



## HERAUSRAGENDE MASTERARBEITEN AM DISC

- FACHBEREICH ➤ Sozialwissenschaften
- STUDIENGANG ➤ Organisationsentwicklung
- MASTERARBEIT ➤

Resilient durch Mitarbeiterbeteiligung. Eine Analyse der Partizipationskultur von Unternehmen im Hinblick auf die Bewältigung der Corona-Krise

AUTOR/IN ➤  
Julia Meinekat

# I. Inhaltsverzeichnis

## II. Tabellenverzeichnis

1. Einleitung .....	1
2. Krisen im Unternehmenskontext.....	4
2.1 Unternehmenskrise: Definition und Umgang.....	6
2.2 Die Corona-Krise: Auswirkungen auf Wirtschaft und Unternehmen .....	9
3. Durch Mitarbeiterbeteiligung zur resilienten Organisation.....	12
3.1 Definition Resilienz und Einordnung resiliente Organisation.....	13
3.2 Grundlagen für den Aufbau einer resilienten Organisation .....	16
3.3 Definition Partizipation .....	21
3.4 Mitarbeiterpartizipation als Basis einer resilienten Organisation .....	22
4. Partizipation und Resilienz – Empirie.....	31
4.1 Partizipation und Krisenfestigkeit aus Sicht der Mitarbeitenden .....	31
4.1.1 Befragungsdaten und Methodik .....	32
4.1.2 Darstellung und erste Interpretation der Befragungsergebnisse.....	35
4.2 Partizipation und Krisenfestigkeit aus Unternehmensperspektive .....	39
4.2.1 Methodik der Interviews und Auswahl der Experten.....	40
4.2.2 Darstellung und Analyse der Interviewergebnisse .....	43
5. Diskussion .....	50
6. Fazit und Ausblick .....	56
III. Literaturverzeichnis.....	60
Anhang .....	70
A1 Leitfaden zu den Experteninterviews .....	70
A2 Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten .....	71
A3 Kurzfragebogen zur Erhebung personenbezogener soziodemografischer Daten .....	72
Erklärung über die eigenständige Erstellung.....	73

## **II. Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Ergebnisdarstellung der Trust Index <sup>®</sup> - und Corona-Befragung. ....	35
Tabelle 2: Ergebnisdarstellung der beiden Vergleichsgruppen „weniger zuversichtliche Unternehmen“ und „zuversichtliche Unternehmen“ .....	37

# 1. Einleitung

Durch den Ausbruch der Corona-Pandemie wurden Unternehmen weltweit von heute auf morgen vor große Herausforderungen gestellt. So erreichte z.B. die Anzahl an Unternehmen in Deutschland, die einen Antrag auf Kurzarbeit einreichten im April 2020 laut Agentur für Arbeit ein Rekordhoch (Hollstein/Milatz 2020). Der zunehmende Druck auf die Unternehmen und den Arbeitsmarkt durch die Corona-Krise lässt sich auch an den stark gestiegenen Arbeitslosenzahlen ablesen. So stiegen diese im Juni desselben Jahres, im Vergleich zum Vorjahr, um mehr als 600.000 Personen auf 2,8 Millionen an (Tagesschau.de 2020a). Fast täglich liest man in diesem Zusammenhang von Unternehmen, die aufgrund der Auswirkungen der Corona-Pandemie in eine Krise geraten und um ihr Überleben kämpfen müssen. Neben den Unternehmen, die in eine finanzielle Notlage geraten sind, müssen sich viele Unternehmen mit einer Reihe neuer Veränderungen und Herausforderungen, wie bspw. Personalausfall durch Krankheit oder Kinderbetreuung, Kundenwegfall, Verlegung der Arbeit ins Home-Office, Ausbau der digitalen Infrastruktur etc., auseinandersetzen (Bundesministerium für Gesundheit 2021; Geiß 2020; Streim/Meinecke 2020; Tagesschau.de 2020b).

Doch nicht erst die Corona-Pandemie lässt die Fragilität der Unternehmenswelt erkennen und zeigt auf, dass Krisen für Unternehmen unvermeidbar sind und jedes Unternehmen in seiner Historie die ein oder andere Krise überstehen muss. Da zu erwarten ist, dass aufgrund von gesellschaftlichen und globalen Veränderungen – wie bspw. Klimawandel, demografischer Wandel, Digitalisierung – Unternehmenskrisen im Laufe der nächsten Jahre weiter zunehmen werden, ist es wichtig, dass sich Unternehmen schneller an diese veränderten Gegebenheiten anpassen und somit ihr Überleben sichern (Olbert et al. 2017, S. 5). Um in einer sich immer schneller verändernden „VUCA-Welt“<sup>1</sup> bestehen zu können, kann es nicht funktionieren, wenn Unternehmen versuchen Krisen zu vermeiden oder sich erst mit dem Thema befassen, wenn sie bereits mitten in der Krise sind. Im Rahmen der Organisationsentwicklung werden Krisen heutzutage weniger als kurzfristig zu durchlebende Phase angesehen, sondern vermehrt als ein fester

---

<sup>1</sup> Das Akronym „VUCA“ setzt sich aus den Anfangsbuchstaben der Begriffe „volatility“, „uncertainty“, „complexity“ und „ambiguity“ zusammen und bezeichnet eine sich immer schneller wandelnde, von Unsicherheiten geprägte Welt, in welcher die Akteure (oftmals Unternehmen) versuchen sich anzupassen und dauerhaft zu behaupten (Gabler Wirtschaftslexikon o.J.).

Bestandteil einer jeden Unternehmensevolution. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass das Thema Krise und Krisenmanagement fester Untersuchungsgegenstand der Betriebswirtschaftslehre geworden ist und die proaktive Auseinandersetzung mit dem Thema zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung gehört (Schreyögg 2011, S. 13). Durch ihr starkes Veränderungspotential stehen Krisen in direkter Verbindung mit der Weiterentwicklung einer Organisation (Hutzschenreuter/Griess-Nega 2006, S. 11). Insofern sollten Krisen auch immer als Chance zur Entwicklung und als Lernprozess angesehen werden. Für eine langfristige Unternehmensentwicklung und die Sicherheit des Fortbestehens ist ein offener Umgang mit dem Thema sowie die proaktive Arbeit und Förderung der Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen unabdingbar. Aber wie erreichen Unternehmen diesen Zustand, um sich vor Konsequenzen, wie z.B. Unternehmensinsolvenzen, durch scheinbar unvorhersehbare Krisen wie der Corona-Pandemie, schützen zu können? Eine erfolgreiche Krisenbewältigung setzt die Auseinandersetzung mit der eigenen Wandlungsfähigkeit voraus, denn Organisationen, die kontinuierlich an sich arbeiten und für die Veränderungen zum Alltag gehören, gelten als widerstandsfähiger und beständiger (Heller et al. 2014, S. 214 f.).

Um nachhaltig Krisen überstehen zu können, ist es also wichtig, dass sich Unternehmen an geänderte Rahmenbedingungen und Situationen anpassen können. Ein – seit einigen Jahren – populäres Konzept, welches sich mit eben dieser Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit von Organisationen – sowie von Systemen im Allgemeinen – beschäftigt, ist das Konzept der Resilienz (Hoffmann 2016, S. 1). Resilienz beschreibt im weitesten Sinne „die Fähigkeit einer Organisation unvorhergesehene Ereignisse zu überstehen und sich an ändernde Bedingungen anzupassen“ (Hoffmann 2016, S. 2). Krisen werden von resilienten Organisationen eben nicht allein als Bedrohung, sondern vor allem als Lernerfahrung gesehen (Krystek/Lentz 2014, S. 33). Doch was macht Unternehmen resilient? Ein zentraler Erfolgsfaktor für den Aufbau einer resilienten Unternehmenskultur, so die Argumentation der vorliegenden Arbeit, ist die Partizipation der Mitarbeitenden. Dies bestätigt auch eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung aus dem Jahre 2019: Demnach sind Unternehmen, die die Mitbestimmung ihrer Mitarbeitenden fördern und in denen Partizipation aktiv gelebt wird, resilienter und überstehen Krisen somit besser (Rapp/Wolff 2019). Im Hinblick auf die aktuelle, aber auch die zukünftige Relevanz des Themas, wird im Zuge dieser Arbeit die Hypothese, dass partizipative Unternehmen resilienter sind und somit Krisen nachhaltiger bewältigen können, am

Beispiel der aktuellen Corona-Krise untersucht und eingehend beleuchtet. Eine nachhaltige Krisenbewältigung bedeutet nicht, dass Unternehmen Stellen abbauen und andere Ausgaben so weit runterfahren, um im Minimalbetrieb *irgendwie* durch die Krise zu kommen. Nachhaltig meint, dass Unternehmen trotz Krisenbetroffenheit ihr soziales und intellektuelles Kapital womöglich erhalten, um so nach der Krise schnell wieder an alte Erfolge und Ziele anknüpfen zu können. Die Kombination aus theoretischen Überlegungen und der Analyse eigener empirischer Daten soll dabei helfen aufzuzeigen, dass Mitarbeiterbeteiligung die Resilienz von Unternehmen stärkt, da der Habitus von partizipativen Unternehmen weitestgehend mit resilienten Verhaltensweisen übereinstimmt. Darüber hinaus soll aufgezeigt werden, welche weiteren konkreten Vorteile, wie eine bessere Innovationskraft, höhere Motivation der Mitarbeitenden etc., eine starke Partizipationskultur hervorbringt und wie diese Aspekte mit Resilienz zusammenhängen.

Zur Untersuchung der dieser Arbeit zugrunde liegenden Hypothese, „partizipative Unternehmen sind resilienter und haben somit bessere Voraussetzungen, die Corona-Krise nachhaltig zu bewältigen“, wird wie im Folgenden beschrieben vorgegangen. Zu Beginn der Arbeit soll das Thema Unternehmenskrisen beleuchtet werden. Damit im weiteren Verlauf der Arbeit untersucht werden kann, wie sich Unternehmen vor existenzbedrohenden Situationen schützen können, wird zuerst der Begriff der Krise definiert. Dafür wird u.a. der Begriff im Unternehmenskontext erläutert. Da im Zuge der Arbeit der Zusammenhang zwischen Resilienz und Partizipation im Kontext der Corona-Krise betrachtet wird, werden im darauffolgenden Teil (Kapitel 2) die Besonderheiten und Herausforderungen dieser Krise für die Unternehmenswelt sowie die Wirtschaft kurz skizziert. Das dritte Kapitel dieser Arbeit zeigt den Zusammenhang zwischen Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden und der Unternehmensresilienz auf. Dazu wird eingangs das Resilienzkonzept vorgestellt. Darüber hinaus wird aufgezeigt, welche grundlegenden Faktoren die Resilienz von Unternehmen beeinflussen. In diesem Zusammenhang soll der Fokus auf Mitarbeiterpartizipation<sup>2</sup> als Fundament einer resilienten Unternehmenskultur liegen. Kapitel vier stellt den empirischen Teil dieser Arbeit dar. Hier wird untersucht, ob sich die auf Basis der untersuchten Literatur aufgezeigten

---

<sup>2</sup> Im Zuge der Arbeit wurde sich bemüht weitestgehend geschlechtsneutrale Bezeichnungen zu verwenden. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird an einigen Stellen jedoch die Sprachform des generischen Maskulinums angewandt. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Zusammenhänge zwischen Partizipation und Unternehmensresilienz auch auf die Gruppe der untersuchten Unternehmen in der Corona-Krise übertragen lassen. Verwendet werden dazu Befragungsdaten von Great Place to Work<sup>®</sup>, einem Beratungs- und Befragungsunternehmen mit Schwerpunkt im Bereich Unternehmenskultur. Konkret wird dazu verglichen, ob Unternehmen, deren Mitarbeitende zuversichtlicher sind, die Corona-Krise als Unternehmen gut zu überstehen, ebenfalls eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit dem Thema Partizipation aufweisen können. Auf Basis dieser Befragungsergebnisse wurden Unternehmen mit vergleichsweise hohen und niedrigen Ergebnissen identifiziert, um mit Vertretern einiger der Unternehmen Experteninterviews durchzuführen. Insgesamt wurden sechs Interviews mit Hilfe eines semistrukturierten Leitfadens geführt. Die Interviews sollen dabei tiefere Einblicke in die verschiedenen Unternehmenskulturen geben und Erkenntnisse darüber liefern, ob die zuvor als zuversichtlicher identifizierten Unternehmen, eine partizipativere Kultur pflegen oder welche anderen Gründe die Zuversicht der Mitarbeitenden womöglich beeinflussen. In der daran anschließenden Diskussion werden die zentralen Erkenntnisse der Empirie zusammengefasst sowie vor dem Hintergrund der Theorie interpretiert. Auf Basis der Ergebnisse soll die zentrale Hypothese dieser Arbeit abschließend bewertet werden.

## **2. Krisen im Unternehmenskontext**

In den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften liest man immer häufiger davon, dass sich Unternehmenskrisen aufgrund von veränderten Umweltbedingungen und einer sich immer schneller wandelnden Welt häufen würden (Sommer/Pearson 2011, S. 27; Burmann et al. 2005, S. 5). So müssen Unternehmen heute vermehrt damit rechnen, dass sich z.B. neue Konkurrenten „auf dem Markt“ etablieren, Mitarbeitende das Unternehmen verlassen und mit ihnen wichtiges Wissen verloren geht oder sich globale Ereignisse (bspw. Finanzkrisen, Kriege, Pandemien etc.) negativ auf ihr Geschäft auswirken (Schreyögg/Ostermann 2014, S. 119 f.). Quantitativ zeichnen sich die Auswirkungen der „VUCA-Welt“ vor allem in der gestiegenen Anzahl von Unternehmensinsolvenzen und der vermehrten Übernahme von finanzschwachen Unternehmen ab (Hutzschenreuter/Griess-Nega 2006, S. 5). Doch selbst vermeintlich finanz- und umsatzstarke Unternehmen gelten nicht mehr automatisch als krisensicher, sondern können schneller als erwartet von den Auswirkungen einer extern ausgelösten Krise getroffen werden

(Schreyögg/Ostermann 2014, S. 120). In der Corona-Krise lässt sich dieses Phänomen gut beobachten. Sie zeigt auf, wie ein bis dato finanzstarkes Unternehmen wie die TUI Group, als weltweit führendes Unternehmen im Bereich Tourismus<sup>3</sup>, von heute auf morgen in eine existenzbedrohende Krise rutschen kann (Zeit Online 2020). Vor dem Hintergrund wundert es nicht, dass die Themen Krisenmanagement und -bewältigung in den vergangenen Jahren an Popularität gewonnen haben und eine aktive Auseinandersetzung mit dem Thema zunehmend als unternehmerische Selbstverständlichkeit gilt (Schreyögg 2011, S. 13).

Entgegen der erwähnten Ansicht, Unternehmen würden aufgrund einer sich immer schneller wandelnden Welt vermehrt in Krisen geraten, vertritt Thießen hingegen die Meinung, dass Krisen zur Weiterentwicklung von Unternehmen unabdingbar sind und somit „ein für Unternehmen normales Phänomen“ darstellen (Thießen 2014, S. 6). Demnach würde es lediglich eine untergeordnete Rolle spielen, ob Krisensituationen tatsächlich zugenommen haben oder das Thema stärker in den Fokus geraten ist. Bedeutend sei dementsprechend vor allem der Umgang mit solchen Situationen (Thießen 2014, S. 5 f.). Entsprechend dieser Annahme müssen Unternehmen Krisen also durchleben, um sich langfristig weiterentwickeln zu können. Vor diesem Hintergrund sollten Krisen eben nicht als schnell zu durchlebende Phase betrachtet werden, sondern als Lernerfahrung, die das Unternehmen für sich nachhaltig nutzen und aus der es gestärkt wieder hervorgehen kann. Sicherlich spielen eine veränderte Krisenwahrnehmung und eine Sensibilisierung gegenüber dem Thema auch eine Rolle, jedoch zeigt sich an der Corona-Krise das Phänomen „plötzlich auftretende und extern ausgelöste Krise“ sehr deutlich. In jedem Fall aber ist der Umgang der Unternehmen mit dem Thema Krise ein wichtiger Erfolgsfaktor für das nachhaltige Überstehen solcher Situationen. Damit eine Krise nicht in einem Desaster enden, braucht es einen offenen Umgang mit dem Thema sowie eine eindeutige Identifikation einer Situation als Krise. Im folgenden Kapitel wird daher das Phänomen Krise genau definiert. Dazu wird der Ursprung des Begriffs erläutert sowie die speziellen Merkmale einer Unternehmenskrise. Darüber hinaus wird aufgezeigt, weshalb Unternehmen besonders dann in Krisen geraten, wenn sie sich auf das Vermeiden dieser konzentrieren und wie die Wandlungsfähigkeit mit der Fähigkeit Krisen vorzubeugen zusammenhängt.

---

<sup>3</sup> Siehe Statista 2019.



## 2.1 Unternehmenskrise: Definition und Umgang

Der Begriff Krise wird heutzutage sehr häufig, fast schon inflationär, verwendet (Krystek/Lentz 2014, S. 31 f.). Was damit aber genau gemeint ist, wird in den seltensten Fällen klar definiert. Meistens beruht die Identifikation einer Situation als Krise auf einem Bauchgefühl bzw. einer vagen Vermutung (Schreyögg 2011, S. 13 f.). Diese „inflationäre Verwendung“ hat laut Krystek und Lentz „zu einem höchst problematischen Gewöhnungseffekt in der öffentlichen Wahrnehmung geführt, der *tatsächlichen* Krisen nicht mehr die gebührende Aufmerksamkeit zukommen lässt“ (Krystek/Lentz 2014, S. 32). Als eine Art „Zuspitzung“ dieser Entwicklung wird in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften zunehmend die Bezeichnung „normale Krise“ verwendet<sup>4</sup> (Gmür 1996, S. 23). Aber handelt es sich hierbei lediglich um eine ubiquitäre Verwendung des Begriffs, die damit zu einer Verkennung des eigentlichen Sinns führt oder sind Krisen tatsächlich zu einem alltäglichen Problem geworden? Die „Wahrheit“ liegt höchstwahrscheinlich irgendwo dazwischen. Betrachtet man die Verwendung des Krisenbegriffs in den Massenmedien, scheint es nicht sehr weit hergeholt von „inflationärer Nutzung“ zu sprechen (Brink/Endreß 2014). Allerdings ist ein Anstieg von Krisen, aufgrund von veränderten Umwelt- und Gesellschaftsbedingungen, wie z.B. der Klimaerwärmung, Globalisierung, demografischer Wandel, nicht von der Hand zu weisen (Lauer 2010, S. 14 ff.).

Das Wort „Krise“ stammt aus dem altgriechischen und bezeichnet per Definition eine „schwierige Lage“ bzw. „den Höhepunkt einer gefährvollen Entwicklung“ (DWDS o.J.). Die erste wissenschaftliche Definition des Krisenbegriffs stammt aus der Medizin. Hier beschreibt eine Krise den „Höhepunkt einer Erkrankung und gleichzeitig Scheidepunkt zwischen Genesung und Tod des Patienten“ (Hülsmann 2005, S. 36). Der Begriff Krise findet jedoch auch in vielen weiteren wissenschaftlichen Disziplinen und alltäglichen Situationen Anwendung. Die Gemeinsamkeit aller Definitionen besteht darin, dass eine Krise grundlegend als eine existenzbedrohende Situation verstanden wird, deren Ausgang stets ungewiss ist (Hülsmann 2005, S. 36 f.). Fink beschreibt eine Krise im Unternehmenskontext als Zuspitzung einer Situation, die eine höchst kritische Phase

---

<sup>4</sup> Um einen positiveren Umgang mit krisenhaften Situationen zu etablieren sowie der inflationären Verwendung des Begriffs Krise entgegenzuwirken, wäre für bestimmte Situationen die Verwendung eines positiv besetzten Begriffs wie bspw. *Weiterentwicklung* oder aber eines neutralen Begriffs wie *Veränderung* anzudenken.

erreicht hat und sich nun an einem „turning point“ (ähnlich dem Scheidepunkt des Patienten) befindet. An diesem besteht nun die Chance, dass die Krise entweder zur Verbesserung oder Verschlechterung der vorherigen Situation führt (Fink 1986, S. 15). Nach Krystek und Lentz weist eine Unternehmenskrise die folgenden Merkmale auf: Sie ist ein ungeplanter bzw. ungewollter Prozess, von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit, mit einem ambivalenten Ausgang. Aufgrund ihres unsicheren Verlaufs stellen sie für Unternehmen eine existenzbedrohende Situation dar (Krystek/Lentz 2014, S. 33). Krisen gehen aufgrund ihrer zeitlichen Dynamik mit einem zunehmenden Verlust von Handlungsmöglichkeiten für das krisengebeutelte Unternehmen einher. Diesem bleibt daher nur kurze Zeit, um schnell zu handeln und so der Krise nicht langfristig hinterher hecheln zu müssen (Schreyögg 2011, S. 14).

Der Grund für die Krisenanfälligkeit von Unternehmen resultiert auf Basis der Systemtheorie aus der Anpassungsfähigkeit der Unternehmen an ihre Umwelt. Laut der Systemtheorie sind Unternehmen offene, soziale Systeme, die sich mit ihrer Umwelt im ständigen Austausch befinden und sich, um in dieser dauerhaft bestehen zu können, an sie anpassen müssen (Lauer 2010, S. 11 f.). Dass Unternehmen sich an ihre Umwelt anpassen, ist in der Theorie allerdings leichter gesagt als getan, denn Unternehmen und ihre Mitglieder sind in aller Regel darauf trainiert, Unsicherheiten zu vermeiden und setzen sich dementsprechend nicht proaktiv mit diesen auseinander (Cyert/March 2006). Auch wird dazu tendiert, sich anbahnende Krisen nicht zu erkennen oder nicht erkennen zu wollen. Dafür gibt es vielerlei Gründe. Auf der Mikroebene spielt hier u.a. das Problem der verzerrten Wahrnehmung eine zentrale Rolle. Wichtige Unternehmensvertreter (z.B. Geschäftsführer, Führungskräfte etc.) tendieren häufig dazu eine auftretende Krise nicht wahrhaben zu wollen, da sie z.B. die Konsequenzen fürchten. Dies verhindert einen offenen und ungefilterten Blick auf die entsprechende Situation und macht eine konstruktive Auseinandersetzung mit dieser unmöglich. Die Unternehmenshierarchie spielt eine weitere wichtige Rolle beim Umgang mit Problemsituationen oder sich anbahnenden Krisen. Die hierarchische Struktur verlangsamt und erschwert die Weitergabe von krisenrelevanten Informationen, da diese auf dem Weg von „unten“ nach „oben“ oft versickern und dementsprechend bei den Entscheidern nicht rechtzeitig ankommen. Denn Entscheidungen und Lösungen werden hier häufig nicht von den Fachexperten, sondern von Führungskräften getroffen (Schreyögg 2011, S. 18 f.).

Des Weiteren hat die Unternehmenskultur einen starken Einfluss auf den Umgang mit Unsicherheiten und krisenhaften Situationen. Oftmals gibt es unbewusste kollektive Vermeidungsmechanismen, die dafür sorgen, dass existenzbedrohende Probleme nicht gesehen werden. Aber auch die Angst davor, sich selbst als „krankes“ oder krisengeplagtes Unternehmen neu definieren zu müssen, verhindert – besonders bei ehemals sehr erfolgreichen Unternehmen – eine ungeschminkte Wahrnehmung der bedrohlichen Lage (Schreyögg 2011, S. 18 f.). Viele Unternehmen sind kulturell so aufgestellt, dass sie nie gelernt haben Probleme offen anzusprechen, weil bspw. Krisen oder Probleme als etwas Negatives angesehen werden, die es zu vermeiden gilt. Das Problem hieran ist, dass solche Unternehmen erst reagieren bzw. Krisen als solche wahrnehmen, wenn sie drastische Umsatz- oder Gewinneinbrüche verbuchen. Häufig ist es aber dann schon zu spät die „Katastrophe“ abwenden zu können (Lauer 2010, S. 26). Um Krisen früh genug erkennen zu können, braucht es eine Sensibilität gegenüber Veränderungen sowie eine grundlegende Bereitschaft zum Wandel der Unternehmen, damit sie sich an geänderte Umweltbedingungen anpassen können. Proaktives Handeln – in Form von kontinuierlichem Unternehmenswandel – ist zur Bewältigung von Krisen unabdingbar, da Probleme, aufgrund von selektiver Wahrnehmung, Unwissenheit etc., im Vorhinein nie vollkommen antizipiert werden können (Lauer 2010, S. 16). Ein elementarer Erfolgsfaktor dafür ist die Partizipation der Mitarbeitenden, wie im Verlaufe der weiteren Arbeit noch näher erläutert werden wird.

Krisen stellen die betroffenen Unternehmen vor große Herausforderungen und bilden eine Art Zäsur gegenüber dem, was vorher war. Auch wenn Krisen im Allgemeinen als etwas Negatives wahrgenommen werden und durch ihre Ambiguität einen starken, existenzbedrohenden Charakter haben, kann ihr Verlauf und Ausgang durchaus beeinflusst werden und sogar zu einer besseren Situation, als „davor“ führen (Fink 1986, S. 15). Nachdem der Fokus in diesem Kapitel auf der Definition von Unternehmenskrisen lag, soll im Folgenden betrachtet werden, welche konkreten Auswirkungen die Corona-Krise auf Wirtschaft und Unternehmen hat. Um im weiteren Verlauf anhand dieser aufzeigen zu können, inwiefern sich die Partizipationsmöglichkeiten von Mitarbeitenden auf die Resilienz der Unternehmen auswirken.

## **2.2 Die Corona-Krise: Auswirkungen auf Wirtschaft und Unternehmen**

Die rasante Ausbreitung der Lungenkrankheit COVID-19 und die damit verbundene Deklaration der Krankheit zur weltweiten Pandemie<sup>5</sup> am 11. März 2020 sowie die darauffolgenden Sicherheitsmaßnahmen zur Eindämmung dieser, sorgten nicht nur in Deutschland für ein weitgehendes Erliegen des öffentlichen Lebens und einen starken Einbruch der Wirtschaft. Die Regulierungen zur Eindämmung der Krankheit, die Bund und Länder daraufhin am 22. März beschlossen, trafen viele Unternehmen hart und unvorhersehbar. So mussten z.B. mit einem Male Gastronomie- und Dienstleistungsbetriebe aber auch zahlreiche Einzelhandelsunternehmen ihre Läden für mehrere Wochen schließen (Die Bundesregierung 2020). Die Schließung der Grenzen und das zwischenzeitliche Beherbergungsverbot innerhalb des Landes setzte zudem der Tourismus- und Fernverkehrsbranche stark zu (KANTAR 2020). Darüber hinaus wurden Unternehmen dazu angehalten, ihre Mitarbeitenden, wenn möglich ins Home-Office zu schicken (May 2020). Die Herausforderungen, vor denen Unternehmen plötzlich standen, waren demnach vielfältiger Natur. Unternehmer fanden sich in stark existenzbedrohenden Situationen vor, z.B. durch ausbleibende Kunden, Zwangsschließungen oder ad hoc Implementierung von digitaler Infrastruktur für das Arbeiten von Zuhause. Da sich die Krise derzeit noch in vollem Gange befindet, können die Auswirkungen auf die Unternehmen und die Wirtschaft noch nicht in Gänze abgeschätzt und bewertet werden. Es zeichnet sich aber jetzt schon ab, dass die Konsequenzen für bestimmte Branchen (Tourismus, Gastronomie) sowie für kleine, mittelständische Unternehmen und Start-Ups größer und schwerwiegender sind (Brown/Rocha 2020). Darüber hinaus trifft die Corona-Krise finanzstarke sowie -schwache Unternehmen gleichermaßen, was sich bspw. an der Situation der TUI Group erkennen lässt (Zeit Online 2020). Laut dem Institut der deutschen Wirtschaft kann aufgrund dessen auch nicht von einem „reinigenden“ Effekt der Krise gesprochen werden, bei der im Nachhinein nur noch die erfolgreichen Unternehmen auf dem Markt zurückbleiben (Demary et al. 2020).

Vergleicht man die Corona-Krise mit der Finanzkrise 2008/2009 wurden dieses Mal große Teile der deutschen Unternehmenslandschaft gleichzeitig von einer Krise getroffen, die abrupt und ohne Vorankündigung begann. Aufgrund der Schnelligkeit, mit der sich das Virus verbreitet und dem damit verbundenen Handlungsdruck der Regierung,

---

<sup>5</sup> Siehe WHO-Regionalbüro für Europa 2020.

die Ansteckungsgefahr so gering wie möglich zu halten, war es den Unternehmen nicht möglich sich auf die Krise vorbereiten. Diese setzte von heute auf morgen einen Großteil der Wirtschaft vor große Herausforderungen (Roland Berger GmbH 2020). Die Finanzkrise hingegen kündigte sich langsam an und traf zuerst den Finanzsektor, bevor sie sich dann im Handel und im produzierenden Gewerbe ausbreitete. Durch ihr zeitverzögertes Einsetzen in den verschiedenen Branchen, war es zumindest teilweise noch möglich mit entsprechenden Maßnahmen gegenzusteuern bzw. sich auf die anbahnende Krise, z.B. durch die proaktive Anmeldung von Kurzarbeit, vorzubereiten (Hollstein/Milatz 2020). Der sogenannte Lockdown<sup>6</sup> im März 2020 ließ den Unternehmen diese Chance hingegen nicht, sondern führte, aufgrund seiner umfangreichen Beschränkungen im öffentlichen Leben und der Wirtschaft, zu einem starken Einbruch der Konjunktur (Roland Berger GmbH 2020).

Am Beispiel der Corona-Krise lässt sich zeigen, dass Organisationen offene Systeme sind, die von ihrer Umwelt abhängen und daher aufgrund von unvorhersehbaren Ereignissen in eine existenzbedrohende Situation geraten können, wie in Kapitel 2.1 bereits erläutert. Um ihr Überleben zu sichern, müssen Unternehmen wandlungsfähig sein und sich schlagartig an die geänderten und unsicheren Rahmenbedingungen anpassen können. So hat sich im Laufe des Lockdowns bspw. das Konsumentenverhalten stark in Richtung Onlinehandel orientiert. Selbst nach der Öffnung der Geschäfte im Mai 2020 blieben die Einkaufsstraßen im Vergleich zu vorher leer. Ob dies ein vorübergehender Trend ist, der bspw. mit Gesundheitsbedenken der Konsumenten zusammenhängt oder nach der Pandemie weiter anhält, wird sich erst noch zeigen. Allerdings konnten sich Unternehmen, die ihre Produkte online vertreiben oder im Zuge des Lockdowns auf den Onlinehandel umgestiegen sind, besser durch diese Zeit retten als der rein stationäre Handel (dpa 2020). Nach Abklingen der Finanzkrise zeigte sich, dass Unternehmen, die während der Krise schnell umgeschaltet und sich an die neuen Bedingungen angepasst haben, nicht nur überleben konnten, sondern sogar gestärkt aus der Krise hervorgingen (Koller 2020).

Mit Blick auf die weitere Arbeit muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass die Corona-Krise vor allem aufgrund ihrer Aktualität und ihres umfassenden Charakters als

---

<sup>6</sup> Der Begriff Lockdown bezeichnet umgangssprachlich in Bezug auf die Corona-Krise die Schließungen von Geschäften und Dienstleistungsunternehmen sowie die damit verbundenen weiteren Einschnitten des öffentlichen Lebens (Bendel 2020).

Beispiel für die vorliegende Untersuchung dient. Sie weist zwar Parallelen mit anderen krisenähnlichen Situationen auf, kann aber nicht als generelle Blaupause für alle Arten von Unternehmenskrisen verwendet werden. Dies hat verschiedene Gründe: Zum einen wurde im Zuge der Corona-Krise ein umfangreicher Rettungsschirm der Bundesregierung zur Stabilisierung der Wirtschaft und zur finanziellen Unterstützung betroffener Unternehmen auf den Weg gebracht (Bundesministerium der Finanzen 2020). Hilfe in Form eines umfangreichen Rettungspakets steht krisengeplagten Unternehmen unter „normalen“ Umständen natürlich nicht zur Verfügung, weshalb eine Vergleichbarkeit mit anderen unternehmerischen Krisensituationen nur bedingt möglich ist. Zum anderen sind sowohl die Finanz- als auch die Corona-Krise Beispiele für extern ausgelöste Krisen, auf deren Eintreten der Großteil der betroffenen Unternehmen keinen Einfluss nehmen konnte. Anders verhält es sich bei intern ausgelösten Krisen, z.B. durch finanzielles Missmanagement, strategische Fehlorganisation, Fehlbesetzungen in Führungspositionen. Intern ausgelöste Unternehmenskrisen treten im Vergleich zu externen selten unerwartet auf, sondern resultieren in den meisten Fällen daraus, dass ein Problem über einen längeren Zeitraum missachtet wurde. Irgendwann ist dieses Problem dann so groß, dass man die Augen nicht mehr länger davor verschließen kann (Strätling 2012, S. 33). In solchen Situationen wurde über einen langen Zeitraum verpasst entsprechend zu handeln und sich an geänderte Gegebenheiten anzupassen. Unternehmen versuchen häufig Krisen mit Hilfe eines „Frühwarnsystems“ zu erkennen, um somit schnell reagieren zu können. Die Corona-Krise macht allerdings deutlich, dass solche Systeme nicht funktionieren, da sie mit starken Vereinfachungen arbeiten und die Beschäftigung mit Problemen auf spezielle Gruppen und Organisationsmitglieder auslagern (Schreyögg/Ostermann 2014, S. 131). Wie sich am Beispiel der Corona-Krise aufzeigen lässt, können sich Unternehmen vor dem Eintreten externer Krisen nicht vollends schützen. Vielmehr geht es darum zu lernen Unsicherheiten und Wandel zuzulassen und so Voraussetzungen zu schaffen, um Krisen möglichst nachhaltig überstehen zu können. Trotz der nur bedingten Vergleichbarkeit der Corona-Krise mit anderen Arten von Krisen gehören aber auch solche, zur unternehmerischen Wirklichkeit dazu. Mit Situationen, in denen Unternehmen unverschuldet und abrupt in Not geraten, ist aufgrund der Unstetigkeit der „VUCA-Welt“ in Zukunft zunehmend zu rechnen. Im folgenden Kapitel soll daher genauer betrachtet werden, wie es für Unternehmen möglich sein kann, sich an dauerhaft verändernde Rahmenbedingungen anzupassen, um somit Krisen, wie

die Corona-Krise, nachhaltig bewältigen zu können. Dazu wird im Folgenden das Konzept der Resilienz genauer betrachtet, bevor darauf eingegangen werden soll, wie sich eine partizipative Unternehmensausrichtung auf die Wandlungs- und Widerstandsfähigkeit und somit die Resilienz von Unternehmen auswirkt.

### **3. Durch Mitarbeiterbeteiligung zur resilienten Organisation**

Das Thema Resilienz hat in den vergangenen Jahren einen großen Aufschwung erfahren und auch im Zusammenhang mit der Corona-Krise findet es auf den verschiedensten Themengebieten Anwendung (z.B. im therapeutischen Bereich, um die persönlichen oder gesellschaftlichen Herausforderungen zu meistern<sup>7</sup> oder in der System- und Innovationsforschung<sup>8</sup>). Zum Thema Resilienz existieren mannigfaltige Trainingsangebote und Ratgeber, die eine Verbesserung der persönlichen Resilienz oder der von Unternehmen versprechen. Meines Erachtens ist es mit Blick auf die zu erwartenden gesellschaftlichen Entwicklungen und den damit verbundenen Wandlungsdruck auf die Unternehmen wichtig, sich das Resilienzkonzept einmal genauer anzuschauen und sich unternehmensseitig mit dem Thema auseinanderzusetzen. In diesem Kapitel soll der These nachgegangen werden, dass der nachhaltige Aufbau von Resilienz im Unternehmen nur durch eine grundlegende Partizipation der Mitarbeitenden möglich ist. Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden nicht an Entscheidungs- und Veränderungsprozesse teilhaben lassen oder eine stark kontrollierende und einschränkende Führungskultur aufweisen, können Krisen zwar durch aktives Gegensteuern und Krisenmanagement überstehen, von Resilienz kann in diesem Zusammenhang allerdings nicht gesprochen werden. Um aus alltäglichen, aber auch krisenhaften Situationen zu lernen und den nötigen Wandel aktiv voranzutreiben, sind die dauerhafte und aktive Einbeziehung der Mitarbeitenden in das Unternehmensgeschehen sowie das Einräumen von Handlungsspielraum und Eigenverantwortung unabdingbar, so die zugrunde liegende Argumentation dieser Arbeit.

In Kapitel 4. sollen die empirischen Daten anhand der theoretischen Erkenntnisse aus diesem Kapitel ausgewertet und analysiert werden. Dazu soll im folgenden Teil aufgezeigt werden, weshalb sich Resilienz als Mittel zur Krisenbewältigung für Unterneh-

---

<sup>7</sup> Siehe Klinik Friedenweiler 2020; Resilienz Akademie 2020.

<sup>8</sup> Siehe Roth 2020.

men, in einer an Komplexität gewinnenden Umwelt, besonders eignet. Allerdings nur von nachhaltigem Erfolg ist, wenn sich die Mitarbeitenden partizipativ am Unternehmensgeschehen beteiligen können. Dazu wird im ersten Schritt Resilienz definiert. Im darauffolgenden Teil wird betrachtet welche Verhaltensweisen Resilienz zugrunde liegen sowie welche Vorteile für Unternehmen in der Förderung von eben diesem Verhalten liegen. Im Anschluss werden die Zusammenhänge zwischen partizipativen Organisationskulturen und Resilienz aufgezeigt und warum partizipative Unternehmen zukunftsorientierter sind und stärker aus Krisen hervorgehen.

### **3.1 Definition Resilienz und Einordnung resiliente Organisation**

Resilienz leitet sich vom lateinischen Wort „resiliere“ ab und bedeutet übersetzt „zurückspringen“ oder „abprallen“ (Ritz 2014, S. 3). Der Begriff stammt aus der Physik bzw. genauer gesagt aus der Thermodynamik und beschreibt einen Werkstoff, der trotz Verformung durch bspw. Hitze, Kälte oder auch Druck immer wieder in seine Ausgangsform zurückfindet (Scharnhorst 2008, S. 51). Eine Anwendung dieses naturwissenschaftlichen Konzepts im Bereich der Human- und Sozialwissenschaften fand erstmalig Mitte der 1980er Jahre statt. Die Klinische Psychologie überträgt das Bild des zurückspringenden Werkstoffes erstmals auf den Menschen. Resilienz bildet hier den Gegenpol zur Fokussierung auf die Vulnerabilität, da es bei der Resilienz um das Positive und die eigenen Stärken geht. Eine der berühmtesten Studien zum Thema Resilienz stammt von der US-amerikanischen Entwicklungspsychologin Emmy Werner. In einer Längsschnittstudie, die sie an Kindern durchführte, zeigte sie auf, dass manche Kinder starke Stresssituationen und Traumata besser überstanden als andere. Ihren Erkenntnissen nach resultierte diese Widerstandsfähigkeit vor allem aus Schutzmechanismen, welche die betreffenden Kinder, ausgelöst durch frühere Stresssituationen, entwickelt hatten (Ritz 2014, S. 3 f.). Resilienz beschreibt also die Widerstandsfähigkeit gegenüber äußeren Belastungen, die ohne stärkere und länger anhaltende Beeinträchtigungen überstanden werden können (Scharnhorst 2008, S. 52). Dementsprechend ist Resilienz eine Fähigkeit, die aus Lern- und Anpassungsprozessen resultiert und somit keine stabile Eigenschaft, mit der man geboren wird (Heller/Gallenmüller 2019, S. 8). Eine Übertragung des Konzepts von der Individual- auf die Unternehmensebene, findet erstmals circa Mitte der 2000er Jahre statt. Die Idee, sich mit der Resilienz von Unternehmen und ihren Teilsystemen (Teams, Bereiche etc.) zu beschäftigen, stammt aus den USA



(Scharnhorst 2008, S. 52 f.). Der Forschungsschwerpunkt, der sich in Deutschland im Laufe der Zeit entwickelt hat, unterscheidet sich allerdings von dem, der in den USA vorherrscht. Dort konzentriert sich der Resilienz-Ansatz eher auf die Bewältigung von Traumata. Wohingegen der Fokus in Deutschland eher auf den Unternehmensstärken liegt (Heller et al. 2014, S. 216).

Das Resilienzkonzept findet aufgrund seiner offenen Grunddefinition – Resilienz sei die „Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit trotz belastender Einflüsse“ – in vielen verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen und Teilbereichen Anwendung und wird daher in jedem Kontext anders interpretiert (Kluge 2004, S. 1). Aus diesem Grunde muss Resilienz immer im Kontext der jeweiligen wissenschaftlichen Disziplin und der Forschungsfrage betrachtet werden (Kluge 2004, S. 1 f.). Mit Blick auf die weitere Analyse ist es daher umso wichtiger Resilienz im Unternehmenskontext klar zu definieren und gegenüber anderen Definitionen abzugrenzen. Auch wenn es keine einheitliche Definition davon gibt, was eine resiliente Organisation genau ist, so „einigen“ sich die meisten Untersuchungen auf die folgenden beiden Ansätze. Der erste Ansatz orientiert sich stark am physikalischen Verständnis von Resilienz und fokussiert sich auf den Ausgang eines Ereignisses. Organisationen sind demnach resilient, wenn sie eine krisenhafte Situation überstehen, um danach so weitermachen zu können wie vorher. Sie „springen“ also, ähnlich eines Werkstoffes, wieder zurück in ihre Ausgangsform. Resilienz wird Unternehmen dieser Definition nach also dann zugesprochen, wenn sie Krisen ohne nachhaltigen Schaden überstehen. Bei dieser Sichtweise geht es nicht darum, dass die Unternehmen aus den Situationen lernen und bspw. Verhaltensmuster, die zu dieser Situation geführt haben, reflektieren und ändern (Lengnick-Hall et al. 2011, S. 244). Da es bei dieser Definition in erster Linie um das bloße Überleben einer Krise, nicht aber um eine Verhaltensanpassung als Resultat eines Lerneffektes geht, ist es meines Erachtens nicht sinnvoll hier von Resilienz zu sprechen. Da sich die entsprechende Situation bspw. auch durch sich zum Vorteil wendende Rahmenbedingungen überstanden worden sein könnte. Der zweite Ansatz schließt diese Lücke hingegen. Hier werden Unternehmen nicht allein aufgrund des Ausgangs von bedrohlichen Situationen als resilient bezeichnet, sondern vor allem aufgrund des Wandels und der Veränderung, die sie durchleben. Der Fokus liegt hier auf dem Lernprozess, denn existenzbedrohende Situationen eröffnen häufig neue Möglichkeiten, ändern den Blickwinkel und bringen neue Erfahrungen mit sich (Lengnick-Hall et al. 2011, S. 244). Es geht hierbei nicht nur da-

rum Wandel oder auch Krisen schnell zu durchleben, damit man danach wieder weitermachen kann wie zuvor. Sondern Resilienz wird hier als andauernder Lern- und Wandlungsprozess und als Voraussetzung für die Anpassung an sich ändernde Umweltbedingungen gesehen. Daher kann meines Erachtens nur beim zweiten Ansatz von einer nachhaltig orientierten Krisenbewältigung gesprochen werden. Für die weitere Arbeit wird sich auf den zweiten Ansatz konzentriert, der eben diesen Lern- und Wandlungsprozess in den Fokus stellt.

Laut Allenby und Fink ist es immer dann sinnvoll sich mit Resilienz auseinanderzusetzen, wenn Herausforderungen und Gefahren der verschiedensten Arten plötzlich eintreten können, auf die man sich nicht zu genüge vorbereiten kann (Allenby/Fink 2005, S. 1034). Besonders in einer sich ständig ändernden Welt scheint es für Unternehmen, da sie stark abhängig von ihrer Umwelt sind, sinnvoll sich mit dem Thema Resilienz ausgiebig zu beschäftigen. Denn aufgrund der Vielfältigkeit und Komplexität der Umwelt können Krisen nie vollends antizipiert werden. So braucht es bspw. zur Vorbeugung von einer finanziellen Unternehmenskrise andere Mechanismen als einer personell bedingten Krise (Schreyögg/Ostermann 2014, S. 131). Unternehmen können in vielen Fällen zwar keinen direkten Einfluss auf das Eintreten von Umweltveränderungen (z.B. Klimawandel, Pandemien, politische und gesellschaftliche Veränderungen) nehmen, jedoch den eigenen Umgang mit diesen kontrollieren und den eigenen Wandel forcieren.

Geraten Unternehmen in Krisen, wird als erste Reaktion häufig ein Krisenstab gebildet, um schnell Entscheidungen (bzgl. Kommunikation, Kursänderungen etc.) treffen zu können und somit möglichst schnell „Herr der Lage“ zu werden (Rulofs 2020, S. 10). Die Vorteile eines adäquat ausgerichteten Krisenmanagements sind kein Gegenstand dieser Arbeit. Allerdings soll an dieser Stelle angemerkt werden, dass Resilienz nicht mit Krisenmanagement gleichzusetzen ist und dieses, in einer akuten Krise, nicht ersetzen kann. Resilienz ist kein Instrument, das ad-hoc angewendet werden kann, um akute Krisen zu lösen, sondern baut sich – sofern man entsprechend investiert – langfristig und kontinuierlich durch aktive Arbeit und Reflexion auf. Den „Ertrag“ dieser Investition, nämlich die nachhaltige Widerstandsfähigkeit, werden Unternehmen erst zeitversetzt bzw. langfristig bemerken. Beispielsweise dadurch, dass intern ausgelöste Krisen weitestgehend vermieden werden können bzw. nur als kurze Störungen wahrgenommen werden oder extern ausgelöste Krisen, wie die Corona-Krise, nachhaltiger (z.B. ohne

Stellenabbau) überstanden werden. Resilienz ist im Vergleich zum Krisenmanagement, welches punktuell und zeitlich begrenzt eingesetzt wird, ein allumfassendes Konzept, dass auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit setzt und auf der Akzeptanz der eigenen Vulnerabilität fußt (Schreyögg/Ostermann 2014, S. 131).

Nachdem in diesem Kapitel der Resilienzbezug erläutert und für den weiteren Verlauf der Arbeit definiert wurde, wird es im nächsten Teil des Kapitels um Faktoren gehen, die die Resilienz von Unternehmen beeinflussen.

### **3.2 Grundlagen für den Aufbau einer resilienten Organisation**

Wie bereits aufgezeigt werden konnte, bezeichnet Resilienz sowohl bei Individuen als auch Systemen, wie Unternehmen, die Bündelung von protektiven Fähigkeiten, die dafür sorgen, dass Handlungsspielräume auch in stressigen Situationen erhalten bleiben können und somit eine existenzbedrohende Situation überstanden werden kann. Diese Fähigkeit kann mit gezieltem „Training“ aufgebaut und verbessert werden (Scharnhorst 2008, S. 51). In diesem Zusammenhang kann man sich Resilienz als ein Art Muskel vorstellen, den man stetig trainieren muss, da dieser verkümmert, wenn er nicht beansprucht wird. Eine der zentralen Fragen, die im weiteren Verlauf der Arbeit beantwortet werden soll ist, wie dieser „Muskel“ möglichst nachhaltig trainiert werden kann. Resiliente Unternehmen haben den großen Vorteil, dass sie Wandel und Krisen besser bewältigen können, da sie gelernt haben mit un stetigen Situationen konstruktiv umzugehen und sich dadurch auch in solchen Situationen ihre Handlungsfähigkeit bewahren können (Heller et al. 2014, S. 213 f.). Doch die Argumente, die für den Aufbau einer resilienten Organisation sprechen, sind vielfältiger als der bloße Schutz der Existenz. Durch ihre Wandlungsfähigkeit ist es für resiliente Unternehmen leichter, sich individuell auf den Markt und Kundenbedürfnisse einzustellen und die eigenen Dienstleistungen und Produkte entsprechend weiterzuentwickeln und anzupassen. Dies führt wiederum zu einer höheren Innovationskraft und einem Wettbewerbsvorteil gegenüber weniger resilienten Konkurrenten (Flüter-Hoffmann et al. 2018, S. 12). Darüber hinaus sind resiliente Unternehmen häufig Kosten sparer, da sie sich schneller von bedrohlichen Situationen erholen und so ihr altes „Performance-Level“ schneller wieder erreichen (Carmeli/Schaubroeck 2008, S. 182).

Ein zentraler Unterschied zwischen resilienten und nicht- bzw. weniger resilienten Unternehmen besteht in der Unternehmenskultur. Dies zeigt sich unter anderem in Bezug

auf die Themen Krisenwahrnehmung, Umgang mit Wandel, Führung oder auch Verantwortungsobertragung der Mitarbeitenden. „Krisenvorbereitete“ Unternehmen pflegen zum Beispiel einen offeneren Umgang mit Unsicherheiten und Wandel. Sie analysieren sich regelmäÙig und passen ihr Verhalten und ihre Strukturen an die entsprechenden Gegebenheiten an. Diese Unternehmen arbeiten aktiv an sich und befinden sich somit ständig im Wandel. Unternehmen, die Wandel als etwas Negatives betrachten und versuchen diesen zu vermeiden, sind hingegen krisenanfälliger, weil sie häufiger die Augen vor Problemen und Warnsignalen verschließen (Carmeli/Schaubroeck 2008, S. 180). Dass Unternehmen in der Regel dazu tendieren unsichere Situationen, zum Schutz vor existenzbedrohenden Situationen zu vermeiden, liegt in ihrer Natur (Apelt/Senge 2015, S. 6). Allerdings führt dieses Verhalten leider oft genau zum Gegenteil, nämlich dazu, dass Unternehmen sich in Sicherheit wiegen und daher Umweltveränderungen nicht erkennen. Sie konzentrieren sich darauf, Handlungskonzepte zu erarbeiten, die universell funktionieren sollen, um unsichere Situationen nicht entstehen zu lassen. Allerdings können diese Konzepte und Prozesse immer nur ganz spezielle Situationen und Bereiche abdecken (Elbe 2015, S. 18). Die Komplexität von Ereignissen und dem System Unternehmen wird hier unterschätzt. Es ist unmöglich im Vorhinein alle Eventualitäten und Wendungen von Situationen einzuplanen und entsprechende Vorkehrungen zu treffen, da sich in unserer hochkomplexen Welt Zusammenhänge nicht immer klar und kausal darstellen. Unternehmen müssen sich daher von dem Gedanken verabschieden, dass sich Unsicherheiten und auch Krisen durch eine vorherige Strategieplanung am Whiteboard beherrschen lassen. Handlungsfähigkeit in unsicheren Situationen entsteht nicht durch das Festhalten und Abarbeiten von vorgegebenen Routinen, sondern aus dem kreativen Umgang mit diesen. Dieser kreative Umgang ist bedingt durch die Akzeptanz der Ungewissheit sowie der Fähigkeit, Ressourcen situationsgenau zu aktivieren. Eine annähernde Beherrschung von ungewissen Situationen kann nur dann stattfinden, wenn sich Unternehmen auf diese Ungewissheit einlassen und lernen mit ihr umzugehen. Der Lernprozess sollte dabei im Arbeitsalltag stattfinden und nicht erst in Problemsituationen, da unsichere Situationen ansonsten zu einer Überforderung der Beteiligten führen kann und somit kein nachhaltig positiver Umgang mit Unsicherheiten erlernt werden kann. Mit dem richtigen Umgang kann Ungewissheit jedoch, so paradox es klingen mag, Raum für selbstbestimmtes und kreatives Handeln schaffen und

dadurch Wandlungsfähigkeit von Unternehmen und Mitarbeitenden fördern (Elbe 2015, S. 18 ff.).

Resiliente Unternehmen zeichnen sich also unter anderem dadurch aus, dass sie einen realistischen Blick auf sich und ihre Umwelt haben. Denn sie deuten Situationen nicht zu ihrem vermeintlichen Vorteil um, sondern betrachten sie ungefiltert, akzeptieren sie und suchen nach neuen Lösungswegen. Dadurch trainieren sie bereits unbewusst in un-kritischen Situationen für den Ernstfall Krise. Zudem fällt es resilienten Unternehmen im Allgemeinen, aber besonders in stressigen Situationen, leichter zu improvisieren und lösungsnotwendige Ressourcen zu kanalisieren (Scharnhorst 2008, S. 53). Nicht- oder weniger resiliente Unternehmen und ihre Mitglieder haben hingegen nicht gelernt Unsicherheiten zu akzeptieren und diese als etwas Positives und Notwendiges anzuerkennen (Mitroff 1988, S. 18). Ein wichtiger Einflussfaktor in Bezug darauf, wie Unternehmen mit Wandel und unsicheren Situationen umgehen, ist die Führungskultur. Das im Beratungsbereich viel verwendete Sprichwort „der Fisch stinkt vom Kopf her“<sup>9</sup> mag hier einen passenden Vergleich liefern. Denn Krisen entstehen häufig dadurch, dass Führungskräfte von eigentlich vorhersehbaren Ereignissen überrascht werden (Carmeli/Schaubroeck 2008, S. 177). Die Gründe dafür liegen allerdings nur zum Teil im individuellen Verhalten der Führungskräfte (wie persönliche Angst vor dem Scheitern oder verzerrte Wahrnehmung) (Schreyögg/Ostermann 2014, S. 124 f.). Die systemische Ursache liegt oftmals in der hierarchischen Führungskultur, da in diesen Systemen ein Großteil der Verantwortung und Entscheidungsgewalt bei den Führungskräften gebündelt ist. Entscheidungen werden in hierarchischen Systemen in der Regel von den Führungskräften getroffen. Da kritische Situationen aber häufig durch eine Verkettung von Fehlern und deren Missachtung oder Falschinterpretation entstehen, ist es fatal, wenn Entscheidungen nicht an dem Ort, wo Probleme zuerst auftauchen sowie durch die entsprechenden Experten getroffen werden. Unternehmen müssen, um diesem Problem entgegen wirken zu können und Resilienz aufbauen zu können, Verantwortungen breiter verteilen und sich so aufstellen, dass Probleme und bedrohliche Situationen schnell erkannt und eliminiert werden können (Carmeli/Schaubroeck 2008, S. 181). Der Führung

---

<sup>9</sup> Das Sprichwort bzw. die Metapher überträgt das Stinken eines bereits angefaulten Fisches auf die Unternehmenswelt. So wie bei einem Fisch mit einsetzen des Faulungsprozesses der Kopf als erstes stinkt, bezeichnet es im Unternehmenskontext, dass die Führung(-skultur) oftmals die Ursache von Problemen ist (Alumniportal Deutschland o.J.).

kommt hier dementsprechend eine besondere Aufgabe zu. Führungskräfte müssen sich von dem Gedanken verabschieden alles kontrollieren zu können und stattdessen Verantwortung abgeben. Im Konkreten bedeutet dies, dass eine Kultur geschaffen werden muss, die den Mitarbeitenden Freiraum gibt, eigene Entscheidungen zu treffen und neue, kreative Lösungsansätze auszuprobieren. Denn so wird der Umgang mit Ungewissheit im Unternehmen gefördert und die Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen verbessert.

Resilienz bedeutet aus Erfahrungen zu lernen, denn dies ist wichtig für die Vorbereitung künftiger Ereignisse. Das Überstehen von krisenhaften Situationen, ohne dass damit ein Lernprozess einhergeht, kann wie bereits erläutert, nicht als „resilient“ bezeichnet werden. Somit hängt die Resilienz also unmittelbar mit der Lernfähigkeit des Unternehmens zusammen. Das Konzept der resilienten Organisation und das der lernenden Organisation weisen daher auch starke Parallelen auf. In beiden geht es um das Akzeptieren von und den Umgang mit stetigem Wandel und darum, dass die Organisation lernt, für Veränderungen offen zu sein und Veränderungsprozesse als etwas Selbstverständliches und Notwendiges anzusehen (Lembke 2004, S. 35). Um in einer un stetigen Unternehmenswelt dauerhaft bestehen zu können, müssen Organisationen und ihre Mitglieder den perfekten Wechsel zwischen Lernen und „Entlernen“ beherrschen. Beim „Entlernen“ geht es darum veraltete und nicht mehr zielführende Verhaltensweisen abzulegen. Was banal klingen mag, ist in der Realität gar nicht so einfach. Denn Verhaltensweisen abzulegen, die sich über einen langen Zeitraum bewährt haben, ist in den meisten Fällen mit großer Anstrengung verbunden. Denn dazu müssen Unternehmen sich reflektieren, um so die entsprechenden Verhaltensweisen kanalisieren zu können. Lernen bedeutet also Fehler zu erkennen und entsprechend zu ändern (Carmeli/Schaubroeck 2008, S. 181 f.).

Eine weitere Parallele zwischen Resilienz und dem Konzept der Lernenden Organisation ist der wechselseitige Einfluss von persönlicher und organisationaler Ebene aufeinander (Heller et al. 2014, S. 216). Die persönliche Resilienz und Lernfähigkeit der Mitarbeitenden wirkt sich auf die des Gesamtunternehmens aus und umgekehrt. Insofern ist es unerlässlich, sowohl die individuelle Resilienz als auch die Lernfähigkeit der Mitarbeitenden zu stärken und zu fördern. Ein wichtiger Anknüpfungspunkt in diesem Zusammenhang ist der Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Mitarbeitenden. Möglichst große Freiräume ermöglichen es den Mitarbeitenden eigene Erfahrungen zu

machen und so den Umgang mit unbekanntem Situationen zu lernen. Mitarbeitende, die ihre Arbeitsabläufe und Aufgaben variieren können, lernen im Alltag mit neuen Situationen umzugehen und sich an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen. Lernhinderlicher Faktoren sind hingegen strenge Standardisierungen und Arbeitsroutinen. Diese schränken den Handlungsspielraum, den die Mitarbeitenden zum Erlernen und zur Aufrechterhaltung ihrer Anpassungsfähigkeit benötigen, massiv ein. (Ritz 2014, S. 7). Besonders in Krisensituationen haben diese Unternehmen ein Defizit, da die Mitarbeitenden nicht gewohnt sind fernab der Routine zu handeln, eigenständige Entscheidungen zu treffen und nach neuen und kreativen Lösungen zu suchen.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die Übertragung von Verantwortung und Entscheidungskompetenzen an die Mitarbeitenden einen positiven Einfluss auf die Wandlungsfähigkeit und somit die Resilienz von Unternehmen hat (Ritz 2014, S. 14). Die Verantwortungsübertragung und Einbindung der Mitarbeitenden birgt großes Potential für die Unternehmensresilienz, aber auch die lernende Organisation, denn die Mitarbeitenden gewöhnen sich an den Umgang mit herausfordernden und unbekanntem Situationen, sowie daran, Aufgaben unter variierenden Bedingungen zu erledigen und zu improvisieren. Dadurch können Mitarbeitende auch in existenzbedrohenden Situationen effektiv und effizient arbeiten sowie kreative Lösungen trotz Druck und großem Stress hervorbringen (Ritz 2014, S. 19 f.). Die Anpassungsfähigkeit der Organisation, basiert also auf der Anpassungsfähigkeit seiner Mitglieder und ist demnach ein zentraler Faktor für die Existenzsicherung von Unternehmen (Ritz 2014, S. 9).

Die Resilienz eines Unternehmens wird, wie in diesem Kapitel aufgezeigt wurde, stark durch die Themen Führungskultur, Hierarchie, Umgang mit Unsicherheiten, Entscheidungsspielraum der Mitarbeitenden sowie der Lernfähigkeit beeinflusst. All diese Themen lassen sich auf den gemeinsamen Nenner „Unternehmenskultur“ vereinen. Die Unternehmenskultur beeinflusst demnach die Resilienz von Unternehmen grundlegend. Um sich zu einem resilienten Unternehmen zu entwickeln, braucht es also eine Unternehmenskultur, die die Lernbereitschaft und Krisenwahrnehmung der Organisation fördert. Im folgenden Teil soll aufgezeigt werden, dass der zentrale Erfolgsfaktor für den Aufbau und Erhalt einer lernförderlichen und resilienten Unternehmenskultur die Einbeziehung der Mitarbeitenden ins Unternehmensgeschehen ist. Konkret wird argumentiert werden, dass sich eine partizipative Unternehmenskultur positiv auf die Resilienz eines Unternehmens und somit die Fähigkeit Krisen im nachhaltigen Sinne zu überste-

hen, auswirkt. Um dies im weiteren Verlauf darlegen zu können, braucht es im Folgenden zuerst eine Definition des Begriffs Partizipation.

### **3.3 Definition Partizipation**

Der Begriff Partizipation stammt aus dem Lateinischen und bedeutet übersetzt Teilnahme oder Beteiligung (Nieß 2016, S. 67). Die genauen Rahmenbedingungen der Beteiligung sind mit dieser sehr breiten Definition allerdings noch nicht geklärt. Aufgrund dieser offenen Definitionsweise findet der Begriff in vielen verschiedenen Kontexten und wissenschaftlichen Disziplinen Anwendung. Im organisationalen Kontext unterscheidet man zwischen materieller und immaterieller Partizipation (Zink 2007, S. 3). Von materieller Partizipation spricht man, wenn die Mitarbeitenden in finanzieller Form am Unternehmen bzw. Unternehmenserfolg beteiligt werden (Nerdinger et al. 2010, S. 7). Für diese Arbeit liegt der Fokus jedoch auf der immateriellen Form von Partizipation. Immaterielle Beteiligung bedeutet, dass die Mitarbeitenden sich direkt und formell in Unternehmensentscheidungen einbringen können. „Direkt“ meint, dass die Mitarbeitenden nicht durch ein Mitarbeitergremium (Mitarbeitervertretung, Betriebsrat etc.) vertreten werden, sondern individuell Einfluss nehmen können. „Formell“ bezeichnet, dass über die Beteiligung der Mitarbeitenden nicht von Fall zu Fall entschieden wird, sondern Partizipation institutionell verankert ist (Zink 2007, S. 3). Darüber hinaus wird im Intensitätsniveau von Partizipation unterschieden. So reicht die Skala von der bloßen Information der Mitarbeitenden über Entscheidungen, über deren Mitwirkung (die Meinung der Mitarbeitenden wird bei Entscheidungen beachtet), bis hin zur gleichberechtigten Mitbestimmung, bei der die Mitarbeitenden aktiven Einfluss auf das Unternehmensgeschehen sowie Entscheidungen und Veränderungsvorhaben nehmen können (Zink 2007, S. 4 f.). Zusätzlich gibt es einen Unterschied zwischen punktuellen und dauerhaft angelegten Partizipationsmöglichkeiten. Im Gegensatz zur punktuellen Partizipation, bei denen die Mitarbeitenden in konkreten Situationen einbezogen werden, können die Angestellten bei der auf dauerhafte Partizipation angelegten Kultur, sich durchgängig einbringen und beteiligen (Zink 2007, S. 5). Die Partizipationsmöglichkeiten hängen laut Zink zum Großteil mit der vorherrschenden Führungskultur zusammen. Führungsstile, die auf Vertrauen, Dezentralisierung von Entscheidungsverantwortungen sowie Kooperation etc. setzen, befürworten eher die allumfassende und dauerhafte Beteiligung der Mitarbeitenden am Unternehmen (Zink 2007, S. 5). Die Etablierung einer



starken Partizipationskultur hängt demzufolge auch mit der entsprechenden Eignung der Führungskräfte zusammen, da diese unter anderem lernen müssen Verantwortung und Entscheidungsgewalt an ihre Mitarbeitenden abzugeben.

Partizipation gilt als eines der wichtigsten Mittel der Organisationsentwicklung, da die moderne Organisationsentwicklung u.a. auf Studien von Kurt Lewin zu diesem Thema fußt. Lewin fand heraus, dass Entscheidungen eher angenommen und umgesetzt werden, wenn die betroffenen Personen an der Ausarbeitung und Entwicklung dieser beteiligt wurden (Lauer 2010, S. 125 f.). An Lewins Ergebnissen lässt sich die Intention der modernen Organisationsentwicklung gut verdeutlichen: Hierbei geht es um die Entwicklung einer Organisation aus ihrem Inneren heraus. Dies schließt die Beteiligung der Mitglieder automatisch mit ein. Diese Entwicklung von innen heraus verfolgt zwei Ziele, welche erst in Bezug auf die moderne Organisationsentwicklung als komplementär zueinander betrachtet wurden. Zum einen soll durch Veränderungen und Wandel die Leistungsfähigkeit der Organisation erhöht werden, denn „[d]urch die von innen heraus getriebene Entwicklung soll ein zutiefst betriebswirtschaftliches Ziel erreicht werden, nämlich eine effizientere und effektivere Verrichtung der jeweiligen Aufgaben“ (Lauer 2010, S. 126). Als zweites Ziel gilt die Humanisierung der Arbeit. Diese ist dann gegeben, wenn Mitarbeitende ein Mitspracherecht und die Möglichkeit haben, ihr Arbeitsumfeld nach ihren eigenen Bedürfnissen mitzugestalten (Lauer 2010, S. 126).

In den vorherigen Kapiteln konnte bereits aufgezeigt werden, welche Faktoren einen Einfluss auf die Resilienz von Unternehmen und den Mitarbeitenden haben. Im nun folgenden Teil soll die Brücke zwischen den beiden Themen Resilienz und Mitarbeiterpartizipation geschlagen werden. Es wird aufgezeigt, welche Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Themen bestehen, wie sich die Beteiligung der Mitarbeitenden auf die Resilienz auswirkt und, dass Wandel und nachhaltige Krisenbewältigung eine partizipationsförderliche Unternehmenskultur brauchen.

### **3.4 Mitarbeiterpartizipation als Basis einer resilienten Organisation**

In Anbetracht dessen, dass die moderne Organisationsentwicklung auf dem Gedanken der Einbeziehung der Mitarbeitenden fußt (Lauer 2010, S. 125 f.), ist es meines Erachtens verblüffend, dass die Verknüpfung der beiden Themen Partizipation und Resilienz nicht häufiger passiert. Besonders im Zuge der Corona-Krise und der Diskussion über die Bewältigung dieser, findet in der wissenschaftlichen Literatur Partizipation als Stra-

ategie keine Erwähnung (Portuguez Castro/Gómez Zermeño 2020) und auch in der medialen Aufarbeitung zeichnet sich dieser Trend ab. Hier wird zum Teil der Kampf gegen die Ausbreitung des Corona-Virus durch autoritäre Regime wie China als Erfolg gefeiert, ohne den nötigen kritischen Umgang gegenüber der autoritären Herangehensweise (Pohl 2020; Kretschmer 2020; Mühlhahn 2020). Die mangelnde Beschäftigung mit der Beteiligung von Betroffenen (im Kontext dieser Arbeit den Mitarbeitenden) im Kontext des Themas Resilienz, ist unter anderem einer der zentralen Beweggründe für die Beschäftigung mit dieser Thematik im Zuge dieser Arbeit. Wie im Verlauf dieses Kapitels aufgezeigt werden soll, ist die Partizipation der Mitarbeitenden die grundlegende Basis für den Aufbau einer nachhaltig resilienten Unternehmenskultur.

Eine grundlegende Gemeinsamkeit zwischen Resilienz und Partizipation ist der Einfluss der Führungskultur und der Hierarchie auf diese beiden Themen. In hierarchisch ausgerichteten Unternehmen führt die Konzentration der Macht auf einen kleinen, ausgewählten Kreis zur Trennung der Mitglieder in zwei sich gegenüberstehende Gruppen. Auf der einen Seite befinden sich die Führungskräfte, die diese Macht besitzen und auf der anderen Seite die Mitarbeitenden, die diesen unterstellt sind. Dieses Machtungleichgewicht führt bei vielen Mitarbeitenden zur Motivationslosigkeit und zur Entfremdung gegenüber der eigenen Tätigkeit (Laloux 2014, S. 61 f.). Der berühmt-berüchtigte „Dienst nach Vorschrift“ ist eine häufige Konsequenz dieser, für die Mitarbeitenden demotivierenden und aussichtslosen, Strukturen. Die Innovationskraft und Wettbewerbsbeständigkeit von Unternehmen leben allerdings genau davon, dass Mitarbeitende engagiert sind und sich mit neuen Ideen, Vorschlägen etc. einbringen. Besonders mit Blick auf die sich ständig ändernden Rahmenbedingungen und den damit verbundenen Wandlungsdruck auf die Unternehmen ist ein Szenario, in dem die Mitarbeitenden strukturell bedingt demotiviert werden, auf die Dauer nicht nur kostspielig, sondern gar existenzbedrohend.

Viele Unternehmen versuchen ihrer hierarchischen Ausrichtung und der damit einhergehenden Demotivation durch „Empowerment“ ihrer Mitarbeitenden entgegenzuwirken. Spreitzer unterscheidet zwischen strukturellem und psychischem Empowerment. Ersteres bezieht sich auf die strukturelle Ausrichtung der Organisation. „Empowernde“ Unternehmen geben demnach ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich innerhalb der Befehlskette, an bspw. Veränderungs- und Entscheidungsprozessen, beteiligen zu können. Darüber hinaus werden ihnen alle nötigen Informationen, Ressourcen und Mög-

lichkeiten zur Verrichtung ihrer Arbeit bereitgestellt (Spreitzer 2008, S. 55). Hier von „Empowerment“ zu sprechen, erscheint jedoch als euphemistisch, da die Mitarbeitenden die entsprechenden Informationen brauchen, um im Sinne des Unternehmens handeln und entscheiden zu können. Die Definition von strukturellem Empowerment erinnert in diesem Zusammenhang an Partizipation im niedrighochschwelligen Intensitätsniveau zwischen „Information“ und „Mitsprache“ (vgl. Kapitel 3.3). Psychisches oder auch individuelles Empowerment wird hingegen durch die subjektive Wahrnehmung bestimmt, weshalb dieses Empfinden trotz gleicher Rahmenbedingungen von Person zu Person sehr unterschiedlich sein kann. In das Empfinden von individuellem Empowerment fließen die Wahrnehmung der eigenen Bedeutsamkeit („empfinde ich meine Arbeit als sinnvoll?“), der Kompetenz („werde ich den Anforderungen gerecht?“), der Selbstbestimmung („wie frei kann ich innerhalb meiner Aufgaben entscheiden?“) und dem Einfluss („wie viel Einfluss habe ich auf strategische, operative oder auch administrative Themen?“) mit ein (Spreitzer 1995, S. 1443 f.). Entsprechend dieser Logik wundert es nicht, dass das subjektive Gefühl von Empowerment mit der eigenen hierarchischen Position korreliert. Führungskräfte fühlen sich dementsprechend durchschnittlich mehr empowert, als es Mitarbeitende ohne Führungsfunktion tun. Dies liegt vor allem daran, dass die Handlungs- und Entscheidungsspielräume sowie eine Ganzheitlichkeit der Aufgaben mit höherem Job-Level vermehrt gegeben sind (Schermuly 2016, S. 4).

Die Ermächtigung der Mitarbeitenden soll Hierarchien zwar abbauen, setzt sie zugleich aber voraus. Denn die Mitarbeitenden werden „top-down“ ermächtigt und ihnen wird, unter Einhaltung der hierarchischen Grundordnung Macht übertragen (Laloux 2014, S. 62). Diese Machtübertragung muss nicht von dauerhafter Natur sein, sondern kann durch die „Obrigkeit“ jederzeit wieder genommen werden. Häufig wird Empowerment so praktiziert, dass es von temporärer oder punktueller Natur ist und sich lediglich auf spezielle Situationen, wie Veränderungsprozesse oder Tätigkeiten, z.B. innerhalb des eigenen Arbeitsbereiches, bezieht. Eine allumfassende Machtübertragung und Gleichberechtigung der Mitarbeitenden finden im Zusammenhang des Empowerments selten statt, weshalb der versprochene Effekt dieser Methode meines Erachtens auch nicht von langanhaltendem und nachhaltigem Erfolg sein kann. Denn die Wurzel des Problems, nämlich die Trennung zwischen Machthabern und Machtlosen und die damit einhergehende Motivationslosigkeit, wird nicht angegangen. Organisationsformen, die nicht auf punktuell Empowerment der Mitarbeitenden setzen, sondern auf dauerhafte und um-

fassende Partizipation, brechen hingegen mit hierarchischen Unternehmensstrukturen und dem daraus resultierenden Ungleichgewicht der Machtverteilung (Rapp/Wolff 2019). Partizipative Organisationsformen (z.B. „Teal Organization<sup>10</sup>“ (Laloux 2014), „Employee Owned Business<sup>11</sup>“ (Lampel et al. 2012) oder mitbestimmte Unternehmen<sup>12</sup> (Rapp/Wolff 2019)) sind so aufgebaut, dass die Partizipation der Mitarbeitenden formell und dauerhaft in und durch die Prozesse, Struktur und vor allem der Kultur verankert ist. Die Mitarbeitenden sind hier von Grunde aus „empowert“ und müssen weder darum kämpfen, noch kann ihnen die übertragene Verantwortung und Macht situativ wieder genommen werden (Laloux 2014, S. 137).

Partizipative Organisationskulturen brechen also mit traditionellen Hierarchien und zeichnen sich dementsprechend durch eine sehr flache Hierarchie aus. Zum Teil sogar dadurch aus, dass sie vollkommen auf eine hierarchische Ordnung verzichten. Sie setzen hingegen auf dezentralisierten Einfluss, Machtverteilung, Selbstorganisation und Gruppenverantwortlichkeiten (Lengnick-Hall et al. 2011, S. 247). In „Teal Organisations“ existiert bspw. keine mittlere Management-Ebene. Die Teams leiten sich stattdessen selbst. Die Unternehmenskultur ist hier stark von gegenseitigem Vertrauen und Transparenz geprägt. Es wird darauf vertraut, dass die Mitarbeitenden eigenverantwortlich und im Sinne des Unternehmens handeln, daher werden nur wenige Regeln und Kontrollmechanismen benötigt (Laloux 2014, S. 80). In selbstgeführten Teams sind die Mitarbeitenden für ihren Arbeitsbereich und alle damit verbundenen Entscheidungen selbst verantwortlich. Sie müssen also selbst entscheiden und können im Zweifel oder im Falle einer falschen Entscheidung, die Verantwortung nicht an einen direkten Vorgesetzten abgeben. Häufig wird die Übernahme von Verantwortung durch Personen, die dies vorher nicht gewohnt waren, als sehr herausfordernd wahrgenommen und muss daher erst einmal erlernt werden. Auf lange Sicht fördert es aber die Eigeninitiative und das Engagement der Mitarbeitenden. Laloux beschreibt diesen Lern- und Entwick-

---

<sup>10</sup> Laloux verwendet, um die Evolution von Organisationsformen zu verdeutlichen ein Farbschema, das von Rot (Organisationen mit einer impulsiven Weltsicht wie die Mafia/Straßengang etc.), über Orange (leistungsorientierte Organisationen in denen Konkurrenz und Profitdenken herrscht), bis hin zu Teal/Türkis reicht. Mit Teal bezeichnet er Organisationen, die durch ein ganzheitliches Weltbild geprägt sind und verschiedene Sichtweisen integrieren (Haufe Online 2020, S. 100).

<sup>11</sup> Employee-Owned-Businesses sind Unternehmen bzw. Organisationen, in denen Mitarbeitende Mitglieder des Vorstandes sind oder auch Anteile am Unternehmen besitzen (Lampel et al. 2014, S. 68)

<sup>12</sup> Die betriebliche Mitbestimmung der Mitarbeitenden ist im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) geregelt und sichert ihnen die Beteiligung an Unternehmensentscheidungen und in -gremien durch frei gewählte Vertreter (Bundeszentrale für politische Bildung o.J.)

lungsprozess als „journey of personal unfolding, in which true professionals are born“ (Laloux 2014, S. 68). Denn neben der Verbesserung der Motivation und Eigeninitiative trainieren die Mitarbeitenden vor allem unter Stress und Druck zu entscheiden und zu handeln. Dies dient dazu, dass die Mitarbeitende in Krisensituationen einen klaren Kopf behalten und handlungsfähig bleiben können. Diese Wandlungsfähigkeit bereits unter „Normalbedingungen“ zu üben ist überaus sinnvoll, denn Menschen reagieren in Krisensituationen häufig mit Angriff, Flucht oder auch Erstarrung (Porges 2017). Dies sind Verhaltensmuster, die Unternehmen im Falle einer Krise Zeit rauben können. Unternehmen trainieren so also schon im Regelbetrieb für den Extremfall und verbessern mit der Partizipation der Mitarbeitenden stetig die organisationale sowie persönliche Resilienz.

Zwar haben Mitarbeitende in partizipativen Unternehmen eine umfangreichere Entscheidungsgewalt, das heißt jedoch nicht, dass Entscheidungen im Alleingang gefällt werden. Viele partizipative Unternehmen praktizieren zur Entscheidungsfindung den sogenannten „advice process“ oder artverwandte Formen. Dieser legt fest, dass alle betroffenen Personen bei einer Entscheidungsfindung zu Rate gezogen werden müssen. Der Vorteil in diesem Vorgehen besteht darin, dass verschiedene Experten zu Rate gezogen werden und so alle wichtigen Blickwinkel und Meinungen betrachtet werden. Dadurch können mögliche Fehler oder Probleme, die im Nachhinein auftreten könnten, bereits während des Entscheidungsprozesses beachtet und eliminiert werden (Laloux 2014, S. 100). Der Einbezug von Betroffenen und Experten in Entscheidungsprozesse darf allerdings nicht mit Konsens verwechselt werden. Partizipation meint nicht, dass Themen so lange diskutiert werden, bis alle Mitarbeitenden angehört und alle Meinungen einbezogen wurden. Dieses Vorgehen ist für die Resilienz von Unternehmen eher kontraproduktiv, da es dazu führt, dass die Organisation träge wird und im schlimmsten Falle gar keine Entscheidungen mehr getroffen werden bzw. im Nachhinein in Frage gestellt und revidiert werden (Laloux 2014, S. 103). In nicht-partizipativ organisierten Unternehmen werden Entscheidungen hingegen häufig im Führungskreis gefällt. Führungskräfte stellen aber nicht automatisch die fachlichen Experten auf dem entsprechenden Gebiet dar. So bleiben wichtige Punkte häufig unbeachtet, es wird am Problem vorbei entschieden und die Betroffenen bleiben frustriert zurück. Als einer der Hauptgründe für ausbleibenden Wandel gilt der Widerstand der Belegschaft gegen die „von oben“ getroffenen Entscheidungen und Veränderungspläne (Lauer 2010, S. 41). Dies

scheint ein hoher Preis zu sein, wenn man bedenkt, dass Wandlungsprozesse zur Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen für das Überleben von Unternehmen unabdingbar sind. Wenn Mitarbeitende an Entscheidungs- und Veränderungsprozessen beteiligt sind, werden hingegen Ressentiments abgebaut und die Chancen, dass die geplanten Veränderungen umgesetzt werden, ist um ein Vielfaches höher (Lauer 2010, S. 125 ff.). Veränderungsvorhaben und Wandel können somit durch die Einbeziehung der Mitarbeitenden nachhaltiger gestaltet werden. Da die Einbeziehung von betroffenen Personen zum einen dazu führt, dass Veränderungen eher umgesetzt werden und zum anderen, dass passgenaue Entscheidungen getroffen und Lösungen gefunden werden. So investieren partizipative Unternehmen weniger Energie und Ressourcen in den Kampf gegen Widerstände sowie die Nachjustierung von fehlerhaften Prozessen und können sich passgenauer auf Umweltveränderungen einstellen. Allerdings gibt es, wie in Kapitel 3.3 bereits erwähnt wurde, Unterschiede in der Intensität und der Qualität von Partizipation. Wichtig für den Aufbau von Resilienz und einer nachhaltigen Bewältigung von Unternehmenskrisen ist, wie intensiv und umfangreich die Beteiligung der Mitarbeitenden gestaltet wird. Eine umfangreiche und nachhaltig ausgerichtete Partizipationskultur konzentriert sich nicht allein auf die bloße Aufgaben- und Entscheidungsdelegation, sondern bedeutet Machtverteilung und Teilhabe der Mitarbeitenden in allen Unternehmensbereichen und auf allen Ebenen. Im empirischen Teil der Arbeit sollen diese Unterschiede und die Auswirkungen auf die Resilienz von Unternehmen, anhand von Beispielen aufgezeigt werden.

Die höhere Resilienz von partizipativen Unternehmen zeigte sich unter anderem im Zuge der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009, die ähnlich wie die Corona-Krise ein Beispiel für eine extern ausgelöste Krise darstellt. So konnten sich mitbestimmte Unternehmen schneller von den Auswirkungen der Krise erholen und zu ihrem alten Performance-Level zurückfinden (Rapp/Wolff 2019, S. 4). Ein Grund dafür liegt im zukunftsorientierten und vorausschauenden Handeln von partizipativen Unternehmen. So wurden Entscheidungen hier mit einem stärkeren Fokus auf die langfristigen Unternehmensinteressen, statt mit der bloßen Fixierung auf das Überstehen der aktuellen Krise, getroffen. Das zeigte sich u.a. darin, dass in mitbestimmten Unternehmen während der Krise weit weniger Mitarbeitende entlassen wurden als in nicht-partizipativen Unternehmen (Rapp/Wolff 2019, S. 4). Zusätzlich dazu, entscheiden sich partizipative Unternehmen in Krisensituationen weit häufiger dazu neue Mitarbeitende zu rekrutieren

(Lampel et al. 2012, S. 22). Partizipative Unternehmen performen also vor allem auch deswegen in Krisen besser, weil sie sich darauf fokussieren ihr soziales und intellektuelles Kapital zu erhalten bzw. weiter auszubauen (Lampel et al. 2014, S. 71). Die Investitionsbereitschaft trotz Krise zeigt sich jedoch nicht nur in Bezug auf die Mitarbeitenden, sondern auch auf finanzielle Investitionen. Mitbestimmte Unternehmen hielten während der Finanzkrise ihre Investitionen im Bereich Forschung und Entwicklung auf einem höheren Niveau, als es nicht-partizipative Unternehmen taten (Rapp/Wolff 2019, S. 5). Hieran zeigt sich, dass durch die Beteiligung der Mitarbeitenden kurzfristiges und -sichtiges Handeln der Unternehmensführung, durch bspw. Kostenreduktion an zukunftsrelevanten Punkten, verhindert wird. Besonders mit Blick auf das Überstehen von Krisensituationen kommt Unternehmen diese unternehmerische Weitsicht der Mitarbeitenden zugute. Denn durch den Fokus auf die langfristigen Unternehmensziele kann im Anschluss an eine Krise das Umschalten in einen „Wachstumsmodus“ leichter ermöglicht werden (Rapp/Wolff 2019, S. 5). Zwar gilt Kostenreduktion in existenzbedrohenden Situationen im Bereich des strategischen Turnarounds als eine der gängigsten Methoden, um das Überleben von Unternehmen zu sichern, allerdings ist Überleben, wie bereits in Kapitel 3.1 argumentiert wurde, nur bedingt mit Resilienz gleichzusetzen. Resilienz bedeutet nicht nur zu überleben, sondern den Betrieb aufrecht zu erhalten sowie das soziale und intellektuelle Kapital des Unternehmens sicher durch die Krise zu bringen. Denn dieses ist sowohl der Garant für das nachhaltige Überstehen der Krise als auch für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens (Lampel et al. 2014, S. 71). Die große Bereitschaft partizipativer Unternehmen in die Unternehmenszukunft zu investieren, zeigt sich jedoch nicht nur in Krisensituationen. Generell haben partizipative Unternehmen einen längeren Atem, was Investitionen in Innovationen sowie neue Methoden und Arbeitsweisen angeht (Lampel et al. 2014, S. 70 f.). Im Allgemeinen gehen sie häufiger Wege, die zwar kurzzeitig kostspieliger sind, sich auf lange Sicht aber durch eine verbesserte Wettbewerbsstellung und somit auch finanziell auszahlen (Lampel et al. 2014, S. 68). Mit dieser Strategie fördern partizipative Unternehmen ihre Innovationskraft und somit ihre Zukunftsfähigkeit.

Die Beteiligung von Mitarbeitenden an grundlegenden Entscheidungsprozessen und die vermehrte Übernahme von Verantwortung fördert also bei diesen ein grundlegendes Verständnis von unternehmerischem Handeln (Lampel et al. 2014, S. 68). Dies ist insofern nachvollziehbar, als dass die Mitarbeitenden zum einen viel häufiger mit Situatio-

nen konfrontiert sind, in denen sie selbst weitreichende Entscheidungen treffen müssen und sie zum anderen einen tieferen Einblick in Prozesse, Abläufe, aber auch Konsequenzen, die aus ihren Entscheidungen resultieren, bekommen. Mitarbeitende bauen zusätzlich ein engeres Verhältnis zum Unternehmen auf. In partizipativen Unternehmenskulturen konzentrieren sie sich nicht allein auf die Erledigung ihrer vertraglich festgelegten Arbeit, sondern fühlen sich viel eher auch darüber hinaus verantwortlich und sind bereit, zusätzlichen Einsatz zu erbringen (Lampel et al. 2014, S. 68). Die Mitarbeiterbeteiligung führt des Weiteren zu einer engeren Verbindung zwischen operationalem Feedback und strategischer Ausrichtung des Unternehmens. Dieser direkte Austausch zwischen operativem Tagesgeschäft und Strategie führt zu mehr Stabilität und Widerstandsfähigkeit, da auf Themen aus dem operativen Bereich auf unternehmensstrategischer Ebene schneller reagiert und der Unternehmenskurs dementsprechend angepasst werden kann. In nicht-partizipativen Unternehmen laufen die beiden Bereiche oft nebeneinanderher, da es nur wenig Austausch zwischen den operativ arbeitenden Mitarbeitenden und den strategischen Entscheidern gibt. Die Mitarbeitenden werden hier meistens nur in punktuelle Entscheidungs- und Veränderungsprozesse, wie Produkteinführungen, eingebunden (Lampel et al. 2014, S. 70). Die stärkere Einbeziehung der Mitarbeitenden führt folglich dazu, dass Unternehmen schneller auf Veränderungen reagieren können, da es zu weniger Informationsverlust zwischen operativem Bereich und strategischer Planung kommt. Dies ist ein grundlegender Punkt, der sich auf die Resilienz von Unternehmen auswirkt, da es, um die nötige Anpassungsfähigkeit aufbauen zu können, das Feedback der Mitarbeitenden auf allen Ebenen und in allen Unternehmensbereichen benötigt. Partizipative Organisationen haben also als klaren Vorteil eine Feedbackkultur, die es ihnen ermöglicht schnell und flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Für die Etablierung einer starken Feedbackkultur braucht es eine transparente und offene Kommunikation durch das ganze Unternehmen hindurch (Laloux 2014, S. 110). Da das Thema Unternehmenskommunikation sehr umfangreich ist und der richtige Umgang mit Kommunikation den Umfang dieser Arbeit sprengen würde, soll an dieser Stelle nur kurz darauf eingegangen werden. Für partizipative Organisationen ist es unabdinglich, dass den Mitarbeitenden alle Informationen offen liegen und Akteure auf allen Ebenen aktiv und regelmäßig kommunizieren. Denn zum einen brauchen Mitarbeitende, die eigenverantwortlich und gleichberechtigt handeln sollen, alle Informationen, um in der jeweiligen Situation im besten Sinne für das Unternehmen



entscheiden zu können. Zum anderen führen nicht offen gelegte Informationen zu Spekulationen und Misstrauen, was sich toxisch auf die Zusammenarbeit und die Unternehmenskultur auswirkt. Darüber hinaus werden zwangsläufig Hierarchien verfestigt, wenn einige Personen anderen gegenüber einen Wissensvorsprung haben (Laloux 2014, S. 110).

Im Laufe dieses Kapitels konnte aufgezeigt werden, dass die beiden Themen Resilienz und Partizipation eng miteinander verwoben sind. Der Aufbau von Resilienz benötigt dauerhafte Anpassungsprozesse und die Kompetenzerweiterung der Mitglieder. Diese resilienzförderlichen Strukturen sind eher in partizipativen Unternehmen vorzufinden, da hier die Mitarbeitenden größere Entscheidungsspielräume und Freiheiten haben, die sich positiv auf die Wandlungs- sowie die Lernfähigkeit des Unternehmens auswirken (Lampel et al. 2014, S. 71). Dies zeigt sich in besonderem Maße, wenn Unternehmen in existenzbedrohende Situationen geraten. Denn das Verhalten der Mitarbeitenden in partizipativen Unternehmen korreliert stark mit resilienten Verhaltensweisen: Flexibilität, offene und transparente Kommunikation, schnelle Mobilisierung von Ressourcen sowie Expertenentscheidungen (Lampel et al. 2014, S. 68). Die grundlegende Beteiligung der Mitarbeitenden am Unternehmen ist demnach also eine notwendige Bedingung für den Aufbau einer nachhaltig resilienten Unternehmenskultur und der langfristigen Bewältigung von Unternehmenskrisen. Zwar können Krisen, wie im Sinne des physikalischen Ansatzes (Unternehmen „springen“ nach Krise in ihre Ausgangsform zurück (siehe Kapitel 3.1) auch ohne einen Schwerpunkt auf Beteiligung überstanden werden, ein nachhaltiger Lern-, Anpassungs- und Innovationsprozess zur stetigen Verbesserung der Resilienz kann aber nur funktionieren, wenn Mitarbeitende grundlegend die Möglichkeit zur Partizipation haben.

Nachdem in der bisherigen Arbeit auf theoretischer Basis aufgezeigt wurde, welchen Einfluss die Partizipation der Mitarbeitenden auf eine nachhaltige Krisenbewältigung hat, wird im nächsten Teil der Arbeit anhand einer nichtrepräsentativen Stichprobe explorativ beleuchtet, inwiefern die Unternehmensresilienz im Kontext der Corona-Krise von den Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden beeinflusst wird.

## **4. Partizipation und Resilienz – Empirie**

Im bisherigen Teil der Arbeit konnte aufgezeigt werden, welchen Einfluss eine partizipative Unternehmenskultur auf die Resilienz der Unternehmen hat. Partizipative Unternehmen können demnach aufgrund ihrer Grundstruktur schneller und passgenauer auf Krisensituationen reagieren und überstehen diese somit nachhaltiger. Dieses Kapitel beinhaltet den empirischen Teil der Arbeit. In diesem soll der, bisher auf Basis der Literatur, aufgezeigte Zusammenhang zwischen Partizipation und Resilienz, anhand von Mitarbeiterbefragungsdaten von Great Place to Work<sup>®</sup> und eigenen erhobenen Experteninterviews untersucht werden. Konkret wird betrachtet, ob für die hier untersuchte Gruppe an Unternehmen im Kontext der Corona-Krise die Hypothese, partizipative Unternehmen sind resilienter und haben somit bessere Chancen Krisen nachhaltiger zu bewältigen, ebenfalls zutrifft. Dazu liegt der Fokus zunächst auf der Auswertung und Analyse von quantitativen Daten aus Mitarbeiterbefragungen. Auf Basis dieser Ergebnisse wurden Unternehmen ausgewählt, mit deren Vertretern Interviews bezüglich ihrer Unternehmenskultur geführt wurden. Im Zuge der Analyse der semistrukturierten Experteninterviews wird die Auswahl der Interviewpartner genauer erläutert sowie die Entwicklung und Auswahl der Interviewfragen kurz vorgestellt. Im Weiteren werden die Ergebnisse der Interviews genauer analysiert, um zu überprüfen, ob es bei den untersuchten Unternehmen Unterschiede in der jeweiligen Partizipationskultur gibt und ob diese für die Zuversicht der Mitarbeitenden die Corona-Krise zu überstehen, ausschlaggebend ist.

### **4.1 Partizipation und Krisenfestigkeit aus Sicht der Mitarbeitenden**

Wie bereits zu Beginn von Kapitel 3.4 erwähnt, wird im Zusammenhang mit der Corona-Krise, sowohl im politischen als auch im wirtschaftlich-sozialwissenschaftlichen Kontext, Partizipation als Strategie zur nachhaltigen Bewältigung der Krise nur wenig Beachtung geschenkt. Dies war einer der zentralen Motivationspunkte, im Rahmen dieser Arbeit untersuchen zu wollen, wie sich im Kontext der Corona-Krise die Partizipationsmöglichkeiten von Mitarbeitenden auf die Resilienz von Unternehmen auswirkt. Ziel dieses Kapitels ist es, auf der Basis von quantitativen Daten aus Mitarbeiterbefragungen zu eruieren, ob Unternehmen, in denen die Mitarbeitenden zuversichtlicher sind, was die Bewältigung der Corona-Krise angeht, eine höhere Zu-

friedenheit der Mitarbeitenden mit den Partizipationsmöglichkeiten aufweisen können. Bevor es zur Analyse und zur Interpretation der Befragungsergebnisse kommen soll, wird im nun folgenden Unterkapitel die Datenbasis vorgestellt. Dazu werden die Befragungsdaten sowie das Vorgehen für die weitere Interpretation erläutert.

#### **4.1.1 Befragungsdaten und Methodik**

Die quantitativen Daten, die der Analyse im folgenden Teil der Arbeit zu Grund liegen, stammen aus Mitarbeiterbefragungen, die Great Place to Work<sup>®</sup> (im Folgenden auch GPTW genannt) bei den jeweiligen Unternehmen durchgeführt hat. Great Place to Work<sup>®</sup> ist ein international tätiges Befragungs- und Beratungsunternehmen mit dem Schwerpunkt Arbeitsplatzkultur und Arbeitgeberattraktivität, welches 1998 in den USA gegründet wurde. Seit 2002 ist GPTW mit einem eigenständigen Sitz auch in Deutschland vertreten (GPTW Deutschland GmbH o.J.). GPTW führt jährlich unter anderem die Studie „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ durch, an der sich mehrere hundert Unternehmen beteiligen (GPTW Deutschland GmbH 2020, S. 5). Der sogenannte Trust Index<sup>®</sup>-Fragebogen, der der Studie zu Grunde liegt, wird im Laufe jedes Jahres bei ca. 3.500 Unternehmen weltweit eingesetzt (Hauser/Schulte-Deußen 2014, S. 114). Der Trust Index<sup>®</sup> ist ein standardisierter quantitativer Fragebogen, bestehend aus u.a. 67 geschlossenen Items zum Thema Arbeitsplatzkultur (GPTW Deutschland GmbH 2020, S. 4). Die Items sind den Themen Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamgeist zugeordnet und decken somit laut GPTW die fundamentalen Bereiche von Unternehmenskulturen ab. Alle Items sind positiv formuliert (z.B. „Den Mitarbeitenden wird hier viel Verantwortung übertragen.“) und können anhand einer 5-stufigen Antwortskala bewertet werden (Hauser/Schulte-Deußen 2014, S. 113). Die ordinalskalierten Antwortmöglichkeiten gliedern sich in insgesamt drei Kategorien: eine ablehnende Kategorie, mit den beiden Ausprägungen „trifft fast gar nicht zu“ und „trifft überwiegend nicht zu“, eine neutrale Kategorie mit der Antwortmöglichkeit „teils/teils“ sowie eine zustimmende Kategorie mit den Ausprägungen „trifft überwiegend zu“ und „trifft fast völlig zu“. Die Ergebnisse pro Item werden jeweils als Zustimmungquote dargestellt (so auch in den Ergebnisdarstellungen in Tabelle 1 und 2). Die Zustimmungquote stellt den Anteil aller Antworten der beiden positiv formulierten Antwortkategorien „trifft fast überwiegend zu“ und „trifft fast völlig zu“ dar.

Im Folgenden werden die Ergebnisse von insgesamt 22 Unternehmen<sup>13</sup> aus verschiedenen Branchen (IT und Telekommunikation, Gesundheit und Soziales, Dienstleistung und Beratung etc.) und Größenklassen (min. 30 bis max. 5500 Angestellte) verglichen. Die Daten stammen aus Mitarbeiterbefragungen<sup>14</sup> mit zwei verschiedenen Themenschwerpunkten. Alle 22 Unternehmen haben zum einen eine Befragung ihrer Mitarbeitenden mit dem Trust Index<sup>®</sup>-Fragebogen<sup>15</sup> und zum anderen eine Kurzbefragung zum Thema Corona-Krise<sup>16</sup> durchgeführt. Für die Analyse wird aus der Trust Index<sup>®</sup>-Befragungen lediglich ein kleiner Auszug der Ergebnisse betrachtet, nämlich die Items, die das Thema Partizipation behandeln. Die Corona-Befragungen haben im Zeitraum April bis Juni 2020, also in der ungefähren Zeit der „ersten Corona-Welle“, stattgefunden. Die Befragungen mit dem Trust Index<sup>®</sup>-Fragebogen wurden je nach Unternehmen zwischen 2016 und 2019 durchgeführt. Hierbei muss angemerkt werden, dass der Befragungszeitraum bei manchen Unternehmen somit einige Jahre zurückliegt. Aufgrund dessen können Veränderungen wie Umstrukturierungen, Fluktuation etc. in der Zwischenzeit stattgefunden haben, die Einfluss auf die Unternehmenskultur und die Partizipationsmöglichkeiten genommen haben. Aus diesem Grunde kann es zu Verzerrungen kommen. Da die Erkenntnisse aus der Analyse der Befragungsdaten in erster Linie einen Überblick über den Zusammenhang der beiden Themen Partizipation und Resilienz im Kontext der Corona-Krise sowie Hinweise für die Auswahl geeigneter Interviewpartner liefern soll, stellt dies kein weiteres Problem dar.

Der Fokus der Analyse liegt, wie bereits erwähnt, auf ausgewählten Items zu den beiden Themen Resilienz und Partizipation. Im Detail handelt es sich dabei um alle Items aus dem Trust Index<sup>®</sup>-Fragebogen, die sich auf die Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden im Unternehmen beziehen: (1.) „Die Führungskräfte suchen und beantworten ernsthaft Vorschläge und Ideen der Mitarbeitenden“, (2.) „Die Führungskräfte beziehen die Mitarbeitenden in Entscheidungen ein, die ihre Arbeit oder das Arbeitsumfeld be-

---

<sup>13</sup> Die der Auswertung zu Grunde gelegten Unternehmensdaten wurden anonymisiert, damit keinerlei Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen möglich sind.

<sup>14</sup> Befragt wurden in den jeweiligen Unternehmen alle aktiven Mitarbeitenden. Langzeitabwesende (bspw. durch Krankheit oder Elternzeit), geringfügig Beschäftigte sowie freie Mitarbeitende sind in der Regel von der Befragung ausgeschlossen.

<sup>15</sup> Vier der Unternehmen haben lediglich eine Kurzversion des Trust Index<sup>®</sup>-Fragebogens eingesetzt, weshalb bei diesen Unternehmen Fragen fehlen.

<sup>16</sup> Die Corona-Befragung umfasst insgesamt 8 geschlossene Items zu verschiedenen Themen (Kommunikation, Home-Office etc.) rund um den Umgang mit der Corona-Krise im Unternehmen.

treffen.“ und (3.) „Den Mitarbeitenden wird hier viel Verantwortung übertragen.“. An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass sich die Fragen aus dem Trust Index<sup>®</sup>-Fragebogen auf hierarchisch ausgerichtete Unternehmen und deren Unternehmenskultur konzentrieren. Die Fragen beziehen sich zum Großteil auf die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sowie auf die Ermächtigung dieser durch die Führungskräfte. Das Thema Partizipation wird hier eher auf einem geringen Intensitätsniveau, ähnlich dem Empowerment der Mitarbeitenden, behandelt (vgl. Kapitel 3.4). Für die Analyse, wie Resilienz und Partizipation in der Gruppe der untersuchten Unternehmen zusammenhängen, sind die Fragen jedoch vollkommen ausreichend, da es darum gehen soll, Partizipationstendenzen bei den Unternehmen festzustellen. Sollte es zu weiteren Analysen kommen, bei die Intensität der Partizipation relevant wäre, müssten die Fragen entsprechend angepasst werden. Aus der Corona-Befragung betrachten wir die Ergebnisse des Items „Ich bin zuversichtlich, dass wir die Corona-Krise als Organisation gut bewältigen.“. Das Ergebnis des Items wird in der weiteren Analyse als Art Referenz für die Resilienz der jeweiligen Unternehmen dienen. Denn Heller et al. definieren Optimismus als ein zentrales Denk- und Verhaltensmuster, welches Resilienz zu Grunde liegt. In resilienten Unternehmen herrscht demnach eine optimistische Grundeinstellung. Das Unternehmen „kennt seine Stärken und vertraut auf eine gute Unternehmensentwicklung sowie darauf, dass Probleme oder Krisen zeitlich begrenzt sind und überwunden werden können.“ (Heller et al. 2014, S. 218). Da Optimismus allerdings nur einen Teilaspekt von Resilienz darstellt, muss bei der Interpretation Vorsicht geboten sein. Die Ergebnisse des Items können lediglich Hinweise auf die Resilienz der Unternehmen geben.

Für die im folgenden Teil dargestellte Datenanalyse werden Methoden aus der deskriptiven und explorativen Statistik<sup>17</sup> miteinander kombiniert. Die Daten aus den Mitarbeiterbefragungen werden zur besseren Verständlichkeit und Übersichtlichkeit tabellarisch aufbereitet und im Nachgang explorativ nach Zusammenhängen und Mustern untersucht (Schäfer 2010, S. 99).

---

<sup>17</sup> Zur weiteren Erläuterung von deskriptiver und explorativer Datenanalyse siehe Schäfer 2010.

#### 4.1.2 Darstellung und erste Interpretation der Befragungsergebnisse

Im Folgenden werden die Befragungsdaten der Unternehmen analysiert und teilweise interpretiert. Tabelle 1 stellt die Ergebnisse der 22 Unternehmen, die zum einen zwischen 2016 und 2019 eine Mitarbeiterbefragung zum Thema Unternehmenskultur und zum anderen im Frühjahr 2020 eine Kurzbefragung zum Thema Corona-Krise mit GPTW durchgeführt haben, dar. Konkret wird die prozentuale Zustimmung der teilnehmenden Mitarbeitenden je Unternehmen pro Item dargestellt und verglichen. Die durchschnittliche Teilnehmerquote über die 22 Unternehmen liegt bei 68%. Um einfacher analysieren zu können, ob ein Zusammenhang zwischen der Partizipationskultur der Unternehmen und der Zuversicht der Mitarbeitenden besteht, wurden in Tabelle 1 die Ergebnisse der Corona-Befragung aufsteigend sortiert.

Unternehmenskennung	Trust Index®-Befragung			Corona-Befragung
	Die Führungskräfte suchen und beantworten ernsthaft Vorschläge und Ideen der Mitarbeitenden.	Die Führungskräfte beziehen die Mitarbeitenden in Entscheidungen ein, die ihre Arbeit oder das Arbeitsumfeld betreffen.	Den Mitarbeitenden wird hier viel Verantwortung übertragen.	Ich bin zuversichtlich, dass wir die Corona-Krise als Organisation gut bewältigen.
Unternehmen 1	65%	61%	85%	67%
Unternehmen 2	62%	52%	*	67%
Unternehmen 3	*	67%	*	70%
Unternehmen 4	60%	46%	74%	74%
Unternehmen 5	84%	60%	72%	76%
Unternehmen 6	81%	67%	94%	79%
Unternehmen 7	91%	81%	94%	83%
Unternehmen 8	82%	70%	91%	85%
Unternehmen 9	73%	72%	88%	85%
Unternehmen 10	66%	40%	90%	86%
Unternehmen 11	69%	60%	78%	90%
Unternehmen 12	80%	70%	93%	90%
Unternehmen 13	55%	42%	70%	92%
Unternehmen 14	80%	81%	90%	92%
Unternehmen 15	56%	50%	67%	94%
Unternehmen 16	82%	71%	100%	95%
Unternehmen 17	*	83%	*	96%
Unternehmen 18	*	68%	*	97%
Unternehmen 19	79%	72%	88%	98%
Unternehmen 20	96%	91%	96%	98%
Unternehmen 21	76%	72%	86%	100%
Unternehmen 22	86%	79%	93%	100%

**Tabelle 1:** Ergebnisdarstellung der Trust Index®- und Corona-Befragung. Bei den mit \* markierten Feldern wurden die entsprechenden Items nicht abgefragt (Eigene Darstellung).

Wie sich auf den ersten Blick erkennen lässt, befinden sich die Zustimmungswerten durchweg auf einem recht hohen Niveau. Das liegt vor allem daran, dass Unternehmen, die an Great Place to Work®-Befragungen teilnehmen, im Allgemeinen von ihren Mit-

arbeitenden hinsichtlich der Arbeitsplatzkultur überdurchschnittlich gut bewertet werden. Die hier untersuchten Unternehmen befassen sich zum Teil schon über Jahre hinweg mit dem Thema Unternehmenskultur, daher ist eine Repräsentativität gegenüber dem deutschen Durchschnitt nicht gegeben (Schulte-Deußen 2018). Betrachtet man die Zustimmungquote bei dem Item „Ich bin zuversichtlich, dass wir die Corona-Krise als Organisation gut bewältigen“ setzt sich dieser Trend fort. Die Unternehmen mit den niedrigsten Werten erzielen hier immer noch 67% der Zustimmung ihrer Mitarbeitenden. Besonders auffällig ist jedoch, dass zwölf der 22 Unternehmen Zustimmungswerte von 90%-100% erreichen konnten. In den entsprechenden Unternehmen haben also zwischen 9 und 10 von 10 teilnehmenden Mitarbeitenden die Frage mit „trifft überwiegend zu“ oder „trifft fast völlig zu“ beantwortet. Betrachtet man dazu im Vergleich die drei Aussagen aus der Trust Index<sup>®</sup>-Befragung sieht man auf den ersten Blick keinen auffälligen Unterschied zwischen den Unternehmen. Daher lohnt es sich einen detaillierteren Blick auf die Ergebnisse zu werfen. Die Zustimmungswerte bei dem Item „Den Mitarbeitenden wird hier viel Verantwortung übertragen.“ befindet sich auf einem ähnlich hohen Niveau, wie die Frage nach der Zuversicht aus dem Corona-Modul. Die Werte bewegen sich hier ebenfalls zwischen 67% und 100%. Die Zustimmungswerte bei den Fragen zur Einbeziehung der Mitarbeitenden durch die Führungskräfte sowie das Einholen von Ideen durch die Führungskräfte weisen im Gegensatz zu den beiden anderen Items eine höhere Streuung auf. Bei dem Item „Die Führungskräfte suchen und beantworten ernsthaft Vorschläge und Ideen der Mitarbeitenden.“ liegt die Zustimmungswerte zwischen 55% und 96%. Interessanterweise liegen die Unternehmen 13 und 15, die bei der Frage nach dem Optimismus der Mitarbeitenden beide Werte im Bereich 90% plus erreicht haben, mit 55% und 56% hier im unteren Teilnehmerfeld. Die Zustimmungswerte bei dem Item „Die Führungskräfte beziehen die Mitarbeitenden in Entscheidungen ein, die ihre Arbeit oder das Arbeitsumfeld betreffen.“ liegen zwischen 44% und 91%. Somit hat diese Frage die größte Spannweite zwischen dem Unternehmen mit dem höchsten (Unternehmen 20) und dem niedrigsten (Unternehmen 10) Wert.

Vergleicht man die Werte der Trust Index<sup>®</sup>- und Corona-Befragung miteinander, fällt auf, dass die Zustimmungswerte des Zuversichts-Items selbst bei Unternehmen mit relativ niedrigen Zustimmungswerten bei den Partizipationsfragen, auf einem hohen Grundniveau sind. Im Großen und Ganzen lässt sich jedoch beobachten, dass Unter-

nehmen mit einem hohen Wert bei der Frage nach der Zuversicht ähnlich hohe Werte bei den Partizipations- Items vorweisen können. Es gibt allerdings einzelne Unternehmen, deren Werte nach oben oder unten ausreißen. So fällt zum Beispiel auf, dass Unternehmen 13 mit 92% Zustimmungquote einen hohen Wert beim Item „Zuversicht die Corona-Krise gut zu überstehen“ aufweist, sich aber bei den Partizipationsfragen im Bereich 42%-70% bewegt. Unternehmen 7 hat mit 83% einen, im Vergleich zu den restlichen Unternehmen, relativ geringen Zustimmungswert bei der Frage nach der Zuversicht der Mitarbeitenden. Beim Thema Partizipation erreicht es jedoch über alle drei Items hinweg sehr hohe Werte. Wie bereits angemerkt wurde, befinden sich die Ergebnisse aller hier gezeigten Unternehmen auf einem hohen Niveau, weshalb sich die Gruppe nicht eignet, um besonders starke Unterschiede aufzuzeigen. Für das Aufzeigen von relativen Unterschieden, im Hinblick auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit den Partizipationsmöglichkeiten und die Auswirkungen dieser auf den Krisenoptimismus der Unternehmen, sind die Ergebnisse ausreichend.

Da der Vergleich der Einzelergebnisse der Unternehmen ein recht homogenes Bild liefert, wurden, zwei Vergleichsgruppen gebildet, um deutlichere Unterschiede herausstellen zu können. Damit eine relativ starke Polarisierung der Ergebnisse erreicht wird, trotzdem aber einen nicht zu geringen Kandidatenkreis für die Interviews zu haben, wurde sich dafür entschieden, jeweils die sechs Unternehmen mit den höchsten und niedrigsten Zustimmungswerten bei der Frage nach der Zuversicht als Gruppe zusammenzufassen. Die sechs Unternehmen mit den höchsten Zustimmungswerten (Unternehmen 17-22) bilden hierbei die Gruppe der „zuversichtlichen Unternehmen“. Die sechs Unternehmen mit den geringsten Werten (Unternehmen 1-6) bilden die Gruppe der „weniger zuversichtlichen Unternehmen“. Die kumulierten Ergebnisse der beiden Gruppen sind in Tabelle 2 abgebildet. Dargestellt wird jeweils der Mittelwert, der sich aus den Zustimmungswerten der jeweiligen unternehmensindividuellen Ergebnisse berechnet.

Vergleichsgruppe	Trust Index®-Befragung			Corona-Befragung
	Die Führungskräfte suchen und beantworten ernsthaft Vorschläge und Ideen der Mitarbeitenden.	Die Führungskräfte beziehen die Mitarbeitenden in Entscheidungen ein, die ihre Arbeit oder das Arbeitsumfeld betreffen.	Den Mitarbeitenden wird hier viel Verantwortung übertragen.	Ich bin zuversichtlich, dass wir die Corona-Krise als Organisation gut bewältigen.
Weniger zuversichtliche Unternehmen	71%	59%	81%	72%
Zuversichtliche Unternehmen	84%	77%	91%	98%

**Tabelle 2:** Ergebnisdarstellung der beiden Vergleichsgruppen „weniger zuversichtliche Unternehmen“ und „zuversichtliche Unternehmen“ (Eigene Darstellung).



Mit Blick auf die Ergebnisse in Tabelle 2 zeigt sich nun deutlicher, dass sich die Werte zwischen den beiden Gruppen zum Teil deutlich unterscheiden. Die Werte der Gruppe „weniger zuversichtliche Unternehmen“ sind dabei durchgehend auf einem geringeren Niveau als die, der Gruppe „zuversichtliche Unternehmen“. Innerhalb der Gruppen variieren die Zustimmungswerte zwischen den einzelnen Items jedoch recht stark. In beiden Gruppen liegt der Unterschied zwischen dem Item mit der höchsten Zustimmung und dem, mit der niedrigsten Zustimmung bei ca. 20%. Hier muss darauf hingewiesen sein, dass die Gruppengröße von sechs Unternehmen keine ausreichend stabile Messgröße darstellt und daher anfällig für Ausreißer ist. Gleiches gilt für den hier verwendeten Mittelwert (Burkschat et al. 2012, S. 87).

Sowohl anhand der Ergebnisse der einzelnen Unternehmen im direkten Vergleich (siehe Tabelle 1), als auch auf Basis der kumulierten Ergebnisse der beiden Gruppen (siehe Tabelle 2) lässt sich ein Zusammenhang zwischen der Zuversicht der Mitarbeitenden und den Partizipationsmöglichkeiten aufzeigen. Unternehmen, deren Mitarbeitenden optimistischer sind, was das Überstehen der Corona-Krise angeht, haben auch beim Thema Partizipation höhere Zustimmungswerte erlangen können. Besonders bei den Einflussmöglichkeiten der Mitarbeitenden auf Entscheidungen zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen den beiden Gruppen. Hier erreicht die Gruppe der „zuversichtlichen Unternehmen“ eine um 18% höhere Zustimmungquote als die Gruppe der „weniger zuversichtlichen Unternehmen“. Die hier diskutierten Daten müssen allerdings mit der entsprechenden Vorsicht interpretiert werden. So kann aufgrund der Daten nicht von Kausalität oder eindeutigem Einfluss der beiden Themen aufeinander gesprochen werden. Darüber hinaus bleibt die Frage offen, weshalb der Zusammenhang zwischen Partizipation und Zuversicht bei manchen Unternehmen nicht gegeben ist. Die Trust Index<sup>®</sup>-Befragungen der beiden bereits erwähnten Unternehmen 7 und 13 haben beide 2018 stattgefunden. In Anbetracht der relativ langen Zeitperiode zwischen der Durchführung der letzten Trust Index<sup>®</sup>-Befragung und der Corona-Befragung müsste man sich für eine tiefere Analyse im Sinne einer weiterführenden Organisationsdiagnostik im Detail anschauen, warum sich ein Zusammenhang der Themen hier nicht darstellt.

Im folgenden Kapitel sollen die Erkenntnisse aus der Analyse der Mitarbeiterbefragungsdaten genutzt werden, um mit Hilfe von Experteninterviews mit Vertretern aus-

gewählter Unternehmen, einen tieferen Einblick in die jeweilige Unternehmens- und Partizipationskultur zu erhalten. Durch die Interviews sollen zum einen offene Fragen, die auf Grundlage der Befragungsdaten in diesem Teil der Arbeit entstanden sind, beantwortet werden. Zum anderen sollen sie Informationen und Erkenntnisse darüber liefern, ob die Zuversicht der Mitarbeitenden die Corona-Krise zu überstehen auf die Partizipationsmöglichkeiten zurückzuführen sind oder welche anderen Faktoren die Zuversicht beeinflusst. Im nächsten Teil wird dafür zunächst die Auswahl der Interviewpartner, die Methodik sowie der Interviewleitfaden erläutert. Darauf folgend sollen die Interviewergebnisse auszugsweise dargestellt, analysiert und interpretiert werden.

## **4.2 Partizipation und Krisenfestigkeit aus Unternehmensperspektive**

Im vorherigen Kapitel konnte anhand der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen ein Zusammenhang zwischen den Partizipationsmöglichkeiten und dem im Unternehmen vorherrschenden Optimismus, die Krise gut zu überstehen, aufgezeigt werden. Bis auf ein paar Ausreißer hat der Großteil der Unternehmen bei den beiden Themen Zustimmungswerte auf einem ähnlichen Niveau generieren können. Besonders die Gegenüberstellung der Ergebnisse der beiden Gruppen „zuversichtliche Unternehmen“ und „weniger zuversichtliche Unternehmen“ konnte dies zusätzlich verdeutlichen. Da aufgrund der bisherigen Auswertung nicht belegt werden kann, inwiefern die Partizipationskultur den Optimismus der Mitarbeitenden beeinflusst, wird in den nun folgenden Kapitelabschnitten eine zusätzliche Perspektive eingenommen. Die Interviews mit Vertretern einiger der untersuchten Unternehmen, sollen Auskunft über die jeweilige Partizipationskultur geben. Die Kombination der Interviewergebnisse mit den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragungen sollen bei der Beantwortung der Frage helfen, ob die „zuversichtlicheren Unternehmen“, partizipativer aufgestellt sind und somit aller Voraussicht nach auch resilienter sind. Darüber hinaus sollen die Interviews Erkenntnisse darüber liefern, welche weiteren Faktoren laut den Experten Einfluss auf die Zuversicht der Mitarbeitenden haben. Bevor die Ergebnisse der Interviews dargestellt und analysiert werden, werden im folgenden Kapitel die Methode und Vorgehensweise betrachtet.

#### **4.2.1 Methodik der Interviews und Auswahl der Experten**

Die Interviews wurden auf Basis der Methode der semistrukturierten Leitfadenterviews durchgeführt (Misoch 2015, S. 65). Leitfadenterviews zeichnen sich durch ihre vordefinierte und systematische Struktur des Ablaufs aus. Gleichzeitig bieten sie genügend Freiraum, um auf den Interviewpartner zu reagieren und die Struktur entsprechend dem Gesprächsverlauf anzupassen. Die Methode wurde gewählt, da die Offenheit des Leitfadens den Redefluss der Interviewpartner anregen soll (Helfferrich 2014, S. 560). Die möglichst ausführlichen und detaillierten Erzählungen sollen dabei helfen einen guten Einblick in die einzelnen Themenbereiche und die Unternehmenskultur zu erhalten. Es wurden insgesamt sechs Interviews<sup>18</sup> geführt. Um einen möglichst breiten Überblick über die unterschiedlichen Kulturen des Teilnehmerfeldes zu bekommen, wurden zwei Vertreter der Gruppe der „weniger zuversichtlichen Unternehmen“, drei Vertreter der „zuversichtlichen Unternehmen“ sowie ein Vertreter aus einem Unternehmen, welches sich im oberen Mittelfeld befindet, interviewt.

Das hier verwendete Experteninterview stellt eine spezielle Form des Leitfadenterviews dar. Es zeichnet sich nicht durch seine besondere Methodologie oder den Inhalt aus, sondern durch den Fokus auf die zu interviewende Personengruppe. Interviewt werden hier die Experten des jeweiligen Forschungsgebietes (Misoch 2015, S. 120 f.). Die Unternehmensvertreter, die im Zuge dieser Arbeit interviewt wurden, gehören den folgenden Bereichen bzw. Positionen an: Geschäftsführer, Mitarbeitende des Bereichs Personal/Human Resources und Geschäftsführungsassistenz. Der Entschluss, offizielle Unternehmensvertreter im Zuge der Interviews zu Wort kommen zu lassen hat mehrere Gründe. Zum einen haben diese in der Regel einen guten Überblick über die Strukturen und Prozesse sowie unternehmensweite Maßnahmen (wie den Umgang mit Krisen, allgemeine oder temporäre Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeiterbeteiligung etc.) und können diese entsprechend umfangreich darlegen. Zum anderen bildet ihre Sicht eine Art Gegengewicht zur Sicht der Mitarbeitenden, welche in den Befragungsdaten dargestellt ist. Die Kombination dieser beiden Blickwinkel ermöglicht einen ganzheitlicheren Blick auf die Unternehmenskultur.

---

<sup>18</sup> Die Anzahl der durchgeführten Interviews ist durch die Corona-Krise beeinflusst, da einige der angefragten Unternehmen aufgrund der Auswirkungen der Krise keine Ressourcen für die Durchführung des Interviews zur Verfügung hatten.

Die Entwicklung des Interviewleitfadens soll hier lediglich im Überblick erläutert werden. Bei der Konzeption wurde nach den SPSS-Regeln vorgegangen. SPSS steht als Abkürzung für die Schritte Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren (Helfferrich 2011, S. 182). Bei dieser Methode werden im ersten Schritt Fragen gesammelt. Dieser Prozess soll so offen wie möglich gehalten werden, daher werden die Fragen an dieser Stelle noch nicht auf ihre Sinnhaftigkeit überprüft. Dies geschieht in Schritt zwei, dem Prüfen. Dort werden die gesammelten Fragen auf ihre Relevanz in Bezug auf das Forschungsinteresse überprüft. Hierbei wird die Liste um jene Fragen gekürzt, die nicht direkt zur Klärung des Forschungsgegenstandes beitragen. Im dritten Schritt werden alle verbleibenden Fragen nach Themen geclustert sowie in eine logische, thematische Abfolge gebracht. Im letzten Schritt werden die Fragen dann pro Themengebiet zu einer umfassenden, erzählgenerierenden Frage zusammengefasst (Helfferrich 2011, S. 182 ff.). Dieses Vorgehen dient zum einen dazu, eine sinnvolle Struktur für das Interview zu entwickeln. Zum anderen hilft es dabei sich das eigene Wissen über die Thematik zu explizieren sowie sich seine Erwartungen an den Interviewpartner zu vergegenwärtigen (Helfferrich 2011, S. 182). Mit dieser Methode konnte der Fragebogen von seiner anfänglichen Version mit ca. 65 Fragen auf neun Fragen – plus zum Teil weiteren Unterfragen – reduziert werden. Der finale Leitfaden deckt die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Partizipationskultur und Unternehmensresilienz ab, die im Zuge dieser Arbeit identifiziert wurden. Im Detail sind das die folgenden Themenbereiche: Mitarbeiterbeteiligung, Entscheidungsbefugnisse im eigenen Arbeitsbereich, Führungskultur, Umgang mit Krisen, Erfahrungslernen. Darüber enthält der Fragebogen eine ergänzende Frage zu den Ergebnissen der Corona-Befragung. Der Leitfaden<sup>19</sup> kam bei allen Interviews zum Einsatz, allerdings wurde die Reihenfolge der Fragen an den jeweiligen Gesprächsverlauf angepasst.

Die Experteninterviews haben zwischen August und September 2020 stattgefunden. Aufgrund der Corona-Maßnahmen wurden die Interviews via Videotelefonie durchgeführt. Zwecks anschließender Verarbeitung wurden sie aufgezeichnet und transkribiert. Zur Sicherung des Datenschutzes und der Anonymität der Teilnehmer wird im Zuge der Auswertung auch in diesem Teil nicht mit den Namen der Teilnehmer, sondern mit

---

<sup>19</sup> siehe Anhang A4 Leitfaden zu den Experteninterviews.

Codes gearbeitet<sup>20</sup>. Da die Transkriptionen zum Teil Rückschlüsse auf Personen und Unternehmen zulassen, sind diese der Arbeit auf Wunsch der Interviewpartner nicht angehängt. Im weiteren Verlauf der Analyse werden lediglich Zitate<sup>21</sup> sowie Paraphrasen aus den Interviews verwendet. Die Teilnehmer erhielten vor ihren Interviews eine Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten, mit den wichtigsten Informationen zum Thema Datenspeicherung und -darstellung<sup>22</sup>. In diesem Zusammenhang wurden die Interviewpartner vorab zusätzlich gebeten, einen kurzen Fragebogen zu einigen soziodemografischen Merkmalen auszufüllen<sup>23</sup>. Diese Merkmale sollen dabei helfen die Positionen der Personen besser verstehen zu können, denn es wird davon ausgegangen, dass Merkmale wie die Job-Position Einfluss auf die Betrachtungsweise der Teilnehmer haben.

Für die Darstellung und Analyse der Interviewergebnisse wird sich an der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse orientiert (Mayring/Fenzl 2019, S. 633 ff.). Die Ergebnisse aus den verschiedenen Interviews werden dazu nacheinander vorgestellt und auf der Inhaltsebene miteinander verglichen. Eine Codierung der Inhalte findet nur auf übergeordneter Ebene statt, da die Menge der Interviews sowie der inhaltliche Anspruch keinen Anlass zur ausführlichen Codierung darstellen. Zur Auswertung der Ergebnisse werden zuerst die Interviewergebnisse des Unternehmen 14 betrachtet, welches als Art „Kontrollunternehmen“ dienen soll, da es keiner der beiden Gruppen angehört. Die Analyse des Interviews soll erste Erkenntnisse über die Unternehmenskultur eines Unternehmens mit einer soliden Zuversicht der Mitarbeitenden geben. Im Anschluss werden die Ergebnisse der „zuversichtlichen Unternehmen“ präsentiert und miteinander verglichen. Hier betrachten wir die Besonderheiten und Auffälligkeiten zu folgenden Aspekten: Was sagen die Interviewpartner über die Möglichkeiten zur Partizipation, wie sieht die Führungskultur aus und wie wird im Allgemeinen mit Krisen umgegangen? Danach werden analog dazu die Interviewergebnisse der „weniger zuversichtlichen Unternehmen“ dargestellt und analysiert. Die Analyse der Interviews soll aufzeigen, wel-

---

<sup>20</sup> Jeder Interviewpartner wird mit einem Code versehen. Dieser setzt sich aus dem Buchstaben E (für Experte) und der jeweiligen Unternehmenskennzahl aus Tabelle 1 zusammen.

<sup>21</sup> Die im Zuge der Auswertung verwendeten Zitate wurden für eine bessere Lesbarkeit zum Teil geglättet, wobei darauf geachtet wurde, den Inhalt nicht zu verzerren.

<sup>22</sup> Siehe dazu Anhang A5 Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten.

<sup>23</sup> Siehe dazu Anhang A6 Kurzfragebogen zur Erhebung personenbezogener soziodemografischer Daten.

che Unterschiede bezüglich des Umgangs mit Partizipation, aber auch bezüglich der anderen Themen (Führung, Lernen etc.), zwischen den Unternehmen herrschen.

#### **4.2.2 Darstellung und Analyse der Interviewergebnisse**

Zu Beginn werden die Interviewergebnisse des Unternehmens 14 betrachtet. Das Interview wurde mit einer Person aus dem HR-Bereich (im weiteren Verlauf als E14 benannt) geführt. Das Thema Partizipation ist in Unternehmen 14 laut Interviewpartner ein wichtiges Thema. Es wird versucht die Mitarbeitenden bei „egal was entschieden wird [...] sehr früh abzuholen“ (E14). Die Mitarbeitenden haben laut E14 die Möglichkeit sich bei Veränderungsvorhaben, wie z.B. Kulturentwicklung und Einführung von agilen Arbeitsmethoden, einzubringen. „Seit 2018 haben wir uns das Thema Agilität groß auf die Fahne geschrieben. Hier wurde in unserer Betriebsversammlung [...] das Thema vorgestellt und als Strategie in den Fokus genommen. Da konnte man sich dann freiwillig melden.“ (E14). Wie dieses Beispiel verdeutlicht, wird hier auf die Eigeninitiative der Mitarbeitenden gesetzt. Strategieentwicklung findet laut E14 hingegen in erster Linie im Führungskreis statt. Die Mitarbeitenden werden dann im Laufe des Prozesses einbezogen und informiert. Dieses Vorgehen wird laut E14 beim Großteil der Veränderungsvorhaben praktiziert. Die Mitarbeitenden werden zwar in den Prozess und die Ausgestaltung mit einbezogen, die Initiative kommt aber von der Geschäftsführung. Das Thema Verantwortungsübertragung erachtet E14 als verbesserungswürdig: „In Krisenzeiten [...] sind die Mitarbeitenden doch manchmal unsicher und gehen [...] eher noch ein Tickchen zu viel zur Führungskraft. Aber auch andersrum, die Führungskraft lässt das dann auch zu und übernimmt.“ (E14). Wie in Kapitel 3.4 bereits angemerkt wurde, sind Verantwortungsübernahme und -übertragung grundlegende Punkte einer partizipativen Unternehmenskultur und unterstützen gleichzeitig den Aufbau von Resilienz, da die Mitarbeitenden dadurch u.a. lernen, kreativ und lösungsorientiert zu denken und zu handeln. Die Hierarchie beschreibt E14 mit drei Stufen als flach. Die Führungskräfte seien dadurch nah an den Mitarbeitenden. Bezüglich des Umgangs mit der Corona-Krise erläutert E14, dass den Mitarbeitenden ein Gefühl von Sicherheit vermittelt sowie Mut gemacht werden sollte. Das sei auch ein zentraler Punkt für die große Zuversicht der Mitarbeitenden (vgl. Tabelle 1). Darüber hinaus sei die „aktive Kommunikation, die von Anfang an betrieben wurde, überaus wichtig für das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Entscheidungen der Geschäftsführung gewesen“ (E14). Den Ein-

fluss der Beteiligungsmöglichkeiten auf die Zuversicht der Mitarbeitenden beschreibt E14 folgendermaßen:

„Ich denke schon, dass das viel ausmacht, weil sie die Erfahrung ja schon gemacht haben in der Vergangenheit, dass die Meinung gehört wird [...]. Ich glaube schon, dass sie wissen, dass die Meinung der Mitarbeitenden der Geschäftsleitung sehr viel wert ist und sich in der Entscheidung [...] dann widerspiegelt.“ (E14).

In der Gruppe der als zuversichtlicher klassifizierten Unternehmen wurden insgesamt drei Interviews (Unternehmen 18, 21 und 22) geführt. Der Interviewpartner in Unternehmen 18 ist ebenfalls im HR-Bereich (E18) tätig. Laut E18 wird Partizipation im Unternehmen als eine umfassende Verantwortungsübernahme der Mitarbeitenden verstanden, „für seinen Job, für sich, für die Kollegen, für gemeinsame Aktivitäten, dass das Unternehmen weiterkommt, für die Philosophie, für die Vision“ (E18). Die Hierarchie wird, ähnlich wie von E14 auch hier, als „flach“ beschrieben (E18). Das gemeinsame Leitbild stellt zudem die „kooperative Zusammenarbeit“ ins Zentrum und führt dazu, dass über Hierarchieebenen hinweg als „gleichberechtigtes Team“ zusammengearbeitet wird (E18). Die Mitarbeitenden können laut E18 nicht nur neue Ideen einbringen, sondern diese auch umzusetzen: „Jeder, der eine neue Idee hat, darf die auch gerne umsetzen und darf sich ausprobieren.“ (E18). Neben dem Freiraum neue Ideen auszuprobieren, wird in Unternehmen 18 laut Experte stark ergebnisorientiert gearbeitet. Die Teams und Mitarbeitenden haben demnach den größtmöglichen Freiraum, um die gemeinsam vereinbarten Ziele zu erreichen: „Es gibt natürlich Ziele. Die werden einmal im Jahr vereinbart und abgestimmt. Und das ist eigentlich das Einzige, was feststeht. Wie jeder einzelne [...] an das Ziel kommt, darf jeder flexibel gestalten.“ (E18). Bezogen auf die große Zuversicht der Mitarbeitenden gegenüber dem Überstehen der Krise merkt E18 an, dass das Unternehmen von der Krise nicht stark betroffen sei und sogar mehr zu tun sei als vorher. Trotzdem stellten die Einschränkungen (Home-Office, Heimunterricht etc.), bei gleichzeitig hoher Arbeitsbelastung für viele Mitarbeitende eine große Belastung dar.

Das Interview zu Unternehmen 21 wurde mit dem Geschäftsführer (E21) geführt. Laut E21 wird Partizipation im Unternehmen vor allem als die Beteiligung der Mitarbeitenden an der Unternehmensentwicklung verstanden. Dadurch soll das Unternehmen so gestaltet werden, „dass die Mitarbeitenden sich maximal wohlfühlen“ (E21). Dazu gehöre laut E21 auch, dass die Mitarbeitenden eigene Ideen für Veränderungsvorhaben

einbringen und über diese abstimmen können. Entscheidungen werden womöglich durch die Mitarbeitenden und die Teams getroffen:

„Also grundsätzlich hat jeder Mitarbeitende, jedes Team [...] sehr weitgehende Entscheidungsbefugnisse. Und wir sind immer auf eine Teamentscheidung aus. Manche Sachen, die unternehmensweite Tragweite haben, werden natürlich dann von uns im Führungsteam erstmal beleuchtet, durchdacht, analysiert.“ (E21).

Die Mitarbeitenden an Entscheidungen teilhaben zu lassen und ihre Bedürfnisse als oberste Priorität anzusehen, führte laut E21 nicht nur zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden, sondern ebenfalls zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

Ähnlich wie bei Unternehmen 18 haben die Mitarbeitenden große Freiräume und Autonomie bei der Verrichtung ihrer Arbeit: „Sowas wie Standard haben wir nicht. [...]. Der Kunde definiert das Ziel, wo er hinwill und das Team entscheidet, wie man dahin kommt. Und das ist etwas, da wird sich auch keine Führungskraft bei uns einmischen“ (E21). Die Aufgabe der Teammanager sieht E21 vor allem darin das Team zu „enablen“:

„Die [Teammanager] schauen was braucht mein Team an Aus- und Weiterbildungen, an Verstärkung, welche Hindernisse muss ich aus dem Weg räumen [...]. Das ist das Prinzip, dass wir schauen, wie können wir dem Team alle Hindernisse aus dem Weg räumen, damit es seiner Aufgabe nachgehen kann.“ (E21).

Als wichtige Faktoren für die Widerstandsfähigkeit gegenüber Unternehmenskrisen sieht E21 ein „gemeinsames Werteverständnis und gemeinsames Vertrauen ineinander“ (E21). „Dass man sich aufeinander verlassen kann, wenn es hart wird, weil nur so kann man dann ohne Befürchtungen und Angst von anderen Seiten haben zu müssen, sich auf die unmittelbare Bewältigung der äußeren Gefahr konzentrieren.“ (E21). Die Basis für dieses Vertrauen liegt nach E21 in der Partizipation der Mitarbeitenden: „Es ist einfacher einer Handlungserfahrung zu vertrauen als einer Geschichte, die man erzählt bekommt. [...] Da ist Partizipation ganz wichtig, dass man einfach merkt die Führungskräfte ordnen ihre eigenen Bedürfnisse und Befindlichkeiten dem Team unter“ (E21). Ähnlich wie Unternehmen 18 ist Unternehmen 21 zum Zeitpunkt des Interviews nach eigener Aussage nicht stark durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie beeinträchtigt. Die hohe Zuversicht der Mitarbeitenden führt E21 neben dem starken Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führungskräfte, vor allem auf die transparente Kommunikation zurück: „Was ist eigentlich die Gefahr für das Unternehmen? Was bedeutet das für unser Geschäftsmodell, für unsere kurzfristigen Ertragsziele? [...] Wo sind die Herausforderungen? Das haben wir alles den Mitarbeitenden erläutert.“ (E21).



Das Gespräch zu Unternehmen 22 wurde ebenfalls mit dem Geschäftsführer (E22) geführt. Die Unternehmenskultur beruht laut E22 darauf, dass versucht wird die Mitarbeitenden in grundlegende Entscheidungen miteinzubeziehen. Die Mitarbeitenden sollen dadurch animiert werden, ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge offen zu kommunizieren und einzubringen. Darüber hinaus wird von den Mitarbeitenden eine hohe Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme erwartet: „Es gibt Regeln und Strukturen, die eingehalten werden müssen, aber innerhalb dieser Regeln und Strukturen können die Leute frei entscheiden“ (E22). Ähnlich wie bei den anderen beiden „zuversichtlichen Unternehmen“ kommt es bei Unternehmen 22 weniger auf die Einhaltung strenger Prozesse, als vielmehr auf das Ergebnis der Arbeit an. Dieser Freiraum in der Gestaltung der eigenen Arbeitsweise führt E22 zufolge zur Motivation und Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen. „Es wäre schon sehr demotivierend, wenn Leute nicht selbst Entscheidungen treffen können, weil dann ist es sehr stupide und dann ist es sehr von oben herab geführt und so wirst du langfristig nicht Mitarbeitende binden.“ (E22). Laut E22 ist es üblich, abgeschlossene Projekte gemeinsam zu reflektieren: „Wenn wir Projekte durchgeführt haben, dann setzen wir uns danach nochmal zusammen und sagen, okay was lief jetzt nicht gut und was hätten wir besser machen können. Und dann bringt halt jeder sein Feedback ein.“ (E22). Diese Retrospektiven sind wertvoll, da sie den Lernprozess der Organisation verbessern. Die Mitarbeitenden und die Organisation als Ganzes lernen dadurch, welche Strategien erfolgreich sind und wo Verbesserungsbedarf besteht. Ein offener Umgang durch Feedbackrunden und Retrospektiven fördert zudem den Austausch über Hierarchieebenen hinweg. In vielen Fällen verhindert also der offene Umgang neue bzw. die Wiederholung alter Fehler, die sich im schlimmsten Falle zu einer existenzbedrohenden Krise entwickeln können. Diesen offenen Umgang zu fördern und Lernprozesse zu ermöglichen zahlt sich also positiv auf die Unternehmensresilienz aus. Zudem ist davon auszugehen, dass Mitarbeitende weniger Stress und mehr Kreativität entwickeln, wenn sie nicht bangen müssen, dass jeder kleine Fehler ihnen zum Verhängnis werden könnte. Laut E22 wirkt sich auch die Führungskultur auf die Stärkung dieses Gefühls aus, da hier auf einen wertschätzenden und partnerschaftlichen Umgang gesetzt werde. Die Führungskultur wird ähnlich wie bei Unternehmen 18 und 21 auch bei Unternehmen 22 als wenig hierarchisch beschrieben.

Als zentrale Faktoren für die Bewältigung der Corona-Krise benennt E22 Transparenz und Kommunikation. Zudem merkt auch E22 an, dass sein Unternehmen von den Aus-

wirkungen der Corona-Pandemie „nicht so stark getroffen“ wurde (E22). Den Einfluss von Partizipation auf das Überstehen von Unternehmenskrisen ordnet E22 als hoch ein. Die Beteiligung der Mitarbeitenden an der Unternehmensentwicklung wirkt sich E22 zufolge positiv auf deren Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen aus:

„Wenn du nicht nur stupide deine Arbeit machst, sondern sozusagen ein Unternehmen mitentwickeln kannst [...]. Ich glaub, dass das einfach eine Identifikation mit dem Unternehmen schafft und dann vielleicht Leute, in der Krisen nochmal stärker zu dir halten.“ (E22).

Bei der Gruppe der „weniger zuversichtlichen Unternehmen“ wurden insgesamt zwei Interviews (Unternehmen 2 und 3) geführt. Als Gesprächspartner des Unternehmens 2 diente eine Vertretung aus dem HR-Bereich (E2). Unter Partizipation wird in Unternehmen 2 im Allgemeinen verstanden, dass Mitarbeitende Prozesse und Entscheidungen mitgestalten können. Dies hieße laut E2 aber nicht automatisch, dass Entscheidungen durch die Mitarbeitenden auch getroffen würden: „Es gibt natürlich auch Entscheidungen, die nicht durch Mitarbeiterpartizipation stattfinden. Bei den großen und wichtigen Themen – das ist z.B., wenn es um Strategie geht – können sich alle [...] beteiligen.“ (E2). Die Beteiligung der Mitarbeitenden an solchen Veränderungsprozessen wird laut E2 jedoch erwartet und stellt einen wichtigen Unternehmenswert dar. Bezüglich der Entscheidungsgewalt der Mitarbeitenden merkt E2 an, dass die Mitarbeitenden neue Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen können und sollen, wenn sie Prozesse für überholungsbedürftig oder als nicht passend empfinden. Im allgemeinen Ablauf müssen Standards aber eingehalten werden. Die Mitarbeitenden scheinen sich hier stärker an Routinen und Arbeitsabläufe halten zu müssen im Vergleich zu Unternehmen 21 und 22, die betonten eben vornehmlich auf das Arbeitsergebnis, statt auf den Weg zu schauen. Die Zuversicht der Mitarbeitenden von Unternehmen 2, die Krise gut zu überstehen, betrachtet E2 mit Blick auf den Arbeitsmarkt und die gesamtgesellschaftliche Situation als großen Erfolg. Als Gründe für die Zuversicht der Mitarbeitenden die Krise unternehmensseitig gut zu überstehen benennt E2 den Zusammenhalt im Unternehmen sowie die transparente Kommunikation der Geschäftszahlen.

Das Interview mit Unternehmen 3 wurde mit der Assistenz der Geschäftsführung (E3) geführt. E3 beschreibt die Möglichkeiten der Partizipation im Unternehmen als punktuell und zeitlich begrenzten Prozess:

„Vor 2-3 Jahren [...] haben wir dann einen sogenannten Round Table gegründet. [...] Unsere Teams haben einen Teamleiter bestimmt und die haben dann quasi mit ihrem Team Themen erfasst, die sie für wichtig erachten, wo man etwas verbessern oder verändern könnte und die Teamleiter haben sich dann wiederum zusammengesetzt und besprochen. Die Themen wurden dann an die Geschäftsleitung weitergegeben.“ (E3).

Durch die Corona-Krise und die geänderten Rahmenbedingungen wurde dieser Prozess nicht weitergeführt. Den Einfluss dieser Maßnahme auf die Stimmung im Unternehmen bewertet E3 aber als durchaus positiv:

„Insgesamt fand ich das ein gutes Instrument, weil die Mitarbeitenden doch das Gefühl hatten, denke ich, gehört zu werden und was bewegen zu können. Und gleichzeitig, denke ich, hat die Geschäftsleitung schon davon profitiert, weil vielleicht Vorschläge vorkamen, auf die sie gar nicht so gekommen wären. [...] Das führt ja auch zur Mitarbeiterzufriedenheit, wenn es ein Miteinander ist und nicht nur „wir bestimmen jetzt“.“ (E3).

Ein einheitliches Verständnis von Führung gibt es laut E3 in Unternehmen 3 nicht. Somit hängt auch der Entscheidungsspielraum der Mitarbeitenden stark vom zuständigen Vorgesetzten ab: „Also je nachdem in welchem Team oder mit wem man zusammenarbeitet hat man eben mehr Freiheiten oder eben nicht.“ (E3). Hieran zeigt sich, dass die Führungskultur und die Art und Weise wie diese gelebt wird einen starken Einfluss auf die Gestaltungsspielräume der Mitarbeitenden sowie die praktischen Beteiligungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden hat. Als wichtige Faktoren zur Bewältigung von Krisen bezeichnet E3 ebenso wie alle interviewten Personen die Kommunikation zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitenden. Darüber hinaus seien Optimismus, sofern dieser angebracht sei, und Zusammenhalt („dass man versucht an einem Strang zu ziehen“ (E3)) sowie gegenseitiges Verständnis unabdingbar. Finanzielle Rücklagen erleichtern laut E3 dem Unternehmen zusätzlich, schwere Zeiten zu überstehen.

Vergleicht man abschließend die Interviewergebnisse, fällt auf, dass alle hier untersuchten Unternehmen partizipative Grundzüge aufweisen. Es wurden jedoch Unterschiede im Umfang und der Intensität der Partizipationsmöglichkeiten zwischen den Unternehmen deutlich. In der Gruppe der „weniger zuversichtlichen Unternehmen“ und Unternehmen 14 sind die Beteiligungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden eher auf spezielle Situationen und Themen ausgerichtet. Bei den „zuversichtlichen Unternehmen“ (Unternehmen 18, 21 und 22) zeichnet sich auf Grundlage der Interviews das Bild ab, dass die Mitarbeitenden hier umfangreichere Partizipationsmöglichkeiten haben. Darüber hinaus beschrieben die Experten E18, E21 und E22 ihre Unternehmenskultur als eine, in der die Mitarbeitenden aktiv einbezogen sowie dazu animiert werden ihre Ideen einzubringen und diese umzusetzen. Die Mitarbeitenden dieser drei Unternehmen haben eine höhere Autonomie was ihren Arbeitsbereich angeht, da hier in erster Linie die Ziele, nicht aber die Mittel und Wege vorgegeben werden. Bei den „weniger zuversichtlichen Unternehmen“ haben die Mitarbeitenden weniger Freiraum die eigenen Arbeitsabläufe zu bestimmen, da hier mehr Wert auf die Einhaltung von Prozessen und Standards ge-

legt wird. Wie sich im Interview mit E3 zeigte, nimmt die Führungskultur einen starken Einfluss auf den Freiraum der Mitarbeitenden, die eigene Arbeit frei gestalten zu können. Bezüglich der Führungsstruktur machten die Experten E2 und E3 keine explizite Aussage. Die Interviewpartner der „zuversichtlichen Unternehmen“ sowie E14 beschrieben die Führungsstruktur ihrer Unternehmen hingegen als wenig hierarchisch. Auch wenn die Hierarchie zum Teil direkt oder indirekt als flach beschrieben wurde, wurde deutlich, dass alle der hier untersuchten Unternehmen hierarchisch ausgerichtet sind und keines vollends partizipativ. Bezüglich der Frage „was sind wichtige Faktoren für den Umgang mit Unternehmenskrisen“ herrschte bei den Interviewpartnern weitgehende Einigkeit. So wurden Kommunikation und Transparenz sowie gegenseitiges Vertrauen als die wichtigsten Faktoren genannt. Einer der wohl zentralsten Punkte, welcher im Zuge der Interviews angesprochen wurde, ist sind die Aussagen von E18, E21 und E22, dass ihre Unternehmen von der Corona-Krise nicht stark getroffen seien. Unternehmen 2, 3 und 14 machten dazu hingegen keine explizite Aussage.

Die Analyse der Interviewergebnisse zeigten auf, dass das „Kontroll-Unternehmen“ (Unternehmen 14) sowohl Gemeinsamkeiten mit den „zuversichtlichen“ als auch mit den „weniger zuversichtlichen“ Unternehmen aufweist. Je nach Thema konnten Überschneidungspunkte und Ähnlichkeiten mit Unternehmen der einen oder anderen Gruppe erkannt werden. Da das Unternehmen 14 zwar recht ähnlich hohe Befragungsdaten, wie die Gruppe der „zuversichtlichen Unternehmen“ hat, in einigen Punkten im Interview aber Gemeinsamkeiten mit den „weniger zuversichtlichen Unternehmen“ entdeckt werden konnten, ist zu vermuten, dass die hier untersuchten Unternehmen sich recht ähnlich sind, was den Umgang mit den hier besprochenen Themen angeht. Um hierüber allerdings fundiertere Aussagen machen zu können, wäre eine Vergleichserhebung mit Unternehmen, die nicht bereits aktiv an ihrer Unternehmenskultur arbeiten, notwendig. Da, wie bereits in Kapitel 4.1.1 erwähnt, Unternehmen, die bereits aktiv an ihrer Kultur arbeiten von ihren Mitarbeitenden positiver bewertet werden als Unternehmen, die dies nicht tun (Schulte-Deußen 2018).

Die in diesem Kapitel dargestellten Ergebnisse aus den Experteninterviews werden im folgenden Teil noch tiefer interpretiert, diskutiert sowie in den theoretischen Kontext eingeordnet und bewertet. Im Weiteren soll geklärt werden, ob die Erwartungen, die in Bezug auf die Datenerhebung formuliert wurden, erfüllt worden sind. Darüber hinaus soll dargelegt werden, welche Erkenntnisse die im Rahmen dieser Arbeit untersuchte

Hypothese „partizipative Unternehmen sind resilienter und haben somit bessere Voraussetzungen, die Corona-Krise nachhaltig zu bewältigen“ hervorgebracht hat.

## **5. Diskussion**

Auf Grundlage der Interviewergebnisse konnten gewisse Unterschiede zwischen den beiden Gruppen „zuversichtliche Unternehmen“ und „weniger zuversichtliche Unternehmen“ lokalisiert werden. Diese bestehen vor allem beim Umgang mit Unsicherheiten und Freiräumen, in Bezug auf die Dauer und Intensität der Partizipation, der Hierarchie sowie in der Krisenbetroffenheit der Unternehmen. Anhand der Interviews konnte aufgezeigt werden, dass die Gruppe der „zuversichtlichen Unternehmen“ ihren Mitarbeitenden bezüglich des eigenen Arbeitsbereiches und -ablaufs mehr Mitspracherecht und größere Entscheidungsfreiräume gewährt. Bewertet wird laut Experten hier in erster Linie das Arbeitsergebnis, nicht der Weg dorthin. Wie in Kapitel 3.4 dargestellt werden konnte, führt die Möglichkeit, die eigene Arbeit frei gestalten zu können, zu einer höheren Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden, da die Selbstbestimmtheit und Eigenverantwortung größer sind. Zum anderen wird die individuelle und organisationale Lernfähigkeit gefördert. Denn durch die Möglichkeit, den eigenen Arbeitsablauf variieren zu können und sich auf Situationen individuell einstellen zu müssen, lernen die Mitarbeitenden flexibel mit veränderten Rahmenbedingungen umzugehen. Sie sind dadurch gefordert sich anzupassen sowie neue Lösungen und Ideen auszuprobieren. Stark hierarchisch ausgerichtete Unternehmen versuchen sich hingegen durch ein strenges Einhalten von festen Routinen und Standards gegen unsichere Situationen zu schützen. Häufig werden durch ein solches Verhalten aber vor allem Lerneffekte verhindert, welche für den Aufbau und Erhalt von Resilienz essenziell sind. Damit übereinstimmend konnte anhand der Interviews aufgezeigt werden, dass die Unternehmen 2 und 3, welche anhand der Mitarbeiterbefragungsdaten als weniger zuversichtlich identifiziert wurden, größeren Wert auf die Einhaltung von Standards legen. Die Kombination der quantitativen Befragungsergebnisse (siehe Tabelle 1) und den Aussagen der Interviews zeigt auf, dass die Gewährung von Freiraum bezüglich der Arbeitsgestaltung mit der Zuversicht der Mitarbeitenden, die Krise als Unternehmen gut zu überstehen, korreliert. Anhand der Ergebnisse und der Erkenntnisse aus der Literatur ist davon auszugehen, dass jene Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden hier mehr Verantwortung und Ent-

scheidungsspielraum übertragen, potenziell resilienter sind. Denn wie im theoretischen Teil dieser Arbeit aufgezeigt werden konnte, führt ein größerer Entscheidungs- und Verantwortungsbereich dazu, dass die Mitarbeitenden im Alltag lernen schneller und sicherer mit Unsicherheiten und Wandel umzugehen und somit Probleme und Krisensituationen als weniger bedrohlich empfinden. Darüber hinaus wirkt sich der Einfluss, den die Mitarbeitenden auf ihre Arbeit nehmen können, auf deren Selbstwirksamkeit und somit auch auf deren Optimismus aus (Heller et al. 2014, S. 223). Diese Faktoren ermöglichen es Unternehmen in existenzbedrohenden Situationen handlungsfähig zu bleiben und Krisen besser und nachhaltiger überstehen zu können (vgl. Kapitel 3.4). Dies lässt sich für die hier untersuchte Gruppe an Unternehmen auch daran erkennen, dass die Mitarbeitenden in den Unternehmen mit rigideren Vorgaben weniger zuversichtlich sind im Hinblick auf das Überstehen der Corona-Krise.

Ein weiterer zentraler Unterschied konnte bei den Unternehmen in Bezug auf die hierarchische Ausrichtung lokalisiert werden. So betonen E18, E21, E22 sowie E14, dass ihre Hierarchie flach sei. E2 und E3 machen hingegen keine expliziten Aussagen zur hierarchischen Struktur ihres jeweiligen Unternehmens. Die Tatsache, dass E2 und E3 dieses Thema nicht ansprechen, lässt vermuten, dass es dort weniger präsent ist und die Unternehmen eher traditionell ausgerichtet sind. In jedem Fall lässt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Betonung der flachen Hierarchie und der Zuversicht der Mitarbeitenden, die Krise zu überstehen (siehe Tabelle 1), feststellen. Wie Lengnick-Hall et al. darlegen, hängt die Resilienz eines Unternehmens stark mit seiner hierarchischen Struktur zusammen. Statt auf Hierarchie und eine starke Führung zu setzen wird in resilienten Unternehmen Wert auf Selbstorganisation und Eigenverantwortung, sprich auf die Mitbestimmung der Mitarbeitenden, gelegt (Lengnick-Hall et al. 2011, S. 247). Während keines der untersuchten Unternehmen gänzlich partizipativ im Sinne einer gleichberechtigten Mitbestimmung der Mitarbeitenden ausgerichtet ist, haben jedoch alle Interviewpartner Ansätze von partizipativen Strukturen in ihrem Unternehmen beschrieben. In Bezug auf die Intensität der Beteiligung bestehen zwischen den Unternehmen hingegen starke Unterschiede. Die Partizipationsmöglichkeiten sind in Unternehmen 2, 3 und 14 eher temporärer und punktueller Natur. Bei Unternehmen 18, 21 und 22 sind sie hingegen umfangreicher und somit weniger auf spezielle Situationen und Initiativen beschränkt. Das Partizipationsniveau (siehe Kapitel 3.3) unterscheidet sich jedoch weniger zwischen den Unternehmen als vielmehr zwischen verschiedenen

Themen innerhalb eines Unternehmens. So benannten alle Experten spezielle Themen, wie die Entscheidung zu Beginn der Corona-Pandemie ins Home-Office zu wechseln oder Gehaltserhöhungen, bei denen die Mitarbeitenden zwar informiert, nicht aber in den Entscheidungsprozess mit einbezogen würden. Partizipation wird hier zum Teil als Instrument verstanden, welches je nach Thema gezielt eingesetzt werden kann. In Unternehmen, die Partizipation im Sinne einer umfassenden Einbeziehung und Mitbestimmung der Mitarbeitenden praktizieren, sind diese allerdings in alle Arten von Entscheidungsprozessen involviert. Partizipation ist hier fester Teil der Unternehmenskultur und wird nicht lediglich temporär und situationsbedingt eingesetzt (Lampel et al. 2014, S. 68). Um dies praktizieren zu können, muss meines Erachtens verstanden werden, dass Partizipation nicht Konsens, sondern die Einbeziehung der jeweiligen Experten bedeutet (Laloux 2014, S. 100). Dies soll Entscheidungsprozesse auch in Krisensituationen, nicht zusätzlich erschweren, sondern vor allem nachhaltiger gestalten.

Betrachtet man die, bis hierhin beschriebenen Unterschiede zwischen den Unternehmen, lässt sich die Beobachtung aus Kapitel 4.1.2, dass die Partizipationsmöglichkeiten und die Zuversicht der Mitarbeitenden in einem positiven Verhältnis zueinanderstehen, bestätigen. Denn die Unternehmen, die aufgrund der Befragungsergebnisse als zuversichtlicher lokalisiert wurden, gaben auch im Zuge der Interviews an, die Mitarbeitenden umfassender und tiefgreifender am Unternehmensgeschehen teilhaben zu lassen. Allerdings gaben die Experten dieser Unternehmen (E18, E21 und E22) auch an, dass ihr jeweiliges Unternehmen nicht mit den Auswirkungen der Krise zu kämpfen hat. Es muss jedoch beachtet werden, dass sich diese Aussage lediglich auf die Geschäftsbilanz der Unternehmen bezieht. Denn ein allgemeines „nicht Betroffensein“ existiert im Kontext der Corona-Krise nicht, da alle Unternehmen in Deutschland in irgendeiner Art von den Maßnahmen zur Eindämmung der Corona-Pandemie (z.B. Schulschließungen, Kontaktbeschränkungen und der Aufruf zum Arbeiten aus dem Home-Office) betroffen sind. Entsprechend mussten sich auch alle Unternehmen den daraus resultierenden Herausforderungen stellen (z.B. Mitarbeitende, die ihre Kinder während der Arbeitszeit betreuen müssen, sowie die Umstellung auf dezentrales Arbeiten aus dem Home-Office etc.) und Strategien zum Umgang mit diesen finden. Die Gründe, weshalb die Krise keine Auswirkungen auf die finanzielle Situation der drei Unternehmen hat, sind nur teilweise bekannt. Lediglich E18 gab an, dass Unternehmen 18 als Dienstleister für die Lebensmittelbranche tätig sei, welche aufgrund ihrer Systemrelevanz von den wirt-

schaftlichen Folgen der Krise nicht betroffen sei. E21 und E22 machten zu dem Thema jedoch keine tiefergehenden Aussagen. In jedem Fall ist davon auszugehen, dass die wirtschaftliche Stabilität der Unternehmen auf die Zuversicht der Mitarbeitenden, die Corona-Krise zu überstehen, Einfluss hat. Da allerdings weiterführende Informationen über die wirtschaftliche Betroffenheit der anderen Unternehmen fehlen, ist eine Aussage darüber, inwieweit die Zuversicht der Mitarbeitenden, auf die wirtschaftliche Situation der Unternehmen oder die Partizipationskultur zurückzuführen ist, an dieser Stelle nicht eindeutig zu treffen.

Als Ausgangspunkt dieser Arbeit diente die Hypothese, dass partizipative Unternehmen resilienter sind und somit bessere Voraussetzungen mitbringen, die Corona-Krise nachhaltig bewältigen zu können. Im Zuge der Arbeit sollte diese These anhand theoretischer Überlegungen, in Kombination mit den Ergebnissen aus quantitativen Mitarbeiterbefragungsdaten sowie Experteninterviews kritisch betrachtet und überprüft werden. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse und Erkenntnisse lässt sich die Hypothese nicht eindeutig bestätigen, stattdessen zeigt sich ein ambivalentes Bild. Im theoretischen Teil dieser Arbeit konnte dargelegt werden, dass Resilienz und Partizipation eng miteinander verknüpft sind. Die Resilienz von Unternehmen ist stark abhängig von der individuellen sowie kollektiven Lern- und Wandlungsfähigkeit des Systems und seiner Mitglieder. Diese Fähigkeiten sowie die Einstellung gegenüber Lern- und Wandlungsprozessen werden wiederum durch die hierarchische Ausrichtung des Unternehmens beeinflusst. In diesem Zusammenhang konnte in Kapitel 3.4 aufgezeigt werden, dass partizipative Unternehmen durch ihre Unternehmensstruktur die Eigenständigkeit und persönliche Lernfähigkeit der Mitarbeitenden fördern und dadurch von einer besseren Wandlungsfähigkeit sowie einer höheren Widerstandsfähigkeit gegenüber krisenhaften Situationen profitieren. Durch ihre gute Anpassungsfähigkeit sind partizipative Unternehmen zum einen besser darin, Krisen vorzubeugen. Zum anderen können sie, sofern sie in existenzbedrohende Situationen geraten, diese nachhaltiger überstehen. Laut der Erkenntnisse von Lampel et al. liegt das unter anderem daran, dass die Einbindung der Mitarbeitenden in wichtige Entscheidungen dazu führt, dass Unternehmen trotz Krise zukunftsorientierter handeln und eher darauf bedacht sind, ihr soziales und intellektuelles Kapital (wozu vor allem die Mitarbeitenden zählen) zu bewahren und auszubauen (Lampel et al. 2012, S. 22; Lampel et al. 2014, S. 71).



Betrachtet man vor diesem Hintergrund die Ergebnisse der quantitativen Befragung, lässt sich der Zusammenhang zwischen Zuversicht und Partizipation für die hier untersuchte Gruppe an Unternehmen ebenfalls aufzeigen. Im Zuge der Darstellung und Analyse der Daten konnte in Kapitel 4.1.2 klar dargestellt werden, dass Unternehmen, deren Mitarbeitende optimistischer sind im Hinblick auf das Überstehen der Corona-Krise, ebenfalls eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit dem Thema Partizipation (siehe Tabelle 1 und 2) aufweisen. Da Zuversicht ein zentrales Denkmuster ist, welches Resilienz zugrunde liegt, diente die Frage nach der Zuversicht der Mitarbeitenden im Rahmen der Analyse als Indikator für die Unternehmensresilienz. Allerdings stellt Optimismus laut Heller et al. nur eine der sieben Resilienz-Dimensionen<sup>24</sup> dar (Heller et al. 2014, S. 218). Einen direkten Rückschluss von der Zuversicht der Mitarbeitenden auf die Resilienz des Unternehmens zu ziehen ist daher stark vereinfacht und nur bedingt möglich. Dieses Verfahren wurde trotz der Vereinfachung gewählt, um einen Zusammenhang zwischen Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensresilienz anhand vorhandener Daten aufzeigen zu können. Auf Basis der Zuversicht der Mitarbeitenden lässt sich zumindest tendenziell auf die Resilienz der Unternehmen schließen.

Betrachtet man die Hypothese „partizipative Unternehmen sind resilienter und haben somit bessere Voraussetzungen, die Corona-Krise nachhaltig zu bewältigen“ im Zusammenhang der Ergebnisse der Experteninterviews, stellt sich hingegen ein komplexeres Bild dar. Zwar zeigte sich auch im Kontext der Interviews, dass jene Unternehmen, die auf Basis der Mitarbeiterbefragungsdaten als zuversichtlicher identifiziert wurden, die Mitarbeitenden umfangreicher am Unternehmensgeschehen teilnehmen lassen und ihnen größere Entscheidungsspielräume geben. Allerdings konnte ein direkter Einfluss der größeren Partizipationsmöglichkeiten auf die Zuversicht der Mitarbeitenden nicht eindeutig geklärt werden. Da die Experten der „zuversichtlicheren Unternehmen“ (E18, E21 und E22) angaben, dass ihre Unternehmen nicht mit wirtschaftlichen Folgen aufgrund der Pandemie zu kämpfen haben, besteht für die Stichprobe die Möglichkeit, dass die höhere Zuversicht weniger mit der vorherrschenden Partizipationskultur als vielmehr mit den fehlenden Umsatzeinbußen und der damit verbundenen finanziellen Si-

---

<sup>24</sup> Die sieben Dimensionen der Resilienz definieren Heller, Elbe und Linsenmann als Grundlage persönlicher und organisationaler Resilienz. Im Detail sind das: Optimismus, Akzeptanz der Situation, Ziel und Lösungsorientierung, Chancenorientierung und Selbstwirksamkeit, Verantwortung, Netzwerkorientierung und Kooperation sowie Zukunftsorientierung (Heller et al. 2014, S. 218 f.).

cherheit zusammenhängt. In diesem Fall kann nicht direkt von einer positiven Auswirkung der Mitarbeiterbeteiligung auf die Resilienz der Unternehmen im Kontext der Corona-Krise geschlossen werden, auch wenn höhere Zuversicht und stärkere Beteiligungsmöglichkeiten in den Befragungsdaten korrelieren. Obwohl die Hypothese „partizipative Unternehmen sind resilienter und haben somit bessere Voraussetzungen, die Corona-Krise nachhaltig zu bewältigen“ auf Basis der hier untersuchten Unternehmen nicht eindeutig bestätigt werden kann, legen die Ergebnisse der Erhebungsdaten (Interviews und Befragungsergebnisse) in Kombination mit den Erkenntnissen aus der Literatur nahe, dass die „zuversichtlicheren Unternehmen“ im Falle einer Krisenbetroffenheit eine bessere Ausgangslage für die nachhaltige Bewältigung dieser haben.

An dieser Stelle sollen weitere Limitationen, die im Zusammenhang der Bearbeitung dieser Arbeit aufgefallen sind, zumindest angemerkt werden. Zum einen ist aufgrund der geringen Anzahl an untersuchten Unternehmen keine Repräsentativität der Ergebnisse gegeben. Die hier vorgestellten Ergebnisse beziehen sich demnach nur auf die Stichprobe und lassen keine allgemeingültige Übertragung auf andere Unternehmen und Situationen zu. Als explorative Untersuchung können sie lediglich vorläufige Aussagen ermöglichen sowie Ansatzpunkte für weiterführende Analysen bieten. Zudem kann die Hypothese nicht abschließend bewertet werden, da sich die Corona-Krise zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieser Arbeit noch in vollem Gange befindet, weshalb Auswirkungen auf die untersuchten Unternehmen und die Wirtschaft im Allgemeinen noch nicht vollends erforscht und bewertet werden können. Darüber hinaus liegt, wie bereits angemerkt, eine Unschärfe der Untersuchung darin, dass ein direkter Rückschluss vom Optimismus der Mitarbeitenden auf die Unternehmensresilienz nur bedingt möglich ist. Der Einfachheit halber stellt Zuversicht hier allerdings einen stellvertretenden Indikator für die Resilienz der Unternehmen dar. Diese Vereinfachung wurde gewählt, um das komplexe Konzept der Resilienz anhand vorhandener Daten sichtbar und analysierbar zu machen. Um eine fundiertere Aussage über die Resilienz der Unternehmen machen zu können, bräuchte es folglich umfänglichere Erhebungsdaten über einen längeren Zeitraum (wie z.B. Daten aus teilnehmenden Beobachtungen oder ausführlichere Interviews über bereits überstandene Krisen).

Abschließend kann zusammengefasst werden, dass im Zuge der Arbeit argumentiert werden konnte, dass eine umfassende Partizipation der Mitarbeitenden Unternehmen dabei hilft wandlungsfähiger zu werden. Diese verbesserte Wandlungsfähigkeit ermög-

licht es Unternehmen sich in einer unbeständigen „VUCA-Welt“ schneller und mit weniger Anstrengung an geänderte Rahmen- und Umweltbedingungen anzupassen und somit Krisen aktiv vorzubeugen bzw. diese, sollten sie unvermeidbar sein, nachhaltiger zu überstehen. In Anbetracht dessen, dass Unternehmen offene Systeme darstellen, die sich mit ihrer Umwelt in dauerhaftem Austausch befinden und sich dieser anpassen müssen, um bestehen zu können, ist es, wie die Arbeit aufzeigen konnte, unabdingbar einen stärkeren Fokus auf die Partizipation der Mitarbeitenden zu richten.

## **6. Fazit und Ausblick**

Die aktuelle sozioökonomische Krise, ausgelöst durch die Corona-Pandemie, zeigt deutlich auf, dass Unternehmenskrisen, die durch externe Ereignisse ausgelöst werden, an Häufigkeit und Ausmaß zunehmen. Weitere Beispiele für vergangene sowie kommende „Krisenherde“, die sich gesellschaftlich aber vor allem auch auf Wirtschaft und Unternehmenswelt auswirken, sind neben der Corona-Krise der Klimawandel, die Finanzkrise von 2008/09 oder auch die Digitalisierung als disruptiver Wandlungsprozess. Ausgehend von dieser Entwicklung stehen Unternehmen zunehmend vor der Herausforderung, zu lernen mit krisenhaften und existenzbedrohenden Situationen konstruktiv umzugehen. In der Theorie und Praxis der Organisationsentwicklung sowie verwandter Disziplinen gibt es zahlreiche Ansätze und Vorschläge, die sich dem unternehmensseitigen Umgang mit dem Thema Krisen widmen und Handlungsanweisungen geben. Einen populären Ansatz, der auf Anpassung und Wandel statt auf Vermeidung setzt, stellt in diesem Zusammenhang das Konzept der Resilienz dar. Resilienz ist eine Eigenschaft, die Individuen und Systeme wie Unternehmen dazu befähigt, mit herausfordernden und existenzbedrohenden Situationen so umzugehen, dass diese möglichst unbeschadet überstanden werden können (Scharnhorst 2008, S. 52). Bei dem Thema Krisenbewältigung liegt der Fokus meines Erachtens allerdings zu wenig auf dem Beitrag, den die Partizipation der Mitarbeitenden zur Bewältigung von existenzbedrohenden Situationen leisten kann. Da Partizipation einen Grundpfeiler der modernen Organisationsentwicklung darstellt (Credo: „Betroffene zu Beteiligten machen“), ist es unabdingbar, sich auch im Kontext der Krisenbewältigung mit dem Thema auseinanderzusetzen und zu überprüfen, inwiefern die Beteiligung der Mitarbeitenden das Überstehen von Krisen begünstigen und nachhaltiger gestalten kann (Lauer 2010, S. 125).

Um diesen Ansatz zu verfolgen und dem Thema Partizipation die meines Erachtens nötige Aufmerksamkeit zu schenken, wurde in der vorliegenden Arbeit der Hypothese nachgegangen, dass partizipative Unternehmen resilienter sind und bessere Voraussetzungen haben, Krisen nachhaltig zu bewältigen. Die Corona-Krise bot sich in diesem Zusammenhang als aktuelles Beispiel einer, durch externe Faktoren ausgelösten und unvorhergesehenen Unternehmens- und Gesellschaftskrise, zur Untersuchung dieser Hypothese an. Zunächst wurden dazu die theoretischen Zusammenhänge zwischen Partizipation und Resilienz aufgezeigt. Auf Basis der untersuchten Literatur aus dem Bereich Organisationsentwicklung sowie verwandten Feldern konnte dargelegt werden, dass Partizipation einen grundlegenden Faktor für Resilienz darstellt, da die Beteiligung der Mitarbeitenden und die damit einhergehende Etablierung einer offenen, transparenten und responsiven Unternehmenskultur den Aufbau von Resilienz fördert. Um sich diesem theoretischen Zusammenhang anhand empirischer Daten explorativ zu nähern, wurden anschließend quantitative Daten aus Mitarbeiterbefragungen von GPTW analysiert. Hierbei wurde in den Befragungsdaten nach Zusammenhängen zwischen den Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden und deren Zuversicht, ob ihr Unternehmen die Corona-Krise gut überstehen wird, gesucht. Die Kategorie der Zuversicht wurde dabei als Indikator für Resilienz verwendet, zum einen da eine optimistische Grundhaltung gegenüber bedrohlichen Situationen eine der zentralen Eigenschaften von resilientem Verhalten darstellt. Zum anderen lagen die Daten zur Zuversicht der Mitarbeitenden der jeweiligen Unternehmen bereits vor, wohingegen Resilienz selbst in dem zur Verfügung stehenden Datensatz nicht erfasst wurde. Aufgrund der Tatsache, dass Zuversicht nur eine der Eigenschaften ist, die resilientem Verhalten zugrunde liegen, ist ein direkter Rückschluss von der Zuversicht auf die Unternehmensresilienz jedoch nicht möglich. Die Zuversicht der Mitarbeitenden kann insofern lediglich Hinweise über die Resilienz der Unternehmen geben. Auf Grundlage der quantitativen Befragungsdaten konnte ein positiver, wenn auch schwacher, Zusammenhang zwischen Partizipation und Zuversicht identifiziert werden. Um diesen mit qualitativen Erkenntnissen anzureichern, wurden bei ausgewählten Unternehmen der Untersuchungsgruppe zusätzlich Experteninterviews durchgeführt. Diese ermöglichten einen detaillierteren Einblick in die jeweiligen Unternehmenskulturen, mithilfe dessen überprüft werden konnte, wie die Partizipationsmöglichkeiten in den einzelnen Unternehmen konkret aussehen. Da die Interviews als Ergänzung zur Sichtweise der Mitarbeitenden aus der quantitativen Erhebung fungieren

und somit einen ganzheitlicheren Blick auf die Unternehmen ermöglichen sollten, wurden sie mit Vertretern aus den Bereichen Geschäftsführung und Personal geführt. Aufgrund ihrer Funktion repräsentieren diese eher die offizielle Seite des Unternehmens. Die Ergebnisse der Experteninterviews legten dar, dass in den auf Grundlage der Befragungsdaten als zuversichtlicher identifizierten Unternehmen die Mitarbeitenden größere Freiheiten bezüglich der Gestaltung ihrer Arbeitsabläufe sowie umfangreichere Partizipationsmöglichkeiten haben. Darüber hinaus herrscht in diesen Unternehmen tendenziell eine flachere Hierarchie. Es zeigte sich jedoch auch, dass die „zuversichtlicheren Unternehmen“ tendenziell weniger von wirtschaftlichen Einbußen aufgrund der Corona-Krise betroffen waren. Somit lässt sich nicht ausschließen, dass die höhere Zuversicht der Mitarbeitenden in den entsprechenden Unternehmen stärker auf diesen Faktor zurückzuführen ist. Es lässt sich auf Grundlage der theoretischen Überlegungen sowie der Befragungs- und Interviewergebnisse jedoch vermuten, dass die hier als partizipativer identifizierten Unternehmen resilienter sind und somit bessere Voraussetzungen zum nachhaltigeren Überstehen von Unternehmenskrisen mitbringen.

An dieser Stelle sei auf ein zentrales Forschungsdesiderat dieser Arbeit hingewiesen. Im Zuge der Interviews zeigte sich, dass die untersuchten Unternehmen in finanzieller Hinsicht unterschiedlich stark von der Corona-Krise betroffen sind. Der direkte Einfluss der Partizipationsmöglichkeiten auf den Optimismus der Mitarbeitenden und somit die Unternehmensresilienz konnte daher nur teilweise aufgezeigt werden. Um diese Lücke schließen zu können, müsste genauer analysiert und verglichen werden, in welchem Umfang und Ausmaß die Unternehmen wirtschaftliche Einbußen durch die Corona-Krise erfahren haben und welchen Einfluss diese Thematik auf den Krisenoptimismus der Mitarbeitenden hat. Dazu wären Erhebungen über einen längeren Zeitraum (Interviews mit Mitarbeitenden, weitere quantitative Befragungen etc.) sowie Einsicht in die betriebswirtschaftlichen Zahlen der Unternehmen nötig. Zusätzlich dazu wäre eine Langzeituntersuchung ebenfalls im Hinblick darauf zu empfehlen, dass die Corona-Krise noch nicht beendet ist und etwaige Daten rückblickend Erkenntnisse darüber liefern könnten, wie sich die Situation der Unternehmen hinsichtlich der Bewältigung der Krise im Laufe der Zeit entwickelt hat.

Der Fokus dieser Arbeit lag zwar nicht primär auf der Bewertung der Intensität und der konkreten Ausgestaltung von Mitarbeiterpartizipation, allerdings deutet einiges darauf hin, dass die Intensität, in der Partizipation im Unternehmen gelebt und praktiziert wird,

die Nachhaltigkeit der Krisenbewältigung beeinflusst. Denn damit sich Mitarbeiterbeteiligung tatsächlich nachhaltig auf die Wandlungsfähigkeit und somit die Resilienz von Unternehmen auswirken kann, darf sie nicht als bloße Aufgabendelegation oder als größerer Freiraum für die Mitarbeitenden innerhalb des eigenen Arbeitsbereiches verstanden werden. Partizipation versucht laut Laloux, im Gegensatz zu Empowerment, dem Machtungleichgewicht im Unternehmen entgegenzuwirken (Laloux 2014, S. 62). Damit dies tatsächlich funktionieren kann, darf Partizipation nicht als eine Methode verstanden werden, welche situations- und themenspezifisch eingesetzt werden kann, sondern muss umfassend in der Unternehmensstruktur verankert sein. Dafür braucht es die Etablierung und Förderung einer umfassenden Partizipationskultur auf allen Unternehmensebenen. In der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Literatur sowie in Teilen der OE-Praxis wird Partizipation jedoch nicht selten als ein solches Instrument verstanden, welches innerhalb eines begrenzten Prozesses, Widerstände abbauen und Akzeptanz schaffen soll. Partizipation wird hier ähnlich wie Empowerment, vor allem zum Erreichen eines kurzzeitigen Ziels, eingesetzt. Damit Partizipation aber den von Lewin beschriebenen positiven Effekt – nämlich der Steigerung der Leistungsfähigkeit durch Wandel, sowie die Humanisierung der Arbeit (Lauer 2010, S. 126) – erzielen kann, braucht es meines Erachtens eine umfangreiche und allumfassende Partizipation der Mitarbeitenden, die eine tatsächliche Machtumverteilung und Gleichberechtigung herbeiführt. Die vorliegende Arbeit konnte Ansätze für diesen positiven Zusammenhang aufzeigen und plädiert dafür, die Corona-Krise als Chance zur Schaffung einer stärkeren Beteiligungskultur in Unternehmen zu nutzen, nicht nur um zukünftige Krisen nachhaltiger zu bewältigen, sondern auch um eine gerechtere Arbeitswelt zu erreichen.

### **III. Literaturverzeichnis**

- Allenby, Brad/Fink, Jonathan (2005): Toward inherently secure and resilient societies, in: Science (New York, N.Y.), Nr. 309, S. 1034–1036.
- Apelt, Maja/Senge, Konstanze (2015): Organisation und Unsicherheit – eine Einführung, in: Apelt, Maja/Senge, Konstanze (Hrsg.): Organisation und Unsicherheit, Wiesbaden, S. 1–17.
- Brown, Ross/Rocha, Augusto (2020): Entrepreneurial uncertainty during the Covid-19 crisis: Mapping the temporal dynamics of entrepreneurial finance, in: Journal of Business Venturing Insights, 14. Jg., S. 1-10.
- Burkschat, Marco/Cramer, Erhard/Kamps, Udo (2012): Beschreibende Statistik, Berlin, Heidelberg.
- Burmann, Christoph/Freiling, Jörg/Hülsmann, Michael (Hrsg.) (2005): Management von Ad-hoc-Krisen. Grundlagen - Strategien - Erfolgsfaktoren, Wiesbaden.
- Carmeli, Abraham/Schaubroeck, John (2008): Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures, in: Long Range Planning, 41. Jg., Nr. 2, S. 177–196.
- Cyert, Richard Michael/March, James G. (2006): A behavioral theory of the firm, 2nd ed., Malden, Mass.
- Elbe, Martin (2015): Führung unter Ungewissheit. Zehn Thesen zur Zukunft der Führung, Wiesbaden.
- Fink, Steven (1986): Crisis management. Planning for the inevitable, New York.
- Gmür, Markus (1996): Normale Krisen. Unsicherheit als Managementproblem, Bern.
- Hauser, Frank/Schulte-Deußen, Karsten (2014): Mitarbeiterengagement – Ergebnis von Generationen-Management und Erfolgsfaktor für Unternehmen, in: Klaffke, Martin (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Wiesbaden, S. 107–131.
- Helfferrich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 4. Aufl., Wiesbaden.

- Helfferrich, Cornelia (2014): Leitfaden- und Experteninterviews, in: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden, S. 559–574.
- Heller, Jutta/Elbe, Martin/Linsenmann, Male (2014): Unternehmensresilienz. Faktoren betrieblicher Widerstandsfähigkeit, in: Böhle, Fritz/Busch, Sigrid (Hrsg.): Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht, Bielefeld, S. 213–232.
- Heller, Jutta/Gallenmüller, Nina (2019): Resilienz-Coaching: Zwischen „Händchenhalten“ für Einzelne und Kulturentwicklung für Organisationen, in: Heller, Jutta (Hrsg.): Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln, Wiesbaden, S. 3–18.
- Hoffmann, Gregor Paul (2016): Organisationale Resilienz, Wiesbaden.
- Hülsmann, Michael (2005): Ad-hoc-Krise - eine begriffliche Annäherung, in: Burmann, Christoph/Freiling, Jörg/Hülsmann, Michael (Hrsg.): Management von Ad-hoc-Krisen. Grundlagen - Strategien - Erfolgsfaktoren, Wiesbaden, S. 35–50.
- Hutzschenreuter, Thomas/Griess-Nega, Torsten (Hrsg.) (2006): Krisenmanagement. Grundlagen, Strategien, Instrumente, Wiesbaden.
- Kluge, Antje (2004): Resilienzforschung. Aktueller Forschungsstand. Kommentierte Auswahlbibliographie, EU-Projekt: Arbeitsfähigkeit erhalten (AEIOU), Marburg, S. 1–35.
- Krystek, Ulrich/Lentz, Mischa (2014): Unternehmenskrisen: Beschreibung, Ursachen, Verlauf und Wirkungen überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen, in: Thießen, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Krisenmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 31–54.
- Laloux, Frederic (2014): Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness, Brüssel.
- Lampel, Joseph/Bhalla, Ajay/Jha, Pushkar P. (2012): The Employee Owned Business Model During Growth and Adversity: How Well Does it Hold Up?, in: European Business Review, S. 20–23.



- Lampel, Joseph/Bhalla, Ajay/Jha, Pushkar P. (2014): Does governance confer organisational resilience? Evidence from UK employee owned businesses, in: *European Management Journal*, 32. Jg., Nr. 1, S. 66–72.
- Lauer, Thomas (2010): *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren*, Berlin, Heidelberg.
- Lembke, Gerald (2004): *Die lernende Organisation als Grundlage einer entwicklungsfähigen Unternehmung*, Marburg.
- Lengnick-Hall, Cynthia A./Beck, Tammy E./Lengnick-Hall, Mark L. (2011): Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management, in: *Human Resource Management Review*, 21. Jg., Nr. 3, S. 243–255.
- Mayring, Philipp/Fenzl, Thomas (2019): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Wiesbaden, S. 633–648.
- Misoch, Sabina (2015): *Qualitative Interviews*, Berlin/München/Boston.
- Mitroff, Ian (1988): Crisis Management: Cutting through the confusion, in: *Sloan Management Review*, Nr. 29, S. 15–20.
- Nieß, Meike (2016): Partizipation, in: Nieß, Meike (Hrsg.): *Partizipation aus Subjektperspektive*, Wiesbaden, S. 67–122.
- Porges, Stephen W. (2017): *Die Polyvagal-Theorie und die Suche nach Sicherheit. Gespräche und Reflexionen: Traumabehandlung, soziales Engagement und Bindung*, Lichtenau/Westfalen.
- Portuguez Castro, May/Gómez Zermeño, Marcela Georgina (2020): Being an entrepreneur post-COVID-19 – resilience in times of crisis: a systematic literature review, in: *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, ahead-of-print, ahead-of-print.

- Ritz, Frank (2014): Organisationale Resilienz. Paradigmenwechsel, Konzeptentwicklung und Anwendung, in: Bargstedt, Uwe/Horn, Günter/van Vegten, Amanda (Hrsg.): Resilienz in Organisationen stärken. Vorbeugung und Bewältigung von kritischen Situationen, Frankfurt am Main, S. 3–24.
- Rulofs, Simon (2020): Vor die Lage kommen. Impulse für eine Erweiterung des Handlungsrepertoires Impulse für eine Erweiterung des Handlungsrepertoires in Krisensituationen in Krisensituationen, in: Organisationsentwicklung, Nr. 1, S. 9–15.
- Schäfer, Thomas (2010): Deskriptive und explorative Datenanalyse, Wiesbaden.
- Scharnhorst, Julia (2008): Resilienz – neue Arbeitsbedingungen erfordern neue Fähigkeiten, in: Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (Hrsg.): Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland, Berlin, S. 51–53.
- Schermuly, Carsten C. (2016): Empowerment: Die Mitarbeiter stärken und entwickeln, in: Felfe, Jörg/van Dick, Rolf (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte, Berlin, Heidelberg, S. 1–13.
- Schreyögg, Georg (2011): Krisenmanagement: Theoretische Grundlagen und praktische Maßnahmen, in: Heintzen, Markus/Kruschwitz, Lutz (Hrsg.): Unternehmen in der Krise. Ringvorlesung der Fachbereiche Rechts- und Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin im Sommersemester 2003, Berlin, S. 13–36.
- Schreyögg, Georg/Ostermann, Simone M. (2014): Krisenwahrnehmung und Krisenbewältigung, in: Thießen, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Krisenmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 119–140.
- Sommer, Amy/Pearson, Christine M. (2011): Infusing Creativity into Crisis Management: An Essential Approach Today, in: Organizational Dynamics, 40. Jg., Nr. 1.

- Spreitzer, Gretchen (2008): Taking Stock: A Review of More than Twenty Years of Research on Empowerment at Work, in: Cooper, Cary L./Barling, Julian (Hrsg.): The SAGE handbook of organizational behavior. Vol. 1: Micro approaches, Los Angeles, S. 54–72.
- Spreitzer, Gretchen M. (1995): Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, in: The Academy of Management Journal, 38. Jg., Nr. 5, S. 1442–1465.
- Strätling, Thomas (2012): Die Psychologie der Krise. die Qualität kommt aus der Tiefe, in: Möhrle, Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. Krisen erkennen, meistern und vorbeugen - ein Handbuch von Profis für Profis, Frankfurt am Main, S. 30–40.
- Thießen, Ansgar (2014): Krisenmanagement, in: Thießen, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Krisenmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 3–20.
- Zink, Klaus J. (2007): Mitarbeiterbeteiligung bei Verbesserungs- und Veränderungsprozessen, München.

## **Internetquellen**

- Alumniportal Deutschland (o.J.): Verstehen Sie Deutsch, URL:  
<https://www.alumniportal-deutschland.org/digitales-lernen/deutsche-sprache/verstehen-sie-deutsch/redewendung/show/Collocation/der-fisch-stinkt-vom-kopf-her/2/>, Stand: 24. Januar 2021.
- Bendel, Oliver (2020): Lockdown, URL:  
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/lockdown-122433/version-380599>, Stand: 26. Januar. 2021.
- Brink, Nana/Endreß, Martin (2014): Probleme als Krisen, URL:  
[https://www.deutschlandfunkkultur.de/soziologen-kongress-probleme-als-krisen.1008.de.html?dram:article\\_id=299496](https://www.deutschlandfunkkultur.de/soziologen-kongress-probleme-als-krisen.1008.de.html?dram:article_id=299496), Stand: 23. Januar 2021.

- Bundesministerium der Finanzen (2020): Corona-Schutzschild, URL:  
<https://www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/Themen/Schlaglichter/Corona/corona.html>, Stand: 30. Oktober 2020.
- Bundesministerium für Gesundheit (2021): Eltern haben länger Anspruch auf Kinderkrankengeld, URL:  
<https://www.bundesgesundheitsministerium.de/presse/pressemitteilungen/2021/1-quartal/anspruch-auf-kinderkrankengeld.html>, Stand: 21. Januar 2021.
- Bundeszentrale für politische Bildung (o.J.): Mitbestimmung, URL:  
<https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/recht-a-z/22568/mitbestimmung>,  
Stand: 25. Januar 2021.
- Demary, Markus/Beznoska, Martin/Bardt, Hubertus (2020): Instrumente zur Stabilisierung von Unternehmen in der Corona-Krise, URL:  
<https://www.iwkoeln.de/studien/iw-kurzberichte/beitrag/markus-demary-hubertus-bardt-martin-beznoska-instrumente-zur-stabilisierung-von-unternehmen-in-der-corona-krise-465042.html>, Stand: 25. Januar 2021.
- Die Bundesregierung (2020): Besprechung der Bundeskanzlerin mit den Regierungschefinnen und Regierungschefs der Länder, URL:  
<https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/besprechung-der-bundeskanzlerin-mit-den-regierungschefinnen-und-regierungschefs-der-laender-1733248>, Stand: 25. Januar 2021.
- dpa (2020): Online-Handel wächst während Coronakrise kräftig, URL:  
<https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/e-commerce-online-handel-waechst-waehrend-coronakrise-kraeftig/25977724.html><https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/e-commerce-online-handel-waechst-waehrend-coronakrise-kraeftig/25977724.html>, Stand:  
25. Januar 2021.
- DWDS (o.J.): Krise, die, URL: <https://www.dwds.de/wb/Krise>, Stand: 25. Januar 2021.

Flüter-Hoffmann, Christiane/Hammermann, Hammermann/Stettes, Oliver (2018): Resilienzkompass, URL:

[https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Gutachten/PDF/2018/Gutachten\\_Resilienzkompass.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2018/Gutachten_Resilienzkompass.pdf), Stand: 24. Januar 2021.

Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.): Definition: Was ist „VUCA“?, URL:

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684>, Stand: 25. Januar 2021.

Geiß, Antje (2020): IHK Dortmund: Coronavirus belastet die Wirtschaft, URL:

[https://www.lokalkompass.de/dortmund-city/c-wirtschaft/umsatzeinbussen-und-wegfall-von-kunden\\_a1319688](https://www.lokalkompass.de/dortmund-city/c-wirtschaft/umsatzeinbussen-und-wegfall-von-kunden_a1319688), Stand: 21. Januar 2021.

GPTW Deutschland GmbH (o.J.): Great Place to Work® - Wer wir sind, URL:

<https://www.greatplacetowork.de/ueber-uns/wer-wir-sind/>, Stand: 25. Januar 2021.

GPTW Deutschland GmbH (2020): Great Place to Work® - der Report 2020, URL:

<https://www.greatplacetowork.de/veranstaltungen-and-great-blog/blog/der-great-place-to-work-report-2020-warum-es-sich-lohnt-in-kultur-zu-investieren/>, Stand: 25. Januar 2021.

Haufe Online (2020): Teal Organizations als New-Work-Ideal, URL:

[https://www.haufe.de/personal/hr-management/teal-organization-merkmale-und-kritik\\_80\\_522906.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/teal-organization-merkmale-und-kritik_80_522906.html), Stand: 25. Januar 2021.

Hollstein, Robin/Milatz, Marvin (2020): Kurzarbeit: Corona stellt Finanzkrise in den

Schatten, URL: <https://www.ndr.de/nachrichten/info/Kurzarbeit-Corona-stellt-Finanzkrise-in-Schatten,kurzarbeit192.html>, Stand: 25. Januar 2021.

KANTAR (2020): Betroffenheit deutscher Unternehmen durch die Corona- Pandemie: zweite Erhebungswelle, URL:

[https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/B/betroffenheit-deutscher-unternehmen-durch-die-corona-pandemie-zweite-erhebungswelle.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=10](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/B/betroffenheit-deutscher-unternehmen-durch-die-corona-pandemie-zweite-erhebungswelle.pdf?__blob=publicationFile&v=10), Stand: 25. Januar 2021.

- Klinik Friedenweiler (2020): Resilienz - wie mit dem Coronavirus umgehen?, URL: <https://www.klinik-friedenweiler.de/blog/resilienz-mit-coronavirus-umgehen/>, Stand: 25. Januar 2021.
- Koller, Sonja (2020): Wie sich die Corona- von der Finanzkrise unterscheidet, URL: <https://www.capital.de/wirtschaft-politik/wie-sich-die-corona-von-der-finanzkrise-unterscheidet>, Stand: 25. Januar 2021.
- Kretschmer, Fabian (2020): Triumph über Corona: Wie haben die Chinesen das geschafft?, URL: <https://www.rnd.de/politik/niedrige-corona-zahlen-in-china-erfolg-durch-zweifelhafte-methoden-uberwachung-zwangstest-freiheitsberaubung-KYUZLP5U2VHDTIKXU5ZJQANAMQ.html>, Stand: 25. Januar 2021.
- May, Philipp (2020): Bundesgesundheitsminister Jens Spahn im Interview mit dem Deutschlandfunk zu Maßnahmen gegen das Coronavirus, URL: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/presse/interviews/interviews/deutschlandfunk-110320.html>, Stand: 25. Januar 2021.
- Mühlhahn, Klaus (2020): Vorbild China?, URL: <https://www.cicero.de/aussenpolitik/bekaempfung-corona-pandemie-virus-china-kommunismus-weltmacht>, Stand: 25. Januar 2021.
- Nerdinger, Friedemann W./Stracke, Stefan/Wilke, Peter (2010): Chancen und Risiken finanzieller Mitarbeiterbeteiligung. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsrätebefragung, Düsseldorf, URL: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_218.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_218.pdf), Stand: Stand: 25. Januar 2021.
- Olbert, Sebastian/Prodeohl, Hans Gerd/Worley, Christopher G. (2017): Agilität als Wettbewerbsvorteil. Der Agile Performer Index, URL: [https://www.goetzpartners.com/uploads/tx\\_gp/2017\\_goetzpartners\\_Agile\\_Performer\\_Index.pdf](https://www.goetzpartners.com/uploads/tx_gp/2017_goetzpartners_Agile_Performer_Index.pdf), Stand: 25. Januar 2021.
- Pohl, Dennis (2020): Chinas Vorteil in der Pandemie-Bekämpfung, URL: <https://www.tagesspiegel.de/gesellschaft/chinas-vorteil-in-der-pandemie-bekaempfung-sie-koennen-die-menschen-einfach-zwingen/26282348.html>, Stand: 25. Januar 2021.

- Rapp, Marc Steffen/Wolff, Michael (2019): Mitbestimmungsreport Nr. 51, 06.2019, Düsseldorf, URL: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2019\\_51.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2019_51.pdf), Stand: 25. Januar 2021.
- Resilienz Akademie (2020): Coronavirus - Die Herausforderung des großen C, URL: <https://www.resilienz-akademie.com/coronavirus/>, Stand: 25. Januar 2021.
- Roland Berger GmbH (2020): Diese Krise ist anders - Ein Vergleich der Corona-Krise mit der Finanzkrise, URL: <https://www.rolandberger.com/de/Point-of-View/Diese-Krise-ist-anders-ein-Vergleich-der-Corona-Krise-mit-der-Finanzkrise.html>, Stand: 25. Januar 2021.
- Roth, Florian (2020): Bouncing forward - Wie Erkenntnisse aus der Resilienzforschung in der Corona-Krise helfen könnte, URL: <https://www.isi.fraunhofer.de/de/blog/2020/resilienz-corona-krise.html>, Stand: 25. Januar 2021.
- Schulte-Deußen, Karsten (2018): Führungsstile im Wandel - Schaffen wir die Führungskräfte ab?, URL: <https://www.greatplacetowork.de/events-and-great-blog/blog/fuehrungsstile-im-wandel-schaffen-wir-die-fuehrungskraefte-ab/>, Stand: 25. Januar 2021.
- Statista (2019): Umsatz des TUI Konzerns in den Geschäftsjahren 2004 bis 2019, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/30079/umfrage/umsatz-der-tui-ag/>, Stand: 25. Januar 2021.
- Streim, Andreas/Meinecke, Christopher (2020): Corona-Pandemie zwingt Unternehmen zur Digitalisierung, URL: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Corona-Pandemie-zwingt-Unternehmen-zur-Digitalisierung>, Stand: 21. Januar 2021.
- Tagesschau.de (2020a): Corona lässt Arbeitslosenzahl weiter steigen, URL: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/agentur-fuer-arbeit-arbeitsmarkt-103.html>, Stand: 25. Januar 2021.

Tagesschau.de (2020b): Folgen der Corona-Krise, URL:

<https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen-home-office-101.html>,

Stand: 21. Januar 2021.

WHO-Regionalbüro für Europa (2020): Pandemie der Coronavirus-Krankheit (COVID-19), URL: <https://www.euro.who.int/de/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/novel-coronavirus-2019-ncov>,

Stand: 25. Januar 2021.

Zeit Online (2020): TUI verzeichnet 1,4 Milliarden Euro Verlust im dritten Quartal,

URL: <https://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2020-08/corona-krise-tui-verlust-tourismus>, Stand: 23. Januar 2021.



# Anhang

## A1 Leitfaden zu den Experteninterviews

1. Was verstehen Sie unter Mitarbeiterbeteiligung/Partizipation?
  - a. Wie wird diese in Ihrem Unternehmen umgesetzt? Können Sie mir das an einem konkreten Beispiel erläutern?
2. Inwiefern werden Mitarbeitende in Veränderungs- und Entscheidungsprozesse einbezogen?
  - a. Ist die Beteiligung von Mitarbeitenden bspw. im Leitbild o.ä. verankert?
3. Wie sieht bei Ihnen im Unternehmen ein typischer Entscheidungs- oder auch Veränderungsprozess aus? (bspw. Veränderung der Teamstrukturen, Einführung von neuen Maßnahmen, MAB-Follow-Up, Gegenstromprinzip? Top-Down etc.?)
  - a. Können Sie das an einem Beispiel erläutern?
  - b. Von wem geht die Initiative aus? Nur von oberen Führungskräften oder können Mitarbeitende Ideen, Optimierungen der Prozesse und Strukturen ebenfalls einbringen?
4. Haben Ihre Mitarbeitenden die Möglichkeit Entscheidungen, die ihren Arbeitsbereich betreffen, selbstständig und eigenverantwortlich zu treffen?
  - a. **wenn ja:** Wie sieht das im Konkreten aus? Worauf bezieht sich die Entscheidungsbefugnis? (Budgetverantwortung? Veränderungsmöglichkeiten?)
  - b. **wenn nein:** Warum ist dies so? Wie gestaltet sich der Alltag, wenn Mitarbeitende Entscheidungen treffen müssen?
  - c. Wie sieht es in „nicht alltäglichen“ (bspw. Krisen- oder Problemsituationen) aus?
    - Entscheiden die Mitarbeitenden hier eigenständig oder übernimmt die Führungskraft die Verantwortung?
    - Haben Sie dafür ein Beispiel?
5. Wie würden Sie die Führungskultur in Ihrem Unternehmen beschreiben?
  - a. Gibt es ein einheitliches Verständnis von Führung? Wie sieht das aus? (bspw. festgelegt durch gemeinsames Leitbild, Führungsleitfaden, Weiterbildungen etc.)
6. Welche Faktoren sind Ihrer Meinung nach besonders wichtig bei der Bewältigung von Unternehmenskrisen? (bspw. Corona-Krise oder auch Krisen aus Ihrer Unternehmensvergangenheit)

- a. Welche Rolle spielt für Sie in diesem Zusammenhang die Partizipation der Mitarbeitenden am "Unternehmensgeschehen"?

Wie werden Unternehmenskrisen im Nachhinein bei Ihnen aufgearbeitet?

- b. Was werden Sie aus der Corona-Krise für die Zukunft mitnehmen? (z.B. Verbesserungen aus Krisenmanagement etc.)
7. Bezugnehmend auf die Ergebnisse Ihrer Corona-Pulsbefragung mit GPTW: Was ist Ihrer Meinung nach, der hauptsächliche Grund für das Maß an Zuversicht Ihrer Mitarbeitenden in Bezug auf das Überstehen der Corona-Krise?
  8. Gibt es etwas, dass wir bisher noch nicht besprochen haben, das Ihnen aber noch wichtig wäre anzusprechen? Oder möchten Sie noch auf einen der Punkte

## **A2 Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten**

Forschungsprojekt:	Masterarbeit von Julia Meinekat an der TU Kaiserslautern im Bereich Organisationsentwicklung
Forschungsthema:	Resilient durch Mitarbeiterbeteiligung. Eine Analyse der Partizipationskultur von Unternehmen im Hinblick auf die Bewältigung der Corona-Krise.
Beschreibung des Forschungsprojekts:	mündliche Erläuterung
Interviewerin:	Julia Meinekat
Interviewpartner:	
Interviewdatum:	

Die Interviews werden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und sodann von der Interviewerin in Schriftform gebracht. Für die weitere wissenschaftliche Auswertung der Interviewtexte werden alle Angaben, die zu einer Identifizierung der Person führen könnten, verändert oder aus dem Text entfernt. In wissenschaftlichen Veröffentlichungen werden Interviews nur in Ausschnitten zitiert, um gegenüber Dritten sicherzustellen, dass der entstehende Gesamtzusammenhang von Ereignissen nicht zu einer Identifizierung der Person führen kann. Personenbezogene Kontaktdaten werden von Interviewdaten getrennt für Dritte unzugänglich gespeichert. Nach Beendigung des Forschungsprojekts werden Ihre Kontaktdaten automatisch gelöscht, es sein denn, Sie stimmen einer weiteren Speicherung zur Kontaktmöglichkeit für themenverwandte For-

schungsprojekte ausdrücklich zu. Selbstverständlich können Sie einer längeren Speicherung zu jedem Zeitpunkt widersprechen.

Die Teilnahme an den Interviews ist freiwillig. Sie haben zu jeder Zeit die Möglichkeit, ein Interview abubrechen, weitere Interviews abzulehnen und Ihr Einverständnis in eine Aufzeichnung und Niederschrift des/der Interviews zurückziehen, ohne dass Ihnen dadurch irgendwelche Nachteile entstehen.

Mit meiner Unterschrift bestätige ich damit einverstanden zu sein, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Interview/ an mehreren Interviews teilzunehmen und stimme der Erhebung von soziodemografischen Daten zu.

---

Ort, Datum / Unterschrift

### **A3 Kurzfragebogen zur Erhebung personenbezogener soziodemografischer Daten**

Name, Vorname					
Unternehmen:					
Ihre Position/Job-Titel:					
Führungsverantwortung?					
Ja			nein		
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
Dauer Ihrer Betriebszugehörigkeit?					
weniger als 2 Jahre	2 bis 5 Jahre	6 bis 10 Jahre	11 bis 15 Jahre	16 bis 20 Jahre	länger als 20 Jahre
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **Erklärung über die eigenständige Erstellung**

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Köln, den 27.01.2021

Ort, Datum

Julia Meinekat

Unterschrift