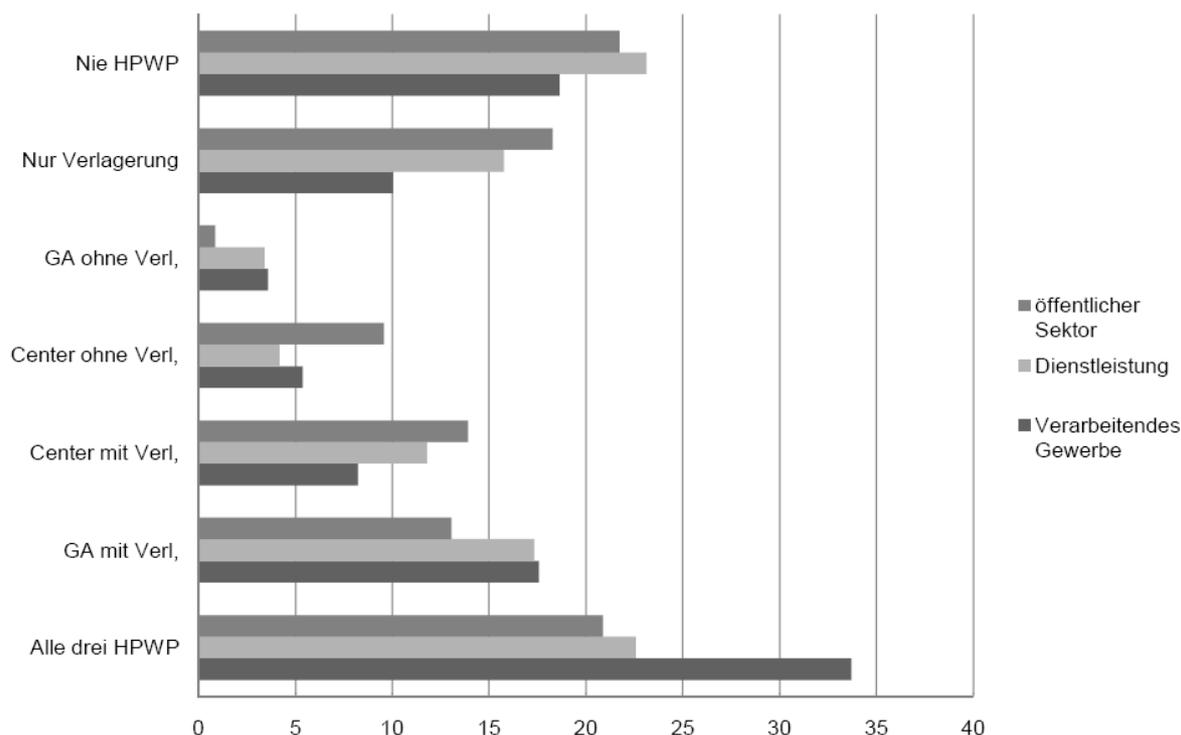
Grafik 7: Verteilung der HPWP-Typen (gesamt, in Prozent)



In der Analyse der HPWP-Typen fällt auf (siehe Grafik 7), dass Gruppenarbeitskonzepte und die Bündelung von Gruppenarbeit und Centerkonzepten tatsächlich eher mit der Verlagerung von Verantwortung auftreten als ohne. Die Verbindung von Centerkonzepten mit Gruppenarbeit ohne die Verlagerung von Verantwortung spielt in unseren Ergebnissen eine zu vernachlässigende Rolle. Im Folgenden wurde dieser Typ auch aufgrund der zu geringen Fallzahlen nicht weiter berücksichtigt. Insgesamt fällt auf, dass Kombinationen von HPWP tendenziell weiter verbreitet sind als isolierte Praktiken. Ein Teil der Centerkonzepte wird jedoch ohne eine Verlagerung von Verantwortung eingeführt. Dieses Ergebnis spiegelt die ambivalenten Einschätzungen in der Literatur wider und verdeutlicht, dass Centerkonzepte nicht zwangsläufig mit der Schaffung von Handlungsspielräumen verbunden sind. Auch wird deutlich, dass Gruppenarbeit kein notwendiges Element von Centerkonzepten darstellt. Außerdem führen rund 14 Prozent der Betriebe ausschließlich die Verlagerung von Verantwortung als Maßnahme einer „parallele Dezentralisierung“ durch (vgl. Faust et al. 1994). Grundsätzlich ist die dargestellte Grafik von einer C-förmigen Verteilung bestimmt. Die meisten Betriebe sind im Hinblick auf ihre Strategie entweder dem konservativen oder dem progressiven „Lager“ zuzuordnen. Zwischenformen, die isolierte Praktiken einführen, spielen eine untergeordnete Rolle. Der Anteil der progressiven Typen steigt über die Zeit auf ein vergleichsweise hohes Niveau. Der Anteil konservativer Strategien nimmt zwar stetig ab, verbleibt aber auf einem relativ hohen Niveau. In einer Untersuchung der Investitionsgüterindustrie kommen Latniak et al. (2002) zu einem vergleichbaren Ergebnis.

Die einheitliche Einführungsdynamik in den drei Sektoren, die wir bereits weiter oben feststellen konnten, impliziert nicht automatisch eine vergleichbare Verteilung der Kombinationen. Legt man die unterschiedlichen Voraussetzungen, Anforderungen und Bedingungen des Wandels der Arbeits- und Organisationsstrukturen in den drei verschiedenen Sektoren zugrunde, wären deutliche Unterschiede zu erwarten.

*Grafik 8: Verteilung der HPWP-Typen, aufgliedert nach Sektoren (in Prozent)*



Die drei progressiven HPWP-Typen befinden sich in Grafik 8 wieder unten, während sich oben die vier konservativen HPWP-Typen gruppieren. Erneut kann man über die drei Sektoren hinweg eine C-förmigen Anordnung erkennen. Die Kombination von allen drei HPWP spielt in allen Sektoren eine gewichtige Rolle. Am häufigsten tritt dieser Typ jedoch im Verarbeitenden Gewerbe auf, wo zudem insgesamt die stärkste Tendenz zu progressiven Strategien festgestellt werden kann. In den verbleibenden zwei Sektoren ist dieser Typus weit weniger stark ausgeprägt, dafür häufen sich im Vergleich hier die Kategorien „nur Verlagerung von Verantwortung“ sowie „Centerkonzepte mit Verlagerung von Verantwortung.“ Typen mit Gruppenarbeit haben aber auch hier ein starkes Gewicht. Im öffentlichen Sektor halten sich die Anteile von Gruppenarbeit mit Verlagerung und Centerkonzepten mit Verlagerung etwa die Waage. Interessant ist hier, dass Centerkonzepte ohne eine Verlagerung von Verantwortung im öffentlichen Sektor vergleichsweise stark ausgeprägt sind und Gruppenarbeit ohne Verlagerung von Verantwortung besonders selten vorkommt. Nach unseren Ergebnissen wird das Verarbeitende Gewerbe seiner Rolle als Vorreiter progressiver Reorganisationsstrategien gerecht. Es ist deutlich zu erkennen, dass die beiden anderen Sektoren ebenfalls

einen hohen Anteil an progressiven Formen aufweisen, dabei jedoch stärker zu Centerkonzepten tendieren, auch setzt hier ein größerer Anteil der Betriebe auf konservative Strategien der Arbeitsorganisation.

Insgesamt kann nicht nur für die Einführungsdynamik in den einzelnen Sektoren, sondern auch für die Verteilung der HPWP-Typen trotz Unterschieden im Detail eine bemerkenswerte Übereinstimmung festgestellt werden. Entgegen unseren Erwartungen fallen diese Differenzen vergleichsweise gering aus. Die grundlegenden Entwicklungsrichtungen und Dynamiken sowie Verteilungen der Kombinationen scheinen sich folglich relativ unabhängig von sektoralen Kontexten durchzusetzen.

Deutlich wird aber auch, dass lediglich knapp die Hälfte der Betriebe in unserer Analyse ihre Organisationsstrukturen verändern, während ein erheblicher Teil der Betriebe diese Maßnahmen gar nicht oder nicht als Element einer substanziellen Reorganisation einführt. In Bezug auf aktuelle Diskussionen um Dezentralisierung, Subjektivierung, Vermarktlichung usw. muss vor dem Hintergrund unserer Befunde die Frage gestellt werden, für welchen Teil der Betriebe bzw. der Beschäftigten die Bedingungen für diskutierten Prozesse überhaupt gegeben sind. In der Tendenz entgeht einer Thematisierung bzw. Fokussierung neuer, innovativer Konzepte so ein erheblicher Teil und bei weitem keine Restgröße der Betriebe. Vor allem sind Vergleiche notwendig, die konservative Modelle einbeziehen und damit eine Überprüfung der Qualität der Neuartigkeit bzw. die Dimensionen der Unterschiedlichkeit des „Innovativen“ aufdecken. Nicht zuletzt vergleichen existierende Fallstudien, wenn überhaupt, nur zu oft „Neues“ mit „Neuem.“

Für die Einführung von einzelnen Praktiken konnten wir im Querschnitt bereits einen deutlichen Größeneffekt ausmachen. Welchen Einfluss hat aber die Größe des Betriebes auf die Existenz der HPWP-Typen? Weiter oben haben wir gezeigt, dass die Einführung von einzelnen HPWP mit zunehmender Größe ansteigt. Damit wird auch das vermehrte Auftreten progressiver Strategien mit zunehmender Betriebsgröße erwartbar (siehe Tabelle 3).

In der Kategorie der Betriebe, die alle drei HPWP eingeführt haben, zeigt sich ein deutlicher Größeneffekt. Je größer der Betrieb desto wahrscheinlicher ist die Einführung von HPWP. Die Kategorie, in der zu keinem Zeitpunkt HPWP eingeführt wurden, verhält sich entsprechend genau umgekehrt. Interessant ist, dass in den Betriebsgrößenklassen ab 250 Mitarbeitern die Kombination aller drei HPWP gegenüber allen anderen Typen überwiegt. Sind in den Betrieben weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigt, überwiegt die Kategorie „Nie HPWP“. An diesem Punkt kippt auch das Verhältnis von progressiven gegenüber konservativen Strategien. Kleinere Betriebe setzten auch bei den Kombinationen weniger stark auf die substanzielle Reorganisation und bevorzugten möglicherweise andere Strategien (siehe oben, vgl. Alda/Bellmann 2002). Dennoch zeigt sich, dass bestimmte Kombinationen eine leichte Gravitation zu bestimmten Größenklassen besitzen. So

Tabelle 3: Verteilung der HPWP-Typen und Strategie-Typen nach Größenklassen (inklusive Center und GA ohne Verl., in Prozent)

| HPWP-Typen               | Anzahl der Beschäftigten im Betrieb |        |         |          |        |
|--------------------------|-------------------------------------|--------|---------|----------|--------|
|                          | 10-49                               | 50-249 | 250-499 | 500-1999 | >2000  |
| Center und GA ohne Verl. | *                                   | *      | *       | *        | *      |
| Nie HPWP                 | 39,45                               | 23,25  | 11,22   | 7,69     | *      |
| Nur Verlagerung          | 16,97                               | 15,79  | 13,27   | 9,47     | 11,48  |
| GA ohne Verl.            | *                                   | *      | *       | *        | *      |
| Center ohne Verl.        | *                                   | 10,09  | *       | *        | *      |
| Center mit Verl.         | 8,72                                | 10,53  | 14,29   | 12,43    | 9,84   |
| GA mit Verl.             | 16,06                               | 19,30  | 15,31   | 17,75    | 9,84   |
| Alle drei HPWP           | 10,55                               | 16,67  | 31,63   | 44,38    | 59,02  |
| <b>Total</b>             | 100,00                              | 100,00 | 100,00  | 100,00   | 100,00 |
| <b>Strategie-Typen</b>   |                                     |        |         |          |        |
| progressive Strategien   | 35,33                               | 46,50  | 61,23   | 74,56    | 78,70  |
| konservativ Strategien   | 64,68                               | 53,51  | 38,77   | 25,45    | 21,32  |
| <b>Total</b>             | 100,00                              | 100,00 | 100,00  | 100,00   | 100,00 |

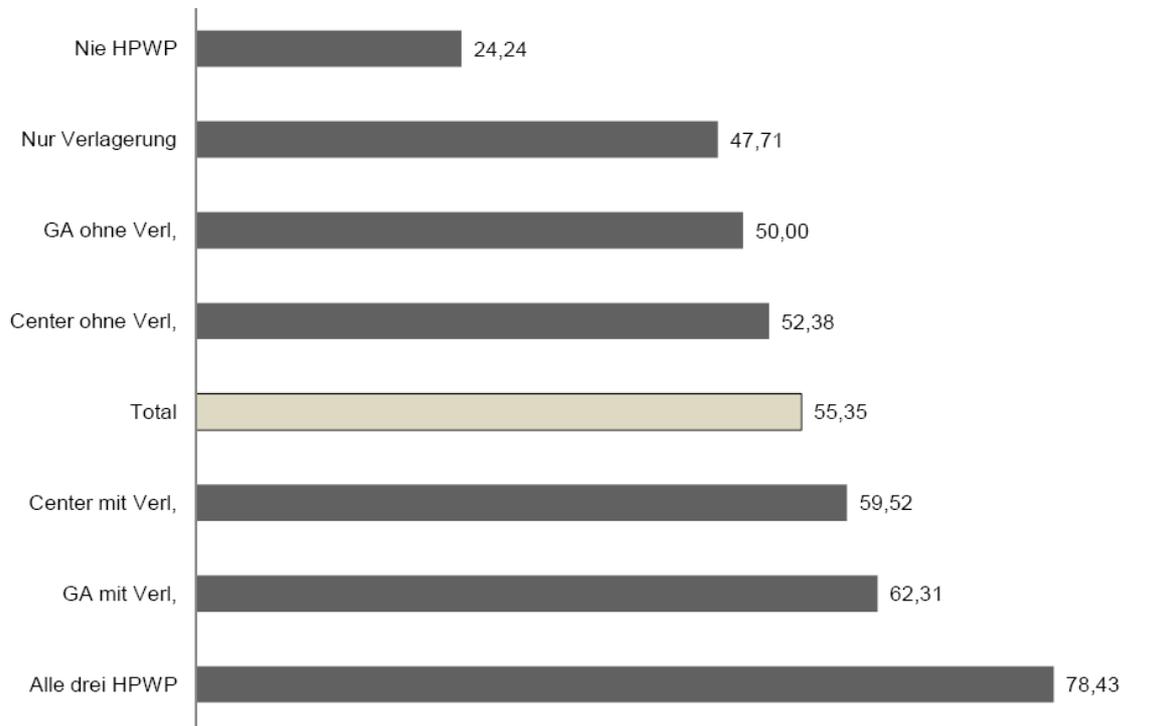
\* Werte kleiner 6% (gestrichen wegen zu geringer Fallzahlen)

sind Centerkonzepte ohne die Verlagerung von Verantwortung in Betrieben zwischen 50 und 249 Beschäftigten mit 10 Prozent vergleichsweise häufig anzutreffen. Die Kategorien „Gruppenarbeit mit Verlagerung“ und „Centerkonzepte mit Verlagerung“ sowie „Nur Verlagerung“ sind dagegen in allen Größenklassen relativ konstant vertreten. Interessant ist auch, dass immerhin ca. 12 Prozent der Großbetriebe mit mehr als 2.000 Beschäftigten eine konservative Strategie verfolgen, indem sie nur die Verantwortung verlagern, während in dieser Größenklasse immerhin 60 Prozent der Betriebe alle drei HPWP eingeführt haben. Die Fallzahlen in den einzelnen Zellen sind aber zum Teil sehr gering, sodass unsere Befunde lediglich Trendaussagen zulassen.

### **HPWP-Typen und ihre Verbindung zu anderen Maßnahmen**

Die vorangegangenen Analysen haben sich vor allem mit der Verteilung und der Häufigkeit von HPWP befasst. Um mehr über die Eigenschaften von HPWP zu erfahren und damit die Tragfähigkeit des Konzeptes zu überprüfen, werden wir nun die Verbindung zwischen HPWP und Weiterbildungsmaßnahmen sowie Qualitätsmaßnahmen untersuchen.

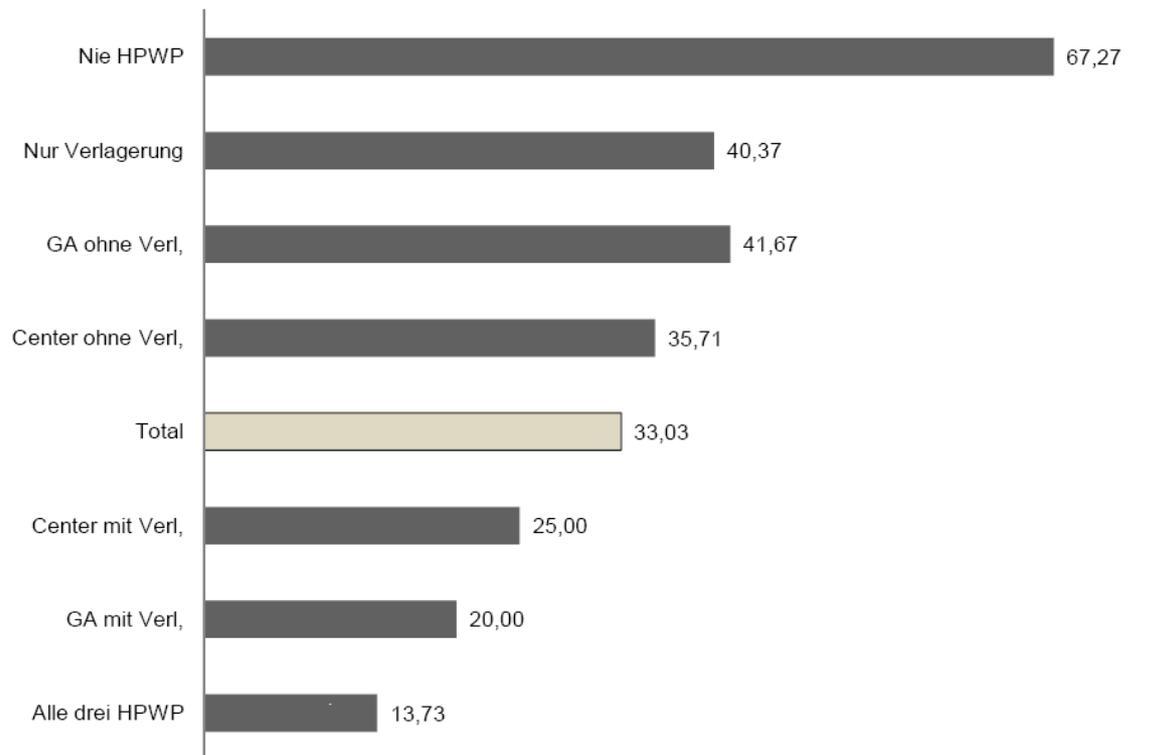
*Grafik 9: Betriebe, die 6-mal Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt haben  
(nach HPWP-Typen in Prozent)*



In einem HPWS muss eine Ausweitung der Autonomie und Partizipation durch Qualifikation abgesichert werden (vgl. Appelbaum et al. 2000). Nur Betriebe, die zusätzlich zu ihren organisatorischen Innovationen auch in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren, können progressive Strategien der Arbeitsorganisation verfolgen. In den Jahren 1995, 1997, 1999, 2000, 2001, 2003 wurde im Panel die Frage gestellt, ob Mitarbeiter für Weiterbildungen freigestellt worden sind und ob der Betrieb die Weiterbildungskosten übernommen hat. Betrachtet man den Anteil der Betriebe in den einzelnen Kategorien, die zu jedem Befragungszeitpunkt Weiterbildungsmaßnahmen angegeben haben, teilen sich die Kategorien (siehe Grafik 9). Deutlich werden die einzelnen HPWP-Typen durch die Durchschnittslinie voneinander getrennt. Progressive Strategien bewegen sich dabei alle auf überdurchschnittlichem Weiterbildungsniveau. Annähernd 80% der Betriebe, die alle drei HPWP-Maßnahmen eingeführt haben, gaben sechs Mal in Folge die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen an. Dieses spricht für eine substantielle Orientierung auf Entwicklung und breitere Nutzung der Mitarbeiterpotenziale. Konservative Strategien bilden das Schlusslicht, sie liegen entsprechend unter dem Durchschnitt. Diese Betriebe investieren weit weniger in die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter. Der Befund stützt die Annahmen des High-Performance-Ansatzes, dass die von uns als progressive Strategien der Arbeitsorganisation bezeichneten Kategorien im Hinblick auf Weiterbildungsorientierung sich von konservativen Strategien deutlich abgrenzen lassen.

Neben einer expliziten Humanressourcenorientierung impliziert das HPWS-Paradigma eine systematische Qualitätsausrichtung (Appelbaum et al. 2000; Legge 2005). Die progressiven Kombinationen sollten sich bezüglich Strategien zur Qualitätssicherung auch hier deutlich von konservativen Strategien unterscheiden.

*Grafik 10: Betriebe, die keine Maßnahmen zur Qualitätssicherung durchgeführt haben (nach HPWP-Typen in Prozent)*



In den Jahren 1998, 2001 und 2004 wurden im IAB-Betriebspanel organisatorische Änderungen zur Qualitätssicherung erhoben. Betrachtet man den Anteil der Betriebe, die in den Erhebungen zu keinem Zeitpunkt Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität angegeben haben, trennt sich das Feld erneut (siehe Grafik 10). Unter den Betrieben die eine progressive Strategie in Bezug auf Arbeitsorganisation verfolgen, ist der Anteil derjenigen, die keine Maßnahmen zur Qualitätssicherung durchführen mit Werten zwischen 14 und 25 Prozent relativ gering. Das lässt auf eine deutliche Qualitätsorientierung dieser Betriebe schließen. Betriebe, die alle drei HPWP eingeführt haben, weisen wiederum die am stärksten ausgeprägte Verbindung auf. Auch ordnen sich die Kategorien insgesamt erneut in einer Weise, dass sich ein zweites Mal progressive Strategien von konservativen Strategien deutlich abgrenzen lassen.

## ***Kombination und Verantwortung als zentrale Kategorien***

Die Debatte um neue Formen der Arbeitorganisation stützt sich auf eine Vielzahl von Untersuchungen, die mit Fallstudienmaterial oft nur isolierte Praktiken analysieren (anders als z.B. Latniak et al. 2002 oder Frick 2002). Mit Hilfe des IAB-Betriebspanels ist es uns aber möglich, über Sektoren hinweg verschiedene Praktiken in ihrer Interaktion mit anderen Merkmalen zu untersuchen. In dieser Perspektive können wir auch Betriebe mit einbeziehen, die nicht von dieser Dynamik erfasst worden sind. Zudem können wir überprüfen inwieweit einige zentrale Annahmen, die in der High-Performance-Debatte getroffen werden, in dem IAB-Betriebspaneldatensatz wiedergefunden werden können.

Die vorliegenden Daten unterstützen die Annahme, dass zwischen HPWP mit und ohne Verlagerung von Verantwortung ein klarer Unterschied besteht. Auch verzeichnen die unterschiedlichen Kombinationen und so möglicherweise auch die Kopplung und Bündelung von HPWP in einem HPWS, unterschiedliche Eigenschaften. Somit lassen sich konservative Strategien von progressiven HPWP-Kombinationen in ihren Eigenschaften deutlich abgrenzen. Zudem kann man innerhalb der Gruppen eine Hierarchie erkennen. Gruppenarbeit und die Verlagerung von Verantwortung sind entscheidende Merkmale. Centerkonzepte gekoppelt mit der Verlagerung von Verantwortung rangieren noch über dem Durchschnitt aber hinter Konzepten mit Gruppenarbeit. Innerhalb der Gruppe konservativer Strategien befinden sich Centerkonzepte ohne Verlagerung von Verantwortung am nächsten am Durchschnitt.

In diesen Befunden finden wir eine Bestätigung der Annahmen des High-Performance-Ansatzes, die wie hier einer Überprüfung unterzogen haben. Die Ergebnisse zu Weiterbildungs- und Qualitätsorientierung befinden sich im Einklang mit unserer aus dem High-Performance-Ansatz abgeleiteten Einteilung der HPWP-Typen. Die deutliche Gruppierung in unterdurchschnittliche und überdurchschnittliche HPWP-Typen entspricht der Kategorisierung von konservativen und progressiven HPWP-Typen.

### **3. Ausblick: High Performance gleich Win-Win?**

Die hier getroffenen Aussagen bezüglich des High-Performance-Ansatzes beziehen sich, wie weiter oben ausgeführt, lediglich auf die Kombination der Einführung von HPWP unter Einschluss der Verlagerung von Verantwortung als zentrale Kategorie. Unsere Auswertungen von Daten aus dem IAB-Betriebspanel haben gezeigt, dass es sich bei HPWP sowohl um eine relevante Erscheinung in allen drei Sektoren handelt, als auch unterstrichen, dass die von uns angelegte Unterscheidung der Strategien (progressiv/konservativ) eine sinnvolle Kategorisierung von Arbeitsorganisation darstellt. In gewisser Weise finden wir so eine Bestätigung der Annahmen des High-Performance-Ansatzes. Dennoch soll nochmals darauf hingewiesen werden, dass die weitergehenden Implikationen dieses Ansatzes, nämlich die Kausalitätsannahmen bezogen auf managerielle Praktiken und Win-Win-Effekte von uns nicht geteilt werden. Die Schlussfolgerungen aus der Kritik des Konzeptes weiter oben lauten für uns, dass die Effekte von neuen Formen der Arbeitsorganisation auf mehreren Ebenen untersucht werden müssen. Die Verknüpfung von Strukturen und Effekten innerhalb des High-Performance-Paradigmas (Win-Win-Situation und Performance-Gewinn) ist für uns eine empirische Frage.

In der Debatte um High-Performance wurde inzwischen mehrfach auf die möglichen Ambivalenzen von HPWP hingewiesen (vgl. Ramsay et al. 2000; Appelbaum 2002; Godard 2004; Danford et al. 2005a, 2005b). HPWP führen eben offensichtlich nicht zwangsläufig zu positiveren Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Strukturen und Auswirkungen für Mitarbeiter (vgl. Win-Win-Situation) werden nicht ausreichend getrennt voneinander behandelt. Folgt man den Ausführungen von Appelbaum et al. (2000) wird deutlich, dass nicht alle denkbaren Kombinationen beschrieben werden. Innovationen der Arbeitsorganisation fallen bei den amerikanischen Autoren automatisch mit positiven Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zusammen. Analog dazu verfolgen alle verbleibenden Unternehmen mutmaßlich eine „Low-Road-Strategie“ auch in Bezug auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Letztlich können aber Betriebe selbst unter Bedingungen extensiver Partizipation bzw. Dezentralisierung am Arbeitsplatz auf eine Intensivierungsstrategie setzen oder sich auf eine bloße Partizipationsrhetorik zurückziehen: Überstunden, hohe qualitative und quantitative Arbeitsanforderungen, Personalaustausch und prekäre Beschäftigung wären hierbei konstitutive Eigenschaften. Diese Situation erscheint unvereinbar mit den allgemeinen Annahmen des High-Performance-Ansatzes. Genauso ist denkbar, dass Betriebe zwar keine oder nur einzelne organisationale Innovationen durchführen, während die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen durchaus als überdurchschnittlich positiv gelten können. Um zu einer differenzierteren Betrachtung zu gelangen muss die Ebene der Arbeitsorganisation von einer Ebene der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen getrennt behandelt werden. So lassen sich zwei separate Dimensionen abgrenzen (siehe Tabelle 4):

(i) Arbeitsorganisation (progressiv/konservativ)

(ii) Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen (investiv/desinvestiv)

Die Dimension der Arbeitsorganisationsstrukturen haben wir mit unsere Unterscheidung progressiver und konservativer Strategien aufgriffen.

*Tabelle 4: Vier mögliche Kombinationen von Arbeitsorganisation und Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen (vgl. Ansatz Godard 2004: 352)*

|                                |  | <b>(ii) Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen</b> |   |
|--------------------------------|--|--|---|
|                                |  | <b>desinvestiv</b>                                 | <b>investiv</b>   |
| <b>(i) Arbeitsorganisation</b> | <b>konservativ =</b><br>einzelne oder keine<br>HPWP                                | Low-Road   | traditionelles Modell   |
|                                | <b>progressiv =</b><br>Kopplung von HPWP<br>(mit Verlagerung von<br>Verantwortung) | Intensivierung                                     | High Performance<br>Work Systems nach<br>Appelbaum et al.<br>(2000) |

Zur Beschreibung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen wollen wir das Begriffspaar *investiv/desinvestiv* verwenden. Als desinvestive Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen gelten Situationen, in denen das vorhandene Potential der Mitarbeiter ausgenutzt d.h. tendenziell bis an die Grenzen verbraucht und so verschlissen wird. Als investiv zu bezeichnen sind Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in denen Potentiale zwar auch (aus)genutzt werden, aber gleichzeitig das Potential aufrechterhalten bzw. erweitert wird. Dieses Begriffspaar hat gegenüber anderen Kategorisierungen den Vorteil, dass hier die Qualität einer Austauschbeziehung beschrieben wird.<sup>17</sup>

Für den Erklärungsgehalt unserer Unterscheidung spricht eine Vielzahl von Untersuchungsergebnissen. Auch in Deutschland werden neuen Formen der Arbeitsorganisation immer wieder mit Intensität und Unsicherheit in Zusammenhang gebracht. Als Ursachen einer zunehmenden Intensivierung (vgl. Brödner 2002) werden die Entgrenzung von Arbeit (Voß/Pongratz 1998; Döhl/Kratzer/Sauer 2000) und eine Internalisierung von Marktmechanismen (Moldaschl/Sauer 2000)

<sup>17</sup> Im Vergleich dazu ist Nachhaltigkeit als Kategorie der Bewertung von Arbeits- und Beschäftigungsbeziehungen vorraussetzungsreich, da Aussagen immer auf einen Standpunkt bezogen werden. Nachhaltigkeit ist immer Nachhaltigkeit für Jemanden ... (Beschäftigte, Arbeitgeber, Arbeitslose, Gesellschaft).

ausgemacht. Allgemein lässt sich eine Beschleunigung und Verdichtung der Arbeit beobachten. Die Ausweitung der Autonomie der Beschäftigten geht teilweise Hand in Hand mit der Ausweitung der Arbeitszeit (Lehndorff 2003; vgl. Latniak et al. 2005). Der in der Subjektivierungsdebatte thematisierte neuartige Zugriff auf die Ware Arbeitskraft verweist ebenfalls auf steigende Anforderungen an Quantität und Qualität der Leistungen (vgl. Kleemann/Matuschek/Voß 2002). Besonders Leistungsanforderungen bei Angestelltenverhältnissen führen zu „Arbeiten ohne Ende“ und damit in eine massive Überforderungsdynamik (Pickshaus et al. 2001).

In empirischen Untersuchungen lassen sich diese Annahmen jedoch nicht eindeutig bestätigen. Auf Ebene der Mitarbeiter sind innovative Konzepte von Gruppenarbeit im Vergleich mit tayloristischen Formen nicht von einer überdurchschnittlichen Intensivierung der Arbeit begleitet (Gerst 2004: 193ff.). Neuere Erkenntnisse verweisen jedoch auch bei teilautonomer Gruppenarbeit auf ambivalente Ergebnisse für die Mitarbeiter (Gerst 2006). Und Kuhlmann et al. (2004: 307ff.) kommen zu dem Schluss, dass innovativere Formen der Arbeitsorganisation in der Produktion mit positiveren Erfahrungen der Arbeitssituation einhergehen. Grundsätzlich scheint Partizipation eher eine positive Wirkung zu entfalten (Pekruhl 2000: 195): „Beschäftigte, die bei der Planung und Veränderung ihrer täglichen Arbeit beteiligt werden, bewerten ihre Arbeitssituation deutlich besser als die übrigen Arbeitnehmer.“ Die Arbeit in Gruppen allein aber stellt die Befragten nicht besser und nicht schlechter.

Auf Ebene der Betriebe lässt sich feststellen, dass in der deutschen Investitionsgüter Industrie nur eine Minderheit der Unternehmen progressive Strategien umgesetzt hat (vgl. Latniak et al. 2002; Brödner/Latniak 2004). Für Deutschland konnten Untersuchungen bereits eine deutliche Varianz der Arbeitsorganisationsstrategien verweisen (Kurz 1999; Springer 1999; Dörrenbächer 2002; im europäischen Vergleich Lorenz/Valeyre 2005). In diesem Sinne verdichten sich die Hinweise auf eine Ausdifferenzierung bzw. Polarisierung unterschiedlicher Arbeitssysteme.

Die zentrale Frage ist hierbei, ob sich in der Tat der größte Teil der Betriebe in der Hauptachse High-Performance- versus Low-Road-Strategie eingliedern lässt oder ob nicht die bisher weniger beachteten Felder „Intensivierung“ und „Traditioneller Ansatz“ auch einen erheblichen Anteil ausmachen. Es muss angenommen werden, dass zur Beschreibung aktueller Tendenzen und Effekte neuer Formen der Arbeitsorganisationen eine einfache Dichotomisierung der Kategorien nicht genügt. Innerhalb der Dynamik hin zur Verbreitung von neuen Formen der Arbeitsorganisation ist von einer erheblichen Varianz der umgesetzten Konzepte auszugehen. Ein Ansatz, der nach den Effekten neuer Formen der Arbeitsorganisation fragt, muss diese Vielfalt einbeziehen. Geschieht dieses nicht, wird es nicht möglich sein die Widersprüchlichkeiten der Debatte aufzulösen.

#### **4. Fazit: Das Ende der Reorganisationsdynamik?**

Unser erstes Anliegen war es, den Eigenschaften der Reorganisationsdynamik bzw. der Einführungsdynamik von HPWP nachzugehen. Mit diesem Ziel haben wir Größeneffekte und sektorale Unterschiede zwischen den Jahren 1995 bzw. 1993 und 2004 bei der Einführung von Gruppenarbeit, Centerkonzepten und der Verlagerung von Verantwortung aufzeigen können. Die Einführungsdynamik von HPWP schwächt sich nach 1995 deutlich ab. Die breite Diffusion der Maßnahmen führt bei abgeschwächter Einführungsdynamik zu einer weitgehenden Normalisierung von HPWP in allen Sektoren. Auffällig ist die Gleichmäßigkeit, mit der sich zum einen die Einführungsdynamik von HPWP vollzieht sowie die Verteilung der HPWP-Kombinationen. Beide Entwicklungen entfalten sich fast unabhängig von sektoralen Kontexten. In der Tendenz kann im Prozess der betrieblichen Reorganisation eine Spaltung beobachtet werden, zwischen den Betrieben die ihre Organisationsstrukturen substantziell verändern und solchen die dieses unterlassen. Es bleibt festzuhalten, dass die Betriebe, die eine konservative Strategie der Arbeitsorganisation einsetzen, keine Restgröße darstellen. Diese Betriebe liegen unterhalb der Wahrnehmungsschwelle aktueller Debatten und können mit Konzepten wie Subjektivierung, Vermarktlichung und Dezentralisierung nicht beschrieben werden. Letztlich kann hier aber auch der vorläufige Abschluss der in den 1990er Jahren begonnenen Reorganisationswelle festgestellt werden. Dies bedeutet, dass sich – trotz weiterlaufenden, allerdings niedrigen Zuwachsraten – Unterschiede eher manifestieren dürften und konservative Strategien nicht nur als temporäres, bald überwundenes Modernisierungsdefizit gelten können.

Was schließt sich aber an diese Reorganisationswelle an? Mit den Ergebnissen der Reorganisation von Abteilungen und Funktionsbereichen liegt ein Befund vor, der sowohl auf eine Tendenz zu internen Abstimmungsprozessen als auch ein Anzeichen für eine zweite, neue Welle der Reorganisation darstellen könnte. Einige Unternehmen schlagen hier jedenfalls einen Pfad hoher interner organisationaler Dynamik ein. Weitergehende Analysen sind hier jedoch notwendig, um zu überprüfen, mit welcher Dynamik wir es hier zu tun haben.

Zum anderen haben wir ausgehend von zentralen Annahmen des High-Performance-Ansatzes verschiedene Typen unterschieden. Mit der Analyse von Kombinationen unter Einschluss von Verlagerung der Verantwortung als zentrale Unterscheidungsmerkmale haben wir progressive von konservativen Strategien der Arbeitsorganisation abgegrenzt. Die Ergebnisse verweisen auf eine systematische Polarisierung von Strategien in Bezug auf Arbeitsorganisationen. Die enge Kopplung progressiver Strategien mit Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Weiterbildung zeigen, dass sich die hier vorgenommene Unterscheidung von neuen Formen der Arbeitsorganisation auch diesbezüglich im Einklang mit dem High-Performance-Ansatz befindet. HPWP entsprechen nicht automatisch, sondern nur

in bestimmten Kombinationen, den Anforderungen einer Strategie progressiver Arbeitsorganisation.

Es gibt jedoch eine Reihe von konzeptionellen wie empirischen Gründen – so unser Argument oben –, die dafür sprechen, eine Unterscheidung separater Dimensionen in die Auseinandersetzung mit dem High-Performance-Ansatz einzuführen. Die Dichotomisierung von Formen der Arbeitsgestaltung in High-Performance und Low-Road-Strategien übersieht die Möglichkeiten für weitere Kombinationen, die je nach Ausprägung sehr unterschiedliche Wirkungen entfalten können. Möglicherweise kann hierbei auch den Ambivalenzen des Phänomens besser Rechnung getragen werden, die in der internationalen Debatte um High Performance zu verzeichnen sind (vgl. Godard 2004, Wall/Wood 2005). Mit der Unterscheidung separater Dimensionen lässt sich zumindest ein differenzierteres Bild von Formen der Arbeitsstrukturierung zeichnen und die scheinbar widersprüchlichen Ergebnisse in einem umfassenderen Rahmen zusammenführen. Erst vor diesem Hintergrund können die vorraussetzungsreichen Annahmen des High-Performance-Paradigmas und die Vorstellung, die sich mit neuen Formen der Arbeitsorganisation verbinden, überprüft werden. Dennoch bietet der High-Performance-Ansatz einen wichtigen Ausgangspunkt für eine Verbindung von verschiedenen Ansätzen und eine Anschlussmöglichkeit nationaler Befunde und Konzepte an internationale Debatten. Eine kritische Weiterentwicklung verspricht Erkenntnisgewinn und integrierte Forschungsperspektiven.

## Literatur

- Alda, H.; Bellmann, L. (2002): Organisatorische Änderungen und betriebliche Beschäftigungs- und Qualifikationseffekte 1999-2001. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 35(4): 523-545.
- Appelbaum, E. (2002): The impact of new forms of work organization on workers. In: Murray, G.; Bélanger, J.; Giles, A.; Lapointe, P. (Eds.): Work and Employment Relations in the High-Performance Workplace. London: Continuum: 120-149.
- Appelbaum, E.; Bailey, T.; Berg, P.; Kalleberg, A. (2000): Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off. New York: ILR Press.
- Appelbaum, E.; Batt, R. (1994): The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States. New York: ILR Press.
- Bacon, N.; Blyton, P. (2000): High road and low road teamworking: Perceptions of management rationales and organizational and human resource outcomes. In: Human Relations, 53: 1425-1458
- Baethge, M. (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. Soziale Welt 42(1): 6-19.
- Baethge, M.; Oberbeck, H. (1986): Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung. Frankfurt/New York: Campus
- Bahn Müller, R.; Fisecker C. (2003): Dezentralisierung, Vermarktlichung und Shareholderorientierung im Personalwesen. Ein Literaturbericht. FAKT.
- Baily, T.; Bernhardt A. (1997): In Search of the High Road in a Low-Wage Industry. In: Politics and Society 25: 179-201.
- Batt, R. (1999): Work Organization, Technology, and Performance in Customer Service and Sales. Industrial and Labor Relations Review 52(4): 539-564.
- Batt, R. (2000): Strategic segmentation in front-line services: matching customers, employees and human resource Systems. In: International Journal of Human Resource Management 11(3): 540-561.
- Bauer, T. (2003): Flexible Workplace Practices and Labor Productivity. IZA Discussion Paper No. 700. Bonn.
- Bauer, T.; Bender, S. (2004): Technological Change, Organizational Change, and Job Turnover. IZA Discussion Paper No. 570. Bonn.
- Bellmann, L. (1997): Betriebspanel des IAB. In: Hujer, R.; Rendtel, U.; Wagner, G. (Hrsg.): Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Panel-Studien. Sonderheft des Allgemeinen Statistischen Archivs, Heft 30: 169-182.
- Bellmann, L. (2002): Das IAB-Betriebspanel: Konzeption und Anwendungsbereiche. In: Allgemeines Statistisches Archiv 86: 177-188.
- Benders, J.; Huijgen F.; Pekruhl U. (2000): Gruppenarbeit in Europa – Ein Überblick. In: WSI-Mitteilungen 6: 365-374.
- Betriebspanelfragebogen (2004): Download unter: [http://doku.iab.de/fdz/iabb/fb\\_2004.pdf](http://doku.iab.de/fdz/iabb/fb_2004.pdf) [Stand: 02.04.2007].
- Betzl, K. (1996): Entwicklungsansätze in der Arbeitsorganisation und aktuelle Unternehmenskonzepte – Visionen und Leitbilder. In: Bullinger, H.-J.; Warnecke, H.-J. (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Berlin: Springer: 30-64.
- Bosch, G.; Lehndorff, S. (2005): Introduction: service economies – high road or low road? In: Bosch, G.; Lehndorff, S. (Hrsg.): Working in the service sector: a tale from different worlds. London: Routledge: 1-31.

- Brödner, P.; Latniak E. (2002): Der lange Weg zur „High Road“: neue Untersuchungsergebnisse zu organisatorischen Veränderungen in Unternehmen. In: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 2001/2002. Gelsenkirchen: 113-134.
- Brödner, P.; Latniak E. (2004): Recent findings on organisational changes in German capital goods producing industry. In: Journal of Manufacturing Technology Management 15: 360-368.
- Budäus, D. (1994): Public Management. Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen. Modernisierung des öffentlichen Sektors, Bd. 2. 4., unveränd. Aufl. 1998. Berlin: edition sigma.
- Butler, P.; Felstead, A.; Ashton, D.; Fuller, A; Lee, T.; Unwin, L.; Walters, S. (2004): High Performance Management: A Literature Review. Learning as Work Research Paper, No. 1. University of Leicester: Centre for Labour Market Studies.
- Cappelli, P.; Neumark, D. (2004): External churning and internal flexibility: evidence on the functional flexibility and core-periphery hypotheses. In: Industrial Relations 43(1): 148-182.
- Carstensen, V.; Brand, R. (1999): Arbeitsplatzdynamik unter Berücksichtigung von Human-Resource-Management-Systemen. In: Bellmann, L.; Kohaut, S.; Lahner, M. (Hrsg.): Zur Entwicklung von Lohn und Beschäftigung auf der Basis von Betriebs- und Unternehmensdaten. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: 123-161.
- Dahlgaard, K.; Jung, K.; Schelter, W. (2000): Profit-Center-Strukturen im Krankenhaus. Potentiale, Risiken und (Neben-)Wirkungen. Frankfurt/Main: Mabuse.
- Danford, A.; Richardson, M.; Stewart, P.; Tailby, S.; Upchurch, M. (2005b): Modernising Workplace Relations: A Labour-Centred Statistical Analysis of the Impact of Partnership and High Performance Work Systems in Manufacturing, Finance and Public Services. Paper prepared for the 24th International Labour Process Conference. Birkbeck College, University of London and Royal Holloway, 10-12 April 2006. (unveröffentlichtes Manuskript)
- Danford, A.; Richardson, M.; Stewart, P.; Tailby, S.; Upchurch, M. (2005a): Partnership and the High Performance Workplace. Work and Employment Relations in the Aerospace Industry. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Döhl, V.; Kratzer, N.; Moldaschl, M.; Sauer, D. (2001): Auflösung des Unternehmens? Die Entgrenzung von Arbeit und Kapital. In: Beck U.; Bonß, W. (Hrsg.): Die Modernisierung der Moderne. Frankfurt/Main, S. 219-232
- Döhl, V.; Kratzer, N.; Sauer, D. (2000): Krise der NormalArbeit(s)Politik. Entgrenzung von Arbeit – neue Anforderungen an Arbeitspolitik. In: WSI-Mitteilungen 53(1): 5-17.
- Dörre, K. (2001): Eine arbeitspolitische Debatte in den Gewerkschaften ist überfällig. In: Dörre, K.; Pickshaus, K.; Salm, R.: Re-Taylorisierung. Arbeitspolitik contra Marktsteuerung. Hamburg: VSA: 36-46.
- Dörrenbächer, C. (2002): National Business Systems and the International Transfer of Industrial Models in Multinational Corporations: Some Remarks on Heterogeneity Discussion Paper FS I 02-102 Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin.
- EPOC (1997): New Forms of Work Organization. Can Europe Realise its Potential? Luxembourg: European Union.
- Faust, M.; Jauch, P.; Brünnecke, K.; Deutschmann, Chr. (1994): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, München und Mering: Rainer Hampp.

- Frick, B. (2002): High Performance Work Practices und betriebliche Mitbestimmung: komplementär oder substitutiv? In: Industrielle Beziehungen 9: 79-102.
- Frick, B.; Götzen, U. (2003): Die verdeckten Kosten organisatorischer Innovationen. In: Die Betriebswirtschaft 63: 633-652.
- Friedrich, R. (1996): Der Centeransatz zur Führung und Steuerung dezentraler Einheiten. In: Bullinger, H.-J.; Warnecke, H. J. (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen – Ein Handbuch für das Management. Berlin: Springer: 984-1014.
- Fröhlich, D.; Pekruhl, U. (1996): Direct Participation and Organisational Change, Fashionable but Misunderstood? An Analysis of Recent Research in Europe, Japan and the USA, Dublin/Luxembourg. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Gerst, D. (2004): Industrielle Gruppenarbeit und der Leittypus des Arbeitskraftunternehmens. In: Pongratz, H. J.; Voß, G. G. (Hrsg.): Typisch Arbeitskraftunternehmer. Befunde der empirischen Arbeitsforschung. Berlin: Edition Sigma: 187-207.
- Gerst, D. (2006): Von der direkten Kontrolle zur indirekten Steuerung. Eine empirische Untersuchung der Arbeitsfolgen teilautonomer Gruppenarbeit. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Gerst, D.; Hardwig, M.; Kuhlmann, M.; Schumann, M. (1995): Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante. In: SOFI Mitteilungen 22: 39-65.
- Godard, J. (2004): A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm. In: British Journal of Industrial Relations 42 (2): 349-378.
- Haipeter, T.; Pernod-Lemattre, M. (2005): Lean banking: retail and direct banking in France and Germany. In: Bosch, G.; Lehdorff, S.: Working in the service sector: A tale from different worlds. London: Routledge: 237-258.
- Handel, M.; Levine, D. (2004): 'Editors' introduction: the effects of New Work practices on workers. In: Industrial Relations 43(1): 1-43.
- Hartmann, J.; Kohaut, S. (2000): Analysen zu Ausfällen (Unit-Nonresponse) im IAB-Betriebspanel. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 33(4): 609-618.
- Heidenreich, M. (1994): Gruppenarbeit zwischen Toyotismus und Humanisierung – Eine international vergleichende Perspektive. In: Soziale Welt 45(1): 60-82.
- Heskett, J. L.; Sasser, W. E.; Schlesinger, L.A. (1977): The Service Profit Chain. New York.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1996): Restrukturierung von Unternehmen – Ziele, Formen und Probleme dezentraler Organisationen. In: Lutz, B.; Hartmann, M.; Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.): Produzieren im 21. Jahrhundert. Herausforderung für die deutsche Industrie. Frankfurt/New York: Campus: 195-223.
- Hübler, O.; Jirjahn, U. (2002): Arbeitsproduktivität, Reorganisationsmaßnahmen und Betriebsräte In: Bellmann, L.; Kölling, A. (Hrsg.): Betriebliche Reorganisation und Fachkräftebedarf. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 257. Nürnberg: 1-45.
- Ichniowski, C.; Shaw, K.; Prennushi, G. (1997): The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. In: The American Economic Review 87(3): 291-313.
- Jürgens, U. (1996): Rolling Back Cycle Times: The Renaissance of the Classic Assembly Line in Final Assembly. In: Shimokawa, K.; Ulrich J.; Fujimoto T. (Eds.): Transforming Automobile Assembly. Experience in Automation and Work Organization. Berlin: Springer: 255-273.

- Jürgens, U. (2006): Auto 5000 bei Volkswagen bilanziert. In: WSI-Mitteilungen 59: 460-463.
- Jürgens, U.; Krzywdzinski, M.; Teipen, C. (2006): Changing Work and Employment Relations in German Industries – Breaking Away from the German Model? Discussion Paper SP III 2006-302. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Kalleberg, A. (2001): Organizing flexibility: the flexible firm in a new century. In: British Journal of Industrial Relations 39(4): 479-504.
- Kalleberg, A. (2003): Flexible Firms and Labor Market Segmentation: Effects of Workplace Restructuring on Jobs and Workers. In: Work and Occupations 30 (May): 154-175.
- Kern, H.; Schumann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München: CH Beck.
- Kern, H.; Schumann, M. (1998): Kontinuität oder Pfadwechsel? Das deutsche Produktionsmodell am Scheideweg. In: Bruno, C. (Hg.): Modell Deutschland, Modell Europa – Probleme, Perspektiven. Opladen: Leske+Budrich.
- Kinkel, S.; Wengel, J. (1997): Neue Produktionskonzepte: Eine Diskussion macht noch keinen Sommer. Produktionsinnovationserhebung des ISI gibt einen umfassenden Überblick über den Stand der Verbreitung neuer Produktionskonzepte. Karlsruhe: Fraunhofer ISI. (Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung; PI-Mitteilungen Nr. 4).
- Kitschelt, H.; Streeck, W. (2003): From stability of stagnation: Germany at the beginning of the twenty-first century. In: West European Politics 26(4): 1-34.
- Kleemann, F.; Matuschek, I.; Voß, G. G. (2002): Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der Diskussion. In: Moldaschl, M.; Voß, G. G. (Hg.): Subjektivierung der Arbeit. München und Mering: Rainer Hampp: 53-100.
- Kocyba, H.; Vormbusch, U. (2000): Partizipation als Managementstrategie. Gruppenarbeit und Flexible Steuerung in Automobilindustrie und Maschinenbau. Frankfurt/Main: Campus.
- Kölling, A.; Möller, I. (2002): Betriebliche Determinanten innovativer „work practises“ und ihre Auswirkungen auf die Beschäftigtenstruktur. In: Bellmann, L.; Kölling, A. (Hrsg.): Betriebliche Reorganisation und Fachkräftebedarf. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 257. Nürnberg: 173-198.
- Krücken, G. (2002): Amerikanischer Neo-Institutionalismus – europäische Perspektiven. In: Sociologia Internationalis 40: 227-259.
- Kühl, S. (1999): Krise, Renaissance oder Umbau von Hierarchien in Unternehmen. Anmerkungen zur aktuellen Managementdiskussion. In: Berliner Debatte Initial 1999 (3): 3-17.
- Kühl, S. (2001): Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten. Rezentralisierung und Rehierarchisierung in Vorreiterunternehmen der Dezentralisierung. In: Zeitschrift für Soziologie 30(3): 199-222.
- Kühl, S. (2002): Sisyphus im Management. Die verzweifelte Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Weinheim etc.: Wiley.
- Kuhlmann, M.; Schumann, M. (2000): Was bleibt von der Arbeitersolidarität? Zum Arbeits- und Betriebsverständnis bei innovativer Arbeitspolitik. In: WSI-Mitteilungen 53(1): 18-27.
- Kuhlmann, M.; Sperling, H.-J.; Balzert, S. (2004): Konzepte innovativer Arbeitspolitik. Good-Practice-Beispiele aus dem Maschinenbau, der Automobil-, Elektro-, und Chemischen Industrie. Berlin: edition sigma.

- Kühnlein, G.; Wohlfahrt, N. (1994): Lean administration/lean government – ein neues Leitbild für die öffentlichen Verwaltungen? In: *Arbeit* 1(3): 3-18.
- Kurz, C. (1999): Repetitivarbeit – unbewältigt. Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstyps. Berlin: edition sigma.
- Latniak, E. (2006): Auf der Suche nach Verteilungs- und Gestaltungsspielräumen eine Bilanz der Organisationsveränderungen seit den 90er Jahren. In: Lehndorff, S. (Hrsg.): *Das Politische in der Arbeitspolitik: Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung*. Berlin: edition sigma: 34-70.
- Latniak, E.; Gerlmaier, A.; Voss-Dahme, D.; Brödner, P. (2005): Projektarbeit und Nachhaltigkeit: Intensität als Preis für mehr Autonomie? In: Moldaschl, M. (Hrsg.): *Immaterielle Ressourcen: Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I*. München: Rainer Hampp: 281-314.
- Latniak, E.; Kinkel, S.; Lay, G. (2002): Dezentralisierung in der deutschen Investitionsgüterindustrie: Verbreitung und Effekte ausgewählter organisatorischer Elemente. In: *Arbeit* 11(2): 143-160.
- Legge, K. (2005): Human Resource Management. In: Ackroyd, S.; Batt, R.; Thompson, P.; Tolbert, P. (Eds.): *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford: Oxford University Press: 220-241.
- Lehndorff, S. (2003): Die Delegation von Unsicherheit – Flexibilität und Flexibilitätsrisiken in der Dienstleistungsarbeit. EAP-Diskussionspapier 9. Gelsenkirchen.
- Lehndorff, S.; Voss-Dahm, D. (2005): The delegation of uncertainty: flexibility and the role of the market in service work. In: Bosch, G.; Lehndorff, S. (Eds.): *Working in the service sector: a tale from different worlds*. London: Routledge: 289-315.
- Lehndorff, S.; Voss-Dahm, D. (2006): Kunden, Kennziffern und Konkurrenz: Markt und Organisation in der Dienstleistungsarbeit. In: Lehndorff, S. (Hrsg.): *Das Politische in der Arbeitspolitik: Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung*. Berlin: edition sigma: 127-153.
- Lorenz, E.; Valeyre, A. (2005): Organisational Innovation, Human Resource Management and Labour Market Structure: A comparison of the EU-15. In: *Journal of Industrial Relations* 47(4): 424-442.
- Luhmann (1971): *Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Meyer, J.-W.; Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology* 83(2): 340-363.
- Minssen, H. (2001): Zumutung und Leitlinie. Der Fall Gruppenarbeit. In: *Zeitschrift für Soziologie* 30(3): 185-198.
- Moldaschl, M. (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: IfS, INIFES, ISF, SOFI (Hg.): *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997, Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten*. Berlin: edition sigma: 197-250.
- Moldaschl, M.; Sauer, D. (2000): Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen, H. (Hrsg.): *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit*. Berlin: edition sigma: 205-225.
- Müller-Camen, M.; Mayrhofer, W.; Ledolter, J.; Strunk, G.; Erten-Buch, C. (2001): Neue Formen der Arbeitsorganisation in Europa – Eine empirische Studie, *Journal für Betriebswirtschaft* 51(5-6): 265-267.

- Nordhause-Janz, J.; Pekruhl, U. (2000): Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- NUTEK (1996): Towards Flexible Organisations. Swedish National Board for Industrial and Technical Development, B:6 (June) Stockholm.
- OECD (1999): New Enterprise Work Practices and their Labour Market Implications. In: OECD Employment Outlook 178-221.
- Oppen, M. (2007): Lokale Governance und Perspektiven der Dienstleistungsarbeit, in: Hildebrandt, E.; Jürgens, U.; Oppen, M.; Teipen, C. (Hg.): Arbeitspolitik im Wandel. Entwicklung und Perspektiven der Arbeitspolitik. Berlin: edition sigma: 85-118.
- Oppen, M.; Naschold, F.; Wegener, A. (1997): Personal und Arbeitsorganisation im Modernisierungsprozeß. In: Naschold, F.; Oppen, M.; Wegener, A.: Innovative Kommunen. Internationale Trends und deutsche Erfahrungen. Stuttgart: Kohlhammer: 163-201
- Osterman, P. (1994): How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it? In: Industrial and Labor Relations Review 47(2): 173-187.
- Osterman, P. (2000): Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare. In: Industrial and Labor Relations Review 53(2): 179-196.
- Osterman, P. (2006): The Wage Effects of High Performance Work Organization In Manufacturing. In: Industrial and Labor Relations Review 59(2): 187-204.
- Pekruhl, U. (2000): Macht Gruppenarbeit glücklich? In: Nordhause-Janz, J.; Pekruhl, U. (Hrsg.): Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland. München und Mering: Rainer Hampp Verlag: 173-201.
- Pickshaus, K.; Schmitthenner, H.; Urban, H.-J. (2001): Arbeiten ohne Ende. Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik. Hamburg: VSA.
- Pickshaus, K.; Schmitthenner, H.; Urban, H.-J. (2001): Arbeiten ohne Ende. Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik. Hamburg: VSA-Verlag.
- Piore, M.; Sabel, C. (1984): The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity. New York: Basic Books.
- Pruijt, H. (2003): Teams between Neo-Taylorism and Anti-Taylorism Economic and Industrial Democracy 24(1): 77-101.
- Ramsay, H.; Scholarios, D.; Harley, B. (2000): Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box. In: British Journal of Industrial Relations 38(4): 501-531.
- Sauer, D.; Döhl, V. (1994): Kontrolle durch Autonomie – Zum Formwandel von Herrschaft bei unternehmensübergreifender Rationalisierung. In: Windeler, A.; Sydow, J.: Management interorganisationaler Beziehungen, Opladen: Westdeutscher Verlag: 258-274.
- SBAC; Thompson, M. (2002): High Performance Work Organization in UK Aerospace. The SBAC Human Capital Audit.
- Schumann, M.; Kuhlmann, M.; Sanders, F.; Sperling, H.-J. (2006): Anti-tayloristisches Fabrikmodell – AUTO 5000 bei Volkswagen. In: WSI-Mitteilungen 59(1): 3-10.
- Smith, C. (2005): Beyond Convergence and Divergence: Explaining Variations in Organizational Practices and Forms. In: Ackroyd, S.; Batt, R.; Thompson, P.; Tolbert, P. (Eds.): The Oxford Handbook of Work and Organization. Oxford: Oxford University Press: 602-625.
- Springer, R. (1999): Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt/Main: Campus.

- Streeck, W. (1995): German Capitalism: Does it Exist? Can it Survive? MPIFG Discussion Paper 95/5.
- Voß, G. G.; Pongratz, H.-J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50(1): 131-158.
- Wall, T. D.; Wood, S. J. (2005): The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. In: Human Relations 58(4): 429-462.
- Warnecke, H.-J. (1992): Die fraktale Fabrik: Revolution der Unternehmenskultur. Berlin: Springer.
- Wolf, E.; Zwick, T. (2002): Reassessing the Impact of High Performance Workplaces. ZEW Discussion Paper No. 02-7.
- Womack, J. P.; Jones, D. T.; Roos, D. (1990): The Machine That Changed the World. New York: Macmillan Publishing Company.
- Wood, S. J.; Stride, C. B.; Wall, T. D.; Clegg, C. W. (2004): Revisiting the Use and Effectiveness of Modern Management Practices. In: Human Factors and Ergonomics in Manufacturing 14(4): 415-432.
- Yates, C.; Lewchuck, W.; Stewart, P. (2001): Empowerment as a Trojan Horse: New Systems of Work Organization in the North American Automobile Industry. In: Economic and Industrial Democracy 22: 517-541.

## Anhang

### Anhang (A): Selektivität der Längsschnittauswertung des IAB-Betriebspanels

Bei der Betrachtung der berücksichtigten Fälle muss eine gewisse Selektivität bzw. Über- oder Unterrepräsentation von bestimmten Betrieben beachtet werden. Da der für unsere Untersuchung relevante Zeitraum mehrere Panelwellen umfasst sind hier Effekte der Panelmortalität nicht auszuschließen. Bisher ist zu diesen Effekten jedoch wenig bekannt. Für die Panelwellen zwischen 1995 und 1997 ließ sich aber: „keine sich im Zeitverlauf verstärkende inhaltlich relevanten Selektion der teilnehmenden Betriebe“ feststellen (Hartmann/Kohaut 2000) Zum Beispiel in Bezug auf die Dynamik (vgl. Grafik 3 und Grafik 5) zeigen sich zwar vergleichbare Tendenzen, jedoch liegen die Längsschnittwerte deutlich über denen der hochgerechneten Querschnitte. Dieses ist auf die Kombination der Unterrepräsentation von kleineren Betrieben im Längsschnitt (vgl. Tabelle).

*Tabelle: Über- bzw. Unterrepräsentation von Betrieben im Längsschnitt im Vergleich zu den hochgerechneten Querschnittswerten 2004*

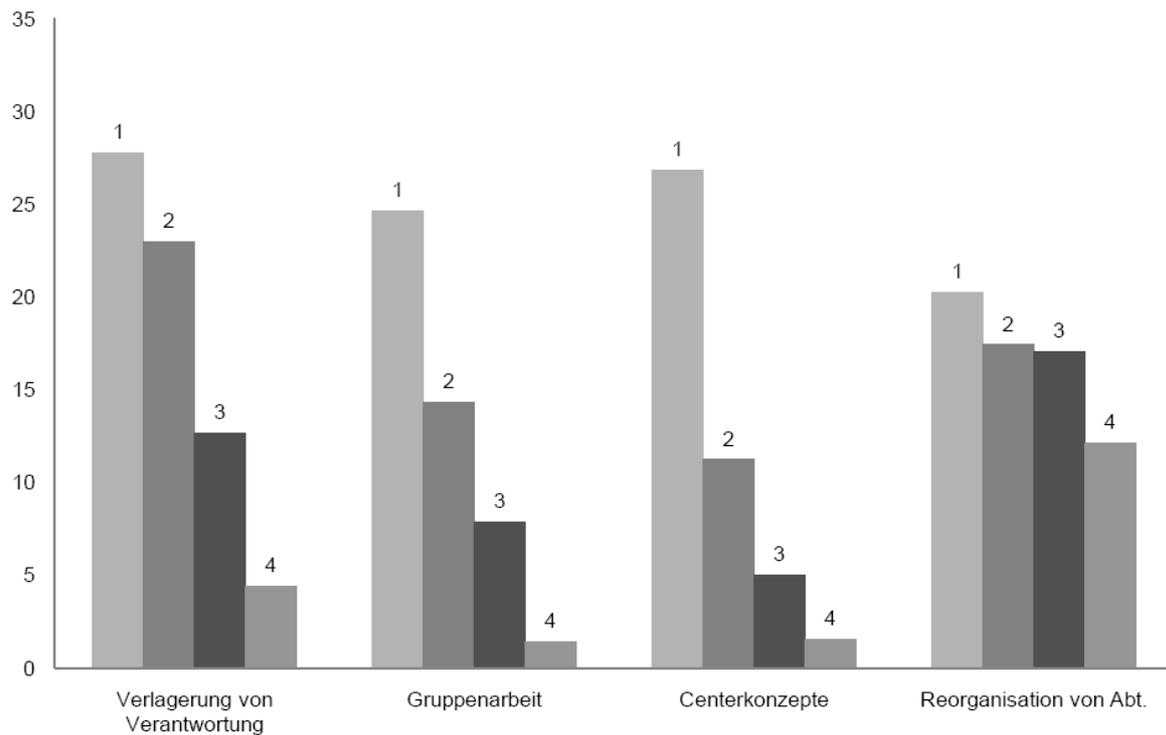
|   | Betriebsgröße |        |         |          |       |        |
|---|---------------|--------|---------|----------|-------|--------|
|   | 10-49         | 50-249 | 250-499 | 500-1999 | >2000 | Gesamt |
| im Längsschnitt<br>1995 bis 2004<br>(775 Fälle)     | 28,27         | 29,14  | 12,70   | 21,54    | 8,34  | 100,00 |
| im Querschnitt im<br>Jahr 2004 (hochge-<br>rechnet) | 82,24         | 14,98  | 1,77    | 0,90     | 0,10  | 100,00 |

Damit beziehen sich unsere Ergebnisse vor allem auf Betriebe mehr als 50 Beschäftigten – jedoch würde es den Rahmen unserer Untersuchung sprengen, dieses Problem umfassend zu adressieren. Aus diesem Grund beziehen wir uns in unseren Schlussfolgerungen nur auf die Betriebe, die sich noch im Panel befinden. Aus dem dennoch relativ großen Umfang leiten wir eine gewisse Verallgemeinerbarkeit der Befunde ab.

## Anhang (B): Wiederholte Angabe der Reorganisationsmaßnahmen

Die Betriebe neigen dazu Maßnahmen wiederholt anzugeben bzw. durchzuführen (vgl. Grafik unten). Dieses ist ein Hinweis auf die Dauer der Umstrukturierungsprozesse im Betrieb. Gruppenarbeit und Centerkonzepte wurden seltener mehrfach eingeführt. Betriebe die Reorganisationen von Abteilungen durchgeführt haben neigen dazu dieses Maßnahmen zu wiederholen. Dieses Spricht für einen Pfad hoher interner organisationaler Dynamik.

*Grafik: Anzahl der Nennungen zwischen 1995 und 2004  
(nur 1-4, da 5 zu geringe Fallzahlen)*



## Veröffentlichungsreihe der Abteilung „Innovation und Organisation“

des Forschungsschwerpunktes Organisationen und Wissen am  
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

elektronisch verfügbar unter:

[http://www.wzb.eu/publikation/discussion\\_papers/liste\\_discussion\\_papers.de.htm](http://www.wzb.eu/publikation/discussion_papers/liste_discussion_papers.de.htm)

1999

- FS II 99-101 Emily Udler, Israeli Business in Transition, 45 S.
- FS II 99-102 Mark B. Brown, Policy, design, expertise, and citizenship: Revising the California electric vehicle program, 49 S.
- FS II 99-103 Stefan Bratzel, Umweltorientierter Verkehrspolitikwandel in Städten. Eine vergleichende Analyse der Innovationsbedingungen von „relativen Erfolgsfällen“, 74 S.

2000

- FS II 00-101 Sabine Helmers, Ute Hoffmann & Jeanette Hofmann. Internet ... The Final Frontier: An Ethnographic Account. Exploring the cultural space of the Net from the inside, 124 S.
- FS II 00-102 Weert Canzler und Sassa Franke, Autofahren zwischen Alltagsnutzung und Routinebruch. Bericht 1 der choice-Forschung, 26 S.
- FS II 00-103 Mikael Hård und Andreas Knie, Getting Out of the Vicious Traffic Circle: Attempts at Restructuring the Cultural Ambience of the Automobile Throughout the 20<sup>th</sup> Century, 20 S.
- FS II 00-104 Ariane Berthoin Antal, Ilse Stroo and Mieke Willems, Drawing on the Knowledge of Returned Expatriates for Organizational Learning. Case Studies in German Multinational Companies. 47 S.
- FS II 00-105 Ariane Berthoin Antal und Meinolf Dierkes, Organizational Learning: Where Do We Stand? Where Do We Want to Go?, 33 S.

2001

- FS II 01-101 Katrin Böhling, Zur Bedeutung von „boundary spanning units“ für Organisationslernen in internationalen Organisationen, 34 S.

- FS II 02-101 Ute Hoffmann und Jeanette Hofmann, Monkeys, Typewriters and Networks. The Internet in the Light of the Theory of Accidental Excellence, 24 S.
- FS II 02-102 Ute Hoffmann, Themenparks re-made in Japan. Ein Reisebericht, 26 S.
- FS II 02-103 Weert Canzler & Sassa Franke, Changing Course in Public Transport: The Car as a Component of Competitive Services. Choice-Research, Report No. 2, 58 S.
- FS II 02-104 Weert Canzler & Sassa Franke, Mit cash car zum intermodalen Verkehrsangebot. Bericht 3 der choice-Forschung, 67 S.
- FS II 02-105 Ariane Berthoin Antal, Meinolf Dierkes, Keith MacMillan & Lutz Marz, Corporate Social Reporting Revisited, 32 S.
- FS II 02-106 Martin Gegner, Die Wege des urbanen Verkehrs zur Daseinsvorsorge, 63 S.
- FS II 02-107 Meinolf Dierkes, Lutz Marz & Ariane Berthoin Antal, Sozialbilanzen. Konzeptioneller Kern und diskursive Karriere einer zivilgesellschaftlichen Innovation, 18 S.
- FS II 02-108 Christiana Weber & Barbara Weber, Learning in and of Corporate Venture Capital Organizations in Germany. Industry structure, companies' strategies, organizational learning capabilities, 19 S.
- FS II 02-109 Jeanette Hofmann unter Mitarbeit von Jessica Schattschneider, Verfahren der Willensbildung und Selbstverwaltung im Internet – Das Beispiel ICANN und die At-Large-Membership, 155 S.
- FS II 02-110 Kathrin Böhling, Learning from Environmental Actors about Environmental Developments. The Case of International Organizations, 40 S.
- FS II 02-111 Astrid Karl, Öffentlicher Verkehr im künftigen Wettbewerb. Wie ein inkonsequenter Ordnungsrahmen und überholte Finanzierungsstrukturen attraktive öffentliche Angebote verhindern, 60 S.
- FS II 02-112 Thomas Sauter-Servaes & Stephan Rammler, Delaytainment an Flughäfen. Die Notwendigkeit eines Verspätungsservices und erste Gestaltungsideen, 83 S.
- FS II 02-113 Ariane Berthoin Antal & Meinolf Dierkes, Organisationslernen und Wissensmanagement: Überlegungen zur Entwicklung und zum Stand des Forschungsfeldes, 39 S.
- FS II 02-114 Ariane Berthoin Antal & Meinolf Dierkes, On the Importance of Being Earnest about Business: Overcoming liberal arts students' misconceptions about leadership in corporate change processes, 31 S.
- FS II 02-115 Daniela Zenone, Das Automobil im italienischen Futurismus und Faschismus. Seine ästhetische und politische Bedeutung, 72 S.

- SP III 03-101 Ariane Berthoin Antal & Victor Friedman, Negotiating Reality as an Approach to Intercultural Competence, 35 S.
- SP III 03-102 Ariane Berthoin Antal, Camilla Krebsbach-Gnath & Meinolf Dierkes, Hoechst Challenges Received Wisdom on Organizational Learning, 36 S.
- SP III 03-103 Ariane Berthoin Antal & Jing Wang. Organizational Learning in China: The Role of Returners, 29 S.
- SP III 03-104 Jeanette Hofmann, Die Regulierung des Domainnamensystems – Entscheidungsprozess und gesellschaftliche Auswirkungen der Einrichtung neuer Top Level Domains im Internet, 122 S.
- SP III 03-105 Oliver Schöller & Stephan Rammler, „Mobilität im Wettbewerb“ Möglichkeiten und Grenzen integrierter Verkehrssysteme im Kontext einer wettbewerblichen Entwicklung des deutschen und europäischen Verkehrsmarktes – Begründung eines Forschungsvorhabens, 35 S.
- SP III 03-106 Falk Berndt & Hermann Blümel, ÖPNV quo vadis? Aufforderung zu verkehrspolitischen Weichenstellungen im ÖPNV, 73 S.
- SP III 03-107 Tobias Wölfle und Oliver Schöller, Die kommunale „Hilfe zur Arbeit“ im Kontext kapitalistischer Arbeitsdisziplinierung, 26 S.
- SP III 03-108 Markus Petersen, Multimodale Mobilisations und Privat-Pkw, Ein Vergleich auf Basis von Transaktions- und monetären Kosten. Bericht 4 der choice-Forschung, 41 S.
- SP III 03-109 Ariane Berthoin Antal & Victor J. Friedman, Learning to Negotiate Reality: A Strategy for Teaching Intercultural Competencies, 33 S.
- SP III 03-110 Ute Hoffmann (Hg.), Reflexionen der kulturellen Globalisierung. Interkulturelle Begegnungen und ihre Folgen. Dokumentation des Kolloquiums „Identität-Alterität-Interkulturalität. Kultur und Globalisierung“ am 26./27. Mai 2003 in Darmstadt, 183 S.
- SP III 03-111 Christiana Weber, Zeit und Zeitkompensation in der Entstehung und Entwicklung von Organisationskultur, 41 S.
- SP III 03-112 Gerhard Prätorius & Christian Wichert, Integrierte Verkehrspolitik als Realtypus – mehr als die Summe von Teillösungen?, 60 S.
- SP III 03-113 Christiana Weber & Barbara Weber, Corporate Venture Capital Organizations in Germany. A Comparison, 46 S.
- SP III 03-114 Marc Weider, André Metzner & Stephan Rammler, Die Brennstoffzelle zwischen Umwelt-, Energie- und Wirtschaftspolitik. Darstellung der öffentlichen Förderprogramme für Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie in Deutschland, der Europäischen Union, den USA und Japan, 77 S.
- SP III 03-115 Martin Gegner, Crash, Boom, Bang – Reload. Metamorphosen eines Softwareprojekts in Zeiten des New Economy-Hypes, 32 S.
- SP III 03-116 Ying Zhu, Leapfrogging into Hydrogen Technology: China's 1990-2000 Energy Balance, 43 S.

SP III 03-117 Maria Oppen, Detlef Sack & Alexander Wegener, Innovationsinseln in korporatistischen Arrangements. Public Private Partnerships im Feld sozialer Dienstleistungen, 61 S.

2004

SP III 04-101 Marc Weider, André Metzner & Stephan Rammner, Das Brennstoffzellen-Rennen. Aktivitäten und Strategien bezüglich Wasserstoff und Brennstoffzelle in der Automobilindustrie, 137 S.

SP III 04-102 Ariane Berthoin Antal, The Centrality of ‚Between‘ in Intellectual Entrepreneurship, 27 S.

SP III 04-103 Martin Gegner, Die Auto-Referenz des öffentlichen Nahverkehrs – Selbst-, Konkurrenz- und Kundenbild im Marketing des Verbands Deutscher Verkehrsbetriebe, 102 S.

SP III 04-104 Holger Straßheim, Power in intercommunal knowledge networks. On the endogenous dynamics of network governance and knowledge creation, 37 S.

SP III 04-105 Marc Weider, China – Automobilmarkt der Zukunft? – Wie nachhaltig und zukunftsorientiert sind die Strategien der internationalen Automobilindustrie in China?, 73 S.

SP III 04-106 Ariane Berthoin Antal & Victor J. Friedman, Overcoming dangerous learning: The role of critical reflection in cross-cultural interactions, 26 S.

SP III 04-107 Felix Beutler, Intermodalität, Multimodalität und Urbanibility – Vision für einen nachhaltigen Stadtverkehr, 36 S.

SP III 04-108 Gerhard Prätorius & Christian Wichert, Die Ergänzung der Haushalts- durch Nutzerfinanzierung von Verkehrsinfrastrukturen, 36 S.

SP III 04-109 Hermann Blümel, Mobilitätsdienstleister ohne Kunden. Kundenorientierung im öffentlichen Nahverkehr, 114 S.

SP III 04-110 Maria Brie & Hagen Pietzcker, NGOs in China – Die Entwicklung des Dritten Sektors, 53 S.

SP III 04-111 Anke Borcharding, Strategies, Programs, and Projects Pertaining to Policy on Transport. Research in Selected European States, the United States, and Japan (Short title: „SmartBench“) Final Report on Sweden, 50 S.

SP III 04-112 Ariane Berthoin Antal & André Sobczak, Beyond CSR: Organizational Learning for Global Responsibility, 41 S.

2005

SP III 05-101 Martin Lengwiler, Probleme anwendungsorientierter Forschung in den Sozialwissenschaften am Beispiel der Ausgründung „choice“, 59 S.

- SP III 05-102 Maria Brie, Prozesse politischer Entscheidungsfindung in China. Die „Vierte Führungsgeneration“, 58 S.
- SP III 05-103 Miriam Barnat, Lernen und Macht in einer Non-Profit Organisation, 50 S.
- SP III 05-104 Roman Pernack, Öffentlicher Raum und Verkehr. Eine sozialtheoretische Annäherung, 46 S.
- SP III 05-105 Ying Zhu, Energy and Motorization. Scenarios for China's 2005-2020 Energy Balance, 64 S.
- SP III 05-106 Weert Canzler & Andreas Knie, Demografische und wirtschaftsstrukturelle Auswirkungen auf die künftige Mobilität: Neue Argumente für eine neue Wettbewerbsordnung im Öffentlichen Verkehr, 35 S.
- SP III 05-107 Christiana Weber, Corporate Venture Capital als Beitrag zum Wissensmanagement – eine vergleichende Langzeitstudie in Deutschland, 55 S.

|      |
|------|
| 2006 |
|------|

- SP III 06-101 Christian Maertins, Die Intermodalen Dienste der Bahn: Mehr Mobilität und weniger Verkehr? Wirkungen und Potenziale neuer Verkehrsdienstleistungen, 79 S.
- SP III 06-102 Kathrin Böhling, Tanja Busch, Ariane Berthoin Antal & Jeannette Hofmann, Lernprozesse im Kontext von UN-Weltgipfeln. Die Vergesellschaftung internationalen Regierens, 34 S.
- SP III 06-103 Martini, Stefan, Gibt es ein subjektives Recht auf öffentlichen Verkehr? Grundrechte statt Daseinsvorsorge, 61 S.

|      |
|------|
| 2007 |
|------|

- SP III 07-101 Ariane Berthoin Antal, Maria Oppen & André Sobczak, (Re)discovering the social responsibility of business in Germany, 33 S.
- SP III 07-102 Thomas Aigle, Lutz Marz, Automobilität und Innovation. Versuch einer interdisziplinären Systematisierung, 112 S.
- SP III 07-103 Stefan Kirchner, Maria Oppen, Das Ende der Reorganisationsdynamik? High Performance Work Practices als Muster der Reorganisation in Deutschland, 50 S.



Bei Ihren Bestellungen von WZB-Papers schicken Sie bitte unbedingt einen an Sie adressierten Aufkleber mit, sowie je Paper eine Briefmarke im Wert von Euro 0,55 oder einen "Coupon Réponse International" (für Besteller aus dem Ausland).

Please send a **self-addressed label** and **postage stamps in the amount of 0,55 Euro** or a "**Coupon-Réponse International**" (if you are ordering from outside Germany) for **each** WZB-Paper requested.

**Bestellschein**

**Order Form**

Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung gGmbH  
INFORMATION UND KOMMUNIKATION  
Reichpietschufer 50

**D-10785 Berlin**

**Absender ● Return Address:**

---

---

---

---

| <i>Hiermit bestelle ich folgende(s) Discussion Paper(s) ● Please send me the following Discussion Paper(s)</i><br><b>Autor(en) / Kurztitel ● Author(s) / Title(s) in brief</b> | <b>Bestellnummer ● Order no.</b> |
|--|----------------------------------|
|  |                                  |

