

Institut für Arbeitsmarkt-  
und Berufsforschung

Die Forschungseinrichtung der  
Bundesagentur für Arbeit

IAB

# IAB-Discussion Paper

37/2008

Beiträge zum wissenschaftlichen Dialog aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

## Zur gesellschaftlichen Einbettung von Organisationswandel

Einführungsdynamik dezentraler Organisationsstrukturen

Stefan Kirchner  
Maria Oppen  
Lutz Bellmann

# Zur gesellschaftlichen Einbettung von Organisationswandel

## Einführungsdynamik dezentraler Organisationsstrukturen<sup>1</sup>

Stefan Kirchner (Universität Hamburg)

Maria Oppen (Wissenschaftszentrum Berlin)

Lutz Bellmann (IAB)

---

<sup>1</sup> Die Autoren danken den Anregungen und Überarbeitungsvorschlägen von Jürgen Beyer, Giuseppe Delmestri und Oliver Ludewig

Mit der Reihe „IAB-Discussion Paper“ will das Forschungsinstitut der Bundesagentur für Arbeit den Dialog mit der externen Wissenschaft intensivieren. Durch die rasche Verbreitung von Forschungsergebnissen über das Internet soll noch vor Drucklegung Kritik angeregt und Qualität gesichert werden.

The “IAB-Discussion Paper” is published by the research institute of the German Federal Employment Agency in order to intensify the dialogue with the scientific community. The prompt publication of the latest research results via the internet intends to stimulate criticism and to ensure research quality at an early stage before printing.

# Inhaltsverzeichnis

Abstract .....	4
1 Einleitung .....	5
1.1 Stand der Forschung und Ursachen der Dezentralisierung .....	6
1.2 Die Unwahrscheinlichkeit von Organisationswandel und Dezentralisierung .....	8
2 Theorie: Legitimität und Wandel von Organisationsstrukturen .....	9
2.1 Krisen als Ausgangspunkt für De-Institutionalisierung und Institutionalisierung .....	10
2.2 Funktion und Rolle von Leitbildern .....	11
2.3 Leitbilder und Stabilität .....	12
2.4 Leitbilder und Wandel .....	13
2.5 Ableitung zentraler Annahmen .....	14
3 Empirie .....	16
3.1 Datengrundlage – IAB-Betriebspanel .....	17
3.2 Eine Typologie der Dezentralisierungsformen .....	18
4 Eigenschaften der Einführungsdynamik von Dezentralisierung .....	20
4.1 Einführungsdynamik und Krise .....	22
4.2 Bedingungen der Einführungsdynamik von Dezentralisierung .....	23
4.3 Ergebnisse der Logit-Regressionen .....	27
5 Zusammenfassung .....	29
6 Ausblick .....	31
Anhang: Tabellen und Grafiken .....	32
Literaturverzeichnis .....	37

## Abstract

Formen der Dezentralisierung wie Gruppenarbeit und Center-Konzepte prägen die Diskussion in der Industrie- und Organisationssoziologie seit Anfang der 1990er Jahre bis heute. Bisher fehlt aber eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Einführungsdynamik und den Bedingungen der Dezentralisierung von Organisationsstrukturen. Warum führen scheinbar so viele Betriebe neue Organisationsformen ein, und zu welchem Zeitpunkt geschieht dieses? Warum gerade zu diesem Zeitpunkt? Ziel unsere Analyse ist, die Bedingungen und Eigenschaften der Einführungsdynamik von Maßnahmen der Dezentralisierung aufzuzeigen. Allgemein wird behauptet, dass Dezentralisierung von Organisationsstrukturen als Reaktion auf wirtschaftliche oder technologische Veränderungen zu verstehen ist. Wir wollen diesen Hypothesen die Vorstellung der institutionellen Einbettung von Organisationen gegenüberstellen. Mit Hilfe der neo-institutionalistischen Organisationstheorie untersuchen wir, welche Rolle der Veränderung von Leitbildern, als soziale Konstruktionen, für die Einführungsdynamik von Dezentralisierungsmaßnahmen zukommt. Leitbilder werden hier als Rationalitätsmythen behandelt, die bestimmte Ziele und Mittel der Organisation in Beziehung setzen und diese gebündelt transportieren. Mit Hilfe des IAB-Betriebspanels werden die Eigenschaften und Bedingungen der Einführungsdynamik von Maßnahmen der Dezentralisierung untersucht. Zur Bestimmung von Dynamik, Zeitpunkt und der sektorenübergreifenden Verteilungen kommen deskriptive Analysen im Längs- und im Querschnitt zum Einsatz. Darüber hinaus überprüfen wir die Hypothesen zur Dezentralisierungsdynamik mit Hilfe einer Trendanalyse auf Basis einer Logit-Regression.

Ergebnis unserer Untersuchung ist, dass sich nach einem Einführungsboom zwischen 1993 und 1995 die Einführungsdynamik erheblich abschwächt und nach 2001 mit deutlich geringerer Intensität verläuft. Es kommt zu einer stabilen Polarisierung von Betrieben, die substanzielle Dezentralisierungsmaßnahmen vorgenommen, und solchen, die dieses unterlassen haben. Ausgelöst durch eine Wirtschaftskrise 1992/3 verliert das etablierte Rationalisierungsparadigma an Legitimität, und es verbreitet sich ein neues Leitbild. Damit entsteht die Voraussetzung für einen weit reichenden Organisationswandel. Wir zeigen, dass Betriebe, die Dezentralisierungsmaßnahmen ergreifen, sich in ihrer Beurteilung von Zielen und Mitteln signifikant von den Betrieben unterscheiden, die keine Maßnahmen ergriffen haben. Dieser Befund wird als Indikator für eine Rolle von Leitbildern für Organisationswandel gedeutet.

**JEL Klassifikation:** C23, O33

**Keywords:** Organisatorischer Wandel, technologischer Wandel, Paneldaten

# 1 Einleitung

Die Auseinandersetzung zur Veränderung der Arbeit sowie die Diskussion um den Wandel von Organisationsformen sind maßgeblich von der Analyse von Dezentralisierungsprozessen geprägt. Es herrscht Einigkeit darüber, dass spätestens Mitte der 1990er Jahre in zahlreichen deutschen Betrieben ein massiver Umbruch der Organisationsstrukturen stattgefunden hat. Konzepte wie Gruppenarbeit, Center-Konzepte und die Verlagerung von Verantwortung an ausführende Stellen haben das Gesicht der Arbeit in vielen Betrieben grundlegend gewandelt. Trotz der intensiven Debatte in Deutschland zu Dezentralisierungsprozessen ist vergleichsweise wenig Systematisches zum genauen Verlauf und den Bedingungen der Einführungsdynamik bekannt. Auch etwaige Unterschiede oder Gemeinsamkeiten zwischen Betrieben aus dem Verarbeitenden Gewerbe, dem Dienstleistungssektor und dem öffentlichen Sektor wurden bisher unzureichend thematisiert.

Bei einer genaueren Betrachtung fällt auf, dass die diskutierten Formen der Dezentralisierung keineswegs Innovationen der 1990er Jahre darstellen. Vorläufer von Gruppenarbeit existieren seit den 1920er Jahren (Moldaschl/Weber 1998; Appelbaum 2002) und Center-Konzepte seit den 1930er Jahren (Coleman 1990). Besonders die 1980er Jahre waren von Debatten geprägt, in denen Partizipation in Arbeitsprozessen bzw. die Dezentralisierung von Organisationsstrukturen eine entscheidende Rolle gespielt haben (Kern and Schumann 1984; Piore/Sabel 1985; Streeck 1991). Zentrale Konzepte der Debatten der Zeit waren hier Ansätze wie Humanisierung der Arbeit bzw. Quality of Work Life und Soziotechnische Systeme. Es stellt sich die Frage: Warum verbreiten sich Maßnahmen der Dezentralisierung gerade Anfang der 1990er, und warum werden so viele Betriebe aus unterschiedlichsten Branchen von dieser Welle erfasst? Bei der Beschäftigung mit Dezentralisierung wird meist unterstellt, dass die Ursachen für die Reorganisation primär in einer Veränderung der technologischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen von einzelnen Betrieben zu suchen sind. Wir wollen dieser Vorstellung eine Perspektive der gesellschaftlichen Einbettung von Organisationswandel gegenüberstellen. Wir fragen, ob und inwieweit Organisationswandel von sozialen Prozessen begleitet wird, die nicht primär auf Veränderungen der ökonomischen oder technischen Bedingungen des einzelnen Betriebes zurückgeführt werden können.

Im ersten Teil des Textes diskutieren wir den Stand der Forschung zum Thema Dezentralisierung und ergänzen die dargestellten Perspektiven mit einer Betrachtung der sozialen Bedingungen des Organisationswandels. Aus der Perspektive der neo-institutionalistischen Organisationstheorie werden die Probleme von Institutionalisierung und Legitimität von Organisationspraktiken erörtert, um im Anschluss die Umstände für Wandel herauszuarbeiten. Konkret wird die Diskussion mit dem Konzept des Leitbildes verknüpft, das als soziale Konstruktion einen Ansatzpunkt der Selbstbeschreibung von Organisation darstellt. Es wird argumentiert, dass Leitbilder bestimmte Ziel-Mittel-Rationalitäten transportieren und dadurch sowohl für Stabilität als auch für den Wandel von Organisationsstrukturen eine zentrale Rolle einneh-

men. Im Anschluss an diese theoretischen Grundlagen werden die aus dem Forschungsstand und der eigenen theoretischen Abhandlung gewonnenen Fragen und Hypothesen mit dem IAB-Betriebspanel getestet. Zuerst wird der tatsächliche Verlauf der Einführungsdynamik von Dezentralisierungsmaßnahmen nachgezeichnet. Im Anschluss daran werden die historischen Umstände des Leitbildwandels ausgeführt. Um die möglichen Dimensionen (Mittel und Ziele) eines Leitbildwandels zu rekonstruieren, wird hier die Debatte um das Lean-Management-Konzept als ein Ausgangspunkt für einen sektorenübergreifenden Leitbildwandel diskutiert. Diese Dimensionen werden anschließend zusammen mit den formulierten Kontrollhypothesen anhand von Logit-Regressionen überprüft.

## **1.1 Stand der Forschung und Ursachen der Dezentralisierung**

In der Diskussion zu Dezentralisierung wurden bisher Fragen, zur Verteilung der Maßnahmen und vor allem zu welchem Zeitpunkt Betriebe zum ersten Mal in die Reorganisationsdynamik einsteigen, zu wenig berücksichtigt. Ein Teil der existierenden quantitativen Studien auf Betriebsebene kann zwar grobe Verteilungen ausweisen, ist aber gleichzeitig oft auf Betriebe aus dem Verarbeitenden Gewerbe beschränkt und berücksichtigt zudem Fragen der Dynamik nur am Rande (Kinkel/Wengel 1997; Latniak et al. 2002; Armbruster et al. 2006). Lediglich für den Maschinenbau liegen auf Basis des NIFA-Panels vergleichsweise differenzierte Analysen vor (Saurwein 2000; Freriks 2000; Frick 2002). Auf Ebene der Beschäftigten existieren Studien, die begrenzt sektorenübergreifende Schlüsse über die Verteilung und die Eigenschaften von ausgewählten Formen der Dezentralisierung erlauben (Nordhause-Janz/Pekruhl 2000; Bauer 2003; Lorenz/Valeyre 2005). Aber auch hier sind die Möglichkeiten für eine Beantwortung der Frage nach möglichen Eigenschaften der Einführungsdynamik eingeschränkt. In einem Teil der angeführten Untersuchungen ist bereits erkennbar, dass bei weitem nicht alle Betriebe Maßnahmen der Dezentralisierung ergriffen haben. Es stellt sich die Frage: Worin unterscheiden sich die Betriebe, die sich dezentralisiert haben, von den verbleibenden Betrieben? Zu vermuten ist, dass bestimmte betriebliche Eigenschaften in einem signifikanten Zusammenhang mit Formen der Dezentralisierung stehen. Analysen mit dem IAB-Betriebspanel konnten bereits eine solche Verbindung von betrieblichen Eigenschaften und der Durchführung von Dezentralisierungsmaßnahmen umreißen (vgl. neben anderen: Kölling/Möller 2002; Alda/Bellmann 2002; Wolf/Zwick 2002; Gerlach et al. 2002 ; Bender/Bauer 2004; Bellmann/Pahnke 2006). Dabei ist allerdings die Verwertbarkeit dieser Ergebnisse für die weiter unten entwickelte soziologische Fragestellung durch eine Konzentration auf kurzfristige wirtschaftliche bzw. beschäftigungspolitische Faktoren sowie durch eine weit gefasste methodische Behandlung der konkreten Maßnahmen eingeschränkt.

In der allgemeinen Debatte ist die Frage nach den Eigenschaften der Dezentralisierungsdynamik bisher nur ungenügend gestellt und behandelt worden. Als mögliche Auslöser gelten typischerweise: Flexibilisierungsanforderung, internationaler Konkurrenzdruck bzw. Globalisierung, Verkürzung der Innovationszyklen, neue Techno-

logien, Kosten- und Qualitätsdruck sowie gestiegene Kundenanforderungen. Betriebe erscheinen oft einfach nur gezwungen, auf diese Einflüsse mit einer Dezentralisierung ihrer Organisationsstrukturen zu reagieren.

Besonders die *technologische Modernisierung* eines Betriebes gilt als Triebkraft für die Einführung neuer Organisationsformen (Lindbeck/Snowder 2000: 355 f.). Vor allem die Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien werden aus dieser Perspektive wirksam, wenn innovative Arbeitsplatzformen eingeführt, Lerneffekte ermöglicht und Entscheidungen dezentralisiert werden. Wenn die Mitarbeiter über dezentrale Informationsvorteile oder implizites Wissen verfügen, wenn Transaktionskosten sinken, weil weniger Informationen übertragen werden müssen, wenn Entscheidungen schneller getroffen und ihre Ergebnisse schneller umgesetzt werden und die Mitarbeiter besser eingebunden werden können, dann können sich weitere Vorteile für die reorganisierenden Unternehmen ergeben. Nach Lindbeck/Snowder (2000) begünstigen zusätzlich Veränderungen der Präferenzen von Arbeitnehmern zugunsten vielseitiger Beschäftigung Reorganisationsprozesse. Voraussetzung dafür ist die stetige Verbesserung der Fähigkeiten der Beschäftigten. Neben den bekannten Produktivitätswirkungen von allgemeinem und firmenspezifischem Humankapital wird hier die zunehmende Fähigkeit der Arbeitnehmer, vielseitigere Aufgaben zu bewältigen, in den Vordergrund gestellt. Ein Heranziehen dieser Beschäftigten zu eher einseitigen Tätigkeiten ist dann mit Opportunitätskosten verbunden, die durch betriebliche Reorganisationsmaßnahmen reduziert werden können. Hiernach erhöht sich für Unternehmen der Anreiz zur Dezentralisierung, wenn sich Änderungen der Produktions-, Informations- und Kommunikationstechnologien sowie des Humankapitals ausreichend stark auf deren Erlös- und Kostenstruktur auswirken. Ergänzend kann gezeigt werden, dass eine gewinnmaximierende Ausnutzung der Konfiguration zwischen Bereichen wie Produktion, Personal, Technik und der Organisation der Unternehmen ebenfalls zur Einführung innovativer Arbeitsplatzformen beitragen kann (Milgrom/Roberts 1990; Milgrom, et al. 1991).

Ein weiterer Faktor von Reorganisationsprozessen scheinen *wirtschaftliche Krisensituationen des einzelnen Betriebes* zu sein. Strukturen müssen geändert werden, da sonst die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit bedroht ist. Am Markt erfolgreiche Unternehmen bzw. Betriebe dagegen haben keinen Anreiz, eine offenbar optimale Strategie zu verlassen (vgl. Ichniowski et al. 1996). Reorganisationsanstrengungen sind hiernach als direkte Reaktionen auf temporäre wirtschaftliche Schwankungen zu verstehen – genauer als Reaktionen auf negative Nachfrageschocks (vgl. Gerlach et al. 2002: 549; Nickell et al. 2001; Ichniowski et al. 1995). Die Globalisierung beschleunigt die Austausch- und Innovationsprozesse und erhöht den internationalen Konkurrenzdruck. In dieser Perspektive provoziert dieser Prozess zunehmend wirtschaftliche Krisensituationen für die einzelnen Betriebe, die wiederum mit einer Rationalisierung der Produktionsweisen reagieren müssen.

Hier stellt sich aber die Frage, ob diese Entwicklungen auf die Vielzahl von Betrieben, Branchen und Sektoren gleichzeitig und in gleichem Maße wirken. Vor allem kann diese Perspektive nicht klären, warum auch Betriebe Gruppenarbeit und ähnliche Maßnahmen ergreifen, die nicht direkt einem globalisierten Markt gegenüberstehen (z.B. öffentliche Verwaltungen). Offen ist auch, aus welchem Grund sich gerade bestimmte Formen wie Gruppenarbeit und Center-Konzepte allgemein verbreiten. Für uns ist weniger vorrangig, dass sich Organisationen dezentralisieren, sondern dass sich viele unterschiedliche Organisationen in einem kurzen Zeitraum vergleichbar verändern.

## **1.2 Die Unwahrscheinlichkeit von Organisationswandel und Dezentralisierung**

Grundsätzlich erscheint ein umfassender Organisationswandel als unwahrscheinlich, denn Organisationen (Unternehmen bzw. Betriebe) sind nicht zuletzt durch Trägheit („organisational inertia“) ihrer Strukturen gekennzeichnet (vgl. Hannan/Freeman 1977; 1984). Konkret stellen getätigte Investitionen in Ausstattung und Qualifikation der Mitarbeiter sowie etablierte, routinierte Abläufe versunkenen Kosten dar, die einem umfassenden Strukturwandel entgegenstehen. Außerdem wird hierdurch der etablierte Status quo im Sozialgefüge gefährdet, so dass mit erheblichem Widerstand von betroffenen Akteuren oder Gruppen (Mitarbeiter, Gewerkschaften) zu rechnen ist. In der personalökonomischen Literatur wird z.B. angeführt, dass Mitarbeiter aus Angst vor Entlassungen oder Überbelastung Beeinflussungsaktivitäten starten und Widerstandskosten entstehen (Picot, et al. 1997; Kräkel 1999; Frick 2002). Diese organisationale Trägheit begrenzt Organisationen in ihren Handlungsmöglichkeiten. Vor diesem Hintergrund ist es erklärungsbedürftig, dass sich eine große Zahl von Organisationen Strukturen und Routinen in einem vergleichsweise kurzen Zeitraum grundlegend ändert. Zudem ist zu klären, aus welchem Grund sich dieser Wandel in einer ähnlichen Art und Weise vollzieht. Wichtige Einflussgrößen wie technologischer Wandel oder veränderte Marktbedingungen wirken nicht auf alle Organisationen in gleicher Intensität und womöglich nicht in die gleiche Richtung. Unterschiede zwischen Organisationen sind folglich eher zu erwarten als einförmige Anpassungsprozesse (Hasse/Krücken 2005). Außerdem beobachten Organisationen ihre Umwelt nur selektiv – filtern Relevantes von Nichtrelevantem (Weick 1995a; vgl. Luhmann 1988). So muss man zu der Einsicht gelangen: „... nicht ‚der‘ Markt ‚fordert‘ Flexibilität, höhere Qualität, Gruppenarbeit etc., sondern betriebliche Entscheidungsträger müssen zu der Auffassung gelangen, dass derartige Anforderungen zu erfüllen sind ...“ (Minssen 2001: 190)

Gleichwohl sind immer wieder Entwicklungen zu beobachten, bei denen sich bestimmte Organisationsprinzipien über eine relativ große Zahl von Organisationen verbreitet haben. Die Einführung von Qualitätszirkeln in den Vereinigten Staaten in den 1980er Jahren (Cole 1985; Abrahamson 1996) und ebenso die Verbreitung von Qualitätsmanagement in den 1990er bzw. Etablierung ISO-9000-Standards im deutschen Maschinenbau sind hier Beispiele (Walgenbach 2000; Beck/Walgenbach 2003). Ähnlich wurde ein gleichgerichteter Wandel von dominanten Formen der Un-



ternehmensorganisation in den USA in den 1930er (Fligstein 1991) und den 1980er Jahren (Davis et al. 1994) nachgezeichnet. In der Auseinandersetzung mit diesen Beobachtungen ist wiederholt darauf hingewiesen worden, dass nicht vorrangig wirtschaftliche Gesichtspunkte zu einer weiten Verbreitung der Maßnahmen geführt haben. Vielmehr werden hier Verschiebungen der Legitimitätserwartungen und Angleichungsprozesse verantwortlich gemacht, die sich nicht unmittelbar in eine technische oder ökonomische Rationalität übersetzen lassen.

Auch die Dezentralisierungswelle Anfang der 1990er Jahre hat zum Teil sehr unterschiedliche Organisationen erfasst, die ihre Strukturen in vergleichbarer Weise verändert haben. Wir gehen vor diesem Hintergrund davon aus, dass es sich bei so umfassenden Wandelungsprozessen wie der Verbreitung von Dezentralisierungsmaßnahmen nicht um losgelöste, spontane Anpassungsprozesse einzelner Betriebe handelt. Vielmehr nehmen wir an, dass ein allgemeiner Organisationswandel in seiner Bewegungsrichtung in einen sozialen Kontext eingebettet sein muss. Als Bedingung vermuten wir einen signifikanten Wandel der Legitimität sozialer Konstruktionen von bestimmten Ziel-Mittel-Rationalitäten, der den Wandel von Organisationsstrukturen begleitet. Unsere Arbeitshypothese lautet, dass eine umfassende Reorganisationsdynamik auf einer Veränderung sozialer Konstruktionen beruht, was Organisationen sind bzw. sein sollen. Genauer wollen wir prüfen, ob mit dem Organisationswandel eine Veränderung der Orientierung an bestimmten Zielen und Mitteln einhergeht, die mit der Verbreitung eines neuen Leitbildes verbunden sein könnte. Technologischer Wandel und veränderte wirtschaftliche Bedingungen sollen in diesem Beitrag einer sozialen Einbettung von Dezentralisierung gegenübergestellt werden. Wir wollen prüfen, ob primär die Veränderungen von wirtschaftlichen oder technischen Gegebenheiten und/oder der Wandel von sozialen Konstruktionen mit der Verbreitung von dezentralen Strukturen verbunden sind.

## **2 Theorie: Legitimität und Wandel von Organisationsstrukturen**

Organisationen befinden sich nicht nur in einem Wettbewerb um Ressourcen und Absatzmärkte, sondern orientieren sich an allgemeinen Vorstellungen und Erwartungen. Nach Meyer/Rowan (1977) streben Organisationen, um ihr Überleben zu sichern, nach einer Übereinstimmung mit allgemein anerkannten Erwartungen (Rationalitätsmythen). Im Anschluss daran unterstellen neo-institutionalistische Ansätze, dass sich Organisationen mit hoher Wahrscheinlichkeit an die in ihrer Umwelt herrschenden Erwartungen und Deutungen anpassen werden, um die eigenen Strukturen und Routinen zu legitimieren. Im Ergebnis kann so die eigene Stabilität erhöht, Anschlussfähigkeit vergrößert und Reibungsverluste minimiert werden. Erwartungen der Umwelt verstehen sich als legitime, d.h. institutionalisierte Erwartungen, die mit normativer und kognitiver Gültigkeit verbunden sind (vgl. Berger/Luckmann 1980). In ihrer stärksten Ausprägung (vgl. Scott 2001) werden institutionalisierte Organisationsstrukturen als die „richtigen“ oder sogar als die „einzigen Möglichkeiten“ betrachtet (Scott/Meyer 1994: 234) und erhalten den Status

von unhinterfragten Fakten bzw. gelten als selbstverständlich (Meyer/Rowan 1977; Zucker 1977). Organisationen sind in ihrer unmittelbaren Umwelt dabei mit (Legitimitäts-)Erwartungen und Deutungen aus zwei Quellen konfrontiert (vgl. DiMaggio/Powell 1983). Das sind zum einen andere Organisationen, mit denen enge Beziehungen bestehen (seien es Konkurrenten, Partner, Kunden, Zulieferer oder staatliche Stellen und die als relevante Bezugspunkte für das eigene Handeln wahrgenommen werden.<sup>2</sup> Zum anderen handelt es sich hier um Erwartungen und Deutungen der eigenen Mitglieder bzw. Mitarbeiter. Prozesse der Homogenisierung von Organisationsstrukturen können aus dieser Perspektive heraus als institutioneller Isomorphismus beschrieben werden. Als Quelle für eine systematische Ähnlichkeit von Organisationen lassen sich drei Mechanismen analytisch unterscheiden (DiMaggio/Powell 1983): Zwang, Mimese und normativer Druck (ausführlich dazu auch Walgenbach/Meyer 2008):

1. Zwang: Andere Organisationen, z.B. staatliche Stellen oder Konzernzentralen, üben Druck auf die Organisation aus, ihre Strukturen in einer bestimmten Richtung zu verändern.
2. Mimese: Andere Organisationen dienen als Vorbilder für die Gestaltung eigener Strukturen. Besonders in einer Situation der Unsicherheit beobachten sich die Organisationen stärker gegenseitig. So werden als erfolgreich bewertete Konzepte kopiert oder imitiert.
3. Normativer Druck: Die Organisation sieht sich den Erwartungen von Berufsgruppen ausgesetzt, die als Professionen bestimmte Deutungen und Methoden ihrer Arbeit über Organisationsgrenzen hinweg systematisch reproduzieren.

Mit diesem Ansatz lässt sich zwar bestimmen, warum Angleichung zwischen Organisationen stattfindet, aber für die Erklärung eines umfassenden Organisationswandels muss eine weitere Frage erörtert werden: Wie kommt es zu Veränderungen in Organisationen, die sich an institutionellen Erwartungen anpassen?

## **2.1 Krisen als Ausgangspunkt für De-Institutionalisierung und Institutionalisierung**

Prozesse der Institutionalisierung bzw. der De-Institutionalisierung sind an die Zuschreibung bzw. an den Verlust von Legitimität gebunden (Oliver 1992; Scott 2001; Quack, et al. 2004; Quack 2006). Eine Veränderung einer institutionalisierten, oder eben legitimen Praktik, erfolgt wenn der Praktik nicht länger normative und/oder kognitive Gültigkeit zugeschrieben wird. Der alltägliche, legitimierte Vollzug muss in irgendeiner Weise gestört werden, anderenfalls besteht kaum Anlass, die etablierten und bewährten Deutungen, Bewertungen und Handlungsmuster zu verändern. Eine solche Störung tritt z.B. ein, wenn normative und kognitive Erwartungen wie-

---

<sup>2</sup> DiMaggio and Powell 1983 sprechen in diesem Zusammenhang vom „organisationalen Feld“, Scott and Meyer 1991 von „Societal Sectors“.

derholt nicht erfüllt werden können oder die zukünftige Erfüllung dieser Erwartungen infrage gestellt wird, wie das in einer Krisensituation der Fall ist. Ausgangspunkt für Organisationswandel kann demnach die Wahrnehmung einer Krisensituation sein. Ausgangspunkt für einen allgemeinen Wandel von Organisationsstrukturen ist folglich die allgemeine Wahrnehmung einer Krisensituation. Eine solche allgemeine Krise kann vor allem durch die Veränderung makroökonomischen Bedingungen, z.B. einer Veränderung des allgemeinen Wirtschaftswachstums, ausgelöst werden (Fligstein 1991; Oliver 1992). Unter dem Vorzeichen einer solchen Krise kann es dazu kommen, dass neue Bewertungen oder eine andere Sichtweise auf die Organisation entstehen. Diese neue Sicht auf die Organisation präsentiert sich mit einer veränderten Rationalität, einer veränderten Logik von Zielen und Mitteln (Fligstein 1991), die spezifische Wege zur Überwindung der Krise nahe legen (können). Wenn nun Vorreiterorganisationen eine Verbesserung der Ergebnisse ausweisen, wird der Weg dahin oder das Konzept mit Legitimität aufgeladen (Tolbert and Zucker 1996: 183). Die Krise dient somit möglicherweise der Rechtfertigung der Reorganisation, da diese als legitimer Bezugspunkt hilft, mögliche interne oder externe Widerstände zu überwinden. Je mehr Organisationen folgen, umso mehr wächst die Legitimität. Eine Krise erhöht die Unsicherheit für die einzelne Organisation und lässt eine mimetische Anpassung (DiMaggio and Powell 1983) als adäquate Lösung erscheinen. Die verbleibenden Organisationen geraten sogar unter Rechtfertigungsdruck, warum sie bisher keinen Organisationswandel eingeleitet haben (vgl. Abrahamson 1996; Kühl 2001b; Kühl 2002; Quack 2006).

## **2.2 Funktion und Rolle von Leitbildern**

Wie aber werden die neu entstandenen Konzepte transportiert und verbreitet? Und wie können diese Konzepte für einen Wandel von Organisationsstrukturen eingesetzt werden? In der Diskussion um Organisationswandel (und so auch zur Dezentralisierung) wird immer wieder auf den Zusammenhang von Reorganisationsprozessen mit der Funktion und Rolle von Leitbildern hingewiesen (Faust et al. 1994; Lohr 2001; Minssen 2001; Kühl 2001a; Kühl 2002; Kieser 2002; Hasse/Krücken 2005; Bosch et al. 2007). In organisationssoziologischen Kontexten wird unterstellt, Organisationen orientierten sich an aktuellen Leitbildern und kopieren oder imitieren gerade gültige Managementpraktiken. Leitbildern wird hier zwar eine zentrale Funktion bei der Verbreitung und Umsetzung von Reorganisationsmaßnahmen unterstellt, aber das Konzept und der Wirkungszusammenhang werden selten ausführlich behandelt. Die Autoren DiMaggio/Powell (1983) argumentieren, dass Organisationen ihre Legitimität steigern, indem sie als legitim angesehene Organisationsmodelle übernehmen. Leitbilder können vor diesem Hintergrund als Theoretisierungen von Organisationsmodellen verstanden werden (vgl. Berger/Luckmann 1980). Es handelt sich dabei um die Formulierung von Zusammenhängen und Bedeutungen, die zur Legitimierung eines Konzeptes vorgebracht werden. Diese Theoretisierungen sind ein wichtiges Vehikel für die Diffusion von Konzepten, die eine weite Verbreitung auch in heterogenen Populationen beschleunigen können (Strang/Meyer 1993). So finden sich oft Leitbilder auch immer wieder als Teil von Diskursen, die

als so genannte Managementmoden um bestimmte Labels kreisen (Abrahamson 1996; Kieser 1997; Abrahamson/Fairchild 1999; vgl. Benders/van Bijsterveld 2000).

In der Literatur existiert keine einheitliche Verwendung des Leitbildbegriffes. In Managementratgebern gelten Leitbilder als effektive Instrumente zur Kommunikation mit Mitarbeitern und Umwelt und zur Aktivierung der Bereitschaft für Organisationswandel (vgl. Kieser 2002). Ein Leitbild ist hier mehr „Talk“ als „Action“ (vgl. Brunsson 1989) und wirkt nur selten unmittelbar auf die tatsächlichen Aktivitäten der Organisation (vgl. Meyer/Rowan 1977). Der Leitbildbegriff erschöpft sich jedoch nicht in dieser *instrumentellen, gestaltungsorientierten* Verwendung und ist nicht ausschließlich Technologie der Organisationsentwicklung. Vielmehr handelt es sich auch um eine grundlegende *analytische* Kategorie der Organisationsforschung (siehe Quack et al. 2004; Lohr 2001: 62; vgl. Greenwood/Hinings 1988). Diese beiden Verwendungen müssen klar unterschieden werden. Es fällt auf, dass Leitbilder vor allem für die Beschreibung von Wandelungsprozessen verwendet werden. Leitbilder dienen in ihrer Funktion jedoch zugleich der *Stabilität* und dem *Wandel* von Organisationsstrukturen. Diese Doppelfunktion und die Rolle von Leitbildern soll im Folgenden ausgearbeitet werden.

### 2.3 Leitbilder und Stabilität

Faust et al. (1994: 11) definieren Leitbilder als „... symbolische Konstruktionen sozialer Wirklichkeit, die bestimmte Regeln der Gestaltung der inner- und zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung sowie der Funktionsteilung zwischen Mensch und Maschine festlegen. Sie rekonstruieren die betriebliche System-Umweltbeziehung so, dass sie überhaupt erst den Charakter strategisch bearbeitbarer Probleme gewinnen.“ Ein Leitbild ist ein soziales Konstrukt, an dem die Selbstbeschreibung bzw. der Identität einer Organisationen ansetzt (vgl. Luhmann 2000: 426; Seidl 2005). Elemente, die nicht mit dem Leitbild übereinstimmen, können als Abweichungen behandelt werden. Es ist damit ein Maßstab, der eingrenzt, was eine Organisation ist oder sein soll – das heißt, welche Aufgaben, Rollen und Funktionen sie hat und was den Mitgliedern zugemutet werden kann. Dabei ist entscheidend, dass sich Organisationen auf in der Gesellschaft fest etablierte Rationalitätserwartungen beziehen können (vgl. Luhmann 2000: 426 ff.). Mit dem Bezug auf ein Leitbild legitimieren Organisationen ihre Struktur gegenüber anderen Organisationen, den eigenen Mitarbeitern und anderen relevanten Bezugspunkten (vgl. Lohr 2001; Belzer 1995). Hierbei kommt es zu einer Kopplung (Orton/Weick 1990) zwischen institutionalisierter Erwartung und der Selbstbeschreibung der Organisation. Ergebnis dieser Kopplung ist eine coevolutionäre Verbindung der beiden Ebenen. Überführt in eine empirisch überprüfbare Kategorie, bezeichnen Leitbilder „den Bereich relevanter Ziele und Mittel und damit die jeweils gültigen Prinzipien technisch-ökonomischer Effizienz“ (Faust et al. 1994: 11). Leitbilder, als Formen der Selbstbeschreibung, sind demnach kulturell eingebettet und entsprechen damit „Rationalitätsmythen“ (vgl. Meyer/Rowan 1977: 343).

Folgt man Dierkes et al. (1992: 41 ff.), bündeln Leitbilder das Mach- sowie Wünschbare verschiedener Ebenen und Einheiten und erzeugen dadurch eine konvergente Interpretation der Situation (siehe auch Dierkes/Marz 1998). Leitbilder erzeugen eine Rahmung der Situation auf deren Basis sinnvoll und koordiniert gehandelt werden kann (Goffman 1977; Weick 1995b). Als Folge synchronisieren Leitbilder die Bewertungen und Zuschreibungen auf verschiedenen Ebenen. Der geteilte Wahrnehmungshorizont wird hier nur auf bestimmte Möglichkeiten verengt, und andere Möglichkeiten werden so grundsätzlich ausgeschlossen. Leitbilder sind geteilte Deutungsmuster, die eine grobe Ausrichtung und damit eine Orientierung bieten. Vergleichbar argumentieren Greenwood/Hinings (1988; 1993; 1996), die mit dem Begriff „organizational Archetype“ ein Konzept vorlegen, das der Verwendung des Leitbildbegriffes sehr nahe kommt. Leitbilder, als Theoretisierungen (vgl. Strang/Meyer 1993), gewinnen ihre Stärke durch ihre relative Unbestimmtheit und Unschärfe, denn sie müssen in konkreten Situationen immer ausgelegt und interpretiert werden (vgl. Kieser 2002: 307). Die Wirkung liegt folglich nicht in der „gleichen“ Deutung der Situation, sondern im Konsens (bzw. im Ausbleiben von Dissens) über die Legitimität des geteilten Leitbildes, das die unterschiedlichen Deutungen lediglich synchronisiert.

## **2.4 Leitbilder und Wandel**

Leitbilder haben darüber hinaus eine spezielle Funktion für den Wandel von Organisationsstrukturen. Nicht zufällig ist die instrumentelle Verwendung von Leitbildern als Managementtechnik gerade in Wandlungsprozessen zu beobachten. Es wird z.B. versucht, Mitarbeiter durch eine gezielte Kommunikation von Leitbildern für Änderungsvorhaben zu aktivieren und zu motivieren. Dabei ist es entscheidend, dass sich der Prozess der Etablierung eines Leitbildes einem „künstlichen Eingriff“ entzieht: „[tatsächlich geteilte, d.A.] Leitbilder können zwar gestaltet, nie jedoch ‚gemacht‘ werden“ (Dierkes, et al. 1992: 43). Vielmehr treffen in dem Prozess der Konstituierung eines Leitbildes emergente und damit unterschiedliche Deutungen von verschiedenen Seiten aufeinander, die in einem Aushandlungsprozess verbunden werden müssen (vgl. Quack et al. 2004). Die Führungsebene kann mit ihren Machtressourcen die Durchsetzungschancen der eigenen Interpretation zwar erhöhen, jedoch muss diese zu einer geteilten bzw. zu einer „synchronisierten“ Deutung verschiedener Ebenen bzw. Gruppen werden. Damit ist eine einseitige Eins-zu-eins-Umsetzung nicht möglich.

In Wandlungsprozessen dient ein Leitbild für die konkrete Organisation als funktionale Äquivalente für noch nicht umgesetzte Regelsysteme und Entscheidungslogiken (Dierkes, et al. 1992: 41 ff.). Die bestehende Anordnung und Verbindung der einzelnen Elemente zueinander kann mit Hilfe des neuen Leitbildes neu interpretiert werden und bietet so eine Basis für die Bewertung einer möglichen zukünftigen Entwicklung. Auf diese Weise erhalten Leitbilder eine Orientierungsfunktion für aktuelle Prozesse und Entscheidungen, die sich auf zukünftige Entwicklungen beziehen. Für Reorganisationsprozesse in Organisationen ist die Orientierungsfunktion

von Leitbildern zudem wichtig, da sie in ergebnisoffenen und damit kritischen Prozessen eine Basis zur Orientierung, Motivierung und Koordinierung der Organisationsmitglieder herstellen (vgl. Dierkes/Marz 1998).

## 2.5 Ableitung zentraler Annahmen

Aus diesen Ausführungen lassen sich im Folgenden vier Annahmen ableiten, die später als Ausgangspunkt der Formulierung von Hypothesen zugrunde gelegt werden. Eine intendierte Selbsttransformation der Organisation ist nur möglich, wenn diese mit einer Veränderung der Selbstbeschreibung einhergeht (vgl. Seidl 2005). Organisationen übernehmen nicht einfach nur das Leitbild aus ihrer Umwelt. Sie benötigen es bzw. benutzen es für die Einleitung eines strukturellen Wandels. Das neue Leitbild wird in die Leerstelle des bisherigen Leitbildes eingesetzt. Gleichzeitig wird so auch der Wandel hin zu neuen Strukturen abgesichert. Es dient hier in der Vorgabe einer Orientierung (einer neuen Selbstbeschreibung) als funktionales Äquivalent für die noch herzustellenden und im alltäglichen Vollzug zu legitimierenden Strukturen und Routinen. Entspricht dagegen das etablierte Leitbild, als legitime Bündelung von Deutungen und Erwartungen, den Strukturen und Routinen einer Organisation, so ist es Garant für Stabilität und behindert einen spontanen Wandel des Organisationsaufbaues und wirkt als Verstärker für organisationale Trägheit. Daraus folgt:

*Annahme 1: Ein neues Leitbild ist eine notwendige Begleiterscheinung bei der Überwindung von organisationaler Trägheit und damit ein Bestandteil bei der Initiierung von Reorganisationsprozessen.*

Aus der Kopplung und der daraus entstandenen koevolutionären Verbindung von Selbstbeschreibung und Institutionen lässt sich eine weitere Annahme ableiten. Verändern sich die institutionalisierten Erwartungen der Umwelt, kann sich ein Potenzial für Wandel entwickeln. Die Organisation ist wohlmöglich gezwungen, ihre Strukturen zu verändern, um einen Verlust an Legitimität abzuwenden (vgl. Meyer/Rowan 1977). Die Kopplung der Organisation an die Erwartungen ihrer Umwelt führt einerseits zur Stabilität, kann aber auf der anderen Seite Ausgangspunkt und Quelle für einen Wandel von Organisationsstrukturen sein (vgl. Fligstein 1991):

*Annahme 2: Ein allgemeiner Wandel des Leitbildes erscheint als eine notwendige Begleiterscheinung eines allgemeinen Organisationswandels.*

Neue Organisationsstrukturen etablieren sich indem diese vorhandene Konzepte verdrängt oder ersetzen. In Folge einer normativen und kognitiven Krise der etablierten Praktiken kann ein neues Leitbild erfolgreich verbreitet werden. Eine allgemeine Krisensituation wirkt dann in zweifacher Weise. Die etablierten Strukturen geraten unter Druck und werden de-institutionalisiert, während sich eine neue Deutung institutionalisiert und verbreiten kann. Dazu kommt, dass sich in einer Situation der Unsicherheit Organisationen sehr stark gegenseitig beobachten. Sie imitieren und kopieren nun das scheinbar überlegene Konzept bzw. die Orientierung von Vor-

reitern, was im Ergebnis eine massive Diffusionsdynamik auslösen kann. Eine Angleichung der Organisationsstrukturen ist dabei ein Ergebnis ist ein mimetischer Isomorphismus (DiMaggio/Powell 1983). Ein umfassender Organisationswandel von zentralen internen Strukturen kann aufgrund von organisationaler Trägheit keine unmittelbare Reaktion auf kurzfristige Schwankungen in der unmittelbaren Umwelt sein. Vielmehr muss die Erklärung für allgemeinen und umfassenden Wandel einer Vielzahl von Organisationen in einem allgemeinen und umfassenden Wandel der Legitimität von sozialen Konstruktionen in der Umwelt der Organisationen gesucht werden. Auslöser ist demnach weniger eine wirtschaftliche Krisensituation einzelner Betriebe, sondern die Wahrnehmung in einer Krisensituation, in der die Einführung eines neuen Konzeptes als notwendig oder eben legitim erscheint.

*Annahme 3: Einer Beschleunigung der Einführungsdynamik von Formen der Dezentralisierung geht eine Krisensituation voraus, in deren Folge sich eine neue Orientierung der Ziele und Mittel bzw. ein neues Leitbild durchsetzen kann.*

Was aber sind die relevanten Ziele und Mittel, die mit der Dezentralisierung Anfang der 1990er Jahre verbunden sind, und in welcher Richtung sind die Verbindungen durch ein Leitbild vorgegeben? Ein konkreter Ausgangspunkt für ein Leitbild des Organisationswandels in den 1990er Jahren, findet sich in dem *Lean-Production-Konzept* (Womack et al. 1991; vgl. dazu auch Minssen 1993; Ortmann 1995: 291 ff.; Bosch et al. 2007: 328). In Deutschland ist Lean Management in diesem Zeitraum in der wissenschaftlichen Analyse ein zentraler Bezugspunkt der Diskussion zur Reorganisation von Organisationsstrukturen. Ende der 1980er Jahre fand in der Automobilindustrie eine intensive Auseinandersetzung mit japanischen Produktionsmodellen statt (vgl. Jürgens 1993). Dabei stellte sich heraus, dass vor allem der japanische Autohersteller Toyota im Vergleich zu allen internationalen Konkurrenten in der Lage war, Fahrzeuge schneller, mit höherer Qualität und zu einem niedrigeren Preis herzustellen. Die bei Toyota vorgefundenen Produktions- bzw. Organisationsprinzipien wurden von Womack et al. als Lean Production bezeichnet. Auf Ebene der Produktion besteht der Kern des Konzeptes aus der Verlagerung von Verantwortung an ausführende Stellen und der Einrichtung von Teamarbeit. Darüber hinaus zielt Lean Production auf eine Konzentration im Wertschöpfungsprozess und eine Reduzierung von indirekten Funktionen sowie auf eine Umstrukturierung von Produktentwicklung, Zulieferbeziehungen und Kundenservice. Gleichzeitig wurden in die Diskussion um Lean Production auch Ansätze der strategischen Dezentralisierung (Center-Konzepte) eingebunden (Pekruhl 2001: 53; vgl. Faust et al. 1994; Benders/van Bijsterveld 2000). Nicht nur im Verarbeitenden Gewerbe, sondern auch im Dienstleistungssektor und im öffentlichen Sektor haben die Prinzipien und Verfahren die Adaption von Lean Production, das *Lean Management-Konzept*, ihre Spuren hinterlassen. Lean Banking, Lean Administration, Lean Government sind Übertragungen und Anpassungen an die sektoralen Besonderheiten, die in ihren Feldern nicht ohne Wirkung geblieben sind (vgl. Kühnlein/Wohlfahrt 1994; Haipeter/Pernod-Lemattre 2005). Letztlich zeigt sich aber auch, dass in der Praxis der Dezentralisierung viele verschiedene Labels verwendet wurden

(Delmestri/Basaglia 2008 i.E.). Außerdem erscheint die Umsetzungspraxis von der ursprünglichen Konzeption, als Managementmode, durch Interpretationsprozesse lediglich lose gekoppelt (Bender/van Bijsterveld 2000). Lean-Management kann folglich für uns nicht das Leitbild der Reorganisation sein, sondern stellt nur ein Ausgangspunkt dar, um die Ziel-Mittel-Relationen, die die Einführung von Dezentralisierungsmaßnahmen begleitet haben, einzukreisen. Aus diesem Grund lautet unserer letzte Annahme:

*Annahme 4: Die unterschiedlichen Ziel-Mittel-Relationen, die in dem Diskurs zu Lean-Management propagiert wurden, befinden sich weitgehend im Einklang mit der tatsächlich beobachteten Ziel-Mittel-Orientierung der Betriebe, die Maßnahmen zur Dezentralisierung durchgeführt haben.*

Die angeführten Annahmen werden im Anschluss in Hypothesen übersetzt und diese mit Hilfe einer empirischen Analyse getestet.

### **3 Empirie**

Ausgangspunkt unserer empirischen Analyse sind die Annahmen, die weiter oben entwickelt wurden. Zuerst interessiert uns die Einführungsdynamik und Verteilung der Dezentralisierungsmaßnahmen. In der Argumentation wurde bereits unterstellt, dass die Reorganisationsprozesse eine Reaktion auf eine Krisensituation darstellen könnten. Wir werden daher die historische Entwicklung und die Einführungsdynamik der Maßnahmen dem Wirtschaftswachstum gegenüberstellen. Es wurde ferner diskutiert, dass sich Betriebe bei der Durchführung von Dezentralisierungsmaßnahmen an einem Leitbild orientieren, das sich als geteiltes Deutungsmuster in einer Krisensituation allgemein durchsetzt. Dafür wollen wir die Debatte um Lean Management als Ausgangspunkt aufgreifen und die sozialen Bedingungen des Organisationswandels nachzeichnen. Genauer soll gefragt werden, warum gerade zu einem bestimmten Zeitpunkt der Wandel einsetzt. Zuletzt können wir die gesellschaftliche Einbettung des Organisationswandels bzw. die Verknüpfung von Reorganisation und Leitbilder nachzeichnen. Wir prüfen, ob die Bewertung von bestimmten Zielen und Mitteln im Zusammenhang mit der Einführung von Maßnahmen der Dezentralisierung steht – dabei beziehen wir als Kontrollhypothese die wirtschaftliche Entwicklung einzelner Betriebe sowie die Orientierung an einer technologischer Modernisierung einzelner Betriebe mit ein.



### 3.1 Datengrundlage – IAB-Betriebspanel

Grundlage unserer Analyse ist die Betriebspanelbefragung des Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (siehe Bellmann 1997 und 2002). In die jährlich wiederholte Befragung werden nur Betriebe aufgenommen, die zum Zeitpunkt der Befragung mindestens einen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten angestellt haben. Basis des IAB-Betriebspanels ist die zum 30.06. eines Jahres über die Betriebsnummer aggregierte Beschäftigtenstatistik. Das IAB-Betriebspanel erfasst dabei Betriebe und Dienststellen aus allen Sektoren und Größenklassen. Unsere Auswertungsstrategie basiert sowohl auf Querschnittsanalysen als auch auf Längsschnittanalysen dieses Datensatzes. Uns interessiert hier der Zeitraum von 1993 bis 2004. In den Wellen 1995, 1998, 2001 und 2004 wurde gefragt, ob der Betrieb innerhalb der letzten zwei Jahre Gruppenarbeit sowie Einheiten mit eigener Ergebnis- oder Kostenermittlung (Center-Konzepte)<sup>3</sup> eingeführt hat und ob eine Verlagerung von Verantwortung an ausführende Stellen durchgeführt wurde. Durch die Art der Frageformulierung und die Erhebungszeiträume entstehen zum Teil Lücken in der Beobachtung. Die Einführung wird so in der Tendenz unterschätzt. Wir nehmen jedoch an, dass eine Einführung der Maßnahmen normalerweise einen längeren Zeitraum in Anspruch nimmt. Dadurch verringert sich dieser Messfehler.<sup>4</sup> Es wurde im Jahre 1995 auch gefragt, ob die drei Maßnahmen auch schon vor 1993 eingeführt wurden. Grundsätzlich können somit für die Analyse der Einführungsdynamik die zugrunde liegenden Kategorien nur sinnvoll unter Einbeziehung der Befragungswelle 1995 ausgewertet werden.<sup>5</sup> Da ostdeutsche Betriebe aber erst seit 1996 im Panel erfasst werden, bezieht sich die Analyse nur auf Betriebe in Westdeutschland.<sup>6</sup> Betriebe mit weniger als zehn Mitarbeitern wurden nicht berücksichtigt, da fraglich ist, inwieweit diese Betriebe überhaupt Strukturen im Sinne der Dezentralisierungsdebatte ausbilden können. Außerdem wurden aufgrund von zu geringen Fallzahlen Betriebe aus den Branchen Land- und Forstwirtschaft sowie Bergbau und Energie von der Auswertung ausgeschlossen.

---

<sup>3</sup> Die Frage im Panel nach „Einrichtung von Einheiten mit eigener Kosten-/Ergebnisermittlung“ schließt diverse Center-Konzepte ein.

<sup>4</sup> Andere Untersuchungen stützen unsere Ergebnisse und Befunde (vgl. zu Gruppenarbeit Nordhause-Janz/ Pekruhl 2000).

<sup>5</sup> Nur mit der Welle 1995 stehen Informationen zur Verfügung, ob bereits vor 1993 Gruppenarbeit eingeführt wurde. Mit Hilfe dieser Angabe kann der Zeitpunkt der ersten Einführung einigermaßen genau bestimmt werden. Für Betriebe, die später in das Panel aufgenommen wurden, kann in diesem Punkt keine genaue Aussage getroffen werden, da eben diese Informationen einer vorangegangenen Einführung fehlen.

<sup>6</sup> Es können nur belastbare Ergebnisse für westdeutsche Betriebe generiert werden (siehe letzte Fußnote). Hinweise auf vergleichbare Entwicklung und Zahlen für Verbreitung von Gruppenarbeit in Ostdeutschland finden sich bei Nordhause-Janz/Pekruhl (2000).

## 3.2 Eine Typologie der Dezentralisierungsformen

In vielen empirischen Untersuchungen ist gezeigt worden, dass die Formen, die mit einem Bezug auf das Konzept der Dezentralisierung diskutiert werden, zum Teil sehr unterschiedliche Ausprägungen aufweisen. Es existiert eine erhebliche Heterogenität bei der Umsetzung von Dezentralisierungsmaßnahmen. Studien zeigen, dass in den jeweils untersuchten Betrieben (bzw. Unternehmen) keine einheitliche Intensität und kein vergleichbarer Durchdringungsgrad von Dezentralisierungsmaßnahmen festzustellen ist (Latniak et al. 2002; Frick 2002; vgl. Godard 2004). In der Regel ist auch nur ein Teil der Mitarbeiter in einem Betrieb von Gruppenarbeit erfasst (Armbruster et al. 2006). Unternimmt man den Versuch, zwei zentrale Konzepte, nämlich Gruppenarbeit und Center-Konzepte (die auch unserer Analyse zugrunde liegen), einzukreisen, wird eine Vielfalt der Phänomene deutlich. „Gruppenarbeit ist ein, wenn nicht das zentrale Element der operativen Dezentralisierung von Unternehmen. Hierarchien werden verflacht, Kompetenzen und Verantwortung nach unten verlagert und den Gruppen zugewiesen“ (Minssen 2001: 185; vgl. Faust et al. 1994). Gruppenarbeitskonzepte zielen auf die Reintegration von planenden und ausführenden Tätigkeiten sowie auf eine Reduzierung des mittleren Managements (Hirsch-Kreinsen 1996; Kühl 2002). In der Praxis zeigt sich dagegen, dass eine Vielfalt unterschiedlicher Formen von Gruppenarbeit nebeneinander existiert (Nordhause-Janz/Pekruhl 2000; Saurwein 2000). Vor allem anhand von gewährter Autonomie bzw. Entscheidungsspielräumen der Gruppen können strukturinnovative Konzepte gegenüber strukturkonservativen Formen abgegrenzt werden (Gerst et al. 1995). Andere Unterscheidungen lauten: soziotechnische Systeme vs. Lean (Fröhlich/Pekruhl 1996: 79 ff.; vgl. hier auch Heidenreich 1994) oder auch anti-tayloristisch vs. neo-tayloristisch (Pruijt 2003: 84). Zentral für die Differenzierung der Typen ist hier, ob überhaupt und in welchem Ausmaß Verantwortung auf die Gruppe bzw. die Gruppenmitglieder verlagert wird. Nur wenn Verantwortung an die Gruppe weitergegeben wird, kann man die Funktion der Strukturen im Sinne der Dezentralisierungsdebatte interpretieren. Demgegenüber gelten Center-Konzepte als Elemente der strategischen Dezentralisierung von Organisation (vgl. Faust et al. 1994; Hirsch-Kreinsen 1996; Friedrich 1996; Dahlgaard et al. 2000; Braßler/Grau 2004).<sup>7</sup> Ein Ausgangspunkt in der Auseinandersetzung mit Center-Konzepten findet sich in den Konzepten der „fraktalen Fabrik“ (Warnecke 1992) bzw. des „fraktalen Unternehmens“ (Betzl 1996: 49 ff.). Grundlage der Fraktale ist u.a. die Idee einer permanenten Selbstorganisation und Selbstoptimierung von eigenständigen Einheiten. Durch die Bildung von Geschäftseinheiten sowie von Fertigungssegmenten entstehen in sich abgeschlossene Einheiten, zwischen denen unternehmerischer Wettbewerb innerhalb des Unternehmens entstehen soll. Die an Produkten, an Kunden-

---

<sup>7</sup> Für eine umfangreiche Darstellung der Klassifikation von Center-Ansätzen siehe Friedrich 1996: 986 ff.). Dahlgaard et al. (2000) sowie Braßler/Grau (2004): 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.

gruppen oder an Geschäftsfeldern ausgerichteten Segmente sollen sich flexibler an die jeweiligen (Markt-)Gegebenheiten bzw. Kundenbedürfnisse anpassen können. Durch die Übertragung von Verantwortung und (Entscheidungs-) Kompetenzen auf die unteren Ebenen der Hierarchie sollen „Unternehmen im Unternehmen“ entstehen. Werden hier keine hinreichenden Handlungsspielräume gewährt, so kann das Center das Potenzial der Selbststeuerung/Selbstoptimierung gar nicht nutzen, da z.B. nicht frei über den Einsatz der Mittel bestimmt werden kann (Kühl 1999).

Bei der Bewertung von Dezentralisierungsmaßnahmen muss der Heterogenität des Phänomens Rechnung getragen werden. Die in die Praxis umgesetzten Formen von Gruppenarbeit und Center-Konzepten können nicht automatisch als Dezentralisierungsmaßnahmen verstanden werden. Aus diesem Grund unterscheiden wir einerseits Formen der substantiellen Dezentralisierung von allen anderen Möglichkeiten (siehe Tabelle 1).

**Tabelle 1: Typen und Kombination der Dezentralisierungsmaßnahmen**

Typen	Kombinationen
Keine oder parallele Dezentralisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zu keinem Zeitpunkt Dezentralisierungsmaßnahme durchgeführt</li> <li>- ausschließlich die Verlagerung von Verantwortung durchgeführt</li> <li>- nur Gruppenarbeit ohne Verlagerung von Verantwortung</li> <li>- nur Center-Konzepte ohne die Verlagerung von Verantwortung</li> <li>(- Gruppenarbeit und Center-Konzepte ohne Verlagerung von Verantwortung)</li> </ul>
Substantielle Dezentralisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nur Center-Konzepte mit Verlagerung von Verantwortung</li> <li>- nur Gruppenarbeit mit Verlagerung von Verantwortung</li> <li>- Gruppenarbeit und Center-Konzepte mit Verlagerung von Verantwortung</li> </ul>

Als substantiell dezentralisiert können nur solche Formen gelten, falls eine strukturelle Änderung mit einer Verlagerung von Verantwortung an ausführende Stellen einhergeht (Faust et al. 1994; Hirsch-Kreinsen 1995; Hirsch-Kreinsen 1996; Appelbaum et al. 2000).<sup>8</sup> Wenn Verantwortung nicht delegiert wird, dann kann die Gruppenarbeit oder das Center-Konzept nicht als Form der Dezentralisierung gewertet werden. Wird dagegen ausschließlich die Verlagerung von Verantwortung durchgeführt, können diese Maßnahmen nur als „parallele Dezentralisierung“ (Faust et al. 1994: 35ff.) gelten. Da diese lediglich als Ergänzung neben bereits existierenden Strukturen eingeführt werden, bleibt eine entscheidende Wirkung aus. Substanzieller Dezentralisierung steht also die zweite Kategorie gegenüber, in der alle

<sup>8</sup> Für die Unterscheidungen der Kategorien im Datensatz ist hier die Einführung von Gruppenarbeit sowie Center-Konzepten mit dem Zusammentreffen mit der Verlagerung von Verantwortung im selben Zeitraum oder im darauf folgenden Zeitraum ausschlaggebend für die Annahme des Zusammentreffens der Eigenschaften.

verbleibenden Betriebe zusammengefasst werden, die *keine oder nur parallele Dezentralisierung* durchgeführt haben. Bei Betrieben der letzten Kategorie bleibt das Potenzial mit hoher Wahrscheinlichkeit ungenutzt, da Maßnahmen überhaupt nicht oder ohne strukturelle Einfassung eingeführt werden. Zu Recht wird darauf hingewiesen, dass ein Teil der Umsetzungen als bloße Rhetorik gelten muss, da eine tatsächliche Veränderung der Abläufe sowie des Partizipationspotenzials ausbleibt. Konzepte werden lediglich als Mimikry imitiert. Festzuhalten bleibt: Nicht alles, was z.B. als Gruppenarbeit oder als Center-Konzept bezeichnet wird, ist auch gleichzeitig eine Form der Dezentralisierung. Über die Differenzierungen, die sich über diesen Punkt hinaus ergeben, wollen wir hier keine Aussagen formulieren. Entscheidend ist für uns die Tatsache, ob Betriebe einen substantziellen Organisationswandel eingeleitet haben oder nicht.

#### **4 Eigenschaften der Einführungsdynamik von Dezentralisierung**

Zur Beurteilung der Einführungsdynamik und der Verteilung von Maßnahmen der Dezentralisation haben wir das IAB-Betriebspanel zuerst in den einzelnen Querschnitten und anschließend im Längsschnitt von 1995 bis 2001 (bzw. bis 2004) analysiert.

(a) *Einführungsdynamik*: In der Analyse der Querschnitte (Tabelle 2a) zeigt sich, dass sich die Anteile der Einführung von Gruppenarbeit, Center-Konzepten sowie der Verlagerung von Verantwortung in der Phase 1993/4 gegenüber dem vorherigen Zeitraum intensiviert haben. Anhand der Ergebnisse anderer Untersuchungen lässt sich die Beobachtung der Aufnahme der Einführungsdynamik ebenfalls nachvollziehen (siehe Nordhause-Janz/Pekruhl 2000; Saurwein 2000). Bis 1997 steigen die Anteile aller Maßnahmen an und fallen danach aber deutlich zurück. Hier ist ein Einführungsboom zu erkennen, in dem zwischen 1993 und 1997 ein großer Anteil der Betriebe Maßnahmen eingeführt hat. Dieser Boom schwächt sich jedoch nach 1999 ab. In dieser Querschnittsbetrachtung können jedoch die Eigenschaften einzelner Betriebe über mehrere Wellen hinweg nicht differenziert werden. Wiederholte Angaben der immer gleichen Betriebe oder den Zeitpunkt der ersten Angabe können wir allein im Längsschnitt sammeln. So kann auch der Zeitpunkt der ersten Einführung einer Maßnahme bestimmt werden. Hier wird deutlich, dass der Schwerpunkt der Aufnahme der Dezentralisierung nach 1993 liegt und sich bereits nach 1997 für die Verlagerung von Verantwortung und die Einführung von Gruppenarbeit erheblich abschwächt (Tabelle 2b). Beobachtet man den ersten Zeitpunkt, zu dem die Betriebe in die Kategorie „substantzielle Dezentralisierung“ fallen, zeigt sich, dass hier der Schwerpunkt auf den Zeitraum 1993–1994 konzentriert ist. Schon im Zeitraum nach 1996–1997 fallen die Anteile im Verarbeitenden Gewerbe und auch im Dienstleistungssektor stark ab. Nur im öffentlichen Sektor erscheint diese Entwicklung um eine Beobachtungsperiode versetzt. Zudem werden alle Maßnahmen auch nach 1994 noch eingeführt. Jedoch ergibt sich die Höhe der Anteile im Querschnitt, die nach 1994 beobachtet werden können (siehe oben), offensichtlich vor

allem durch wiederholte Nennungen der einzelnen Maßnahmen (vgl. dazu Kirchner and Oppen 2007). Center-Konzepte werden in der Tendenz etwas später und auch über einen längeren Zeitraum noch erstmalig eingeführt. Dieses hat aber nur geringe Auswirkung auf die Veränderung unserer Kategorisierung in substantieller und nicht-substantieller Dezentralisierung. Die Verteilung zwischen diesen beiden Kategorien verändert sich nach 1995 nicht mehr grundlegend, obwohl die Einführung der drei Maßnahmen auch nach diesem Punkt weitergeführt wird.

(b) *Verteilung der Maßnahmen:* In Tabelle 3a ist die Verteilung der einzelnen Maßnahmen nach Sektoren ausgewiesen. Bei dem Diffusionsgrad aller drei Maßnahmen liegen Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes vor Betrieben aus dem Dienstleistungssektor und diese wiederum noch vor Betrieben aus dem öffentlichen Sektor. Wie oben diskutiert, können auch hier Formen der substantiellen Dezentralisierung unterschieden werden. In der Verteilung wird deutlich, dass sich die unterschiedliche Intensität der Einführung einzelner Maßnahmen in den Sektoren auch in der Verteilung auf die Typen niederschlägt (siehe Tabelle 3b). Im Vergleich hat ein größerer Anteil der Betriebe aus dem Verarbeitenden Gewerbe substantielle Dezentralisierung durchgeführt. Selbst der Prozentsatz der Betriebe, die nur parallele Dezentralisierung durchgeführt haben, ist hier am höchsten. Dennoch hat auch im Dienstleistungssektor ein erheblicher Teil der Betriebe substantielle Dezentralisierungsmaßnahmen ergriffen. Der öffentliche Sektor ist hier abgeschlagen und weist den größten Anteil von Betrieben auf, die zu keinem Zeitpunkt auch nur eine der drei Dezentralisierungsmaßnahmen eingeführt haben.

Letztlich hat ein nicht unerheblicher Teil der Betriebe substantielle Dezentralisierungsmaßnahmen ergriffen, dennoch ist der größere Anteil der Betriebe in den von uns beobachteten Zeiträumen nicht von substantieller Dezentralisierung betroffen. Bei Betrieben ohne Maßnahmen substantieller Dezentralisierung handelt es sich folglich nicht um eine Restgröße. Die Abschwächung der Einführungsdynamik verspricht eine Verfestigung einer *polarisierten Verteilung* in Betriebe, die substantielle Dezentralisierungsmaßnahmen durchgeführt haben, und denen, die dieses nicht getan haben.

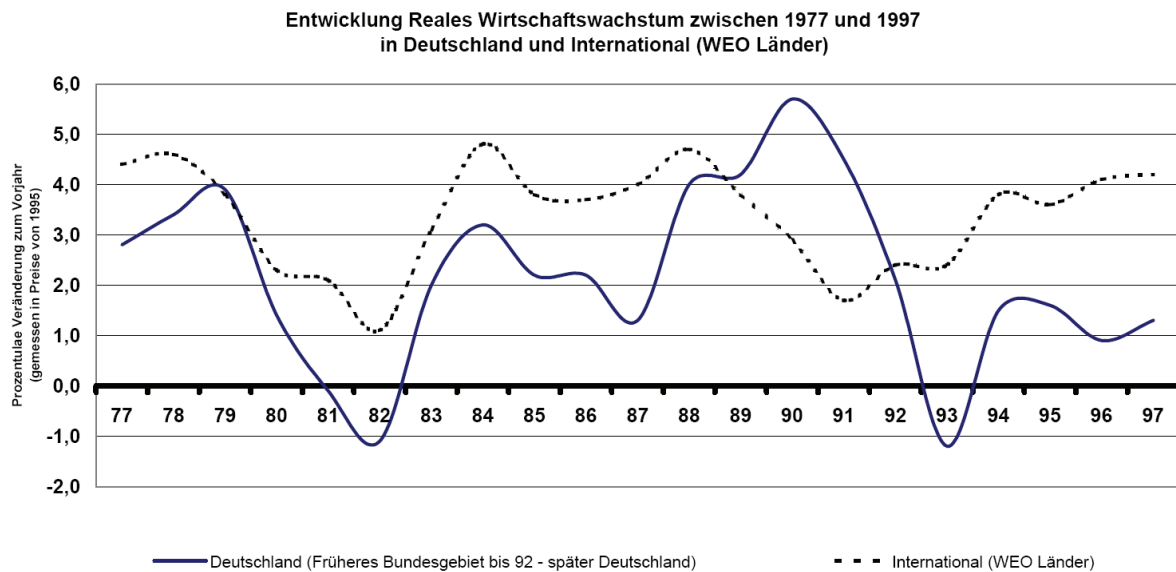
## 4.1 Einführungsdynamik und Krise

Warum aber setzt der Boom der Einführungsdynamik mit dem Jahr 1993 ein? In *Annahme 3* wurde ein Zusammenhang zwischen Organisationswandel und makroökonomischen Krisen unterstellt. Daraus folgt unsere erste Hypothese:

*Hypothese A: Die Beschleunigung der Einführungsdynamik fällt mit einer makroökonomischen Krise zusammen.*

Diese Tatsache kann an zwei Zeitpunkten nachvollzogen werden. Weiter oben wurde erwähnt, dass ein Trend zur Dezentralisierung bereits vor den 1990er Jahren diagnostiziert wurde. Vor allem in den 1980er Jahren waren dezentralisierte Organisationsstrukturen Kernelemente der einflussreichen Analysen zu „Neuen Produktionskonzepten“ (Kern/Schumann 1984) sowie zu Formen der „Flexible Spezialisierung“ (Piore/Sabel 1985). Diese Untersuchungen hatten schon damals einen massiven Strukturbruch der Organisationsprinzipien unterstellt. Eine Flächenwirkung, vergleichbar mit der Dezentralisierungswelle der 1990er Jahre, ist in Bezug auf die von diesen Autoren beschriebenen Formen jedoch weitestgehend ausgeblieben. Betrachtet man die vorangegangenen Debatten der 1980er Jahre sowie den Verlauf der Dezentralisierungswelle der 1990er Jahre vor dem Hintergrund der gesamtwirtschaftlichen Umstände, sticht dennoch eine Gemeinsamkeit ins Auge: Die Entwicklungen fallen an beiden Zeitpunkten mit einem massiven Einbruch des realen Wirtschaftswachstums zusammen (siehe Grafik 1). Zu beiden Zeitpunkten geht mit der nationalen Rezession eine internationale einher. Schon in den 1980er Jahren wurde ein Zusammenhang zwischen der „Krise der Wachstumsökonomie“ und einem neuen Rationalisierungsparadigma konstatiert und erzeugte in der Folge eine Orientierung hin zu neuen Produktionskonzepten (Kern/Schumann 1984: 315 ff.). Dieser Paradigmenwechsel unter dem Motto „Effizienz durch Flexibilität“, verbunden mit einer Abkehr von tayloristischen Optimierungsprinzipien, trifft auch den Kern der Analysen der „Flexiblen Spezialisierung“ von Piore/Sabel (1985). Zwischen der Krise 1980 und der Krise 1992/3 wird eine „Inkubationszeit“ (vgl. Bosch, et al. 2007) ausgemacht, die von einer Stabilisierung des Wirtschaftswachstums gekennzeichnet ist. Das erneute Abfallen der Wirtschaftswachstumsraten 1991-92 fällt zeitlich zusammen mit der Aufnahme der massiven Einführung von Gruppenarbeit und Center-Konzepten sowie der umfangreichen Verlagerung von Verantwortung. Wie von Fligstein (1991; vgl. auch Oliver 1992) argumentiert, fällt der Organisationswandel mit einer allgemeinen – da volkswirtschaftlichen – Krise zeitlich zusammen. Wir sehen daher unsere *Hypothese A* bestätigt und werten dieses als eine Bekräftigung der Zusammenhänge aus *Annahme 3*.

## Grafik 1: Wirtschaftswachstum und Wachstumskrisen - BRD und international



Quellen: eigene Zusammenstellung aus International Monetary Fund (2005) World Economic Outlook sowie aus Statistisches Bundesamt (2003).

### 4.2 Bedingungen der Einführungsdynamik von Dezentralisierung

Zu klären bleibt nun, inwieweit sich diese Krise auf die Reorganisationsdynamik der Betriebe ausgewirkt hat. Für eine Beschreibung der Eigenschaften der Dezentralisierungsdynamik wird aus den verbleibenden Annahmen eine weitere Hypothese abgeleitet. Um etwaige sektorale Unterschiede beobachten zu können, werden die Sektoren jeweils getrennt voneinander untersucht. Um die Tragfähigkeit unserer Ergebnisse abzusichern, werden die konkurrierenden Erklärungsansätze als Kontrollhypothesen einbezogen. Mit Hilfe des IAB-Betriebspanels werden wir die technologischen Modernisierung und die wirtschaftliche Lage der Betriebe einer Leitbildorientierung im Organisationswandel gegenüberstellen.

Um die Eigenschaften der Dezentralisierungsdynamik zu beschreiben, konzentrieren wir uns auf den Schwerpunkt der Aufnahme der Einführungsdynamik von substanzieller Dezentralisierung in den Jahren 1993–94. Die Konzentration auf den Beginn der Einführungsdynamik ist dadurch begründet, dass sich im Verlauf der Diffusionsdynamik die ursprünglichen Bedingungen und Eigenschaften der Einführung verändern oder sich zum Teil auch komplett ablösen können (Tolbert/Zucker 1996). Im IAB-Betriebspanel können wir Betriebe identifizieren, die bis 1995 zum ersten Mal substanzielle Dezentralisierung durchgeführt haben, bzw. Betriebe, in denen bis 1995 keine dezentralen Strukturen eingeführt wurden (abhängige Variable: 1 = Einführung von substanzieller Dezentralisierungsmaßnahmen ab 1993 bis 1995; 0 = keine Einführung ab 1993 bis 1995). In unsere Analyse beziehen wir alle Betriebe aus dem IAB-Betriebspanel ein, die in den Wellen 1993 und 1995 verwertbare Angaben gemacht haben. Dabei lassen wir Betriebe unberücksichtigt, die bereits vor 1993 Reorganisation durchgeführt haben, da wir die Eigenschaften dieser

Dynamik mit den vorliegenden Daten nicht eindeutig analysieren können. Die zu testenden Hypothesen bzw. Kontrollhypothesen lassen sich in folgenden drei Schritten herleiten:

(i) Wir haben weiter oben festgestellt, dass ein Leitbild eine soziale Konstruktion darstellt, die Ziele und Mittel in Beziehung setzt und an die Zuschreibung von Legitimität gebunden ist (Rationalitätsmythos). In *Annahme 1 und 2* haben wir unterstellt, dass ein (allgemeiner) Organisationswandel von einem neuen (allgemeinen) Leitbild begleitet ist. Sofern eine Leitbildorientierung ein notwendiger Bestandteil eines Organisationswandels darstellt, sollte sich die Bewertung von Zielen und Mitteln von Betrieben, die ihre Struktur verändern, von den verbleibenden Betrieben unterscheiden:

*Hypothese B – „Leitbildorientierung“: Betriebe, die sich substantiell dezentralisieren, bewerten gleichzeitig bestimmte Ziele und Mittel als aktuell wichtig und unterscheiden sich dadurch von den Betrieben, die dieses unterlassen.*

In unserer *Annahme 4* haben wir die zu beobachtenden Ziele und Mittel identifiziert, indem wir unterstellt haben, dass sich im Zuge der Debatte um Lean Management ein neues Leitbild geprägt wurde. Diese Annahme wird bereits durch die Beobachtung des Zeitpunktes von Krise und Reorganisationsdynamik unterstrichen. Durch die Wachstumskrise 1992/3 wurden die etablierten Verfahren und Strukturen in vielen Bereichen in Frage gestellt. Mutmaßlich ist die Automobilindustrie hier Vorreiter und „Lean“ ein Modell für die folgende Reorganisationswelle, das scheinbar Relevanz und Effizienz von Dezentralisierungsmaßnahmen unterstreichen konnte.

Lean Management als eine Theoretisierung eines Organisationsmodells und Rationalitätsmythos gibt eine Kombination von bestimmten Zielen und Mitteln vor. Es ist eine Grundlage und ein Bezugspunkt für ein neues Paradigma, das neue Kombinationen von Zielen und Mitteln in einem neuen Leitbild zusammenfasst. Was nun aber als Leitbild in den Betrieben der einzelnen Branchen und Bereichen „ankommt“ und unter welchem konkretem Label der Wandel vollzogen wird, ist möglicherweise vom Ursprung entkoppelt, diffus und zum Teil auch widersprüchlich (vgl. Benders/van Bijsterveld 2000). Dennoch wollen wir versuchen die zugrunde liegende Ziel-Mittel-Relation mit Hilfe des Lean-Management-Konzeptes einzukreisen. Die in der Lean-Management-Debatte thematisierten Ziele, die auf Organisationsstrukturen verweisen, lassen sich wie folgt auf den Punkt bringen: Zentral ist eine Verbesserung der Qualität von Leistungen und Produkten, eine Erhöhung der Produktivität, eine stärkere Ausrichtung an Kunden. Die durch Lean-Management-Debatte propagierten Mittel zur Erreichung der genannten Ziele sind u.a. substantielle Dezentralisierung durch Verlagerung von Verantwortung, Qualifikation der Mitarbeiter und Flexibilisierung der Arbeit, sowie eine Konzentration auf das Kerngeschäft. Diese Konzentration auf das Kerngeschäft zieht eine Veränderung des Leistungsangebotes bzw. der Produktpalette nach sich. Zusätzlich erscheint die Qualifikation der Mitarbeiter als notwendige Voraussetzung, um erweiterte Partizipationschancen



wahrzunehmen. Eine Flexibilisierung von Organisationsstrukturen kann auch sinnvoll mit der Flexibilisierung von Arbeits- und Betriebszeiten verbunden werden. Hinzu kommt die Möglichkeit zur Verringerung des Personalstandes durch die Auslagerung von indirekten Funktionen und mit Hilfe der Abflachung von Hierarchien, d.h. durch die Einsparung des mittleren Managements. Substanzielle Dezentralisierung ist demzufolge ein Mittel, das in einem durch den Lean-Management-Diskurs geprägten Leitbild mit bestimmten Zielen und anderen Mitteln in eine sinnvolle und positive Beziehung gesetzt wird.

Mit den Variablen des IAB-Betriebspanels ist es uns möglich, die Bewertung aller aufgeführten Ziele und Mittel in unser Regressionsmodell aufzunehmen (siehe Tabelle 6). Es muss berücksichtigt werden, dass Betriebe aus unterschiedlichen Gründen die einbezogenen Ziele verfolgen und bestimmte Mittel einsetzen. Wenn wir von Orientierung an bestimmten Zielen und Mitteln sprechen, unterstellen wir, dass Betriebe über einen längeren Zeitraum, also in der Tendenz zu mehreren Zeitpunkten, die aufgeführten Ziele und Mittel als aktuell wichtig einschätzen. Um kurzfristige Anstrengungen von längerfristigen Orientierungen zu unterscheiden, bilden wir – sofern möglich – aus den vorliegenden Variablen jeweils einen Index, der die Häufigkeit und damit die Stabilität bzw. Dauerhaftigkeit der Kategorie misst. Wir berücksichtigen dafür die Wellen 1993, 1994, 1995 (Wertebereich des Index: von 0 = zu keinem Zeitpunkt bis 3 = zu jedem Zeitpunkt). Die Variablen, die wir nicht über einen längeren Zeitraum beobachten können, da sie erst später in die Befragung aufgenommen wurden, müssen im Hinblick auf die Dauerhaftigkeit dementsprechend vorsichtiger interpretiert werden. Die Verbindung von substanzieller Dezentralisierung zu bestimmten Zielen bzw. Mitteln werden wir als Indikator für eine Orientierung an einem allgemeinen Leitbild deuten. Um Verdeckungseffekte in der Regression zu vermeiden, wird die Verbindung von Dezentralisierung zu Zielen und Mitteln getrennt überprüft.

(ii) Es ist argumentiert worden, dass die Einführung von Formen der Dezentralisierung sowie die Bewertung von geschäftspolitischen Zielen eine Reaktion auf die aktuelle wirtschaftliche Situation des einzelnen Betriebes ist. Es wird unterstellt, dass sich die aktuelle wirtschaftliche Lage des Betriebes auf die individuellen Reorganisationsaktivitäten auswirkt. Reorganisation ist der Hypothese nach eine Frage des wirtschaftlichen Überlebens in der Krise. Betriebe mit Absatzproblemen bzw. Produktivitätsproblemen müssen sich neu ausrichten und neue Strukturen ausbilden, um am Markt konkurrenzfähig bleiben zu können. Dieser Effekt kann auch in Betrieben des öffentlichen Sektors unterstellt werden. Denn wenn sich das Haushaltsvolumen z.B. durch sinkende Steuereinnahmen reduziert, dann sind diese Betriebe möglicherweise ebenfalls gezwungen, zu rationalisieren und mit einer Veränderung der Organisationsstrukturen zu reagieren. Die erste Kontrollhypothese bezieht sich daher auf die Veränderung der wirtschaftlichen Lage der Betriebe in den Krisenjahren 1991 bis 1993:

*Kontrollhypothese K.1 - Die tatsächliche bzw. die erwartete kurzfristige wirtschaftliche Lage bzw. Haushaltslage<sup>9</sup> hat einen positiven Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit für die Durchführung von substanziellen Dezentralisierungsmaßnahmen.*

Operationalisiert wird der Einfluss der wirtschaftliche Lage im Jahr 1993 durch die tatsächliche Einschätzung der aktuellen Veränderung von 1992 im Vergleich zu 1991 sowie durch die Erwartung der Entwicklung im Jahr 1993 im Vergleich zu 1992.

(iii) Als weitere Ursache für die Durchführung von substanziellen Dezentralisierungsmaßnahmen wird immer wieder auf die gleichzeitige Verwendung mit Informations- und Kommunikationstechnologien, aber auch mit neuen Produktionstechnologien hingewiesen. Wir beziehen in unser Modell ein, inwieweit die Bewertung der technologischen Modernisierung für die Betriebe, die sich substanziell dezentralisieren, aktuell wichtig ist. Sofern die Durchführung einer substanziellen Dezentralisierung mit der gleichzeitigen Einführung von neuen Technologien im Betrieb systematisch zusammenfällt, sollte sich die Bewertung der aktuellen Wichtigkeit der technischen Modernisierung des Betriebes von allen anderen Betrieben unterscheiden:

*Kontrollhypothese K.2 - Die Durchführung technologischer Modernisierung ist begleitet von der Einführung substanzieller Dezentralisierung.*

Um auch hier die Dauerhaftigkeit der Orientierung einzubeziehen, bilden wir einen Index der Variablen in den Wellen 1993, 1994 und 1995. Da es sich bei der technischen Modernisierung ebenfalls um ein Mittel handelt, wollen wir diese Hypothese in der Logit-Regression der Mittel einbeziehen.

Zusätzlich berücksichtigen wir als *Kontrollvariablen die Betriebsgröße, die Qualifikationsstruktur im Betrieb, sowie das Blockade- und Mitsprachepotential der Mitarbeiter.* Reorganisation kann nicht zuletzt auch als eine Frage der Ressourcen gewertet werden. Es muss eine ausreichende finanzielle Pufferung zur Verfügung stehen, um einen Organisationswandel umzusetzen und gegebenenfalls auch einen Misserfolg abfangen zu können. Größere Betriebe sind diesbezüglich im Vorteil, da hier auch in der Tendenz mehr Ressourcen zur Verfügung stehen (Ichniowski, et al. 1995). Außerdem sind große Betriebe durch ihre „Sichtbarkeit“ womöglich eher den Erwartungen der Umwelt ausgesetzt. Die Betriebsgröße haben wir zum einen mit der logarithmierten Gesamtzahl der Beschäftigten operationalisiert. Zum anderen berücksichtigen wir, ob es sich um einen Einzelbetrieb handelt oder ob der Betrieb Teil eines größeren Verbundes ist. Nicht zuletzt hat möglicherweise der Anteil der Be-

---

<sup>9</sup> Gemessen wird dies als Entwicklung des Geschäftsvolumens im Vergleich zum Vorjahr. Im Fragebogen wird in der Frage zum Geschäftsvolumen sektorenspezifisch differenziert. Neben Geschäftsvolumen wird auch nach der Veränderung des Bilanzvolumens und der Veränderung des Haushaltsvolumens gefragt. Im Sinne der Lesbarkeit des Textes schließt unsere Verwendung des Ausdruckes „Geschäftsvolumen“ im Folgenden die beiden anderen Varianten mit ein.

schäftigten der qualifizierte Tätigkeiten ausübt bzw. der Anteil der Facharbeiter einen Einfluss auf die Reorganisation. Einerseits kann der Wunsch nach einer Erweiterung der Partizipationschancen bei diesen Beschäftigtengruppen stärker durchschlagen, andererseits bestehen für Partizipation und Selbststeuerung in dezentralen Strukturen hohe Anforderungen an Qualifikation und Fähigkeiten der Mitarbeiter (Appelbaum 2002). Auch lassen sich einfache Tätigkeiten, d.h. vor allem standardisierte Abläufe, möglicherweise schlechter mit der Ausweitung von Handlungsspielräumen verbinden. Hinzu kommt, dass bei Dezentralisierung ähnlich wie beim technologischen Wandel verschiedene Qualifikationsgruppen unterschiedlich betroffen sind. So ist gezeigt worden, dass in einem solchen Fall insbesondere die Nachfrage nach Hochqualifizierten steigt (Bellmann and Pahnke 2006).<sup>10</sup> Die Sozialstruktur der Betriebe wird durch die Anteile der qualifizierten Beschäftigten sowie der Facharbeiter an der Gesamtzahl der Beschäftigten im Jahre 1993 operationalisiert. Letztlich müssen wir in unsere Rechnung einbeziehen, dass sowohl Ziel- und Mittelorientierungen als auch die Dezentralisierung selbst potenziell Effekte der Qualifikationsstruktur und der Betriebsgröße sein können. Größere Betriebe verfolgen möglicherweise andere und mehrere Ziele (und/oder Mittel) gleichzeitig. Gleiches gilt auch für Betriebe mit einem höheren Anteil von qualifizierten Beschäftigten. Nicht zuletzt haben aber auch Mitarbeiter und Gewerkschaften potentiell einen Einfluss auf die Einführung von Dezentralisierungsmaßnahmen. Die institutionalisierte Mitsprache bzw. Blockadepotentiale sollten sich bei systematisch negativen oder positiven Einstellung auf die organisationale Trägheit auswirken. Betriebe, in denen durch institutionelle Strukturen ein größeres Blockadepotenzial verankert ist (Betriebsrat, Tarifbindung), sollten sich nicht im Hinblick auf die Wahrscheinlichkeit der Reorganisation ihrer Strukturen unterscheiden.

### 4.3 Ergebnisse der Logit-Regressionen

Tabelle 4 zeigt die Ergebnisse der Logit-Regression, der Zielorientierung und der Kontrollhypothese K.1. Auf der Ebene der Ziele ist zu erkennen, dass die Betriebe, die sich im beobachteten Zeitraum substantiell dezentralisieren, andere Zielorientierungen verfolgen als diejenigen, die dieses nicht tun. Kundenorientierung ist hier in allen drei Sektoren ein wichtiges Unterscheidungskriterium. Nur Dienstleistungsbetriebe, die substantielle Dezentralisierung durchgeführt haben, unterscheiden sich signifikant hinsichtlich der Orientierung an der Verbesserung der Qualität der angebotenen Leistungen und Produkte. Das Ziel der Erhöhung der Produktivität weist in Betrieben im Verarbeitenden Gewerbe und im Dienstleistungssektor eine deutliche Verbindung auf. Im öffentlichen Sektor besteht diese Verbindung nicht. In unserem Modell kann zwischen aktueller wirtschaftlicher Lage und Dezentralisierungsmaßnahmen kein signifikanter Zusammenhang ausgemacht werden. Betriebe, die sub-

---

<sup>10</sup> Insofern erscheint es als gerechtfertigt davon auszugehen, dass betriebliche Reorganisationsmaßnahmen adverse Beschäftigungseffekte für Un- und Angelernte zur Folge haben. Die erhaltenen Ergebnisse von Bellmann/Pahnke (2006) bestätigen die Hypothese eines „Skill Biased Organizational Change“ allerdings nur schwach.

stanziale Dezentralisierungsmaßnahmen durchgeführt haben, unterscheiden sich nicht signifikant von den verbleibenden Betrieben. Die Aufnahme der Reorganisationsdynamik kann in unserem Modell nicht als eine Folge von Schwankungen des tatsächlichen bzw. erwarteten Geschäftsvolumens erklärt werden. Wir können daher die Hypothese K.1 zurückweisen. Die von uns berücksichtigten Kontrollvariablen leisten zum Teil einen Beitrag zur Erklärung. Die Betriebsgröße hat wie erwartet einen positiven Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit substanzieller Dezentralisierung. Das gilt für Betriebe aus dem Verarbeitenden Gewerbe und dem Dienstleistungssektor. Im Verarbeitenden Gewerbe entscheiden sich eher Niederlassungen als eigenständige Betriebe für die Durchführung von Dezentralisierung. Auch hat hier ein größerer Anteil qualifizierter Beschäftigter einen positiven Einfluss auf die Reorganisation. In allen Sektoren spielt der Anteil der Facharbeiter keine signifikante Rolle. Das institutionalisierte Mitsprache- und Blockadepotenzial von Beschäftigten und Gewerkschaften ist scheinbar zur Verhinderung oder übermäßigen Beförderung von Organisationswandel nicht eingesetzt worden.

In Tabelle 5 finden sind die Ergebnisse der Logit-Regression zum Zusammenhang von Dezentralisierung und der Einschätzung der Wichtigkeit von anderen Mitteln unter Einbeziehung der Kontrollhypothese K.2. Über alle Sektoren hinweg ist die positive Orientierung an Flexibilisierung ein unterscheidendes Kriterium. Abgesehen von Betrieben aus dem öffentlichen Sektor zeigt sich eine Verbindung zwischen substanzieller Dezentralisierung und der positiven Orientierung an der Qualifikation der Mitarbeiter. Im Dienstleistungssektor spielt zudem die positive Orientierung an der Veränderung des Leistungsangebotes eine Rolle. Auch hier zeigt sich ein signifikanter Unterschied in der Orientierung der Betriebe, die substanzielle Dezentralisierungsmaßnahmen ergriffen haben. Die Einschätzung der Wichtigkeit von Personalabbau scheint nicht mit Dezentralisierung verbunden. Demgegenüber steht in keinem Sektor die Bewertung der aktuellen Wichtigkeit technologischer Modernisierung des Betriebs in einem signifikanten Zusammenhang zu substanziellen Dezentralisierungsmaßnahmen. Die Kontrollhypothese K.2 wird aus diesem Grund zurückgewiesen.

Zwischen Maßnahmen der substanziellen Dezentralisierung und Orientierungen an Zielen sowie Mitteln lassen sich auch im Sektorenvergleich eindeutige positive Verbindungen aufzeigen. Der signifikante Zusammenhang von Reorganisation und der Orientierung bestätigt unser *Hypothese B*. Die überprüften Mittel und Ziele weisen auch über Sektorengrenzen hinweg vergleichbare Muster auf. Der öffentliche Sektor erscheint aber von dieser Verbindung tendenziell abgekoppelt. Dennoch unterstreichen unsere Auswertungen die Annahme, dass sich die Ziel-Mittel-Orientierung von Betrieben, die sich substanziell dezentralisiert haben, signifikant, systematisch und sektorenübergreifend unterscheiden. Leitbildorientierung und substanzielle Dezentralisierung treten simultan auf. Dieser Unterschied unterstützt unsere Ausgangshypothese, nach der Dezentralisierungsmaßnahmen in einem umfassenderen Konzept eingebunden sind und womöglich einem allgemeinen Leitbild folgen, das die Ziele und Mittel der Organisation als soziales Konstrukt neu zueinander in Bezie-

hung setzt und den Organisationswandel begleitet. Dabei ist zu beobachten, dass die Ausrichtungen der Verbindungen weitestgehend mit den Vorgaben aus dem Lean-Management-Diskurs zusammenfallen bzw. in keinem Fall signifikant negativ mit substanzieller Dezentralisierung verknüpft sind. Dieser Befund stützt unsere Annahme, dass es sich bei dem Lean-Management, als zentrales Thema im deutschen Diskurs, um einen Ausgangspunkt des Leitbildes handeln könnte.

In unserer Analyse hat dieses Konstrukt der Leitbildorientierung einen erheblichen Erklärungswert für unser Regressionsmodell. Unsere Ergebnisse stützen die Annahme, dass die Dezentralisierungsdynamik nicht unmittelbar von der wirtschaftlichen Krisensituation einzelner Betriebe angestoßen wurde. Die tatsächliche bzw. erwartete wirtschaftliche Lage der Betriebe, die substanzielle Dezentralisierung ab 1993 bis 1995 eingeführt haben, ist nicht besser oder schlechter als denjenigen, die diese nicht initiierten. Auch für einen signifikanten Einfluss der technologischen Modernisierung finden wir in unserem Beobachtungszeitraum keine Hinweise. Vielmehr zeigen unsere Auswertungen, dass sich die Betriebe vor allem hinsichtlich einer sektorenübergreifenden Orientierung an den zugrunde gelegten Zielen und Mitteln unterscheiden. Dieses unterstreicht die Rückbindung von Organisationswandel an ein Leitbild.

## 5 Zusammenfassung

In unseren Analysen mit dem IAB-Betriebspanel haben wir dargestellt, welche Eigenschaften die Einführungsdynamik von Maßnahmen der Dezentralisierung besitzt. Dabei interessiert uns vor allem, zu welchem Zeitpunkt die Einführung einsetzt, und welcher Verlauf und welche Verteilung zu beobachten sind. Darüber hinaus haben wir untersucht, welche Bedingungen einer solchen allgemeinen Einführungsdynamik zugrunde liegen. Während üblicherweise wirtschaftliche und technologische Veränderungen als Auslöser unterstellt werden, setzen wir diesen Perspektiven die Vorstellung der sozialen Einbettung des Organisationswandels entgegen. Der Strukturbruch hin zur Dezentralisierung erklärt sich unserer Auffassung nach weniger aus wirtschaftlichen oder technologischen „Sachzwängen“, sondern vielmehr aus der Zuschreibung von Legitimität zu bestimmten Organisationspraktiken.

Um die Verbindung von sozialer Einbettung bzw. Legitimität und Organisationswandel zu beschreiben, haben wir diskutiert, welche Rolle Leitbilder für die Einführung von Dezentralisierung einnehmen. Wir argumentieren mit Bezug auf neo-institutionalistische Ansätze, dass Leitbilder Rationalitätsmythen darstellen. Leitbilder verknüpfen bestimmte Ziele und Mittel in einem Konzept, das an die Zuschreibung von Legitimität bzw. an die Erwartungen und Deutungen der Umwelt zurückgebunden ist. Leitbilder können, als Theoretisierungen von Organisationsmodellen, eine Bezugsgröße für die Selbstbeschreibung bzw. Identität von Organisationen sein. Ist dieses der Fall koppeln sich institutionalisierte Erwartungen und die Selbstbeschreibung der Organisation, wobei eine koevolutionäre Verbindung zwischen diesen beiden Ebenen entsteht. Entspricht das Leitbild eines Betriebes diesen Er-

wartungen von außen, kann es Garant für die Stabilität der Organisation sein. Eine Veränderung der Erwartungen in der Umwelt leitet unter Umständen einen umfassenden Wandel der Organisationsstrukturen ein. Auslöser für eine massive Veränderung der Erwartungen in der Umwelt kann eine gesamtwirtschaftliche Krisensituation sein.

In einer deskriptiven Analyse haben wir untersucht, zu welchem Zeitpunkt Betriebe die Maßnahmen zum ersten Mal einführen. Um der Heterogenität des Phänomens Dezentralisierung angemessen zu begegnen, wurde zwischen Betrieben mit substanzieller Dezentralisierung und anderen Formen unterschieden. Erstere nehmen strukturelle Änderungen vor, während Betriebe der letzteren Kategorie diese unterlassen und Dezentralisierung nur parallel zu traditionellen Strukturen oder gar nicht einführen. Unsere Ergebnisse zeigen, dass sich die Einführungsdynamik nach einem Einführungsboom zwischen 1993 und 1995 erheblich abschwächt und nach 2001 mit deutlich geringerer Intensität erfolgt. Dadurch kommt es zu einer stabilen Polarisierung zwischen Betrieben, die Dezentralisierungsmaßnahmen eingeführt haben, und solchen, die dieses unterlassen haben. Der von uns nachgezeichnete Verlauf der Dynamik zeigt, dass es sich bei dieser Verteilung nicht um ein temporäres Modernisierungsdefizit handelt. Vielmehr müssen wir annehmen, dass hier eine dauerhafte Aufspaltung der Entwicklungspfade zu beobachten ist.

In einem zweiten Schritt zeigen wir, dass die Aufnahme der Einführungsdynamik von Maßnahmen der Dezentralisierung mit der Wirtschaftskrise 1992/3 zusammenfällt. In diesem Zeitraum scheint das Lean-Management-Konzept an der Prägung eines neuen Leitbilds beteiligt zu sein. Auf der Basis der Diskussion um Lean Management als Anhaltspunkt für die Entwicklung eines neuen Leitbildes überprüfen wir unsere Argumentation mit Hilfe einer Logit-Regression. Dabei testen wir die Verbindung von Zielen bzw. Mitteln mit der Einführung substanzieller Formen der Dezentralisierung bis 1995. Um anderen Argumentationsansätzen Rechnung zu tragen, werden die wirtschaftliche Situation und technologische Modernisierung als Kontrollhypothesen operationalisiert und in die Regression aufgenommen. Unsere Ergebnisse zeigen, dass tatsächliche bzw. erwartete, kurzfristige, wirtschaftliche Schwankungen in den Betrieben keinen signifikanten Einfluss auf die Einführungsdynamik von Maßnahmen der Dezentralisierung ausüben. Auch die technologische Modernisierung im Betrieb erscheint nicht systematisch mit substanzieller Dezentralisierung verbunden. Demgegenüber unterstreichen unsere Ergebnisse, dass sich die Betriebe mit substanzieller Dezentralisierung vor allem in der Bewertung bestimmter Ziele und Mittel unterscheiden. Diese Verbindung steht sektorenübergreifend im Einklang mit den Zielen und Mitteln, die durch die Lean-Management-Debatte beschrieben werden. Betriebe, die ihre Strukturen substanziell verändern, teilen die Orientierung an bestimmten Zielen und Mitteln. Unsere Ergebnisse lassen uns schlussfolgern, dass für den von uns untersuchten Organisationswandel die Veränderung des Leitbildes eine Rolle spielt. Als Bedingung für die Einführung von Maßnahmen substanzieller Dezentralisierung treten hier nicht wirtschaftliche oder technologische Veränderungen des einzelnen Betriebes in Erscheinung, sondern

die soziale Einbettung. Der von uns analysierte Organisationswandel erscheint entsprechend unseren theoretischen Abwägungen und empirischen Untersuchungen an die simultane Entstehung und Verbreitung eines neuen Leitbildes gebunden.

## 6 Ausblick

Da nur ein Teil der Betriebe strukturelle Veränderungen einleitet, muss die Frage nach den Grenzen der Diffusionsdynamik und damit den Grenzen der Isomorphie von Organisationspraktiken gestellt werden. Auch unter dem Druck externer Erwartungen haben Organisationen unterschiedliche Möglichkeiten, auf diese zu reagieren. Das alternative Handlungsrepertoire reicht von Mimikry über Ignoranz bis zu zeitlich begrenzten Experimenten (vgl. Greenwood/Hinings 1988; Oliver 1991). Die Kopplung von Institution und Organisationsstruktur ist nicht trivial. Die Effekte organisationaler Trägheit wurden bereits einbezogen (Hannan/Freeman 1984). Im Anschluss daran erscheint es plausibel zu unterstellen, dass innerhalb von Organisationen Pfadabhängigkeiten existieren, die einen grundlegenden Wandel in eine bestimmte Richtung selbst unter externem Druck blockieren (Beyer 2006; Schreyögg et al. 2003). Auch spielt hier womöglich eine Rolle, ob die Organisationen die Krise oder das Lösungskonzept überhaupt als relevantes Ereignis in ihrer jeweiligen Umwelt wahrnehmen (vgl. Weick 1995a; Luhmann 1988).

Für weitergehende Auseinandersetzungen wird es wichtig sein zu beachten, welche Eigenschaften Betriebe besitzen, die Formen substanzieller Dezentralisierung nicht eingeführt haben. Grundsätzlich ist denkbar, dass Betriebe ohne substanzielle Dezentralisierung andere Strategien verfolgen, indem sie weniger die betriebsinternen als die externen Beziehungen verändern (vgl. Alda/Bellmann 2002). Unser Befund fordert einen systematischen Vergleich von „neuen“ und von offensichtlich „unbewältigten“ Formen der Arbeitsorganisation (vgl. Kurz 1999). Darüber hinaus ist wiederholt darauf hingewiesen worden, dass so genannte „neue Formen der Arbeitsorganisation“ positive, aber auch zum Teil ambivalente Auswirkungen auf die Beschäftigten haben (vgl. Bauer 2003; Nordhause-Janz/Pekruhl 2000). Im Hinblick auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bleibt zu fragen, inwieweit sich hier die Polarisierung der Betriebe in eine Polarisierung der Beschäftigten übersetzt. Mit einer möglichen Aufspreizung der Entwicklungspfade liegt derzeit eine große Zahl der Betriebe und damit der Beschäftigten in Deutschland unterhalb der Wahrnehmungsschwelle der aktuellen Debatte um neue Formen der Arbeitsorganisation.

## Anhang: Tabellen und Grafiken

**Tabelle 2: Anteile und Dynamik der Maßnahmen \***

<b>2a: Anteile im Querschnitt je Welle in Prozent</b> (Hochrechnung der Wellen mit den jeweiligen IAB-Panel-Querschnittsfaktoren)		<b>vor 1993</b>	<b>1993-1994</b>	<b>1996-1997</b>	<b>1999-2000</b>	<b>2002-2003</b>
Verlagerung von Verantwortung	Gesamt	7,1	<b>24,4</b>	22,3	19,5	13,7
Gruppenarbeit	Gesamt	5,5	11,6	<b>12,4</b>	9,2	7,6
Center-Konzepte	Gesamt	4,2	6,3	<b>9,5</b>	7,3	5,9

<b>2b: Nur Zeitpunkt der <u>ersten</u> Einführung der Maßnahme in den Wellen 1995, 1998 und 2001:</b> Anteile im Längsschnitt in Prozent – Hochrechnung mit IAB-Panelfaktor 1993 bis 2001 – Basis = 738 Fälle)		<b>vor 1993</b>	<b>1993-1994</b>	<b>1996-1997</b>	<b>1999-2000</b>	<b>nie</b>
Verlagerung von Verantwortung	Gesamt	6,4	<b>25,6</b>	7,0	5,5	55,5
Gruppenarbeit	Gesamt	7,4	7,6	<b>8,4</b>	1,8	74,7
Center-Konzepte	Gesamt	2,6	<b>8,5</b>	5,8	6,4	76,5
Erster Zeitpunkt substantielle Dezentralisierung	Gesamt	3,6	<b>12,0</b>	6,6	3,8	73,9
	VG	2,2	<b>16,2</b>	5,7	5,9	69,9
	DL	4,2	<b>8,3</b>	7,2	3,6	76,7
	ÖS	2,7	3,4	<b>5,9</b>	2,9	85,1

**Tabelle 3: Verteilung der Maßnahmen und Typen nach Sektoren\***

<b>3a: Verteilung der Maßnahmen nach Sektoren</b> (Maßnahme im Zeitraum vor 1993–2001 mindestens einmal <b>angegeben</b> ) (Anteile im Längsschnitt in Prozent – Hochrechnung mit IAB-Panelfaktor 1993 bis 2001 – Basis = 738 Fälle)		<b>VG</b>	<b>DL</b>	<b>ÖS</b>	<b>Gesamt</b>
Verlagerung von Verantwortung		58,3	43,4	24,9	44,4
Gruppenarbeit		30,0	26,0	12,5	25,3
Center-Konzepte		26,7	23,9	13,5	23,4

<b>3b: Verteilung der Typen nach Sektoren</b> (Grundlage = Zeitraum vor 1993–2001 mindestens einmal <b>angegeben</b> ) (Anteile im Längsschnitt in Prozent – Hochrechnung mit IAB-Panelfaktor 1993 bis 2001 – Basis = 738 Fälle)		<b>VG</b>	<b>DL</b>	<b>ÖS</b>	<b>Gesamt</b>
Substantielle Dezentralisierung		30,0	23,3	14,9	23,7
Keine Substantielle Dezentralisierung		70,0	76,7	85,1	76,3
	$\Sigma$	100	100	100	100

\*Erläuterungen:

VG = Verarbeitendes Gewerbe; DL = Dienstleistungssektor; ÖS = öffentlicher Sektor.

Die Angaben im Querschnitt zwischen bis 1997 und ab 1999 zwischen den Sektoren können nicht direkt miteinander verglichen werden, da die Grundlage der Stichprobenziehung im Jahre 2000 auf die W93/NACE Klassifizierung umgestellt worden ist. Die Gesamtzahl kann aber zum Vergleich genutzt werden.



Angaben im Querschnitt: für Betriebe mit mehr als neun Beschäftigten aus VG, DL oder ÖS.

Angaben im Längsschnitt: für Betriebe, die in den Wellen 1995, 1998 und 2001 geantwortet haben, mit mehr als neun Beschäftigten in jeder Welle aus VG, DL oder ÖS. Damit ist die Auswahl der Betriebe selektiv hinsichtlich der Stabilität der Betriebe und ihrer Eigenschaften. Weniger stark werden im zugrunde liegenden Längsschnittssample Betriebe berücksichtigt, die über die Schwelle von zehn Beschäftigten schnell wachsen oder schnell schrumpfen, genauso wie Betriebe, die neu gegründet oder geschlossen wurden oder erloschen sind.

**Tabelle 4: Determinanten der substanziellen Dezentralisierung (1)**

<b>Variablen</b>	Verarbeitendes Gewerbe	Dienstleistungs- sektor	Öffentlicher Sektor
Qualität (index)	-0.037	0.195**	0.246
Kunden (index)	0.219**	0.207**	0.503**
Produktivität (95)	0.407**	0.482***	0.264
Lage_92g91_steigend – Referenz: gleich (93)	0.082	-0.101	-0.517
Lage_92g91_fallend – Referenz: gleich (93)	0.243	-0.387	0.327
Lage_93g92_steigend – Referenz: gleich (93)	0.114	0.370	0.630
Lage_93g92_fallend – Referenz: gleich (93)	0.015	0.013	0.210
Tarifvertrag (95)	-0.093	-0.085	-0.621
Betriebsrat (93)	0.020	0.019	-0.636
Log Beschäftigte (93)	0.535***	0.228***	0.147
dmy_niederlassung (93)	0.741***	0.326	-0.151
dmy_zent_u_mitt (93)	-0.265	-0.038	0.546
Anteil Qualifizierter (93)	1.346***	0.611*	-0.185
Anteil Facharbeiter (93)	0.140	0.699	-2.397
Dummies DL	-	Ja	-
Dummies OS	-	-	Ja
Konstante	-5.385***	-4.713***	-2.611**
<b>Modell</b>			
pseudo R <sup>2</sup>	0.158	0.091	0.137
N	857.000	1.030.000	244.000
LL	-438.604	-440.577	-95.313
Legende: ** p<.05; *** p<.01			

**Tabelle 5: Determinanten der substanziellen Dezentralisierung (2)**

Variablen	Verarbeitendes	Dienstleistungs-	Öffentlicher
	Gewerbe	sektor	Sektor
Leistung (index)	0.092	0.191**	0.227
Technologie (index)	0.111	0.000	0.169
Qualifikation (index)	0.290***	0.346***	0.327
Personalabbau (index)	0.088	0.142	0.059
Flexibilisierung (95)	0.722***	0.540***	1.115***
Tarifvertrag (95)	-0.183	-0.318	-1.023
Betriebsrat (93)	0.038	0.023	-0.010
Log Beschäftigte (93)	0.432***	0.190***	0.042
dmy_niederlassung (93)	0.675***	0.253	-0.513
dmy_zent_u_mitt (93)	-0.258	-0.069	0.371
Anteil Qualifizierter (93)	1.693***	0.664*	-0.342
Anteil Facharbeiter (93)	0.122	0.724	-3.226
Dummies DL	-	Ja	-
Dummies OS	-	-	Ja
Konstante	-5.473***	-4.532***	-1.989*
<b>Modell</b>			
pseudo R <sup>2</sup>	0.178	0.107	0.142
N	889.000	1.093.000	269.000
LL	-443.840	-469.594	-101.406
Legende: ** p<.05; *** p<.01			

**Tabelle 6: Beschreibung der Variablen**

Variablenname (Jahr der Erhebung der Variable bzw. Angaben als Index in Klammern)	Frage/Beschreibung/Kodierung	Wertebereich
Anteil Facharbeiter (1993)	Anteil der Facharbeiter an den Gesamtbeschäftigten	...
Anteil Qualifizierter (1993)	Anteil der Beschäftigten mit qualifizierten Tätigkeiten	...
Betriebsrat (1993)	Gibt es bei Ihnen eine Personalrat oder Betriebsrat?	0-1
Dmy_niederlassung (1993)	Dummy: Betrieb/Dienststelle ist ... 1 = Niederlassung/Dienststelle/Fiale; 0 = unabhängiges, eigenständiges Unternehmen bzw. eigenständige Einrichtung	0-1
Dmy_zent_u_mitt (1993)	Dummy: Betrieb/Dienststelle ist ... 1 = Mittelinstanz oder Zentrale; 0 = unabhängiges, eigenständiges Unternehmen bzw. eigenständige Einrichtung	0-1
Flexibilisierung (nur 1995)	Flexibilisierung der Arbeits- und Betriebszeiten – aktuell wichtig	0-1
Kunden (index)	Verbesserung des Service für den Kunden – aktuell wichtig	0-3
Lage_92g91_st (1993)	Einschätzung der Entwicklung des Geschäftsvolumens 1992 im Vergleich zum Vorjahr 1991 (steigend = 1 bzw. fallend = 1 – Referenzkategorie = 0 = gleich)	0-1
Lage_93g92_fa (1993)	Einschätzung der voraussichtlichen Entwicklung des Geschäftsvolumens 1993 im Vergleich zum Vorjahr 1992 (steigend = 1 bzw. fallend = 1 – Referenzkategorie = 0 = gleich)	0-1
Leistung (Index)	Veränderung des Leistungsangebots bzw. der Produktpalette – aktuell wichtig	0-3
Log Beschäftigte (1993)	Log Gesamtzahl der Beschäftigten im Betrieb 1993	...
Personalabbau (Index)	Verringerung des Personalstandes – aktuell wichtig	0-3
Produktivität (nur 1995)	Erhöhung der Produktivität – aktuell wichtig	0-1
Qualifikation (Index)	Verbesserung der Qualifikation der MA – aktuell wichtig	0-3
Qualität (index)	Verbesserung der Qualität der angebotenen Leistungen bzw. Produkte – aktuell wichtig (Wertebereich: 0-3)	0-3
Substanziell (1995)	Betrieb hat ab 1993 bis 1995 substanzielle Dezentralisierung durchgeführt	0-1
Tarifvertrag (1995)	Gilt in diesem Betrieb ein Tarifvertrag? 1 = Ja; 0 = Nein	0-1
Technologie (Index)	Technologische Modernisierung des Betriebes – aktuell wichtig	0-3

**Tabelle 7: Mittelwerte und Standardabweichungen der Variablen**

Variable	VG		DL		ÖS	
	Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert	Standardabweichung
Anteil Facharbeiter (93)	0,26	0,18	0,49	0,33	0,60	0,27
Anteil Qualifizierter (93)	0,31	0,21	0,15	0,23	0,10	0,17
Betriebsrat (93)	0,79	0,40	0,58	0,49	0,87	0,34
Dmy_niederlassung (93)	0,26	0,44	0,28	0,45	0,25	0,44
Dmy_zent_u_mitt (93)	0,21	0,41	0,23	0,42	0,46	0,50
Flexibilisierung (95)	0,57	0,50	0,36	0,48	0,31	0,46
Kunden (Index)	1,65	1,08	1,71	1,10	1,52	1,19
Lage_92g91_st (93)	0,45	0,50	0,64	0,48	0,62	0,49
Lage_93g92_fa (93)	0,32	0,46	0,11	0,31	0,11	0,32
Leistung (Index)	1,15	1,01	0,99	0,99	0,53	0,87
Log Beschäftigte (93)	5,92	1,63	5,08	1,73	5,60	1,63
Personalabbau (Index)	0,97	1,00	0,53	0,85	1,05	1,09
Produktivität (95)	0,63	0,48	0,32	0,47	0,17	0,37
Qualifikation (Index)	1,72	1,07	1,65	1,06	1,65	1,09
Qualität (Index)	1,94	1,02	1,56	1,05	1,21	1,07
Substanziell (95)	0,47	0,50	0,35	0,48	0,38	0,49
Tarifvertrag (95)	0,91	0,28	0,85	0,36	0,95	0,21
Technologie (Index)	1,20	1,04	0,80	0,94	1,12	1,07

Legende: VG = Verarbeitendes Gewerbe; DL = Dienstleistungssektor; ÖS = öffentlicher Sektor.

## Literaturverzeichnis

- Abrahamson, E.** 1996 'Management fashion', *Academy of Management Review* 21(1): 254-285.
- Abrahamson, E. and Fairchild, G.** 1999 'Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes', *Administrative Science Quarterly* 44(4): 708-740.
- Alda, H. and Bellmann, L.** 2002 'Organisatorische Änderungen und betriebliche Beschäftigungs- und Qualifikationseffekte 1999 - 2001', *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 35( 4): 523-545.
- Appelbaum, E.** 2002 'The impact of new forms of work organization on workers', in G. Murray, J. Bélanger, A. Giles and P. Lapointe (eds) *Work and Employment Relations in the High-Performance Workplace*, London: Continuum.
- Appelbaum, E., Bailey, T. and Berg, P.** 2000 *Manufacturing advantage : why high-performance work systems pay off*, Ithaca, NY u.a.: Cornell Univ. Press.
- Armbruster, H., Kirner, E. and Lay, G.** 2006 'Patterns of Organisational Change in European Industry (PORCH). Ways to Strengthen the Empirical Basis of Research and Policy.', Karlsruhe: Fraunhofer Institut für System und Innovationsforschung.
- Bauer, T. K.** 2003 'Flexible workplace practices and labor productivity' *IZA Discussion Paper*, Elektronische Ressource Edition, Bonn: IZA - Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.
- Beck, N. and Walgenbach, P.** 2003 'ISO 9000 and Formalization - How Organizational Contingencies Affect Organizational Responses to Institutional Forces', *Schmalenbach Business Review* 55: 293-320.
- Bellmann, L.** 1997 'Betriebspanel des IAB', in R. Hujer, U. Rendtel and G. Wagner (eds) *Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Panel-Studien. Datenstrukturen und Analyseverfahren. (Sonderheft des Allgemeinen Statistischen Archivs. Heft 30)*, Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht: 169-182.
- 2002 'Das IAB-Betriebspanel: Konzeption und Anwendungsbereiche', *Allgemeines Statistisches Archiv* 86: 177-188.
- Bellmann, L. and Pahnke, A.** 2006 'Auswirkungen organisatorischen Wandels auf die betriebliche Arbeitsnachfrage', *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung* 39(2): 201-233.
- Belzer, V.** 1995 *Sinn In Organisationen? Oder: Warum Haben Moderne Organisationen Leitbilder?* , Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Bender, S. and Bauer, T. K.** 2004 'Technological change, organizational change, and job turnover', *Labour Economics* 11: 265– 291.
- Benders, J. and van Bijsterveld, M.** 2000 'Leaning on Lean; The Reception of a Management Fashion in Germany', *New Technology, Work and Employment* 15(1): 50-64.
- Berger, P. L. and Luckmann, T.** 1980 *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*, Frankfurt a.M.: Fischer Taschenbuch Verlag.

**Betzi, K.** 1996 'Entwicklungsansätze in der Arbeitsorganisation und aktuelle Unternehmenskonzepte – Visionen und Leitbilder.', in H.-J. Bullinger and H.-J. Warnecke (eds) *Neue Organisationsformen im Unternehmen*, Berlin: Springer.

**Beyer, J.** 2006 *Pfadabhängigkeit : Über institutionelle Kontinuität, anfällige Stabilität und fundamentalen Wandel*, Frankfurt a. M. u.a.: Campus.

**Bosch, G., Haipeter, T., Latniak, E. and Lehndorff, S.** 2007 'Demontage oder Revitalisierung? : das deutsche Beschäftigungsmodell im Umbruch', *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 59(2): 318-339.

**Braßler, A. and Grau, C.** 2004 'Modulare Organisationseinheiten' *Jenaer Schriften zur Wirtschaftswissenschaft*, Jena: Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Friedrich-Schiller-Universität Jena.

**Brunsson, N.** 1989 *Talk, Decisions and Action in Organizations*, Chichester: Wiley.

**Cole, R. E.** 1985 'The Macropolitics of Organizational-Change - a Comparative-Analysis of the Spread of Small-Group Activities', *Administrative Science Quarterly* 30(4): 560-585.

**Coleman, J. S.** 1990 *Foundations of social theory*, Cambridge, Mass. u.a.: Belknap Press of Harvard Univ. Press.

**Dahlgaard, K., Jung, K. and Schelter, W.** 2000 *Profit-Center-Strukturen im Krankenhaus. Potentiale, Risiken und (Neben-)Wirkungen.*, Frankfurt/Main: Mabuse.

**Davis, G. F., Diekmann, K. A. and Tinsley, C. H.** 1994 'The Decline and Fall of the Conglomerate Firm in the 1980s: The Deinstitutionalization of an Organizational Form', *American Sociological Review* 59(4): 547-570.

**Delmestri, G. and Basaglia, S.** 2008 i.E. 'Determinants of Real and Rhetoric Change. Unveröffentlichtes Manuskript. Im Erscheinen.'

**Dierkes, M., Hoffmann, U. and Marz, L.** 1992 *Leitbild und Technik : zur Entstehung und Steuerung technischer Innovationen*, Berlin: Editon Sigma.

**Dierkes, M. and Marz, L.** 1998 'Lernkonventionen und Leitbilder. Zum Organisationslernen in Krisen' *WZB Discussion Paper*, Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin.

**DiMaggio, P. J. and Powell, W. W.** 1983 'The Iron Cage Revisited - Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields', *American Sociological Review* 48(2): 147-160.

**Faust, M., Jauch, P. and Brünnecke, K.** 1994 *Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik* Vol. Bd. 7, München: Rainer Hampp Verlag.

**Fligstein, N.** 1991 'The Structural Transformation of American Industry: An Institutional Account of the Causes of Diversification in the Largest Firms, 1919-1979.', in W. W. Powell and P. J. DiMaggio (eds) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press.

**Freriks, R.** 2000 'Wandel der Arbeitsorganisation?', in U. Widmaier (ed) *Der deutsche Maschinenbau in den neunziger Jahren*, Frankfurt am Main: Campus Verlag.

**Frick, B.** 2002 "'High performance work practices" und betriebliche Mitbestimmung : komplementär oder substitutiv? Empirische Befunde für den deutschen Maschinenbau', *Industrielle Beziehungen* 9(1): 79-102.

- Friedrich, R.** 1996 'Der Centeransatz zur Führung und Steuerung dezentraler Einheiten', in H.-J. Bullinger and H. J. Warnecke (eds) *Neue Organisationsformen im Unternehmen – Ein Handbuch für das Management*, Berlin: Springer.
- Fröhlich, D. and Pekruhl, U.** 1996 *Direct Participation and Organisational Change, Fashionable but Misunderstood? An Analysis of Recent Research in Europe, Japan and the USA*, Dublin/Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Gerlach, K., Hübler, O. and Meyer, W.** 2002 'Investitionen, Weiterbildung und betriebliche Reorganisation', *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 4: 546-565.
- Gerst, D., Hardwig, M., Kuhlmann, M. and Schumann, M.** 1995 'Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante', *SOFI Mitteilungen* 22: 39-65.
- Godard, J.** 2004 'A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm.', *British Journal of Industrial Relations* 42(2): 349-378.
- Goffman, E.** 1977 *Rahmen-Analyse ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag.
- Greenwood, R. and Hinings, C. R.** 1988 *The dynamics of strategic change*, Oxford: Blackwell.
- 1993 'Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes', *The Academy of Management Journal* 36(5): 1052-1081.
- 1996 'Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism', *The Academy of Management Review* 21(4): 1022-1054.
- Haipeter, T. and Pernod-Lemattre, M.** 2005 'Lean banking: retail and direct banking in France and Germany.', in G. Bosch and S. Lehndorff (eds) *Working in the service sector: a tale from different worlds*, London: Routledge.
- Hannan, M. T. and Freeman, J.** 1977 'The Population Ecology of Organizations', *American Journal of Sociology* 82: 929-964.
- 1984 'Structural Inertia and organizational Change', *American Sociological Review* 49: 149-164.
- Hasse, R. and Krücken, G.** 2005 'Der Stellenwert von Organisationen in Theorien der Weltgesellschaft. Eine kritische Weiterentwicklung systemtheoretischer und neo-institutionalistischer Forschungsperspektiven', in R. Münch, H. Tyrell and B. Heintz (eds) *Weltgesellschaft – Theoretische Zugänge und empirische Problemlagen. Sonderheft der Zeitschrift für Soziologie "Weltgesellschaft"*, Stuttgart: Lucius + Lucius.
- Heidenreich, M.** 1994 'Gruppenarbeit zwischen Toyotismus und Humanisierung – Eine international vergleichende Perspektive', *Soziale Welt* 45(1): 60-82.
- Hirsch-Kreinsen, H.** 1995 'Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Integration', *Zeitschrift für Soziologie* 24(6): 422 - 435.
- 1996 'Restrukturierung von Unternehmen – Ziele, Formen und Probleme dezentraler Organisationen', in B. Lutz, M. Hartmann and H. Hirsch-Kreinsen (eds) *Produzieren im 21. Jahrhundert. Herausforderung für die deutsche Industrie*, Frankfurt/New York: Campus.

**Ichniowski, C., Kochan, T. A., Levine, D., Olson, C. and Strauss, G.** 1996 'What works at work: Overview and assessment', *Industrial Relations* 35(3): 299-333.

**Ichniowski, C., Shaw, K. and Crandall, R. W.** 1995 'Old Dogs and New Tricks: Determinants of the Adoption of Productivity- Enhancing Work Practices', *Brookings Papers on Economic Activity. Microeconomics* 1995: 1-65.

**Jürgens, U.** 1993 'Mythos und Realität von Lean Production in Japan - eine kritische Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der MIT-Studie', in REFA-Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V. (ed) *Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering*, Darmstadt.

**Kern, H. and Schumann, M.** 1984 *Das Ende der Arbeitsteilung? : Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung*, München: Beck.

**Kieser, A.** 1997 'Rhetoric and Myth in Management Fashion', *Organization* 4(1): 49-74.

— 2002 'Konstruktivistische Ansätze', in A. Kieser (ed) *Organisationstheorien*, Vol. 5. Auflage, Stuttgart: Kohhammer.

**Kinkel, S. and Wengel, J.** 1997 'Neue Produktionskonzepte: Eine Diskussion macht noch keinen Sommer' *PI-Mitteilungen*: Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung.

**Kirchner, S. and Oppen, M.** 2007 'Das Ende der Reorganisationsdynamik? High Performance Work Practices als Muster der Reorganisation in Deutschland' *WZB Discussion Paper*, Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

**Kölling, A. and Möller, I.** 2002 'Betriebliche Determinanten innovativer „work practises“ und ihre Auswirkungen auf die Beschäftigtenstruktur', in L. Bellmann and A. Kölling (eds) *Betriebliche Reorganisation und Fachkräftebedarf. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 257, Nürnberg: Bundesanstalt für Arbeit.

**Kräkel, M.** 1999 *Organisation und Management*, Tübingen.

**Kühl, S.** 1999 'Krise, Renaissance oder Umbau von Hierarchien in Unternehmen. Anmerkungen zur aktuellen Managementdiskussion', *Berliner Debatte Initial* 10(3): 3-17.

— 2001a 'Der Wandel als das einzig Stabile in Organisationen', in T. Edeling, J. Werner and D. Wagner (eds) *Reorganisation in Wirtschaft und Verwaltung*, Vol. 5, Opladen: Leske+Budrich.

— 2001b 'Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten. Rezentralisierung und Rehierarchisierung in Vorreiterunternehmen der Dezentralisierung', *Zeitschrift für Soziologie* 30(3): 199-222.

— 2002 'Innovation trotz Imitation : wie verändern sich Organisationsleitbilder?', *In: Industrielle Beziehungen* 9(2): 157-185.

**Kühnlein, G. and Wohlfahrt, N.** 1994 'Lean administration/lean government - ein Leitbild für die öffentlichen Verwaltungen?', *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*. 3(1): 3-18.

**Kurz, C.** 1999 *Repetitivarbeit - unbewältigt : betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstyps*, Berlin: Editon Sigma.



**Latniak, E., Kinkel, S. and Lay, G.** 2002 'Dezentralisierung in der deutschen Investitionsgüterindustrie : Verbreitung und Effekte ausgewählter organisatorischer Elemente', *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*. 11(2) : 143-160.

**Lindbeck, A. and Snower, D. J.** 2000 'Multitask Learning and the Reorganization of Work: From Tayloristic to Holistic Organization', *Journal of Labor Economics* 18(3): 353-376.

**Lohr, K.** 2001 'Die Entkopplung von Leitbild, Strategie und sozialer Praxis bei der Reorganisation von Unternehmen', in T. Edeling, W. Jann and D. Wagner (eds) *Reorganisationsstrategien in Wirtschaft und Verwaltung*, Vol. Bd. 5., Opladen: Leske+Budrich.

**Lorenz, E. and Valeyre, A.** 2005 'Organisational Innovation, Human Resource Management and Labour Market Structure: A comparison of the EU-15', *Journal of Industrial Relations* 47(4): 424-442.

**Luhmann, N.** 1988 'Organisation', in W. Küpper and G. Ortmann (eds) *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen.*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

— 2000 *Organisation und Entscheidung*, Opladen u.a.: Westdt. Verl.

**Meyer, J. W. and Rowan, B.** 1977 'Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony', *American Journal of Sociology* 83(2): 340 - 363.

**Milgrom, P., Qian, Y. and Roberts, J.** 1991 'Complementarities, Momentum, and the Evolution of Modern Manufacturing', *AEA Papers and Proceedings* 81(2): 84-88.

**Milgrom, P. and Roberts, J.** 1990 'The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy and Organization', *American Economic Review* 80(3): 511-528.

**Minssen, H.** 1993 'Lean production - Herausforderung für die Industriesoziologie', *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*. 2(1): 36-52.

— 2001 'Zumutung und Leitlinie. Der Fall Gruppenarbeit', *Zeitschrift für Soziologie* 30(3): 185 - 198.

**Moldaschl, M. and Weber, W. G.** 1998 'The "Three Waves" of Industrial Group Work: Historical Reflections on Current Research on Group Work', *Human Relations* 51(3): 347-388.

**Nickell, S., Nicolitsas, D. and Patterson, M.** 2001 'Does doing badly encourage management innovation?', *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 63(1): 5-28.

**Nordhause-Janz, J. and Pekruhl, U.** 2000 *Arbeiten in neuen Strukturen? : Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland*, München u.a.: Hampp.

**Oliver, C.** 1991 'Strategic Responses to Institutional Processes', *The Academy of Management Review* 16(1): 145-179.

— 1992 'The Antecedents of Deinstitutionalization', *Organization Studies* 13(4): 563-588.

**Ortmann, G.** 1995 *Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität*, Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Orton, J. D. and Weick, K. E.** 1990 'Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization', *The Academy of Management Review* 15(2): 203-223.
- Pekruhl, U.** 2001 *Partizipatives Management. Konzepte und Kulturen*, München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Picot, A., Dietl, H. and Franck, E.** 1997 *Organisation : eine ökonomische Perspektive*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Piore, M. J. and Sabel, C. F.** 1985 *Das Ende der Massenproduktion : Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft*, Berlin: Wagenbach.
- Pruijt, H.** 2003 'Teams between neo-Taylorism and anti-Taylorism', *Economic and Industrial Democracy* 24(1): 77-101.
- Quack, S.** 2006 'Institutioneller Wandel. Institutionalisierung und De-Institutionalisierung', in K. Senge and K.-U. Hellmann (eds) *Einführung in den Neo-Institutionalismus*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Quack, S., Theobald, H. and Tienari, J.** 2004 'Beharrung oder Wandel? Zur Bedeutung des emergenten Leitbildwandels für Geschlechterverhältnisse in Organisationen', in M. Oppen and D. Simon (eds) *Verharrender Wandel. Institutionen und Geschlechterverhältnisse*, Berlin: Edition Sigma.
- Saurwein, R. G.** 2000 'Zur Diffusion von Gruppenarbeit im Maschinenbau - Gestaltung und Dynamik', in U. Widmaier (ed) *Der deutsche Maschinenbau in den neunziger Jahren*, Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Schreyögg, G., Sydow, J. and Koch, J.** 2003 'Organisatorische Pfade - Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation?', in G. Schreyögg and J. Sydow (eds) *Strategische Prozesse und Pfade*, Wiesbaden: Gabler.
- Scott, W. R.** 2001 *Institutions and Organizations*, Second Edition Edition, Thousand Oaks: Sage.
- Scott, W. R. and Meyer, J. W.** 1991 'The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence', in W. W. Powell and P. J. Dimaggio (eds) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press.
- 1994 'The Rise of Training Programs in Firms and Agencies.', in W. R. Scott and J. W. Meyer (eds) *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*, Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Seidl, D.** 2005 *Organisational identity and self-transformation : an autopoietic perspective*, Aldershot u.a.: Ashgate.
- Strang, D. and Meyer, J. W.** 1993 'Institutional conditions for diffusion', *Theory and Society* 22(4): 487-511.
- Streeck, W.** 1991 'On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production', in E. Matzner and W. Streeck (eds) *Beyond Keynesianism. The Socio-Economics of Production and Full Employment*, Aldershot: Edward Elgar.
- Tolbert, P. S. and Zucker, L. G.** 1996 'The Institutionalization of Institutional Theory', in S. R. Clegg, C. Hardy and W. R. Nord (eds) *Handbook of Organizational Studies*, London and Thousand Oaks: Sage Publications
- Walgenbach, P.** 2000 *Die normgerechte Organisation : eine Studie über die Entstehung, Verbreitung und Nutzung der DIN EN ISO 9000er Normenreihe*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Walgenbach, P. and Meyer, R.** 2008 *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie.*, Stuttgart: Kohlhammer.
- Warnecke, H.-J.** 1992 *Die fraktale Fabrik: Revolution der Unternehmenskultur*, Berlin: Springer.
- Weick, K. E.** 1995a *Der Prozess des Organisierens*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.  
— 1995b *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA SAGE.
- Wolf, E. and Zwick, T.** 2002 'Reassessing the Impact of High Performance Workplaces' *ZEW Discussion Paper* Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung.
- Womack, J. P., Jones, D. T. and Roos, D.** 1991 *The machine that changed the world : the story of lean production*, 1st HarperPerennial ed Edition, New York, NY: Harper Perennial.
- Zucker, L. G.** 1977 'The Role of Institutionalization in Cultural Persistence', *American Sociological Review* 42(5): 726-743.

## In dieser Reihe sind zuletzt erschienen

<a href="#">25/2008</a>	Boeters, S. Feil, M.	Heterogeneous labour markets in a microsimulation-AGE model : application to welfare reform in Germany	6/08
<a href="#">26/2008</a>	Nivorozhkina, L. Nivorozhkin, A.	The wage costs of motherhood : which mothers are better off and why	6/08
<a href="#">27/2008</a>	Fitzenberger, B. Orlyanskaya, O. Osikominu, A. Waller, M.	Déjà vu? Short-term training in Germany 1980-1992 and 2000-2003	6/08
<a href="#">28/2008</a>	Schanne, N. Wapler, R. Weyh, A.	Regional unemployment forecasts with spatial interdependencies	7/08
<a href="#">29/2008</a>	Stephan, G. Pahnke, A.	A pairwise comparison of the effectiveness of selected active labour market programmes in Germany	7/08
<a href="#">30/2008</a>	Moritz, M.	Spatial effects of open borders on the Czech labour market	7/08
<a href="#">31/2008</a>	Fuchs, J. Söhnlein, D. Weber, B.	Demographic effects on the German labour supply : a decomposition analysis	8/08
<a href="#">32/2008</a>	Brixy, U. Sternberg, R.. Stüber, H.	From Potential to Real Entrepreneurship	8/08
<a href="#">33/2008</a>	Garloff, A.	Minimum Wages, Wage Dispersion and Unemployment	8/08
<a href="#">34/2008</a>	Bruckmeier, K. Graf, T. Rudolph, H.	Working poor: Arm oder bedürftig?	8/08
<a href="#">35/2008</a>	Matthes, B. Burkert, C. Biersack, W.	Berufssegmente: Eine empirisch fundierte Neuabgrenzung vergleichbarer beruflicher Einheiten	08/08
<a href="#">36/2008</a>	Horbach, J. Blien, U. von Hauff, M.	Structural Change and Performance of the German Environmental Sector	09/08

Stand: 4.09.2008

Eine vollständige Liste aller erschienen IAB-Discussion Paper finden Sie unter <http://www.iab.de/de/publikationen/discussionpaper.aspx>

## Impressum

IAB-Discussion Paper 37/2008

### Herausgeber

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit  
Regensburger Str. 104  
90478 Nürnberg

### Redaktion

Regina Stoll, Jutta Palm-Nowak

### Technische Herstellung

Jutta Sebold

### Rechte

Nachdruck – auch auszugsweise –  
nur mit Genehmigung des IAB gestattet

### Website

<http://www.iab.de>

### Bezugsmöglichkeit

<http://doku.iab.de/discussionpapers/2008/dp3708.pdf>

### Rückfragen zum Inhalt an:

Lutz Bellmann  
Telefon 0911.179 3046  
E-mail [lutz.bellmann@iab.de](mailto:lutz.bellmann@iab.de)