

Stefan Kirchner (Technische Universität Dresden)

## **Was bedeutet „High-Performance“ in Deutschland? Zum Erklärungswert und Potential eines Konzeptes zu neuen Strukturen der Arbeitsorganisation**

Abstract:

Neue Strukturen der Arbeitsorganisation wie z. B. selbstorganisierte Gruppenarbeit, flache Hierarchien, Job Rotation und Trainingsmaßnahmen werden auch als High-Performance Workpractices bezeichnet. Existieren mehrere dieser Praktiken in einem Unternehmen gleichzeitig, kann man mit Eileen Appelbaum dieses Bündel als High-Performance Worksystem bezeichnen. Das Aufeinandertreffen von mehreren Praktiken verstärkt dabei die Wirkung der einzelnen Strukturen. Der in einem amerikanischen Kontext entstandene Begriff der High-Performance Workpractices zielt auf eine Unterscheidung von „traditionellen“ und „neuen“ Formen des Human Resource Managements. High-Performance Workpractices bzw. Worksystems versprechen durch stärkere Partizipation und höhere funktionale Flexibilität eine größere Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter - so zumindest die Annahme einiger Autoren. Dabei stehen diesen neuen Praktiken hierarchisch-bürokratische, unflexible, traditionelle Formen der Arbeitsorganisation gegenüber.

Vor allem in den USA und Großbritannien existiert mittlerweile eine breite Diskussion über den hohen Verbreitungsgrad, die Eigenschaften und die Effekte von High-Performance Workpractices. Der Begriff bildet dabei einen Ausgangspunkt zur Diskussion über den Wandel von Arbeit und die Folgen für Mitarbeiter (z.B. Arbeitsbelastungen, tatsächliche Partizipation, QWL) sowie für die Unternehmen (z.B. Produktionsqualität, Produktivität). Die Ergebnisse und Schlussfolgerungen der verschiedenen Untersuchungen zu High-Performance Workpractices sind zum Teil widersprüchlich und werden folglich kontrovers diskutiert. In jedem Fall befinden sich die Untersuchungsergebnisse und damit auch das Konzept in großer Nähe zu weiterreichenden Diskussionen über Flexibilisierung, Intensivierung der Arbeit, Wissensgesellschaft oder Post-Taylorismus.

Die Daten des IAB-Betriebspanels zeigen, dass auch in Deutschland ein erheblicher Teil der Betriebe High-Performance Workpractices eingeführt hat. Jedoch selbst mit den Linked-Employer-Employee-Daten des IAB lassen sich die unmittelbaren Auswirkungen von High-Performance Workpractices auf die Mitarbeiter in den Betrieben nur in einem begrenzten Umfang nachzeichnen. Es ist zu vermuten, dass der spezifische nationale Kontext (vgl. Liberale vs. Koordinierte Marktwirtschaften) einen wichtigen Faktor darstellt und die Effekte von High-Performance Workpractices entscheidend beeinflussen dürfte. Bislang fehlt aber eine Fallstudie auf Arbeiterebene zu High-Performance Workpractices bzw. Worksystems in Deutschland. Somit lässt sich nur schwer bestimmen, welchen Erklärungswert das High-Performance Konzept auf dieser Ebene in einem deutschen Umfeld besitzt.

Zentrales Anliegen muss somit die Prüfung des Konzeptes auf Arbeiterebene in

Deutschland mit Hilfe einer Fallstudie sein. Grundlage bilden hier die Untersuchungen von Eileen Appelbaum (USA) und der Gruppe um Paul Stewart (Großbritannien). Damit kann eine Wissenslücke geschlossen werden und zugleich wird nationale Forschung an eine internationale Debatte angebunden. Das Konzept der High-Performance Workplaces (bzw. der High-Performance Worksystems) beinhaltet dabei Potentiale in zwei Richtungen. Zum einen sind in dem High-Performance Konzept wichtige Strukturen der betrieblichen Re-Organisation eingefasst. Die Verbindung dieses Konzept mit aktuellen industrie- bzw. organisationssoziologischen Debatten kann vielversprechende Anknüpfungs- und Analysemöglichkeiten für das Betriebspanel eröffnen. Andererseits erhält man durch eine gezielte Verknüpfung mit internationaler Forschung zum Thema High-Performance Workplaces direkte Vergleichsmöglichkeiten, die zu einem besseren Verständnis der Wirkung von unterschiedlichen nationalen Kontexten beitragen können.