

Kranz, Olaf; Steger, Thomas

Article

Unternehmenskrisen als Anlass und Motiv für die Reform betrieblicher Partizipationsstrukturen?

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Kranz, Olaf; Steger, Thomas (2010) : Unternehmenskrisen als Anlass und Motiv für die Reform betrieblicher Partizipationsstrukturen?, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 24, Iss. 4, pp. 363-385, https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2010_04_Kranz

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/71043>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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

Olaf Kranz, Thomas Steger*

Unternehmenskrisen als Anlass und Motiv für die Reform betrieblicher Partizipationsstrukturen?*

Wie wird in KMU, die eine Reform ihrer betrieblichen Partizipationsstrukturen als Antwort auf die wirtschaftliche Strukturkrise planen, während einer Akutkrise mit Blick auf diese Reform und auf die betriebliche Partizipation reagiert? Der vorliegende Beitrag untersucht diese Frage anhand von drei Fallstudien und mit Hilfe systemtheoretischer Begriffe, indem er den Einfluss der Kommunikation einer Unternehmenskrise sowohl auf Entscheidungen bezüglich der Reform der Partizipation als auch auf Entscheidungen im bestehenden Netzwerk der Entscheidungsprämissen zur betrieblichen Partizipation über einen Zeitraum von zwei Jahren thematisiert. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass die kognitive Ausnahmeroutine 'Krise' in KMU Reaktionen hervorruft, die zu einer Akzentuierung sowohl des traditionellen Skripts der zweckrationalen Hierarchie als auch der Sozialdimension sowie zu Programmen der Liquiditätssicherung führen, während insbesondere Reformen der immateriellen Partizipation abgelehnt werden.

Company Crises as a Motive for Reforms of Corporate Participative Structures?

How do SMEs that intend to initiate a reform of their participative structures to face the challenge of economic structural crises react to the current global financial crisis? On the basis of three case studies and system theory concepts, our paper addresses this question by examining, over a two-year period, the influence of crisis communication on a) decisions regarding participation and b) decisions inside of the existing network of decision premises about participation. Our results show that the exceptional cognitive routine named "crisis" provokes some reactions in SMEs that lead to an accentuation of both the traditional script of the purpose-rational hierarchy and the social dimension as well as to some programs for liquidity protection. Meanwhile, the reform of immaterial participation in particular is rejected.

Key words: participative structures, company crisis, case studies, system theory, SME

* Dr. Olaf Kranz, Jg. 1969, TU Chemnitz, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Thüringer Weg 7, D – 09126 Chemnitz. E-mail: olaf.kranz@wirtschaft.tu-chemnitz.de.

PD Dr. Thomas Steger, Jg. 1966, Universität Erfurt, Staatswissenschaftliche Fakultät, Nordhäuser Str. 63, D – 99089 Erfurt. E-mail: thomas.steger@uni-erfurt.de.

** Artikel eingegangen: 26.11.2009

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 25.8.2010.

1. Einleitung

Das Verhältnis von Unternehmenskrise und betrieblicher Partizipation ist von großer praktischer Bedeutung und entsprechend häufig Gegenstand öffentlicher Diskurse: So werden Entscheidungen von Institutionen betrieblicher Partizipation als Auslöser von Unternehmenskrisen (z. B. Streiks) oder als Hilfsmittel bei der Überwindung von Krisen (z. B. Liquiditätshilfen in Form von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen) gesehen. Oft wird die betriebliche Partizipation selbst als ein „Unternehmen“ betrachtet, das sich angesichts von Globalisierung und wirtschaftlichem Strukturwandel in einer Krise befindet.

In den eher seltenen Fällen, in denen das Verhältnis von Unternehmenskrise und betrieblicher Partizipation in der wissenschaftlichen Literatur konzeptuell behandelt wurde, geschah dies unter übergeordneten Fragestellungen. Dabei wurde das Verhältnis in unterschiedlicher Weise konzipiert, je nachdem welche der beiden Seiten als unabhängige bzw. als abhängige Variable betrachtet wurde. Nachdem lange Zeit nahezu ausschließlich die positiven oder negativen Effekte von Krisen (als unabhängige Variable) auf die Partizipation erörtert wurden, wird inzwischen auch gefragt, inwieweit bestehende Formen der Partizipation positive oder negative Effekte auf Entdeckung, Verlauf, Überwindung von und Lernen während und aus Krisen haben können. So wurden auch während der gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise Positionen vernehmbar, die in der betrieblichen Partizipation nicht nur eine Ressource der Unternehmen zur Überwindung dieser Krise, sondern in der Einführung erweiterter Partizipationsmöglichkeiten auch eine Ressource sehen, aus dieser Krise gestärkt hervorzugehen (z. B. Gerlach/Ziegler 2010; Kriegesmann et al. 2010).

Man könnte nun den daraus resultierenden Rat, Krisen mit erweiterten Möglichkeiten betrieblicher Partizipation zu begegnen, relativ leicht als normativ und rhetorisch überführen, etwa unter Hinweis auf die unklaren (oder gar widersprüchlichen) Wirkbeziehungen zwischen den verschiedenen involvierten Variablen. Dies würde aber einen bemerkenswerten Punkt leicht übersehen: Wenn der Faktor betriebliche Partizipation als eine unabhängige Variable im Sinn einer kontingenten Unternehmensressource der Krisenbewältigung ins Spiel gebracht wird, wird das Verhältnis von Krise und Partizipation zirkulär gedacht. Die Einführung innovativer Partizipationsmuster wird erst durch dieselbe in den Unternehmen perzipierte Krise motiviert, aus der sie heraushelfen sollen.

Diese Überlegung lässt es angeraten erscheinen, das Verhältnis zwischen Unternehmenskrise und Partizipation zunächst unter der Fragestellung nach dem faktischen Zusammenhang zwischen der Kommunikation einer Krise in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) und den Entscheidungen über Reformen betrieblicher Partizipation einerseits sowie den im Netzwerk der bestehenden Entscheidungsprämissen betrieblicher Partizipation getroffenen Entscheidungen andererseits zu betrachten. Leider besteht ein Mangel an Studien, die das Verhältnis von Akutkrisen und Partizipation der Mitarbeiter deskriptiv untersuchen, weil die Krisenmanagementliteratur KMU bisher ebenso wenig Beachtung geschenkt hat wie die Literatur zu KMU dem Thema Krisenmanagement (Herbane 2010).

Vor diesem Hintergrund wollen wir nachfolgend anhand dreier KMU-Fallstudien untersuchen, *welchen Einfluss die Kommunikation einer Unternehmenskrise auf deren diesbezüglich faktisch getroffenen oder unterlassenen partizipationsrelevanten Entscheidungen ausgeübt hat*. Die Ergebnisse unserer Studie sollen dazu beitragen, eine Leerstelle der Literatur über Krisenmanagement zu füllen.

An einen Literaturüberblick zum Verhältnis von Partizipation und Krise (2) schließt sich eine systemtheoretische Konzeption dieses fraglichen Zusammenhangs an, aus der wir unsere Forschungsfragen gewinnen (3). Einem methodischen Kapitel (4) und der Darstellung unserer Fallstudien (5) folgt eine Diskussion der Fallstudien, die in drei Thesen und der Identifikation weiteren Forschungsbedarfs mündet (6). Im Fazit (7) kommen wir anhand unserer Ergebnisse auf die Frage zurück, ob in einer Unternehmenskrise Entscheidungen über erweiterte Möglichkeiten betrieblicher Partizipation die Krisenresilienz steigern können.

2. Stand der Forschung

2.1 Unternehmenskrise und Krisenmanagement

In der betriebswirtschaftlichen Literatur kann die Beschäftigung mit Unternehmenskrisen und deren Management auf eine lange Tradition zurückblicken (z. B. Hermann 1963; Krystek 1981). Unter Unternehmenskrise wird klassischerweise ein „Bruch einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung“ verstanden, „welcher gleichsam einen Wendepunkt markiert, dessen konkreter Ausgang noch nicht absehbar ist und zudem die gesamte Unternehmung oder dominante Ziele gefährden kann“ (Kaiser et al. 2005, 253f.). Krisen können anhand verschiedener Merkmale charakterisiert bzw. typisiert werden, beispielsweise nach dem Aggregatzustand (potentiell, latent oder akut – Krystek 1981), der Dauer (Hertig 1996), der konkreten Krisenphase (Kehrel/Leker 2009) oder nach der Art des Misfit zwischen Unternehmenssituation und Umwelt (Nadler/Tushman 1986).

Unter Krisenmanagement werden jene Maßnahmen verstanden, mit denen die Unternehmensführung einen aus ihrer Sicht positiven Einfluss auf Ausbruch, Verlauf oder Ende einer Krise zu nehmen versucht (Müller 1985). Unter diesem Aspekt dominieren finanzwirtschaftliche bzw. organisatorische Perspektiven, wie etwa jene unter dem Schlagwort des Change Management. Unterschieden wird in der Literatur zwischen aktivem (präventiv/antizipativ) und reaktivem (repulsiv/liquidativ) (Krystek 1987) bzw. zwischen strategischem, operativem oder liquiditätssicherndem Krisenmanagement (Müller 1985). Bei näherer Betrachtung fällt eine große Zahl normativer Beiträge ins Auge. Bei den deskriptiv-analytisch ausgerichteten Studien in der personalwirtschaftlichen Diskussion stehen vor allem drei Themenfelder im Fokus, nämlich Freistellung (Greenhalgh et al. 1986; Fiebes et al. 2004), Entwicklung (Hertig 1996; Kamoche 2003) sowie Motivation (Nagel 1994; Ennemoser 2009). Das Thema Partizipation wurde dagegen bisher eher vernachlässigt (Kaiser et al. 2005).

Fokussiert man auf die Spezifika von KMU, so fällt besonders ins Gewicht, dass eine eigenständige Personalabteilung und ein strategisches Personalmanagement oftmals nicht vorhanden sind (Wang et al. 2009). Entsprechend dominiert eher ein aktivitätsorientiertes, kurzfristiges Problemlösungsdenken, das längerfristige Aspekte ausblendet. In den Unternehmen fanden zwar in den letzten Jahren unter Titeln wie „Bu-

„Business Continuity Management“ oder „Disaster Recovery“ verstärkt Bestrebungen statt, formale Krisenmanagementsysteme einzurichten und vorzuhalten (Herbane 2010). Aber die Anzeichen verdichten sich, dass hier Rationalitätsfassaden gebildet werden bzw. dass das Krisenmanagement nach wie vor als exklusive Angelegenheit der Geschäftsführung angesehen wird (Wang et al. 2009). Die wenigen Studien zum Krisenmanagement in KMU zeigten deutliche Defizite, beispielsweise bezüglich der Krisenwahrnehmung (Spillan/Hough 2003), aber auch der konkreten Vorbereitung auf externe Bedrohungen (Runyan 2006).

2.2 Partizipation in der Unternehmenskrise

In den wenigen Arbeiten zu Partizipation in der Unternehmenskrise fällt auf, dass der Partizipationsbegriff sehr unterschiedlich und oftmals unscharf verwendet wird. Generell kann mit Blick auf Partizipation zwischen materieller und immaterieller Partizipation unterschieden werden, wobei bei letzterer nochmals zwischen repräsentativen und direkten Formen zu differenzieren ist.

Bezüglich *materieller Partizipation* stellt sich die Frage, inwieweit in Zeiten von Unternehmenskrisen überhaupt Spielraum besteht oder „der Verteilungsstopp“ nicht vielmehr leer ist. So tauchen nicht selten Konzepte auf, die einen negativen Zusammenhang sehen, so der „Solidarpakt zur Kostenreduzierung“ (Ennemoser 2009, 18), bei dem (materielle) Konzessionen der Mitarbeiter im Vordergrund stehen, oder die Idee des Managements, sich über Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiter neue, günstigere Finanzquellen zu erschließen (Gilbert et al. 2009).

Bezüglich *repräsentativer Partizipation* dominieren Thematisierungen, die ihren Akzent eher auf regionale bzw. nationale Strukturkrisen und die Institutionen repräsentativer Mitbestimmung selbst denn auf Akutkrisen in Unternehmen setzen. So konstatierte Córdova bereits 1982, dass die Teilnahme der Mitarbeiter an Management- bzw. Unternehmensentscheidungen trotz Rezession, Arbeitslosigkeit und Inflation stetig zugenommen habe, ohne dabei einen konkreten Krisenbezug zu berücksichtigen (ähnlich Ittermann 2009). Zugleich gibt es eine breite und kontroverse Debatte darüber, ob und inwieweit die Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen der vergangenen Jahre zu einem „Bruch der Sozialpartnerschaften“ in Deutschland geführt haben (Kädtler 2008; Hucker 2010) bzw. wie die Ergebnisse der Vergangenheit in diesem Kontext verteidigt und weiterentwickelt werden können (Schumann 2005). Diese Problematik wird noch verschärft, wenn prekäre Gruppen (z. B. Leiharbeiter, befristete Beschäftigte) im Krisenkontext in den Blick genommen werden (Promberger 2006). Alle diese Einschätzungen zielen jedoch auf eine Erosion der Institutionen repräsentativer Formen der Partizipation als Resultat kumulierter ähnlicher Entscheidungen autonomer Unternehmen unter Krisenbedingungen, ohne dabei zu fragen, wie es auf Unternehmensebene zu den jeweiligen Entscheidungen gekommen ist.

Auf der Analyseebene des Unternehmens werden partizipative Ansätze in der Krise überwiegend nicht als Teil einer Problemlösung, sondern als Teil des Problems diskutiert. Im Management sind entsprechende Vorbehalte weit verbreitet, etwa aus Angst vor Macht- und Kontrollverlust (Tjosvold 1984). Manche Autoren empfehlen deshalb, Ansätze zur Erweiterung indirekter Partizipationsformen in die Phase nach der Krise zu verschieben (Kreuzthaler 1994). In neuester Zeit sind allerdings auch ge-

genteilige Stimmen zu vernehmen: So wird darauf verwiesen, welche Beiträge die Mitbestimmung im deutschen Kontext zur Förderung von Kooperation der Beschäftigten und mithin zur Unterstützung betrieblicher Restrukturierungsbemühungen (Behrens/Kädtler 2008) oder zur Stärkung der Innovationsfähigkeit (Gerlach/Ziegler 2010; Kriegesmann et al. 2010) zu leisten imstande ist.

Bezüglich *direkter Partizipation* in der Unternehmenskrise reicht die Palette diskutierter Ansätze von der Mitarbeiter-Information (Hertig 1996) über die Einbeziehung der Mitarbeiter in Problemlösung und Entscheidungsfindung (Kirsch/Scholl 1983; Thornhill/Saunders 1998) bis hin zur Gestaltung von partizipativen Arbeitsplätzen und dezentralen, autonomen Einheiten (Marr 1984; Ordiz-Fuertes/Fernandez-Sanchez 2003). Allerdings wird auch auf die Grenzen solcher Ansätze verwiesen, etwa bei Konflikten zwischen partizipativen Konzepten und tradierten kulturellen Vorstellungen und Praktiken (Kamoche 2003). Manche Autoren sehen in Krisenzeiten sogar gegenläufige Entwicklungen und die Tendenz zur Rücknahme bereits konzederter Möglichkeiten direkter Partizipation (Kühl 2001). Offenbar findet die Organisation der Unternehmen (Baeker 1993) im Krisenkontext subtile Formen, die „Zumutung der Beteiligung“ zu unterwandern. Dass die besagten Formen direkter Partizipation oft als Instrumente zur Lösung (arbeits-)struktureller Krisen entwickelt worden sind, nun aber im Kontext einer akuten Unternehmenskrise revidiert oder gar rückgängig gemacht werden sollen, gibt dem Thema eine zusätzliche Brisanz.

Interessante Beiträge zum Verhältnis von Partizipation und Krise entstanden im Kontext der Forschungen zu High-Reliability-Organizations (Weick/Roberts 1993; Weick/Sutcliff 2001), die sich der Auseinandersetzung mit (normalen) Organisationskrisen beziehungsweise Modi ihrer routinierten Verhinderung verdanken. Ihre Ergebnisse weisen darauf hin, dass Partizipation im Modus der „mindfulness“ (Weick et al. 1999) eine kritische Ressource jeder Organisation bei der Vermeidung ebenso wie bei der Bewältigung von Krisen darstellt. „Mindfulness“ impliziert im Sinn einer erhöhten Aufmerksamkeit und Achtsamkeit aller Mitglieder auf kritische Ereignisse und organisationale Prozesse einen Modus der Partizipation, der weit über die bisher üblichen Indifferenzonen der formalen Mitgliedschaftsrolle (Luhmann 1964) hinausweist. Es geht unter anderem auch darum, dass durch eine Dezentralisierung von Entscheidungen und eine Unterspezifikation von Strukturen in kritischen Situationen alle Entscheidungen dort getroffen werden, wo im jeweiligen Moment tatsächlich die sachliche Expertise vorliegt. Leider gibt es auf der Konzeptebene bislang kaum Überschneidungen zwischen dem Konzept der „mindfulness“ und der klassischen Krisenmanagement-Forschung (Baeker 2008). So ist es eine offene Frage, ob und inwiefern „mindfulness“ in effizienz- und effektivitätsorientierten Unternehmen umgesetzt wird und was passiert, wenn sich eine zahlungsbezogene Krise abzeichnet.

3. Unternehmenskrise und Entscheidungen über betriebliche Partizipation in systemtheoretischer Perspektive

Unternehmen – im Sinne der Systemtheorie von Niklas Luhmann (2000) – sind organisierte Sozialsysteme, d. h. kognitionsfähige, unterscheidungsprozessierende soziale Systeme, deren Elemente Entscheidungen sind, die im Netzwerk der eigenen Elemente reproduziert werden. Entsprechend stellt sich die Frage, wie Unternehmen im Fall

von Entscheidungen über Mitarbeiter-Partizipation in die „Abhängigkeiten von ihrer Umwelt und in die Abhängigkeiten von ihrer eigenen Vergangenheit Freiheiten, Alternativen, Dispositionsspielräume hineinkonstruieren“ (Luhmann 2000, 7f.), wenn sie ihr System/Umwelt-Verhältnis unter dem Gesichtspunkt einer Unternehmenskrise definieren. Damit liegt der Fokus auf dem Zusammenhang zwischen kognitiven Routinen und der Konstruktion von Entscheidungsalternativen, wobei davon auszugehen ist, dass die Semantik der Krise eine bedeutende Sonderstellung einnimmt. Vor der Explikation unserer Forschungsfragen soll deshalb kurz erläutert werden, welche Einsichten zum Krisenbegriff sich im systemtheoretischen Kontext finden lassen.

3.1 Der Krisenbegriff als kognitive Routine

Die Krisen- ebenso wie die Partizipationssemantik gehören zum Arsenal kognitiver Routinen von Organisationen, d. h. sie können innerhalb der Luhmannschen Systematik im Bereich der umweltbezogenen, nicht-entscheidungsförmigen Prämissen von Entscheidungen verortet werden (Luhmann 2000, 249ff.). Unter kognitiven Routinen werden „Identifikationen“ verstanden, „die für mehrfachen Gebrauch in Kommunikation gespeichert sind und bei Bedarf abgerufen werden können“ (Luhmann 2000, 250). Normalerweise werden mittels solch gut etablierter Identifikationen robuste Normalerwartungen etabliert, die durch gelegentliche Ausfälle oder Störungen nicht außer Kraft gesetzt werden, weil Enttäuschungen vorab schon eingerechnet sind. Wenn solche Identifikationen routiniert anwendbar sind, lassen sich typische Situationen identifizieren und Konditionen in der Umwelt interpretieren, kommt es zu geläufigen Kausalattributionen und Unterstellungen der Eignung von Mitteln für Zwecke, kurz: kann die Umwelt zuverlässig errechnet werden.

Wer Krise sagt, thematisiert sich überraschend ereignende Diskontinuitäten und bezeichnet zugleich die Enttäuschung bestimmter Erwartungen und die Unterbrechung von Routinen. Die Krisensemantik kennzeichnet allgemein eine Lage, die durch Unsicherheit, Leiden und Prüfung gekennzeichnet ist. In diesem Zustand müssen unter der Bedingung von Intransparenz unerwartet und unter Zeitdruck Entscheidungen mit unabsehbaren, womöglich katastrophalen Konsequenzen getroffen werden, die unter normalen Umständen vermieden worden wären (Baecker 2009). Im Kontext der Wirtschaft wird Krise für gewöhnlich nicht etwa im Sinn einer Dauerkrise oder einer letzten finalen Entscheidung aufgefasst, sondern vielmehr im Sinn eines iterativen Periodenbegriffs, d. h. als ein einmaliger Vorgang, in dem sich viele Konflikte verbinden, die in Summe den Gleichgewichtszustand eines Systems bedrohen und deren Überwindung durch Veränderungsschübe und Produktivitätssteigerungen nach der Krise eine neue Lage herbeiführen (Koselleck 2006).

3.2 Krisenauslösende Ereignisse in der Wirtschaft und ihre Wirkung

In der Wirtschaft zählen vor allem zahlungsbezogene Ereignisse bzw. ausbleibende Ereignisse als krisenauslösend. Daneben gibt es aber auch krisenauslösende Ereignisse, die zwar nicht unmittelbar zahlungsbezogen sind, aber dennoch die Geschäftstätigkeit unterbrechen oder deren Fortsetzung gefährden wie z. B. technische Störungen, Naturkatastrophen, Unfälle etc. (Perrow 1984). In kleinen Unternehmen kann bereits ein unerwarteter Personalwechsel von Kompetenzträgern als Krise erlebt werden (Herbane 2010). Es ist aber gar nicht notwendig, dass Unternehmen selbst die Erfah-

rung krisenauslösender Ereignisse machen müssen, um sich als Unternehmen-in-Krise zu beschreiben. Bereits die allgegenwärtige Thematisierung einer allgemeinen Wirtschafts- und Finanzkrise in den Massenmedien kann als ein Ereignis fungieren, das die Aufmerksamkeitsschwellen von Unternehmen überwindet (Hahn 2003) und diese zu der Auffassung führt, sich ebenfalls in einer Krise zu befinden bzw. einer drohenden Krise vorbeugen zu müssen. Rückt das Thema Krise ins Zentrum der Aufmerksamkeit eines Unternehmens, alarmiert das Unternehmen sich selbst über Akutprobleme, die den Bestand oder wichtige Strukturen gefährden (Sayegh et al. 2004). Die besondere Betonung des Bestandsproblems führt dazu, dass die prinzipielle Unbekanntheit und Unsicherheit der Zukunft besonders scharf ins Profil tritt, die anderenfalls durch strategische Ziele der Unternehmen in Form gebracht und als gestaltbar bzw. bekannt vorausgesetzt ist. Schlagartig wird die Gültigkeit bewährter kognitiver Routinen in Frage gestellt und ein eigenes Set an kognitiven Routinen aktualisiert. Krisen wirken in zweckprogrammierten Unternehmen wie eine Orientierung an Bedingungen, ohne dass aber ausreichend klar ist, welche Folgeprogramme die vorliegende Kondition „Krise“ auslösen könnte (March/Simon 1958, 141). Es hängt davon ab, ob ein formales Krisenmanagementsystem existiert oder nicht, ob auf erwartbare Weise funktionierende Routinen de-routinisiert und ein alternatives Set an außeralltäglichen organisationalen Routinen aktualisiert wird. So oder so wird die Aufmerksamkeit der Organisationsmitglieder auf das Thema der Bestandsgefährdung zentriert (Hermann 1963) und die Kommunikation sowohl von Auffälligkeiten als auch von Entscheidungen unter Sonderbedingungen gesetzt.

Viele Unternehmen haben unter den geschilderten Eindrücken in den letzten Jahren diese „Wortgeste, die aufs Ganze zielt“ (Luhmann 1993, 587), nicht nur in ihr Vokabular zur Beobachtung und Beschreibung ihrer wirtschaftlichen Umwelt, sondern auch in den Wortschatz zur Beschreibung des eigenen Zustandes aufgenommen: Unternehmen-in-Krise in einer Wirtschaft-in-Krise, in der viele weitere Unternehmen in eine Krise geraten sind. Wird Krise im Sinn eines iterativen Periodenbegriffs zur Selbstbeschreibung genutzt, kommt eine weitere Besonderheit hinzu. Der gegenwärtige bestandsgefährdende Zustand wird als eine vorübergehende Lage erfasst, in der es die Hoffnung gibt, dass sich durch das Ergreifen geeigneter Maßnahmen das Blatt noch zum Guten wendet. Die Selbstbeschreibung als Unternehmen-in-Krise impliziert dabei zugleich lebensfähige, von der Krise (noch) nicht betroffene Teile und setzt insofern das Unternehmen als funktionsfähig voraus: Sie verweist auf ein „System hinter den Problemen, die zur Krise geführt haben, aber anders gelöst werden könnten“ (Luhmann 1991, 148). Unter dieser Bedingung muss sich jede Entscheidung mit Blick auf die Frage rechtfertigen können, welchen Beitrag sie dabei geleistet hat, die krisenauslösende Diskontinuität aufzufangen, einzudämmen, zu bewältigen und in die Kontinuität des Systembestandes zu überführen. Auch kann Verhalten als Entscheidung erscheinen, das unter normalen Umständen bedeutungslos gewesen wäre. Gleichzeitig werden Erklärungen der Krise stimuliert. Lässt sich die Krise auf bestimmte Strukturen zurückführen, kann man Hoffnung in deren Änderung setzen. Die Semantik der Krise spannt einen Bogen von Gefahr bis Hoffnung auf, der Appellcharakter hat und zu Reformen motivieren kann. Fehlt ein formales Krisenmanagementsystem, wie es in KMU die Regel ist, steht allgemein zu erwarten, dass zwar zu Akutmaßnahmen zur

Abwendung der augenscheinlichsten Problemdrücke entlang von schnell abrufbarem Rezeptwissen gegriffen wird, dass es aber angesichts der damit verbundenen Zeithorizonte, Kosten und Erfolgsunsicherheiten nicht zu Reformen der Kompetenzen und Kommunikationswege und/oder der Entscheidungsprogramme kommt. Viel wahrscheinlicher als Reformen ist eine abwartende Haltung, die die Reduktion der Fülle vorhandener Möglichkeiten dem weiteren Verlauf überlässt und darauf setzt, dass sich im Lauf der Zeit durch Problemdruck von allein Lösungen mit einer gewissen Evidenz herauschälen werden. Diese abwartende Haltung verbindet sich mit der Überzeugung, dass, wenn sich die erforderliche Lösung abzeichnet, schnell entschieden werden muss, und zwar auf Grund weitreichender und zentralisierter Entscheidungsbefugnisse (Luhmann 1999, 328).

3.3 Forschungsfragen

Vor dem Hintergrund dieser systemtheoretischen Bestimmungen des Krisenbegriffs und der Wirkungen der Krisensemantik in Unternehmen kann nun die Ausgangsfrage in drei Forschungsfragen dekomponiert werden, welche den Fokus der empirischen Erhebung ebenso wie die Auswertung und Diskussion ihrer Ergebnisse leiten werden. Dazu soll die Luhmannsche Unterscheidung verschiedener Entscheidungsprämissen im Sinn einer unbestimmten Vielzahl einzelner Entscheidungen informierender Organisationsstruktur, über die selbst noch entschieden werden kann, heuristisch genutzt werden.

1. Welchen Einfluss übt die Krisensemantik auf vor Krisenbeginn gefasste Reformvorhaben aus, welche die finanziellen, die indirekt-repräsentativen oder die direkten Beteiligungsstrukturen betreffen?
2. Wurde das kriseninduzierte Potential zur Motivation und Legitimation von Reformen für andere bzw. weitere Entscheidungen über Entscheidungsprämissen (über die Reform der Beteiligungsstrukturen hinaus) genutzt?
3. Welche Entscheidungen wurden während der Krise im Netz der bereits bestehenden Entscheidungsprämissen der indirekt-repräsentativen Partizipation getroffen?

4. Methodik

Die drei Fallstudien unseres Artikels entstanden im Rahmen eines seit August 2008 laufenden Forschungs- und Transferprojekts (im Folgenden: Verbundprojekt). Daran beteiligt sind neben den Autoren (als Projektkoordinatoren) mehrere mittelständische Industrieunternehmen. Die *Erhebung* unserer Daten orientierte sich an einem qualitativen Ansatz (Strauss/Corbin 1996). Dies spiegelt sich im flexiblen Einsatz verschiedener Instrumente in den drei betroffenen Unternehmen wider:

- Insgesamt wurden 52 *semi-strukturierte Interviews* mit Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchieebenen und Bereiche sowie mit ausgewählten externen Stakeholdern zu verschiedenen Themen geführt und transkribiert.
- In allen drei Unternehmen ergab sich im Projektverlauf sporadisch die Möglichkeit zur *teilnehmenden Beobachtung*. Dies betraf beispielsweise die Teilnahme an internen Sitzungen und Betriebsversammlungen, aber auch Arbeitsplatzanalysen.

- Darüber hinaus wurde im Verständnis einer ethnologischen Feldstudie jeder Kontakt mit Firmenrepräsentanten als Erhebungssituation verstanden und in Feldtagebüchern festgehalten. Zu diesen Kontakten zählen zahlreiche *Einzel- und Gruppengespräche* ebenso wie die ca. einmal pro Monat stattfindenden formellen *Arbeitsgruppensitzungen, moderierte Workshops*, aber auch *Telefonate* etc.
- Im Rahmen des Projekts bestand zudem Zugang zu zahlreichen *unternehmensinternen Dokumenten* (z. B. Betriebsvereinbarungen, Planungsunterlagen).

Auch der *Auswertungsprozess* der heterogenen Daten zeichnete sich durch einen Methodenmix – orientiert an der Idee der Triangulation (Denzin 1989) – aus: Ablaufprotokolle von Workshops, Sitzungen etc. sowie Interviewtranskripte wurden mit Blick auf unsere Fragestellungen *sequenzanalytisch* ebenso in Gruppendiskussionen untersucht wie Artefakte aus den Unternehmen (z. B. Sprache, Rituale, Inneneinrichtung). Die kommunikative Thesengenerierung und Diskussion fand ihr Gegenstück in einer kontinuierlichen kommunikativen Validierung in zahlreichen Feedback-Schleifen mit den Unternehmensrepräsentanten.

5. Drei Erzählungen über das Verhältnis von Krise und Partizipation

Im Folgenden soll anhand von drei Fallbeispielen dargestellt werden, welche partizipationsrelevanten Entscheidungen unter den Bedingungen einer kommunizierten Unternehmenskrise faktisch getroffen oder unterlassen wurden. Dabei interessieren die Entscheidungen über Reformen betrieblicher Partizipation, die zuvor als Antwort auf die Herausforderungen einer Strukturkrise konzipiert worden sind, kriseninduzierte Entscheidungen über sachlich andersartige organisationale Reformen sowie die im Netzwerk der bestehenden Entscheidungsprämissen betrieblicher Partizipation getroffenen Entscheidungen gleichermaßen.

5.1 Unternehmen A

A stellt relativ einfache Werkzeuge der Metall- und Steinbearbeitung für einen anonymen Weltmarkt mit ausgeprägtem Verdrängungswettbewerb her und erzielte im Jahr 2007 mit einer Kernbelegschaft von ca. 150 Mitarbeitern und einer „atmenden“ Randbelegschaft von 10 bis 30 Leiharbeitern einen Umsatz von 21 Mio. €. Für spezielle Rohstoffe gibt es nur wenige Lieferanten, die deshalb eine große Marktmacht haben. Der Vertrieb erfolgt zu einem großen Teil über Großhändler, die unter eigener Marke verkaufen und unter vielen Auftragsfertigern wählen können. Alleinstellungsmerkmale bei den Produkten sind schnell imitiert. Ziel im Rahmen des Verbundprojekts war die Reform des Entlohnungssystems für die gewerblichen Mitarbeiter, das verschiedene Leistungskomponenten enthalten und so unter anderem auch zu einem stärkeren Engagement beim kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) motivieren sollte.

A ist funktional gegliedert, die Arbeitsstrukturen sind tayloristisch geprägt. Der betriebliche Alltag wird durch verschiedene Ambivalenzen charakterisiert: Während der Geschäftsführer einen paternalistisch-autoritären Führungsstil praktiziert, wird dieser durch (gegenläufige) Praktiken des mittleren Managements insofern „ausgehebelt“, als auf allen Ebenen des Unternehmens faktisch ein großer Ausführungsspielraum von Entscheidungen besteht. Während die Vergütung im gewerblichen Bereich

unter Tarif liegt, ist sie im kaufmännischen Bereich und in der Geschäftsleitung in den letzten zwei Jahren deutlich aufge bessert worden. Während die formellen Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats von der Geschäftsführung oft missachtet werden und die Mitarbeiter über die Lage des Unternehmens nur mangelhaft informiert sind, bieten sich ihnen auf der Ebene der Arbeitsplätze große informelle Spielräume, die so weit gehen, dass Entscheidungen folgenlos ignoriert werden können. Während zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat ein unternehmensgeschichtlich begründetes Misstrauensverhältnis besteht und deutliche Spaltungen zwischen Management und Belegschaft einerseits sowie zwischen gewerblichem und kaufmännischem Bereich andererseits vorhanden sind, wird eine implizite Arbeitsplatzsicherungs koalition auf Kosten einer prekären Randbelegschaft praktiziert sowie allseits eine Betriebsgemeinschaftsrhetorik gepflegt.

Der Beginn der Krise wurde von A als externer Schock mit plötzlichen Auftrags einbrüchen von mehr als 40% im November 2008 erlebt, „so als ob sich ohne Vorwarnung eine Falltür geöffnet hätte“ (Leiter Produktionsplanung). Zum Jahreswechsel 2008/2009 wurde Kurzarbeit eingeführt und die Randbelegschaft vollständig abgebaut. In einem Telefonat sagte der Projektverantwortliche des Unternehmens alle bereits vereinbarten Termine und Teilprojekte für partizipationsorientierte Reformen ab – eine Entscheidung, die in einer eilig anberaumten „Projektkrisensitzung“ bestätigt wurde. Gleichzeitig hielt das Unternehmen rhetorisch explizit am Projekt fest. Gegenüber der Belegschaft sollte dieses „Commitment“ ein Signal dafür sein, dass das Management „an eine erfolgreiche Bewältigung der Krise glaubt“ (Projektverantwortlicher).

Die Phase der Kurzarbeit wurde weder für die Qualifikation der Mitarbeiter noch für Reorganisationsprozesse der Fertigung genutzt, lediglich eine rein technische Rationalisierung fand statt. Rationalisierungsbemühungen fanden auch in den kaufmännischen Bereichen statt – im Vertrieb ging es um die Restrukturierung der Vertreterorganisation, im Marketing um die Gewinnung von Neukunden, in Einkauf und Warenwirtschaft um Liquiditätssicherung und Kostenreduktion durch Neuverhandlungen mit Zulieferern und Reduktion der Lagerbestände.

Neben dem externen Schock der Wirtschaftskrise traf das Unternehmen ein weiterer: Im März 2009 wurde der Geschäftsführer überraschend durch die Gesellschafter abberufen und durch ein Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung ersetzt, das nur zu einem geringen Teil das Vertrauen des übrigen Managements besaß. Von dieser Entscheidung erfuhr das mittlere Management buchstäblich über Nacht. Am Vormittag desselben Tages fand ein Arbeitsgruppentreffen des Verbundprojekts statt, währenddessen der Personalleiter vor Erschöpfung einschief und der Projektverantwortliche äußerst wortkarg agierte. In den folgenden Wochen richtete das Unternehmen seine Aufmerksamkeit stark nach innen und war vor allem mit der Klärung von Erwartungshaltungen gegenüber dem neuen Chef beschäftigt. Dem mittleren Management ging es dabei zum einen um die (Neu-)justierung von Ausführungsspielräumen, zum anderen um die Frage, ob ihr ehemaliger Kollege über Qualitäten verfügen würde, das Unternehmen durch die Krise zu führen. Kurze Zeit später äußerte sich der Personalleiter verhalten positiv über den neuen Geschäftsführer: „Jetzt äußert er sogar manchmal eigene Vorstellungen, wie man bestimmte Dinge besser machen könnte. Das hätte ich ihm gar nicht zugetraut. (...) Ich bin gespannt, wie er sich weiter als Geschäftsführer entwickelt. Sind wir

alle.“ Im Rahmen einer Sitzung des Verbundprojekts unterstützte der Projektverantwortliche auch den autoritären Führungsstil des neuen Geschäftsführers: „*Es gibt Situationen, da ist so etwa gefragt*“.

Im Juni 2009 wurde das Unternehmen in einem Projekt-Workshop, an dem das gesamte mittlere Management sowie Betriebsratsmitglieder teilnahmen, mit einem umfassenden, auf der empirischen Erhebung basierenden Fremdbild des Unternehmens konfrontiert. Obwohl die unmittelbaren Reaktionen im Workshop ebenso wie die mittelbaren Rückmeldungen auf eine starke Irritation des Unternehmens schließen ließen, wurden diese unternehmensintern nicht zu Entscheidungen aufgearbeitet. Entsprechende (zaghafte) Versuche des Projektverantwortlichen scheiterten einerseits an der im Juli einsetzenden „*überraschenden Flut neuer Aufträge mit kürzesten Lieferzeiten*“ (Leiter Produktionsplanung), die nur mit dem erneuten Aufbau einer Randbelegschaft aufgefangen werden konnte. Andererseits erwies sich das mittlere Management als resilient, insofern es die autoritär getroffenen Entscheidungen des neuen Geschäftsführers ignorierte, ohne allerdings die Mitarbeiter in ihren Bereichen an dieser Form der „*Selbstorganisation*“ (Personalleiter) zu beteiligen. „*Es gibt in den einzelnen Bereichen keine Reaktion. Man kriegt hier die mittleren Führungskräfte einfach nicht gepackt*“ (Projektverantwortlicher). Später kommentierte er sarkastisch, dass inzwischen „*optische Korrekturen*“ durch die Renovierung des Verwaltungsgebäudes erfolgt seien, um für die Akquise strategischer Neukunden einen „*professionellen Auftritt*“ zu gewährleisten. Insgesamt schloss das Jahr 2009 mit einem Umsatzeinbruch von (lediglich) 25% ab.

Bezüglich der repräsentativen Partizipation ergaben sich kaum Veränderungen: Der Betriebsrat wurde selbst in mitbestimmungspflichtige Entscheidungen nicht eingebunden, ohne dagegen zu protestieren. Absprachen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat liefen „*über den kurzen Geschäftsweg*“ (Betriebsratsvorsitzende), Ergebnisse dieser Gespräche wurden innerhalb des Betriebsrats oft nicht mitgeteilt. Die Betriebsratsarbeit hat in der Belegschaft weiterhin nur eine geringe Akzeptanz.

Anfang 2010 lag das Auftragsniveau 50% über dem Mittel von 2009. Gleichwohl stelle sich die „*Liquiditätssituation immer noch sehr scharf dar*“, nach wie vor „*fahren wir auf Grund der sehr kurzfristigen Aufträge mit kurzfristigen Lieferzeiten nur auf Sicht und leben gerade von der Hand in den Mund*“ (Geschäftsführer). Trotzdem mehrten sich in dieser Phase die Äußerungen von Unternehmensvertretern, die von Zeitverzögerungen bei der Umsetzung der Projektziele zur Reform der Partizipationsstrukturen sprachen, die durch die Krise bedingt gewesen seien. Jetzt sei es um so dringlicher, die „*Sache endlich anzupacken. Wir sitzen in den Startlöchern*“ (Personalleiter). Im Februar wurde die Durchführung der Mitarbeiterbefragung beschlossen, die genau ein Jahr zuvor ausgesetzt worden war. Im Unternehmen wird nun immer häufiger von der Krise in der Vergangenheitsform gesprochen: „*Wir sind eigentlich mit der kompletten Stammmannschaft gut durch die Krise gekommen und gucken jetzt nach vorn*“ (Geschäftsführer).

5.2 Unternehmen B

B erwirtschaftete als Sonderfertiger im Maschinenbau im Jahr 2008 mit rund 180 Mitarbeitern, darunter etwa 20 Leiharbeitern, einen Umsatz von 34 Mio. €. Das Unternehmen war Mitte der 90er-Jahre von den eigenen Mitarbeitern aus der Insolvenz gerettet und als 100%ige Mitarbeiterkapitalbeteiligung (MKB) weitergeführt worden. Im

Zuge einer erforderlich gewordenen Kapitalerhöhung und unter Druck der Hausbank kam es Ende 2006 zum Einstieg einer ausländischen Private-Equity-Gesellschaft als neuem Gesellschafter, der eine deutliche Mehrheit der Gesellschaftsanteile übernahm, den Mitarbeiter-Gesellschaftern allerdings eine Sperrminorität beließ. Das Reformvorhaben im Rahmen des Verbundprojekts betraf die Weiterentwicklung der MKB unter dem Aspekt der Revitalisierung ihrer potentiell aktivierenden Effekte. Darüber hinaus sollte ein Anreizsystem zur individuellen Aktivierung der Mitarbeiter für Veränderungsarbeit entwickelt werden.

Der Anteil der Gesellschafter in der Belegschaft betrug 2008 noch 46%, mit sinkender Tendenz, da viele Mitgesellschafter altersbedingt ausschieden und bei neuen Kollegen die Bereitschaft, Anteile zu erwerben, nur gering ausgeprägt war. Die Anteile der Mitarbeiter wie auch die damit verbundenen Mitbestimmungsrechte waren in einer Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft (MBG) gebündelt, der zwei Sitze im fünfköpfigen Beirat zustanden, der gegenüber der Geschäftsführung gleichsam eine Aufsichtsratsfunktion ausübte. Trotzdem nahm die MBG über die Jahre hinweg wenig Einfluss auf strategische Unternehmensentscheidungen – mit Ausnahme der Auswahl des neuen Mehrheitsgesellschafters. Im Alltag wurden die Mitarbeiter über Unternehmensentscheidungen oder die Geschäftslage weder durch das Management noch durch ihre Vertreter im Beirat systematisch informiert. Viele Vertreter des Managements pflegten mit ihren Mitarbeitern zudem einen wenig wertschätzenden Umgang. Formale Möglichkeiten der direkten Partizipation an Entscheidungen am Arbeitsplatz waren nicht vorhanden. Der KVP-Prozess galt allgemein als gescheitert. Verschiedene Vertreter des Managements sprachen offen über die MKB als „*Beschäftigungssicherungs-Gesellschaft*“. Mit dem Einstieg des neuen Mehrheitsgesellschafters wurde der Gesellschaftervertrag novelliert und die Mitspracherechte der MBG auf wenige Vetorechte begrenzt.

Bis zur Krise wies das Unternehmen Wachstumsraten auf, die weit unter dem Branchendurchschnitt lagen. Dringend erforderliche Entscheidungen zur strategischen Neuausrichtung, zu Investitionen oder Produktentwicklungen wurden meist spät oder gar nicht getroffen. Einem vorsichtig agierenden kaufmännischen Geschäftsführer, dem nach eigener Aussage die fachliche Kompetenz zur Beurteilung technischer und technologischer Themen fehlte, standen starke Abteilungsleiter gegenüber, die ihre fachlichen Entscheidungsfreiräume im operativen Geschäft für den Ausbau ihrer hierarchischen Position gegenüber ihren Untergebenen und ihrer funktionalen Abteilungen gegenüber ihren Kollegen nutzten. Potentielle Vorteile eines mittelständischen Unternehmens gegenüber größeren Konkurrenten (wie schnellere Entscheidungsprozesse, größere Umweltsensibilität und Flexibilität) konnten so kaum genutzt werden.

Bis zum Ausbruch der Krise bewegte sich das Unternehmen in einem Verkäufermarkt: „*Der Markt hat alles aufgenommen. Alles. Fast zu jedem Preis*“ (Vertriebsleiter). Im Oktober 2008 verfügte B über einen Auftragsbestand, der bis ins zweite Quartal 2010 reichte. Dann kam es zu einem schlagartigen Versiegen des Auftragseingangs. Als Reaktion wurde Anfang 2009 die Devise ausgegeben: „*Wir sind ein Unternehmen, das sich bei gegenwärtig noch vollen Auftragsbüchern – bei immer möglichen kurzfristigen Stornierungen – auf die Hälfte des Umsatzes im Jahr 2010 vorbereitet, bei 20% niedrigeren Preisen und Verdrängungswettbewerb*“ (Geschäftsführer).

Das Reformvorhaben im Verbundprojekt fiel bei B aber nicht nur mit dem Beginn der Krise zusammen, sondern auch mit der Neubesetzung der bis dahin verwaisten Stelle des zweiten Geschäftsführers im Januar 2009. Der Neue stellte sich der Belegschaft auf einer Versammlung selbst als „*Restrukturierer*“ vor. Ende Februar 2009 wurde der langjährige erste Geschäftsführer überraschend freigestellt. „*Der Umbruch, den wir durch die Krise und den Geschäftsführerwechsel erlebt haben, ist total und tief*“ (Personalleiter).

Der neue Geschäftsführer strebte mit Blick auf die MKB von vornherein deren „*Ausverkauf*“ an, zugleich hatte er mit dem Mehrheitsgesellschafter eine Vergütung mit Unternehmensanteilen vereinbart. Sein Partizipationsverständnis ist begrenzt auf die Motivation der Mitarbeiter durch Information und durch die Einheitsrhetorik der Familie, als deren „*Patriarch*“ er sich ausdrücklich versteht. Die Funktion des Betriebsrats sieht er in „*sozialer Unterstützung*“, nicht aber in „*anmaßendem Co-Management, das die Leute nur überfordert*“.

Mit Blick auf die Sanierung begann bereits im Januar ein vom Mehrheitsgesellschafter in Auftrag gegebenes Beratungsprojekt zur radikalen Kostensenkung im gesamten Unternehmen. Im Ergebnis wurden Einsparpotentiale von 6 Mio. € identifiziert, die dem mittleren Management zur Umsetzung aufgetragen wurden. Im Personalbereich sollten rund 1 Mio. € durch Abbau von Leiharbeitern, Nichtverlängerung auslaufender Verträge sowie verschiedene Kündigungen von unbefristet angestellten Arbeitnehmern in allen Bereichen des Unternehmens eingespart werden. Diese ersten Kündigungen seit der Neugründung des Unternehmens betrafen mehrheitlich Gesellschafter, wodurch die Differenz von Gesellschaftervertrag und Arbeitsvertrag deutlich hervortrat.

Parallel dazu versuchte der Geschäftsführer, die traditionell gewachsene Macht des mittleren Managements durch die Neustrukturierung von Bereichen und Neueinstellung von Führungskräften zu brechen. Außerdem stoppte er sämtliche laufenden Projekte, vorbehaltlich seiner expliziten Zustimmung nach Erläuterung ihres Nutzens. Innerbetrieblich wurden ab März 2009 Gruppengespräche in der Werkstatt aufgelegt, die eine Ventilfunktion für die Arbeitnehmer haben sollten. Eine Partizipation der Mitarbeiter an Entscheidungen wurde explizit ausgeschlossen: „*Es geht zur Zeit darum, die Leute zu vaporisieren, so dass sie an einer Streit- und Diskussionskultur beteiligt sind, die aber vom Patriarchen [Geschäftsführer] dominiert ist*“. Und: Dieser autoritäre Führungsstil „*hat uns überhaupt erst dazu befähigt, auf die Krise reagieren zu können. Gut, dabei hat das Betriebsklima etwas gelitten. Aber wenn du erst alles diskutiert hättest, wärest du nicht weit gekommen*“ (Personalleiter). Der autoritäre Führungsstil betraf darüber hinaus auch die Ebene des mittleren Managements: „*Es gibt keine erweiterte Geschäftsführung mehr wie noch beim alten GF, sondern nur noch den einen Sonnenkönig und seine Vasallen*“ (Personalleiter).

Die Entlassung von Gesellschaftern stellte die MBG vor das Problem, diesen gemäß Gesellschaftervertrag ihren Anteil auszuzahlen. Da weder Kapitalreserven gebildet worden noch in der Belegschaft Interessenten zur Übernahme der Anteile vorhanden waren, drohte der MBG die Insolvenz. Im Juli unterbreitete der Mehrheitsgesellschafter den Mitarbeiter-Gesellschaftern ein Kaufangebot für ihre Anteile, das finanziell lukrativ erschien. In einem Klima der Angst um ihre Arbeitsplätze und angesichts der Tatsache, dass seit dem Einstieg des Mehrheitsgesellschafters die MBG

kaum noch Einfluss auf Unternehmensentscheidungen genommen hatte, stimmten in der Folge alle bis auf zwei Gesellschafter einem Verkauf ihrer Anteile sowie der Auflösung der MBG zu. Diese Transaktion wurde vom Mehrheitsgesellschafter mit Eigenkapital von B finanziert. Im selben Zeitraum baute der Geschäftsführer seinen Anteil am Unternehmen auf 20% aus.

Die Abwicklung der MBG offenbarte schlaglichtartig einen (traditionellen) Mangel an Partizipationsmöglichkeiten neben der MKB und führte zu einem Vakuum mit Blick auf die immaterielle Partizipation. Die Betriebsratsarbeit beschränkte sich zunehmend auf symbolische Handlungen und rhetorische Äußerungen. Der neue Geschäftsführer setzte sich über Mitspracherechte der Mitarbeitervertreter im Beirat ebenso hinweg wie über die des Betriebsrats – beide Gremien duldeten dies als erforderliche Krisenmaßnahmen stillschweigend. Zusammen mit den neuen (autoritären) Strukturen der Unternehmensführung kam es zu einer Implosion der bisherigen Partizipationskultur. *„Kultur? Von Kultur kann man da gar nicht mehr reden“* (Vertreter IG Metall). Der Wegfall von MKB als Mittel der betrieblichen Gemeinschaftsbildung führte zudem unmittelbar zu einer Spaltung der Belegschaft entlang der erneut aktualisierten Kapital-Arbeit-Unterscheidung. Die Geschäftsführung sprach davon, B von der *„Zwei-Klassen-Gesellschaft befreit“* (gemeint: Gesellschafter vs. Nicht-Gesellschafter) und von einer *„Beschäftigungssicherungsgesellschaft in ein normales profitorientiertes Unternehmen“* (Geschäftsführer) verwandelt zu haben. Demgegenüber ist in der Belegschaft und unter den alten Führungskräften die Rede davon, dass jetzt nicht nur allein *„das Betriebsklima abgestumpft“*, sondern *„wieder eine Zwei-Klassen-Gesellschaft eingeführt“* worden sei: *„Die Neuen reden, als hätten sie B erfunden, dabei setzen die sich an den gedeckten Tisch, zu dem sie aber gar nichts beigetragen haben“* (Meister). Viele Mitarbeiter haben bereits innerlich gekündigt: *„Die Leute reagieren gar nicht mehr. Die schauen sich nach anderen Jobs um. (...) Hätten wir die Krise nicht, wären die Toppleute schon längst woanders“* (Meister). Insbesondere der neue Geschäftsführer wird als Kapitalist alter Schule wahrgenommen: *„Wenn ich durch den Gesellschaftervertrag nicht gebunden gewesen wäre, hätte ich nicht verkauft. An den? Der kriegte von mir nichts“* (anonym).

Der Betriebsrat befindet sich im Prozess der Re-Definition der eigenen Rolle: *„Wir müssten jetzt wieder ganz tief in die Kiste greifen und da weitermachen, wo wir ganz früher schon mal waren. Jetzt sind es wieder ganz klar zwei Parteien, Arbeitnehmer/Arbeitgeber. Mit allen Mitteln des BVG und der Rechtsprechung wird jetzt gekämpft“* (Betriebsratsmitglied). Dabei versteht sich der Betriebsrat aber nach wie vor gleichzeitig als Co-Management, insofern er seine Entscheidungen am Wohl des Unternehmens orientiert und gegebenenfalls für notwendig erachtete Entscheidungen stillschweigend akzeptiert.

Trotz massiver Preisreduktionen wurden 2009 weniger als 30% des Vorjahresniveaus an neuen Aufträgen akquiriert. In 2010 schreibt sich das Auftragsstief fort, der Auftragseingang liegt rund 75% hinter den eigenen Planungen zurück. *„Für uns wird 2011 das harte Jahr. Es herrscht ein gnadenloser Überlebenskampf“* (Projektverantwortlicher). Ab Ende 2010 ist Kurzarbeit geplant.

5.3 Unternehmen C

C erwirtschaftete im Sondermaschinenbau mit rund 170 Beschäftigten, darunter ca. 30 Leiharbeiter, 2008 einen Umsatz von 36 Mio. €, bei guter Umsatzrendite. Als Teil

eines in ebenfalls in der BRD domizilierten familiengeführten Konzerns mit Produktionsstandorten in Deutschland und China besitzt C seit 2006 den Status eines Geschäftsfelds und strategischen Kompetenzzentrums. Während der Konzern commodity-Maschinen herstellt, werden hier Maschinen zur Fertigung strategischer Investitionsgüter gebaut.

Bereits vor Beginn der allgemeinen Krise befanden sich sowohl C als auch der Mutterkonzern in größeren Schwierigkeiten. Im Stammwerk musste, erstmalig in der Geschichte des Unternehmens, unter gleichzeitiger Produktionsverlagerung nach China ein Drittel der Belegschaft entlassen werden. Bei C wurde die Fertigungstiefe reduziert und 50% Personalkapazität in der mechanischen Fertigung sozialverträglich abgebaut, zugleich kam es zu einem Personalzuwachs in der Konstruktion. C agiert in einem Markt mit stark schwankender Nachfrage, preisaggressiven Wettbewerbern aus Fernost und starker Abhängigkeit von der chinesischen Nachfrage.

Vor diesem Hintergrund kam es im Sommer 2008 zu einem unerwarteten und dramatischen Anstieg der Nachfrage. Alle Aufträge wurden im Kontext der aktuellen Konzern- und Wirtschaftskrise akzeptiert, obwohl dies zu einer temporären Belastung von bis zu 400% der planmäßigen Kapazität führte. Trotz (oder gerade angesichts) dieser Umsatzsteigerungen herrschte unablässig die Sorge, dass die Aufträge plötzlich wieder wegbrechen würden: „Wir befürchten, dass wir irgendwann mit 180 Sachen an die Wand fahren“ (Geschäftsführer). Es blieben „Ängste, dass die Krise uns irgendwann doch noch tangiert“ (Personalleiterin).

Ziel im Rahmen des Verbundprojekts war die Aktivierung der Mitarbeiter für Innovations- und Änderungsarbeit sowie die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen durch entsprechende Formen der Beteiligung. Zwischen Projektauftrag und Projektbeginn kam es zu wichtigen, die vereinbarten Projektinhalte betreffenden Entwicklungen. Der alte Geschäftsführer wurde ins Stammwerk zurückgerufen, seine Stelle blieb über ein Jahr lang verwaist. Währenddessen führten die verbliebenen Mitglieder der Geschäftsleitung das Unternehmen. In diese Zeit fiel die Reform der Entgeltstrukturen im Rahmen der Einführung eines neuen tariflichen Regelwerkes. Der Betriebsrat wurde von Beginn an in Form paritätisch besetzter Kommissionen und Steuerungskreise einbezogen, ein Vorgehen, das der traditionell starken Stellung des Betriebsrats und seiner Selbstauffassung als konfliktfähiges Co-Management entsprach.

In der Folge zeichneten sich unerwartete Nebenfolgen und Konsequenzen dieser Reform ab. „Lohn“ und „Gehalt“ wurden zur Bezeichnung „Entgelt“ und die beiden bisherigen Personalkategorien „Arbeiter“ und „Angestellte“ entsprechend zu „Mitarbeiter“ vereinheitlicht, was schnell Abteilungsdifferenzen im Umgang mit Mehrarbeit sichtbar werden ließ. Während in der mechanischen Fertigung und der Montage nahezu jede Mehrarbeit als Überstunde auf dem Arbeitszeitkonto erschien, wurde in den Verwaltungs- und Konstruktionsbereichen Mehrarbeit bis zu einem gewissen Maß routinemäßig „eingekürzt“. Unter den Konstrukteuren war die Unzufriedenheit entsprechend hoch.

Für das Verbundprojekt bedeuteten diese Entwicklungen zweierlei: Zum Dienstantritt des neuen Geschäftsführers, der mit dem Projektbeginn zusammenfiel, war ein großer Teil des Themas bereits bearbeitet. Und ähnlich wie bei B stellte der neue Ge-

geschäftsführer zunächst alle laufenden Projekte auf Halt, vorbehaltlich seiner Zustimmung. Das mittlere Management begab sich gegenüber dem neuen Chef in eine abwartende Haltung: „*Mich würde es interessieren, was der Geschäftsführer für Themen sieht. Ich hätte schon Ideen, aber ich möchte erst einmal wissen, was der für Probleme sieht*“ (Projektverantwortliche). Im Rahmen einer Unterredung mit der Projektverantwortlichen und den Verbundprojekt-Koordinatoren im November 2008 lehnte der Geschäftsführer die ursprünglichen Ziele des Teilprojekts mehr oder weniger deutlich ab, ebenso wie dessen Namen: „*Mitarbeiterbeteiligung ist als Wording nicht so geschickt. Das verbinden hier alle mit Mitarbeiterkapitalbeteiligung wie sie bei B praktiziert wird. Die wollen wir hier aber nicht*“. Stattdessen sollten lediglich die Ausdrücke Veränderungs- und Innovationsfähigkeit benutzt werden, auch um zu verhindern, „*dass Leute auf die Idee kommen, mitentscheiden zu wollen, die später die Verantwortung nicht tragen müssen*.“ Der Vorschlag, ein neues Thema in einem Workshop zusammen mit den Abteilungsleitern und dem Betriebsrat zu erarbeiten, wurde ebenfalls abgelehnt: „*Das würde zu viel Unruhe unter meinen Führungskräften auslösen*“. Schließlich gab der Geschäftsführer dem Projekt das Thema „Untersuchung und Verbesserung der laufenden Praktiken der Arbeitszeitflexibilisierung (AZF)“ vor.

Obwohl damit ein Thema gewählt worden war, das seitens aller Beteiligten gerade nicht mit Partizipation assoziiert wurde, betraf die Reform der Betriebsvereinbarung zur AZF bei C ironischerweise in hohem Maße Art und Weise der direkten Beteiligung der Beschäftigten an Entscheidungen über ihre zeitlichen Arbeitsbedingungen. Auch anschließende Interviews zeigten, dass diese Form der direkten Beteiligung der Mitarbeiter schon seit Längerem praktiziert wurde, ohne dies als „Partizipation“ oder „Mitarbeiterbeteiligung“ anzusprechen. Stattdessen kursierte die Selbstbeschreibung eines kommunikativen Unternehmens: „*Wir sind ein sehr kommunikatives Unternehmen, da wird viel geschwätztelt. Das ist auch so gewollt*“ (Personalleiterin). Auch im Fabrikdesign spiegelt sich ein hohes Maß an Transparenz in C wider. Die Büros und Besprechungsräume sind durchgehend verglast und grenzen unmittelbar an den Montagebereich. Monatlich werden die Mitarbeiter über wichtige Entwicklungen in Unternehmen und Konzern informiert. Zwischen mittlerem Management und Betriebsrat besteht ein offener, kollegialer Umgang; der Betriebsrat wird frühzeitig informiert und in alle mitbestimmungspflichtigen Entscheidungen eingebunden. Dieser Ansatz wurde auch bei der Konzipierung der Reform der Betriebsvereinbarung zur AZF beibehalten.

Während des gesamten Jahres 2009 fand in C eine Reihe von krisenbezogenen Reorganisationen statt, die durch die Konzernzentrale vorgegeben wurden. So wurden in der Konstruktion konzernübergreifend produktgruppenbezogene Projekte aufgelegt mit dem Ziel, die Kosten pro Maschine um 25% zu reduzieren. C geriet dadurch in eine doppelte Stresslage: Während auf der einen Seite nie gekannte Auftragsspitzen abgearbeitet werden mussten, sollten gleichzeitig auf der anderen Seite die Konzernvorgaben umgesetzt werden, die auf den Erhalt und die Verbesserung der Liquiditätsposition bezogen waren.

Gleichzeitig traf der neue Chef vermehrt auf Widerstand beim mittleren Management, das seine während der geschäftsführerlosen Zeit gewonnenen Entscheidungsspielräume und Unsicherheitszonen verteidigte. Trotz seines autoritären Gebarens wurde der neue Chef als führungsschwach angesehen, weil er die Besonderheiten des Standortes gegenüber den Konzernvorgaben nicht ausreichend zur Geltung bringen

konnte. Zudem waren viele Manager unsicher darüber, ob die 2006 eingeleitete Umstellung im Produktprogramm auch während der Krise greifen würde. Die Auftragsanomalie während der Krise wurde daher als eine kriseninduzierte Sonderlage begriffen – als Krisenanzeichen, das eine weit schwerwiegendere Krise ankündigt.

Inzwischen haben sich die Befürchtungen realisiert: Im Frühjahr 2010 kam es zu einem dramatischen Auftragseinbruch, so dass C sich darauf vorbereiten musste, Kurzarbeit einzuführen. Trotz der positiven Resonanz seitens Geschäftsführung, Gesamtbetriebsrat und Belegschaft wurde die Umsetzung der Reformvorschläge zur AZF aufgeschoben. Der geschäftsführende Gesellschafter des Konzerns stimmte die Belegschaft betriebsöffentlich auf kommende Kosteneinsparungsprogramme ein: *„Wir müssen erst einmal eine Verschlimmerung in Kauf nehmen, deren Sinn Sie auch nicht alle gleich verstehen, damit es anschließend wieder besser werden kann.“*

6. Diskussion

In allen drei Untersuchungsunternehmen wurde die Krisensemantik im Sinn eines iterativen Periodenbegriffs zur Selbstbeschreibung genutzt, wenngleich auch zu unterschiedlichen Zeitpunkten und mit unterschiedlicher Dauer. Deshalb können die drei Fragen zum Einfluss der Krisenkommunikation auf Entscheidungen über betriebliche Partizipation an alle drei Unternehmen einheitlich gestellt werden. Zuvor muss jedoch noch das vorherrschende Partizipationsverständnis näher betrachtet werden, denn im Material zeigt sich, dass es jeweils als moderierende Variable fungiert.

6.1 Partizipationsverständnis

Das Verständnis von Partizipation weist bei den untersuchten Unternehmen eine Reihe von Gemeinsamkeiten auf. Zum ersten wird Partizipation auf Mitarbeiter ohne formelle Entscheidungsbefugnis und Personalverantwortung begrenzt. Zum zweiten wird der Partizipationsbegriff zumeist eindimensional verstanden, je nachdem, welche Dimension im Vordergrund steht, als materielle oder immaterielle Partizipation, also als Teilhabe an Unternehmensgewinnen oder als Teilnahme an Entscheidungsprozessen. Drittens wird materielle Partizipation im Modell der Zweckrationalität instrumentell verstanden: Mehr materielle Beteiligung führt zu einer verbesserten Motivationsstruktur und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, die wiederum zu höherer oder zu andersartiger Leistung (z. B. innovativen Beiträgen) führt. Viertens werden immaterielle Partizipationsformen nicht als Lösungsinstrument für Probleme konzipiert und verstanden, die an der Realität beobachtet werden, sondern vielmehr als ein Verzögerungsfaktor und Hindernis für vermeintlich krisenreaktionserforderliche Zentralisierung, Geschwindigkeit und Flexibilität von Entscheidungen. Reformen der Partizipation an Entscheidungen gelten als Anstrengungen zur besseren Anpassung der Realität an Ideen, die durch Prinzipien wie Demokratisierung motiviert werden (Luhmann 2005, 400ff.). Dieses Partizipationsverständnis ließ sich nicht nur bei Management-, sondern durchgehend auch bei den Betriebsratsvertretern feststellen.

6.2 Zum Einfluss der Krisensemantik auf Reformvorhaben betrieblicher Mitbestimmung

In allen untersuchten Unternehmen änderte sich die Einstellung zur Partizipation unter Bedingungen der Krisenkommunikation schlagartig. Obwohl in den ursprünglichen Re-

formvorhaben allein die materielle Partizipation unter instrumentellen Aspekten thematisiert worden war, wurden erweiterte Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter insgesamt als eine unter Krisenbedingungen wenig zweckdienliche und sogar dysfunktionale Reform abgelehnt. Unisono wurde entschieden, über die Reform der Partizipationsstrukturen jetzt nicht zu entscheiden. Gleichzeitig wurde auch eine Verschiebung der Reformvorhaben in den Bereich der direkten Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungen kategorisch ausgeschlossen. Im Material sind zwei Gründe erkennbar. Zum einen blendet Krisenkommunikation in Unternehmen unmittelbar Zweckprogramme der Liquiditätssicherung auf, so dass Reformen, die unmittelbar an Zahlungen gekoppelt sind, von vornherein nur dann möglich werden, wenn sie die Zahlungsfähigkeit verbessern. Eine erhöhte Motivation der Beschäftigten ist allerdings, aus Sicht der Unternehmen, während der Krise ohnehin auf Grund der Sorge um die Arbeitsplatzsicherheit bereits gegeben. Zum Zweiten stehen Reformen mit Blick auf immaterielle Partizipation erst gar nicht zur Disposition. Vielmehr blendet Krisenkommunikation zusammen mit der Gewährleistung von schnellen und zentralen Entscheidungen das Thema autoritäre Führung im Sinn einer Notstandsmaßnahme eines ad hoc Krisenmanagements auf und führt zu einer Bekräftigung der formalen Hierarchie und einer Akzentuierung eines hierarchischen gegenüber einem konsensorientierten Entscheidungsstils.

Entscheidungen über Reformen, sofern sie sich nicht als eine alternative Lösung der krisenauslösenden oder der kriseninduzierten Probleme inszenieren können, kommen im Prozess des ad hoc Krisenmanagements auf den Prüfstand oder werden gleich zurückgestellt.

Dies schließt allerdings nicht aus, dass die Partizipationsstrukturen einem Strukturwandel unterliegen. So führte die Selbstauflösung der MBG und Abwicklung der MKB bei B zu einer tief greifenden Veränderung der Strukturen der Unternehmensführung und der nicht-entscheidbaren Entscheidungsprämissen der Beteiligungskultur. In Summe der Entwicklungen kann hier von einem nicht geplanten Wandel der Mitarbeiterbeteiligungsstrukturen auf der Grundlage einer positiven Entscheidung über eine „negative“ Reform dieser Strukturen gesprochen werden. Dagegen kam es bei C auf Grund eines engen Partizipationsverständnisses zu einer Reform der direkten Beteiligung an Entscheidungen über Arbeitsbedingungen im Bereich der AZF, also zu einer unthematischen Reform der Strukturen der direkten Partizipation.

Auf jeden Fall kommt es einerseits zur Verstärkung der Rhetorik oder zur Reaktivierung klassischer Formen der Selbstbeobachtung und der Selbstbeschreibung der Organisation in Form einer zweckrationalen Hierarchie, während Experimente mit Selbstreflexion und alternativen Organisationsbeschreibungen verschoben werden. Dabei korrespondiert die Hierarchisierung und Zentralisierung des Entscheidungsstils mit der Konzentration der Aufmerksamkeit auf das Verhalten der Personen an der Unternehmensspitze, die einem durch Krisen ausgelösten erhöhten Bedarf an wahrnehmungsverbürgten Sicherheiten entgegenkommt.

Diese Überlegungen führen zur ersten These: *KMU werden sich in einer perzipierten Krise durch den Rückgriff auf radikale Vereinfachungen entlang historisch bewährter Skripts für die Selbstbeobachtung und -beschreibung sowie durch die verstärkte Orientierung an der Hierarchie und Personen in Führungspositionen diejenigen wie auch immer fiktiven Sicherheiten schaffen, die ihnen durch die Krise vermeintlich abhanden gekommen sind.*

6.3 Entscheidungen über kriseninduzierte Reformen

Wie bereits festgestellt, setzt ein ad hoc Krisenmanagement tendenziell weniger auf geplante Reformen als auf eine abwartende Haltung, um im weiteren Verlauf sich allmählich herauskristallisierende Lösungen durch schnelle zentralisierte Entscheidungen beschließen und umsetzen zu können. Damit im Zusammenhang steht in den Untersuchungsunternehmen nicht allein die Änderung des Entscheidungsstils, sondern auch der Personalwechsel auf der Stelle des Geschäftsführers.

Personen können ebenso wie Kommunikationswege oder Entscheidungsprogramme zum Bereich der entscheidbaren Entscheidungsprämissen gerechnet werden. Aber anders als bei diesen wird das Auswechseln von Führungskräften im Selbstverständnis von Organisationen traditionell nicht als Reform aufgefasst (Luhmann 2000, 337). Ein Führungskräftewechsel indiziert wahrgenommene Änderungsbedarfe auf der Ebene von Personen und der ihnen unterstellten Eigenschaften, deren Realisierung schnelle Wirkung versprechen. Gerade in KMU kann der Wechsel von Kompetenzträgern selbst krisenverstärkende, wenn nicht sogar kriseninduzierende Wirkung entfalten (Herbane 2010).

Diese Beobachtungen lassen sich zu einer zweiten These verdichten: *Die Krisenkommunikation in KMU führt zu einer Akzentuierung ihrer Sozialdimension. Die damit einhergehende Veränderung der Erwartungsstrukturen zieht zwar eine tief greifende Verschiebung der Beiträge einzelner Personen zur Entscheidungsfindung nach sich, wird aber nicht als Reform der Strukturen der immateriellen Partizipation beobachtet.*

6.4 Zum Einfluss der Krisensemantik auf Entscheidungen der Institutionen betrieblicher Mitbestimmung

Die kognitive Konstruktion von Alternativen für allfällige Entscheidungen im Netzwerk der bereits bestehenden Entscheidungsprämissen der betrieblichen Mitbestimmung hängt nicht lediglich vom im Management vorherrschenden Krisen- oder Partizipationsverständnis ab, sondern auch von denjenigen Vorstellungen, die von den Mitarbeitern und ihren Vertretungsorganisation hierüber gepflegt werden. So nahmen die Betriebsräte im vorliegenden Sample die Entscheidung, über die Reform der Partizipationsstrukturen unter dem Eindruck der Krise nicht zu entscheiden, reaktionslos hin und begrüßten die rhetorische Stärkung der zentralisierten Entscheidungsstruktur. Sie verzichteten unter dem Eindruck der Wirtschaftskrise auf rechtlich kodifizierte Mitbestimmungsrechte bzw. verharrten in ihrer traditionell passiven Rolle. Neben diese Formen der bewussten Nicht-Teilnahme an Entscheidungen traten zusätzlich Formen des bewussten Verzichts auf Teilhabe. So fanden sich in allen drei Unternehmen Fälle des Verzichts auf die faktische Inanspruchnahme von rechtlich oder per Betriebsvereinbarung garantierten Entscheidungsprämissen auf Grund der jeweils vom Betriebsrat perzipierten wirtschaftlichen Lage.

Entsprechend lautet die dritte These: *Auf der Grundlage eines zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern geteilten Krisen- und Partizipationsverständnisses kommt es kriseninduziert zu einer Art passiven Co-Managements durch den aktiven Verzicht auf garantierte Mitbestimmungs- und Teilhaberechte seitens der Institutionen der indirekten Repräsentation der Mitarbeiter. Ein autoritärer Führungsstil und die Stärkung der Hierarchie beruhen, zumindest teilweise,*

auf einem Konsens im Sinn des Verzichts, Dissens zu artikulieren und alternative Quellen der Einflussnahme zu aktualisieren.

6.5 Weiterer Forschungsbedarf

Unsere empirischen Generalisierungen über die Entwicklung der Partizipationsstrukturen unter Bedingungen einer kommunizierten Unternehmenskrise weisen über einen engen Partizipationsbegriff hinaus auf den Begriff der formalen Mitgliedschaftsrolle und auf die Frage, wie bestimmte Kategorien von Organisationsmitgliedern an der Ausfertigung und der Abnahme von Entscheidungen beteiligt sind. Unter dieser Perspektive kommen Veränderungen im Entscheidungsstil und die Akzentuierung der Sozialdimension ebenso wie Reaktionen aller Mitglieder auf einen Wechsel in der Stelle des Geschäftsführers in den Blick. Diese Perspektivenverschiebung führt uns aber auch zu der Frage nach einem kriseninduzierten strukturellen Organisationswandel (Luhmann 2000, 330ff.) in den drei Unternehmen, obwohl unisono entschieden worden ist, über eine explizit anstehende Reform der Partizipationsstrukturen nicht zu entscheiden. Mit dieser Frage stoßen wir an die Grenzen unseres Beitrags. Um die Reichweite der herausgearbeiteten empirischen Generalisierungen genauer bestimmen zu können, ist die Ableitung bzw. Ausarbeitung einer Typologie des krisenbedingten Wandels organisationaler Partizipationsstrukturen von KMU erforderlich, die uns nicht möglich war, da maximal kontrastierende Beispiele im vorliegenden Sample fehlen. Dies betrifft die Ausgangsbedingung eines vorhandenen formalen Krisenmanagementsystems oder den Umstand, dass die vor Krisenbeginn gefassten Reformvorhaben der Partizipationsstrukturen einen Ausnahmefall darstellen.

Eine weitere Limitation unserer Forschung betrifft die Frage, ob der Untersuchungszeitraum lang genug gewählt ist, um den organisationalen Wandel in den einzelnen Unternehmen beobachten und einer Typologie zuordnen zu können. Es müssten in den Unternehmen Nachfolgeerhebungen vorgenommen werden, die auf die langfristigen Struktureffekte der Hierarchisierung des Entscheidungsstils, die Geschäftsführerwechsel und den autoritären Führungsstil fokussieren und dafür auch weitere unternehmenstypische Strukturelemente berücksichtigen, insbesondere auch die Strukturen der Unternehmensführung. Eine Schlüsselstellung kommt dabei dem mittleren Management zu. Daher müsste ein weiterer Fokus auf der Frage liegen, mit welchen Strategien und Taktiken dieses auf die Zumutung eines neuartigen autoritären Führungsstils reagiert und wie es in seiner Position als Zwischenvorgesetzte selbst die Schnittstelle zu den ihnen jeweils disziplinarisch unterstellten Mitarbeitern gestaltet.

7. Fazit

Kann in einer Unternehmenskrise die Einführung erweiterter Möglichkeiten betrieblicher Partizipation die Krisenresilienz steigern? Theoretisch besehen lautet die Antwort mit Blick auf Ergebnisse der Forschungen zu hochverlässlichen Organisationen: ja, und zwar vor allem durch Einführung von Formen der direkten Partizipation an Entscheidungen. Unsere Ergebnisse legen allerdings nahe, dass diesbezügliche Reformen während einer Akutkrise unwahrscheinlich sind. Ironischerweise haben unsere Unternehmen, welche das Reformvorhaben der Partizipationsstrukturen als Antwort auf die

Herausforderungen einer Strukturkrise verstanden haben, dieses Problemlösungsmittel unter den Bedingungen der Akutkrise unter inversen Vorzeichen bewertet.

Die kognitive Ausnahmeroutine „Krise“ ruft verlässlich Reaktionen hervor, die zu einer Präferenz für die Zentralisierung und Hierarchisierung der Ausfertigung und Abnahme von Entscheidungen führt bei gleichzeitiger expliziter Ablehnung von Dezentralisierung und Konsensorientierung – unter Bezug auf dieselben Argumente der Entscheidungsschnelligkeit und Flexibilität, die normalerweise für die Strategie der Dezentralisierung von Entscheidungen in Anspruch genommen werden. Die Semantik der Krise verleitet Organisationen dazu, sich auf das traditionelle Skript der zweckrationalen Hierarchie zu berufen. Dieses Skript trifft dabei aber inzwischen auf Selbstbeschreibungen wie selbstorganisiertes Unternehmen etc., die in KMU vor allem auf der Ebene des mittleren Managements zirkulieren und dort die Erfahrung des Verfügens über große Ungewissheitsspielräume kodifizieren. Nicht zuletzt von den Reaktionen dieses Managements hängt es ab, ob es kriseninduziert zu einer Konvergenz zwischen dem offiziellen zweckorientiert-rationalen hierarchischen Skript der Unternehmen und dem faktischen Prozess der Unsicherheitsabsorption kommt. Unsere Ergebnisse weisen darauf hin, dass es bei einer Diskrepanz zwischen dem traditionellen Skript und der Struktur der Unsicherheitsabsorption bleibt, weshalb die Differenz zwischen „talk“ und „action“ und der sie begleitende Zynismus auch und gerade in Krisenzeiten nicht ab-, sondern eher noch zunehmen.

Damit ist ein weiterer Grund benannt, weshalb gerade KMU die kriseninduzierte Regression in traditionelle Selbstbeschreibungen und daran orientierte Entscheidungen vermeiden sollten. Wie Ergebnisse der Krisenmanagement- bzw. der High-Reliability-Organizations-Forschung zeigen, können Formen direkter Partizipation im Sinn einer intelligenten Ausbalancierung von Zentralisierung und Dezentralisierung des Entscheidungsprozesses im Krisenfall vital sein. Die Kunst besteht darin, als Unternehmen im lokalen Umgang mit unklar definierten Problemen anhand unzureichender Informationen und mangelndem Wissen trotzdem ad hoc, schnell, kompetent und professionell zu reagieren. Die formale Kodifizierung direkter Partizipation gewährleistet in Krisenzeiten eine Orientierung an Verhaltensweisen, die durch die Krisensemantik selbst unwahrscheinlicher werden, obwohl sie die Mittel der Überwindung der Krise bereitstellen. Krisen können als zweckbezogene Aufmerksamkeitschwellen verstanden werden. Sie bieten damit die Chance, durch die Einrichtung formaler Krisenmanagementsysteme, die bei Vorlage der Kondition Krise in Kraft treten, diejenige Flexibilität zu schützen und vorzuhalten, die für die Bewältigung von Krisen erforderlich ist, aber in der Krise durch die gleichsam reflexhafte Tendenz bedroht ist, Zuflucht zur Praxis starren Organisierens zu nehmen. Eine Voraussetzung dafür, KMU von der Funktionalität der betrieblichen Partizipation in Krisenzeiten zu überzeugen, liegt in einer Korrektur der traditionellen Sichtweise auf Partizipation. Es geht bei (Reformen der) Partizipation nicht um die Anpassung der Unternehmen an Ideen und Prinzipien, sondern um eine aktiv zu pflegende Unternehmensressource des Organisierens, die durch intelligente Formen der direkten Beteiligung an Entscheidungen Beiträge zu Problemlösungen und Krisenbewältigung liefern kann. Gelingt dies nicht, verbleibt die Möglichkeit, Reformen der Partizipationsstrukturen im

Kontext einer Krisensemantik durchzusetzen, indem ihr partizipativer Charakter unthematisch bleibt.

Literatur

- Baecker, Dirk (1993): Die Form des Unternehmens. Frankfurt.
- Baecker, Dirk (2008): Nie wieder Vernunft. Heidelberg.
- Baecker, Dirk (2009): The code and culture form of crisis. Manuskript. Friedrichshafen (<http://www.dirkbaecker.com>, 16.12.2009).
- Behrens, Martin / Kädler, Jürgen (2008): Betriebliche Restrukturierung und Partizipation. Wie viel Teilhabe erlauben unterschiedliche Rationalisierungsansätze? In: Industrielle Beziehungen, 15, 76-100.
- Córdova, Efrén (1982): Workers' participation in decisions within enterprises. In: International Labour Review, 121, 125-140.
- Denzin, Norman K. (1989): The research act. Englewood Cliffs.
- Ennemoser, Birgit (2009): Alte Instrumente neu eingesetzt. In: PersonalMagazin, 8, 17-19.
- Fiebes, Heike / Lau, Viktor / Pilger, Nicole (2004): Viel reaktive Verwaltung, wenig kreative Gestaltung. In: Personalwirtschaft, 31(4), 14-19.
- Gerlach, Frank / Ziegler, Astrid (2010): Das deutsche Modell auf dem Prüfstand – Innovationen in der Krise. In: WSI-Mitteilungen, 63, 63-70.
- Gilbert, Ronald J. / Buxton, Dickson C. / Golden, Bryan J. / Ryan, Paige A. (2009): Navigating through tough times with the aid of employee ownership. In: Journal of Financial Service Professionals, 63(4), 57-66.
- Greenhalgh, Leonard / McKersie, Robert B. / Gilkey, Roderick W. (1986): Rebalancing the workforce at IBM. In: Organizational Dynamics, 14(4), 30-47.
- Hahn, Alois (2003): Aufmerksamkeit und Normalität. In: Link, Jürgen / Loer, Thomas / Neuendorff, Hartmut (Hrsg.): „Normalität“ im Diskursnetz soziologischer Begriffe. Heidelberg, 23-37.
- Herbane, Brahim (2010): Small business research: Time for a crisis-based view. In: International Small Business Journal, 28, 43-64.
- Hermann, Charles F. (1963): Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. In: Administrative Science Quarterly, 8, 61-82.
- Hertig, Philippe (1996): Personalentwicklung und Personalerhaltung in der Unternehmungskrise. Bern.
- Hucker, Tobias (2010): Betriebliche Mitbestimmung in der Krise. Welche Rolle spielt das soziale Kapital der Beschäftigten? In: Industrielle Beziehungen, 17, 54-72.
- Ittermann, Peter (2009): Betriebliche Partizipation in Unternehmen der Neuen Medien. Frankfurt.
- Kädler, Jürgen (2008): Bruchstellen der Sozialpartnerschaft. In: Die Mitbestimmung, 54(10), 34-38.
- Kaiser, Stefan / Müller-Seitz, Gordon / Ringlstetter, Max (2005): Der Beitrag eines flexibilitätsorientierten Humanressourcen-Managements in Unternehmenskrisen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 19, 252-272.
- Kamoche, Ken (2003): Riding the typhoon: The HR response to the economic crisis in Hong Kong. In: International Journal of Human Resource Management, 14, 199-221.
- Kehrel, Uwe / Leker, Jens (2009): Unternehmenskrisen. In: Zeitschrift Führung+Organisation, 78, 200-205.
- Kirsch, Werner / Scholl, Wolfgang (1983): Was bringt die Mitbestimmung: Eine Gefährdung der Handlungsfähigkeit und/oder Nutzen für die Arbeitnehmer? In: Die Betriebswirtschaft, 43, 541-562.
- Koselleck, Reinhart (2006): Begriffsgeschichten. Frankfurt.
- Kreuzthaler, Armin (1994): Vom Seminarveranstalter zum Organisationsberater: Die Rollenverwandlung der Personalentwicklung. In: Kraus, Herbert / Scheff, Josef / Gutschelhofer, Alfred (Hrsg.): Personalmanagement in der Krise – Krise des Personalmanagements. Wien, 169-186.
- Kriegesmann, Bernd / Kley, Thomas / Kublik, Sebastian (2010): Innovationstreiber betriebliche Mitbestimmung? In: WSI-Mitteilungen, 63, 71-78.
- Krystek, Ulrich (1981): Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung. Wiesbaden.
- Krystek, Ulrich (1987): Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden.

- Kühl, Stefan (2001): Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten. Rezentralisierung und Rehierarchisierung in Vorreiterunternehmen der Dezentralisierung. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 30, 199-222.
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin.
- Luhmann, Niklas (1991): Am Ende der kritischen Soziologie. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 20, 147-152.
- Luhmann, Niklas (1993): Soziale Systeme. 4. Aufl. Frankfurt.
- Luhmann, Niklas (1999): Zweckbegriff und Systemrationalität. 6. Aufl. Frankfurt.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen.
- Luhmann, Niklas (2005): Soziologische Aufklärung III. Soziales System, Gesellschaft, Organisation. 4. Aufl. Wiesbaden.
- March, James G. / Simon, Herbert A. (1958): *Organizations*. New York.
- Marr, Rainer (1984): Krisenursachen- und Krisenbewältigungspotentiale von Mitbestimmung und Partizipation. In: Staehle, Wolfgang H. / Stoll, Edgar (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise*. Wiesbaden, 287-306.
- Müller, Rainer (1985): Corporate crisis management. In: *Long Range Planning*, 18(5), 38-48.
- Nadler, David A. / Tushman, Michael (1986): *Managing strategic organizational change*. New York.
- Nagel, Annette (1994): Werteorientierte Personalpolitik in der Rezession: Kosten- oder Erfolgsfaktor? In: Scholz, Christian / Oberschulte, Hans (Hrsg.): *Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur*. Sonderband der *Zeitschrift für Personalforschung*. München, 155-184.
- Ordiz-Fuertes, Monica / Fernandez-Sanchez, Esteban (2003): High-involvement practices in human resource management. In: *International Journal of Human Resource Management*, 14, 511-529.
- Perrow, Charles (1984): *Normal accidents: Living with high-risk technologies*. New York.
- Promberger, Markus (2006): Leiharbeit – Flexibilität und Prekarität in der betrieblichen Praxis. In: *WSI-Mitteilungen*, 59, 263-269.
- Runyan, Rodney C. (2006): Small business in the face of crisis: Identifying barriers to recovery from a natural disaster. In: *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14, 12-26.
- Sayegha, Lisa / Anthony, William P. / Perrewé, Pamela L. (2004): Managerial decision making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. In: *Human Resource Management Review*, 14, 179-199.
- Schumann, Michael (2005): Mit neuer Entschiedenheit. In: *Die Mitbestimmung*, 51(11), 58-63.
- Spillan, John / Hough, Michelle (2003): Crisis planning in small businesses: Importance, impetus and indifference. In: *European Management Journal*, 21, 398-407.
- Strauss, Anselm L. / Corbin, Juliet (1996): *Grounded theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Weinheim.
- Thornhill, Adrian / Saunders, Mark N.K. (1997): The meanings, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy. In: *Personnel Review*, 27, 271-295.
- Tjosvold, Dean (1984): Effects of crisis orientation on managers' approach to controversy in decision making. In: *Academy of Management Journal*, 27, 130-138.
- Wang, Jia / Hutchins, Holly M. / Garavan, Thomas N. (2009): Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. In: *Human Resource Development Review*, 8, 22-53.
- Weick, Karl E. / Roberts, Karlene H. (1993): Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. In: *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Weick, Karl E. / Sutcliffe, Kathleen M. / Obstfeld, David (1999): Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. In: Cummings, Larry L. / Staw, Barry M. (eds.): *Research in Organizational Behavior*, 21, Greenwich, 81-123.
- Weick, Karl E. / Sutcliffe, Kathleen M. (2001): *Managing the unexpected. Assuring high-performance in an age of complexity*. San Francisco.