

Bergische Universität Wuppertal
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
insb. Personalmanagement und Organisation
Prof. Dr. Michael J. Fallgatter

Schumpeter School
of Business and Economics



Die Rolle von Humanressourcen und Personalmanagement bei der Entstehung von Unternehmenskrisen

-

Entwicklung einer Typologie von Krisenunternehmen

Inauguraldissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
Doctor rerum oeconomicarum (Dr. rer. Oec.)
an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Schumpeter School of Business and Economics
der Bergischen Universität Wuppertal

vorgelegt von

Janina Tomm

geb. am 06.01.1984 in Hamburg

Köln, im Mai 2017

Die Dissertation kann wie folgt zitiert werden:

urn:nbn:de:hbz:468-20180927-100031-6

[<http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn=urn%3Anbn%3Ade%3Ahbz%3A468-20180927-100031-6>]

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1 Einleitung.....	1
2 Unternehmenskrise - Literaturüberblick.....	7
2.1 Ansätze von der Erkennung bis zur Bekämpfung von Unternehmenskrisen	8
2.1.1 Krisenverlaufsmodelle	9
2.1.2 Krisenfrüherkennung.....	13
2.1.3 Krisenbewältigung	15
2.2 Ursachen von Unternehmenskrisen	25
2.2.1 Theoretische Ansätze zur Erklärung von Krisenursachen	26
2.2.1.1 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze.....	26
2.2.1.2 Resource Based View	29
2.2.2 Ergebnisse empirischer Untersuchungen	33
2.2.3 Personal in der Krisenursachenforschung.....	38
2.3 Theoretische Verknüpfung Unternehmenskrise und Personal.....	41
3 Konzeptioneller Bezugsrahmen zur Analyse von Krisenentwicklungen.....	46
3.1 Entwicklung des Bezugsrahmens	50
3.1.1 Personal als Gegenstand der Analyse	51
3.1.1.1 Humanressourcen	51
3.1.1.2 Management von Humanressourcen	55
3.1.2 Die Rolle von externen Kontextfaktoren bei der Krisenentstehung	61
3.1.3 Die Rolle von interner Kontextfaktoren bei der Krisenentstehung.....	63
3.1.3.1 Unternehmenskultur	63

3.1.3.2	Unternehmensstruktur	67
3.1.4	Prozess der Krisenentwicklung	70
3.1.4.1	Entstehung von Schwächen in den Humanressourcen	71
3.1.4.2	Reaktion auf Managementebene	81
3.1.4.3	Reaktion auf Mitarbeiterebene	85
3.1.4.4	Einfluss des internen Kontexts auf den Prozess der Krisenentwicklung.....	87
4	Empirische Studie	94
4.1	Methode und Vorgehen	94
4.1.1	Datenerhebungsverfahren, Zielgruppe der Befragung und Fragebogenentwicklung	95
4.1.2	Vorgehen bei der Datenerhebung.....	99
4.1.3	Datenauswertung	101
4.1.3.1	Strukturierende Inhaltsanalyse	101
4.1.3.2	Typenbildende Inhaltsanalyse	104
4.1.4	Gütekriterien der Studie	106
4.2	Darstellung der Ergebnisse	110
4.2.1	Falldarstellung	111
4.2.2	Das finale Kategoriensystem.....	121
4.2.2.1	Kontext	121
4.2.2.2	Inhalt	124
4.2.2.3	Prozess	126
4.2.3	Typologie	129
4.2.3.1	Typ I: Unternehmen mit nachhaltigen Problemen in den Humanressourcen.	134
4.2.3.2	Typ II: Unternehmen mit Widerständen gegen Wandel.....	137
4.2.3.3	Typ III: Unternehmen mit Stimmungsumschwung	140
4.2.3.4	Typ IV: Unternehmen mit Problemen durch Zielunklarheit	141

5	Diskussion	145
5.1	Identifizierte Krisenursachen und -verstärker.....	145
5.2	Interpretation der Kategorien vor dem Hintergrund der Typologie	153
5.2.1	Primäre Merkmale der Typologie	153
5.2.1.1	Humanressourcen und interaktionelle Führung.....	153
5.2.1.2	Reaktion der Organisationsmitglieder	162
5.2.2	Sekundäre Merkmale der Typologie	166
5.2.2.1	Kontextfaktoren	166
5.2.2.2	Systemgestaltung	173
5.2.2.3	Prozess der Krisenentwicklung	176
6	Schlussbetrachtung	181
6.1	Fazit	181
6.2	Limitationen.....	183
6.3	Weiterer Forschungsbedarf und Ausblick	184
	Literaturverzeichnis	VII
	Anhang A Interviewleitfaden	XXV
	Anhang B Anschreiben Befragung	XXIX
	Anhang C Informationsmaterial für Interviewteilnehmer	XXX
	Anhang D Verzeichnis Interviewteilnehmer und Interviews	XXXII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschungsströmungen in der Krisenforschung in Anlehnung an Kall (1999, S. 10).....	7
Abbildung 2: Merkmale einer Unternehmenskrise in Anlehnung an Krystek (1987, S. 6). ...	8
Abbildung 3: Organisatorisch-behavioristischer und ökonomischer Krisenverlauf in Anlehnung an Schmidt-Gothan (2008, S. 33)	11
Abbildung 4: Übersicht Sofortmaßnahmen, leistungswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Maßnahmen – eigene Darstellung	21
Abbildung 5: Krisenursachen und Indikatoren im Personalbereich – eigene Darstellung	40
Abbildung 6: Personalmanagement in Anlehnung an Berthel und Becker (2013, S. 16)	57
Abbildung 7: Zugrunde gelegtes Verständnis von Personalmanagement – eigene Darstellung	60
Abbildung 8: Kulturtypen in Anlehnung an Quinn und Rohrbaugh (1983, S. 369).....	64
Abbildung 9: Zusammenhang von Kontext und Inhalt im Bezugsrahmen – eigene Darstellung.....	70
Abbildung 10: Übersicht des Zusammenwirkens von Einstellungen, Verhalten und Unternehmensperformance – eigene Darstellung.....	77
Abbildung 11: Entstehung und Folgen Psychologischer Vertragsbrüche – eigene Darstellung	80
Abbildung 12: Bezugsrahmen – eigene Darstellung.....	92
Abbildung 13: Vorläufiges Kategoriensystem – eigene Darstellung.....	102
Abbildung 14: Phasen der Typenbildung in Anlehnung an Kuckartz (2016, S. 45).....	104
Abbildung 15: Finales Kategoriensystem Kontext – eigene Darstellung	123
Abbildung 16: Finales Kategoriensystem Inhalt – eigene Darstellung.....	126
Abbildung 17: Finales Kategoriensystem Prozess – eigene Darstellung.....	128
Abbildung 18: Merkmalsmatrix der Typologie – eigene Darstellung	133
Abbildung 19: Übersicht Schwächen im Personalbereich – eigene Darstellung.....	149

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Merkmalsausprägungen Humanressourcen nach Fällen.....	130
Tabelle 2: Übersicht primäre Merkmale der Typologie.....	131
Tabelle 3: Merkmalsbezogene Fallzusammenfassung.....	132
Tabelle 4: Merkmalskombination Typ I.....	134
Tabelle 5: Merkmalskombination Typ II.....	137
Tabelle 6: Merkmalskombination Typ III.....	140
Tabelle 7: Merkmalskombination Typ IV.....	141
Tabelle 8: Restrukturierungsmaßnahmen im Personalbereich.....	178
Tabelle 9: Übersicht Krisenausgang.....	179

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CRO	Chief Restructuring Officer
CVF	Competing Values Framework
d. h.	das heißt
et al.	et alii (und andere)
ff.	folgende
HR	Human Resource
HRM	Human Resource Management
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
inkl.	inklusive
InsO	Insolvenzordnung
KMU	kleine und mittelständische Unternehmen
RBV	Resource Based View
S.	Seite
SHRM	Strategisches Human Resource Management
u. a.	unter anderem
u. ä.	und ähnliche
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Im Laufe der Historie fast jedes Unternehmens treten früher oder später Krisen auf. Sie sind durch die Möglichkeit eines ambivalenten Krisenausgangs gekennzeichnet (Krystek & Lentz, 2013) und bedeuten daher nicht automatisch das Ende eines Unternehmens. Krisenhafte Entwicklungen sind eng verknüpft mit Veränderungen in der Organisation, sie machen strategische Anpassungen erst notwendig und decken unternehmensinterne Schwächen auf (Kuss, 2013). Unternehmensinterne Schwächen können auch in den Humanressourcen auftreten. Verschiedene Komponenten der Humanressourcen wie Qualifikationen der Mitarbeiter, Commitment, Produktivität und Motivation beeinflussen die Unternehmensperformance positiv (Ployhart & Hale, 2014). Doch wenn das Personal einen Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens leistet, stellt sich auch die Frage nach einem Einfluss in Zeiten nachlassenden Unternehmenserfolgs. Dieser Frage soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit nachgegangen werden.

Unternehmenskrisen können als Teil der Unternehmensentwicklung und Phänomen verstanden werden, welches im Laufe jeder Firmenhistorie auftreten kann (Thießen, 2013). Der Umgang mit ihnen ist daher nicht nur für Krisenmanager oder Insolvenzverwalter von Bedeutung. Er gehört zu den grundsätzlichen Herausforderungen der Unternehmensführung und bringt zugleich besondere Anforderungen an das Management eines Unternehmens mit sich (Krystek, 1987). Diese Herausforderung beginnt bereits damit, erste unternehmensinterne Dysfunktionalitäten zu erkennen, welche zu einer krisenhaften Entwicklung beitragen.

Das Wissen um Krisenursachen stellt damit einen wichtigen Ansatzpunkt für den Umgang mit einer Unternehmenskrise im Rahmen der Krisenbewältigung dar, denn Krisenursachen determinieren die Anforderungen an konkrete Reaktionsmaßnahmen auf die Krise (Pearce II, & Robbins, 1993). Befunde empirischer Untersuchungen legen nahe, dass die meisten Krisenursachen im unternehmensinternen Bereich liegen und auf Management- bzw. Führungsfehler zurückzuführen sind (Pielken & Krystek, 2016). Bei den Managementfehlern spielen wiederum Mängel in der Mitarbeiterführung eine wesentliche Rolle (Hauschildt, Grape & Schindler, 2006). Die Mitarbeiter eines Krisenunternehmens sind in der Krisenforschung bisher jedoch weitestgehend unbeachtet geblieben, obwohl sie nicht nur von möglichen Mängeln in der Führung betroffen sind, sondern durch ihre Performance die Leistungserstellung im Unternehmen beeinflussen.

Das umfangreiche und komplexe Forschungsfeld zum Thema Unternehmenskrisen beschäftigt sich mit unterschiedlichen Facetten. Diese reichen von der Früherkennung und Entstehung von Unternehmenskrisen bis hin zu Maßnahmen der Krisenbekämpfung und dem dahinter stehenden Managementprozess. Mit Blick auf das genannte Forschungsgebiet fällt auf, dass das Thema Personal die meiste Aufmerksamkeit im Zusammenhang mit der Krisenbekämpfung erfährt, insbesondere wenn es um den Abbau von Personal geht (Bozeman, 2010).

Bisher ist allerdings nur wenig bekannt über die Rolle des Personals bei der Entstehung einer Krise. Im Rahmen der Krisenursachenforschung werden zwar Probleme im Personalbereich genannt, wie z. B. eine ungünstige Belegschaftsstruktur, Mängel in der Personalplanung und -entwicklung, Qualifikations- und Motivationsdefizite, eine hohe Fluktuation oder hohe Personalkosten (Hauschildt et al., 2006; Kihm, 2006; Reske, Brandenburg & Mortiefer, 1976). Der hinter diesen Schwächen liegende Prozess der Entstehung einer Krise kann auf Basis der bisherigen Erkenntnisse jedoch kaum nachvollzogen werden.

Damit ist eine wesentliche Herausforderung der Krisenursachenforschung angesprochen. Denn der Erklärungsgehalt der Krisenursachenforschung zur Aufdeckung dynamisch-komplexer Krisenverursachungsprozesse unter Berücksichtigung einer zeitlichen Dimension ist als begrenzt anzusehen (Rindfleisch, 2011). Dies ist auf eine fehlende einheitliche theoretische Fundierung in der Krisenursachenforschung ebenso zurückzuführen (Pielken & Krystek, 2016), wie auf ein oftmals induktives Vorgehen im Rahmen empirischer Studien zur Erforschung von Krisenursachen (Rindfleisch, 2011). Die Ergebnisse aus der Krisenursachenforschung sind entsprechend fragmentiert. Sie gehen in den meisten Studien kaum über die Nennung von Ursachen-Katalogen hinaus, die unternehmensinterne Schwächen aufzählen, welche in bestimmten Häufigkeiten in Krisenunternehmen auftreten (Schulenburg, 2008).

Bei der Untersuchung des Themas Personal im Kontext von Unternehmenskrisen ist eine theoretisch fundierte Perspektive umso wichtiger. Denn einerseits gilt es, die genannten Schwächen reiner Krisenursachen-Kataloge zu vermeiden. Andererseits zeichnen sich die Humanressourcen durch einen gleichzeitigen Subjekt- sowie Objektcharakter aus. Die Humanressourcen können als Objekte im Sinne strategischer Unternehmensressourcen betrachtet werden und zugleich auch als Subjekte, die selber über unternehmensinterne Ressourcen und Fähigkeiten disponieren (Führung, 2006). Die Mitarbeiter stellen eine wichtige Ressource dar, handeln im Rahmen der Krisenentwicklung und -bekämpfung gleichzeitig jedoch auch als Subjekte mit eigenen Interessen und Zielen. Die Gestaltung der Humanressourcen ist folglich

komplex und die Reaktionen der Mitarbeiter auf verschiedene organisationale Veränderungen sind nicht vollständig vorhersehbar und planbar. Ein wesentliches Instrument zur Gestaltung der Humanressourcen stellt das Personalmanagement dar, welches einerseits das individuelle Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen und andererseits die Beschaffenheit der Humanressourcen als Ganzes gestalten soll (Berthel & Becker, 2013). Für die Analyse des Themas Personal in Krisenunternehmen erscheint es daher notwendig, die Literatur aus dem Bereich des Personalmanagements und der Humanressourcen heranzuziehen.

Bei der Betrachtung der genannten Forschungsgebiete ist festzustellen, dass Personal hauptsächlich als Erfolgsfaktor betrachtet wird. Empirische Studien untersuchen, wie die Humanressourcen eines Unternehmens ausgestaltet sein müssen, um zu einer überdurchschnittlichen Unternehmensperformance beizutragen. Schlüsselaspekt ist hierbei das Personalmanagement, welches dem Unternehmen über die Ausgestaltung der Humanressourcen zu Wettbewerbsvorteilen verhilft (Bowen & Ostroff, 2004). Ein Zusammenhang von Humanressourcen, Personalmanagement und Unternehmenserfolg wurde vielfach belegt (Arthur, 1992; Huselid, 1995; Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012). Eine mögliche negative Wirkung der Humanressourcen auf die Unternehmensperformance, die gleichzeitig die Entstehung einer Unternehmenskrise erklären könnte, wurde bisher jedoch nicht systematisch untersucht.

Die vorangegangenen Überlegungen bringen wesentliche Implikationen für die Beantwortung der Forschungsfrage mit sich und zeigen die wissenschaftliche Relevanz der Thematik auf. Die Frage nach der Bedeutung der Humanressourcen und des Personalmanagements für die Entstehung und Entwicklung einer Unternehmenskrise kann zum einen weder auf Basis der Literatur aus dem Bereich der Krisenforschung noch aus dem Bereich Personal vollständig beantwortet werden. Zum Verständnis des komplexen Phänomens der Unternehmenskrise ist zum anderen eine Betrachtungsweise notwendig, die Ursache-Wirkungsketten aufdeckt und damit über die Nennung häufig beobachteter Dysfunktionalitäten in Krisenunternehmen hinausgeht. Hieraus ergibt sich die Herausforderung, mit personalwirtschaftlicher Perspektive einen neuen Blickwinkel auf das Thema der Unternehmenskrise einzunehmen und dabei eine theoriebasierte Herangehensweise zu wählen, deren Ergebnisse nicht den Defiziten von Krisenursachenkatalogen unterliegen, sondern die vielmehr den prozessualen Charakter einer Krisenentwicklung berücksichtigen.

Eine systematische und theoretisch fundierte Aufarbeitung der Entstehung von Unternehmenskrisen birgt insbesondere für die Krisenbekämpfung auch praktische Relevanz. Denn die Krisenbekämpfung kann nur funktionieren, wenn die Krisenursachen beseitigt werden

(Geiwitz, 2014). Dies wiederum setzt die Kenntnis über die komplexen Entstehungsmechanismen einer Unternehmenskrise voraus. Erst auf dieser Basis können vorangegangene Fehlentwicklungen erkannt und mit entsprechenden Maßnahmen darauf reagiert werden. Zur Beantwortung der Frage, wie die Rolle des Personals als Krisenursache fundiert analysiert werden kann, sind jedoch Kenntnisse über mögliche Dysfunktionalitäten in diesem Bereich und ihre Wirkungsweisen notwendig.

Mit dieser Arbeit soll ein erster Schritt unternommen werden, die Entstehung und Entwicklung von Unternehmenskrisen aus personalwirtschaftlicher Perspektive zu betrachten. Dazu wird im Folgenden untersucht,

- welche Schwächen sich im Bereich der Humanressourcen und des Personalmanagements in Krisenunternehmen identifizieren lassen und
- wie sich die Wirkung dieser Schwächen im Rahmen der Krisenentwicklung darstellt.

Ziel der Untersuchung ist die Exploration des benannten Themengebiets. Da es aufgrund des geringen Kenntnisstands in der Literatur noch nicht um den Nachweis von Kausalbeziehungen gehen kann, soll im Rahmen einer qualitativen Studie untersucht werden, welche Größen aus dem Personalbereich in Krisenunternehmen dysfunktionale Wirkungen entfalten können, welche Faktoren ihnen vorgelagert sind und welche Folgen sie nach sich ziehen. Weiterhin soll der Ansatz für einen Analyserahmen geschaffen werden, der bei der Krisenbewältigung den Fokus auf potentielle Probleme lenkt und Implikationen für entsprechende Krisenbewältigungsmaßnahmen bietet.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Nach der Einleitung erfolgt im zweiten Kapitel eine Einführung in die Literatur zum Thema Unternehmenskrisen. Zunächst werden mit den Krisenverlaufmodellen, der Krisenfrüherkennung und der Krisenbewältigung unterschiedliche Strömungen der Krisenforschung vorgestellt und zugrunde liegende Begrifflichkeiten erläutert und abgegrenzt. Daran anschließend wird die Krisenursachenforschung diskutiert. Hierzu werden mit verschiedenen verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen und dem Resource Based View (RBV) Theorien zur Entstehung von Unternehmenskrisen vorgestellt und ihre Limitationen herausgearbeitet. Anschließend wird ein umfassender Einblick in den Stand der Forschung zu Krisenursachen gegeben und das Thema Personal in der Krisenursachenforschung genauer beleuchtet. Im letzten Abschnitt des Kapitels werden die Themengebiete Personal und Unternehmenskrisen

schließlich auf theoretischer Basis verknüpft, in dem zwei RBV-basierte Krisenursachenszenarien mit Bezug zu den Humanressourcen und dem Personalmanagement entwickelt werden.

Im dritten Kapitel wird ein konzeptioneller Bezugsrahmen aufgestellt, welcher die empirische Studie leiten wird. Er strukturiert vorhandenes Wissen und zeigt für die zu untersuchende Thematik relevante Größen auf. Bevor der Bezugsrahmen entwickelt wird, werden zunächst in Anlehnung an Pettigrew (1987, 1990) grundsätzliche Anforderungen an die Gestaltung eines Bezugsrahmens zur Analyse organisationaler Veränderungen diskutiert. Pettigrew (1987, 1990) schlägt in seinem kontextualistischen Ansatz die Betrachtung der drei Bereiche *Kontext*, in dem die Veränderung stattfindet, *Inhalt* der Analyse und *Prozess* der organisationalen Veränderung vor. Diesem Ansatz folgend wird der Bezugsrahmen bezogen auf die zu untersuchende Forschungsfrage entwickelt. Dazu wird in einem ersten Schritt der Inhalt der Analyse spezifiziert. Dieser bezieht sich auf das Thema Personal, dessen für diese Arbeit zugrunde liegendes Verständnis die Humanressourcen sowie das Personalmanagement umfasst. Beide Größen werden vorgestellt, definiert und im Rahmen einer Unternehmenskrise besonders relevante Facetten diskutiert. Anschließend werden sowohl externe als auch interne Kontextfaktoren, die einen Einfluss auf die Entwicklung einer Unternehmenskrise haben, eingeführt. Hinsichtlich interner Kontextfaktoren sind im Zusammenhang mit Unternehmenskrisen und organisationalen Veränderungen die Unternehmenskultur sowie die Unternehmensstruktur von besonderer Relevanz. Beide Größen werden vorgestellt und auch hier krisenrelevante Facetten herausgearbeitet. Im letzten Schritt wird schließlich mit dem Prozess der Krisenentwicklung der dritte Teil des Bezugsrahmens aufgestellt. Der betrachtete Prozess untergliedert sich in die Phasen der Entstehung von Schwächen in den Humanressourcen, Reaktionen der Unternehmensführung auf die Krise sowie Reaktionen der Mitarbeiter auf die Krise. Abschließend wird diskutiert, wie sich die beiden internen Kontextfaktoren Unternehmenskultur und Unternehmensstruktur auf diesen Prozess auswirken können.

Das vierte Kapitel widmet sich der empirischen Studie. Dazu wird zunächst der zugrunde liegende methodische Ansatz der qualitativen Forschung diskutiert und das Datenerhebungsverfahren sowie die Durchführung der Datenerhebung skizziert. Es folgt eine Vorstellung der beiden Auswertungsverfahren der strukturierenden und typenbildenden Inhaltsanalyse sowie der Gütekriterien der Studie. Für die Datenerhebung werden im Rahmen von problemzentrierten Interviews Restrukturierungsberater, Insolvenzverwalter und

Interimsmanager zu Krisenfällen aus ihrer Berufspraxis, in denen der Bereich Personal zur Krisenentwicklung beitrug, befragt. Das gewonnene Interviewmaterial wird anhand der strukturierenden Inhaltsanalyse untersucht und ein auf dem zuvor aufgestellten Bezugsrahmen basierendes Kategoriensystem entwickelt. Das Kategoriensystem strukturiert, erweitert und detailliert die im Bezugsrahmen aufgestellten Größen und zeigt gleichzeitig die identifizierten Schwächen in den Humanressourcen der untersuchten Fälle auf. Auf dieser Basis erfolgt die typenbildende Inhaltsanalyse. Die vier herausgearbeiteten Typen der Typologie *Unternehmen mit nachhaltigen Problemen in den Humanressourcen* (Typ I), *Unternehmen mit Widerständen gegen Wandel* (Typ II), *Unternehmen mit Stimmungsumschwung* (Typ III) und *Unternehmen mit Problemen durch Zielunklarheit* (Typ IV) bilden unterschiedliche charakteristische Problemstrukturen und Krisenverläufe ab.

In der anschließenden Diskussion im fünften Kapitel werden die im Interviewmaterial identifizierten Krisenursachen vor dem Hintergrund der Literatur diskutiert. Mit Blick auf die im Kategoriensystem herausgearbeiteten Schwächen im Personalbereich wird dabei der erste Teil der Forschungsfrage beantwortet. Anschließend folgt eine Diskussion der Typologie. Es wird im ersten Schritt analysiert, wie sich die identifizierten Probleme im Personalbereich auf den Verlauf der Krisen innerhalb der gebildeten Typen auswirken. Vor diesem Hintergrund kann der zweite Teil der Forschungsfrage nach den Wirkungsmechanismen von Schwächen im Personalbereich beantwortet werden. Daran anschließend wird im zweiten Schritt herausgearbeitet, in welchem Zusammenhang die restlichen Größen des Kategoriensystems zur Typologie stehen.

In der Schlussbetrachtung im sechsten Kapitel werden die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zusammengefasst und sowohl theoretische als auch praktische Implikationen abgeleitet. Abschließend werden die Limitationen der Studie aufgezeigt und weiterer Forschungsbedarf diskutiert.

2 Unternehmenskrise - Literaturüberblick

Die Forschung zum Thema Unternehmenskrisen beleuchtet zahlreiche unterschiedlichen Facetten des Phänomens Krise. Im ersten Abschnitt dieses Kapitels wird daher zunächst ein Überblick über die verschiedenen Forschungsperspektiven und -felder gegeben, die sich mit dem Thema der Unternehmenskrise beschäftigen. Aufgrund der nicht einheitlichen Verwendung von Begrifflichkeiten und sich überschneidenden Konzepten, insbesondere im Bereich der Krisenbewältigung, erscheint eine breit angelegte Einführung in die Thematik erforderlich. Damit soll nicht nur ein Einblick in das Forschungsfeld gegeben, sondern auch ein einheitliches Verständnis für Kernbegriffe und -ideen der Krisenforschung gelegt werden. Abbildung 1 illustriert die verschiedenen Forschungsströmungen in der Krisenforschung sowie die entsprechenden Abschnitte in der vorliegenden Arbeit.

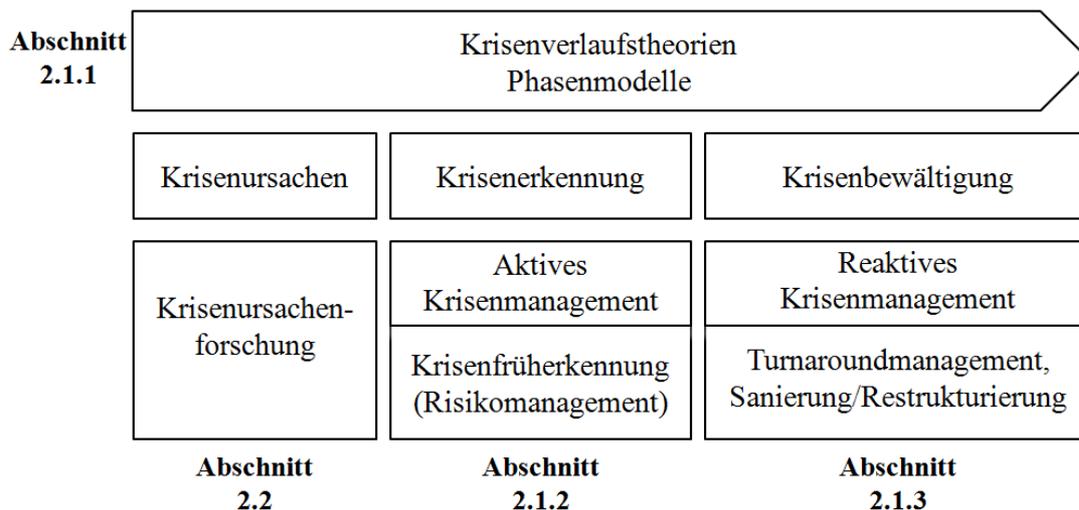


Abbildung 1: Forschungsströmungen in der Krisenforschung in Anlehnung an Kall (1999, S. 10)

Im zweiten Abschnitt wird mit der Forschung zur Entstehung von Unternehmenskrisen das für diese Arbeit primär interessierende Forschungsgebiet vorgestellt. Dazu werden theoretische Grundlagen und Ergebnisse empirischer Studien ebenso diskutiert wie die sich daraus ableitenden Herausforderungen an die Erforschung von Krisenursachen. Die Rolle des Themas Personal in der Forschung sowie in der Praxisliteratur verdeutlicht die Lücke in der Literatur und ermöglicht das Herausarbeiten des Untersuchungsgegenstands. Auf Basis der vorgestellten Theorieansätze erfolgt schließlich die theoretische Fundierung von Personal als Krisenursache.

2.1 Ansätze von der Erkennung bis zur Bekämpfung von Unternehmenskrisen

Als Krise im Sinne des aus dem Griechischen übernommenen Wortstamms wird ein Bruch in einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung verstanden (Krystek, 1987). Im betriebswirtschaftlichen Kontext steht in diesem Zusammenhang die Krise des Unternehmens im Fokus. Als grundlegendes Charakteristikum einer Unternehmenskrise gilt in der Literatur der Tatbestand der konkreten Existenzbedrohung des betroffenen Unternehmens (Böckenförde, 1996; Gless, 1996; Müller, 1986). In der deutschsprachigen Literatur hat sich die Definition von Unternehmenskrisen nach Krystek (1987) durchgesetzt, die auch dieser Arbeit zugrunde liegt:

Unternehmenskrisen sind ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substanziell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele (dominanter Ziele), deren Gefährdung oder gar Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung der Unternehmung (...). (S. 6-7).

Neben dem Tatbestand der Existenzbedrohung schließt diese Definition also die Merkmale einer begrenzten Beeinflussbarkeit, die Gefährdung dominanter Unternehmensziele, den Prozesscharakter sowie einen ambivalenten Krisenausgang ein. Als dominante Unternehmensziele gelten die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit sowie die Vermeidung einer Überschuldung, die Erwirtschaftung einer durchschnittlichen Mindestrendite sowie der Aufbau bzw. die Sicherung von Erfolgspotentialen (Krystek, 1987; Müller, 1986).

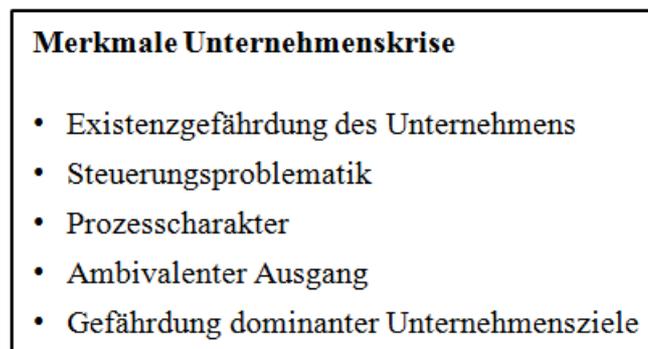


Abbildung 2: Merkmale einer Unternehmenskrise in Anlehnung an Krystek (1987, S. 6).

Als weitere Determinanten einer Krise werden in der Literatur auch Zeit- und Entscheidungsdruck genannt (Evertz & Krystek, 2010). Je weiter eine Krise fortschreitet, desto größer werden der Zeitdruck und die Dringlichkeit, zu handeln (Böckenförde, 1996). Eine Krise muss nicht automatisch zur Existenzvernichtung eines Unternehmens führen. Der in der Definition von Krystek (1987) enthaltene Hinweis auf einen ambivalenten Ausgang einer Unternehmenskrise schließt die Möglichkeit ein, dass ein Unternehmen eine Krise überwindet oder sogar gestärkt aus ihr hervorgeht (Krystek & Lentz, 2013). Eine Übersicht der Merkmale einer Unternehmenskrise zeigt Abbildung 2.

Eine geschlossene Theorie der Unternehmenskrise existiert in der Betriebswirtschaftslehre bisher nicht (Gless, 1996; Krystek & Lentz, 2013). Thematisch lässt sich die Forschung zum Thema Unternehmenskrise unterschiedlichen Schwerpunkten zuordnen, in die im Folgenden ein Einblick gegeben wird. Zunächst werden Arbeiten, die sich mit dem Verlauf und den verschiedenen Stadien einer Krise beschäftigen, erläutert. Daran anschließend werden unter dem Schlagwort der Früherkennung erschienene Ansätze diskutiert, die Methoden und Indikatoren zur frühzeitigen Identifizierung von Krisensymptomen erforschen. Im nächsten Schritt wird das breite Themengebiet der Krisenbewältigung vorgestellt. Die Literatur zur Krisenbewältigung umfasst verschiedene Forschungsströmungen, die sich teilweise hinsichtlich des zugrunde liegenden Krisenverständnisses unterscheiden. Studien zu diesem Themenfeld finden sich unter den Begriffen Krisenmanagement, Sanierung, Restrukturierung (deutschsprachiger Raum) und Turnaround.

2.1.1 Krisenverlaufsmodele

Der prozesshafte Verlauf von Unternehmenskrisen gilt sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft als unbestritten (Krystek & Lentz, 2013). Krisenverlaufsmodele versuchen, diesen Prozess abzubilden und verschiedene Phasen krisenhafter Entwicklungen sowie deren Charakteristika zu beschreiben. Sie bieten damit Ansatzpunkte zur Analyse der Krisenursachen und zur Auswahl von Bewältigungsmaßnahmen und -strategien. Es kann in der Literatur grob zwischen Ansätzen unterschieden werden, die sich auf organisatorisch-behavioristische Aspekte fokussieren und solchen, die die Krisenentwicklung anhand ökonomischer Faktoren charakterisieren (Schmidt-Gothan, 2008).

Einen organisatorisch-behavioristischen Ansatz wählen Weitzel und Jonsson (1989), die einen Krisenverlauf beschreiben, der von immer größer werdenden organisatorischen Problemen und nachlassender Unterstützung durch die Unternehmensumwelt geprägt ist. In

der ersten, der *Blinded* Phase, sind das Unternehmen bzw. seine Akteure nicht in der Lage, Umweltveränderungen zu erkennen, die eine Unternehmenskrise auslösen können. In der *Inaction* Phase reagiert das Unternehmen nicht auf die nun sichtbar werdenden Anzeichen der Krise. Die *Faulty Action* Phase ist gekennzeichnet durch Fehlentscheidungen und eine sich weiter verstärkende destruktive Wirkung der Krise. In der vierten *Crisis* Phase ist schließlich ein Punkt erreicht, an dem die Existenz des Unternehmens bedroht ist, sollten keine tiefgreifenden Maßnahmen zur Krisenbewältigung getroffen werden. In der letzten Phase, der *Dissolution*, ist eine Krisenbewältigung schließlich unmöglich geworden, da das Unternehmen bereits zu viele überlebenswichtige Ressourcen verloren hat (Weitzel & Jonsson, 1989).

In einem weiteren Ansatz leitet Krystek (1987) vier Krisenstadien anhand der Merkmale *Aggregatzustand* und *Beeinflussbarkeit* der Krise ab. In seinem Modell variieren die Aggregatzustände der Krise von potentiell bis akut, während die Beeinflussbarkeit mit jeder Phase weiter abnimmt. In der ersten Phase, der *potentiellen Unternehmenskrise*, ist die Krise möglich, aber noch nicht real eingetreten. Krisensymptome sind in dieser Phase nicht wahrnehmbar, es können aber z. B. durch Fehlentscheidungen bereits die Grundlagen eines späteren Krisenausbruchs gelegt worden sein. Krystek und Lentz bezeichnen diese Phase als „Quasi-Normalzustand“ (2013). In der zweiten Phase, der *latenten Unternehmenskrise*, ist die Krise bereits verdeckt vorhanden und die Eintrittswahrscheinlichkeit gleichzeitig hoch. Mit Hilfe von Methoden der Krisenfrüherkennung kann die Krise entdeckt werden. Eine Beeinflussung durch präventive Maßnahmen ist möglich bei gleichzeitig relativ großem Handlungsspielraum. In der dritten Phase, der *akut/beherrschbaren Unternehmenskrise*, beginnt die unmittelbare Wahrnehmung der Krise. Die Handlungsmöglichkeiten sinken in dieser Phase, während Handlungszwang und Zeitdruck zunehmen. Dennoch ist in dieser Phase eine Bewältigung der Krise noch realisierbar. In der letzten Phase, der *akut/nicht beherrschbaren Unternehmenskrise*, ist die Steuerung der Krise unmöglich geworden, so dass die Liquidation des Unternehmens die Folge ist (Krystek, 1987).

Eine ökonomische Sichtweise auf die Krisenentwicklung nimmt Müller (1986) ein. Er leitet die Krisenstadien seines Modells anhand betriebswirtschaftlicher Größen ab, die er als bedrohte Unternehmensziele charakterisiert. Ein zweites Klassifizierungsmerkmal stellt in seinem Modell der Zeitdruck dar, welcher durch die Krisenentwicklung zunimmt. Aus diesen Merkmalen ergeben sich vier Krisenstadien, die Strategiekrise, die Erfolgskrise, die Liquiditätskrise und die Insolvenz. In der Phase der *Strategiekrise* sind Aufbau oder Nutzung von Erfolgspotentialen bedroht. Die dadurch entstandene strategische Lücke stellt eine negative

Diskrepanz dar, zwischen der für die Erreichung der strategischen Ziele notwendigen und der tatsächlich erwarteten Entwicklung des Unternehmens. In der *Erfolgskrise* werden wichtige Erfolgsziele z. B. hinsichtlich Umsatz, Gewinn oder Rentabilität gravierend unterschritten. Die *Liquiditätskrise* ist gekennzeichnet durch drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung. Die letzte Phase dieser krisenhaften Entwicklung bildet schließlich die *Insolvenz*. Die zeitliche Dimension charakterisiert Müller als lang-, mittel- und kurzfristig, beginnend mit der Strategiekrise. Mit dem Verlauf der Krise durch die genannten Stadien nimmt also der Zeitraum zur Ergreifung von Krisenbewältigungsmaßnahmen stetig ab (Müller, 1986).

Die ökonomische und die organisatorisch-behavioristische Sichtweise auf Unternehmenskrisen lassen sich verknüpfen. Schmidt-Gothan (2008) schlägt vor, beide Perspektiven jeweils als Vektoren zu interpretieren, die einen abstrakten Krisenentstehungsraum aufspannen. Nach seiner Argumentation verlaufen die ökonomischen und die organisatorisch-behavioristischen Prozesse parallel ab und bedingen sich gegenseitig. Er argumentiert weiter, dass in der Blinded Phase die ohnehin schwer zu erkennende Strategiekrise nicht wahrgenommen wird. Im Verlauf der Krise kann die immer weiter nachlassende Unternehmensperformance zu Handlungsdruck, Verunsicherung und Fehlentscheidungen seitens des Managements führen. In der letzten Phase der Auflösung (Dissolution) sind die Handlungsmöglichkeiten so stark eingeschränkt, dass kaum Handlungsspielraum mehr vorhanden ist (Schmidt-Gothan, 2008). Die Zusammenhänge der unterschiedlichen Phasen verdeutlicht die Abbildung 3.

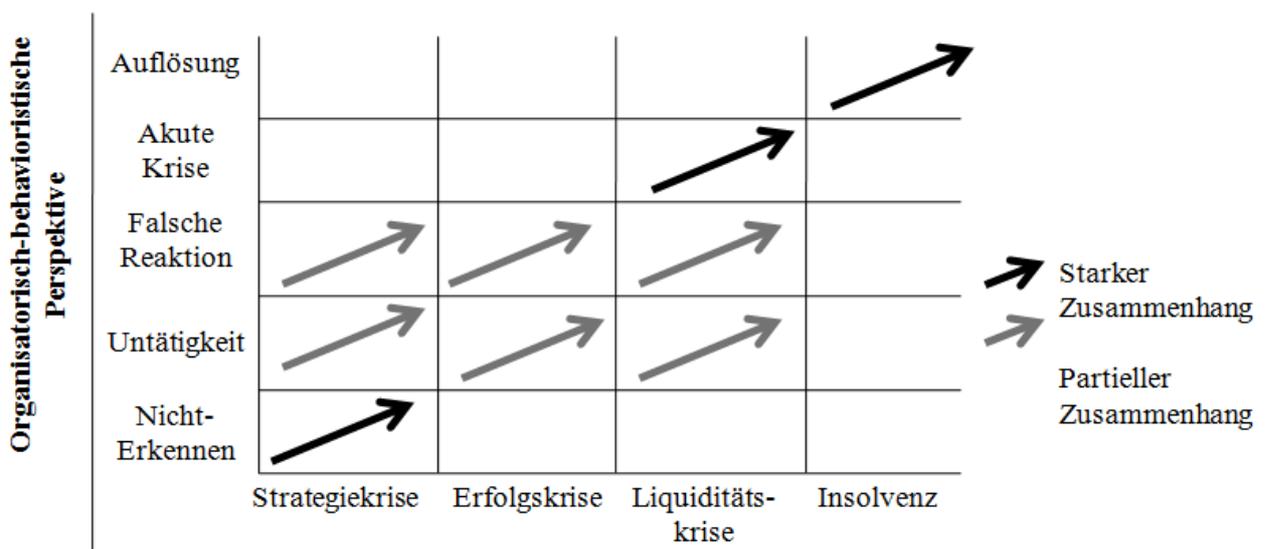


Abbildung 3: Organisatorisch-behavioristischer und ökonomischer Krisenverlauf in Anlehnung an Schmidt-Gothan (2008, S. 33)

Die bisher vorgestellten Modelle sind jeweils als Darstellung einer prozesshaften Entwicklung zu verstehen, welche nicht zwingend linear in dieser Reihenfolge auftritt und in der ein Unternehmen nicht notwendigerweise jede Phase durchlaufen muss (Krystek, 1987; Müller, 1986; Weitzel & Jonsson, 1989). Vielmehr betonen die Autoren, dass die Übergänge von einer Phase in die nächste fließend sind.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden Unternehmenskrisen auch im Rahmen von Lebenszyklusmodellen berücksichtigt. Im Unterschied zu den bereits vorgestellten Ansätzen richtet sich der Blick hier nicht nur auf den Zeitabschnitt einer Unternehmenskrise, sondern auf die gesamte Unternehmensentwicklung. Greiner (1972) identifiziert in seinem Lebenszyklusmodell für jede Phase des Unternehmenslebenszyklus charakteristische Krisenpotentiale, jeweils in Abhängigkeit von Größe und Alter des Unternehmens. So stehen nach Greiner kleine und junge Unternehmen Herausforderungen in der Führung gegenüber, die einen Wendepunkt im Management der Organisation erfordern. Mit steigendem Alter und zunehmender Größe kommen unterschiedliche Herausforderungen an die Unternehmensstruktur und Unternehmensführung hinzu. Jeder neue Abschnitt im Unternehmenslebenszyklus ist damit geknüpft an zuvor erfolgreich bewältigte und spezifische Anpassungsnotwendigkeiten (Greiner, 1972).

Greiner (1972) deutet Krisen damit ebenfalls als Prozesse mit ambivalentem Ausgang, differenziert gleichzeitig jedoch die Ursachen der Krisen in Abhängigkeit organisationaler Charakteristika. Er zeigt damit konkrete Anpassungsnotwendigkeiten auf, die bei Nicht-Bewältigung in die Krise führen. Damit bewegt er den Fokus weg von Performanceindizes und Handlungsabläufen in Krisensituationen hin zu konkreten Hürden organisationaler Gestaltung und Unternehmensführung, denen Unternehmen im Laufe ihrer Entwicklung gegenüber stehen. Aus dieser Perspektive stellen Unternehmenskrisen ein „natürliches“ Phänomen der Unternehmensentwicklung dar. Kritisch anzumerken ist an dem Ansatz von Greiner, dass er impliziert, Alter und Größe eines Unternehmens seien, zumindest indirekt, stets Ursachen der Krisen, da sie in jeder Phase zu veränderten strukturellen Herausforderungen führen und eine Anpassung der Managementpraktiken notwendig machen (Schulenburg, 2008).

Die vorgestellten Krisenverlaufsmodelle verdeutlichen zwei Aspekte. Zum einen bilden sie den Krisenverlauf aus unterschiedlichen Blickwinkeln ab. Bei der organisatorisch-behavioristischen Perspektive stehen die Handlungen und Wahrnehmungen der Organisationsmitglieder im Fokus. Die ökonomische Perspektive fokussiert dagegen auf betriebswirtschaftliche Größen, welche spezifische Krisenphasen charakterisieren. Das

Lebenszyklusmodell stellt Unternehmenskrisen dagegen als Diskontinuitäten in der Unternehmenshistorie dar. Die in den Modellen genannten Phasen werden zum anderen regelmäßig als Referenzpunkte in anderen Strömungen der Krisenforschung genutzt. Sie markieren spezifische Punkte in der Krisenentwicklung und bieten damit Hinweise etwa über die Dringlichkeit oder den noch vorhandenen Handlungsspielraum für Reaktionen auf die Krise.

2.1.2 Krisenfrüherkennung

Ziel der Forschung zur Krisenfrüherkennung ist es, Signale zu identifizieren, die das Erkennen einer Unternehmenskrise zu einem möglichst frühen Zeitpunkt gewährleisten. Wie die Krisenverlaufsmodelle zeigen, sind Krisen in ihrem Anfangsstadium weniger offensichtlich als fortgeschrittene Krisen, während gleichzeitig noch größerer Handlungsspielraum für ihre Bekämpfung besteht. Um diesen für die aktive Beeinflussung der Krise zu nutzen, ist es notwendig, die Krise frühzeitig erkennen zu können (Hahn, 1979). In der Literatur werden in diesem Zusammenhang die so genannten Frühwarnsysteme diskutiert. Frühwarnsysteme stellen eine spezielle Art von Informationssystemen dar, die mögliche Gefährdungen frühzeitig aufzeigen und damit einen zeitlichen Vorlauf für die Ergreifung von Maßnahmen gegen die signalisierte Gefährdung ermöglichen sollen (Hahn, 1979). Die Literatur zur Früherkennung hat sich stufenweise entwickelt, wobei häufig drei Generationen der Früherkennung unterschieden werden.

Die Früherkennungssysteme der 1. Generation fokussieren sich ausschließlich auf die Erkennung von Gefahren (Schulenburg, 2008). Ihre Funktionsweise basiert auf der Idee der Planungshochrechnung, also dem Vergleich von geplanten Daten mit den zu erwartenden (hochgerechneten) Ist-Daten jeweils am Periodenende (Klausmann, 1983). Dadurch soll ein frühzeitiges Erkennen und Gegensteuern von Planabweichungen ermöglicht werden. Parallel zu diesem Ansatz wurden spezifische Kennzahlensysteme entwickelt, welche Frühwarnmeldungen auslösen, sobald vorher definierte Kennzahlenwerte über- oder unterschritten werden (Krystek & Müller-Stewens, 1993). Die Aussagekraft der Früherkennungssysteme der 1. Generation wird als eher gering eingeschätzt (Klausmann, 1983; Krystek, 2000). Ein wesentlicher Nachteil stellt der ex post Charakter der zugrunde liegenden Daten dar. Zusätzliche, neue Informationen werden nicht berücksichtigt (Gless, 1996). Somit können unerwartete Entwicklungen auf dieser Basis nicht antizipiert werden, es handelt sich vielmehr um eine aktualisierte Version der bestehenden Planung, was ihre Aussagekraft begrenzt (Klausmann, 1983).

Die 2. Generation der Früherkennungssysteme beinhaltet das Konzept der Indikatoren und bezieht darüber hinaus auch Entwicklungen der Umwelt mit ein (Klausmann, 1983; Krystek & Müller-Stewens, 1993). Die Frühwarnsysteme dieser Generation basieren auf der Annahme, dass sich Risiken und Gefährdungen, die bereits vorliegen, aber noch nicht sichtbar sind, in wahrnehmbarer Form durch andere Erscheinungen bemerkbar machen (Klausmann, 1983). Frühwarnindikatoren vermögen es, solche Phänomene mit einem zeitlichen Vorlauf aufzuzeigen und können sowohl quantitativer als auch qualitativer Natur sein (Krystek, 2000). Die Verwendung von Frühwarnindikatoren setzt allerdings die Kenntnis von Ursache-Wirkungs-Ketten existenzgefährdender Entwicklungen voraus (Kirsch & Trux, 2004). Solche Verkettungen sind bisher noch nicht empirisch nachgewiesen (Krystek & Müller-Stewens, 1993). Solange jedoch nicht bekannt ist, welches Phänomen ein Indikator anzeigt, ist auch die Auswahl geeigneter Indikatoren problematisch (Schulenburg, 2008).

Früherkennungssysteme der 3. Generation zielen, im Gegensatz zu ihren Vorläufern, auf die Erkennung strategisch relevanter, langfristiger Trends ab (Klausmann, 1983). Das Konzept der strategischen Früherkennung geht auf Ansoff (1975) zurück. Er argumentiert, dass sich vormals stetige Entwicklungen in Unternehmen durch den Eintritt von unvorhergesehenen Ereignissen diskontinuierlich entwickeln können. Diese unerwarteten Ereignisse kündigen sich jedoch bereits in einem frühen Stadium durch so genannte *schwache Signale* an (Ansoff, 1975). Die Literatur zu strategischen Früherkennungssystemen beschäftigt sich mit Möglichkeiten, wie diese schwachen Signale erkannt und wahrgenommen werden können. Schwache Signale werden auch als unstrukturierte Informationen bzw. neuartige Informationsrudimente definiert, die unkonkret auftreten und sich erst nach und nach verdichten und konkretisieren (Krystek & Müller-Stewens, 1993). Kritisch anzumerken ist, dass gerade der unkonkrete Charakter der schwachen Signale das Erkennen sowie eine richtige Deutung durch das Management notwendig macht, um zur Früherkennung einer Krise einen Beitrag leisten zu können (Krystek & Müller-Stewens, 1993). Die Implementierung eines geeigneten Frühwarnsystems der 3. Generation ist in der Praxis daher als schwierig zu betrachten (Schulenburg, 2008).

Die Herausforderungen in der Krisenfrüherkennung weisen auf Probleme in der Krisenursachenforschung hin. Frühwarnsysteme versuchen, Krisenursachen in frühen Stadien zu erkennen. Doch weder die Kennzahlen der Systeme der 1. Generation noch die Indikatoren der 2. Generation bzw. die schwachen Signale der 3. Generation vermögen es, fundierte Aussagen über das Vorhandensein von Krisenursachen aufzuzeigen bzw. auf dieser Basis eine

Entwicklung vorauszusagen. Hierzu fehlt es an Wissen über Ursache-Wirkungs-Ketten, die eine Prognose über die Entwicklung von Dysfunktionalitäten zulassen. Es bedarf also noch weiterer Forschung darüber, wie sich Krisenursachen in ihrem Anfangsstadium erkennen lassen bzw. welche Indikatoren und Signale auf konkrete Krisenursachen hindeuten.

Bei dem Erkennen fortgeschrittener Unternehmenskrisen ergeben sich ebenfalls Schwierigkeiten, die jedoch anders geartet sind als die Herausforderungen der Früherkennung. Fortgeschrittene Unternehmenskrisen zeigen sich i. d. R. für das Unternehmen deutlich spürbar (Hahn, 1979). Planungs- und Controlling-Instrumente wie Finanzanalysen oder Kennzahlensysteme können krisenhafte Entwicklungen aufdecken (Böckenförde, 1996), sobald sich die Auswirkungen der Krise in der Unternehmensperformance manifestieren. Aus diesem Grund ist das Erkennen einer Krise in den fortgeschrittenen Krisenstadien weniger eine Frage des Vorhandenseins und der Zugänglichkeit von Informationen, welche die Krise signalisieren. Es besteht vielmehr die Gefahr von Wahrnehmungsproblemen, da diese Anzeichen vom Management ignoriert oder unterschiedlich interpretiert werden können (Böckenförde, 1996). Hier greift die behavioristische Perspektive, welche beleuchtet, ob bzw. ab welchem Zeitpunkt die Verantwortlichen in einem Krisenunternehmen bereit sind, das Vorhandensein einer existenzbedrohenden Entwicklung anzuerkennen. Das Erkennen der Krise stellt die Voraussetzung zum Ergreifen von Krisenbewältigungsmaßnahmen dar.

2.1.3 Krisenbewältigung

Die Krisenbewältigung beinhaltet alle Formen der Reaktion auf akute, also für das Unternehmen bereits spürbare Krisen (Krystek, 2002). Sie wird in der Literatur unter den Begriffen Krisenmanagement, Turnaround, Sanierung und Restrukturierung diskutiert. Die Begriffe werden weder in der Literatur noch in der Praxis einheitlich gebraucht. Sie unterscheiden sich, sofern sie nicht sogar synonym verwendet werden, hauptsächlich hinsichtlich des Krisenstadiums, in dem zur Krisenbewältigung angesetzt wird. Böckenförde (1996) verweist darauf, dass die Begriffe „Restrukturierung“ und „Turnaround“ besonders in der Praxis als Euphemismen für den eher negativ belegten Terminus „Sanierung“ verwendet werden. Die unter den jeweiligen Begriffen beleuchteten Vorgehensweisen und Maßnahmen zur Krisenbewältigung decken sich entsprechend größtenteils. Im Folgenden werden die Begrifflichkeiten voneinander abgegrenzt und die in den dazugehörigen Forschungsgebieten untersuchten Krisenbewältigungsmaßnahmen vorgestellt. Abschließend wird der Prozess der Krisenbewältigung exemplarisch am Beispiel der Unternehmenssanierung skizziert.

Krisenmanagement

Der Begriff des Krisenmanagements ist sehr weit gefasst und wird weder in Literatur noch Praxis einheitlich verwendet. Einige Autoren argumentieren, dass das Krisenmanagement bereits vor der eigentlichen Krisenbewältigung beginnt und beziehen die Abwendung von Krisen in das Krisenmanagement ein. Pearson und Clair (1998) definieren das Krisenmanagement entsprechend als systematischen Versuch der Organisationsmitglieder und externen Stakeholder, Krisen abzuwenden bzw. effektiv zu managen. Evertz und Krystek (2010) wählen einen ähnlichen Ansatz, indem sie die Krisenvermeidung in ihre Definition von (aktivem) Krisenmanagement einbeziehen. Das *aktive Krisenmanagement* umfasst nach ihrem Verständnis gerade jene Aktivitäten, die noch vor einer akuten Krise erfolgen, wie das Risikomanagement und die Früherkennung von Krisen. Im Unterschied dazu beginnt das *reaktive Krisenmanagement* nach Evertz und Krystek (2010) erst, wenn sich die Unternehmenskrise bereits in einem akuten Stadium befindet. Es schließt sowohl die Bekämpfung der Krise als auch, falls es keine Überlebenschancen mehr gibt, die Liquidation des Unternehmens ein (Evertz & Krystek, 2010).

An diesem weiten Verständnis von Krisenmanagement, welches sowohl aktive als auch reaktive Elemente enthält, wird kritisiert, dass die Krisenvermeidung zu den originären Managementaufgaben zählt (Bergauer, 2001). Eine Abgrenzung der normalen Managementaufgaben von den Anforderungen des Krisenmanagements lässt sich gemäß dieser Interpretation nur schwer vornehmen (Bergauer, 2001). Müller (1986) wählt ein engeres Verständnis von Krisenmanagement und differenziert das antizipative Vorgehen zur Vermeidung der Krisenentstehung explizit vom Krisenmanagement selber, welches seinem Verständnis zufolge erst nach Eintritt der Krise beginnt und die Planung, Organisation und Steuerung aller zur Bewältigung der Krise notwendigen Maßnahmen umfasst.

Bezogen auf konkrete Krisenbewältigungsmaßnahmen ist je nach Begriffsverständnis des Krisenmanagements zu differenzieren. Dem enger gefassten Verständnis zufolge umfasst das Krisenmanagement die in den nächsten Abschnitten vorgestellten Maßnahmenprogramme zur Krisenbekämpfung. Damit ist das reaktive Krisenmanagement, welches erst in der akuten Krise ansetzt, als Oberbegriff der im Folgenden vorgestellten Krisenbewältigungstermini des Turnaroundmanagements, der Restrukturierung bzw. Sanierung zu verstehen.

Von dem hier vorgestellten Verständnis des Krisenmanagements abzugrenzen ist das in der angelsächsischen Literatur diskutierte Konzept des *Crisis Management*. Es legt auch

Krisenursachen zugrunde, die z. B. Terroranschläge, Naturkatastrophen und Angriffe auf Mitarbeiter oder Kunden beinhalten (Pearson & Clair, 1998). Ein direkter Zusammenhang zur Gefährdung dominanter Unternehmensziele wird jedoch nicht vorausgesetzt. Ein Großteil der angelsächsischen Krisenmanagementliteratur stammt aus dem Bereich der Kommunikation und legt den Fokus auf Strategien der Krisenkommunikation (Wooten & James, 2008). Ein Verständnis der Unternehmenskrise gemäß der hier zugrunde gelegten Definition von Krystek (1987), welches immer das Element der Gefährdung dominanter Unternehmensziele voraussetzt, wird in dieser Literaturströmung höchstens implizit, aber nicht konkret angenommen. Daher werden Arbeiten aus diesem Bereich im Folgenden nicht weiter berücksichtigt.

Turnaround

Der aus der angelsächsischen Literatur stammende Begriff des Turnarounds bezeichnet eine drastische Kursänderung (Böckenförde, 1996) bzw. Kehrtwende (Buschmann, 2006). In der Turnaround-Literatur wird, im Gegensatz zur angelsächsischen Krisen-Literatur, explizit Bezug genommen auf Reaktionsmöglichkeiten von Unternehmen auf eine sich verschlechternde Unternehmensperformance.

Es finden sich in der Literatur unterschiedliche Auffassungen darüber, ob der Turnaround erst in einem existenzbedrohenden Krisenstadium einsetzt oder bereits vorher. Einigen Autoren zufolge setzt das Turnaroundmanagement an, sobald der Erfolg des Unternehmens unter einem minimal akzeptablen Niveau liegt (Böckenförde, 1996; Hommel, Knecht & Wohlenberg, 2006). Gemäß diesem Verständnis definiert Gless (1996) den Turnaround als eine Situation, in der aufgrund einer negativen Unternehmensentwicklung Handlungsbedarf im strategischen oder operativen Bereich besteht, das Unternehmen sich jedoch noch in einem frühen Krisenstadium befindet. Andere Autoren vertreten dagegen die Meinung, gerade die Existenzbedrohung sei ein konstitutives Merkmal eines Turnarounds (Arogyaswamy, Barker & Yasai-Ardekani, 1995; Barker III & Duhaime, 1997). Gemeinsam ist beiden Definitionen der Aspekt der schwachen Performance des Unternehmens, während sie sich hinsichtlich der zeitlichen Dimension, welche den Handlungsspielraum determiniert, unterscheiden. Mit welchen Maßnahmen das Turnaroundmanagement ausgestaltet werden kann, wird jedoch unabhängig vom zugrunde liegenden Verständnis des Turnaround Begriffs untersucht.

Den Inhalt konkreter Bewältigungsmaßnahmen betreffend werden in der Turnaround-Literatur die beiden Maßnahmen-Kategorien *Retrenchment* und *Recovery* unterschieden. Retrenchment-Maßnahmen sind kurzfristig angelegt und umfassen ertrags- und

finanzwirtschaftliche sowie organisatorische Maßnahmen (Buschmann, 2006). Retrenchment bezieht sich damit auf operative Maßnahmen und beinhaltet z. B. die Reduktion der Kosten, Gemeinkosten, Vermögenswerte, Produkte oder Produktlinien (Pearce II, & Robbins, 1993). Recovery-Maßnahmen zielen dagegen auf eine strategische Repositionierung ab, etwa durch eine Änderung des Geschäftsbereichs, Akquisitionen oder Verkäufe von Unternehmensteilen (Barker III & Duhaime, 1997; Bibeault, 1998).

Untersuchungen zur Wirksamkeit von Retrenchment-Maßnahmen kommen zu uneinheitlichen Ergebnissen. So konnten beispielsweise positive Zusammenhänge zwischen dem Einsatz von Retrenchment Maßnahmen und dem Turnaround-Erfolg von Unternehmen nachgewiesen werden (Bruton, Ahlstrom & Wan, 2003; Hambrick & Schechter, 1983; Morrow Jr, Johnson & Busenitz, 2004; Robbins & Pearce II, 1992). Andere Autoren fanden dagegen keine Hinweise auf einen positiven Zusammenhang (Barker III & Mone, 1994; Boyne & Meier, 2009; Castrogiovanni & Bruton, 2000). Für die gegensätzlichen Befunde gibt es verschiedene Erklärungsansätze. So betonen Barker III und Mone (1994), dass es bei Kostensenkungsprogrammen auf das „wie“ der Durchführung ankommt und der Erfolg von Retrenchment-Maßnahmen auch vom Vorgehen und der Umsetzung der Maßnahmen abhängt. Darüber hinaus gehen mit Kostensenkungsmaßnahmen stets Ressourcenverluste einher (Barker III & Mone, 1994), so dass es neben der erwünschten Kostensenkung zu gegenläufigen Effekten kommen kann, z. B. durch Produktivitätsverluste in der Belegschaft (Buschmann, 2006).

Die Ergebnisse zum Einfluss von Recovery-Maßnahmen auf den Erfolg eines Turnarounds deuten hingegen auf einen positiven Zusammenhang hin (Barker III & Duhaime, 1997; Ndofor, Vanevenhoven & Barker III, 2013; Sudarsanam & Lai, 2001). Eine aktuelle Studie untersucht zudem die Wirksamkeit des gekoppelten Einsatzes beider Maßnahmenkategorien. Es kann gezeigt werden, dass durch den gleichzeitigen Einsatz von Retrenchment- und Recovery-Maßnahmen Interaktionseffekte entstehen, die sich positiv auf den Erfolg eines Turnarounds auswirken (Schmitt & Raisch, 2013).

In welchem Umfang die untersuchten Maßnahmen tatsächlich zum Gelingen des Turnarounds beitragen, dürfte jedoch auch von verschiedenen Kontingenzfaktoren wie dem Branchenlebenszyklus oder den im Unternehmen verfügbaren Ressourcen abhängen (Trahms, Ndofor & Sirmon, 2013). Kontextfaktoren sowie der Prozess des Turnarounds wurden in der Forschung bisher kaum beachtet (Pandit, 2000). Weiterhin wird kritisiert, dass den Studien aus der Turnaround-Literatur häufig eine theoretische Fundierung fehlt (Trahms et al., 2013).

Die systematische Entwicklung einer Theorie wurde in diesem Forschungsgebiet bisher also versäumt (Pandit, 2000).

Sanierung und Restrukturierung

Sowohl der Begriff der Restrukturierung als auch der Begriff der Sanierung werden jeweils uneinheitlich verwendet. Einem sehr weit gefassten Verständnis zufolge ist die Restrukturierung eine Reaktionsmöglichkeit für ein Unternehmen, sich an geänderte Umweltbedingungen anzupassen (Achleitner & Wahl, 2003). Zahlreiche Arbeiten aus dem deutschsprachigen Raum verwenden den Begriff der Restrukturierung allerdings im Zusammenhang mit einer Unternehmenskrise. Gemäß dieser Sichtweise werden unter dem Begriff Restrukturierung „(...) alle Bestrebungen subsumiert, die im Rahmen einer Krisenbewältigung darauf gerichtet sind, die wirtschaftlichen Hauptaktivitäten des Unternehmens zu erhalten und wieder profitabel zu gestalten“ (Lüthy, 1988, S. 27). Schnittmenge beider Sichtweisen ist die große Bandbreite an Maßnahmen, welche die Restrukturierung beinhalten kann. Diese reichen von operativen Maßnahmen zur Ergebnis- und Liquiditätsverbesserung bis hin zu grundlegenden strukturellen Veränderungen (Kraus, 2007).

Auch in Bezug auf die Sanierung wird in der Betriebswirtschaftslehre zwischen unterschiedlich weit gefassten Begriffen unterschieden (Gless, 1996). Sanierung im weiteren Sinne wird nach Böckenförde (1996) verstanden als

(...) die Summe aller, aus ganzheitlich strategischer Perspektive entstammender, führungsorientierter, organisatorischer, finanz-, leistungs- und sozialwirtschaftlicher Maßnahmen, die einerseits zur Beseitigung einer zeitraumbezogenen Illiquidität und der entstandenen Kapitalverluste ergriffen werden und andererseits die Wiederherstellung existenzhaltender Rentabilität, Innovationskraft oder Produktivität zur Folge haben, so dass mittel- bis langfristig die Leistungsfähigkeit bzw. die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gegeben ist. (S. 7).

Die Sanierung im engeren Sinne bezeichnet dagegen lediglich alle kurzfristigen finanzwirtschaftlichen Maßnahmen, welche als Reaktion auf die Krise ergriffen werden (Meyer, 2003). Da zur Sanierung von Unternehmen in der Regel rein finanzwirtschaftliche Maßnahmen nicht ausreichen, hat sich in der Literatur das Verständnis von Sanierung im weiteren Sinne durchgesetzt (Gless, 1996). Die Sanierung setzt im akut beherrschbaren Krisenstadium ein und gehört daher ebenfalls zum reaktiven Krisenmanagement (Gless, 1996).

Die Literatur zur Unternehmenssanierung ist stark praxisorientiert (Schmidt-Gothan, 2008). Die Termini Sanierung und Restrukturierung werden in der Praxisliteratur vielfach synonym verwendet¹. Daher bietet es sich an, die unter beiden Begriffen diskutierten Krisenbewältigungsmaßnahmen im Folgenden zusammen vorzustellen. Die Sanierung im Rahmen einer Insolvenz weist allerdings einige Besonderheiten auf, die in der Insolvenzordnung geregelt sind und für eine synonym zur Restrukturierung verstandene Sanierung nicht gelten.

Die Insolvenz kann dank verschiedener, gesetzlich eingeräumter Möglichkeiten auch als Sanierungsinstrument verstanden werden (Krystek, 2013). Damit zusammenhängende Besonderheiten sollen zunächst kurz erläutert werden. Die Sanierung im Rahmen der Insolvenz setzt gemäß §§16-19 Insolvenzordnung (InsO) das Vorhandensein der Insolvenzgründe der drohenden Zahlungsunfähigkeit, Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung voraus, welche der Eröffnung eines Insolvenzverfahrens vorausgehen müssen. Es sind verschiedene Methoden der Sanierung im Rahmen der Insolvenz zu unterscheiden. Während das Regelinsolvenzverfahren auf eine übertragende Sanierung, also die Veräußerung des Unternehmens als Ganzes oder auf die Liquidation ausgerichtet ist, zielt das Insolvenzplanverfahren überwiegend auf den Erhalt des Unternehmens ab (Abel, 2014). Den rechtlichen Rahmen einer Sanierung mittels Insolvenzplan geben die §§ 270 ff. InsO vor. Das Planverfahren ermöglicht es, einige Aspekte, wie die Verwertung der Masse, abweichend von den gesetzlichen Vorschriften zu regeln, was wiederum die Autonomie der Gläubiger im Verfahren erhöht (Seagon, 2014). Unter bestimmten Voraussetzungen ermöglicht die Insolvenzordnung dem Schuldner auch die Eigenverwaltung innerhalb des Insolvenzverfahrens, allerdings unter Aufsicht eines Sachwalters (§270 InsO). Bei dieser Variante des Verfahrens nimmt der Schuldner weiterhin die geschäftsleitenden Aufgaben wahr, im Gegensatz zu einem Regelinsolvenzverfahren, in dem der Insolvenzverwalter diese Tätigkeit übernimmt (Herbst, 2014). Noch größere Handlungsfreiheit als die Eigenverwaltung bietet dem Schuldner das Schutzschirmverfahren gemäß § 270b InsO. Es steht Unternehmen offen, bei denen die Zahlungsunfähigkeit noch nicht eingetroffen ist und deren Chancen auf eine erfolgreiche Sanierung nicht offensichtlich aussichtslos sind (§ 270b, Abs. 1 InsO). Das Schutzschirmverfahren zielt ebenfalls auf ein Insolvenzplanverfahren ab, welches in Eigenverwaltung erfolgt. Der Gesetzgeber räumt dem Schuldner mit dem Schutzschirmverfahren zusätzlich eine dreimonatige Frist ein, innerhalb der er Zeit hat, ein Sanierungskonzept zu erarbeiten (§ 270b, Abs. 1 InsO). Das Schutzschirmverfahren soll

¹ Vgl. z. B. Kraus (2014), Hommel et al. (2006)

Anreize für eine frühzeitige Insolvenzantragsstellung schaffen, um so die Chancen auf eine erfolgreiche Sanierung zu erhöhen (Abel, 2014).

Das Maßnahmenprogramm, welches im Rahmen einer Sanierung aber auch Restrukturierung zum Einsatz kommt, wird in Sofortmaßnahmen, operative Maßnahmen und strategische Maßnahmen unterschieden. Eine Übersicht der Maßnahmen findet sich in Abbildung 4.

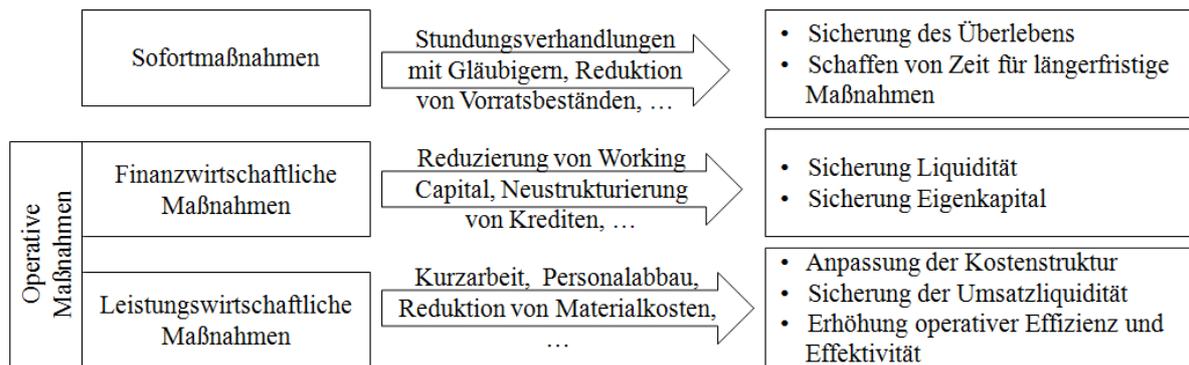


Abbildung 4: Übersicht Sofortmaßnahmen, leistungswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Maßnahmen – eigene Darstellung

Sofortmaßnahmen sind die ersten Aktivitäten, welche nach Problemkenntnis ergriffen werden (Lubos, 2006). Sie sollen das kurzfristige Überleben des Unternehmens sichern und Zeit schaffen für die Planung und Realisierung der darauf folgenden Sanierungsmaßnahmen (Krystek, 2002). Da zum Zeitpunkt der Sofortmaßnahmen i. d. R. noch keine Strategie für die Sanierung vorliegt, kommen nur kurzfristige Maßnahmen in Frage. Die Entscheidung für langfristige Maßnahmen erfolgt im Rahmen der Erstellung des Gesamtkonzepts zur Krisenbewältigung (Lubos, 2006). Sofortmaßnahmen können daher auch im Zielkonflikt zur erst später entwickelten Sanierungsstrategie stehen (Böckenförde, 1996). Konkrete Sofortmaßnahmen sind bspw. die Optimierung des Debitorenmanagements, die Reduktion von Vorratsbeständen oder Stundungsverhandlungen mit den Gläubigern (Lubos, 2006).

Konkrete operative und strategische Maßnahmen setzen im Gegensatz zu den Sofortmaßnahmen in Abhängigkeit des Krisenstadiums (Erfolgs-, Liquiditäts- und Strategiekrisis) ein und bilden zusammen ein Gesamtkonzept zur Krisenbewältigung (Müller, 1986). Das Gesamtkonzept wird geleitet von der Sanierungsstrategie. Die Sanierungsstrategie spiegelt die eher langfristig angelegte Vorgehensweise zur Erreichung der Sanierungsziele wider (Krystek, 2002). Sie bildet damit den Handlungsrahmen für konkrete Maßnahmen im operativen

Bereich (Gless, 1996), legt aber auch die strategischen Handlungsaktivitäten fest. Grape (2006) definiert Sanierungsstrategien als langfristig ausgelegte Konzepte, die zwar operative Maßnahmen enthalten, aber durch diese nicht zu differenzieren sind. Die Beziehung zwischen Strategie und operativen Maßnahmen ist interdependent, da die Strategie einerseits die operativen Maßnahmen determiniert (Gless, 1996). Andererseits können operative Maßnahmen den Spielraum für strategische Entscheidungen limitieren und sogar das Erreichen strategischer Ziele be- bzw. verhindern (Gless, 1996). Strategische Maßnahmen können z. B. eine Neuausrichtung von Geschäfts- und Produktportfolios, die Neupositionierung im Markt oder die Anpassung von Regional- und Wertschöpfungsstrukturen beinhalten (Kraus, 2014). Zur Umsetzung dieser Maßnahmen sind jedoch verschiedene Ressourcen wie Produktionsmöglichkeiten oder Humankapital notwendig. Diese dürfen also nicht bereits im Rahmen operativer Maßnahmen beschnitten worden sein.

Operative Sanierungsmaßnahmen werden weiter in leistungswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Maßnahmen unterschieden. Im Mittelpunkt der leistungswirtschaftlichen Sanierung stehen alle Maßnahmen, die zur Verbesserung der Umsatzliquidität sowie zur Anpassung der Kostenstruktur beitragen und die operative Effizienz und Effektivität erhöhen (Hommel et al., 2006). Bei der leistungswirtschaftlichen Sanierung stehen in Deutschland Personalabbau, Kurzarbeit, Reduktion von Materialkosten, Sortimentsbereinigung, Standort-schließungen und die Reduktion von sonstigem Aufwand im Vordergrund (Buschmann, 2006; Giessler, 2006). Studien aus dem deutschsprachigen Raum zeigen, dass Unternehmen besonders erfolgreich bei der Krisenbewältigung sind, die kurzfristig eine intensive Konsolidierung vornehmen und anschließend auf eine nachhaltige Wachstumsstrategie setzen (Bergauer, 2001; Buschmann, 2006).

Die finanzwirtschaftliche Sanierung umfasst alle Maßnahmen der Innen- und Außenfinanzierung, welche zum Ziel haben, die Liquidität sowie das Eigenkapital eines Unternehmens zu sichern (Kraus, 2014). Hommel und Schneider (2006) zufolge kennzeichnen die finanzwirtschaftliche Sanierung kurzfristige, reaktive Kapitalmaßnahmen, welche direkt an die insolvenzrechtlich relevanten Tatbestände der Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit anknüpfen. Die Neuordnung der Finanzstruktur soll gemäß Hommel und Schneider eine angemessene Liquiditätslage wieder herstellen und die (drohende) Überschuldung abwenden. Die eigentlichen Ursachen einer Krise sind mit diesen Maßnahmen dagegen in der Regel nicht zu beseitigen (Hommel & Schneider, 2006). Damit spielen die finanzwirtschaftlichen Maßnahmen eine entscheidende Rolle zur Sicherung der Liquidität und

schaffen somit Zeit für leistungswirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen und die Beseitigung der eigentlichen Krisenursachen (Gless, 1996). Empirische Studien bestätigen diesen Zusammenhang. Es konnte gezeigt werden, dass finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen die Voraussetzung für das Gelingen der leistungswirtschaftlichen Sanierung darstellen (Gless, 1996; Grape, 2006).

Der Krisenbewältigungsprozess

Die oben diskutierten Maßnahmen kommen im Rahmen des im Folgenden vorgestellten Managementprozesses der Krisenbekämpfung zum Einsatz. Wie dargestellt unterscheiden sich die Begriffe Sanierung, Turnaround und Restrukturierung lediglich in Nuancen und in Abhängigkeit des unterstellten Krisenstadiums, ab dem sie zum Einsatz kommen, voneinander. Alle Konzepte (mit Ausnahme des weiten Verständnisses der Restrukturierung) setzen jedoch eine Unternehmenskrise voraus, so dass sie als eine Art des (reaktiven) Krisenmanagements zu verstehen sind. Aufgrund ihrer teilweise synonymen Verwendung und inhaltlichen Nähe wurden unter diesen Begriffen in der Literatur sehr ähnliche Prozessmodelle zum Ablauf der Krisenbewältigung entwickelt. Die Sanierung beinhaltet aufgrund gesetzlicher Vorschriften jedoch i. d. R. einige zusätzliche Prozessschritte wie die Erstellung eines Sanierungskonzepts, die bspw. im Turnaroundmanagement nicht vorkommen. Sie hat daher mehr Phasen als die anderen Ansätze der Krisenbewältigung. Daher wird, um einen umfassenden Überblick zu geben, der Prozess der Krisenbewältigung anhand der Sanierung vorgestellt.

Bei der Darstellung des Krisenbewältigungsprozesses wird sich exemplarisch am Modell von Böckenförde (1996) orientiert. Der Autor schlägt den nachfolgend skizzierten, siebenstufigen Sanierungsprozess vor.

Phase 1: Krisenerkennung und Initiierung

Als Voraussetzung für eine Sanierung gilt die bewusste Wahrnehmung einer Unternehmenskrise. Mit dem Erkennen der Krise wird jedoch nicht zwangsläufig eine Sanierung durch das Management angestoßen. Häufig erfolgt die Sanierung erst auf Druck externer Stakeholder wie Banken.

Phasen 2 und 3: Grobanalyse und Sofortmaßnahmen

In Sanierungssituationen ist der Zeitdruck i. d. R. immens, so dass zunächst im Rahmen der Grobanalyse ein erster Eindruck über die Lage des Unternehmens gewonnen werden soll. Die Grobanalyse bildet im Ergebnis Schwächen und Potentiale des Unternehmens ab und liefert

damit erste Hinweise für das weitere Vorgehen in der Sanierung sowie für die Einleitung notwendiger Sofortmaßnahmen.

Phase 4: Detailanalyse

Die Detailanalyse soll eine verlässliche Informationsbasis für die Gestaltung des Sanierungskonzepts schaffen. Damit ist sie Grundlage für die Ableitung aller erforderlichen Sanierungsmaßnahmen, sowohl der operativen als auch der strategischen.

Phase 5: Entwicklung des Sanierungskonzepts

Die Entwicklung des Sanierungskonzepts geht häufig parallel mit der Detailanalyse einher. Es stellt alle zu ergreifenden Sanierungsmaßnahmen dar und zeigt strategische Erfolgspotentiale auf. Das Sanierungskonzept soll die Überlebensfähigkeit des Unternehmens wiederherstellen und umfasst damit eine mindestens mittelfristige Perspektive.

Phase 6: Implementierung des Sanierungskonzepts

Die Implementierung des Sanierungskonzepts beinhaltet die Umsetzung aller geplanten Maßnahmen. Ihre Umsetzung ist wiederum eng verbunden mit der Qualität des verantwortlichen Managements. Es gilt dabei i. d. R. auch, Widerstände der Beteiligten zu überwinden, um die notwendigen Veränderungen anzustoßen.

Phase 7: Sanierungscontrolling

Das Sanierungscontrolling soll den planmäßigen Ablauf der Sanierung unter Berücksichtigung von Soll-/Ist-Abweichungen überwachen. Damit liefert es Informationen über den Erreichungsgrad der im Konzept festgelegten Ziele und die Umsetzung der geplanten Maßnahmen (Böckenförde, 1996).

Müller (1986) betont, dass die Phasen einer Sanierung nicht als streng zeitlich nacheinander ablaufend zu verstehen sind, sondern vielmehr als im Laufe der Krisenbewältigung zu erfüllende Handlungsschritte. Sowohl hinsichtlich Schnelligkeit als auch Gründlichkeit können sie variieren und mehrfach durchlaufen werden bzw. sich überlappen (Müller, 1986).

Faktoren, die den Erfolg von Krisenbewältigungsprozessen beeinflussen, wurden auch empirisch erforscht. Krystek und Lentz (2013) studieren im Rahmen einer qualitativ explorativ angelegten Studie die Determinanten von Erfolg bzw. Misserfolg von Insolvenzsanierungen. Erfolgsfaktoren für den Sanierungsprozess sind dieser Studie zufolge eine umsetzungsorientierte Atmosphäre, das Sanierungscontrolling sowie die Einbindung von externen Experten (Krystek & Lentz, 2013). Ein quantitatives Forschungsdesign wählt dagegen Buschmann

(2006). Er zeigt, dass eine hohe Geschwindigkeit des Krisenbewältigungsprozesses signifikant zu dessen Erfolg beiträgt (Buschmann, 2006).

Zusammenfassend verdeutlichen alle vorgestellten Forschungsstränge unterschiedliche Aspekte des Phänomens der Unternehmenskrise. Die Krisenverlaufsmodelle legen einen übergeordneten Blick auf den gesamten Prozess der Krise und verdeutlichen damit die unterschiedlichen Herausforderungen, die eine Krisenentwicklung mit sich bringt. Die Krisenfrüherkennung kann als frühe Phase eines aktiven Krisenmanagements im Sinne der Krisenvermeidung verstanden werden und findet somit im Vorfeld des eigentlichen (reaktiven) Krisenmanagements statt. Das Krisenmanagement selber wird unter unterschiedlichen Begriffen in der Literatur diskutiert und befasst sich mit konkreten Maßnahmen und dem Managementprozess zur Bekämpfung einer Unternehmenskrise. Ausgangspunkt für die Wahl konkreter Krisenbewältigungsmaßnahmen ist die Analyse der Krisenursachen.

2.2 Ursachen von Unternehmenskrisen

In diesem Abschnitt steht die Forschung zu Ursachen von Unternehmenskrisen im Mittelpunkt. Krisenursachen sind dabei von Krisensymptomen zu unterscheiden. Krisenursachen sind Faktoren, die zur Entstehung einer Krise führen, während Krisensymptome Erkennungsmerkmale einer Krise darstellen, die das Vorhandensein einer existenzbedrohenden Fehlentwicklung signalisieren, ohne für diese ursächlich zu sein (Müller, 1986).

Die Krisenursachenforschung hat zum Ziel, Ursache-Wirkungsketten zu identifizieren, die als allgemeingültige Erklärung für die Entstehung von Unternehmenskrisen gelten (Krystek, 1987). Dazu werden Fälle von Unternehmenskrisen erforscht, um die Ursachenmechanismen zu rekonstruieren. Zu diesem Zweck werden häufig Fälle von Unternehmensinsolvenzen herangezogen (Krystek, 1987). Eine Analyse der Insolvenzstruktur soll dabei Hinweise auf die Ursachen der Krise geben (Bea & Kötzle, 1983). Neben Insolvenzfällen stehen auch Krisenunternehmen im Fokus, die noch nicht insolvent sind sowie Unternehmen, die eine Krise erfolgreich überwunden haben.

Studien zu Krisenursachen sind sowohl in der deutschsprachigen Literatur als auch in der angelsächsischen Literatur zu finden. In der angelsächsischen Literatur werden Ursachen von nachlassender Unternehmensperformance unter dem Begriff des *Organizational Decline* untersucht. Dieser Forschungsstrang untersucht organisationale Muster, die als Erklärungsgrundlage für eine rückläufige Unternehmensperformance geeignet sind (Rindfleisch, 2011). Die Ausgangsfrage ist laut Rindfleisch (2011) dabei, in welchem Ausmaß es Unternehmen

gelingt, sich an geänderte Umweltbedingungen anzupassen. Sowohl die Forschung zum Organizational Decline als auch die deutschsprachige Krisenursachenforschung unterscheidet zwischen unternehmensinternen und externen Krisenursachen. Insgesamt wird der Erforschung von Krisenursachen in der englischsprachigen Literatur jedoch ein geringerer Stellenwert zugeordnet als in der deutschsprachigen Literatur (Lüthy, 1988).

Im Folgenden werden zunächst theoretische Ansätze zur Entstehung von Unternehmenskrisen diskutiert und ihre Limitationen dargestellt. Im Anschluss wird der Stand der Krisenursachenforschung vorgestellt und die Rolle von Personal in der Krisenursachenforschung skizziert. Daran anknüpfend wird das Thema Personal als Krisenursache theoretisch hergeleitet und die Lücke in der Literatur herausgearbeitet.

2.2.1 Theoretische Ansätze zur Erklärung von Krisenursachen

Zur Entstehung von Unternehmenskrisen gibt es keine geschlossene Theorie (Krystek, 1987). Gleichzeitig wird in zahlreichen Studien ohne theoretische Fundierung vorgegangen. Dennoch liegen verschiedene theoretische Ansätze zur Erklärung des Krisenphänomens vor. In diesem Abschnitt werden Konzepte mit verhaltenswissenschaftlichem Hintergrund skizziert, die als Analyseebene das Individuum betrachten. Anschließend wird der Resource Based View (RBV) als ein Ansatz zur Erklärung der Krisenentstehung auf der Analyseebene der Organisation vorgestellt.

2.2.1.1 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze

Den verhaltenswissenschaftlichen Theorien zur Erklärung der Entstehung von Unternehmenskrisen liegt die Annahme zugrunde, dass Unternehmen grundsätzlich in der Lage sind, sich an geänderte Umweltbedingungen anzupassen. Im Fokus steht das Management, welches notwendige Anpassungsaktivitäten zu initiieren und umzusetzen hat. Mit Hilfe verhaltenswissenschaftlicher Ansätze wird erklärt, warum die Notwendigkeit von Anpassungsaktivitäten vom Management nicht erkannt oder eine Anpassung nicht erfolgreich durchgeführt wird (Mellahi & Wilkinson, 2004). Grundlage dieser Argumentation ist also die Annahme, dass erfolglose Anpassungsversuche unternehmensintern begründet sind und auf Fehlleistungen des Managements zurückgehen. Daher werden Arbeiten aus diesem Feld auch als voluntaristisch bezeichnet (Mellahi & Wilkinson, 2004). Vier zentrale Theorien aus diesem Bereich werden nachfolgend vorgestellt.

Groupthink

Der zuerst von Janis (1972) diskutierte Ansatz des Groupthink beschreibt Mechanismen, die dazu führen, dass es innerhalb von Gruppen zu suboptimalen Entscheidungen kommt. Janis (1972) argumentiert, dass bestimmte Antezedenzen wie u.a. hohe Gruppenkohäsion oder Stress dazu führen, dass innerhalb der Gruppe ein extremes Bestreben auftritt, Konsens zu erreichen. Dies führt wiederum zu verschiedenen dysfunktionalen Entscheidungsfindungsprozessen, indem z. B. innerhalb der Gruppe Selbstzensur geübt, notwendige Informationen nicht vollständig herangezogen und Risiken falsch eingeschätzt werden oder eine Illusion der Unverwundbarkeit entsteht (Mellahi & Wilkinson, 2004). Als prägnantes Beispiel für Groupthink nennen Steinmann, Schreyögg und Koch (2013) die „Schweinebucht-Affäre“. Die Entscheidung von Präsident Kennedy, eine Invasion in Kuba einzuleiten, erfolgte mit Zustimmung seiner Beratergruppe, in der sich niemand wagte, Zweifel an dem hochriskanten Vorhaben zu äußern. In der Rekonstruktion der Entscheidungssituation zeigten sich im Nachhinein zahlreiche Symptome von Gruppendenken (Steinmann et al., 2013). Groupthink wurde bisher jedoch verhältnismäßig selten untersucht. Dies kann neben konzeptionellen Schwierigkeiten des Konstrukts auch auf Probleme bei der eindeutigen Überführung des Ansatzes in messbare Variablen zurückzuführen sein (Turner & Pratkanis, 1998). Das Konzept des Groupthink wurde in einigen neueren Studien, häufig im Rahmen von Fallanalysen, überarbeitet und Vorschläge für Erweiterungen gemacht, z. B. um die Faktoren Zeitdruck und Führungsstil als moderierende Variablen (Moorhead, Ference & Neck, 1991).

Threat-Rigidity Ansatz

Der Threat-Rigidity Ansatz postuliert, dass Individuen, Gruppen und Organisationen in Bedrohungs- und Krisensituationen bestrebt sind, den Status Quo zu erhalten, in diesen Situationen also zu rigiden Verhaltensmustern neigen (Staw, Sandelands & Dutton, 1981). Staw et al. (1981) argumentieren, dass diese Neigung zu zwei Effekten führt. Einerseits wird der Prozess der Informationssuche und -verarbeitung eingeschränkt. Andererseits entstehen Tendenzen, Kontrolle und Einfluss an höherer Stelle im Unternehmen zu zentralisieren (Staw et al., 1981). Unternehmen halten gemäß dieser Theorie also in bedrohlichen Situationen an vertrauten Routinen fest, obwohl gerade die Anpassung dieser Routinen an die Umweltveränderung notwendig wäre (Rindfleisch, 2011).

Upper Echelon

Die Upper Echelon Theorie geht auf Hambrick und Mason (1984) zurück, die argumentieren, dass die Charakteristika der Mitglieder des Top Management Teams einen wesentlichen Einfluss auf die Unternehmensstrategie und -performance haben. Im Zusammenhang mit Unternehmenskrisen wird besonders der Einfluss der Zusammensetzung des Top Management Teams auf die Unternehmensperformance sowie der Austausch des Managements als Reaktion auf eine Unternehmenskrise untersucht (Mellahi & Wilkinson, 2004). Empirische Studien zeigen, dass die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitglieder des Top Management Teams beeinflusst, ob Krisenursachen eher unternehmensintern oder unternehmensextern attribuiert werden (Mellahi & Wilkinson, 2004). Manager, die schon lange im Unternehmen sind, sehen die Krisenursachen eher unternehmensextern verursacht, während neue Manager die Ursachen eher intern verorten (Mellahi & Wilkinson, 2004). Befunde zum Einfluss des Austauschs von Managern auf die erfolgreiche Krisenbewältigung sind jedoch gemischt und zeigen sowohl, dass das Auswechseln des Top Management Teams zum Erfolg führen, als auch diesen verhindern kann (Trahms et al., 2013).

Success breeds Failure

Kernidee dieses Ansatzes ist, dass die gleichen Faktoren, die den Unternehmenserfolg hervorgebracht haben, auch in eine Unternehmenskrise führen (Miller, 1990). Miller (1990) erklärt dies damit, dass Unternehmen als erfolgreich identifizierte Strategien überbetonen und sich sowohl strategisch als auch kulturell auf diese verengen. Wird durch Veränderungen in der Umwelt eine strategische Neuorientierung notwendig und hält das Unternehmen weiter an alten Erfolgsmustern fest, kann es zur Krise kommen, denn das Unternehmen ist nicht mehr in der Lage, die Notwendigkeit für Veränderungen zu erkennen und verfällt in eine strategische Persistenz (Audia, Locke & Smith, 2000). Audia et al. (2000) untersuchten im Rahmen einer Laborstudie die dahinter liegenden psychologischen Mechanismen. Sie konnten zeigen, dass Zufriedenheit mit der Performance zu einem größeren Vertrauen in die Richtigkeit der aktuellen Strategie und dem Festhalten an dieser führt. Je mehr Erfolge sich mit der Strategie akkumulierten, desto stärker halten die Probanden an ihr fest. Der Effekt verstärkt sich, je höher die Selbstwirksamkeit der Individuen sowie die Ambitioniertheit der gesteckten Ziele ausfallen (Audia et al., 2000).

Die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze erklären verschiedene Mechanismen, die zu Fehleinschätzungen und Fehlentscheidungen im Management führen, welche sich wiederum schädlich auf das Unternehmen auswirken und schließlich in eine Krise führen. Die vorgestellten Ansätze verdeutlichen damit, dass Manager nicht immer rein rationale Entscheidungen treffen und umsetzen. Damit steht die zentrale Rolle individueller Wahrnehmung und individuellen Verhaltens im Fokus.

Die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze weisen aber auch Schwächen auf. So wird kritisiert, dass es sich einerseits um einen „Flickenteppich“ von Theorien mittlerer Reichweite handelt, denen die Einbettung in eine übergeordnete Theorie fehlt (Mellahi & Wilkinson, 2004). Zum anderen finden externe Krisenursachen keine Berücksichtigung, sondern es wird rein auf unternehmensinterne Faktoren abgestellt (Mellahi & Wilkinson, 2004). Darüber hinaus fokussieren die vorgestellten Ansätze primär darauf, Fehlentscheidungen im Management zu erklären. Sie lassen jedoch keine Rückschlüsse darüber zu, um welche Fehlentscheidungen es sich handeln könnte und wie sich diese auf die Unternehmensperformance auswirken. Damit stellen Managementfehler die einzige Krisenursache in der Betrachtung dar, ohne dass eine tiefergreifende Analyse dysfunktionaler Wirkungen, die hieraus entstehen, erfolgt. Weiterhin fällt auf, dass sich die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze ausschließlich auf das Handeln des Top Managements fokussieren. Handlungen anderer Organisationsmitglieder oder deren Reaktionen auf das Verhalten des Managements bleiben somit ausgeklammert.

2.2.1.2 Resource Based View

Der Resource Based View (RBV) bezieht sich, im Gegensatz zu den verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen, auf die Analyseebene der Organisation und nicht auf die des Individuums. Er stammt aus dem strategischen Management und wird vornehmlich für die Erklärung überdurchschnittlicher Unternehmensperformance durch wettbewerbsrelevante Unternehmensressourcen herangezogen (Thornhill & Amit, 2003). Der RBV liefert aber auch Erklärungsansätze für Ressourcencharakteristika, die in Abhängigkeit der Unternehmensumwelt zu gravierenden Nachteilen und dem Verlust von Wettbewerbsfähigkeit führen können (Heine & Rindfleisch, 2013). Studien zeigen zudem, dass sich auch eine Knappheit verschiedener Ressourcen negativ auf den Unternehmenserfolg auswirkt (Buschmann, 2006). Die Ressourcenausstattung beeinflusst also nicht nur Erfolg, sondern auch Misserfolg eines Unternehmens und ist somit geeignet, das Phänomen der Unternehmenskrise theoretisch herzuleiten.

Im RBV wird der Fokus, im Gegensatz zu der traditionellen Sichtweise in der Strategieliteratur, auf die internen Ressourcen eines Unternehmens gelegt (Wright & McMahan, 1992). Während in den ursprünglichen Ansätzen aus dem strategischen Management von homogenen Unternehmensressourcen ausgegangen wird, schlägt Barney (1991) vor, dass Wettbewerbsvorteile gerade durch heterogene Ressourcen entstehen. Er bezeichnet diesen durch heterogene Ressourcen entstandenen Wettbewerbsvorteil als Situation, in der ein Unternehmen eine wertschaffende Strategie implementiert, die nicht gleichzeitig von einem aktuellen oder potentiellen Konkurrenten implementiert wird. Die Nachhaltigkeit des Wettbewerbsvorteils entsteht, wenn die Strategie auch dann noch erfolgreich weiterbesteht, wenn Nachahmungsversuche der Wettbewerber aufgehört haben (Barney, 1991).

Die Umsetzung einer erfolgreichen Strategie, die zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führt, wird durch die sogenannten Firmenressourcen ermöglicht. Barney (1991) beschreibt als Firmenressourcen alle Fähigkeiten, Vermögenswerte, Prozesse, Wissen u. ä., die dem Unternehmen helfen, eine erfolgreiche Strategie zu realisieren. Er schlägt eine Einteilung von Ressourcen in die drei Kategorien physische Ressourcen wie Technologie und Ausstattung des Unternehmens, Humankapitalressourcen wie Erfahrungen und Qualifikationen der Mitarbeiter und organisationale Ressourcen wie formale und informale Beziehungen oder Berichtsstrukturen vor (Barney, 1991).

Damit Firmenressourcen zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil führen, müssen sie gemäß Barney (1991) die Charakteristika der *Werthaltigkeit*, *Seltenheit*, *Nicht-Substituierbarkeit* und *Nicht-Imitierbarkeit* aufweisen. Diese Ressourcencharakteristika und ihre Bedeutung für die Wettbewerbsrelevanz einer Ressource beschreibt Barney (1991) wie folgt. Eine Ressource ist *werthaltig*, wenn sie dem Unternehmen die Umsetzung einer Effektivität und Effizienz steigernden Strategie ermöglichen. Nur wenn Ressourcen darüber hinaus *selten* sind, kann das Unternehmen einen Vorteil gegenüber anderen Unternehmen erlangen. Denn sobald zahlreiche Unternehmen die gleichen Ressourcen besitzen, können sie auch gleiche Strategien umsetzen, so dass keines der Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil erzielen kann. Ressourcen können zudem aufgrund von drei Bedingungen *nicht imitierbar* sein. Zum ersten, wenn der Erlangung der Ressource einzigartige historische Bedingungen zugrunde liegen. Damit betont Barney die besondere Rolle vergangener, einzigartiger Entwicklungen und Entscheidungen in der Firmenhistorie, welche sich auf die gegenwärtige Ressourcenausstattung auswirken und als Imitationsbarriere wirken. Zum zweiten können sozial komplexe

Ressourcen vor Imitation schützen. Sozial komplexe Ressourcen wie z. B. die Unternehmenskultur entziehen sich der direkten Steuerung und Beeinflussung durch das Management. Sie entwickeln sich im Rahmen komplexer, sozialer Prozesse im Unternehmen und können daher von Wettbewerbern nicht imitiert werden. Zum dritten nennt Barney einen kausal ambigen Zusammenhang zwischen der Ressource und dem durch sie erlangten Wettbewerbsvorteil als Imitationsbarriere. In dieser Konstellation ist weder dem Unternehmen, welches die Ressource besitzt, noch den Wettbewerbern klar, wie genau durch eine Ressource der Wettbewerbsvorteil entsteht, wodurch sich Imitationsversuche erübrigen. Schließlich können Ressourcen nur dann zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil führen, wenn sie *nicht substituierbar* sind, also nicht durch andere Ressourcen ersetzt werden können, die ihrerseits nicht auch selten und nicht-imitierbar sind (Barney, 1991).

Damit formuliert Barney (1991) wesentliche Ressourcencharakteristika, die auch die Entstehung von Unternehmenskrisen erklären. Ressourcen können ein Missverhältnis verursachen zwischen dem, was ein Unternehmen strategisch und ressourcenbedingt umsetzen kann und dem, was das Wettbewerbsumfeld fordert (Thornhill & Amit, 2003). In der Literatur wird in diesem Zusammenhang besonders der Aspekt hervorgehoben, dass die Entwicklung von Ressourcen einzigartigen historischen Bedingungen unterliegt, die sie zwar selten und nicht-imitierbar machen, die jedoch auch in die Pfadabhängigkeit führen können (Heine & Rindfleisch, 2013; Mishina, Pollock & Porac, 2004; Sirmon, Hitt & Ireland, 2007).

Der Ansatz der Pfadabhängigkeit untersucht, wie sich historische, organisationale Entwicklungen auf gegenwärtiges organisationales Verhalten und organisationale Phänomene auswirken (Sydow, Schreyögg & Koch, 2009). Die Annahme ist, dass Unternehmen durch Pfadabhängigkeit einen sich immer stärker einschränkenden Handlungsspielraum erleben (Schreyögg & Sydow, 2011), der strategische Alternativen stetig eliminiert. Sydow et al. (2009) beschreiben diesen Prozess in drei Phasen. In der ersten Phase wählt das Unternehmen eine von vielen möglichen Handlungsoptionen, die ihm offen steht. Diese Wahl kann jedoch einen sich selbstverstärkenden Prozess in Gang setzen. Dieser lässt in der zweiten Phase dominante Handlungsmuster entstehen, die alternative Handlungsoptionen immer weiter ausschließen und die einmal getroffene Entscheidung sukzessive irreversibel machen. In der dritten Phase gelangt das Unternehmen in eine Lock-in Situation, in der das dominante Handlungsmuster deterministischen Charakter annimmt. Das Unternehmen ist nicht mehr in der Lage, Entscheidungs- und Handlungsmuster zu durchbrechen und hat seine Flexibilität, auf Umweltveränderungen zu reagieren, verloren (Sydow et al., 2009). Als auslösende

Mechanismen für diese Entwicklung nennen Sydow et al. (2009) u.a. Komplementaritätseffekte. Diese entstehen ihnen zufolge, wenn Unternehmen zur Erzielung von Synergien verschiedene Ressourcen oder Aktivitäten bündeln. Die dadurch erzielten Kosteneinsparungen lassen alternative Ressourcenkombinationen, welche keine oder weniger Synergien freisetzen, immer unattraktiver erscheinen. Dadurch routinisieren sich Verhaltensmuster und werden immer tiefer eingebettet in die Organisation (Sydow et al., 2009).

Das Konzept der Kernkompetenzen verdeutlicht den ambivalenten Charakter von historisch entstandenen, wettbewerbsrelevanten Ressourcen. Als Kernkompetenz eines Unternehmens wird das organisationale Lernen von effektiven Wegen zur Kombination und Integration von Fähigkeiten und Produktionsprozessen bezeichnet, welches schließlich zu Wettbewerbsvorteilen führt (Prahalad & Hamel, 2006). Dieses Konzept beschreibt, wie organisationale Fähigkeiten die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen und ergänzt sich mit dem RBV insofern, als dass Kernkompetenzen auf Basis von Firmenressourcen entstehen (Eisenhardt & Martin, 2000). Zugleich greift der Ansatz der Kernkompetenzen auch auf das Erklärungsmuster der Komplementaritätseffekte zurück (Sydow et al., 2009). Damit wird deutlich, dass historisch entstandene, wettbewerbsrelevante Ressourcen also einerseits die Imitation durch Wettbewerber verhindern und durch ihren positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance die ihnen zugrunde liegenden Handlungsmuster, Prozesse und Aktivitäten verstärken. Andererseits kann diese Entwicklung in die Pfadabhängigkeit führen und dem Unternehmen Optionen für strategische Alternativen verschließen.

Leonard-Barton (1992) beschreibt unter dem Begriff der Kernrigiditäten die Kehrseite von strategischen und ehemals wettbewerbsrelevanten Unternehmensfähigkeiten. Sie definiert Kernrigiditäten als Wissen, Fähigkeiten und Systeme eines Unternehmens, durch die es in der Vergangenheit einen Wettbewerbsvorteil erlangte, die jedoch verhindern, Lösungen für neuartige Herausforderungen zu finden. Wenn Wissen und Fähigkeiten des Unternehmens nicht mehr zu den geänderten Umwelanforderungen passen, entstehen nach ihrer Argumentation aus den einstmaligen erfolgreichen Fähigkeiten Nachteile für das Unternehmen. Anpassung und Wandel werden verhindert, wobei besonders Normen und Werte, die eng mit der Unternehmenskultur verknüpft sind, am stärksten dem Wandel widerstehen (Leonard-Barton, 1992).

Der RBV bietet durch die beschriebenen Ressourcencharakteristika und ihre Wirkungsmechanismen einen Erklärungsansatz für die Unfähigkeit eines Unternehmens, auf Anpassungsnotwendigkeiten aus der Umwelt zu reagieren. Führt diese Unfähigkeit zum Verlust

der Wettbewerbsfähigkeit, kann damit die Entstehung einer Unternehmenskrise erklärt werden. Wenn es darum geht, die Entstehung dysfunktionaler Ressourcencharakteristika sowie deren Konsequenzen zu beleuchten, ist die Reichweite des RBVs jedoch begrenzt. Denn der RBV bezieht sich nur auf die Analyseebene der Organisation. Die Ursachen der Entstehung von spezifischen Ressourcencharakteristika können auf dieser Basis nicht erklärt werden.

Einen weiteren Kritikpunkt nennen Kraaijenbrink, Spender und Groen (2010). Sie betonen, dass der RBV zwar wettbewerbsrelevante Ressourcencharakteristika beschreibt, jedoch außer Acht lässt, dass die benannten Ressourcen vom Management erkannt und ihre Vorteile ausgeschöpft werden müssen, wozu es wiederum entsprechenden Wissens und entsprechender Fähigkeiten in der Unternehmensführung bedarf. Daraus ergibt sich, dass die genannten Ressourcencharakteristika alleine noch nicht hinreichend sind, um einen Wettbewerbsvorteil zu erklären (Kraaijenbrink et al., 2010). Am RBV wird darüber hinaus sein tautologischer Charakter kritisiert. Firmenressourcen werden so definiert, dass sie dem Unternehmen die Umsetzung einer Strategie ermöglichen, die zu einem Wettbewerbsvorteil führt (Barney, 1991). Damit beinhaltet die erklärende Größe per Definition bereits die zu erklärende Größe, den Wettbewerbsvorteil (Kraaijenbrink et al., 2010; Priem & Butler, 2001). Kritisch am RBV anzumerken ist weiterhin, dass er empirischen Überprüfungen nur sehr schwer zugänglich ist, da die zu messenden Ressourcen per Definition so geartet sind, dass sie nicht eindeutig beobachtbar und daher auch im Rahmen von empirischen Studien nur schwer messbar sind (Lockett, Thompson & Morgenstern, 2009).

2.2.2 Ergebnisse empirischer Untersuchungen

Trotz vorhandener theoretischer Ansätze für die Erklärung der Entstehung von Unternehmenskrisen basieren die empirischen Studien zur Krisenursachenforschung nicht auf einer gemeinsamen, geschlossenen Theorie (Krystek & Lentz, 2013). Die empirische Forschung zu Krisenursachen ist insgesamt wenig theoriebasiert, lässt sich aber anhand anderer Kriterien grob systematisieren.

Krystek (1987) schlägt die Unterteilung in einen qualitativen und einen quantitativen Forschungsstrang vor. In der quantitativen Krisenursachenforschung wird versucht, anhand statistischer Häufungen von Merkmalen wie Branche, Unternehmensgröße oder Rechtsform, Ursachen für Krisen zu identifizieren (Krystek, 1987). Ein Beispiel für den quantitativen Ansatz stellen die jährlichen Auswertungen von Creditreform dar (Krystek, 1987), in denen die Charakteristika insolventer Unternehmen gemäß der Häufigkeit ihres Auftretens analysiert

werden. Für das Jahr 2016 zeigt sich bspw., dass die meisten Insolvenzen bei Unternehmen im Alter von 2 bis 4 sowie über 20 Jahren aufgetreten sind, die 1 bis 5 Mitarbeiter beschäftigten, aus dem Dienstleistungsgewerbe stammten und einen Umsatz von 0,5 bis 5 Millionen Euro erzielten (Creditreform Wirtschaftsforschung, 2016). Diese Befunde machen bereits deutlich, dass die quantitative Krisenursachenforschung nur begrenzt zum Verständnis von Unternehmenskrisen beiträgt. An quantitativen Vorgehensweisen wird insbesondere kritisiert, dass die genannten Merkmale der insolventen Unternehmen eher den Charakter von Symptomen als von tatsächlichen Krisenursachen haben und damit wenig aussagekräftig sind (Bea & Kötzle, 1983).

Die qualitative Krisenursachenforschung bedient sich eines breiteren Spektrums von Informationen, um Rückschlüsse über die Krisenursachen abzuleiten. Es werden Datenmaterial aus Insolvenzakten und anderen Unterlagen insolventer Unternehmen herangezogen und Befragungen von Beteiligten wie Insolvenzverwaltern, Managern und Unternehmensberatern durchgeführt (Krystek, 1987). Durch diese Vorgehensweise ist ein Vordringen zu den eigentlichen Krisenursachen eher möglich als im Rahmen des quantitativen Ansatzes (Krystek, 1987).

Im Folgenden werden exemplarisch Vorgehen und Ergebnisse einiger besonders häufig zitierter Studien vorgestellt. Anhand dieser Studien wird der Stand der Forschung veranschaulicht sowie aufgezeigt, welche weiteren Herausforderungen im Rahmen der Krisenursachenforschung auftreten.

Reske et al. (1976) analysieren 264 insolvente Unternehmen anhand von Insolvenzakten. Dazu bewerten sie die Krisenursachen nach Häufigkeit und nach Schwere, indem sie jeder Ursache eine Gewichtung zuordnen. Sie identifizieren Fehler in der Führung als dominierende Krisenursache, gefolgt von u.a. Problemen in der Finanzierung, im Absatz und in der Betriebsstruktur. Externe Krisenursachen folgen erst auf Rang fünf und beinhalten konjunkturelle Einflüsse, tarifpolitische Auswirkungen und Steuer- sowie Sozialkostenbelastungen (Reske et al., 1976).

In einer Studie aus dem angelsächsischen Raum von Schendel, Patton und Riggs (1976) werden Sekundärdaten von 54 Unternehmen ausgewertet, die eine Phase eines anhaltenden Gewinnrückgangs erlitten. Die Autoren nennen in ihrer Studie zwar nur singuläre Krisenursachen, betonen jedoch zusammenfassend, dass in fast allen Fällen mehrere Krisenursachen parallel zusammentreffen müssen, damit ein schwerer Gewinnrückgang eintritt. In der

Regel handelt es sich um eine Kombination aus fehlerhaften Managemententscheidungen und ungünstigen Umweltbedingungen. Weitere interne Krisenursachen sind hohe Kosten, etwa durch steigende Gehaltskosten oder eine ineffiziente Produktion. Externe Krisenursachen stellen Nachfragerückgang, erhöhter Wettbewerbsdruck und Streik dar (Schendel et al., 1976).

Als Kritikpunkt dieser Studie ist, ebenso wie bei Reske et al. (1976), die Eindimensionalität der Ergebnisse anzumerken, die bei einer Nennung der Krisenursachen bleibt, aber keine Rückschlüsse über zeitliche Abläufe und Ursache-Wirkungsketten zulässt. Eine ineffiziente Produktion als Krisenursache beantwortet bspw. noch nicht die Frage, wie es zu dieser Ineffizienz kam. Häufig ist auch nicht eine Ursache verantwortlich für eine Unternehmenskrise, sondern die Verkettung mehrerer, unter Umständen eng miteinander verbundener Ereignisse (Stahle & Conrad, 1999).

Hauschildt et al. (2006) gehen in ihrer Studie über eine bloße Aufzählung von Krisenursachen hinaus. Sie beleuchten zusätzlich das Zusammenwirken verschiedener Ursachen, um eine Krisentypologie zu bilden. Dazu wird eine qualitative Inhaltsanalyse von Sekundärdaten aus der Presse über Krisenunternehmen durchgeführt. Die häufigsten Krisenursachen werden im Bereich der Führung gefunden, gefolgt von Krisenursachen im institutionellen Bereich, zu welchem strategische Probleme, Mängel in der Organisation sowie die Beziehung zu Arbeitnehmern zählen. Als externe Krisenursachen werden Wettbewerbsdruck, konjunkturelle Einflüsse und der Wegfall von Märkten genannt. Mit Hilfe einer Clusteranalyse sowie einer Auswertung von Insolvenzfällen entwickeln die Autoren schließlich Krisentypen, die ein Zusammenwirken der verschiedenen Krisenursachen repräsentieren. Es lassen sich fünf unterschiedliche Krisentypen verdichten:

Unternehmen mit Persönlichkeitsdefekten umfassen Fälle, in denen Mängel in der Persönlichkeit von Mitgliedern der Geschäftsführung schädliches Streben oder Fehlverhalten zur Folge haben und so eine Krise auslösen. Hierzu gehören hochriskante Entscheidungen genauso wie Manipulationen oder Betrug.

Unternehmen mit Störung persönlicher Interaktion ist ein Cluster, in dem sich Unternehmen befinden, in denen Führungsfehler maßgeblich für die Krise verantwortlich sind. Die Unternehmensführung stört hier durch ihr Verhalten ein konstruktives Miteinander der Organisationsmitglieder. Auch zählen Konflikte innerhalb des Managements oder mangelnde bzw. zu starke Kontrolle durch den Aufsichtsrat zu den Krisenursachen.

In dem Cluster der *Unternehmen mit operativen Störungen* befinden sich Unternehmen mit Problemen im Absatzbereich durch veraltete Distributionswege, einen inaktiven Vertrieb oder falsche Preispolitik. Auch zählen hierzu Unternehmen, die Fehlinvestitionen in nicht rentable Produkte oder Märkte tätigten.

Im Cluster der *Unternehmen mit institutionellen Störungen* sind Unternehmen mit zu komplexen und zu großen, langsamen Strukturen, einer unpräzisen Aufgaben- und Kompetenzteilung oder Mängeln in Planungs- und Kontrollsystemen zu finden.

Im letzten Cluster der *Unternehmen vor abrupten Absatzproblemen* finden sich schließlich Unternehmen, die durch plötzliche und nicht zu antizipierende, häufig konjunkturrell bedingte Markteinbrüche, in die Krise geraten sind (Hauschildt et al., 2006).

Kritisch zu beurteilen ist an der von Hauschildt et al. (2006) gewählten Vorgehensweise, dass bei der qualitativen Inhaltsanalyse von der Häufigkeit, mit der einzelne Krisenursachen identifiziert wurden, auf deren Bedeutung geschlossen wird. Dabei gibt es keine Anhaltspunkte dafür, dass von der Häufigkeit, mit der bestimmte Schwachstellen bei Krisenunternehmen auftreten, auch auf deren Relevanz für den Ausbruch der Krise geschlossen werden kann (Reske et al., 1976).

Krystek (1987) fasst die Komplexität von Krisenursachen mit den Attributen multikausal, mehrstufig und multilokal zusammen. Die Multikausalität bezieht sich dabei auf das Zusammenwirken interner und externer Ursachen. Die Mehrstufigkeit beschreibt er als den Umstand, dass Unternehmenskrisen zumeist durch mehrstufige Ursache-Wirkungsketten entstehen. Die Multilokalität weist schließlich darauf hin, dass sich Krisenursachen häufig mehreren Entstehungsorten zuordnen lassen (Krystek, 1987). Damit wird deutlich, dass die Nennung einzelner Ursachen alleine eine geringe Aussagekraft hat und das komplexe Phänomen einer Unternehmenskrise nicht in Gänze beschreiben kann.

Wie die vorgestellten Studien bereits andeuten, stellt die Unternehmensführung einen wesentlichen Faktor in der Krisenentstehung dar. In der betriebswirtschaftlichen Literatur herrscht entsprechend Einigkeit, dass Managementfehler eine dominierende Krisenursache darstellen (Krystek & Lentz, 2013; Lüthy, 1988; Schulenburg, 2008). Problematisch an diesem Befund sind jedoch zwei Aspekte. Zum einen ist diese Aussage sehr allgemein und damit kaum zu widerlegen, sie trägt durch ihren pauschalen Charakter daher wenig zu einem tieferen Verständnis der Thematik bei (Lüthy, 1988). Zum anderen wurden bisher zahlreiche Studien über Krisenursachen ohne Kontrollgruppen durchgeführt (Rindfleisch, 2011).

Aussagekraft erreicht die Diagnose von Managementfehlern als Krisenursache jedoch erst, wenn es gelingt, die Verhaltensweisen zu identifizieren, die Unternehmen trotz Managementfehlern erfolgreich agieren lassen (Krehl, 1985).

Die Erkenntnisse aus der Krisenursachenforschung sind insgesamt durch verschiedene Herausforderungen, die der Forschungsgegenstand mit sich bringt, limitiert. Töpfer (1985) nennt als Schwierigkeiten der Krisenursachenforschung zum einen die große Komplexität von Unternehmenskrisen, die durch die Vielzahl der zu berücksichtigenden Einflussfaktoren und ihre Beziehungen zueinander begründet ist. Damit einher geht die Schwierigkeit, Ursachen von Symptomen zu unterscheiden und komplexe Ursache-Wirkungsbeziehungen zu rekonstruieren (Töpfer, 1985). Die Vermischung von Symptomen und Krisenursachen ist im Wesentlichen auf die mangelnde theoretische Fundierung vieler Studien zurückzuführen, was eine weitere Limitation dieses Forschungsstrangs darstellt, da auf dieser Basis Kausalketten nicht offengelegt werden können (Rindfleisch, 2011).

Studien aus dem qualitativen Forschungsstrang weisen weitere Defizite auf, die im Zugang und der Analyse von Informationen über Krisen- bzw. Insolvenzfälle begründet sind (Töpfer, 1985). Die Auswertung von Insolvenzakten ist als problematisch zu betrachten, da diese primär unter juristischen Gesichtspunkten verfasst werden und ihr Fokus weniger auf betriebswirtschaftlichen Größen liegt (Rindfleisch, 2011). Die Befragung von Experten als Informationsquelle bietet dagegen keine objektiv überprüfbaren Informationen, sondern vielmehr subjektive Interpretationen über die Entstehung von Unternehmenskrisen (Böckenförde, 1996). Hinzu kommt, dass die Aussagefähigkeit der qualitativen Studien vor dem Hintergrund bewertet werden muss, dass die Auswahl der herangezogenen Fälle oft in ihrer Anzahl begrenzt ist, subjektiv und zufällig stattfindet und i. d. R. Kontrollgruppen fehlen (Rindfleisch, 2011).

Trotz der diskutierten Limitationen und Herausforderungen in der Krisenursachenforschung zeigen die vorgestellten Ergebnisse, dass neben der Rolle des Managements insbesondere hohe Kosten sowie operative Probleme in verschiedenen Unternehmensbereichen wie Produktion und Vertrieb als Krisenursachen genannt werden. Hieraus ergeben sich wesentliche Anknüpfungspunkte zum Themenbereich Personal. Personalkosten stellen einerseits einen wesentlichen Kostenblock dar, Personalabbau bildet daher i. d. R. den ersten Ansatzpunkt für Kostensenkungsmaßnahmen (Bibeault, 1998). Zum anderen hängt die Leistungserstellung und Ausführung operativer Aufgaben im Unternehmen wesentlich mit den Handlungen aller Organisationsmitglieder und damit auch der der Mitarbeiter zusammen. Dabei obliegt es der

Personalabteilung, Instrumente zur Verhaltenssteuerung, aber auch zur Qualifikation der Mitarbeiter zu entwickeln und umzusetzen. Damit ist das Thema Personal im Sinne von Handlungen, Einstellungen und Qualifikationen der Mitarbeiter, aber auch im Sinne der Steuerung dieser Größen durch das Personalmanagement angesprochen. Im Folgenden wird vorgestellt, welche Befunde zum Zusammenhang von Unternehmenskrisen und Personal in der Literatur vorliegen.

2.2.3 Personal in der Krisenursachenforschung

Eine gemeinsame Betrachtung der Themen Personal und Unternehmenskrise findet sich sowohl in der Literatur aus dem Bereich Personal und Personalmanagement als auch in der Krisen-Literatur. Mit Blick auf Arbeiten aus der Forschung zum Thema Personal zeigt sich jedoch, dass primär Reaktionen des Personalmanagements auf Krisensituationen analysiert werden (vgl. z. B. Gunnigle, Lavelle & Monaghan, 2013; Kamoche, 2003; Teague & Roche, 2014; Zagelmeyer, Heckmann & Kettner, 2012). Es liegen in diesem Forschungsgebiet aber kaum Arbeiten vor, die sich mit dem Thema der Krisenursachen befassen. Umgekehrt findet der Bereich Personal in der Literatur zu Unternehmenskrisen zwar Beachtung. In vielen Studien ist das Thema Personal aber eher ein Randaspekt, der neben anderen betriebswirtschaftlichen Funktionen angesprochen, aber nicht in der Tiefe analysiert wird. Fokus dieses Abschnitts sind Befunde der Krisenursachenforschung zum Themenbereich Personal, die nachfolgend vorgestellt werden.

Die Befunde zum Thema Personal und Krisenursachen lassen sich unterschiedlichen Literaturströmungen zuordnen. In der deutschsprachigen Literatur liegen einige Untersuchungen vor, die darlegen, dass verschiedene Aspekte aus dem Bereich Personal und Personalmanagement im Zusammenhang mit der Entstehung von Unternehmenskrisen stehen. Mehr noch als in der Forschung wird in der Praxisliteratur zu den Themen Unternehmenskrise, Sanierung und Turnaroundmanagement regelmäßig auf Probleme im Personalbereich verwiesen. Zunächst werden jedoch Studien aus dem Organizational Decline diskutiert, die primär das Konzept des Humankapitals berücksichtigen. Damit wird bei diesen Arbeiten eine rein auf Wissen und Fähigkeiten der Organisationsmitglieder fokussierte Perspektive eingenommen. Humankapital wird als Unternehmensressource verstanden, die im Zusammenhang mit der Überlebenswahrscheinlichkeit von Unternehmen steht.

D'Aveni (1989) thematisiert die Rolle von Personal als Krisenauslöser, indem er das Humankapital eines Unternehmens in seiner Definition von Organizational Decline

berücksichtigt. Decline bezeichnet er als über die Zeit rückläufige Freigiebigkeit der beiden kritischen internen Firmenressourcen Humankapital und Finanzen. Als Indikatoren für einen Verfall der Humanressourcen nennt er den Weggang von Managern aus der Unternehmensführung, welcher zu einer Schrumpfung des Humankapitalpools führt (D'Aveni, 1989). Diesem Gedanken folgend haben sich verschiedene Autoren in ihren Studien mit der Rolle des Top Management Teams in Decline- und Turnaround-Situationen beschäftigt². Der Fokus dieser Studien liegt jedoch auf der Reaktion des Top Management Teams auf eine Krise und nicht auf der Krisenentstehung.

Pennings, Lee und van Witteloostuijn (1998) fokussieren in ihrer Studie explizit auf das Humankapital der Mitarbeiter. Sie untersuchen den Einfluss des Humankapitals auf Unternehmensebene im Zusammenhang mit Unternehmensauflösungen und weisen einen negativen Zusammenhang nach (Pennings et al., 1998). Umgekehrt hat Hall (1994) in einer Untersuchung kleiner Unternehmen (weniger als 100 Mitarbeiter) belegt, dass das Humankapital der Belegschaft die Überlebenswahrscheinlichkeit der betrachteten Unternehmen erhöht.

Eine weitere Arbeit aus der Forschung zu kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) zeigt, dass finanziell angeschlagenen KMU, welche eine Schwäche im Bereich ihrer Humanressourcen aufweisen, bei außergerichtlichen Vergleichsverhandlungen mit den Gläubigern weniger erfolgreich sind (Cook, Pandit & Milman, 2012). Diesen Zusammenhang leiten die Autoren auf Basis des Resource Based View her und begründen ihn damit, dass Schwächen der Ressourcen die Überlebenswahrscheinlichkeit von Unternehmen verringern (Cook et al., 2012).

In der deutschsprachigen Literatur fanden Reske et al. (1976) in der bereits im vorherigen Abschnitt vorgestellten Untersuchung über Ursachen von Unternehmensinsolvenzen heraus, dass bei fast jedem vierten der untersuchten Unternehmen Probleme im Bereich Personal auftreten. Innerhalb dieses Bereichs sind zu hohe Personalkosten die häufigste Ursache, gefolgt von unqualifiziertem Personal, zu hohen Verwaltungskosten, Personalabgängen und überaltertem Personal. Als Grund für die hohen Personalkosten werden Personalüberhänge, zu hohe Gehälter im Vergleich zum Branchendurchschnitt sowie finanzielle Verpflichtungen aufgrund von gesetzlichen oder tarifvertraglichen Bestimmungen genannt (Reske et al., 1976).

² Für einen Überblick siehe Trahms, Ndofor et al. (2013), S. 1290-1293

Hauschildt et al. (2006) identifizieren in ihrer Untersuchung von insolventen Unternehmen ebenfalls im Personalbereich liegende Faktoren als Krisenursachen. Sie nennen in diesem Zusammenhang Schwächen in der Personalplanung und -entwicklung (Hauschildt et al., 2006). Wie sich diese Problemfelder konkret auf die Krisenentwicklung auswirken, bleibt jedoch offen.

Stärker als in der Forschung wird in der praxisorientierten Literatur Personal als möglicher Krisenauslöser thematisiert. Hier wird in der Regel entweder auf Erfahrungen oder auf Befunde anderer Autoren zurückgegriffen. Als Krisenursachen werden zum Beispiel eine ungünstige Belegschaftsstruktur, Probleme in der Mitarbeiterführung, überhöhte Personalkosten, geringe Produktivität, ein Mangel an Motivation, fehlende Personalentwicklung oder eine hohe Fluktuation genannt (Böckenförde, 1996; Hess, 2009; Wieselhuber, 1985). In der Regel beschränken sich die Autoren auf Kataloge verschiedener Schwächen im Personalbereich ohne Thematisierung der dahinter liegenden Wirkungsweise.

Die in der praxisorientierten Literatur genannten Indikatoren für Krisenursachen im Personalbereich überschneiden sich teilweise mit den dort genannten Krisenursachen selber. So werden als Indikatoren u. a. hohe Personalkosten, Personalüberhänge, unqualifiziertes Personal, Fluktuation bzw. Kündigungen qualifizierter Arbeitnehmer, fehlende Motivation, Arbeitsunzufriedenheit oder Feindseligkeiten und Gerüchte innerhalb der Belegschaft vorgeschlagen (Böckenförde, 1996; Hess, 2009; Wittig, 2009). Die Überschneidung von Indikatoren und Ursachen unterstreicht, dass auch im Themenkomplex Personal bisher nur wenig über Ursache-Wirkungsketten bekannt ist. Die vorgestellten Befunde deuten auf die Relevanz der Thematik hin, jedoch ohne diesen Zusammenhang genauer zu beschreiben. Eine Übersicht der Krisenursachen und Indikatoren aus dem Personalbereich zeigt die Abbildung 5.

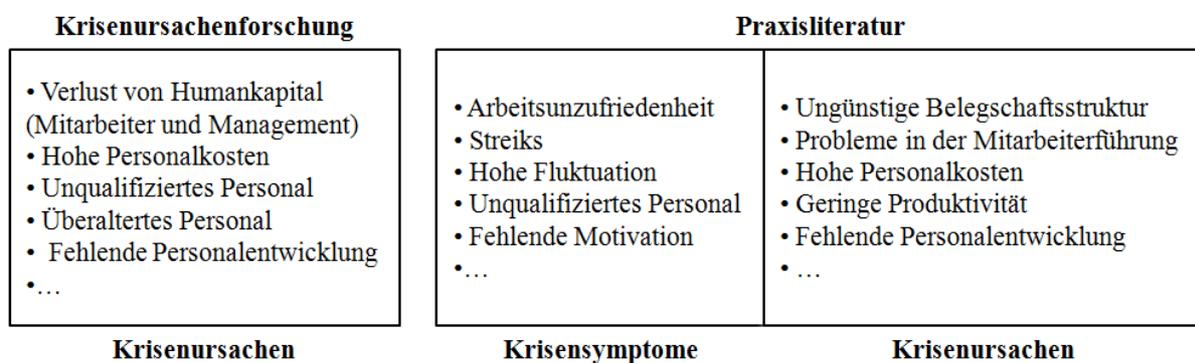


Abbildung 5: Krisenursachen und Indikatoren im Personalbereich – eigene Darstellung

2.3 Theoretische Verknüpfung Unternehmenskrise und Personal

In diesem Abschnitt wird auf den vorgestellten theoretischen Ansatz des RBV zurückgegriffen, um die beiden Themengebiete Personal und Unternehmenskrise zu verknüpfen. Auf diese Weise werden relevante Analyseinhalte für die durchzuführende empirische Untersuchung identifiziert. Ein Rückgriff auf die vorgestellten verhaltenswissenschaftlichen Theorieansätze zur Erklärung der Entstehung von Unternehmenskrisen bietet aufgrund ihrer reinen Fokussierung auf das Management keinen weiteren Erklärungsgehalt. Daher bezieht sich die folgende Betrachtung weiterhin auf die Analyseebene der Organisation, zeigt jedoch gleichzeitig auf, an welcher Stelle die Reichweite des RBVs endet und das Heranziehen der Analyseebene des Individuums notwendig wird, um Personal als Krisenursache zu konzeptionalisieren.

Heine und Rindfleisch (2013) schlagen einen Erklärungsansatz zur Entstehung von Unternehmenskrisen anhand des RBV vor, indem sie zwei unterschiedliche Szenarien von ressourcenbasiertem, organisationalem Niedergang beschreiben, die *Maladaptive Kompetenz* und die *Malabsorptive Inkompetenz*. Dieser Ansatz lässt sich auf die Humanressourcen beziehen.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich Humanressourcen von anderen Firmenressourcen unterscheiden und gleichzeitig eine besondere Relevanz für den Unternehmenserfolg bzw. -misserfolg besitzen (Führung, 2006). Führung betont, dass in der Literatur zum RBV der Fokus primär auf der Betrachtung der Humanressourcen als Objekt liegt. Ihre einzigartige Rolle zeichnet sich jedoch gerade durch ihren gleichzeitigen Objekt- und Subjektcharakter aus. Denn die Humanressourcen stellen einerseits selber eine Ressource dar, andererseits sind sie verantwortlich für das Management eben dieser Ressource, indem sie über die Beschaffung, Bindung und Gestaltung der Ressource Personal entscheiden und somit die Unternehmensperformance auf besondere Art beeinflussen (Führung, 2006). Diese Perspektive wird in die nachfolgende Betrachtung integriert.

Im Szenario der *Maladaptiven Kompetenz* passen gemäß Heine und Rindfleisch (2013) die Unternehmenskompetenzen und -ressourcen nicht zu den vorherrschenden Umweltanforderungen. Gleichzeitig gelingt eine strategische Anpassung an die veränderten Umweltbedingungen nicht, wodurch es zum Niedergang des Unternehmens kommt (Heine & Rindfleisch, 2013). Umweltveränderungen und -unsicherheiten können den potentiellen Wert von Firmenressourcen und Fähigkeiten beeinträchtigen (Sirmon et al., 2007), denn Unternehmensressourcen sind nur dann werthaltig, wenn sie zur Umsetzung einer erfolgreichen

Strategieimplementierung beitragen (Barney, 1991). Ist die Strategie eines Unternehmens aufgrund geänderter Umweltaforderungen nicht mehr erfolgreich, muss sie angepasst werden. Dazu sind wiederum bestimmte Fähigkeiten, Fertigkeiten und Qualifikationen in der Belegschaft erforderlich. Die Passung der Humanressourcen zur aktuellen Unternehmensstrategie muss also sichergestellt werden (Wright, Dunford & Snell, 2001).

Mechanismen, die diese Anpassung erschweren, haben verschiedene Ursachen. Zum einen können sie im Management liegen, welches die Anpassungsnotwendigkeiten nicht erkennt. Hier greifen die in Abschnitt 2.2.1.1 dargelegten Erklärungsansätze aus den Verhaltenswissenschaften. Daneben können es die Charakteristika der Ressourcen selber sein, die die Anpassung erschweren. In diesem Zusammenhang zeigen Argumente aus dem Ansatz der Kernrigiditäten die Kehrseite der Fokussierung auf einstmals erfolgreiche Ressourcen. So betont Leonard-Barton (1992), dass Unternehmen sich aufgrund limitierter Kapazitäten auf bestimmte Kompetenzen fokussieren und Kompetenzen aus anderen Bereichen vernachlässigen. Werden jedoch aufgrund von strategischen Veränderungen Kompetenzen aus diesen Bereichen benötigt, so fehlt es an Expertise und Wissen im Unternehmen (Leonard-Barton, 1992).

Eine Veränderung der Umwelt kann also einen strategischen Wandel und damit auch eine Anpassung der Humanressourcen notwendig machen. Die Zusammensetzung des Humankapitalpools und damit der im Unternehmen verfügbaren Fähigkeiten werden durch das Personalmanagement gesteuert. Da der Zusammenhang von Unternehmensperformance und Ressourcenausstattung u. a. von der Unternehmensumwelt beeinflusst wird, betonen Ployhart und Hale (2014), dass Unternehmen in der Lage sein müssen, ihre Ressourcenausstattung effektiv zu managen und an die Umwelt anzupassen. Gelingt dies nicht, tritt die Maladaptive Kompetenz als Krisenursache ein. Dabei ist es gerade der pfadabhängige Charakter der Humanressourcen und des Personalmanagements, der vor Imitation schützt und somit Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen sichert (Becker & Gerhart, 1996), gleichzeitig aber auch Veränderungen erschwert.

Das Krisenursachenszenario der *Malabsorptiven Inkompetenz* tritt Heine und Rindfleisch (2013) zufolge in Unternehmen auf, die mit einem nicht adäquaten Pool an Ressourcen ausgestattet sind. Es gelingt ihnen nicht, Ressourcen aufzubauen, die zur Erlangung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils führen bzw. Fähigkeiten zu entwickeln, neue wettbewerbsrelevante Ressourcenkombinationen zu erzeugen. Dieser Umstand führt zu Wettbewerbsnachteilen durch Ressourcenknappheit und schließlich zum Zusammenbruch des Unternehmens

(Heine & Rindfleisch, 2013). In Bezug auf die Humanressourcen weist in diesem Szenario ein Unternehmen Schwächen in den Humanressourcen auf, die in einem Verlust der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens resultieren.

Werden die Humanressourcen in ihrer Eigenschaft als Subjekt betrachtet, ist zu berücksichtigen, dass sie über den Einsatz des eigenen Wissens und der eigenen Fähigkeiten selber entscheiden und dabei eigene Interessen verfolgen können (Führung, 2006), die nicht mit denen des Unternehmens übereinstimmen müssen. Schwächen in den Humanressourcen können also auch durch ihren Subjektcharakter erklärt werden und bedürfen für die Analyse als Krisenursache der Betrachtungsebene des Individuums. Damit sind individuelle Motive, Eigenschaften und Verhaltensweisen der Mitarbeiter eines Unternehmens angesprochen.

Zusammenfassend wurden in Kapitel 2 die wesentlichen Strömungen der Forschung zu Unternehmenskrisen vorgestellt. Der erste Abschnitt dient vornehmlich zur Abgrenzung des zugrunde liegenden Verständnisses des Krisenbegriffs sowie zur Darstellung der Bandbreite unterschiedlicher thematischer Blickwinkel auf das Phänomen Unternehmenskrise. Die Vielzahl der verschiedenen Ansätze in der Krisenforschung hat zwar dazu geführt, dass das Forschungsfeld fragmentiert ist und ein gemeinsames theoretisches Paradigma fehlt, gleichzeitig ermöglicht dies jedoch die Betrachtung des Phänomens aus unterschiedlichen Perspektiven, was auch als Stärke der Krisenforschung zu verstehen ist (James, Wooten & Dushek, 2011).

Die Krisenursachenforschung als Teilgebiet der Krisenforschung kann ebenso aufgrund ihrer theoretischen Fragmentiertheit kritisiert werden. Vor dem Hintergrund der Limitationen empirischer Studien zu Krisenursachen ist zudem zu konstatieren, dass der Erkenntnisstand der Krisenursachenforschung kritisch zu betrachten ist. Weder Studien, die Kataloge empirisch identifizierter Schwachstellen in Krisenunternehmen hervorbringen, noch solche, die Beschreibungen idealtypischer Krisenverläufe darlegen, können allgemeingültige Erklärungsansätze bieten (Schulenburg, 2008). Der Blick auf die Forschung zur Krisenfrüherkennung unterstreicht ergänzend, dass obwohl sie darauf abzielt, Krisenursachen frühzeitig zu erkennen und über Symptome Rückschlüsse auf die Ursachen zu ziehen (Schulenburg, 2008), kaum verwertbare Aussagen über Krisenursachen abgeleitet werden können. Die Krisenursachenliteratur bietet dennoch wichtige Anhaltspunkte wie etwa die Strukturierung der Krisenursachen in externe und interne Faktoren sowie die Identifikation von Schwachstellen in Krisenunternehmen. Die Krisenursachenliteratur macht zudem die hohe Komplexität des Phänomens deutlich und zeigt die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung auf, die über die

bloße Aufzählung von unternehmensinternen Dysfunktionalitäten hinausgehen muss, um eine höhere Aussagekraft zu erreichen.

Die Problematik des geringen Kenntnisstandes zur Krisenursachenforschung betrifft auch den Personalbereich als Krisenursache. Die häufige Erwähnung in der Praxisliteratur von Personal als einen Faktor, der Unternehmenskrisen verursacht bzw. einen Indikator für diese darstellt, deutet darauf hin, dass das Thema in der Praxis eine größere Relevanz besitzt, als in der wissenschaftlichen Literatur, auch wenn einige empirische Studien diesen Zusammenhang untermauern. Bozeman (2010) betont in diesem Kontext, dass die Mitarbeiter von Performanceeinbrüchen und Krisen in Unternehmen immer betroffen sind und Stimmung und Verhalten der Mitarbeiter stets beeinträchtigt werden. Gleichzeitig findet Bozeman zufolge die meiste Forschung im Bereich Personalabbau statt. Es wird also primär untersucht, wie sich die Folgen einer Krise auf die Mitarbeiter auswirken (Bozeman, 2010). Welche Rolle das Verhalten der Mitarbeiter im Vorfeld der Krise spielt, bleibt weitestgehend unbeachtet.

Diese Lücke in der empirischen Forschung spiegelt sich auch in den Theorieansätzen wider. Mit dem RBV und verschiedenen verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen wurden zwei theoretische Strömungen vorgestellt, die unterschiedliche Perspektiven auf das Phänomen Unternehmenskrise bieten, jedoch auch Limitationen aufweisen. Der RBV berücksichtigt ausschließlich die organisationale Perspektive, kann dadurch aber nicht erklären, wie es zu nicht wettbewerbsfähigen Ressourcen im Unternehmen kommt bzw. was das Gelingen eines Aufbaus erfolgreicher Ressourcen verhindert. An diesem Punkt liefern die Verhaltenswissenschaften Erklärungsansätze für Fehlentscheidungen im Management. Diese Ansätze lassen zwar externe Umweltfaktoren außer Acht, erklären jedoch in Kombination mit dem RBV, wie es im Management zu Fehlentscheidungen kommt, die sich wiederum abträglich auf die Gestaltung der Unternehmensressourcen auswirken. Beide Ansätze ergänzen sich also und ermöglichen eine Analyse unter Berücksichtigung mehrerer Betrachtungsebenen. Wird bei der Betrachtung der Ebene des Individuums der Fokus jedoch auf alle Organisationsmitglieder gelegt, also auch auf die Mitarbeiter und nicht nur auf das Management, greifen die vorgestellten verhaltenswissenschaftlichen Ansätze nicht mehr, da sie nur Handlungen der Unternehmensführung erklären und sich damit ausschließlich auf die Krisenursache der Managementfehler beziehen.

Offen bleibt in der Literatur also bisher, welche Schwächen im Personalbereich zur Krisenentstehung beitragen und welche Wirkung sie im Rahmen der Krisenentwicklung entfalten. Ansatzpunkte für eine vertiefende Analyse bilden auf Basis der vorangegangenen

Überlegungen daher die Fragen danach, welche krisenrelevanten Charakteristika im Personalbereich in Krisenunternehmen zu identifizieren sind und wie ihre Wirkungsweise in Bezug auf die Entstehung einer Unternehmenskrise aussieht. Zur Untersuchung dieser Forschungsfragen wird im nächsten Schritt ein konzeptioneller Bezugsrahmen entwickelt.

3 Konzeptioneller Bezugsrahmen zur Analyse von Krisenentwicklungen

In diesem Kapitel steht die Entwicklung eines forschungsleitenden Bezugsrahmens im Fokus, der den Bereich Personal konkret beschreibt und die Kriseneskalation darstellt. Zweck des Bezugsrahmens ist es, Annahmen über Ursache-Wirkungs-Mechanismen zu strukturieren und damit die anschließende empirische Studie zu leiten. Die Argumentation basiert auf theoretischen Überlegungen, ergänzt um Ergebnisse empirischer Studien, die belegen, wie verschiedene Schwächen in den Humanressourcen entstehen können. Da die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze aus der Krisenursachenforschung wie bereits erläutert, nicht anwendbar sind auf die Handlungen aller Organisationsmitglieder, wird auf Studien aus dem Bereich Personal und Personalmanagement zurückgegriffen. Damit werden empirische Belege zur Entstehung negativer Effekte auf bzw. durch die Humanressourcen theoretisch gerahmt und systematisch mit der Verursachung von Unternehmenskrisen verknüpft. Vor der inhaltlichen Bestimmung des Bezugsrahmens werden zunächst Überlegungen zu den konzeptionellen Anforderungen an einen Bezugsrahmen zur Analyse von Krisenentwicklungen abgeleitet und die Konzepte der Krisenursache und des Krisenverstärkers voneinander abgegrenzt.

Den Zweck von Bezugsrahmen beschreibt Grochla (1978) im Zusammenhang mit Überlegungen über eine Verknüpfung theoretischer und pragmatischer Forschungsbemühungen. Bezugsrahmen haben einerseits eine forschungsleitende Funktion, indem sie dem Forscher als theoretisches Schema dienen. Andererseits weisen sie eine praktische Funktion auf, indem sie eine Orientierung in komplexen organisationalen Gestaltungsbereichen bieten (Grochla, 1978).

Für die Ableitung eines konzeptionellen Bezugsrahmens, der geeignet ist, dem Prozesscharakter von Krisenentwicklungen Rechnung zu tragen, ist die Berücksichtigung einer zeitlich-dynamischen Komponente elementar. Denn nur so kann die prozessuale Entwicklung einer Unternehmenskrise nachvollzogen werden. Für die Analyse von organisationalen Veränderungsprozessen in Unternehmen schlägt Pettigrew (1987, 1990) einen Ansatz vor, der eine grobe Analysestruktur bietet, ohne jedoch zu enge theoretische Restriktionen vorzugeben. Dieser Bezugsrahmen ist so ausgelegt, dass er genug Raum lässt, um ihn auf spezifische Forschungsdesigns und -fragestellungen im Zusammenhang mit organisationalen Veränderungsprozessen anzupassen (Pettigrew, 1990).

Der Kontext organisationaler Veränderungsprozesse als Analyserahmen passt insofern auf die hier betrachtete Krisenentstehung und -entwicklung, als das Krisen auch verstanden werden können als Resultate erfolgloser Anpassungsversuche an externe Umweltveränderungen. Wenn die Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen nicht gelingt, verliert ein Unternehmen an Effektivität und Wettbewerbsfähigkeit, was schließlich zur Existenzbedrohung führt (Jones, 2013). Ein Prozess, der sich als fortschreitende Unternehmenskrise manifestiert. Dieser Mechanismus lässt sich nicht nur auf externe, sondern auch auf unternehmensinterne Ursachen übertragen. Denn auch unternehmensinterne Ineffizienzen bringen eine Anpassungsnotwendigkeit für Unternehmen mit sich.

Pettigrew (1990) beschreibt die Methodik, die seinem Ansatz zugrunde liegt, als *kontextualistisch*. Kontextualistische Ansätze berücksichtigen Vernetzungen zwischen Phänomenen, die sowohl verschiedene horizontale als auch vertikale Ebenen betreffen. Damit steht diese Herangehensweise laut Pettigrew im Gegensatz zu Arbeiten, in denen die Veränderung, bzw. das die Veränderung auslösende Ereignis als die zu fokussierte Untersuchungseinheit betrachtet wird. Bei letztgenannter Herangehensweise wird unterstellt, dass Veränderungen durch zeitlich abgrenzbare Vorkommnisse beschrieben werden können, ohne die historische Entwicklung von Ereignissen und deren Wechselwirkungen mit organisationalen Kontextfaktoren über die Zeit zu berücksichtigen (Pettigrew, 1990). Diese Annahme wird im kontextualistischen Ansatz aufgehoben. Stattdessen werden vier Grundannahmen getroffen, die nachfolgend näher erläutert werden. Auf dieser Basis werden Anforderungen an den konzeptionellen Bezugsrahmen abgeleitet.

1. Betrachtung mehrerer Ebenen

Die erste Annahme von Pettigrew (1990) besagt, dass mehrere vertikale Ebenen miteinander interagieren. Dies impliziert, dass Veränderungen auf unterschiedlichen Ebenen unterschiedlich wirken können, etwa was die Geschwindigkeit, Sichtbarkeit oder Häufigkeit ihres Auftretens betrifft (Pettigrew, 1990). Bezogen auf die zu untersuchende Forschungsfrage ist die Analyseebene der Organisation zu berücksichtigen. Denn die Unternehmenskrise manifestiert sich gemäß der dieser Arbeit zugrunde gelegten Definition auf der organisationalen Ebene (vgl. Definition von Krystek, 1987, S. 6). Darüber hinaus werden Einflüsse aus der Umwelt einbezogen, die eine weitere, unternehmensexterne Ebene bilden. Die Umwelteinflüsse an sich, die in Form externer Krisenursachen thematisiert werden, sind zwar nicht Analysegegenstand selber, betreffen aber bspw. technologische Entwicklungen oder konjunkturelle Schwankungen, welche von außen an das Unternehmen

herangetragen werden und Anpassungsreaktionen notwendig machen. Bei der Betrachtung von Personal in der Krisenentwicklung werden schließlich neben der organisationalen Ebene, auf der das Personalmanagement anzusiedeln ist, auch die Mitarbeiter und damit die individuelle Ebene einbezogen. Damit ist die Forschungsfrage von ihrem Umfang her so angelegt, dass in der Analyse Prozesse betrachtet werden, die sich über mehrere Ebenen erstrecken.

2. Zeitliche Vernetzung

Die zweite Annahme bezieht sich auf die Wichtigkeit der zeitlichen Komponenten bei Unternehmensentwicklungen. Pettigrew (1990) betont, dass sich vergangene Entwicklungen in der Unternehmensgeschichte auf aktuelle und zukünftige Ereignisse auswirken. Die Historie des Unternehmens ist kein in der Vergangenheit abgeschlossenes Ereignis, sondern eine Entwicklung, die bis in die Gegenwart hineinreicht. Vergangene Entscheidungen können den Charakter von Veränderungsprozessen in der Gegenwart beeinflussen Pettigrew (1990). Da im Folgenden auch aus ressourcenbasierter Sicht argumentiert wird, ist die Berücksichtigung historischer Entwicklungen bereits in der theoretischen Perspektive angelegt. Die Annahme der Historizität wird im Ansatz des RBV explizit getroffen. Die Entstehung wettbewerbsrelevanter Ressourcen kann gerade durch einzigartige historische Bedingungen erfolgen, die als Imitationsbarrieren dienen und die Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen sichern (Barney, 1991). Darüber hinaus ist zum Verständnis der Entstehung einer Unternehmenskrise die Analyse von Ursache-Wirkungsketten notwendig. Dies macht die Berücksichtigung einer zeitlichen Komponente im Kriseneskalationsprozess erforderlich.

3. Wechselwirkung von Kontext und Handlung

Als dritte Annahme des kontextualistischen Ansatzes nennt Pettigrew (1990) die Wechselbeziehung von Kontext und Handlungen. Damit betont er, dass der Kontext, also das organisationale Umfeld, das Handeln der Organisationsmitglieder beeinflusst. Andererseits können die Organisationsmitglieder auch die Kontextbedingungen verändern. Pettigrew nimmt damit an, dass Kontextfaktoren nicht nur Handlungen beeinflussen, sondern auch Ergebnis organisationalen Handelns sind (Pettigrew, 1990). Für den konzeptionellen Bezugsrahmen ergibt sich daraus die Notwendigkeit, sowohl Kontextfaktoren zu berücksichtigen, als auch die Annahme zuzulassen, dass der organisationale Kontext von den Organisationsmitgliedern verändert werden kann.

4. Nicht-lineare und nicht-singuläre Verursachung

Die letzte Annahme des kontextualistischen Ansatzes besagt, dass Veränderungen mehrere Auslöser haben, die einen schleifenförmigen, also nicht linearen Veränderungsprozess bewirken (Pettigrew, 1990). Dieses Verständnis findet sich auch in Bezug auf die Charakteristika von Krisenursachen und -verläufen in der Krisenliteratur. Gemäß der Krisenursachenforschung werden Unternehmenskrisen überwiegend von mehreren Ursachen ausgelöst und bewegen sich in prozesshaften Entwicklungen über mehrere Ursachenebenen (Krystek, 1987). Auch wird in Krisenverlaufsmodellen nicht von einem linearen Prozess ausgegangen. Müller (1986) betont, dass vielfach nicht alle Krisenphasen durchlaufen, sondern je nach Einzelfall bestimmte Entwicklungsstufen übersprungen werden oder Krisen in unterschiedlichen Stadien einsetzen. Damit ist die vierte Anforderung an den konzeptionellen Bezugsrahmen in dem zugrunde liegenden Verständnis von Krisenverläufen sowie Krisenursachen-Charakteristika verankert.

Aus den Anforderungen folgt zum einen, dass eine Verengung der Analyse auf eine einzige theoretische Perspektive für den Untersuchungsgegenstand als nicht angemessen erachtet werden kann. Denn der Einbezug der Ebenen Organisation und Individuum erfordert eine differenzierte Betrachtungsweise von Phänomenen auf diesen unterschiedlichen Analyseebenen. Daher erfolgt die Argumentation auf Basis des RBV, ergänzt um Arbeiten aus der Forschung zum Thema Personal, die auf das Individuum fokussieren. Zum anderen ergibt sich das Erfordernis, die Entstehung der Krise nicht als statisches Phänomen, sondern als eine nicht-lineare und durch ein nicht-singuläres Ereignis verursachte Entwicklung im Zeitablauf zu betrachten. Somit bezieht sich der Bezugsrahmen nicht nur auf die Entstehung, sondern auch auf die Eskalation der Krise. Wie sich die Eskalation einer Unternehmenskrise gestaltet, hängt neben den Krisenursachen auch von Krisenverstärkern ab.

In der vorliegenden Arbeit werden drei Arten von Krisenverstärkern unterschieden. Hauschildt et al. (2006) sprechen bei einem Aufeinandertreffen mehrerer Krisentypen von einem erschwerten Krisenverlauf. Demnach wird die Krisenverstärkung durch das Aufeinandertreffen mehrerer Ursachen als Verstärker konzeptionalisiert. Da in diesem Fall eine Krisenursache gleichzeitig auch ein Krisenverstärker sein kann, wird dieses Verständnis um zwei trennschärfere Konstellationen erweitert. Zum einen wird in der Literatur vorgeschlagen, dass unternehmensinterne Dysfunktionalitäten auftreten können, die zwar alleine eine Krise nicht auslösen, weil sie etwa bei sonst guten wirtschaftlichen internen und externen Bedingungen vom Unternehmen kompensiert werden (Reske et al., 1976). Treffen

sie jedoch auf eine weitere Krisenursache, wirken sie sich negativ auf den Krisenverlauf aus. Zum anderen werden die Reaktionen der Organisationsmitglieder auf die Krise als Verstärker verstanden, sofern diese Reaktionen dazu führen, dass der Krisenverlauf weiter eskaliert, z. B. durch das Ergreifen ungeeigneter Maßnahmen zur Krisenbekämpfung oder durch das Unterlassen oder Verhindern von Krisenbekämpfungsmaßnahmen. Ein Krisenverstärker wird in dieser Arbeit zusammenfassend als ein Mechanismus verstanden, der dazu führt, dass die Krise schwerer verläuft, als es ohne diesen Mechanismus der Fall wäre.

3.1 Entwicklung des Bezugsrahmens

Der Zweck des Bezugsrahmens ist es, vorhandenes Wissen zu ordnen und zu systematisieren. Das Ziel ist nicht, alle möglichen Wirkungsbeziehungen sämtlicher denkbarer, relevanter Größen in Krisenprozessen untereinander zu analysieren. Die Auswahl der betrachteten Größen erfolgt auf Basis der theoretischen Vorüberlegungen sowie der Literatur zu Unternehmenskrisen und Personal bzw. Personalmanagement. Der Fokus bei der Analyse der Abhängigkeiten zwischen den behandelten Größen liegt auf empirisch bereits belegten Zusammenhängen, die anhand theoretischer Überlegungen weiterentwickelt werden. Bei der folgenden Aufstellung des Bezugsrahmens werden die als relevant erachteten Größen spezifiziert sowie Annahmen über zentrale Wirkungsbeziehungen diskutiert. Eine detaillierte Vertiefung aller behandelten Aspekte ist auf Basis der wenigen vorhandenen Literatur kaum möglich und für den Bezugsrahmen auch nicht notwendig. Denn eine zu tiefe Detaillierung würde den Rückgriff auf ungesicherte Aussagen oder reine Plausibilitätsüberlegungen erfordern, was wiederum dem Ziel des Bezugsrahmens – der Ordnung gesicherten, vorhandenen Wissens – nicht zweckdienlich ist (Gless, 1996).

Für die konkrete Ableitung eines Bezugsrahmens für die zu untersuchende Fragestellung werden die von Pettigrew (1987) genannten und für die Analyse relevanten Bereiche *Inhalt*, *Kontext* und *Prozess* herangezogen. Der Bereich des *Inhalts* bezieht sich auf das „was“ des Wandels, meint also inhaltliche Ansatzpunkte oder auch den Objektbereich der Analyse (Perich, 1992). Der Bereich des *Kontexts* beschreibt gemäß Pettigrew das „warum“ und lässt sich in den internen Kontext sowie den externen Kontext unterteilen. Der externe Kontext bezieht sich auf Umweltgegebenheiten wie Wirtschaft, Politik oder das Wettbewerbsumfeld. Der interne Kontext beschreibt dagegen die Gegebenheiten innerhalb des Unternehmens, die Ideen für Veränderungen und für ihre Notwendigkeit prägen. Schließlich steht der Bereich des *Prozesses* gemäß Pettigrew für das „wie“ der

Veränderungen. Die Prozessebene fokussiert auf die Interaktion der Beteiligten im Kontext von Veränderungssituationen (Pettigrew, 1987).

3.1.1 Personal als Gegenstand der Analyse

Die Ebene des Inhalts, welche sich gemäß Pettigrew (1987) auf das „was“ der Analyse bezieht, betrifft in der hier diskutierten Forschungsfrage die Humanressourcen sowie das Personalmanagement. Im Folgenden werden beide Größen begrifflich und inhaltlich bestimmt. Inhalt der Analyse ist zwar ebenso die Unternehmenskrise selber. Aufgrund ihrer prozesshaften Natur stellt sie aber eine Entwicklung dar und nicht den Analyseinhalt selber.

3.1.1.1 Humanressourcen

Für den Bezugsrahmen lassen sich auf Basis der beiden theoretischen Krisenursachenszenarien verschiedene Analyseinhalte ableiten. Im Szenario der Maladaptiven Kompetenz wird argumentiert, dass Veränderungen in der Umwelt auftreten, zu dem die in einem Unternehmen gegebene Ressourcenausstattung nicht passt. Übertragen auf die Humanressourcen führt das Szenario der Maladaptiven Kompetenz dazu, dass eine Diskrepanz entsteht zwischen den Anforderungen der Umwelt und dem, was die unternehmensinternen Humanressourcen in Bezug auf Wissen und Kompetenzen zu leisten im Stande sind. Daher ist in diesem Szenario primär das Humankapital angesprochen. Wird darüber hinaus im Szenario der Malabsorptiven Inkompetenz auch der Subjektcharakter der Humanressourcen berücksichtigt, sind auch individuelle Charakteristika und Verhaltensweisen der Mitarbeiter in die Analyse mit einzubeziehen.

Boxall (2013) versteht unter Humanressourcen die Ressourcen, die einem Menschen eigen sind und ihn dazu befähigen, sich ihm stellende Aufgaben zu bewältigen, sowohl im organisationalen Kontext als auch in anderen Lebensbereichen. Zu diesen Ressourcen zählt er u. a. Wissen, Fähigkeiten, Motivation, Persönlichkeit, aber auch die Gesundheit eines Individuums (Boxall, 2013). Dieser Definition liegt also ein weites Verständnis der Humanressourcen zugrunde, das über den organisationalen Kontext hinausgeht und sich zudem auf die Ebene des Individuums bezieht.

Wright, McMahan und McWilliams (1994) definieren Humanressourcen als den Humankapitalpool, der durch Anstellungsverhältnisse unter der direkten Kontrolle eines Unternehmens steht. Der Humankapitalpool umfasst alle Fähigkeiten der Mitarbeiter eines Unternehmens (Wright et al., 2001) und stellt somit ein Konstrukt auf der organisationalen Ebene dar. Humanressourcen werden nach diesem Verständnis als aggregierte Größe aus dem

jeweiligen Humankapital der Mitarbeiter eines Unternehmens betrachtet. Damit fokussieren Wright et al. (1994) im Gegensatz zu Boxall (2013) ausschließlich auf den organisationalen Kontext und gleichzeitig auf die Betrachtungsebene der Organisation. Darüber hinaus beziehen sich Humanressourcen nach dieser Definition ausschließlich auf das Humankapital im Sinne von Fähigkeiten und Wissen, während bei Boxall noch weitere Größen wie Persönlichkeit oder Gesundheit des Individuums einbezogen werden.

Ausgehend von der Definition von Wright et al. (1994) ist zu bedenken, dass Mitarbeiter zwar durch Verträge an ein Unternehmen gebunden sind, das Unternehmen aber nicht frei über ihr Humankapital verfügen kann. Denn jeder Mitarbeiter als Individuum mit freiem Willen kann entscheiden, ob und wie er seine Fähigkeiten in das Unternehmen einbringt (Wright et al., 2001). Eine reine Fokussierung auf das Humankapital in diesem Sinne lässt daher außer Acht, dass weitere individuelle Größen zwischen den Fähigkeiten eines Mitarbeiters und dem was er bereit ist, davon im Sinne des Unternehmens einzusetzen, liegen.

Der vorliegenden Arbeit liegt daher eine Verknüpfung beider Definitionen zugrunde. Die Definition von Wright et al. (1994) mit ihrem Fokus auf den Kontext der Organisation wird ergänzt um Boxalls (2013) erweitertes Verständnis der zu den Humanressourcen zählenden weiteren Größen wie Motivation und Eigenschaften. Humanressourcen definieren sich in dieser Arbeit als „Ressourcen, die den Mitarbeitern einer Organisation eigen sind und die sie dazu befähigen, die sich ihnen stellenden Aufgaben im Kontext der Organisation zu bewältigen“. Konzeptionell stellen Humanressourcen in dieser Arbeit also eine organisationale Größe dar, die aus den aggregierten individuellen Ressourcen der Mitarbeiter eines Unternehmens besteht. Damit ist sowohl ihr Objekt- als auch ihr Subjektcharakter berücksichtigt. Die organisationale Größe der Humanressourcen stellt eine strategische Unternehmensressource dar und spiegelt somit den Objektcharakter wider. Die individuellen Ressourcen der Mitarbeiter, aus denen sich die Humanressourcen eines Unternehmens zusammensetzen, umfassen individuelle Verhaltensweisen und Eigenschaften. Damit stehen sie für den Subjektcharakter.

Von der genannten Definition ausgehend lassen sich die Humanressourcen weiter spezifizieren, indem der Fokus auf jene Aspekte gelegt wird, die sich durch das Personalmanagement als Steuerungsinstrument beeinflussen lassen und darüber hinaus zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen. In diesem Zusammenhang wird vom HR-Outcome gesprochen. Zum HR-Outcome zählen Humankapital, Arbeitseinstellungen, Arbeitsverhalten sowie Motivation der Mitarbeiter (Boselie, Dietz & Boon, 2005; Jiang et al., 2012). Definitionen und

Wirkungszusammenhänge zwischen diesen Komponenten der Humanressourcen werden im Folgenden skizziert.

Humankapital bezeichnet das Wissen, die Fertigkeiten sowie die Fähigkeiten eines Individuums (Coff & Kryscynski, 2011). Der Humankapitalpool fasst diese Größen in Bezug auf alle Mitarbeiter eines Unternehmens zusammen (Wright et al., 2001).

Einstellungen definieren sich als eine stabile, evaluative Tendenz eines Individuums, konsistent auf bestimmte Objekte, Situationen, Personen oder Kategorien von Personen zu reagieren (Johns & Saks, 2011). Bezieht sich die Einstellung konkret auf die Arbeit, ist von der Arbeitseinstellung die Rede. Die Arbeitseinstellung ist die Bewertung eines Individuums von seinem Job, die Gefühle, Glauben und Bindung an diesen widerspiegelt und damit sowohl kognitive als auch affektive Komponenten enthält (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Zu den am häufigsten untersuchten Arbeitseinstellungen zählen die Arbeitszufriedenheit sowie das organisationale Commitment (Harris, Newman & Roth, 2006). Die Einstellung eines Mitarbeiters zu seiner Arbeit übt wiederum einen Einfluss auf sein Arbeitsverhalten aus (Harris et al., 2006).

In Bezug auf das *Verhalten* stellt im organisationalen Kontext die Performance eines Mitarbeiters zumeist die interessierende Größe dar. Die Performance beinhaltet Verhaltensweisen und Handlungen, die der Kontrolle des Mitarbeiters unterliegen und zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen (Rotundo & Sackett, 2002). Die Mitarbeiterperformance kann in unterschiedliche Verhaltenskategorien aufgeteilt werden (Koopmans et al., 2011). Die am häufigsten genannten Kategorien bilden die Aufgabenperformance, Citizenship Verhalten sowie kontraproduktives Arbeitsverhalten (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Koopmans et al., 2011; Rotundo & Sackett, 2002). Die Aufgabenperformance bezieht sich auf die Erledigung der Tätigkeiten und Pflichten, die sich formal aus den Anforderungen eines Jobs ergeben (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Citizenship Verhalten, auch Extrarollenverhalten genannt, umfasst Handlungen, die ein Mitarbeiter freiwillig über die formalen Pflichten hinaus zeigt (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Kontraproduktives Arbeitsverhalten bezieht sich dagegen auf für das Unternehmen nachteilige Verhaltensweisen. Es definiert sich als Verhalten, in dessen Rahmen absichtlich wichtige organisationale Normen verletzt und dadurch dem Unternehmen, seinen Mitgliedern oder beiden geschadet wird (Robinson & Bennett, 1995). Zum kontraproduktiven Arbeitsverhalten zählen z. B. Diebstahl, Gewalt gegen andere Mitarbeiter, Weitergabe vertraulicher Firmendaten oder absichtlich langsames Arbeiten (Berry, Ones & Sackett, 2007).

Motivation bezeichnet Richtung, Intensität und Dauer von Anstrengungen, die ein Individuum zu leisten bereit ist (Lepak, Liao, Chung & Harden, 2006). Die Richtung bezieht sich auf ein konkretes Verhalten, die Intensität beschreibt die Energetisierung dieses Verhaltens und die Dauer die Beharrlichkeit, mit der dieses Verhalten, auch gegen Widerstände, beibehalten wird (Nerdinger, 2004).

Aus den vorangegangenen Überlegungen lässt sich das Verständnis von Schwächen in den Humanressourcen ableiten. In der Literatur werden die Humanressourcen primär als Erfolgsfaktoren betrachtet, in dem die für die Erreichung von Unternehmenszielen relevanten Eigenschaften der Mitarbeiter im Vordergrund stehen. Sind die Humanressourcen dagegen so ausgestaltet, dass sie gerade nicht zu einem Wettbewerbsvorteil führen, sondern zu Wettbewerbsnachteilen und schließlich zur Unternehmenskrise, wird im Folgenden von Schwächen in den Humanressourcen gesprochen. Sie werden in diesem Zusammenhang definiert als Fehlen von für die Aufgabenerfüllung notwendigem Humankapital, geringer Motivation, negativen Einstellungen und Verhaltensweisen und damit auch geringer Performance der Mitarbeiter eines Unternehmens.

Im Rahmen dieser Arbeit finden drüber hinaus zwei weitere, besonders im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen relevante Größen Berücksichtigung, der *Zynismus* sowie der *Widerstand gegenüber Wandel*. Die beiden Konstrukte repräsentieren Verhalten und Einstellungen von Mitarbeitern, welche im Rahmen von Veränderungsprozessen der Erreichung von Unternehmenszielen entgegenstehen.

Zynismus gegenüber Wandel ist eine negative Einstellung, die zwei verschiedene Komponenten enthält. Zum einen Pessimismus gegenüber dem Erfolg eines Veränderungsprozesses und zum anderen den Glauben, dass die für den Veränderungsprozess Verantwortlichen nicht genug Kompetenz und Motivation besitzen (Reichers, Wanous & Austin, 1997; Thundiyl, Chiaburu, Oh, Banks & Peng, 2015). *Widerstand gegen Wandel* stellt ein breites Konzept dar, das in der Literatur sowohl als Emotion, Verhalten und Kognition definiert und allgemein als hemmende Kraft verstanden wird, die darauf drängt, den Status Quo zu halten (Piderit, 2000).

Die beiden Konzepte des Zynismus bzw. des Widerstands gegenüber Wandel hängen eng miteinander zusammen, weisen jedoch entscheidende Unterschiede auf. Thundiyl et al. (2015) betonen, dass Zynismus gegenüber Wandel eher kognitiv geprägt und Widerstand gegenüber Wandel stärker affektiv geprägt ist. Zynismus gegenüber Wandel kann jedoch auch

in Widerstand gegenüber Wandel resultieren (Stanley, Meyer & Topolnytsky, 2005). Darüber hinaus entstammt Widerstand gegen Wandel stärker dem Individuum und seinen Dispositionen, auf Veränderung zu reagieren (Oreg, 2003). Zynismus gegenüber Wandel ist dagegen eine erlernte Reaktion aus vergangenen Erfahrungen. Zynismus gegenüber Wandel lässt sich daher auch stärker durch organisationale Praktiken beeinflussen (Wanous, Reichers & Austin, 2000).

Zynismus und Widerstand gegenüber Wandel können in mangelnder Unterstützung oder sogar Blockade von Veränderungsprozessen resultieren und dadurch den Erfolg von Veränderungsinitiativen verhindern (Oreg, 2003; Reichers et al., 1997). Da Sanierungs- und Restrukturierungsprozesse organisationale Veränderungen mit sich bringen, hängt ihr Erfolg oder Misserfolg auch von möglichen Widerständen in der Belegschaft ab. Widerstände und Zynismus gegenüber Wandel können eine Unternehmenskrise also weiter verschärfen. Diese beiden Größen verdeutlichen, dass die Organisationsmitglieder nicht nur eine Ressource darstellen, die das Erreichen organisationaler Ziele ermöglicht. Vielmehr sind sie gleichzeitig Individuen, die aufgrund subjektiver Einstellungen, Ziele und Wahrnehmungen eine Erreichung der Unternehmensziele erschweren können. Einen wesentlichen Einfluss auf die Humanressourcen hat das Personalmanagement, welches im nächsten Abschnitt genauer betrachtet wird.

3.1.1.2 Management von Humanressourcen

Das Personalmanagement spielt eine wichtige Rolle für die Gestaltung der Humanressourcen und ist damit auch relevant im Kontext der Krisenentstehung. Dies verdeutlicht der Blick auf die beiden entwickelten Krisenursachenszenarien der Maladaptive Kompetenz und der Malabsorptive Inkompetenz, in denen das Ressourcenmanagement ein Schlüsselfaktor darstellt. Bei der Maladaptiven Kompetenz ist es notwendig, über das Personalmanagement eine Anpassung der Humanressourcen an die geänderte Umwelt zu erreichen. Bei der Malabsorptiven Inkompetenz gelingt es nicht, wettbewerbsrelevante Humanressourcen aufzubauen, weiterzuentwickeln und zu halten. Was im Einzelnen unter dem Management der Humanressourcen zu verstehen ist, wird im Folgenden genauer betrachtet.

Der Begriff des Human Resource Management (HRM) umfasst in der angelsächsischen Literatur ein Verständnis von Personalmanagement, das alle HRM-Praktiken, die formale HRM-Politik und die allumfassende HRM-Philosophie eines Unternehmens beinhaltet (Jackson & Schuler, 1995). Die HRM-Praktiken bezeichnen die

Maßnahmen, die ein Unternehmen einsetzt, um den Humankapitalpool so zu managen, dass er dazu beiträgt, die Unternehmensziele zu erreichen (Wright et al., 1994). Die HRM-Politik bezeichnet die bekundete Absicht des Unternehmens, welche HRM-Praktiken eingesetzt werden sollen (Wright & Boswell, 2002). Die HRM-Philosophie beinhaltet schließlich die Werte, die den Managementansatz eines Unternehmens leiten (Jackson, Schuler & Jiang, 2014).

Vom HRM ist das strategische HRM (SHRM) zu unterscheiden. In diesem Forschungsstrang wird primär der Einfluss des HRM auf die Unternehmensperformance untersucht. Ein wesentlicher Fokus liegt im SHRM, im Unterschied zum HRM, auf der Entwicklung und Implementierung von intern konsistenten Bündeln von HRM-Praktiken, die geeignet sind sicherzustellen, dass der Humankapitalpool eines Unternehmens zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt (April Chang & Chun Huang, 2005). Kohärente, sich gegenseitig verstärkende Bündel von HRM-Praktiken nennen sich HRM-Systeme (Boselie et al., 2005). Die Annahme ist, dass effektiv gestaltete HRM-Systeme die Unternehmensperformance maßgeblich beeinflussen und daher zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beitragen (Huselid, 1995). Im Forschungsstrang des SHRM werden also das Personalmanagement und seine Wirkung auf den Unternehmenserfolg untersucht.

Genauso wie in der angelsächsischen Literatur wird auch in der deutschsprachigen Literatur das Personalmanagement als Mittel eines Unternehmens beschrieben, die Ressource Humankapital im Hinblick auf die Erreichung von Unternehmenszielen zu managen (Scholz, 2009). Die Begriffe Personalmanagement und Human Resource Management bzw. HRM werden in der Literatur teilweise synonym verwendet und teilweise inhaltlich unterschieden, mit dem Hinweis auf die fehlende strategische Komponente des Personalmanagements (Berthel & Becker, 2013). Das dieser Arbeit zugrunde liegende Verständnis von Personalmanagement geht von einer synonymen Verwendung beider Bezeichnungen aus.

Wie weit das Verständnis von Personalmanagement gefasst werden kann, lässt sich anhand der Ansätze interaktioneller und struktureller Führung abstecken. Stellt Personalmanagement ein Mittel dar, mit dem die Humanressourcen im Hinblick auf die Erreichung von Unternehmenszielen gemanagt werden (Scholz, 2009), erscheint eine reine Fokussierung auf die HRM-Praktiken zu eng. Denn Personalmanagement erfolgt auch im Rahmen der Mitarbeiterführung und somit durch jede Führungskraft innerhalb eines Unternehmens (Berthel & Becker, 2013). Mitarbeiterführung, verstanden als Einflussnahme eines Vorgesetzten, um das

Verhalten der Mitarbeiter zu beeinflussen (Scholz, 2009), zielt ebenso wie die HRM-Praktiken auf die Steuerung des Mitarbeiterverhaltens im Sinne der Unternehmensziele ab.

Personalmanagement als strukturelle und interaktionelle Führung

Aus dieser Überlegung heraus kann Personalmanagement in zwei Aspekte unterteilt werden. Dies ist zum einen die indirekte oder auch strukturelle Führung der Mitarbeiter durch Systeme und Strukturen, zu denen auch die HRM-Praktiken zählen und zum anderen die direkte oder auch interaktionelle Führung im Sinne der Ausübung einer Vorgesetztenfunktion (Berthel & Becker, 2013; Wunderer, 2003).

Berthel und Becker (2013) differenzieren auf Basis dieser Überlegungen das Personalmanagement weiter in zwei Dimensionen. Die erste Dimension bezieht sich auf die Verhaltenssteuerung als *interaktionelle Führung*, die sowohl die direkte, persönliche Interaktion von Vorgesetzten und Mitarbeitern meint als auch die *Systemhandhabung* umfasst, welche sich auf die Anwendung und Umsetzung von zur Verfügung stehenden HRM-Praktiken bezieht. Zur zweiten Dimension des Personalmanagements, der *Systemgestaltung*, gehören die HRM-Praktiken. Die Systemgestaltung definiert Regeln für das Personalmanagement im Sinne von Einstellungs- und Entlohnungskriterien, Vergütung, Entwicklung u. ä. (Berthel & Becker, 2013). Sie umfasst also im Wesentlichen die klassischen personalwirtschaftlichen Funktionen wie Personalbedarfsdeckung, -entwicklung, -freisetzung oder die Gestaltung der Anreizsysteme. Damit zielt die Systemgestaltung zwar ebenfalls auf die Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter ab, jedoch im indirekten Sinne der strukturellen Führung. Abbildung 6 verdeutlicht dieses Verständnis von Personalmanagement zusammenfassend.

(Direkte) Verhaltenssteuerung		(Indirekte) Verhaltenssteuerung
<i>Interaktionelle Führung</i>	<i>Systemhandhabung</i>	<i>Systemgestaltung</i>
Ausübung der Vorgesetztenfunktion in persönlicher Interaktion	Umsetzung, Planung, Kontrolle der HRM-Praktiken	Personalbedarfsdeckung Personalauswahl Personalentwicklung Personalfreisetzung Anreizsysteme

Abbildung 6: Personalmanagement in Anlehnung an Berthel und Becker (2013, S. 16)

Die *interaktionelle Führung* findet überall im Unternehmen statt, wo Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitern interagieren und die Praktiken und Instrumente, die im Rahmen der strukturellen Führung vorhanden sind, durch eine Führungskraft umgesetzt werden. Aspekte der interaktionellen Führung, wie bspw. die Motivation der Mitarbeiter, können sowohl durch persönliche Interaktion als auch durch die Anwendung von HRM-Praktiken, also durch die Systemhandhabung erfolgen. Die Aufzählung zentraler Führungsaufgaben von Wunderer (2003) macht die Facetten der Interaktion und der Systemhandhabung im Rahmen der interaktionellen Führung deutlich:

- Anwenden, Analysieren und Reflektieren der strukturellen Systemvorgaben
- Informationen weitergeben, Kommunikation, Konsultieren
- Motivieren von Mitarbeitern
- Entscheidungen treffen, Koordinieren und Delegieren von Aufgaben
- Entwickeln und Evaluieren der Mitarbeiter
- Festlegen von Gehältern sowie sonstigen Entgelten und Sonderzahlungen.

Im Rahmen der *strukturellen Führung* wird das Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflusst, ohne dass eine direkte Interaktion mit dem Vorgesetzten stattfindet. Die Handlungen der Mitarbeiter werden vielmehr durch Strukturen wie Stellenbeschreibungen, Anreizsysteme oder auch die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes beeinflusst (Rosenstiel, 2003). Wunderer (2003) nennt als zentrale Ansatzpunkte struktureller Führung:

- Unternehmenskultur
- Strategie des Unternehmens
- Unternehmensstruktur in Bezug auf Zentralisierungs- und Standardisierungsgrad
- Gestaltung und Entwicklung der qualitativen Personalstruktur durch Instrumente des Personalmanagements.

Der Fokus der strukturellen Führung liegt im Folgenden auf dem Personalmanagement. In der Literatur werden verschiedene personalwirtschaftliche Funktionen und entsprechende Praktiken genannt. In einem Review Artikel zum Stand der Forschung im HRM nennen Wright und Boswell (2002) als besonders häufig untersuchte Bereiche Personalauswahl, Rekrutierung, Personalentwicklung, Entlohnung, Performance-Management und Arbeitsplatzgestaltung. In der deutschsprachigen Literatur wird zudem

häufig noch der Bereich der Personalfreisetzung thematisiert. Zudem gelten auch neuere Themenfelder wie das Diversity Management als Teilbereich des Personalmanagements. In der Quintessenz sind als zentrale personalwirtschaftliche Funktionen die Personalbeschaffung (inkl. Rekrutierung und Personalauswahl), Personalentwicklung, Anreizgestaltung sowie Personalfreisetzung zu nennen (Berthel & Becker, 2013; Dessler, 2010; Scholz, 2009). Eher verwaltende, administrative Funktionen wie die Personalplanung, das Controlling oder die Gehaltsbuchhaltung üben keinen oder einen nur indirekten Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter aus, gehören jedoch ebenfalls zu den notwendigen Aufgaben innerhalb von Personalabteilungen, wenngleich in unterstützender Funktion (Berthel & Becker, 2013).

Führungs- und Struktursubstitute

In der Literatur zum Thema Mitarbeiterführung wird im Rahmen der Substitutionstheorie diskutiert, inwiefern die interaktionelle durch die strukturelle Führung ersetzt werden kann und vice versa. Die Theorie der Führungssubstitute geht auf Kerr und Jermier (1978) zurück. Sie definieren Führungssubstitute als Charakteristika, die aufgaben- oder personenorientierte Mitarbeiterführung unmöglich oder unnötig machen (Kerr & Jermier, 1978). In der Literatur hat sich jedoch ein Verständnis durchgesetzt, nach dem sich nicht nur auf die ursprünglich genannten Führungsstile der Aufgaben- und Personenorientierung bezogen wird (vgl. z. B. Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996; Wunderer, 2003), sondern allgemein Mechanismen gemeint sind, die eine interaktionelle Führung substituieren können, unabhängig von bestimmten Führungsstilen. Als Führungssubstitute werden unter anderem Anreize und Belohnungen, die nicht der Kontrolle der Führungskraft unterliegen, Routinetätigkeiten, Erfahrungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter oder der Grad an organisationaler Formalisierung genannt und nachgewiesen (Howell, Bowen, Dorfman, Kerr & Podsakoff, 1990; Kerr & Jermier, 1978; Podsakoff et al., 1996).

Das vollständige Ersetzen der interaktionellen Führung durch strukturelle Substitute erscheint in der Praxis als schwierig umsetzbar, da zahlreiche Instrumente struktureller Führung immer noch einer Handhabung durch Führungskräfte bedürfen, etwa in Bezug auf Kommunikation oder möglichen Kontrollbedarf (Wunderer, 2003). Wunderer (2003) schlägt daher in Ergänzung zu den Führungssubstituten die Substitution struktureller Führung durch die direkte Mitarbeiterführung vor. Damit ist das Ersetzen struktureller Steuerungsmechanismen wie HRM-Praktiken durch eine interaktionelle Führung gemeint (Wunderer, 2003). Die Substitution struktureller Führung erscheint laut Wunderer insbesondere vor dem Hintergrund einer dynamischen Umwelt und individueller

Besonderheiten der Mitarbeiter notwendig. Denn den damit einhergehenden Schwierigkeiten, organisationale Strukturen zu schaffen, die Verhalten in Bezug auf jede organisationale oder umweltbedingte Veränderung und Herausforderung lückenlos steuern, kann durch strukturelle Führungsmechanismen kaum flexibel und schnell begegnet werden (Wunderer, 2003).

Wunderer (2003) zufolge erscheint eine vollständige Substitution der strukturellen Führung ebenfalls nicht als anzustrebender Zustand. Er betont, dass verschiedene Faktoren, wie z. B. die Unternehmensgröße oder der Organisationsgrad einen Einfluss darauf haben, inwieweit die Substitution struktureller Führung sinnvoll ist. Ein niedriger Grad an Standardisierung und Formalisierung erhöht die Erforderlichkeit der interaktionellen Führung (Wunderer, 2003).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die strukturelle und die interaktionelle Führung ergänzen. Zu welchem Ausmaß und zu welchem Grad beide Arten der Führung eingesetzt, miteinander ergänzt oder substituiert werden, determinieren verschiedene Charakteristika des Unternehmens, der Unternehmensumwelt sowie die Charakteristika der Organisationsmitglieder (Wunderer, 2003). Die Bandbreite des Personalmanagements kann theoretisch also abgesteckt werden durch die maximal mögliche Substitution der strukturellen durch die interaktionelle Führung und umgekehrt. Aufgrund der benannten Limitationen einer vollständig strukturellen bzw. interaktionellen Führung ist jedoch anzunehmen, dass Unternehmen sich auf diesem Kontinuum in einem Bereich befinden, in dem immer beide Formen, in variierenden Anteilen, genutzt werden.

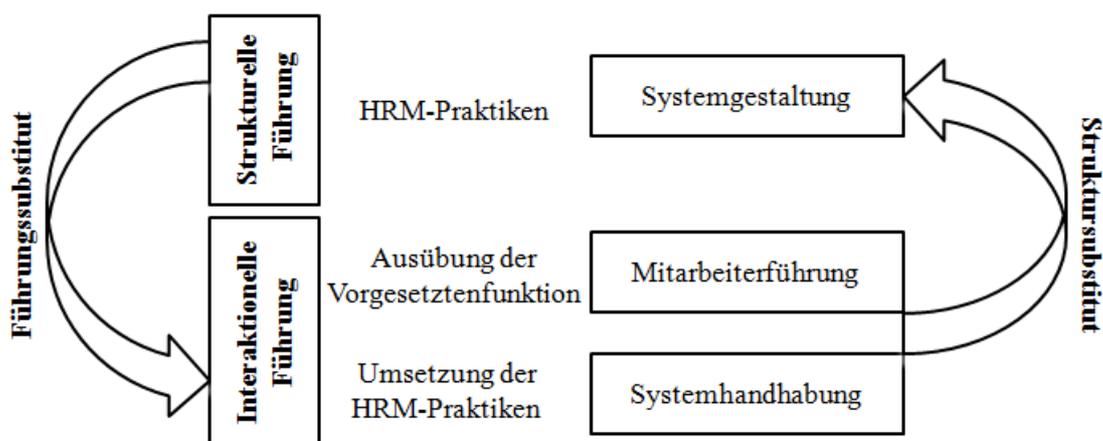


Abbildung 7: Zugrunde gelegtes Verständnis von Personalmanagement – eigene Darstellung

Der Begriff Personalmanagement basiert in dieser Arbeit daher einerseits auf strukturellen Mechanismen im Sinne von HRM-Praktiken. Andererseits wird auch die interaktionelle Führung gemäß Berthel und Becker (2013) im Sinne der Anwendung von HRM-Praktiken durch Führungskräfte sowie in Form der direkten Verhaltensbeeinflussung durch Interaktion von Vorgesetzten und Mitarbeitern, berücksichtigt. Somit umfasst im Hinblick auf den Bezugsrahmen der zu analysierende Inhalt einerseits die HRM-Praktiken, also die Systemgestaltung, die Systemhandhabung im Sinne der Umsetzung dieser durch die Führungskräfte sowie die interaktionelle Führung als Struktursubstitut. Personalmanagement, welches zu Schwächen in den Humanressourcen führt oder nicht vermag, diese zu beseitigen, wird als ineffektives Personalmanagement bezeichnet. Abbildung 7 fasst dieses Verständnis von Personalmanagement zusammen.

Das für diese Arbeit zugrunde gelegte Verständnis von Personalmanagement trägt dem Umstand Rechnung, dass die Beeinflussung der Humanressourcen – wie die Substitutionstheorie nahelegt – nicht zwangsläufig ein professionell ausgestaltetes Set an HRM-Praktiken oder gar ganze HRM-Systeme voraussetzt. Denn auch in Unternehmen, die nicht systematisch HRM-Praktiken einsetzen, findet eine Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeiter statt, Einstellungsentscheidungen müssen getroffen und Regeln für Vergütungssysteme umgesetzt werden.

Die Ebene einzelner HRM-Praktiken und Instrumente wird im Bezugsrahmen nicht berührt. Aufgrund des geringen Kenntnisstandes zur untersuchten Fragestellung und der explorativen Forschungsstrategie wird die mögliche Rolle konkreter HRM-Praktiken erst im Rahmen der empirischen Studie betrachtet.

3.1.2 Die Rolle von externen Kontextfaktoren bei der Krisenentstehung

Der externe Kontext spielt bei der Entstehung von Unternehmenskrisen eine wesentliche Rolle. Denn aus der Unternehmensumwelt, also dem externen Kontext, gehen die in der Forschung häufig nachgewiesenen externen Krisenursachen hervor. Im Folgenden wird das Kernargument dieser Überlegung theoretisch motiviert und mit empirischen Befunden untermauert.

Veränderungen in der Umwelt können eine Anpassungsnotwendigkeit im Unternehmen auslösen und damit den ersten Schritt in der Krisenentwicklung darstellen. Heine und Rindfleisch (2013) beschreiben die durch diese Situation entstehende Diskrepanz von Unternehmensressourcen und Umwelтанforderungen als Maladaptive Kompetenz (vgl. Abschnitt 2.2.1.2). Ähnliche Argumente finden sich auch bei anderen Autoren. So argumentieren

Thornhill und Amit (2003) ebenfalls aus ressourcenorientierter Sicht, dass Unternehmen eher scheitern, wenn das, was sie aufgrund ihrer Ressourcen können, in einem Missverhältnis steht zu dem, was die Umwelt erfordert. Da es ältere und am Markt etablierte Unternehmen sind, die bereits eine breite Ressourcenausstattung aufgebaut haben, sind es auch diese Unternehmen, die an Anpassungen ihrer Ressourcenausstattung scheitern (Thornhill & Amit, 2003). Eine empirische Überprüfung dieses Zusammenhangs zeigt, dass ältere Unternehmen eher aufgrund von Umweltveränderungen in die Insolvenz gehen (Thornhill & Amit, 2003). Organisationale Ressourcen, die einstmals zum Unternehmenserfolg beitrugen, können ihren Wert also durch geänderte Umweltbedingungen verlieren.

Empirische Untersuchungen zu externen Krisenursachen zeigen, dass sich Veränderungen in der Umwelt z. B. konkret in Form von veränderter Nachfrage, steigendem Wettbewerbsdruck oder konjunkturellen Einflüssen äußern (Grinyer, Mayes & McKiernan, 1990; Hauschildt et al., 2006; Reske et al., 1976; Schendel et al., 1976). Diese Faktoren machen es für ein Unternehmen notwendig, sich etwa durch ein verändertes Waren- oder Dienstleistungsangebot von den Wettbewerbern abzuheben und so den Nachfragerückgang abzufangen. Auch die Steigerung der Effizienz und damit einhergehend die Reduktion von Kosten stellt eine Reaktionsmöglichkeit dar. Beide Varianten sind damit verbunden, interne Veränderungen herbeizuführen. Dies kann, wie oben beschrieben, mit der Veränderung oder Neukombination von Unternehmensressourcen und der Entwicklung neuer Fähigkeiten geschehen.

Da Unternehmen kaum Möglichkeiten haben, etwas gegen externe Faktoren auszurichten, diese letztlich also als gegeben hinnehmen müssen, schlagen Bea und Haas (1994) vor, sie nicht als Krisenursachen zu begreifen, sondern vielmehr als „auslösende Faktoren“. Als wirkliche Krisenursachen gelten ihrer Argumentation zufolge nur Defizite im Unternehmen selber, die durch externe Kontextfaktoren erst sichtbar gemacht werden.

Unabhängig vom Verständnis externer Kontextfaktoren als Krisenursache oder als auslösende Faktoren, ist ihre Rolle bei der Entstehung von Unternehmenskrisen wichtig, um ein vollständiges Verständnis des Phänomens Krise zu erlangen. Für den Bezugsrahmen werden externe Umweltfaktoren entsprechend berücksichtigt, jedoch ohne dass eine nähere Spezifikation dieser Faktoren notwendig ist. Die vorliegende Arbeit fokussiert sich primär auf den unternehmensinternen Bereich. Daher steht für die Argumentation im Vordergrund, wie das Unternehmen auf den externen Kontext reagiert und unter welchen Umständen aus dieser Situation eine Krise erwächst.

3.1.3 Die Rolle von interner Kontextfaktoren bei der Krisenentstehung

Die internen Kontextfaktoren stellen Größen dar, die das „warum“ eines organisationalen Wandlungsprozesses erklären (Pettigrew, 1987, 1990). Pettigrew (1987) spezifiziert drei interne Kontextfaktoren, Unternehmenskultur, Struktur sowie innerorganisationale politische Kräfte. Er betont, dass gerade die Unternehmenskultur die Machtbeziehungen innerhalb des Unternehmens reflektiert. Aus dieser Annahme heraus argumentiert er, dass weder Kultur noch Struktur oder die sich daraus ergebenden Machtbeziehungen im Unternehmen als rein funktional oder neutral betrachtet werden können. Im Gegenteil, die genannten Faktoren vermögen es, Interessen einzelner Gruppen im Unternehmen zu schützen. Stellen Gruppen von Organisationsmitgliedern sich gegen Veränderungen, wird der organisationale Wandel erschwert (Pettigrew, 1987). Der Faktor innerorganisationale politische Kräfte wird im Folgenden aus der Betrachtung ausgeschlossen, da primär Kultur und Struktur in der Literatur als Einflussgrößen bei Krisenentwicklungen belegt sind (Miller, 1990; Probst & Raisch, 2005). Daher liegt für den Bezugsrahmen der Fokus auf diesen beiden Größen, die in den nächsten Abschnitten näher betrachtet werden.

3.1.3.1 Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur ist Untersuchungsgegenstand in vielen unterschiedlichen Disziplinen wie der Psychologie, Soziologie oder Anthropologie. Ostroff, Kinicki und Muhammad (2013) betonen, dass deshalb viele verschiedene Definitionen von Unternehmenskultur vorliegen. Es herrscht jedoch Einigkeit darüber, dass die Unternehmenskultur ein sozial konstruiertes Phänomen darstellt, welches aus mehreren Ebenen besteht, beeinflusst wird von räumlichen und historischen Grenzen und auf der Idee eines von den Organisationsmitgliedern gemeinsam geteilten Sinns basiert (Ostroff et al., 2013).

Eine häufig zitierte Definition stammt von Schein (1985), der Unternehmenskultur als die Grundannahmen und Überzeugungen bezeichnet, die von Organisationsmitgliedern geteilt werden, unbewusst wirken und die als gegeben wahrgenommene Art beeinflussen, wie ein Unternehmen sich und die Umwelt sieht. Als Ebenen schlägt Schein (1985) Artefakte, Werte und Grundannahmen vor. Artefakte bezeichnet er als die vom Unternehmen konstruierte soziale und physikalische Umwelt, die die am besten sichtbare Ebene der Kultur darstellt. Die Werte eines Unternehmens sind Schein zufolge nicht sichtbar, den Organisationsmitgliedern aber bewusst. Sie beeinflussen ihr Verhalten und die täglichen Abläufe im Unternehmen. Die Grundannahmen sind schließlich unbewusste und unumstößliche Annahmen, die das

Verhalten der Organisationsmitglieder leiten (Schein, 1985). Da sie innerhalb des Unternehmens kaum in Frage gestellt oder diskutiert werden, sind sie sehr schwer zu verändern (Ostroff et al., 2013).

Ein Aspekt der Forschung zu Unternehmenskulturen ist die Bestimmung konkreter Inhalte von Artefakten, Werten und Normen. In der Literatur wurden unterschiedliche Analyseinstrumente entwickelt, um die Inhalte von Organisationskulturen zu erfassen. Der am häufigsten verwendete Ansatz ist das *Competing Values Framework* (CVF, Hartnell, Ou & Kinicki, 2011; Ostroff et al., 2013), welcher im Folgenden in seinen Grundzügen vorgestellt wird. Das CVF geht auf Quinn und Rohrbaugh (1983) sowie Quinn und McGrath (1985) zurück, die ursprünglich Effektivitätskriterien gegenüberstellten und daraus einen Analyserahmen konkurrierender Werte anhand von drei Dimensionen entwickelten. Die erste Dimension steht für die Struktur des Unternehmens mit den Ausprägungen Flexibilität versus Kontrolle, während die zweite Dimension den Fokus der Organisation abbildet mit den Ausprägungen interne versus externe Orientierung. Daraus ergeben sich die Kulturtypen Clan (flexibel/intern), Adhocracy (flexibel/extern), Markt (Kontrolle/extern) und Hierarchie (Kontrolle/intern). Die dritte Dimension steht schließlich für Mittel und Zweck und soll den Fokus der jeweiligen Kulturtypen auf Prozesse (Mittel) versus erwünschte Ergebnisse (Zweck) abbilden (Quinn & McGrath, 1985; Quinn & Rohrbaugh, 1983). Abbildung 8 stellt die vier Kulturtypen dar.

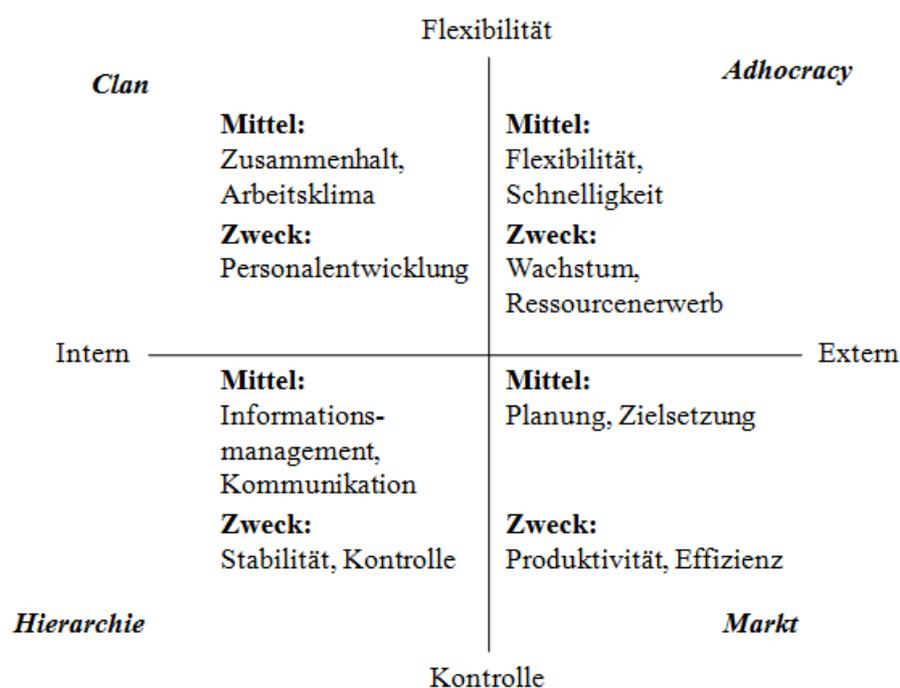


Abbildung 8: Kulturtypen in Anlehnung an Quinn und Rohrbaugh (1983, S. 369)

Empirische Befunde zum CVF fallen uneinheitlich aus. Auch wenn das CVF in verschiedenen empirischen Studien Bestätigung findet (z. B. McDermott & Stock, 1999), können die zu erwartende Struktur in einer aktuellen Metaanalyse nur teilweise nachgewiesen werden (Hartnell et al., 2011).

Die Entstehung einer Unternehmenskultur erfolgt durch verschiedene Mechanismen und Faktoren im Laufe des Unternehmenslebenszyklus. Die von Schein (1985) vorgeschlagenen Mechanismen werden nachfolgend vorgestellt. Einen frühen Einflussfaktor stellen die Grundannahmen und Werte des Unternehmensgründers dar. Diese determinieren die Herangehensweise des Unternehmens an Aufgaben und Probleme. Darauf basieren die ersten Aktivitäten und Erfolge eines Unternehmens. So entstehen weitere, sich selbst verstärkende Lernprozesse, durch die sich die Kultur manifestiert. In Gruppenlernprozessen innerhalb des Unternehmens erleben die Organisationsmitglieder schließlich gemeinsam ein Problem sowie dessen erfolgreiche Lösung durch eine bestimmte Herangehensweise. Durch diese geteilte Erfahrung formieren sich schließlich weitere Charakteristika der Unternehmenskultur. Werden die Basisannahmen im Laufe der Unternehmensgeschichte immer wieder durch Erfolge bestätigt und Verhaltensweisen routinisiert, verfestigen sie sich immer stärker und beeinflussen wiederum die Wahrnehmung aller Organisationsmitglieder. So kann erklärt werden, dass bestimmte alternative Handlungsoptionen nicht mehr wahrgenommen oder notwendige Kurskorrekturen nicht umgesetzt werden, wenn sie im Widerspruch zur Kultur stehen (Schein, 1985). In der Literatur herrscht breite Zustimmung, dass insbesondere der Unternehmensgründer und seine Entscheidungen zu Struktur und Grundprinzipien des Unternehmens den Haupteinflussfaktor auf die Ausbildung der Unternehmenskultur darstellen (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013).

Einen Einfluss auf die Unternehmenskultur hat nicht nur der Gründer eines Unternehmens. Bass und Avolio (1993) betonen, dass alle Führungskräfte die Unternehmenskultur beeinflussen, indem sie bestimmte Werte und Verhaltensweisen fördern, durch die Art wie sie als Vorbild auftreten oder durch die Kriterien, nach denen sie Mitarbeiter für das Unternehmen auswählen. Gleichzeitig werden sie aber auch von der Unternehmenskultur beeinflusst, indem die Kultur wie ein Filter wirkt, der Wahrnehmung, Denken und Gefühle der Führungskräfte verzerrt und grundlegende Konzepte der Unternehmensführung beeinflusst (Bass & Avolio, 1993). Dies gilt umso mehr, je stärker die Kultur ist (Schein, 1985). Kultur und Führung stehen also in einem wechselseitigen Zusammenhang (Bass & Avolio, 1993).

Ein weiterer Aspekt in der Literatur zu Unternehmenskulturen ist die Erforschung ihrer Auswirkung auf organisationale Größen. In der Metaanalyse von Hartnell et al. (2011) zeigt sich, dass alle vier Kulturtypen des CVF positiv mit Kriterien des Unternehmenserfolgs zusammenhängen. Die Stärke des Einflusses variiert jedoch zwischen den Kulturtypen und Erfolgsgrößen. Die Clan-Kultur wirkt sich stärker positiv auf mitarbeiterbezogene Faktoren wie Arbeitszufriedenheit und Commitment aus als Adhocracy- und Markt-Kulturen. Dafür stehen die beiden zuletzt genannten Kulturtypen in einem stärkeren Zusammenhang mit Innovation. Die Markt-Kultur zeigt den stärksten positiven Zusammenhang mit einer finanziellen Unternehmensperformance (Hartnell et al., 2011). Verschiedene Studien zeigen zudem, dass die gemäß CVF kontrollorientierten, hierarchischen Kulturen negativ mit der Mitarbeiterbindung, der Arbeitszufriedenheit und positiv mit Fluktuationsabsichten zusammenhängen (Goodman, E. A., Zammuto, R. F., & Gifford, B. D., 2001; Richard, McMillan-Capehart, Bhuian & Taylor, 2009). Damit wird deutlich, dass Unternehmenskulturen unterschiedliche Werte betonen, durch die wiederum unterschiedliche Erfolgskriterien gefördert werden.

Im Zusammenhang mit Unternehmenskrisen werden Unternehmenskulturen häufig als veränderungshemmende Faktoren beschrieben. Probst und Raisch (2005) klassifizieren in einer Studie Unternehmen, die aufgrund ähnlicher Mechanismen in die Krise gerieten. Sie zeigen, dass insbesondere ehemals erfolgreiche Unternehmen mit einer stabilitätsorientierten, bürokratischen Kultur die Unfähigkeit aufweisen, auf externe Umweltveränderungen zu reagieren und dadurch scheitern. In der gleichen Studie bilden aber auch Unternehmen mit einer ausgeprägt erfolgs- und anpassungsorientierten Kultur eine zweite Kategorie von gescheiterten Unternehmen. Unternehmen dieses Typs zeichnen sich durch eine Historie zahlreicher Wandlungsprozesse, exzessives Wachstum und einen Verlust der organisationalen Identität aus (Probst & Raisch, 2005). Damit wird deutlich, dass die Unternehmenskultur nicht nur die Reaktion auf unternehmensinterne Anpassungsnotwendigkeiten beeinflusst und so den Krisenverlauf prägen kann. Sie kann auch selber eine interne Krisenursache darstellen, wenn sie zu dysfunktionalen Prozessen und negativen Effekten auf die Organisation und ihre Mitglieder führt.

Die Befunde von Probst und Raisch (2005) deuten darauf hin, dass nicht per se bestimmte Inhalte von Unternehmenskulturen eher zu Unternehmenskrisen führen als andere. Quinn (1988) argumentiert, dass jede Form der Überbetonung bestimmter Werte und Normen zu Ineffektivität im Unternehmen führt. Er charakterisiert Unternehmenskulturen, die zu stark Flexibilität betonen als chaotisch und Kulturen, die Stabilität überbetonen als rigide. Zu stark

nach außen orientierte Kulturen bezeichnet er als feindlich und zu stark nach innen orientierte Kulturen als apathisch (Quinn, 1988). Die Kultur soll im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht als Krisenursache berücksichtigt werden. Es steht vielmehr ihr Einfluss auf organisationales Handeln in Krisensituationen im Fokus, weshalb sie in der vorliegenden Arbeit einen Kontextfaktor darstellt.

3.1.3.2 Unternehmensstruktur

Die Unternehmensstruktur umfasst nach der Definition von Ranson, Hinings und Greenwood (1980) sowohl die formale Konfiguration von Rollen und Verfahren innerhalb eines Unternehmens als auch die sich daraus ergebende Interaktion, also die tatsächliche Anwendung von Autorität, Regeln und Arbeitsteilung. In der Literatur häufig genannte zentrale Strukturdimensionen sind die Zentralisierung, Standardisierung und Differenzierung (Deuringer, 2000; Fredrickson, 1986; Jones, 2013).

Die *Zentralisierung* beschreibt, wie stark sich die Befugnis, Entscheidungen für ein Unternehmen zu treffen, an der Spitze der Unternehmenshierarchie konzentriert (Pugh, Hickson, Hinings & Turner, 1968). Je stärker Entscheidungsbefugnisse an Manager unterer Hierarchieebenen delegiert werden, desto dezentraler ist eine Unternehmensstruktur (Jones, 2013).

Die *Differenzierung* kann in die horizontale und vertikale Differenzierung unterschieden werden. Differenzierung charakterisiert einerseits die formale Aufteilung der Organisationsmitglieder nach Positionen und zielt somit auf die Arbeitsteilung im Unternehmen ab (Blau, 1970). Daneben umfasst sie auch die Zuordnung der Mitglieder nach Rang und Organisationseinheit und damit die Einordnung in die hierarchischen Ebenen der Organisation (Blau, 1970). Damit beschreibt die Differenzierung sowohl die Ausgestaltung der Hierarchie, (vertikale Differenzierung) als auch die Ausgestaltung der Funktionen und Abteilungen (horizontale Differenzierung) (Jones, 2013). Je stärker die horizontale Differenzierung ausgeprägt ist, desto stärker spezialisiert arbeiten die Fachabteilungen und Gruppen im Unternehmen. Mit einem höheren Grad an vertikaler Differenzierung wächst daher auch die Notwendigkeit einer *Integration* der Beiträge jeder Einheit, die Koordination der Wertschöpfung über alle Fachabteilungen hinweg wird also immer wichtiger (Galbraith, 1974). Die Integration kann durch verschiedene Integrationsmechanismen erfolgen, wie z. B. durch das Etablieren von Task Forces oder abteilungsübergreifenden Gruppen (Galbraith, 1974).

Die *Standardisierung* bestimmt das Ausmaß, zu dem Verfahren, Normen und Regeln im Unternehmen gelten, die das Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflussen und somit einheitlich und vorhersehbar machen (Jones, 2013; Pugh et al., 1968). Der Grad an Formalisierung beschreibt, wie stark diese Regeln, Verfahren und Normen schriftlich im Unternehmen fixiert sind (Pugh et al., 1968).

Die Strukturdimensionen können unterschiedlich ausgestaltet werden und sowohl zur Flexibilisierung als auch zur Stabilisierung einer Organisation beitragen. Bei der Betrachtung von Veränderungsprozessen wird regelmäßig die Problematik dieser Balance von stabilisierenden und dynamischen Strukturen thematisiert (Deuringer, 2000; Perich, 1992). In der Literatur finden sich Idealtypen für die Extrempole stabiler und flexibler Strukturen unter verschiedenen Bezeichnungen³. In Anlehnung an Deuringer (2000) werden beide Pole hinsichtlich der diskutierten strukturellen Dimensionen unter dem Begriff der dynamischen bzw. stabilisierenden Strukturen dargestellt.

Dynamische Strukturen vs. stabilisierende Strukturen

In Unternehmen mit *dynamischen Strukturen* sind nach Deuringer (2000) die Entscheidungskompetenzen innerhalb des Unternehmens verteilt und befinden sich *dezentral* in verschiedenen, autonom agierenden Bereichen. Die Mitarbeiter werden partizipativ geführt und eingebunden. Die *Standardisierung* ist Deuringer zufolge nicht stark ausgeprägt, Regeln gelten eher als Richtlinien. Die vorhandenen organisationalen Routinen zielen auf Wissensgenerierung, Lernen und Experimentieren ab. Konflikte und Kontroversen werden zugelassen, damit ein für Veränderungen offenes Klima entsteht. Hinsichtlich der *Differenzierung* werden Aufgaben in bereichsübergreifenden Teams bearbeitet und ganzheitliche Aufgabenbündel geschaffen. Die Struktur ist auf Durchlässigkeit und eine zu allen Seiten hin offene Kommunikation ausgerichtet und weist eine flache Hierarchie auf (Deuringer, 2000).

Bei Unternehmen, die *stabilisierende Strukturen* aufweisen, konzentriert sich Deuringer (2000) zufolge die Entscheidungsbefugnis *zentral* an der Spitze des Unternehmens. Weiter beschreibt er, dass Entscheidungen Top-down im Unternehmen durchgesetzt werden und die Kommunikation über formelle Kommunikationsprozesse verläuft. Routinen, Vorschriften und *standardisierte* Verhaltensprogramme bestimmen die Handlungen der Organisationsmitglieder. Starke horizontale und vertikale *Differenzierung* führt zu einer steilen Hierarchie und

³ Für eine Übersicht der Ansätze und Autoren siehe Perich (1992, S. 351)

einer ausgeprägten Spezialisierung mit klar abgegrenzten Aufgabenbereichen, die wenig Durchlässigkeit zulassen (Deuringer, 2000).

Wie bei der Kultur kann sich auch die Struktur dysfunktional auf die Unternehmensperformance auswirken. Denn auch die Struktur eines Unternehmens hat Einfluss auf das Verhalten der Organisationsmitglieder. Die Unternehmensstruktur ist als System von Regeln zu verstehen, welches spezifische Erwartungen transportiert und so das Verhalten der Mitarbeiter steuert (Steinmann & Schreyögg, 2000). Hieraus können, ähnlich wie bei der Unternehmenskultur, veränderungshemmende Verhaltensweisen resultieren. Daher steht die Struktur ebenfalls in engem Zusammenhang mit der Entstehung von Widerständen gegen Wandel. Perich (1992) betont, dass besonders stabilisierende Strukturen zu Trägheit führen und dadurch Veränderungsprozesse erschweren.

Aber auch dynamische Strukturen können eine schädliche Wirkung auf Unternehmen haben. Perich (1992) nennt verschiedene dysfunktionale Auswirkungen dynamischer Strukturen. Er betont, dass die Flexibilität und Experimentierfreudigkeit dynamischer Strukturen zu einer Überbetonung kurzfristiger Ziele und erhöhter Risiken führen kann. Die Offenheit gegenüber zahlreichen Informationsstimuli aus In- und Umwelt können Stress und Überlastung auslösen. In dezentralen Strukturen kann es zudem eher zur Verselbstständigung einzelner Bereiche kommen, die autonom handeln, eigene Ziele verfolgen und somit aus dem organisationalen Gefüge ausscheren. Dadurch entsteht bei Unternehmen mit dynamischen Strukturen eher eine Tendenz zu Chaos, Hektik und dysfunktionaler Fluktuation, was insgesamt zur Destabilisierung des Systems führen kann (Perich, 1992).

Analog zur Unternehmenskultur wird auch die Struktur in dieser Arbeit nicht als Krisenursache, sondern als Kontextfaktor, der organisationales Handeln beeinflusst, untersucht. Wie sich die Kontextfaktoren Kultur und Struktur auf organisationales Handeln im Rahmen von Krisensituationen auswirken, wird in der folgenden Betrachtung der Prozess-Dimension diskutiert.

Abbildung 9 stellt die vorgestellten Inhalts- und Kontextgrößen zusammenfassend dar. Die beiden Krisenursachenszenarien der Maladaptiven Kompetenz und der Malabsorptiven Inkompetenz lassen sich dabei im Sinne intern bzw. extern verursachter Krisen in den Bezugsrahmen integrieren.

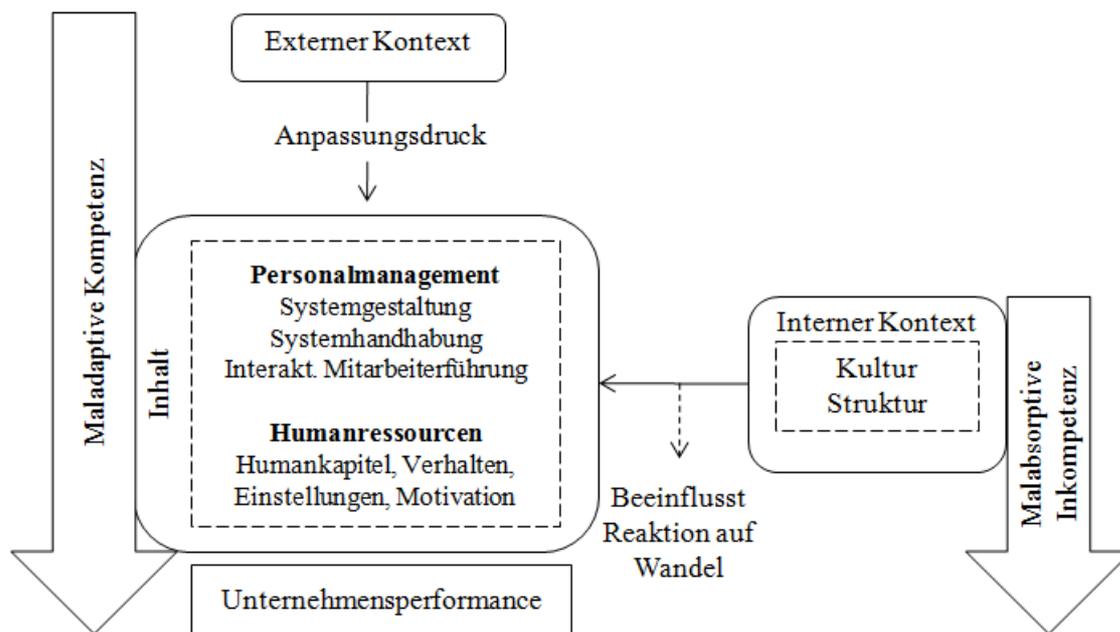


Abbildung 9: Zusammenhang von Kontext und Inhalt im Bezugsrahmen – eigene Darstellung

3.1.4 Prozess der Krisenentwicklung

Der nachfolgend diskutierte Prozess bezieht sich gemäß Pettigrew (1987) auf Aktionen, Reaktionen und Interaktionen der Organisationsmitglieder im Rahmen organisationaler Veränderungen. Auf Basis dieses Blickwinkels wird der Prozess in der vorliegenden Arbeit nicht an betriebswirtschaftlichen Performanceindikatoren gemessen, die eine Eskalation bspw. entlang der Phasen nach Müller (1986) beschreiben. Im Vordergrund stehen vielmehr die Stufen der Kriseneskalation im Sinne von Aktionen und Reaktionen der Organisationsmitglieder.

Der Prozess der Krisenentwicklung beginnt mit der Betrachtung von organisational beeinflussbaren Mechanismen, die zur Entstehung von Schwächen in den Humanressourcen führen. Daneben wird die Krisenbekämpfung thematisiert und damit die Reaktion der Organisationsmitglieder auf Veränderungen einbezogen. Auf diese Weise wird gleichzeitig die Rolle des Personals als Krisenverstärker im Rahmen der Krisenbekämpfung konzeptionalisiert. Es ergeben sich die folgenden Phasen:

- 1) Entstehung von Schwächen in den Humanressourcen
- 2) Reaktion des Managements
 - a) Krisenbewältigungsmaßnahmen

b) Umsetzung der Krisenbewältigungsmaßnahmen

3) Reaktion der Mitarbeiter

Das Szenario der Malabsorptiven Inkompetenz ist Ausgangspunkt der ersten Phase der Krisenentstehung. Denn bei der Malabsorptiven Inkompetenz entsteht die Krise durch das Unvermögen, im Unternehmen wettbewerbsfähige Ressourcen aufzubauen und zu halten. Um tiefere Annahmen über die Entstehung dieser Schwächen in den Humanressourcen und die Rolle des Personalmanagements abzuleiten, wird zur Analyseebene der Organisation auch die Analyseebene des Individuums hinzugezogen.

Im zweiten und dritten Prozessschritt, der Reaktion auf Management- bzw. Mitarbeiterebene, findet sich das Szenario der Maladaptiven Kompetenz als Ausgangspunkt. Im Szenario der Maladaptiven Kompetenz wird die Krise durch eine Umweltveränderung ausgelöst, die zu einer fehlenden Passung der Humanressourcen zu einer notwendigen, neuen Strategie führt. Hier tritt also zunächst ein externer Krisenauslöser auf, der eine interne Veränderung notwendig macht. Die Anpassung der Humanressourcen an geänderte Umweltbedingungen bildet folglich eine Reaktion auf die Krise ab.

3.1.4.1 Entstehung von Schwächen in den Humanressourcen

Die im Folgenden diskutierte erste Phase des Krisenentwicklungsprozesses zeigt auf, wie Schwächen in den Humanressourcen entstehen können und welche Rolle hierbei das Personalmanagement spielt. Weiter wird skizziert, wie sich dies negativ auf die Unternehmensperformance auswirken und damit in einer Unternehmenskrise manifestieren kann. Den Zusammenhang von Personal und Unternehmensperformance belegt die Forschung zum SHRM (Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006), jedoch steht in nahezu allen Studien eine positive Beeinflussung der Humanressourcen und des HRM auf den Unternehmenserfolg im Fokus. Über einen negativen Einfluss von Humanressourcen auf die Unternehmensperformance liegen kaum Untersuchungen vor. Auch in Bezug auf die Entstehung von Schwächen in den Humanressourcen gibt es nur wenig Literatur. Für die Argumentation werden hauptsächlich Studien über die Entstehung von negativen Einstellungen, kontraproduktivem Arbeitsverhalten und Brüchen des Psychologischen Vertrags herangezogen, da diese Forschungsstränge theoretisch und empirisch fundierte Erkenntnisse bieten. Der Fokus liegt bei dieser Betrachtung auf Faktoren, die durch das Unternehmen im Rahmen des Personalmanagements beeinflussbar sind. Nicht betrachtet werden daher im Individuum liegende Größen, die etwa einen Einfluss auf den Gesundheitszustand oder das Stressempfinden haben. Die Argumentation zieht folglich

Konstrukte, die die Entstehung negativer Mitarbeiter Einstellungen und -verhaltensweisen repräsentieren und gleichzeitig durch die Gestaltung des organisationalen Umfelds beeinflussbar sind, heran. Zunächst wird jedoch betrachtet, welche Mechanismen in diesem Zusammenhang auf den Ebenen der Systemgestaltung, der Systemhandhabung und der interaktionellen Führung zum Tragen kommen, die die Verursachung von Schwächen in den Humanressourcen erklären können.

Systemgestaltung

Ein negativer Einfluss auf die Humanressourcen kann durch die Auswahl und Kombination der eingesetzten HRM-Praktiken entstehen. Dies geschieht, wenn die Kombination nicht zusammenpassender HRM-Praktiken zu negativen Synergien führt, also gegenläufige Effekte erzeugt, die sich wiederum negativ auf die Mitarbeiter sowie auf das Unternehmen insgesamt auswirken können (Banks & Kepes, 2015). In diesem Zusammenhang sprechen einige Autoren auch von tödlichen Kombinationen (Becker, Huselid, Pickus & Spratt, 1997; Delery, 1998). Das dahinter liegende Argument besagt, dass HRM-Praktiken ein bestimmtes Verhalten fördern oder belohnen. Kommen jedoch gleichzeitig Maßnahmen zum Einsatz, die widersprüchliche Signale in Bezug auf erwünschtes Verhalten senden, ist es möglich, dass einerseits positive Effekte wie die Mitarbeiterperformance abgeschwächt, aber auch negative Effekte wie Konflikte ausgelöst werden (Banks & Kepes, 2015). Negative Synergien können bspw. auftreten, wenn ein Unternehmen die Arbeitsplätze so gestaltet, dass Teamarbeit in der Leistungserstellung gefördert wird, aber gleichzeitig die individuelle Leistung der einzelnen Mitarbeiter monetär belohnt wird (Delery, 1998). Die Entstehung negativer Synergien ist durch alle Mittel der interaktionellen und strukturellen Führung denkbar, solange durch diese Mittel widersprüchliche Botschaften an die Mitarbeiter gesendet werden.

Die mangelnde Passung der HRM-Praktiken zu den Unternehmenszielen ist als weiterer Schwachpunkt in der Systemgestaltung zu nennen. Einige Autoren argumentieren, dass die Passung des HRM-Systems mit der Unternehmensstrategie und anderen organisationalen Bedingungen einen entscheidenden Einfluss auf die Effektivität des HRM-Systems hat (Boxall & Purcell, 2000). Diese Passung wird auch vertikaler Fit genannt (Jackson et al., 2014; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988; Wright & McMahan, 1992). Implementiert ein Unternehmen HRM-Praktiken, welche die Umsetzung der Unternehmensstrategie nicht stützen, z. B. weil durch die Gestaltung des Anreizsystems risikoaverses Verhalten gefördert wird, obwohl die Unternehmensstrategie auf Innovation abzielt, ist als Ergebnis ebenfalls mit Schwächen in den Humanressourcen zu rechnen.

Empirische Studien belegen, dass ein Ausrichten der Humanressourcen auf die Strategie für den Unternehmenserfolg relevant ist (Arthur, 1992).

Das Fehlen oder das nur rudimentäre Vorhandensein von HRM-Praktiken stellt einen weiteren Ansatzpunkt für die Entstehung von Schwächen in den Humanressourcen dar. Aktivitäten der Mitarbeiter sind zu koordinieren und bestimmte Faktoren wie das Entlohnungssystem oder die Personalplanung zu gestalten. Fehlen Personalmanagementstrukturen in Unternehmen, tritt gemäß Substitutionstheorie an diese Stelle die interaktionelle Führung.

Interaktionelle Führung

Die Führungsliteratur bietet einige Erklärungsansätze, wie durch interaktionelle Führung ein negativer Einfluss auf die Humanressourcen möglich ist. Daher können auf dieser Basis Rückschlüsse auf die interaktionelle Führung im Sinne einer Substitution von Personalmanagement Strukturen vorgenommen und Ansatzpunkte für ein ineffektives Ressourcenmanagement abgeleitet werden.

Sogenanntes schlechtes Führungsverhalten, das sich negativ auf die Mitarbeiter und das Unternehmen auswirkt, wird häufig unterteilt in einerseits passive und andererseits missbräuchliche Führung (Kelloway, Sivanathan, Francis & Barling, 2005; Krasikova, Green & LeBreton, 2013). Missbräuchliche Führung umfasst beleidigende, aggressive oder strafende Verhaltensweisen, während sich passive Führung durch die vollständige oder fast vollständige Abwesenheit jeglichen Führungsverhaltens auszeichnet und auch auf mangelnde Führungskompetenz zurückgeführt wird (Kelloway et al., 2005).

Schlechte Führung im Sinne passiven Führungsverhaltens wird regelmäßig mit den beiden Führungsstilen *Management by exception – passive* und *laissez-faire* beschrieben, basierend auf dem Ansatz zur transaktionalen Führung von Bass (1985). Dieser wurde im Laufe der Jahre immer weiter entwickelt und bildet ein Kontinuum von Führungsverhalten ab (Bass, 1995). *Management by exception – passive* ist eine Form der transaktionalen Führung, bei der die Führungskraft erst dann eingreifend handelt, wenn Probleme bereits entstanden sind (Bass, 1999). Mit dem *laissez-faire* Führungsstil ist die komplette Vermeidung bzw. gänzliche Abwesenheit von Führung gemeint (Judge & Piccolo, 2004). Dies beinhaltet Verhaltensweisen wie das Vermeiden von Entscheidungen, zögerliches Handeln oder Abwesenheit der Führungskraft, wenn sie gebraucht wird (Judge & Piccolo, 2004). Die Führungskraft zeigt also keinerlei Reaktionen auf Bedürfnisse oder Verhaltensweisen der Mitarbeiter (Hinkin & Schriesheim, 2008).

Die beiden Arten der passiven Führung sind verbunden mit zahlreichen negativen Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Hierzu zählen z. B. geringe Arbeitszufriedenheit bzw. Zufriedenheit mit der Führungskraft sowie geringe Effektivität der Führungskraft, geringe Performance der Mitarbeiter, Rollenkonflikte und -ambiguität sowie Konflikte zwischen den Mitarbeitern (Hinkin & Schriesheim, 2008; Judge & Piccolo, 2004; Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland, 2007). Skogstad et al. (2007) sprechen davon, dass *laissez-faire* Führung den legitimen Interessen des Unternehmens und der Mitarbeiter entgegenläuft. Passives Führungsverhalten wird aufgrund seiner negativen Auswirkungen auch als ineffektive Art der Mitarbeiterführung betrachtet (Kelloway et al., 2005).

Zu beachten ist jedoch, dass passive Mitarbeiterführung nicht grundsätzlich zu der Kategorie der schlechten Führung zählt. Hartog, Muijen und Koopman (1997) betonen die positive Seite passiver Führung. Im organisationalen Kontext kommt es regelmäßig zu Situationen, in denen eine aktive Führung nicht notwendig oder zielführend ist. Passive Führung ermöglicht den Mitarbeitern mehr Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit (Den Hartog et al., 1997). Die Substitutionstheorie der Führung legt nahe, dass sowohl Charakteristika der Mitarbeiter als auch der organisationalen Gestaltung die Notwendigkeit von aktivem Führungsverhalten reduzieren können (Kerr & Jermier, 1978), was passives Führungsverhalten wiederum vorteilhaft macht.

Das Konzept der missbräuchlichen Führung beinhaltet im Gegensatz zur passiven Führung aktive Formen schlechter Führung, die den Mitarbeitern oder dem Unternehmen schaden. In der Literatur findet sich dieses Phänomen unter unterschiedlichen Bezeichnungen bzw. Konzepten, wie destruktive, missbräuchliche oder toxische Führung. Die verschiedenen Konzepte zielen auf ein ähnliches Phänomen ab, unterscheiden sich jedoch hinsichtlich einiger Aspekte wie z. B. der Absichtlichkeit des Führungsverhaltens oder dem Einbezug seiner Folgen (Schyns & Schilling, 2013). Auch konkrete Verhaltensweisen, die diese Art der Führung auszeichnen, variieren je nach Autor und Definition. Ashforth (1997) zählt zu seinem Konzept der tyrannischen Führung bspw. Verhaltensweisen wie Willkür, Selbstüberhöhung, Herabsetzen der Mitarbeiter und fehlende Rücksichtnahme. Andere Autoren nennen eine Bandbreite von Verhalten zwischen Schreien, Beleidigen, Informationszurückhaltung oder Androhen von Gehaltskürzungen (Kelloway et al., 2005).

Genau wie bei den passiven Arten der Führung ist auch die missbräuchliche Führung mit nachteiligen Folgen für die Mitarbeiter und das Unternehmen verbunden. Studien belegen Zusammenhänge z. B. mit geringer Arbeitszufriedenheit und geringem Commitment, Stress,

Fluktuation, niedriger Mitarbeiterperformance und kontraproduktivem Arbeitsverhalten (Harris, Kacmar & Zivnuska, 2007; Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2000).

Systemhandhabung

Die Systemhandhabung betrifft die Umsetzung vorhandener Praktiken durch die Führungskräfte. Verschiedene Autoren belegen, dass sich Defizite in der Umsetzung von HRM-Praktiken schädlich auf deren Wirksamkeit auswirken. Boselie et al. (2005) betonen in diesem Zusammenhang, dass das bloße Vorhandensein von HRM-Praktiken alleine noch nicht ausreicht. Die Qualität ihrer Implementierung bestimmt, wie erfolgreich das HRM eines Unternehmens ist (Boselie et al., 2005). Wie die HRM-Praktiken in einem Unternehmen angewendet werden, kann also darüber entscheiden, ob diese sich wie gewünscht auf die Mitarbeiter auswirken (Khilji & Wang, 2006). Damit spielt die Systemhandhabung eine entscheidende Rolle, ob das Management der Humanressourcen wie beabsichtigt gelingt.

In der Literatur wird aus diesem Grund unterschieden zwischen HRM-Praktiken bzw. HRM-Strategien, die beabsichtigt sind und denen, die tatsächlich umgesetzt werden, also im Unternehmen konkret zur Anwendung kommen (Khilji & Wang, 2006; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake, 2009; Piening, Baluch & Ridder, 2014). Diskrepanzen zwischen den beabsichtigten Praktiken und jenen, die tatsächlich umgesetzt werden, können laut Piening et al. (2014) zum Beispiel auf mangelndes Training der Linienmanager, mangelndes Interesse oder Arbeitsüberlastung zurückzuführen sein und betreffen somit Aspekte aus dem Bereich der interaktionellen Führung. Die Art und Weise, wie Führungskräfte die jeweiligen HRM-Praktiken umsetzen, beeinflusst, wie die Praktiken durch die Mitarbeiter wahrgenommen werden und darüber auch deren Wirksamkeit (Nishii, Lepak & Schneider, 2008).

Zusammenfassend wird deutlich, dass die Wirkung des Personalmanagements sowohl von den Maßnahmen selber als auch von deren Umsetzung oder Substitution abhängt. Alle drei Aspekte können zu Defiziten in Systemgestaltung und -handhabung beitragen und dadurch negative Effekte auf die Humanressourcen erklären. Damit sind Ansatzpunkte für den Zusammenhang eines ineffektiven Ressourcenmanagements auf Schwächen in den Humanressourcen benannt.

Negative Auswirkungen auf die Humanressourcen

Im nächsten Schritt wird die Entstehung negativer MitarbeiterEinstellungen und Verhaltensweisen beleuchtet. Beide Konstrukte stehen in einem engen Zusammenhang miteinander (Ajzen & Fishbein, 1977). Den Einfluss von konkreten Einstellungen auf

unerwünschte Verhaltensweisen im organisationalen Kontext belegen Studien aus dem Bereich des Mitarbeiterrückzugsverhaltens und des kontraproduktiven Arbeitsverhaltens.

Mitarbeiterrückzugsverhalten definiert sich als Verhaltensweise, die ein Individuum zeigt, um sich von seinem Job oder seinem Unternehmen zurückzuziehen bzw. beides zu vermeiden (Hanisch & Hulin, 1991). Zum Rückzugsverhalten zählen neben der Fluktuation auch Absentismus (Hanisch & Hulin, 1991), also temporäres sowohl krankheits- als auch motivationsbedingtes Fernbleiben vom Arbeitsplatz (Johns, 2003). Einige Autoren zählen Zuspätkommen und Fluktuationsabsichten ebenfalls dazu (Swider & Zimmerman, 2014). Mitarbeiterrückzugsverhalten wird von einigen Autoren auch als eine Facette des kontraproduktiven Arbeitsverhaltens definiert (z. B. Jensen, Opland & Ryan, 2010). Diese Zuordnung liegt nahe, da sich beide Konstrukte auf negatives Mitarbeiterverhalten am Arbeitsplatz beziehen, das den Interessen des Unternehmens schadet. Carpenter und Berry (2017) fanden im Rahmen einer Metaanalyse heraus, dass Rückzugsverhalten und kontraproduktives Arbeitsverhalten stark miteinander korrelieren. Da sie darüber hinaus mit den gleichen Korrelaten zusammenhängen, gehen die Autoren davon aus, dass beide Konstrukte ein gemeinsames Phänomen repräsentieren, bei dem das Rückzugsverhalten eine Facette des kontraproduktiven Arbeitsverhaltens darstellt (Carpenter & Berry, 2017).

Die Entstehung von kontraproduktivem Arbeitsverhalten wird durch eine Bandbreite an Faktoren verursacht. Dazu gehören Einstellungen wie eine geringe Arbeitszufriedenheit (Carpenter & Berry, 2017; Hanisch & Hulin, 1991) und Commitment, aber auch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, Arbeitsbedingungen wie Stress oder Konflikte sowie Aspekte der organisationalen Gerechtigkeit (Carpenter & Berry, 2017; Dalal, 2005). Besonders das organisationale Commitment und die Arbeitszufriedenheit sind in diesem Zusammenhang wichtige Größen, da sie auch in Bezug auf die Mitarbeiterfluktuation valide Prädiktoren darstellen (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Heavey, Holwerda & Hausknecht, 2013).

Für die Mitarbeiterfluktuation als eine Facette des kontraproduktiven Arbeitsverhaltens liegen die Ursachen auch im Bereich des Personalmanagements. Eine Studie zeigt, dass kontrollorientierte HRM-Systeme im Zusammenhang mit einer erhöhten Fluktuation stehen (Arthur, 1994). Bei diesen Kontrollsystemen liegt der Fokus darauf, die Arbeitskosten gering zu halten und eine hohe Effektivität zu erzielen. Innerhalb dieser Systeme haben die Mitarbeiter u. a. weniger Gelegenheit zur Partizipation, bekommen niedrigere Gehälter und Zusatzleistungen und werden weniger in generellen Fähigkeiten und Kompetenzen geschult (Arthur, 1994). Weitere Größen der strukturellen Führung, die die

Fluktuation erhöhen, sind die elektronische Mitarbeiterüberwachung sowie sehr routinisierte, monotone Tätigkeiten (Heavey et al., 2013).

Konsequenzen des Mitarbeiterrückzugsverhaltens bzw. des kontraproduktiven Arbeitsverhaltens auf die organisationale Ebene wurden hauptsächlich im Zusammenhang mit der Fluktuation untersucht. Folgen der Fluktuation sind u. a. eine erhöhte Fehler- bzw. Verlustrate in Produktion und Dienstleistungserbringung (Heavey et al., 2013). Zudem wirkt sich die Fluktuation negativ auf die finanzielle Unternehmensperformance, Kundenzufriedenheit, Gewinnspanne, Produktions- und Vertriebseffizienz aus (Hausknecht & Trevor, 2011; Heavey et al., 2013). Eine Übersicht der dargestellten Zusammenhänge von Einstellungen, Verhalten und Unternehmensperformance zeigt Abbildung 10.

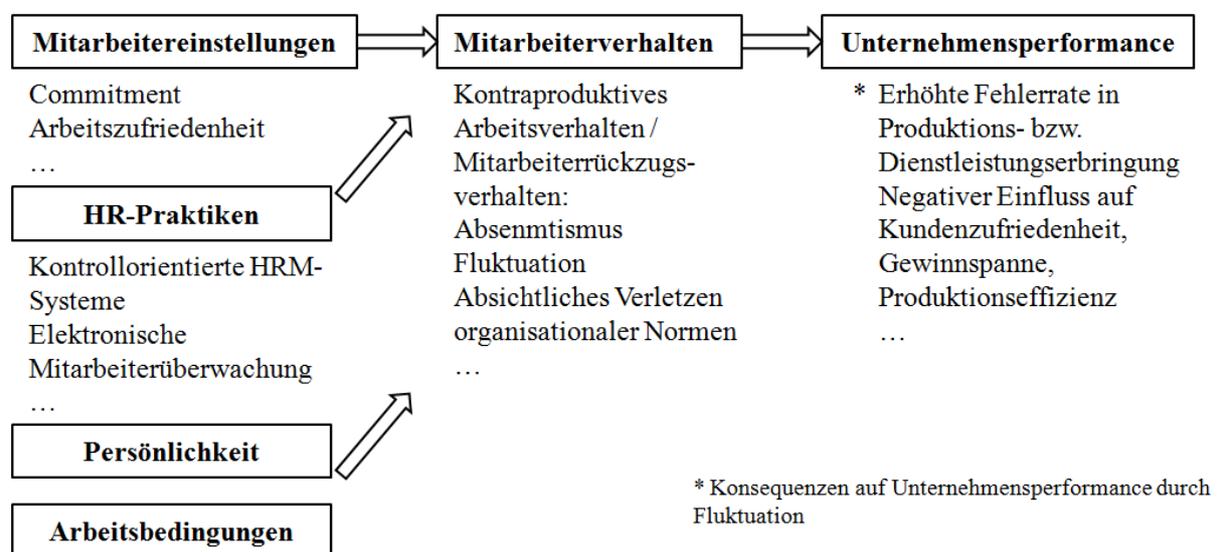


Abbildung 10: Übersicht des Zusammenwirkens von Einstellungen, Verhalten und Unternehmensperformance – eigene Darstellung

Theoretisch erklären die organisationale Fairness, die soziale Austauschtheorie sowie die Theorie des Psychologischen Vertrags den Zusammenhang von negativen Einstellungen und Verhaltensweisen bei Mitarbeitern (Dalal, 2005). Das Kernargument der genannten theoretischen Ansätze ist, dass Mitarbeiter aufgrund schlechter oder unfairer Arbeitsbedingungen unzufrieden sind und entsprechend mit negativen Verhaltensweisen reagieren (Dalal, 2005). Im Folgenden wird dieser Mechanismus anhand des Psychologischen Vertrags diskutiert.

Der Psychologische Vertrag ist ein theoretisch fundiertes und empirisch gut belegtes Konzept, das auf dem Ansatz der sozialen Austauschtheorie basiert (Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007). Rousseau und Tijoriwala (1998) definieren den Psychologischen Vertrag als den Glauben eines Individuums an gegenseitige Obligation zwischen ihm selber und einer anderen Partei wie dem Arbeitgeber. Obligationen stellen jene Erwartungen dar, die aus impliziten oder expliziten Versprechen resultieren (Robinson, 1996). Psychologische Verträge beinhalten also Dinge, von denen ein Arbeitnehmer glaubt, dass sie ihm zustehen, da er diese als vom Arbeitgeber versprochen wahrnimmt (Robinson, 1996).

HRM-Praktiken zählen zu den wichtigsten Faktoren bei der Bildung und Beeinflussung Psychologischer Verträge (Guzzo & Noonan, 1994; Rousseau, 1995; Suazo, Martínez & Sandoval, 2009). Sie stellen ein zentrales Mittel für Unternehmen dar, Erwartungen der Mitarbeiter zu beeinflussen und die Grundbedingungen der Austauschbeziehung zu determinieren (Rousseau, 1995). So beeinflussen bspw. die Versprechungen, die im Rahmen des Einstellungsprozesses gemacht werden, die Erwartungen des Mitarbeiters, Boni und Prämien, aber auch Feedbackgespräche zeigen, welche Form von Leistung im Unternehmen erwartet und honoriert wird (Rousseau, 1995). Wright und Boswell (2002) betonen, dass der Psychologische Vertrag den verbindenden Mechanismus zwischen den HRM-Praktiken, dem Verhalten und den Einstellungen der Mitarbeiter darstellt.

Die Erfüllung des Psychologischen Vertrags seitens des Arbeitgebers steht mit verschiedenen positiven Auswirkungen auf das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeiter im Zusammenhang. So wurde bspw. ein positiver Einfluss auf die Mitarbeiterbindung und die wahrgenommene organisationale Unterstützung belegt (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000).

Umgekehrt untersuchen zahlreiche Studien Umstände und Folgen einer Nicht-Erfüllung des Psychologischen Vertrags. Morrison und Robinson (1997) konzeptionalisieren die Nicht-Erfüllung eines Psychologischen Vertrags anhand der Konstrukte Vertragsbruch und Vertragsverletzung. Der empfundene Vertragsbruch ist eine kognitive Bewertung durch den Mitarbeiter, ob der Psychologische Vertrag eingehalten wurde. Die Verletzung bezieht sich dagegen auf die emotionale Reaktion darauf. Erst erfolgt eine kognitive Bewertung der Situation und daraufhin eine emotionale Reaktion (Morrison & Robinson, 1997).

Brüche des Psychologischen Vertrags können auf unterschiedliche Weise von der Vertragsseite des Unternehmens ausgelöst werden. Zu Vertragsbrüchen kann es Morrison und Robinson (1997) zufolge einerseits durch absichtlichen als auch ungewollten Wortbruch

seitens des Unternehmens kommen, z. B. aufgrund einer sich verschlechternden wirtschaftlichen Lage. Andererseits kann gemäß Morrison und Robinson ein Vertragsbruch durch Inkongruenz entstehen. Dies geschieht, wenn ein Mitarbeiter eine andere Wahrnehmung über ein Versprechen hat, als die Verantwortlichen im Unternehmen, welche für die Erfüllung der Obligationen zuständig sind (Morrison & Robinson, 1997). Der Vertragsbruch ist also hochgradig subjektiv und individuell und kann vom Mitarbeiter als solcher empfunden werden, unabhängig davon, ob tatsächlich ein Bruch des Vertrags stattgefunden hat (Robinson & Morrison, 2000). Daher hängt er nicht nur von den Aktivitäten des Unternehmens ab, sondern auch davon, wie Mitarbeiter diese wahrnehmen (Robinson, 1996).

Sowohl die Ursachen von Wortbruch als auch von Inkongruenz stehen mit Faktoren im Zusammenhang, die das Personalmanagement betreffen. Dazu zählen z. B. das Fehlen eines formalen Sozialisationsprozesses sowie wenig Kontakt zu Mitgliedern des Unternehmens im Vorfeld der Einstellung (Robinson & Morrison, 2000). Beides begünstigt das Empfinden eines Psychologischen Vertragsbruchs (Robinson & Morrison, 2000). Der Zusammenhang von Personalmanagement und Brüchen des Psychologischen Vertrags kann weiterhin darüber erklärt werden, dass gemäß dem Konzept von Morrison und Robinson (1997) die Verletzung des Psychologischen Vertrags ausgelöst wird durch den Unwillen oder die Unfähigkeit eines Unternehmens, gegenüber dem Mitarbeiter getätigte Versprechen einzuhalten. Während die Unfähigkeit, Versprechen einzuhalten eher auf durch das Unternehmen nicht beeinflussbare Faktoren zurückzuführen ist, kann ein Unternehmen dagegen beeinflussen, ob es getätigte Versprechen einhalten will. Hier können wiederum die Unternehmenskultur, Umsetzung von HRM-Praktiken durch die Führungskräfte oder eine faire Gestaltung organisationaler Prozesse eine Rolle spielen. Vertragsbrüche, die durch unterschiedliche Wahrnehmungen von Versprechen entstehen, z. B. aufgrund falscher oder missverständlicher Kommunikation im Rekrutierungsprozess (Robinson & Morrison, 2000), können auf Schwächen in der Personalauswahl oder grundsätzlich auf die Kommunikation im Unternehmen zurückgeführt werden.

Der Bruch Psychologischer Verträge erklärt die Entstehung verschiedener negativer Konsequenzen auf die Mitarbeiter. Es wurden im Rahmen empirischer Studien negative Zusammenhänge mit Mitarbeiterperformance, Arbeitszufriedenheit, Vertrauen, Wechselabsichten und kontraproduktivem Arbeitsverhalten nachgewiesen (Chao, Cheung & Wu, 2011; Robinson, 1996; Robinson & Rousseau, 1994; Zhao et al., 2007). Die Entstehung

Psychologischer Vertragsbrüche sowie daraus resultierende Folgen werden in Abbildung 11 dargestellt.

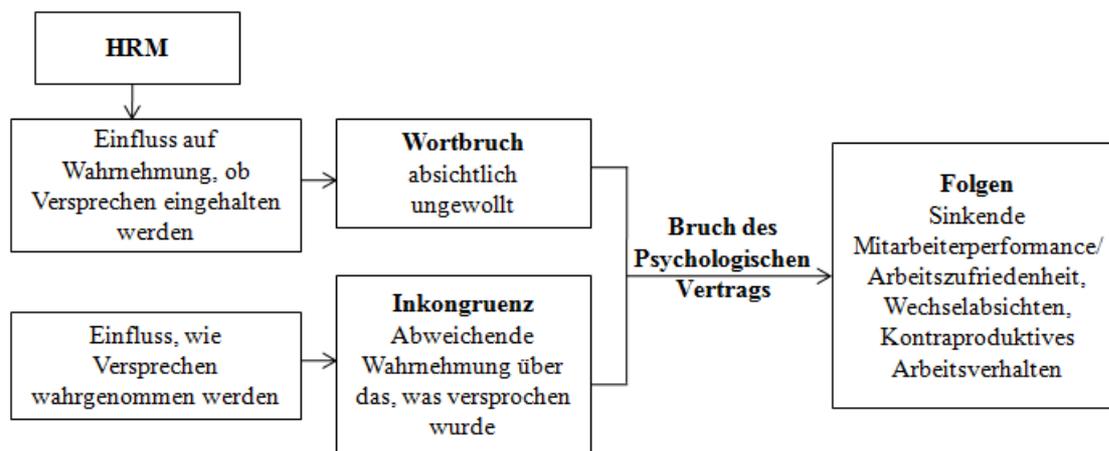


Abbildung 11: Entstehung und Folgen Psychologischer Vertragsbrüche – eigene Darstellung

Für das Unternehmen schädliches Mitarbeiterverhalten ist zusammenfassend durch negative Einstellungen der Mitarbeiter zu erklären. Die Entstehung negativer Einstellungen wie Arbeitsunzufriedenheit kann u. a. durch Psychologische Vertragsbrüche entstehen. Umstände, die zu Psychologischen Vertragsbrüchen führen, können wiederum durch das Personalmanagement beeinflusst werden. Hierbei kann sowohl die Auswahl, die Kombination als auch die Umsetzung von HRM-Praktiken sowie deren Substitution durch bestimmte Arten interaktioneller Führung eine Rolle spielen und somit Erklärungsansätze eines ineffizienten Ressourcenmanagements bieten. Dieses beeinflusst neben Einstellungen und Verhalten auch Motivation und Humankapital der Mitarbeiter.

Das Fehlen von für die Aufgabenerfüllung notwendigem Humankapital und eine geringe Motivation stellen neben negativen Einstellungen und Verhaltensweisen weitere Schwächen in den Humanressourcen dar. Wie diese beiden Größen in einer für Unternehmen unerwünschten Ausprägung entstehen können, wurde bisher kaum erforscht. Die Motivation stellt ein zielorientiertes Verhalten dar, welches entscheidend von individuellen Bedürfnissen, Werten und Veranlagungen beeinflusst ist (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004). Dies legen die unterschiedlichen Motivationstheorien nahe, die sich fast alle mit dynamischen Prozessen der Allokation individueller Ressourcen wie Zeit und Energie befassen, dabei aber auf verschiedene Blickwinkel fokussieren, z. B. auf individuelle Bedürfnisse oder kognitive Entscheidungsprozesse (Kanfer, 1990). Die motivationsfördernde Gestaltung der

Arbeitsumgebung, z. B. durch Anreizsysteme, Mitarbeiterführung und organisationale Fairness kann durch das Personalmanagement erfolgen. In der Literatur mit Bezug zum Personalmanagement wird primär untersucht, welche HRM-Praktiken mit erhöhter Motivation in Verbindung stehen aber kaum, welche Faktoren demotivierend wirken. Als Motivatoren zählen z. B. Belohnungen, Zuwendungen, Beförderungen und Karrieremanagement sowie Leistungsbeurteilungen (Jiang et al., 2012; Kehoe & Wright, 2013).

Eine Diskussion der Ausgestaltung des Personalmanagements auf Ebene einzelner Praktiken und einem daraus entstehendem negativen Einfluss auf die Motivation soll im Rahmen dieser Arbeit nicht statt finden. Aufgrund der bisher wenigen Studien auf diesem Gebiet wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine auf Basis vorhandener empirischer Erkenntnisse vorgenommene Betrachtung gewählt, die dafür gleichzeitig eine weniger detaillierte Analyse zulässt. Das gleiche Argument gilt in Bezug auf das Fehlen von für die Aufgabenerfüllung notwendigem Humankapital. Denn dieser Aspekt wird ebenfalls durch die konkrete Ausgestaltung von Auswahl- und Weiterbildungspraktiken gesteuert. Der Aspekt des Verlusts von Humankapital wurde hingegen bereits mit dem Teilaspekt der Fluktuation im Zusammenhang mit kontraproduktivem Arbeitsverhalten thematisiert.

Zusammenfassend ist das diskutierte Themengebiet wenig erforscht und die vorhandenen Erkenntnisse sind fragmentiert. Details zur konkreten Ausgestaltung des Personalmanagements, die zu negativen Auswirkungen auf die Humanressourcen führen können, werden daher nicht abgeleitet. Die explorative Forschungsstrategie trägt diesem Umstand jedoch Rechnung, da Personalmanagement und Humanressourcen Teil des konzeptionellen Bezugsrahmens sind. Sie werden damit im Rahmen der anschließenden Studie genauer analysiert. Gleichzeitig bleibt durch die gewählte Forschungsstrategie Raum für die Exploration weiterer, in diesem Kontext relevanter Aspekte und Details.

3.1.4.2 Reaktion auf Managementebene

Das Vorhandensein einer Unternehmenskrise macht eine Reaktion der Organisationsmitglieder notwendig. Entscheidungen darüber, wie ein Unternehmen auf solch eine existenzbedrohende Situation reagiert, werden i. d. R. auf der obersten Führungsebene, also je nach Gesellschaftsform durch Geschäftsführung oder Vorstand eines Unternehmens getroffen. Diese Funktionen sind durch ihre hierarchisch legitimierte Machtposition mit der notwendigen Entscheidungsbefugnis ausgestattet, um die Krisenbewältigung zu initiieren und

umzusetzen (Böckenförde, 1996). Dabei geht es primär um strategische Grundsatzentscheidungen, die operative Planung und Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen ist dagegen auf der Ebene des mittleren und unteren Managements angesiedelt (Böckenförde, 1996).

Reaktionsmöglichkeiten des Managements, die die Humanressourcen betreffen, sich also auf die Mitarbeiter auswirken, werden im Rahmen dieser Prozessphase diskutiert. Im Fokus stehen daher Krisenbewältigungsmaßnahmen, die den Personalbereich betreffen sowie Aspekte in Bezug auf deren Umsetzung. Zuvor sind jedoch einige einer Reaktion durch das Management vorgelagerte Voraussetzungen entscheidend für den Ausgang der Krise. Als solche werden im Folgenden das Erkennen der Krise, das Vorhandensein der zur Krisenbekämpfung notwendigen Ressourcen und der Fokus auf die Krisenursachen bei der Krisenbekämpfung diskutiert.

Damit Krisenbewältigungsmaßnahmen überhaupt angestoßen werden können, muss die Krise zunächst als solche wahrgenommen werden (Böckenförde, 1996). Denn einer Reaktion auf die Unternehmenskrise geht die Notwendigkeit voraus, die Krisensituation als Anlass zum Handeln zu erkennen. Trotz vorhandener Krisensymptome, die mit fortschreitender Krise immer deutlicher werden, kann ein Verdrängen der Situation zu Untätigkeit seitens des Managements führen, was jedoch i. d. R. endet, sobald die akuten Probleme des Unternehmens zur existenziellen Bedrohung werden (Böckenförde, 1996). Jede Verzögerung in der Reaktion erhöht gleichzeitig den Umfang sowie die Dringlichkeit der Krisenbewältigungsmaßnahmen (Starbuck, Greve & Hedberg, 1987).

Notwendig für eine adäquate Reaktion auf die Krise sind weiterhin das Vorhandensein von bzw. der Zugang zu Ressourcen wie finanziellen Mitteln aber auch Know-how und Zeit. Gerade Liquidität und Zeitdruck stellen in Krisenunternehmen Engpassfaktoren dar, besonders in weiter vorangeschrittenen Krisen (Krystek & Lentz, 2013). Je weniger Ressourcen für die Krisenbekämpfung vorhanden sind, desto stärker sinken ihre Erfolgsaussichten (Müller, 1986).

Setzt die Unternehmensführung Krisenbewältigungsmaßnahmen auf, so hängt deren Erfolg neben den oben genannten Aspekten maßgeblich davon ab, ob die Krisenursachen wirksam bekämpft werden. Müller (1986) weist darauf hin, dass das Krisenmanagement im Wesentlichen daran scheitern kann, dass die eigentlichen Krisenursachen nicht bekämpft, sondern nur oberflächliche Krisensymptome behoben werden. Liegen die Ursachen im

Personalbereich, sind entsprechende Anpassungen im Personalmanagement notwendig, um die Schwächen in den Humanressourcen zu beseitigen. Erfolgt eine Bekämpfung dieser Ursachen nicht, so ist damit zu rechnen, dass eine zumindest nachhaltige, langfristige Überwindung der Krise nicht gelingt. Für Krisenunternehmen, die Schwächen in ihrer Ressourcenausstattung aufweisen, ist als Reaktion auf diese Situation also das effektive Management vorhandener Ressourcen für eine erfolgreiche Krisenbewältigung lebensnotwendig (Trahms et al., 2013). Gleichzeitig bringen Krisenbewältigungsmaßnahmen im Personalbereich immer auch einen Einfluss auf die Mitarbeiter mit sich, der im Rahmen des Krisenbewältigungsprozesses zu beachten ist.

a) Krisenbewältigungsmaßnahmen

Der Einsatz geeigneter Krisenbewältigungsmaßnahmen im Personalbereich hängt von den zugrunde liegenden Schwächen in den Humanressourcen ab. Das Ausgangsszenario der Maladaptiven Kompetenz impliziert eine mangelnde Passung von Umwelтанforderungen und Humanressourcen, da durch eine Umweltveränderung die vorhandenen Fähigkeiten im Unternehmen nicht mehr zu den neu entstandenen Herausforderungen passen. Bei der Malabsorptiven Inkompetenz liegen Schwächen in Humankapital, Einstellung, Verhalten oder Motivation der Mitarbeiter vor, die zu Wettbewerbsnachteilen führen. Eine Reaktion auf Unternehmensebene erfordert also in beiden Fällen die Anpassung des Personalmanagements in einer Weise, die die vorhandenen Probleme behebt. Die konkrete Ausgestaltung der Maßnahmen zur Beseitigung der Schwächen in den Humanressourcen muss im Einzelnen aus der Struktur der tatsächlichen, unternehmensindividuellen Krisenursachen und Gegebenheiten hervorgehen.

Kriseninduzierte HRM-Praktiken im Sinne von Sofortmaßnahmen dienen dagegen unabhängig von der eigentlichen Krisenursache als sofortige Reaktionsmöglichkeiten auf die Krise. In der praxisorientierten Literatur ist eine große Bandbreite von Sofortmaßnahmen mit Bezug zum Personal zu finden. Diese zielen i. d. R. auf eine Reduktion der Personalkosten ab und reichen von Kündigungen, Aufhebungsverträgen und vorzeitigen Pensionierungen über Einstellungs- und Beförderungsstopps, das Auslaufenlassen befristeter Arbeitsverträge, die Reduzierung von Überstunden sowie das Einführen von Kurzarbeit bis hin zur Streichung von Zulagen und anderen Sozialleistungen (Bezani & Richter, 2006; Groß, 2014; Hess, 2009; Lubos, 2006; Maus, 2009).

Wie sich diese Maßnahmen auf die Krisenentwicklung auswirken, untersuchen nur wenige Studien. Den Schwerpunkt in der Literatur bilden Untersuchungen, die konkret das

Phänomen Personalabbau betrachten und sich in der angelsächsischen Literatur unter dem Begriff des Downsizings finden. Zu beachten ist, dass bei vielen Studien zum Downsizing Personalabbau nicht im Kontext einer Unternehmenskrise untersucht wird. Dennoch können die Studien einige Hinweise zu den Effekten des Personalabbaus auf die Organisationsmitglieder und auch die Unternehmensperformance bieten.

Hinsichtlich der finanziellen Auswirkungen von Downsizing auf Unternehmensebene kommen Untersuchungen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Die Mehrheit der Studien deutet jedoch darauf hin, dass Downsizing einen negativen Einfluss auf Faktoren wie Marktwert und Profitabilität eines Unternehmens hat (Datta, Guthrie, Basuil & Pandey, 2010; Gandolfi & Hansson, 2011). Eine theoretische Fundierung für diese Befunde bildet die Humankapitaltheorie. Es wird angenommen, dass der Verlust von Humankapital und damit von Wissen und Fähigkeiten, dem Unternehmen schadet (Norman, Butler & Ranft, 2013). Personalabbau wirkt sich zudem negativ auf die Mitarbeiter aus, was im nächsten Abschnitt genauer betrachtet wird.

Durch Krisenbewältigungsmaßnahmen entstandene negative Effekte auf die Mitarbeiter können durch HRM-Praktiken und die interaktionelle Führung kompensiert werden. Untersuchungen zeigen, dass sich mögliche negative Effekte auf die Mitarbeiter abmildern lassen, z. B. durch HRM-Praktiken, die für eine respektvolle Kommunikation sorgen und das Wohlergehen der Mitarbeiter berücksichtigen (Chadwick, Hunter & Walston, 2004). Auch HRM-Praktiken, die die organisationale Fairness sicherstellen sowie die Unterstützung des Vorgesetzten können negative Effekte relativieren (Armstrong-Stassen, 1994; Spreitzer & Mishra, 2002; Trevor & Nyberg, 2008). Personalabbau stellt also eine zentrale kriseninduzierte HRM-Praktik dar, die je nach Umsetzungsbedingungen erfolgsversprechend oder kontraproduktiv für die Krisenbekämpfung sein kann.

b) Umsetzung der Krisenbewältigungsmaßnahmen

Die Qualität der Umsetzung von Krisenbewältigungsmaßnahmen steht im Zusammenhang mit ihrer Wirksamkeit. Mit der Umsetzung von Krisenbewältigungsmaßnahmen betraut ist i. d. R. nicht nur die Unternehmensführung selber, sondern die Führungskräfte auf allen Ebenen des Unternehmens. Hier gelten also die gleichen Überlegungen zur Umsetzungsqualität wie in Kapitel 3.1.1.2 in Bezug auf die regulären HRM-Praktiken.

Krisensituationen bringen darüber hinaus besondere Herausforderungen an die Umsetzung von entsprechenden Maßnahmen mit sich. Denn typische Charakteristika von Krisensituationen wie Zeitdruck und mangelnde finanzielle Ressourcen können die Umsetzungsqualität besonders beeinträchtigen. Es sind z. B. wichtige Rahmenbedingungen zur adäquaten Schulung der Führungskräfte erschwert, was sich wiederum negativ auf die Qualität der Implementierung auswirkt (Piening et al., 2014). Dadurch kann die Wirksamkeit der Maßnahmen beeinträchtigt und die Krisenbekämpfung erschwert werden.

3.1.4.3 Reaktion auf Mitarbeitererebene

In diesem Abschnitt wird betrachtet, wie die vom Unternehmen ergriffenen Maßnahmen der Krisenbewältigung und deren Umsetzung auf Ebene der Mitarbeiter wirken und wie dies den Verlauf der Krise beeinflusst. Eine Unternehmenskrise und damit einhergehende Krisenbewältigungsmaßnahmen stellen besondere Ausnahmesituationen dar, die die Mitarbeiter stark betreffen. Hierbei spielt insbesondere eine Rolle, ob die Mitarbeiter Widerstände gegen die Maßnahmen der Krisenbewältigung zeigen oder diese unterstützen. Daraus resultiert ein Einfluss auf das Gelingen von Veränderungsprozessen (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003) und damit auf den Erfolg der Krisenbewältigung.

Die Literatur zum Change-Management untersucht Reaktionen von Mitarbeitern auf organisationale Veränderungen. Auch wenn es dabei in vielen Studien nicht konkret um Krisensituationen geht, lassen sich anhand der Literatur aus diesem Bereich Anhaltspunkte dafür finden, wie Mitarbeiter auf tiefgreifende Veränderungen ihres Arbeitsumfelds reagieren. Oreg, Vakola und Armenakis (2011) fassen in einem Review die Reaktionen von Mitarbeitern auf Change-Initiativen sowie Antezedenzen dieser Reaktionen zusammen. Ihre Befunde werden in diesem Absatz zusammengefasst dargestellt. Die Reaktionen von Mitarbeitern auf Veränderungsinitiativen können in affektive, kognitive und Verhaltens-Reaktionen unterteilt werden. Zu den affektiven Reaktionen gehören z. B. Stress, Angst, negative Emotionen, aber auch positive Gefühle wie Zufriedenheit. Die kognitiven Reaktionen umfassen eine Bewertung der Situation durch den Betroffenen und die Verhaltens-Reaktionen schließlich konkretes Verhalten und auch die Intention zu einer bestimmten Verhaltensweise. Zur Kategorie der Verhaltens-Reaktionen gehört z. B. eine aktive Beteiligung am Change-Prozess aber auch Rückzugsverhalten und Widerstand. Welche Reaktionen ein Mitarbeiter zeigt, kann sowohl von persönlichen Charakteristika, grundsätzlichen Einstellungen wie Commitment gegenüber dem Unternehmen aber auch der Unternehmenskultur abhängen. Neben diesen Faktoren, die unabhängig von der konkreten Change-Initiative existieren, übt die Art und

Weise der Gestaltung des Change-Prozesses ebenfalls einen starken Einfluss auf die Reaktionen der Mitarbeiter aus. Dabei spielen insbesondere interaktionelle und prozedurale Fairness, der Grad an Partizipation sowie Kommunikation und Information der Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Wird der Change-Prozess fair gestaltet und die Mitarbeiter einbezogen und informiert, so lassen sich unerwünschte Reaktionen wie Widerstände abbauen. Ein weiterer zentraler Einflussfaktor auf die Reaktionen der Mitarbeiter stellt der individuell wahrgenommene Nutzen der Change-Initiative dar. Dabei sind sowohl Aspekte distributiver Gerechtigkeit von Bedeutung, als auch die Erwartung negativer Folgen wie Arbeitsplatzunsicherheit und Personalabbau. Die Erwartung negativer Folgen führt zu unterschiedlichen negativen Reaktionen wie Stress, Rückzugsverhalten oder Unzufriedenheit. Insbesondere distributive Ungerechtigkeit sowie Arbeitsplatzunsicherheit führen zudem zu Widerständen und Zynismus gegenüber Wandel (Oreg et al., 2011).

Ein weiterer wesentlicher Auslöser des Zynismus gegenüber Wandel ist eine Historie gescheiterter Change-Versuche, die ein Mitarbeiter erlebt hat (Reichers et al., 1997). Reichers et al. (1997) argumentieren, dass Zynismus gegenüber Wandel zu einer selbsterfüllenden Prophezeiung führen kann, wenn die zynische Einstellung der Mitarbeiter zu einem Scheitern des Veränderungsprozesses führt, was wiederum die zynische Einstellung bestärkt und weitere Veränderungsmaßnahmen erschwert.

Schwächen in den Humanressourcen können ebenfalls in Einstellungen und Verhaltensweisen resultieren, die Wandel blockieren. In einer Metaanalyse zeigen Thundiyl et al. (2015), dass Zynismus gegenüber Wandel negativ mit verschiedenen Performancemaßen und kontraproduktivem Arbeitsverhalten zusammenhängt. Die Autoren betonen zwar, dass die Richtung der Kausalbeziehung nicht eindeutig ist (Thundiyl et al., 2015). Die Wirkungsrichtung von negativen Einstellungen auf die Entstehung von Zynismus belegt jedoch eine weitere Studie, die zeigt, dass Zynismus gegenüber Wandel verstärkt bei Mitarbeitern mit niedrigem Commitment auftritt (Wanous et al., 2000).

Studien, die untersuchen, wie sich Krisenbewältigungsmaßnahmen nicht nur auf die Mitarbeiter, sondern auch auf die organisationale Ebene rückwirken, sind in der Literatur zum Downsizing zu finden. Verschiedene Untersuchungen belegen negative Effekte von Personalabbau auf die im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter. So wurden unter anderem gesunkenes Commitment, gesunkene Arbeitszufriedenheit, Schuldgefühle, gestiegene Fluktuation oder nachlassende Arbeitsleistung nachgewiesen (Datta et al., 2010; Gandolfi & Hansson, 2011). Es zeigt sich zudem, dass sich die negativen Folgen auf Mitarbeiterebene

wiederum negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken (De Meuse & Dai, 2013) und damit die Krisenentwicklung weiter erschweren können.

Ein Zusammenhang von Krisenbewältigungsmaßnahmen und negativen Reaktionen der Mitarbeiter kann anhand Psychologischer Vertragsbrüche erklärt werden. Denn Mitarbeiter können Personalabbau als einen Vertrauensbruch und Verschlechterung des Arbeitsumfelds empfinden (De Meuse & Dai, 2013). Gleichzeitig finden in Unternehmen mit einbrechender Performance häufiger Brüche Psychologischer Verträge statt, da einmal getätigte Versprechen gegenüber den Mitarbeitern in einer Krisensituation schwieriger einzuhalten sind (Robinson & Morrison, 2000). Studien belegen, dass Veränderungen der HRM-Praktiken, aber auch ein Geschäftsrückgang im Unternehmen, die Neubewertung des Psychologischen Vertrags bei den Mitarbeitern auslösen (Guzzo & Noonan, 1994). Fällt diese Neubewertung negativ aus, wirkt sich dies auch negativ auf die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen aus (Guzzo & Noonan, 1994). Da in Krisenunternehmen in der Regel die Ressourcenausstattung knapp ist, ist die Wahrscheinlichkeit besonders hoch, dass sich die Bedingungen für die Mitarbeiter verschlechtern oder als verschlechtert empfunden werden. Denn ändern sich in diesem Rahmen z. B. die Leistungskriterien oder das Vergütungssystem, sind damit Veränderungen grundlegender Determinanten des Psychologischen Vertrags verbunden (Rousseau, 1995). Wird die Änderung als Bruch oder Verletzung des Vertrags empfunden, können negative Reaktionen auf Seiten der Mitarbeiter auftreten, wie eine steigende Fluktuation, erhöhte Wechselabsichten oder sinkende Performance (Robinson & Rousseau, 1994; Zhao et al., 2007).

3.1.4.4 Einfluss des internen Kontexts auf den Prozess der Krisenentwicklung

In allen Phasen der Kriseneskalation wirken sich die internen Kontextfaktoren der Kultur und Struktur auf die Handlungen der Organisationsmitglieder aus. Die internen Kontextfaktoren sind damit nicht als Phase im Zeitablauf der Krisenentwicklung zu verstehen, sondern als über alle Phasen reichende Faktoren.

Kultur

Da die Unternehmenskultur das Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflusst, wirkt sie auch darauf ein, wie organisationale Reaktionen auf Veränderungen ausfallen und gerade in diesem Zusammenhang Probleme verursachen (O'Reilly, 1989). Wie sehr sich Unternehmenskulturen auf die Handlungen der Organisationsmitglieder auswirken, beschreibt das Konzept der Stärke einer Unternehmenskultur. Die Stärke der Kultur wird in der Literatur

unterschiedlich bezeichnet, z. B. als Intensität, Homogenität oder Kongruenz (Gordon & DiTomaso, 1992). Damit wird der übergreifende Ansatz beschrieben, von konkreten Kulturinhalten wie Werten oder Normen zu abstrahieren und nur auf das einheitliche Verständnis der Organisationsmitglieder von ihrer Kultur abzustellen (Gordon & DiTomaso, 1992; Sørensen, 2002). O'Reilly (1989) schlägt als Definition der Stärke einer Unternehmenskultur das Ausmaß vor, zu dem im Unternehmen Konsens über und Zustimmung zu bestimmten Normen herrscht.

Eine starke Unternehmenskultur ist in einem stabilen Umfeld von Vorteil, kann organisationalen Wandel aber erschweren. Denison (1984) zeigt, dass Unternehmen mit einer starken Kultur kurzfristig zwar eine erhöhte Performance vorweisen, über einen längeren Zeitraum jedoch eine niedrigere. Als Erklärungsansatz schlägt er vor, dass eine starke Kultur für ein momentan gut koordiniertes und integriertes System steht, dem aber langfristig die Fähigkeit fehlt, sich ändernden Umweltbedingungen anzupassen, was wiederum zum Nachteil für das Unternehmen wird (Denison, 1984). Die Vorteile einer starken Unternehmenskultur nehmen gerade in einem volatilen Umfeld also stark ab (Sørensen, 2002). Sørensen (2002) erklärt die mangelnde Anpassungsfähigkeit von Unternehmen mit starken Kulturen damit, dass sich die Organisationsmitglieder angleichen in ihren Ansichten und ihrem Verständnis von der Umwelt. Ausgeprägter Konsens verhindert jedoch abweichende Interpretationen und ein Infragestellen des gemeinsamen Verständnisses. Dadurch wird das Erkennen von Veränderungsnotwendigkeiten erschwert, die Exploration alternativer Vorgehensweisen gehemmt und eine Anpassung an den Wandel behindert (Sørensen, 2002). Starke Kulturen können in Krisensituationen auf diese Weise einen Einfluss darauf nehmen, ob notwendige Krisenbewältigungsmaßnahmen überhaupt getroffen werden bzw. wie schnell dies vonstatten geht.

Neben der Stärke können auch konkrete Werte und Normen einer Kultur notwendige Anpassungen verhindern. Im Competing Values Framework von Quinn und Rohrbaugh (1983) sind die Dimensionsausprägungen der Stabilität und der internen Orientierung enthalten. Es konnte gezeigt werden, dass Unternehmen, die diese Werte betonen, weniger erfolgreich sind, als nach außen orientierte und schneller auf den Markt reagierende Unternehmen (Deshpande, Farley & Webster Jr, 1993). Treffen starke Kulturen auf stabilitätsorientierte Werte, ist davon auszugehen, dass Widerstände gegen Veränderungen noch verstärkter entstehen. Denn stabilitätsorientierte Kulturen, die gemäß dem CVF dem Typ der Hierarchie angehören, bestärken konformes und vorhersehbares Verhalten (Hartnell et al., 2011). Dies erschwert nicht nur das Erkennen der Notwendigkeit von Wandel, sondern

auch das Entdecken und Lernen neuer Routinen (Sørensen, 2002). Doch gerade dies ist im Rahmen organisationaler Veränderungsprozesse als Reaktion auf eine Unternehmenskrise notwendig.

Struktur

Ebenso wie die Kultur kann auch die Struktur eines Unternehmens Veränderungsprozesse hemmen. Zentralisierungsgrad, Differenzierung und Standardisierung können Erklärungsansätze für erfolglosen oder unterbliebenen organisationalen Wandel liefern und sich daher auch auf die Krisenentwicklung auswirken.

Ein hoher Zentralisierungsgrad erschwert organisationale Veränderungen. Der Grad der Zentralisierung bestimmt, wo im Unternehmen die Entscheidungsmacht gebündelt ist und determiniert damit, wie breit sowohl die Entscheidungs- als auch die damit einhergehende Kompetenzverteilung im Unternehmen verankert sind (Cacaci, 2006). In Krisensituationen führt eine Zentralisierung der Kontrolle dazu, dass die Unternehmensführung, die das Unternehmen durch ihre Entscheidungen gegebenenfalls in die Krise führte, diese Fehlentscheidungen selber erkennen und korrigieren muss. Dies fällt besonders schwer, wenn die Unternehmensführung von der Richtigkeit der Entscheidungen überzeugt ist oder aus Angst vor Status- und Machtverlust keine eigenen Fehler zugibt und in der Folge das Ergreifen notwendiger Maßnahmen zur Krisenbewältigung unterlässt (Starbuck et al., 1987). In zentral organisierten Strukturen ist zudem der Entscheidungs- und Kompetenzspielraum für die Mitarbeiter eingeschränkt, was zu weniger Partizipationsmöglichkeiten und Eigenverantwortung führt (Cacaci, 2006). Bei Mitarbeitern kann jedoch eine negative Einstellung gegenüber Wandel besonders dann entstehen, wenn sie kaum Gelegenheiten haben, an Entscheidungen mitzuwirken (Reichers et al., 1997). Andersherum führen Informationen über den Veränderungsprozess und ein hoher Grad an Partizipationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter zu mehr Offenheit und einer positiveren Einstellung gegenüber dem Wandel (Wanberg & Banas, 2000). Besonders dezentrale Strukturen fördern die Einbindung der Organisationsmitglieder in unternehmerische Entscheidungen und können den Wandel daher breit im Unternehmen verankert unterstützen (Cacaci, 2006).

Eine ausgeprägte vertikale Differenzierung, also das Vorhandensein zahlreicher Hierarchieebenen, kann veränderungshemmend wirken. Cacaci (2006) betont, dass je mehr Hierarchieebenen im Unternehmen vorhanden sind, die Anzahl an Schnittstellen und zu überwindenden Barrieren bei der Weitergabe von Informationen zunimmt. Die Kommunikation wird

verlangsamt und Widerstände gegen Wandel können dadurch schwieriger abgebaut werden (Cacaci, 2006). Flache Hierarchien erleichtern dagegen den Informationsfluss und ermöglichen einen größeren Handlungsspielraum und Partizipationsmöglichkeiten für die Organisationsmitglieder (Cacaci, 2006). Einen Zusammenhang von schwach ausgeprägter Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen und Unternehmenskrisen konnte auch empirisch belegt werden. Miller und Friesen (1984) zeigen in einer Längsschnittstudie, dass in schrumpfenden Unternehmen ein Mangel an Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen dazu führt, dass Informationen an der Schnittstelle zwischen Kunde und Unternehmen schwerer in das Topmanagement gelangen.

Ein hoher Grad an Standardisierung gibt Prozesse und Verhaltensabläufe vor, was sich im Rahmen von Veränderungsprozessen nachteilig auswirkt. Um Änderungen umzusetzen, ist es erforderlich, dass Routinen aufgegeben und neue Verhaltensabläufe entwickelt werden (Cacaci, 2006). Durch eine hohe Dichte organisationaler Regelungen werden jedoch gerade Routinen und Gewohnheiten gefördert und Handlungsspielräume eingeengt, die eine notwendige Anpassung erschweren (Perich, 1992). Der Einsatz von Krisenbewältigungsmaßnahmen kann gravierende organisationale Veränderungen mit sich bringen, die mit einem Durchbrechen alter Routinen verbunden sind und die Übernahme neuer Handlungsmuster und Verhaltensweisen erforderlich machen. Dafür ist ein intensiver Fluss von Informationen sowie eine schnelle Vernetzung innerhalb des Unternehmens, auch durch informelle Kommunikationskanäle, notwendig (Cacaci, 2006). Diese Bedingungen sind in stark standardisiert organisierten Unternehmen wenig ausgeprägt, was sich nachteilig auf die Umsetzung der Krisenbewältigungsmaßnahmen durch die Führungskräfte auswirken kann, weil diesen z. B. Informationen zur adäquaten Implementierung fehlen. Davon betroffen sind also in erster Linie die Handlungen der Führungskräfte, die für die operative Umsetzung der Krisenbewältigungsmaßnahmen zuständig sind, womit die Systemhandhabung in besonderer Weise betroffen ist.

Jones (2013) betont zusammenfassend, dass besonders ausgeprägte hierarchische Strukturen, zentrale Entscheidungsfindung und ein hoher Grad an Standardisierung des Mitarbeiterverhaltens durch vorgegebene Regeln und Abläufe organisationale Veränderungen verhindern. Denn von Organisationsmitgliedern innerhalb dieser Strukturen wird ein vorgegebenes, standardisiertes Verhalten erwartet und erlernt, welches zu ändern schwierig ist (Jones, 2013).

Stabilitätsorientierte Strukturen drohen zudem durch selbstverstärkende Prozesse in Trägheit, Rigidität und Persistenz zu münden, was zu dysfunktionaler Unbeweglichkeit und einem so genannten „bürokratischen Teufelskreis“ führen kann (Perich, 1992). Rigide Strukturen werden vornehmlich mit älteren Unternehmen in Verbindung gebracht, da sich in diesen über einen langen Zeitraum formale und informale Beziehungen etabliert und Normen und Gewohnheiten institutionalisiert haben (Baker & Cullen, 1993). Im Zeitablauf entsteht also die Tendenz, das vorhandene Strukturmuster immer weiter zu verstärken, so dass stabilitätsgenerierende Prozesse die Oberhand gewinnen und die Trägheit stetig zunimmt (Perich, 1992).

Die Krisensituation selber kann ebenfalls zu einer stärker stabilitätsorientierten Struktur führen, die in der Folge wiederum weitere Anpassungsnotwendigkeiten für das Unternehmen erschwert. Dieser so genannten *Mechanistic Shift* wird als Ergebnis des Threat-Rigidity Effekts (vgl. Abschnitt 2.2.1.1) diskutiert, da die als Bedrohung empfundene Krisensituation zu Bestrebungen im Management führen kann, die Kontrolle über die Krisensituation durch stabilitätsorientiert gestaltete Organisationsstrukturen zurück zu erlangen, was tatsächlich jedoch notwendige Veränderungen erschwert (Barker III & Mone, 1998).

Aufgrund der vorangegangenen Überlegungen und Annahmen ist zusammenfassend festzuhalten, dass sich verschiedene Aspekte der Systemgestaltung, -handhabung sowie der interaktionellen Führung negativ auf Verhalten und Einstellungen der Mitarbeiter und in der Folge auf die Unternehmensperformance auswirken. Sie bieten damit einen ersten Erklärungsansatz für die Entstehung einer Unternehmenskrise und die Relevanz von Personal bzw. Personalmanagement in diesem Kontext. Auf die Entstehung der Krisenursachen erfolgt zunächst eine Reaktion auf der Managementebene, die die Veränderung vorhandener HRM-Praktiken sowie die Einführung kriseninduzierter HRM-Praktiken wie Personalabbau umfasst und daher direkte Auswirkungen auf die Mitarbeiter hat. Reaktionen der Mitarbeiter, die einer Krisenbewältigung entgegenlaufen und daher als Krisenverstärker wirken, können durch Brüche des Psychologischen Vertrags erklärt werden. Denn durch Brüche des Psychologischen Vertrags steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich für das Unternehmen ungünstige Einstellungen und Verhaltensweisen bei den Mitarbeitern entwickeln. Entsteht schließlich Widerstand bzw. Zynismus gegenüber Wandel, ist der Erfolg der Krisenbewältigungsmaßnahmen gefährdet, was die Eskalation der Krise weiter verstärkt. Besonders wenn Mitarbeiter bereits eine Historie erfolgloser Krisenbewältigungsversuche

Der in diesem Kapitel entwickelte und in Abbildung 12 zusammenfassend dargestellte Bezugsrahmen spezifiziert den Inhalt der Analyse, die Humanressourcen und das Personalmanagement sowie die Kontextfaktoren Kultur und Struktur. Wie sich die herausgearbeiteten Größen untereinander im Rahmen der Eskalation einer Unternehmenskrise verhalten, bildet schließlich der Prozess ab.

Damit sind die für die nachfolgende empirische Untersuchung zu berücksichtigenden Größen identifiziert und ihr Zusammenhang mit der Entstehung einer Unternehmenskrise hergeleitet. Im nächsten Schritt erfolgt auf dieser Basis die empirische Exploration der Größen.

4 Empirische Studie

Ziel dieses Kapitels ist es, empirisch herauszuarbeiten, welche krisenrelevanten Charakteristika von Humanressourcen und Personalmanagement sich in Krisenunternehmen identifizieren lassen und wie sich diese Charakteristika auf die Verursachung und Verstärkung von Unternehmenskrisen auswirken. Dazu wird zunächst die Wahl des grundsätzlichen methodischen Vorgehens begründet. Daran anschließend folgt die Beschreibung des Datenerhebungsverfahrens, der Fragebogenentwicklung, der Stichprobe sowie des konkreten Vorgehens zur Datenerhebung. Anschließend werden die beiden Datenauswertungsverfahren der strukturierenden und typenbildenden Inhaltsanalyse vorgestellt und die Gütekriterien der Studie diskutiert. Im letzten Schritt folgt schließlich mit dem Kategoriensystem und der Typologie die Vorstellung der Studienergebnisse.

4.1 Methode und Vorgehen

Hinsichtlich des methodischen Vorgehens ist zunächst zu klären, ob sich ein quantitatives oder ein qualitatives Verfahren eignet. Beide Ansätze unterscheiden sich in einer Reihe von Merkmalen. Gläser und Laudel (2004) unterstreichen als zentralen und wesentlichen Unterschied die Art, wie die beiden Ansätze jeweils zu Aussagen über Kausalzusammenhänge kommen. Sie betonen, dass bei quantitativen Verfahren statistisch signifikante Zusammenhänge zwischen Variablen gesucht werden, die im Rahmen standardisierter, großzahliger Befragungen aufgedeckt werden, um vorher definierte Hypothesen zu überprüfen. Von statistischen Zusammenhängen wird so auf Kausalitäten geschlossen. Die qualitative Forschung setzt Gläser und Laudel (2004) zufolge dagegen auf die direkte Identifikation von Kausalmechanismen anhand ausgewählter Fälle, über deren Auswertung soziale Sachverhalte verbal erfasst und interpretiert werden.

Die Forschungsfrage dieser Arbeit verdeutlicht bereits den offenen und explorativen Charakter der zu untersuchenden Thematik. Auf Vorkenntnisse aus der Literatur über ein Set relevanter Variablen sowie über Kausalbeziehungen dieser Variablen untereinander kann nicht zurückgegriffen werden. Das zu untersuchende Themenfeld wurde daher anhand theoretischer Überlegungen und empirischer Befunde aus verschiedenen Forschungssträngen strukturiert. Es können jedoch weitere Einflussgrößen eine Rolle spielen, die im Bezugsrahmen nicht berücksichtigt wurden. Um diese nicht im Rahmen der Untersuchung auszuschließen, ist das Prinzip der Offenheit für die anzuwendende Forschungsmethode besonders wichtig. Das Prinzip der Offenheit steht in der qualitativen Forschung für die Anforderung, während des

Forschungsprozesses offen zu bleiben für unerwartete Erkenntnisse (Gläser & Laudel, 2004). Diesem Prinzip kann mit Hilfe eines qualitativen Verfahrens besser entsprochen werden als im Rahmen eines quantitativen Vorgehens. Denn die Datenerhebung ist im Rahmen der qualitativen Methodik weniger stark vorstrukturiert und die Auswertungsmethoden erlauben ein Überarbeiten und Anpassen der theoretischen Vorüberlegungen im Rahmen der Datenauswertung.

Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass Unternehmenskrisen komplexe und unternehmensspezifische Entwicklungen darstellen. Der quantitative Ansatz erfordert jedoch eine starke Komplexitätsreduktion und Standardisierung aller Größen, damit sie für die Datenauswertung quantifiziert werden können (Gläser & Laudel, 2004). Eine zu starke Standardisierung der zu erfassenden Größen erschwert aber ein vertieftes Verständnis der Einzelfälle und ihrer Besonderheiten.

Für die empirische Studie wird daher der qualitative Ansatz gewählt. Er ermöglicht eine offene Herangehensweise, mit deren Hilfe der erarbeitete Bezugsrahmen mit der Praxis konfrontiert und auf dieser Basis erweitert werden kann. Ziel qualitativer Forschung ist es, neuartige Phänomene zu untersuchen und nicht bereits vorhandene Theorien zu überprüfen (Flick, 2011). Die Aufgabe qualitativer Forschung ist gerade das Aufdecken relevanter Einzelfaktoren sowie das Rekonstruieren möglicher Zusammenhänge dieser Faktoren (Mayring, 2010). Aus den genannten Argumenten ergibt sich zusammenfassend die Passung des qualitativen Ansatzes für die Beantwortung der zu untersuchenden Fragestellung.

4.1.1 Datenerhebungsverfahren, Zielgruppe der Befragung und Fragebogenentwicklung

Für die Erhebung von Daten für eine qualitative Studie kommen unterschiedliche Verfahren in Frage. Witzel (2000) unterscheidet Strategien zur Erhebung narrativer Daten und Datenerhebungen über Beobachtungen. Zu den Verfahren narrativer Datenerhebung zählen z. B. Interviews oder Fokusgruppendifkussionen, Datenerhebungen über Beobachtungen umfassen u. a. teilnehmende und nicht-teilnehmende Beobachtungen, aber auch das Heranziehen von visuellen Daten oder Dokumenten (Witzel, 2000).

Für die vorliegende Forschungsfrage relevante Daten müssen Informationen über Krisenursachen, Krisenentwicklung, Strukturen in Belegschaft und Personalmanagement sowie über Kultur und Struktur einer oder mehrerer konkreter Unternehmenskrisen enthalten. Grundsätzlich als Informationsquellen geeignet sind zwei in der Krisenursachenforschung

weit verbreitete Verfahren. Dies ist zum einen die Auswertung von Insolvenzakten und zum anderen die Befragung von an Unternehmenskrisen direkt beteiligten Personen wie Insolvenzverwaltern, Restrukturierungsberatern oder Managern aus (ehemaligen) Krisenunternehmen.

Die Auswertung von Insolvenzakten erscheint aus zwei Gründen weniger geeignet. Zum einen kann nicht davon ausgegangen werden, dass Faktoren wie die Ausgestaltung des Personalmanagements oder Charakteristika der Unternehmenskultur in allen Insolvenzfällen überhaupt bzw. so umfangreich thematisiert werden, dass alle zur Beantwortung der Forschungsfrage notwendigen Informationen darin enthalten sind. Zum anderen schließt die Fokussierung auf Insolvenzakten Krisenfälle aus, bei denen die Krisenbekämpfung nicht im Rahmen eines Insolvenzverfahrens stattfand, z. B. weil das Krisenstadium noch nicht bis zur Insolvenz vorangeschritten war. Aus diesem Grund wird für die Datenerhebung das Interviewverfahren gewählt.

Zielgruppe der Befragung sind Personen, die in Unternehmenskrisen involviert waren oder sind und Aussagen zu deren Entstehung treffen und gleichzeitig auch über Charakteristika von Personal, Personalmanagement, Kultur und Unternehmensstruktur Auskunft geben können. Damit kommen zum einen Personen in Frage, die von Berufswegen in Krisenunternehmen tätig sind, wie Restrukturierungsberater, Interimsmanager und Insolvenzverwalter. Zum anderen Personen, die selber in einem Krisenunternehmen tätig waren oder sind und über hinreichend detaillierte Informationen bezüglich der interessierenden Themengebiete verfügen. Dies trifft primär auf Führungskräfte im oberen Management zu.

Die Zielgruppe der Manager aus Krisenunternehmen wurde für das Sampling jedoch ausgeschlossen, da von einer starken Involvierung dieses Personenkreises in das jeweilige Unternehmen und den Entstehungsprozess der Krisen auszugehen ist. Es ist zu erwarten, dass unternehmensinterne Beteiligte die Situation stärker subjektiv wahrnehmen, besonders hinsichtlich der Krisenursachen und dem Eingestehen möglicher eigener Fehler. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der Aussagegehalt der Daten durch die Subjektivität der Befragten zu stark beeinträchtigt wird. Aus diesem Grund wurden für die Stichprobe Restrukturierungsberater, Interimsmanager und Insolvenzverwalter ausgewählt.

Für die Datenerhebung ist die Form und Ausgestaltung des Interviews genauer zu spezifizieren. Interviews können sich hinsichtlich verschiedener Gestaltungsmerkmale stark voneinander unterscheiden. Besonders der Grad der Standardisierung sowohl der Fragen als

auch ihrer Reihenfolge variiert je nach Interviewform (Gläser & Laudel, 2004). Für die vorliegende Studie erscheint ein teilstandardisiertes Interview besonders geeignet, da es keine konkreten Fragen und Antwortmöglichkeiten vorgibt, aber gleichzeitig Vorgaben für den Interviewer enthält, welche Themen anzusprechen sind (Gläser & Laudel, 2004). Durch diese Ausgestaltung bleibt im Interview Raum für die Anregung von Narrationen und einen natürlicheren Gesprächsfluss. Gleichzeitig kann im Interview flexibel auf die relevanten Themen hingelenkt werden.

Als konkretes, methodisch ausgearbeitetes Interviewverfahren wird das problemzentrierte Interview nach Witzel (2000) ausgewählt. Es handelt sich hierbei um ein Verfahren, das versucht, den Widerspruch von theoriegeleiteter Forschung und der in der qualitativen Methodik geforderten Offenheit, also einer Herangehensweise an die zu untersuchende Thematik möglichst ohne Vorannahmen des Forschers, zu überwinden (Witzel, 2000). Witzel betont, dass das Vorwissen als heuristisch-analytischer Rahmen zur Generierung des Interviewleitfadens dient. Das Prinzip der Offenheit wird gesichert, indem die Befragten zu einer eigenen Relevanzsetzung durch Narrationen im Interview angeregt werden (Witzel, 2000). Aus dem in Kapitel 3 erarbeiteten Bezugsrahmen ergeben sich die thematischen Inhalte des Interviewleitfadens. Die Stimulation von Narrationen durch offene Fragen im Interview ermöglicht es den Befragten gleichzeitig, eigene Aspekte einzubringen und zu gewichten. Damit sind die theoretischen Vorüberlegungen berücksichtigt, während gleichzeitig Raum sichergestellt ist, für Erweiterungen um ex ante nicht bedachte Größen und Mechanismen.

Das problemzentrierte Interview nach Witzel (2000) besteht aus vier Teilen, einem Kurzfragebogen, einem Interviewleitfaden, einer Tonbandaufzeichnung sowie einem Postskript. Der *Kurzfragebogen* dient der Erfassung von relevanten Daten, die im Rahmen eines Frage-Antwort Schemas erfasst werden können. Diese Fragen sollen bewusst vom eigentlichen Interview abgekoppelt werden (Witzel, 2000) und können vor oder nach dem Interview gestellt werden. Der Kurzfragebogen der vorliegenden Studie enthält einerseits Fragen zu dem konkreten Krisenunternehmen, über das der Befragte berichtet und andererseits Fragen zum Interviewten selber. Daten, die zum Unternehmen abgefragt werden, beziehen sich auf die Anzahl der Mitarbeiter, den Erfolg der Restrukturierung, das Krisenstadium sowie finanzielle und andere Indikatoren, an denen das Krisenstadium festgemacht wurde. Die Fragen zur Person des Interviewten zielen auf Qualifikation, Berufserfahrung im Zusammenhang mit der Restrukturierung von Krisenunternehmen sowie Kenntnis weiterer Fälle ab, in denen Personal oder Personalmanagement eine Rolle bei der Krisenverursachung spielte.

Der *Interviewleitfaden* ist so gestaltet, dass er Erzählungen stimuliert und Nachfragen zum Verständnis einplant. Damit wird der Anforderung Witzels (2000) nachgekommen, im Interviewleitfaden zwei unterschiedliche Kommunikationsstrategien anzulegen, die erzählungsgenerierende und die verständnisgenerierende Strategie. Die erzählungsgenerierende Strategie beinhaltet nach Witzel eine Einleitungsfrage, die auf die Thematik hinführt und offen gestellt wird, sowie Nachfragen, um auf interessierende Aspekte hinzuführen oder diese zu vertiefen. Die verständnisgenerierende Strategie enthält dagegen verschiedene Typen von Nachfragen bei Unklarheiten (Witzel, 2000).

Für den Interviewleitfaden wurden auf Basis des Bezugsrahmens drei Themenblöcke gebildet. Der erste Themenblock dient zur Erfassung eines konkreten Krisenfalls aus der Erfahrung des Befragten, in dem seiner Einschätzung nach eine Unternehmenskrise durch Personal oder Personalmanagement verursacht oder verstärkt wurde. Die Einleitungsfrage beinhaltet die Aufforderung, diesen Fall so umfassend wie möglich, von Kenntnisnahme des Falls bis zum Abschluss des Krisenmanagements, zu schildern. Die Einleitungsfrage dient also als Erzählstimulus zum Erzeugen einer Narration. Für Nachfragen zu dem Fall enthält der Leitfaden eine Aufzählung der im Bezugsrahmen erarbeiteten Größen, die im Rahmen der Interviews anzusprechen sind. Diese lassen sich grob thematisch sortieren in die Bereiche Krisenursache (u. a. Fragen zu externen und internen Krisenursachen, Ausgestaltung des Personalmanagements und Charakteristika der Humanressourcen), Krisenbekämpfung (u. a. welche Maßnahmen wurden ergriffen, wie ist die Restrukturierung verlaufen) sowie interne Kontextfaktoren (Kultur und Struktur). Für die einzelnen Aspekte wurden beispielhafte Fragen formuliert, die optional genutzt werden können. Der erste Themenblock soll also Wissen zu einem konkreten Fall abfragen, das auf eigenen Erfahrungen und Beobachtungen des Interviewpartners beruht.

Der zweite und dritte Fragenblock beziehen sich auf generelle, fallübergreifende Beobachtungen und die Berufspraxis des Befragten. Hier wird nach Erfahrungen mit anderen Fällen gefragt, in denen Personal oder Personalmanagement eine Rolle bei der Entstehung oder Verursachung der Krise spielte. Zudem wurde nach Ähnlichkeiten und Unterschieden der genannten Fälle hinsichtlich Personal, Personalmanagement, Kultur und Struktur gefragt. Die Fragen dieser Themenblöcke haben einen stärker subjektiven Charakter. Sie regen den Befragten an, eine Verallgemeinerung über eigene Erfahrungen zu treffen. Auf diese Weise soll erfasst werden, ob der geschilderte Fall eher den Charakter eines Sonderfalls oder eines „typischen“ Falls hat und wie präsent die Thematik im Berufsalltag des Interviewten ist. Im Laufe

der Datenauswertung zeigte sich, dass Informationen aus diesen Fragen keine sinnvolle Ergänzung zu den aus dem ersten Fragenblock gewonnenen Ergebnissen darstellen. Dies liegt primär daran, dass der Aussagegehalt der sehr subjektiven und auf verallgemeinerten Erfahrungen beruhenden Antworten auf diese Fragen anders bewertet werden muss, als das Abfragen von eher objektiven Wahrnehmungen im ersten Fragenblock. Die so gewonnenen Daten beruhen zu stark auf subjektiven Einschätzungen und lassen kein zuverlässiges Herausarbeiten objektiv belastbarer Informationen zu. Daher wurde darauf verzichtet, das durch die Frageblöcke zwei und drei gewonnene Interviewmaterial in die Datenauswertung einzubeziehen. Der vollständige Interviewfragebogen findet sich in Anhang A.

4.1.2 Vorgehen bei der Datenerhebung

Für die Datenerhebung sind Überlegungen hinsichtlich der Auswahl einer Stichprobe, Identifikation und Ansprache von Interviewteilnehmern sowie der Durchführung der Interviews zu treffen. Aus diesen Schritten und damit zusammenhängenden Entscheidungen ergibt sich das Vorgehen bei der Datenerhebung.

Methodische Vorüberlegungen zum Sampling betreffen zum einen die Größe der Stichprobe. Bei der Stichprobengröße ist zu bedenken, dass eine Verallgemeinerbarkeit von Erkenntnissen, die auf Basis kleiner Stichproben gewonnen wurden, nicht möglich ist. Dies ist jedoch auch nicht Ziel einer qualitativen Untersuchung. Helfferich (2011) betont, dass es vielmehr auf die Rekonstruktion typischer Muster ankommt und weniger auf Verteilungsaussagen. Sie nennt als übliche Stichprobengrößen (außer bei Einzelfallstudien) $N = 6$ bis $N = 120$.

Hinsichtlich der Zusammensetzung der Stichprobe ist für die Studie zu berücksichtigen, dass nicht Charakteristika der Befragten, sondern der geschilderten Fälle für die Untersuchung relevant sind. Für die Zusammensetzung einer Stichprobe, die primär aus Fällen besteht, gilt, dass zentrale Einflussfaktoren und Variablen möglichst variieren sollen und intervenierende Einflussfaktoren konstant zu halten sind (Gläser & Laudel, 2004). Da die Einheiten der Fälle, die die Befragten schildern, ex ante nicht bekannt sind, kann das Sample im Vorfeld nicht gezielt so gesteuert werden, dass diese beiden Bedingungen erfüllt sind. Im Laufe der Datenerhebung zeigte sich jedoch, dass eine Variation der zentralen Einflussgrößen in der Stichprobe vorliegt. Mögliche intervenierende Variablen wurden auf Basis der theoretischen Vorüberlegungen anhand der Kontextfaktoren ebenfalls erfasst und können daher im Rahmen der Datenauswertung berücksichtigt werden.

Für die Stichprobe wurden potentielle Interviewpartner in einem ersten Schritt per Internetrecherche identifiziert. Es wurde im Internet nach den Begriffen Restrukturierungs- bzw. Sanierungsberatung, Turnaround, Turnaroundmanagement und Unternehmenskrise gesucht. Personen und Unternehmen, die diese Suche ergab, wurden in einer Excel-Liste dokumentiert. Im Anschluss wurden die Internetseiten aller gefundenen Unternehmen noch einmal darauf hin untersucht, welche Arten von Beratungsdienstleistungen genau angeboten werden. Vor dem Hintergrund der für die Forschungsfrage relevanten Themen wurden Unternehmen aus der Liste eliminiert, die rein juristisch fundierte Beratungsleistungen anbieten, anderweitige Beratungsschwerpunkte aufweisen, die thematisch nicht relevant sind (z. B. Stillstandsplanung für die Industrie) oder Unternehmen, die ihr Know-how für Sanierungsprojekte über externe Partner beziehen. Auf diese Weise konnten 36 Unternehmen identifiziert werden. Von diesen wurden acht per Brief, 23 per E-Mail und fünf telefonisch kontaktiert. Die im Unternehmen verantwortlichen Experten wurden, sofern ihre Kontaktdaten ersichtlich waren, persönlich angeschrieben bzw. angerufen. Waren mehrere Experten angegeben, wurde, sofern erkenntlich, die die Kompetenzeinheit leitende Person ausgewählt. Das für die schriftliche Kontaktaufnahme verwendete Anschreiben ist an Anhang B zu finden.

Den kontaktierten Personen wurden in einem Schreiben Informationen über das Forschungsvorhaben und die Thematik übermittelt. Es findet sich in Anhang C. Um für das Sample relevante Fälle zu generieren, wurde zudem erläutert, dass Experten gesucht werden, die über konkrete Fälle berichten können, in denen Faktoren aus dem Bereich Personal zur Krisenverursachung oder -verstärkung beitrugen. Weiterhin wurden Informationen zu Art und Umfang des Interviews und Hinweise zum Datenschutz bereitgestellt. Von den kontaktierten Personen erklärten sich neun zur Teilnahme bereit. Zusätzlich konnten zwei weitere Interviewpartner durch persönliche Weiterempfehlungen gewonnen werden. Daraus ergibt sich eine Stichprobengröße von elf Personen. Von den elf Befragten sind sieben als Restrukturierungsberater in Beratungsgesellschaften tätig, zwei als Insolvenzverwalter und zwei als selbstständige Interimsmanager.

Die Interviews fanden zwischen September 2015 und Dezember 2015 statt. Aus forschungspragmatischen Gründen und auf Wunsch der Befragten wurden acht Interviews telefonisch und drei persönlich geführt. Alle Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet. Die Interviewlänge beträgt zwischen 22 und 67 Minuten. Die durchschnittliche Länge eines Interviews liegt bei ca. 53 Minuten, die Gesamtdauer aller Interviews beträgt ca. zehn Stunden. Im Anschluss an jedes Interview wurde, wie methodisch von Witzel (2000) nahe

gelegt, ein Postskript verfasst, in dem Datum, Uhrzeit, Gesprächsdauer, Atmosphäre, Eindrücke sowie mögliche Auffälligkeiten und besondere Vorkommnisse festgehalten wurden. Ein Verzeichnis über Datum, Dauer und Art der Interviews findet sich in Anhang D.

4.1.3 Datenauswertung

Für die Datenanalyse wurde im Anschluss an jedes Interview die Tonbandaufnahme transkribiert und anonymisiert. Stellen in den Aufzeichnungen, die nicht verständlich waren, z. B. aufgrund von Störungen in der Telefonleitung, wurden mit [...] gekennzeichnet. Da für die Forschungsfrage die Inhalte des Gesagten im Fokus stehen und nicht linguistische Eigenheiten der Befragten, wurden Pausen, Lachen, die Betonung und Füllwörter (äh, mh) nicht erfasst (vgl. hierzu auch Flick, 2011; Gläser & Laudel, 2004). Textpassagen, die Rückschlüsse auf das betreffende Unternehmen zulassen, z. B. durch Nennung von Ortsnamen, Produkten oder Dienstleistungen, wurden anonymisiert. Die betreffenden Wörter wurden in den Transkripten durch Buchstabenkürzel ersetzt. Es wurde durch kursive Schriftart kenntlich gemacht, dass in diesen Fällen Abweichungen von den Tonbandaufnahmen vorgenommen wurden. Dem Wunsch eines Interviewpartners, das Transkript seines Interviews zu redigieren, wurde nachgekommen. Da die Änderungen der redigierten Version lediglich sprachliche Aspekte und nicht den Inhalt des Gesagten betrafen, kann dieses Transkript in der Datenanalyse berücksichtigt werden.

Die Datenauswertung erfolgte in zwei Schritten. Im ersten Schritt wurde eine strukturierende Inhaltsanalyse durchgeführt, die das Herausarbeiten eines Kategoriensystems zum Ziel hat. Aufbauend auf diesen Ergebnissen erfolgte eine typenbildende Inhaltsanalyse zur Ableitung einer Typologie.

4.1.3.1 Strukturierende Inhaltsanalyse

Die qualitative Inhaltsanalyse ist ein systematisches, theorie- und regelgeleitetes Verfahren zur Analyse von aus Kommunikation entstandenem (Text)material (Mayring, 2010). Für die Auswertung wurde die Technik der inhaltlichen Strukturierung nach Mayring (2010) verwendet, die dazu dient, Strukturen aus dem Material herauszufiltern. Die herauszufilternden Strukturinhalte sind gemäß Mayring im Vorfeld der Analyse theoriegeleitet zu erarbeiten und in Form eines vorläufigen Kategoriensystems an das Material heranzutragen. Die inhaltliche Strukturierung wurde als Auswertungsmethode gewählt, da sie es ermöglicht, besonders interessierende Aspekte aus dem Interviewmaterial gezielt herauszuarbeiten und zusammenzufassen (Mayring, 2010). Auf diese Weise können

die theoretisch erarbeiteten Vorüberlegungen anhand des Datenmaterials überprüft und ergänzt werden. Gleichzeitig ermöglicht dieses Verfahren die Zusammenfassung des Datenmaterials und eine Reduktion auf die zentralen Größen.

Für die Datenauswertung wurde im ersten Schritt ein vorläufiges Kategoriensystem auf Basis des Bezugsrahmens abgeleitet. Eine Übersicht des vorläufigen Kategoriensystems zeigt Abbildung 13.

Hauptkategorie	Kategorie
Externer Kontext	
Interner Kontext	Unternehmenskultur
	Unternehmensstruktur
Humanressourcen	Einstellungen
	Motivation
	Verhalten
	Humankapital
Management der Humanressourcen	Systemhandhabung
	Systemgestaltung/ Interaktionelle Führung
Prozess	Reaktion des Managements
	Reaktion der Mitarbeiter

Abbildung 13: Vorläufiges Kategoriensystem – eigene Darstellung

Das Kategoriensystem unterteilt sich in die Hauptkategorien *interner Kontext*, *externer Kontext*, *Personalmanagement*, *Humanressourcen* und *Prozess*. Die Hauptkategorie *interner Kontext* enthält die beiden Kategorien *Unternehmenskultur* und *Unternehmensstruktur*. Die Hauptkategorie *Management der Humanressourcen* wurde weiter unterteilt in die Kategorien *Systemgestaltung* und *Systemhandhabung / Interaktionelle Führung*. Die Hauptkategorie *Humanressourcen* gliedert sich in die Kategorien *Verhalten*, *Einstellungen*, *Humankapital* und *Motivation*. Die Hauptkategorie *Prozess* besteht schließlich aus den Kategorien *Reaktion des*

Managements und *Reaktion der Mitarbeiter*. Die erste Phase des Prozesses im Bezugsrahmen, die Entstehung von Schwächen in den Humanressourcen, wurde nicht in das Kategoriensystem aufgenommen, denn die Entstehung und Verstärkung der Krise durch die Humanressourcen und das Personalmanagement ist zu komplex, um sie in einer einzigen Kategorie abzubilden. Die Krisenentstehungs- und -verstärkungsmechanismen werden daher auf Basis des Kategoriensystems im Rahmen der Typenbildung abgebildet und analysiert.

Im Bezugsrahmen bzw. im Kategoriensystem finden sich mit den Kategorien Humankapital, Verhalten, Einstellungen und Motivation der Mitarbeiter Konstrukte, die hauptsächlich in der quantitativen Forschung Verwendung finden. Daher soll im Folgenden kurz thematisiert werden, was dies für den hier vorliegenden qualitativen Forschungsansatz bedeutet. Die genannten Konstrukte sind in der quantitativen Forschung vielfach so definiert, dass sie mittels quantitativer Datenerhebungsmethoden präzise erfasst werden können und durch die Verwendung einheitlicher Skalen über verschiedene Studien hinweg verhältnismäßig gut vergleichbar sind. Eine qualitative Datenerhebungsmethode gewährleistet aufgrund der subjektiven Wahrnehmung, dem Verständnis und der Ausdrucksfähigkeit der Befragten nicht die gleiche Präzision und Vergleichbarkeit bei der Erfassung der Größen. Dennoch bietet das Interviewmaterial Anhaltspunkte zur Beschreibung der Humanressourcen anhand der genannten Konstrukte. Dank des qualitativen Ansatzes konnten zusätzlich Kontextinformationen aus dem Interviewmaterial herangezogen werden, um das gewonnene Verständnis zu vertiefen und anhand anderer Textpassagen aus dem Interview zu überprüfen. Die Daten besitzen nicht die gleiche Objektivität und die Größen nicht die gleiche Vergleichbarkeit wie quantitativ gemessene Konstrukte. Daher können sie als Annäherungen an die besagten Konstrukte verstanden werden, nicht jedoch als exakte Messung.

Die transkribierten Interviews wurden mit Hilfe der Datenanalyse-Software MAXQDA ausgewertet. Vom Kategoriensystem geleitet wurde das Interviewmaterial in einem ersten Durchgang kodiert, um es auf dieser Basis zu erweitern, anzupassen und zu verfeinern (Kuckartz, 2014). In diesem Zuge wurden Textstellen aus dem Interviewmaterial den Kategorien zugewiesen oder zu neuen Kategorien zusammengefasst. Anhand des überarbeiteten Kategoriensystems wurde das Interviewmaterial erneut kodiert. Die kodierten Textstellen wurden im Anschluss nach den Regeln der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) paraphrasiert, generalisiert und reduziert, so dass sie nach dem letzten Überarbeitungsschritt das finale Kategoriensystem bilden.

4.1.3.2 Typenbildende Inhaltsanalyse

Anschließend an die strukturierende Inhaltsanalyse wurde im nächsten Schritt eine typenbildende Inhaltsanalyse durchgeführt. Ziel der Typenbildung ist das Herausarbeiten mehrdimensionaler Muster, die das Verständnis eines komplexen Gegenstandsbereichs erleichtern (Kuckartz, 2014). Die Typenbildung stellt eine fallorientierte Herangehensweise dar, deren Anwendung voraussetzt, dass sich in den Daten in Bezug auf bestimmte Merkmale ähnliche Gruppen finden lassen (Kuckartz, 2016). Die Bildung von Typen im Rahmen der qualitativen Forschung kann auch als Verallgemeinerungsstrategie verstanden werden, die jedoch erhöhter methodischer Kontrolliertheit bedarf (Kuckartz, 2006). Um sowohl die methodische Kontrolliertheit als auch Transparenz im Prozess der Typenbildung sicherzustellen, schlägt Kuckartz (2014, 2016) eine mehrstufige Methode der typenbildenden Inhaltsanalyse vor. Methodisch baut die typenbildende Inhaltsanalyse auf der strukturierenden Inhaltsanalyse auf und gliedert sich in die im Folgenden beschriebenen und in Abbildung 14 dargestellten Phasen (Kuckartz, 2016).

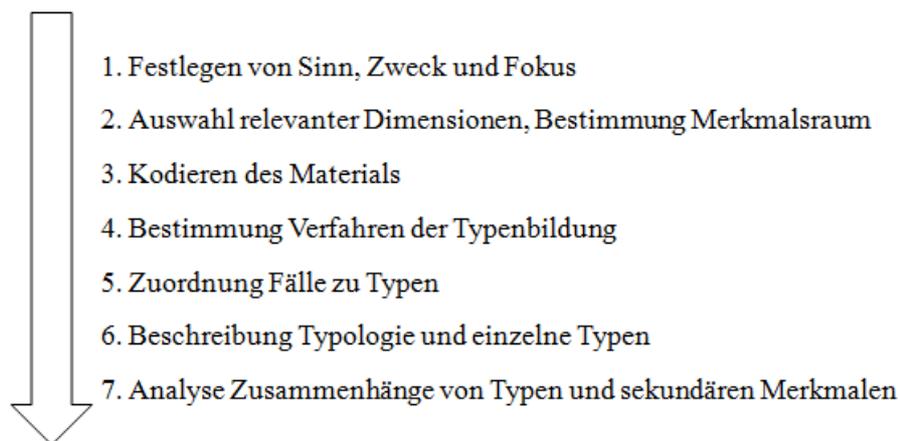


Abbildung 14: Phasen der Typenbildung in Anlehnung an Kuckartz (2016, S. 45)

In der qualitativen Forschung sind die für eine Typologie relevanten Merkmale und Ausprägungen *während* des Typenbildungsprozesses zu erarbeiten und nicht vorher (Kluge, 2000). Daher kann die konkrete Typenbildung aus dem Interviewmaterial heraus nicht vom Prozess des methodischen Vorgehens getrennt werden. Im Folgenden wird daher das methodische Vorgehen zunächst abstrakt beschrieben. Die eigentliche inhaltliche Ableitung der Typologie auf Basis des Interviewmaterials erfolgt in Abschnitt 4.2.3 im Rahmen der Ergebnisdarstellung.

Noch vor der ersten Phase der Typenbildung ist zu charakterisieren, welche Art der Typen anhand des Datenmaterials herausgearbeitet werden sollen (Kuckartz, 2006). Für die hier vorliegende Studie werden Realtypen entwickelt. Dabei handelt es sich um empirisch gebildete Typen, die in der Realität vorkommen und sich damit von den Idealtypen unterscheiden, welche zwar auch aus empirischem Material gewonnen werden, in dieser Form in der Realität aber selten oder gar nicht vorkommen (Kuckartz, 2016).

Im ersten Schritt sind gemäß Kuckartz (2016) neben dem Zweck der Typenbildung auch Überlegungen zur Komplexität, zum Grad der Differenzierung sowie erste strategische Überlegungen zu den relevanten Merkmalen der Typologie zu treffen. Im zweiten Schritt werden die relevanten Merkmale auf Basis des Kategoriensystems ausgewählt. Die Auswahl sollte gemäß Kuckartz (2016) dabei theoriebasiert erfolgen und zugleich solche Merkmale enthalten, für die in möglichst vielen Fällen auch Informationen vorliegen. Kuckartz (2016) unterscheidet zwischen *primären Merkmalen*, die konstitutiv für die Typenbildung und Bestandteil des Merkmalsraums sind und *sekundären Merkmalen*, die von der Zugehörigkeit zu einem Typen abhängig sind. Falls im Vorfeld noch keine strukturierende Inhaltsanalyse durchgeführt wurde, erfolgt diese in Schritt drei (Kuckartz, 2016).

Im vierten Schritt wird die Typologie konstruiert. Hierzu ist ein konkretes Verfahren zur Typenbildung festzulegen. Für die vorliegende Studie wird das Verfahren zur Bildung polythetischer Typen gewählt. Polythetische oder auch natürliche Typen lassen sich induktiv aus dem Datenmaterial ableiten, mit dem Ziel, die Fälle in Typen zu gruppieren, die intern möglichst homogen und extern möglichst heterogen sind (Kuckartz, 2006). Damit unterscheiden sie sich von künstlichen Typen, die anhand der ausgewählten Merkmale konstruiert werden, ohne direkte Bezugnahme auf das Datenmaterial (Kuckartz, 2014). Künstliche Typen werden über das Verfahren der Reduktion bzw. das Verfahren zur Bildung monothetischer Typen konstruiert (Kuckartz, 2014). Bei monothetischen Typen weisen alle Fälle eines Typs identische Merkmalskombinationen auf, während im Falle der Reduktion nur eine geringe Varianz zwischen den Fällen eines Typs vorliegt - zugleich beinhalten diese Typologien i. d. R. weniger komplexe Merkmalsräume (Kuckartz, 2014). Wie noch bei der Vorstellung der Typologie in Abschnitt 4.2.3 zu sehen sein wird, kommt die Bildung künstlicher Typen für die vorliegende Studie nicht in Frage, da der abgeleitete Merkmalsraum zu komplex und die Fälle innerhalb der Typen nicht identisch sind.

Speziell für die polythetische Typenbildung empfiehlt Kuckartz (2014) gesondert die folgenden Schritte im Rahmen der typenbildenden Inhaltsanalyse:

1. Festlegen des Merkmalsraums und Erstellen merkmalsbezogener Fallzusammenfassungen
2. Sortieren der Fallzusammenfassungen nach Ähnlichkeit
3. Entscheidung über die Anzahl der Typen, die gebildet werden sollen
4. Formulieren prägnanter Labels für jeden Typ
5. Zuordnen der Fälle zu den Typen sowie Einordnung der Distanz bzw. Nähe der einzelnen Fälle zum Zentrum des jeweiligen Typs.

Der fünfte Schritt der typenbildenden Inhaltsanalyse stellt zugleich auch den fünften Schritt im Verfahren zur Bildung polythetischer Typen dar. Jeder Fall ist eindeutig einem der gebildeten Typen zuzuordnen (Kuckartz, 2014). Im sechsten Schritt werden die gebildeten Typen schließlich anhand der ausgewählten Merkmale im Merkmalsraum beschrieben. Dabei sind gemäß Kuckartz (2014) exemplarische Auszüge und Zitate aus dem Interviewmaterial zur Veranschaulichung des jeweiligen Typs heranzuziehen.

Im letzten Schritt einer Typenbildung erfolgen schließlich eine Zusammenhanganalyse und die Ergebnisdarstellung. Dazu schlägt Kuckartz (2014) vor, die sekundären Merkmale heranzuziehen. Es soll die Bandbreite des empirischen Materials in der Analyse berücksichtigt und diskutiert werden, in welchem Zusammenhang die Typen zu den Merkmalen stehen, die nicht im Merkmalsraum enthalten sind (Kuckartz, 2014). Darüber hinaus kann schließlich im letzten Schritt für jeden Typ ein Einzelfall in der Tiefe analysiert und dargestellt werden (Kuckartz, 2014). Auf diesen Schritt wird verzichtet, da die Einzelfälle im Rahmen der Falldarstellung vorgestellt werden und eine Analyse der Merkmale im Abschnitt 5.1 für alle Fälle erfolgt.

4.1.4 Gütekriterien der Studie

In der qualitativen Forschung wird die Frage, nach welchen Kriterien die Güte von Studien beurteilt werden kann, kontrovers diskutiert. Wie Bogner, Littig und Menz (2014) betonen, herrscht jedoch Einigkeit darüber, dass die in der quantitativen Forschung herangezogenen Größen der Objektivität, Reliabilität und Validität nicht ohne Weiteres im Kontext der qualitativen Forschung Anwendung finden können. Diese Einschätzung basiert auf den unterschiedlichen Erkenntnismodellen, die den beiden Methodiken zugrunde liegen. Im Falle der

qualitativen Forschung beruht das Erkenntnismodell auf einem interpretativen Verständnis, während es in der quantitativen Forschung auf einem naturalistischen Verständnis aufbaut (Bogner et al., 2014). Gemäß dem wissenschaftstheoretischen Hintergrund der qualitativen Forschung handelt es sich bei sozialen Phänomenen um die Ergebnisse individueller Konstruktionsprozesse, eine objektive Erfassung der Realität wird somit abgelehnt (Döring & Bortz, 2016). Das quantitative Paradigma unterstellt dagegen das Vorhandensein einer Erfahrungswirklichkeit, die unabhängig von der Wahrnehmung des Einzelnen existiert (Döring & Bortz, 2016). Quantitative Forschung soll Döring et al. zufolge entsprechend dazu beitragen, Theorien zu entwickeln, die dieser Wirklichkeit entsprechen.

In der quantitativen Forschung wurden diesem Paradigma folgend Objektivität, Reliabilität und Validität als Kriterien zur Beurteilung der Studiengüte herangezogen, während in der qualitativen Forschung unterschiedliche Gütekriterien diskutiert werden. So haben verschiedenen Autoren Objektivität, Reliabilität und Validität für den Gegenstand der qualitativen Forschung modifiziert und erweitert, während andere Forscher eigene Kriterienkataloge für das qualitative Forschungsfeld entwickelten (Döring & Bortz, 2016). Wieder andere Autoren stellen schließlich ganz in Frage, ob ein standardisierter Katalog von Kriterien über alle qualitativen Studien hinweg sinnvoll und empfehlenswert ist (Bogner et al., 2014). Einigkeit herrscht jedoch darüber, dass sich qualitative Forschung genauso wie quantitative Forschung einer Beurteilung ihrer Qualität unterziehen lassen muss, um eine möglichst hohe intersubjektive Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten (Döring & Bortz, 2016). Zur Beurteilung der Güte der hier vorgestellten Studie wird der Empfehlung Mayrings (2010) gefolgt, die für die qualitative Forschung modifizierten Kriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität heranzuziehen, die für das hier verwendete Verfahren der strukturierenden Inhaltsanalyse am besten geeignet sind (Mayring, 2010).

Das Kriterium der *Objektivität* zeigt an, inwieweit die Studienergebnisse von der Person des Forschers abhängen bzw. von diesem unabhängig sind (Flick, 2011). Während in der quantitativen Forschung die Objektivität durch Standardisierung erreicht werden soll, wird gemäß des qualitativen Paradigmas von intersubjektiver Nachvollziehbarkeit gesprochen (Lamnek & Krell, 2010). Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang die Transparenz, die durch eine Offenlegung des Forschungs- und Interpretationsprozesses erreicht werden kann (Helfferich, 2011; Lamnek & Krell, 2010). Durch die Dokumentation des Interviewmaterials mittels wörtlicher Transkription, das Offenlegen der Verfahrensschritte im

Forschungsprozess sowie die Verwendung standardisierter Verfahren und wörtlicher Zitate als Belege, soll in dieser Arbeit die intersubjektive Nachvollziehbarkeit gewährleistet werden.

Die *Reliabilität* bezeichnet die Genauigkeit und Zuverlässigkeit der Messung (Lamnek & Krell, 2010). Lamnek und Krell betonen, dass in der qualitativen Forschungsmethodik die Interdependenz von Datenerhebung und Analyse zugelassen wird und sogar erforderlich ist. Die Messmethode ist also nicht als objektiv zu verstehen wie in der quantitativen Forschung, sondern entwickelt sich im Forschungsprozess anhand der Daten (Lamnek & Krell, 2010). Diese Besonderheit ist bei der Entwicklung von qualitativen Reliabilitätsmaßen zu berücksichtigen. Flick (2011) fasst die Erfordernisse einer Reliabilitätsmessung in der qualitativen Forschung zusammen als einerseits die Notwendigkeit, den Datenerhebungsprozess so transparent zu dokumentieren, dass es möglich ist, die reinen Daten von der Interpretation des Forschers zu unterscheiden. Zum anderen muss sichergestellt sein, dass Unterschiede in den Daten durch unterschiedliche Interviewer möglichst gering sind (Flick, 2011). Dies ist für die vorliegende Studie sichergestellt, da alle Interviews von einer Person durchgeführt wurden.

Mayring (2010) schlägt als ein weiteres Kriterium der Reliabilität die Stabilität einer Messung, auch Intracoderreliabilität genannt, vor. Durch die erneute Kodierung des Interviewmaterials lässt sich überprüfen, in wieweit sich die gleiche Zuordnung von Textstellen zu Kategorien bei Wiederholung des Kodiervorgangs ergibt, die Messung also stabil ist (Mayring, 2010). Die Intracoderreliabilität wurde in der vorliegenden Studie durch eine erneute Kodierung des Materials mit einem Abstand von zwei Monaten nach der ersten Kodierung überprüft. Unklarheiten bei Kategorienzuordnungen wurden anhand der Abweichungen analysiert und durch trennschärfere Kategoriendefinitionen behoben. Ein weiterer Indikator für die Reliabilität stellt Mayring (2010) zufolge die Replizierbarkeit der Studie dar, die den Grad reflektiert, zu dem die Studie zu einem anderen Zeitpunkt und durchgeführt durch andere Personen, zu den gleichen Ergebnissen kommen kann. Sie hängt von der Exaktheit ab, mit der die Forschungsschritte dokumentiert und offengelegt werden (Mayring, 2010). Dieser Punkt wurde durch die Beschreibung der Methodenauswahl, Transkription des Interviewmaterials und die Dokumentation des Forschungsprozesses beachtet.

Die *Validität* soll schließlich die Frage beantworten, mit welcher Genauigkeit ein Verfahren misst, was es zu messen angibt (Lamnek & Krell, 2010) und wird häufig auch als Gültigkeit bezeichnet. Lamnek und Krell (2010) betonen, dass im Kontext der qualitativen Forschung weniger die Datenerhebung bei der Abschätzung der Validität im Fokus steht als vielmehr der Prozess der Auswertung und Interpretation der Daten. Ihrer Argumentation nach

ist die Priorisierung genau andersherum als in der quantitativen Forschung. Denn bei quantitativen Methoden erfolgt die Datenauswertung anhand standardisierter, klar nachvollziehbarer Verfahren. Die Gefährdung der Gültigkeit besteht Lamnek und Krell zufolge hier eher im Bereich der Datenerhebung, da diese eine hohe Komplexitätsreduktion der Daten erfordert, deren Gültigkeit es sicherzustellen gilt. Sie betonen, dass bei qualitativen Forschungsarbeiten dagegen bei der Datenerhebung eine geringere Gefährdung der Gültigkeit entsteht, da sie subjektorientiert und offen erfolgt und eine kommunikative Rücküberprüfung des Verständnisses schon während der Erhebung zulässt. Gefährdungen der Gültigkeit entstehen demzufolge im Auswertungs- und Interpretationsprozess, da dieser weniger standardisiert und abgesichert ist als in der quantitativen Forschung (Lamnek & Krell, 2010).

Als Validitätsmaße werden in der vorliegenden Studie die Konstruktvalidität und die prozedurale Validität herangezogen. Die Konstruktvalidität kann erhöht werden, wenn im Rahmen der Forschung auf etablierte Theorien und in ähnlichen Kontexten erfolgreich genutzte Konstrukte zurückgegriffen wird (Mayring, 2010). Dies ist im vorliegenden Fall geschehen, indem der zugrunde liegende Bezugsrahmen theoriegeleitet konstruiert wurde. Er greift auf in der Krisenforschung gängige Theorien sowie auf empirisch fundierte Studien zurück und leitet sowohl die Erstellung des Interviewleitfadens als auch die folgende Auswertung und Interpretation der Ergebnisse. Die prozedurale Validität wird erreicht durch die Berücksichtigung gültiger Regeln und einen insgesamt in sich stimmigen Forschungsprozess, z. B. durch den Rückgriff auf theoretisches Vorwissen und die Verwendung gegenstandsgerechter Erhebungs- und Auswertungsverfahren (Lamnek & Krell, 2010). In der vorliegenden Arbeit wurde die prozedurale Validität durch eine theoriegeleitete Herangehensweise und die Offenlegung und Diskussion der ausgewählten Datenerhebungs-, -aufbereitungs- und -auswertungsverfahren versucht sicherzustellen. Der Forschungsprozess orientiert sich dabei einerseits an im Feld der Krisenforschung gängigen statistischen Methoden als auch am Gegenstand der konkreten Fragestellung und den Anforderungen an die Methode, die daraus entstehen.

Für die typenbildende Inhaltsanalyse schlägt Kuckartz (2006) gesonderte Kriterien zur Überprüfung der Qualität der Ergebnisse vor, die im Folgenden skizziert werden. Er empfiehlt im ersten Schritt das Reflektieren und Offenlegen der einzelnen Schritte des Typenbildungsprozesses. Im Einzelnen sind dies zunächst das Beschreiben und Begründen der Wahl des Prinzips der Typenbildung (Idealtyp vs. Realtyp), der Art der gebildeten Typen (natürliche oder künstliche bzw. monothetische oder polythetische Typen) und der Auswahl

der Merkmale des zu bildenden Merkmalsraums. Weiterhin fordert Kuckartz im zweiten Schritt zu beschreiben, wie die Fälle den Typen zugeordnet wurden, ob diese Zuordnung probabilistischen oder deterministischen Charakter hat und wie homogen die gebildeten Typen sind. Schließlich ist darzulegen, ob sich die gebildeten Typen auch in der sozialen Welt wiederfinden, sich die Mitglieder eines Typs also selber als eine Gruppe empfinden (Kuckartz, 2006).

Da das Vorgehen der typenbildenden Inhaltsanalyse methodisch kontrolliert erfolgt, werden die genannten Punkte bei der Aufstellung der Typologie in Abschnitt 4.2.3 dokumentiert sowie die dahinter stehenden Entscheidungen zum Vorgehen diskutiert und offengelegt. Einzig die Überprüfung, ob sich die Typologie in der sozialen Welt wiederfinden lässt, muss offen bleiben. Denn dieser Punkt geht von einer Typenbildung aus, bei der Personen und nicht, wie in der vorliegenden Studie, Fälle ohne konkreten Bezug zu Personen, typisiert werden. Da die Typenbildung jedoch für die Gruppierung aller Arten von Elementen geeignet ist, kann auf den letzten Schritt verzichtet werden (Kuckartz, 2016).

4.2 Darstellung der Ergebnisse

Im Folgenden werden mit dem Kategoriensystem und der Typologie die Ergebnisse der strukturierenden sowie der typenbildenden Inhaltsanalyse vorgestellt. Zuvor erfolgt eine Darstellung der elf untersuchten Fälle.

Bevor die Ergebnisse vorgestellt werden, soll zunächst auf Einschränkungen des Datenmaterials der Fälle C und E hingewiesen werden. Diese sind der Datenerhebungsmethode des qualitativen Interviews geschuldet und betreffen den Umstand, dass i. d. R. nicht zu allen Kategorien auch Informationen im Interviewmaterial vorliegen (Kuckartz, 2014). Zu beiden Fällen liegen weniger Informationen zu Humanressourcen und Personalmanagement vor, als zu den anderen Fällen des Samples. Es kann für diese Fälle nicht abschließend beurteilt werden, ob die fehlenden Informationen aufgrund der Zeitknappheit der Interviewpartner nicht gegeben wurden oder weil sie tatsächlich nicht relevant waren. Beide Fälle wurden im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse berücksichtigt und die enthaltenen Informationen für das Kategoriensystem genutzt. Für die typenbildende Inhaltsanalyse wird Fall C ebenfalls herangezogen und auf mangelnde Informationen bei den betroffenen Merkmalen hingewiesen. Fall E musste für die typenbildende Inhaltsanalyse ganz ausgeschlossen werden, da zu viele Informationen fehlten, um ihm einem Typen zuzuweisen.

4.2.1 Falldarstellung

In diesem Abschnitt werden die untersuchten Fälle skizziert und um die Informationen der Mitarbeiteranzahl sowie eine Brancheneinordnung ergänzt. Um die Anonymität der Befragten zu gewährleisten und mögliche Rückschlüsse auf die betroffenen Unternehmen auszuschließen, wird auf eine genaue Nennung der unternehmerischen Tätigkeit verzichtet. Zudem werden die untersuchten Fälle alphabetisch von A bis K benannt.

Fall A

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 200, produzierendes Gewerbe

Das Unternehmen aus Fall A geriet durch die jahrelange sehr passive Führung eines Unternehmensvorstands in die Krise, da dieser auf auftretende Probleme nicht reagierte: „(...) *der hat alles schleifen lassen, hat da nichts gemacht und hat das Unternehmen irgendwie, kann man fast sagen, runter gewirtschaftet*“ (Befragter A). Es entstanden operative Defizite in allen Unternehmensbereichen sowie zahlreiche Schwächen in den Humanressourcen, wie mangelnde Initiative, Demotivation und unkoordiniertes Agieren der Mitarbeiter: „*Das Unternehmen hat eigentlich an jeder Stelle gekrankt*“ (Befragter A). Zu dieser Situation kam erschwerend eine Wirtschaftskrise hinzu. Zudem verstärkten im Personalbereich Fehlentscheidungen bei der Besetzung von wichtigen Positionen die operativen Defizite im Betriebsablauf. Die andauernde Krise konnte auch von den in der Folge häufig wechselnden neuen Vorständen nicht gelöst werden. Daraus entwickelte sich bei den Mitarbeitern Resignation und Widerstand gegen Veränderungen. Der Kontextfaktor Struktur verursachte Teile der operativen Probleme im Projektmanagement und der Produktion durch eine ungünstig gewählte funktionale Organisationsgestaltung, die die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erschwerte. Die Unternehmenskultur war stark geprägt von dem langjährigen passiven Führungsverhalten des alten Unternehmensvorstands und förderte ebenso passives Verhalten der Organisationsmitglieder.

Im Rahmen der Restrukturierung wurden den Personalbereich betreffend einerseits neue Führungs- und Fachkräfte eingestellt und zur Kostenreduktion andererseits Entlassungen vorgenommen. Begleitet wurde dieser Prozess durch Kommunikationsmaßnahmen. Die Restrukturierung gestaltete sich aufgrund mangelnder finanzieller Ressourcen, der Resignation und fehlenden Motivation in der Belegschaft sowie der sehr passiven Unternehmenskultur jedoch als schwierig. Obwohl das Unternehmen überlebt hat, bestehen die finanziellen Probleme fort.

Fall B

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 220, produzierendes Gewerbe

Bei dem Unternehmen aus Fall B handelt es sich um ein über 100 Jahre altes Traditionsunternehmen mit veralteten Produktionsanlagen aus den 1950er Jahren. Nachdem ein neues Werk gebaut wurde, brach eine Wirtschaftskrise aus und das neue Werk konnte nicht ausgelastet werden. Das Unternehmen befand sich bereits seit Jahren in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation, auch aufgrund zahlreicher operativer Defizite, wie z. B. der ineffizienten Nutzung der ohnehin veralteten Produktionsmöglichkeiten. Der patriarchisch führende Geschäftsführer zog sämtliche Entscheidungskompetenzen auf sich alleine und überlastete sich damit. Alle Entscheidungsprozesse und Vorgänge verlangsamten sich dadurch, so dass im Unternehmen Aktivitäten kaum vorangebracht werden konnten. Zudem entstand durch den Führungsstil und die zentrale Bündelung von Entscheidungsmacht eine passive Unternehmenskultur sowie Demotivation und die völlige Aufgabe von Verantwortung und Initiative bei den Mitarbeitern. Dies und die Besetzung von Führungspositionen mit fachlich ungeeigneten Personen führten wiederum dazu, dass die Probleme in der Produktion, aber auch in den anderen Bereichen des Unternehmens, nicht behoben wurden: „(...) *dass sie Meister haben, die eben nur deswegen ihre Aufsichtstätigkeit haben und auch damit die Position, die sie inne haben, weil sie eben lange genug da sind und sonst aber keine wesentlichen Qualifikationen haben, um da das zu tun, was sie eigentlich wirklich tun müssen*“ (Befragter B).

Als Sanierungsmaßnahmen im Personalbereich wurden durch eine Neueinstellung Kompetenzen in der Produktion aufgebaut. Zudem wurden Abteilungen umstrukturiert und Positionen umbesetzt, um in der Belegschaft Dynamik für die Sanierung zu erzeugen. Um im Personalbereich Kosten einzusparen, wurden als kriseninduzierte Maßnahmen Personal abgebaut und ein Sondertarifvertrag geschlossen. Die Mitarbeiter stimmten dem Sondertarifvertrag mehrheitlich zu, waren dem Sanierungserfolg gegenüber jedoch skeptisch. Insgesamt zeigte sich ein passiver Widerstand gegenüber Veränderungen. So konnte keine Dynamik durch Positionsumbesetzungen erzeugt und die Passivität der Mitarbeiter nicht abgebaut werden. Da die Mitarbeiter in dem langen Restrukturierungszeitraum durch den Sondertarifvertrag zwar Einschnitte beim Entgelt in Kauf nahmen, aber kaum Erfolge der Sanierung sichtbar wurden, zeigten sie wenig Bereitschaft für weitere Zugeständnisse.

Zum Zeitpunkt des Interviews befand sich das Unternehmen noch in der Sanierung im Rahmen einer Insolvenz in Eigenverwaltung mit realistischen Aussichten auf einen

erfolgreichen Abschluss des Verfahrens. Die Auftragslage war jedoch immer noch schlecht und nicht alle Probleme im Unternehmen waren behoben. Sollte das Insolvenzverfahren erfolgreich sein, besteht nach Einschätzung des befragten Experten daher die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen in Zukunft erneut Insolvenz wird anmelden müssen.

Fall C

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 80, produzierendes Gewerbe

Das Unternehmen aus Fall C wurde jahrelang von einem Patriarchen geführt, dessen Nachfolge sein Sohn übernahm, der sich jedoch als ungeeignet für die Unternehmens- und Mitarbeiterführung erwies. Er zeigte den Mitarbeitern gegenüber kein Interesse und kaum Präsenz im Unternehmen, so dass er von den Mitarbeitern nicht akzeptiert wurde. Er verlor die Kontrolle, Handlungen der Organisationsmitglieder verselbstständigten sich und die Kunden wussten nicht mehr, wer das Unternehmen führt. Bei der Annahme von Aufträgen wurde das Wissen der Mitarbeiter nicht berücksichtigt, so dass es zu schwerwiegenden Fehlentscheidungen kam: *„(...) wenn es um ein neues Projekt ging, hat dann der Chef gesagt, das müssen wir unbedingt haben. Und selbst wenn dann eine Führungskraft war, die gesagt hat, das ist zwar ganz nett, aber das können wir gar nicht. Ja, wurde der Auftrag dennoch angenommen und das führte dann (...) in das Desaster“* (Befragter C). Aufgrund der Führungssituation sowie Unklarheiten in der Unternehmensstruktur und den Unternehmenszielen handelten die Mitarbeiter unkoordiniert und planlos: *„(...) dass alle Parteien gemacht haben, wo sie meinten, das wäre jetzt gerade richtig, ohne dass es wirklich gesteuert war“* (Befragter C). Die Sanierung des Unternehmens scheiterte an einer Einigung mit dem Betriebsrat über die Sozialauswahl für den notwendigen Personalabbau, so dass das Unternehmen im Rahmen der Insolvenz geschlossen wurde.

Fall D

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 50, produzierendes Gewerbe

Das Unternehmen aus Fall D wurde von seinem Unternehmensgründer geführt und war in seiner Unternehmenshistorie zunächst äußerst erfolgreich. Das Geschäftsmodell traf auf einen Markt mit großem Nachfragesog und es konnten sehr schnell hohe Gewinne erzielt werden.

Das Unternehmen geriet in die Krise, weil der Geschäftsführer Investitionen in eine Werks-erweiterung und ein weiteres Werk tätigte, die sich als nicht rentabel erwiesen. Die Verluste dieser Teilbereiche überstiegen die Gewinne des rentablen Bereichs. Der Geschäftsführer reagierte über mehrere Jahre nicht auf diese Situation, bis das Unternehmen kurz vor der Insolvenz stand und externe Berater konsultiert wurden, die eine Restrukturierung initiieren. Das Führungsverhalten des Geschäftsführers spielte bei dieser Entwicklung eine zentrale Rolle: „*Es gab einen Unternehmer, der sehr stark geführt hat, aus seiner Sicht ein unfehlbarer Alleskönner*“ (Befragter D). Der Geschäftsführer zog alle Entscheidungskompetenzen auf sich, was auch zu den Fehlentscheidungen führte. Zudem etablierte er eine Kultur, in der ein sehr rauer und unfreundlicher Umgang mit den Mitarbeitern herrschte. Die Unternehmenskultur war geprägt von Langsamkeit und Phlegma. Daraus resultierte ein hoher Grad an Demotivation ab der zweiten Führungsebene. Die Mitarbeiter arbeiteten zwar gewissenhaft, waren dabei jedoch sehr langsam, unengagiert und wenig produktiv. Es stellte sich Resignation und Abstumpfung gegenüber dem Führungsverhalten ein: „*Wenn der Chef immer nur meckert und sagt, ihr müsst das so machen und so machen und besser machen, dann machen die das ganz bedächtig, in Ruhe, möglichst ohne Fehler, dass die Qualität stimmt*“ (Befragter D). Die Hierarchien im Unternehmen wurden nicht gelebt und die Führungskräfte unterer Ebenen verfügten über keinerlei Befugnisse und Entscheidungskompetenzen, was dazu führte, dass sie ihre Führungsfunktion nicht ausüben konnten.

Im Laufe der Restrukturierung schied der Geschäftsführer aus gesundheitlichen Gründen aus dem Unternehmen aus und es folgte ein Fremdgeschäftsführer. In die laufende Restrukturierung brach erschwerend eine Wirtschaftskrise ein, die den Restrukturierungsprozess verzögerte. Als Restrukturierungsmaßnahme wurde ein neues Schichtsystem eingeführt, um die Produktivität in der Produktion zu erhöhen. Als kriseninduzierte Maßnahme wurde Personal abgebaut. Weiterhin wurde mit der Belegschaft ein Verzicht auf Überstunden und Resturlaub gegen eine Einmalzahlung vereinbart. Die Restrukturierung wurde begleitet von zahlreichen Maßnahmen zur Motivation der Mitarbeiter. Sie wurden umfangreich informiert und in die Restrukturierung einbezogen. Den Mitarbeitern wurde Verantwortung übertragen und es wurde eine wertschätzende Kommunikation etabliert. In der Belegschaft fand im Laufe der Restrukturierung ein positiver Stimmungswandel statt, die Restrukturierung wurde voll unterstützt und erfolgreich abgeschlossen. Heute ist das Unternehmen hochrentabel.

Fall E

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 300-400, produzierendes Gewerbe

Bei dem Unternehmen aus Fall E handelt es sich um ein einst erfolgreiches Traditionsunternehmen mit Mitarbeitern, die sich stark mit den dort hergestellten Produkten identifizierten. Durch einen Technologiewandel begann die Nachfrage für das Produkt einzubrechen. Die Unternehmerfamilie wollte diesen Technologiewandel jedoch nicht wahrhaben und reagierte zunächst nicht darauf. Es wurde stattdessen ein Wettbewerber an einem anderen Standort übernommen. Im Unternehmen gab es, geprägt durch den patriarchischen Führungsstil der Unternehmerfamilie, kaum Kommunikation mit den Mitarbeitern. Dadurch herrschte in der Belegschaft Unkenntnis über die wirtschaftliche Lage und Angst, dass Arbeitsplätze und Kompetenzen in das neu hinzugekaufte Werk verlegt werden. Aufgrund der wirtschaftlichen Situation erfolgte eine Entlassungswelle, auf die die Mitarbeiter mit Protesten und Demonstrationen reagierten. In der Folge wurde ein neuer Betriebsrat gewählt, die Stimmung unter den Mitarbeitern radikalisierte sich und es wurde gestreikt: *„Dieses Unternehmen habe ich betreten, das war von seiner Belegschaft besetzt. Rote Fahnen überall“* (Befragter E).

Als Reaktion auf die Besetzung des Unternehmens meldete die Unternehmensführung Insolvenz an. Im Rahmen der Insolvenz konnte der Betriebsfrieden durch Kommunikation und Informieren der Mitarbeiter über die Lage des Unternehmens wieder hergestellt werden. Eine Sparte des Unternehmens wurde verkauft, eine weitere eingestellt.

Fall F

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 8.000, Dienstleistungsbranche

Das Unternehmen aus Fall F agiert in einem sehr kompetitiven Markt und hatte ein für dieses Umfeld und seine Größe zu komplexes Geschäftsmodell. Notwendige Anpassungen des Geschäftsmodells wurden von der Unternehmensführung jedoch nicht vorgenommen, so dass sich das Unternehmen schon seit vielen Jahren in einer Krise befand und negative Ergebnisse erzielte. Das Management nahm notwendige und tiefgreifende Kostensenkungen durch Personalabbau in Übereinstimmung mit dem Betriebsrat nicht vor. Aufgrund zahlreicher anderweitiger Kostensenkungsprogramme, deren Wirkung aufgrund sinkender Umsätze jedoch verpuffte und weil die Gesellschafter des Unternehmens tiefgreifende Restrukturierungsmaßnahmen und Veränderungsinitiativen verhinderten, entstanden im Management Frust

und Untätigkeit. Die dauerhafte Krisensituation führte weiterhin dazu, dass den Führungskräften Kapazitäten fehlten, um grundlegende operative Themen anzugehen. Daraus entwickelten sich weitere Probleme und Defizite im Unternehmen, die nicht behoben wurden. In der zweiten und dritten Managementebene bildeten sich Widerstände bei den Führungskräften, die die Krisenbewältigungsmaßnahmen nicht mehr mittragen wollten: *„Alles, was so Ebene zwei und drei betrifft, da haben sie Leute, die schon etliche Dinge auch blockieren“* (Befragter F). Bei den Mitarbeitern stellten sich Frustration, Resignation und ein Gefühl von Ohnmacht ein. Durch die zahlreichen erfolglosen Kostensenkungsprogramme und die andauernde Krise verloren sie das Vertrauen in die Führung: *„Die sehen das. Die sehen diese Entkopplungsvorgänge und sind einfach völlig frustriert, weil die spüren, was immer sie tun, es ändert nichts“* (Befragter F). Unkoordinierter Personalabbau durch Ausnutzung der Fluktuation führte zudem zu internen Umbesetzungsmechanismen, die Wissensdefizite und Prozessbrüche nach sich zogen. Die eher träge und nicht auf Wandel ausgerichtete Unternehmenskultur erschwerte ebenfalls Veränderungen und notwendige Anpassungen im Unternehmen. Die eigentlichen Krisenursachen wurden nicht behoben.

Fall G

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 150, produzierendes Gewerbe

Das Unternehmen aus Fall G hatte eine sehr erfolgreiche Unternehmenshistorie, in deren Verlauf ein Entlohnungssystem entwickelt wurde, das zu einem sehr hohen Gehaltsniveau und entsprechend hohen Personalkosten führte. Dieses hohe Gehaltsniveau konnte in einer guten wirtschaftlichen Lage getragen werden, führte jedoch zu schwerwiegenden finanziellen Problemen, als eine Wirtschaftskrise eintrat. Da leistungsabhängige Gehaltsbestandteile an sehr geringe Anforderungen geknüpft waren und daher von allen Mitarbeitern stets voll erreicht wurden, ließ das Entlohnungssystem keine Flexibilisierung der Kosten zu. Der Geschäftsführer des Unternehmens, der einen sehr patriarchischen Führungsstil pflegte und auch während der Restrukturierung das Unternehmen führte, war nicht bereit, tiefgreifende Veränderungen des Entlohnungssystems gegenüber dem Betriebsrat durchzusetzen. Gleichzeitig führten das sehr hohe Gehaltsniveau und die Ausgestaltung des Entlohnungssystems dazu, dass sich bei den Mitarbeitern Bequemlichkeit und ein Festhalten am Status Quo eingestellt hatten. Der Geschäftsführer entschied im Unternehmen alleine, gab aber lediglich eine grobe Linie vor, ohne sich um Details zu kümmern. Sein Führungsstil war geprägt von wenig Kontrolle und

Steuerung. Führungskräfte anderer Ebenen übernahmen diesen Stil. Daher herrschte bei den Mitarbeitern Unklarheit über Erwartungen, Regeln und Prozesse, weshalb kaum Entscheidungen oder nur sicherheitsorientierte Entscheidungen getroffen wurden. Daraus resultierten operative Defizite wie eine ineffiziente und teure Lagerhaltung. Es zeigte sich zudem, dass die Stammbesellschaft trotz der überdurchschnittlich hohen Entlohnung deutlich weniger produktiv war, als die im Unternehmen beschäftigten Leiharbeitnehmer.

Während der Sanierung entwickelten weder der Geschäftsführer noch die anderen Führungskräfte im Unternehmen Selbstkritik oder den Willen für tiefgreifende Veränderungen: „(...) wenn sie so eine Sanierung machen, dann gibt es auch mal ein paar längere Nachtschichten und da erzählt natürlich jeder, dass das alles richtig ist, aber dass man nicht alleine schuld ist. Das ist so, die sagen, interessiert uns gar nicht“ (Befragter G). Die notwendigen Anpassungen des Entlohnungssystems scheiterten einerseits an der Geschäftsführung, die keine Änderung voranbrachte und andererseits an den Mitarbeitern und dem Betriebsrat, die sich gegen Änderungen sperrten. Kriseninduzierte Maßnahmen in Form eines Sanierungstarifvertrags konnten umgesetzt werden. In der Belegschaft entstanden dadurch Unzufriedenheit und das Gefühl, durch den Sanierungstarifvertrag bereits einen Beitrag geleistet zu haben, der weitere Einschnitte beim Gehalt nicht rechtfertigte. Das Unternehmen wurde schließlich verkauft und existiert weiter, muss jedoch finanziell von der Käufergruppe gestützt werden. Wesentliche Probleme im Unternehmen bestehen fort, Veränderungen des Entlohnungssystems konnten nicht erzielt werden.

Fall H

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 8.000, Dienstleistungsbranche

Das Unternehmen aus Fall H entstand durch die Zusammenlegung von fünf Betriebseinheiten an unterschiedlichen Standorten, die jedoch nie richtig integriert wurden, was zu einer hohen Kostenstruktur und mangelnder Wettbewerbsfähigkeit führte. Darüber hinaus wurde das Unternehmen von einem intern verursachten Skandal getroffen, der die Unternehmensperformance zusätzlich belastete. Im Rahmen eines ersten Restrukturierungsversuchs wurde die Strategie verfolgt, bei gleichbleibender Kostenstruktur den Umsatz zu steigern, was jedoch nicht gelang und zu weiter wachsenden Verlusten führte. Die hohen Kosten entstanden primär durch das Vorhalten von Doppelstrukturen verschiedener Unternehmensbereiche an den unterschiedlichen Standorten, die von einem

sehr passiv agierenden Management nicht angepasst wurden. Die Unternehmenskultur war von Solidarität und Zusammenhalt aber auch von Passivität geprägt: *„Alle halten zusammen, aber so eine falsch verstandene Solidarität, Wegducken, keiner traut sich nach vorne und sagt mal, wo wirklich Probleme liegen“* (Befragter H). Das Management forderte nie Veränderungen, was auch im Personalbereich zu unterlassenen Anpassungen an die geänderten Rahmenbedingungen und kostenintensiven Strukturen führte. Tarif- und Gehaltsstrukturen wurden bspw. nicht angepasst, wenn Mitarbeiter ihre Positionen wechselten, Kompetenzbereiche wurden doppelt gehalten und eine standortübergreifende Personaleinsatzplanung fand nicht statt. Zudem verlangsamte eine sehr zentralisierte Unternehmensstruktur die Entscheidungsfindung.

Im Rahmen der Restrukturierung wurden Kompetenzen im Personalmanagement aufgebaut und in anderen Bereichen Outsourcing betrieben. Zur Kostenreduktion wurde Personal abgebaut und die Gehaltsstrukturen wurden angepasst. Begleitet wurden diese Maßnahmen durch intensive Kommunikation und Information der Mitarbeiter. Diese reagierten je nach Grad der Betroffenheit, der auch standortabhängig war, von unterstützend bis ablehnend. Zum Zeitpunkt des Interviews befand sich die Restrukturierung in der Umsetzungsphase.

Fall I

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 220, produzierendes Gewerbe

Bei dem Unternehmen aus Fall I führten mangelnde kaufmännische Kompetenzen in der Geschäftsführung zu vernachlässigten Prozessen und Schnittstellen zwischen den Abteilungen und dadurch in einen Liquiditätsengpass. Das Unternehmen wurde von zwei Geschäftsführern geleitet, die beide einen technischen Qualifikationshintergrund hatten. Der ältere Geschäftsführer verantwortete den kaufmännischen Bereich mit, lenkte ihn aber nicht aktiv: *„(...) der zweite Geschäftsführer war auch ein Techniker und hat die ihm zugeordneten Funktionen kaufmännisch und Vertrieb eher mitgemacht, aber nicht aktiv gesteuert. Das führte dazu, über die Jahre, dass die da drunter hängenden Abteilungen im Grunde in ihrer Abteilung ihre Aufgaben nach bestem Wissen und Gewissen gemacht haben“* (Befragter I). Dieser Geschäftsführer schied alters- und gesundheitsbedingt aus dem Unternehmen aus, ohne dass sich im Vorfeld aktiv um die Nachfolge und die Aufteilung der Verantwortlichkeiten gekümmert wurde. Aus der Vernachlässigung des kaufmännischen Bereichs resultierten neben der mangelnden Kommunikation und Abstimmung zwischen und

in den Abteilungen des Bereichs auch Planungs- und Reportingdefizite. Die Planungs- und Reportingdefizite führten zu Spannungen mit der Hausbank, die schwachen Prozesse und unklaren Verantwortlichkeiten verhinderten schnelle Reaktionen auf Kundenwünsche.

Im Rahmen der Restrukturierung wurden durch die Einstellung neuer Führungskräfte im kaufmännischen Bereich Kompetenzen aufgebaut sowie die abteilungsübergreifende Kommunikation und die Prozesse verbessert. Die Mitarbeiter reagierten zögerlich auf die Restrukturierung. Die Einführung klarer Strukturen wurde besonders von den Mitarbeitern im kaufmännischen Bereich begrüßt. Zum Zeitpunkt des Interviews befand sich das Restrukturierungskonzept noch in der Umsetzung.

Fall J

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 400, produzierendes Gewerbe

Das Unternehmen aus Fall J war zunächst sehr erfolgreich. Im Laufe der Jahre verlor es jedoch aufgrund des Standorts und der dort gegebenen Produktionsbedingungen an Wettbewerbsfähigkeit. Die Geschäftsführung reagierte hierauf mit einer Änderung der Strategie, hin zu einer komplexen Produktstruktur mit vielen niedrigmargigen Produkten. Um die zunehmende Komplexität bewältigen zu können, mussten immer mehr Mitarbeiter aufgebaut werden. Gleichzeitig verlor die Geschäftsführung immer mehr den Überblick über die Entwicklungen im Unternehmen: *„Also schwächer werdende Produkte, mehr Produkte mit weniger Margen und es wurde immer komplexer und schwieriger. Also fehlende Transparenz, gemeinschaftliches Verständnis darüber, was dem Unternehmen eigentlich gut tut oder nicht gut tut“* (Befragter J). Die Geschäftsführung bestand aus zwei Personen, die sich nicht gut miteinander verstanden und widersprüchliche Aussagen in das Unternehmen kommunizierten. Aus dieser Situation heraus entstand Intransparenz und Unklarheit über die Ziele und Entwicklungsrichtung des Unternehmens. Die Führungskräfte unterer Ebenen wurden nicht geführt, offizielle Zieldefinitionen nicht gelebt. Es gab keine klaren Pläne und Maßnahmen für die Mitarbeiter zur Umsetzung. Die Geschäftsführung nahm die zunehmend schlechter werdende wirtschaftliche Lage des Unternehmens wahr, wusste aufgrund der hohen Komplexität und Intransparenz in der Unternehmensstruktur aber nicht, wie eine erfolgreich Strategieänderung zur Krisenbewältigung aussehen könnte. Unternommene Veränderungsinitiativen führten nicht zum Erfolg, was auch auf die mangelnde Zielklarheit unter den Mitarbeiter zurückzuführen war. Die Unternehmenskultur war von dem

hierarchischen Führungsstil der Geschäftsführung geprägt, was zu einer Kultur des Folgens und Sich-Verlassenes auf die Geschäftsführung führte. Es herrschte breite Akzeptanz der Führung durch die Mitarbeiter und eine positive Grundstimmung im Unternehmen.

Die Geschäftsführung reagierte aufgrund der zahlreichen erfolglosen Veränderungsinitiativen proaktiv und frühzeitig auf die einbrechende Verlustsituation und holte sich externe Hilfe. Zur Bewältigung der Krise wurde die Führungsfähigkeit der Führungsteams gestärkt. Zur Reduktion der Kosten wurde Personalabbau durch die Nutzung von Fluktuation betrieben. Die Restrukturierung wurde begleitet durch Kommunikationsmaßnahmen und Einbindung der Mitarbeiter. Diese reagierten unterstützend und positiv auf die Veränderung. Die Restrukturierung wurde erfolgreich abgeschlossen.

Fall K

Anzahl der Mitarbeiter: keine Information, produzierendes Gewerbe

Bei dem Unternehmen aus Fall K, das in der Vergangenheit sehr erfolgreich war, löste eine Wirtschaftskrise, von der die Branche des Unternehmens stark betroffen war, innerhalb sehr kurzer Zeit eine akute Liquiditätskrise aus. Diese externe Ursache traf auf interne Krisenursachen. Diese waren zum einen in einem auf Verschuldung aufbauenden Finanzierungsmodell und zum anderen in Problemen in der Führungsstruktur begründet. Das Unternehmen wurde bereits sehr lange und sehr erfolgreich von dem Unternehmensgründer geführt. Dieser kümmerte sich jedoch nicht konsequent um die Unternehmensnachfolge, sondern baute neben sich sechs weitere Geschäftsführer auf. Die letztendliche Entscheidungsbefugnis behielt er sich jedoch alleine vor, so dass die anderen Geschäftsführer ihre Führungsbefugnis nicht nutzen konnten: „(...) *die Führungskräfte, die fühlen sich dann natürlich schon in ihrer, gerade die, die von extern dazu kamen, die sagen, ja, ok, ich bin jetzt Geschäftsführer, ich muss jetzt hier Verantwortung übernehmen, die aber nicht gelassen werden de facto*“ (Befragter K). Diese Situation führte zu Frustration der sechs weiteren Geschäftsführer und zu einem Verlust der Akzeptanz dieser bei den Mitarbeitern. Dadurch, dass der Patriarch Entscheidungen anderer Führungskräfte regelmäßig revidierte, entstand bei den Mitarbeitern Unklarheit über die Verantwortlichkeiten und Ziele im Unternehmen. In der rasch eintretenden Krisensituation fehlte daher ein klares Führungsverständnis, was die Bewältigung der Situation erschwerte. Es herrschte bis dahin jedoch insgesamt eine sehr positive Stimmung, die Mitarbeiter waren motiviert und identifizierten sich stark mit dem

Unternehmen. Die vom gemeinsamen Unternehmenserfolg geprägte Kultur zeichnete sich durch großen Zusammenhalt und eine hohe Identifikation mit dem hergestellten Produkt aus.

Noch bei Eintritt der akuten Krisensituation und kurz vor einer Insolvenz wollte der Patriarch die Krisensituation nicht wahrhaben. Die Restrukturierung setzte zu diesem Zeitpunkt ein. Als kriseninduzierte Maßnahme wurden zur Abwendung der akuten Liquiditätsenge zunächst die Gehälter gestundet. In der Folge wurden weitere Kostensenkungsmaßnahmen wie Personalabbau in geringem Umfang vorgenommen. Die unklare Führungsstruktur wurde angepasst. Flankierend wurden kommunikative Maßnahmen in Richtung Belegschaft eingeführt. Die Mitarbeiter reagierten zunächst geschockt und enttäuscht, dass das Management sie nicht eher über die schwierige wirtschaftliche Lage des Unternehmens informiert hatte. Sie ließen sich jedoch innerhalb sehr kurzer Zeit auf die Gehaltstundung ein und unterstützten die Restrukturierung. Die Restrukturierung konnte innerhalb sehr kurzer Zeit erfolgreich abgeschlossen werden.

4.2.2 Das finale Kategoriensystem

Das finale Kategoriensystem wurde im Vergleich zum vorläufigen, auf Basis des auf den Vorüberlegungen entwickelten Kategoriensystems im Rahmen der strukturierenden Inhaltsanalyse um einige Kategorien erweitert, die sich zur Erklärung der Krisenverursachungsmechanismen und des Krisenverlaufs als relevant herausstellten. Hinzu kamen in der Hauptkategorie *interner Kontext* die Kategorien *Unternehmensführung* und *historische Entwicklung des Unternehmenserfolgs*. In die Hauptkategorie *Prozess* wurden als zusätzliche Kategorien *Krisenbewältigungsmaßnahmen Personal* und *Krisenausgang* hinzugefügt.

Im Folgenden wird das Kategoriensystem inhaltlich beschrieben. Für einige Kategorien ließen sich anhand des Interviewmaterials Ausprägungen herausarbeiten. Sofern inhaltlich sinnvoll und möglich, wurden die Ausprägungen zu übergeordneten Subkategorien zusammengefasst.

4.2.2.1 Kontext

Externer Kontext

In dieser Hauptkategorie befinden sich Umweltfaktoren, die zur Krisenentstehung beitragen. Damit sind Faktoren gemeint, die das Unternehmen beeinflussen, jedoch ihrerseits nicht oder nur sehr begrenzt vom Unternehmen beeinflussbar sind. Bei der Auswertung der Fälle zeigte sich, dass in fünf Fällen plötzliche *Konjunkturerinbrüche* als externe Krisenursache genannt

wurden. In drei Fällen lagen *Veränderungen des Marktumfelds* vor, die eine strategische Anpassung des Geschäftsmodells erforderlich machten. In den übrigen drei Fällen wurde von keinen externen Ursachen als Krisenauslöser berichtet.

Interner Kontext

In dieser Hauptkategorie befinden sich Charakteristika des Unternehmens, die auf Krisenentstehung bzw. Krisenverlauf einwirken. Sie unterteilt sich in die Kategorien Kultur, Struktur, Unternehmensführung und historische Entwicklung des Unternehmenserfolgs.

In der Kategorie *Kultur* werden Eigenheiten der Unternehmenskultur zusammengefasst. Die Subkategorie *Fokus der Kultur* umfasst die grobe Ausrichtung der Kultur auf bestimmte Werte oder Verhaltensweisen. In fünf Fällen kann die Ausprägung der Kultur als patriarchisch bezeichnet werden. In zwei Fällen ist die Kultur sehr passiv und in einem Fall positiv durch Zusammenhalt, Identifikation und Commitment geprägt. Eine weitere Ausprägung, die parallel zu der Subkategorie Fokus der Kultur auftritt, ist die *Trägheit* der Kultur. In drei Fällen zeigt sich, dass sich die Unternehmenskultur durch ein starkes Festhalten am Status Quo auszeichnet und Notwendigkeiten für Veränderungen nicht gesehen werden.

In der Kategorie *Struktur* werden die im Theorieteil vorgestellten Strukturcharakteristika der Zentralität, Differenzierung und Standardisierung erfasst. Im Rahmen der Interviews stellte sich jedoch heraus, dass die Ausprägung der vertikalen Differenzierung aus Sicht der Experten in keinem der Fälle einen relevanten oder auffälligen Faktor darstellte. Weder wurde von einem Zusammenhang zur Krise berichtet, noch ließ sich aus dem Kontext des Interviewmaterials auf einen Einfluss der hierarchischen Gestaltung auf die Krise schließen. Daher können über den Einfluss der Hierarchieebenen auf den Krisenverlauf als einziges der drei Merkmale keine Rückschlüsse gezogen und dieses Merkmal nicht weiter berücksichtigt werden.

Der *Zentralisierungsgrad* der Entscheidungsbefugnis nimmt in acht Fällen die Ausprägung zentral bis sehr zentral an. In zwei Fällen kann über die Zentralisierung keine Aussage getroffen werden und in einem Fall ist die Ausprägung abhängig von der Wichtigkeit der zu treffenden Entscheidung. Hinsichtlich der *Standardisierung* lässt sich in fünf Fällen feststellen, dass die Ausprägung als wenig standardisiert zu beschreiben ist. Prozesse sind hier wenig ausgeprägt und Regeln sowie Vorgaben unklar bzw. nicht vorhanden.

In der Kategorie *Unternehmensführung* werden Charakteristika der Geschäftsführung zusammengefasst. Diese Kategorie bezieht sich also ausschließlich auf die oberste Führungsebene in den jeweiligen Unternehmen und beinhaltet nicht die direkte Mitarbeiterführung. Der *Führungsstil* bildet eine Subkategorie und kann in die Ausprägungen passiv und autoritär/patriarchisch unterteilt werden. Es lässt sich in sechs Fällen ein autoritärer, patriarchischer Führungsstil erkennen und in drei Fällen ein passiver Stil. In zwei Fällen konnten keine Aussagen über den Führungsstil getroffen werden. *Mangel an Kompetenz* bzw. Wissen in der Geschäftsführung stellt eine weitere Ausprägung dar. In sechs der Fälle zeigten sich diese Mängel an Kompetenzen und Wissen im Management.

Für die Kategorie *historische Entwicklung des Unternehmenserfolgs* lassen sich acht der analysierten Fälle zwei unterschiedlichen Ausprägungen zuteilen. Drei Unternehmen befanden sich bereits vor dem Beginn der berichteten Restrukturierung *jahrelang in einer Krisensituation* und hatten verschiedene erfolglose Krisenbewältigungsversuche hinter sich. In fünf Fällen handelt es sich dagegen um *vormals sehr erfolgreiche Unternehmen*, die erstmals mit einer Krisensituation konfrontiert waren. Abbildung 15 bildet die Hauptkategorie Kontext mit ihren Kategorien, Subkategorien und Ausprägungen ab.

Hauptkategorie	Kategorie	Subkategorie	Ausprägung
Externer Kontext			Konjunkturreinbruch Marktumfeld verändert sich
	Unternehmensführung	Führungsstil	Passiv Autoritär/patriarchisch
			Mangel an Kompetenz/Wissen
Interner Kontext	Unternehmenskultur	Fokus der Kultur	Patriarchisch Passiv Positiv
			Trägheit
	Unternehmensstruktur		Zentralisierungsgrad Standardisierung
	Historische Entwicklung des Unternehmenserfolgs		Jahrelange Krise Früher erfolgreich

Abbildung 15: Finales Kategoriensystem Kontext – eigene Darstellung

4.2.2.2 Inhalt

Die Inhaltsdimension betrifft den konkreten Analyseinhalt. Sie umfasst die Hauptkategorien Humanressourcen und Management der Humanressourcen.

Humanressourcen

Die erste Inhaltsdimension umfasst die Hauptkategorie der Humanressourcen. Sie lässt sich, wie im Bezugsrahmen hergeleitet, in die Kategorien Verhalten, Einstellungen, Humankapital und Motivation unterteilen.

Für die Kategorie *Verhalten* wurde die Subkategorie *Einsatzbereitschaft* der Mitarbeiter gebildet. In fünf Fällen äußerte sich diese durch geringes Engagement, Langsamkeit, geringe Produktivität und wenig Initiative. In zwei Unternehmen zeigt sich diese Ausprägung in umgekehrter Weise, hier waren die Mitarbeiter sehr engagiert. In sechs Fällen wurde von der Ausprägung lange *Betriebszugehörigkeit* der Mitarbeiter berichtet. In drei Fällen handelten die Mitarbeiter unkoordiniert und trafen ebenso *unkoordinierte Entscheidungen*.

Die Kategorie *Einstellung* der Mitarbeiter bildet sich aus der Einstellung gegenüber der Geschäftsführung sowie einer allgemeinen Einstellung der Mitarbeiter zum Unternehmen. Da Einstellungen schwer eindeutig zu beobachten sind und ihre Beschreibung stark von Wahrnehmung und Ausdruckweise bzw. Wortwahl der Interviewpartner abhängt, können die Inhalte dieser Kategorie nur ein unpräzises Bild wiedergeben. Aus diesem Grund wurden die Ausprägungen von allgemeinen Einstellungen und Befindlichkeiten der Mitarbeiter nur grob in *positive* und *negative Einstellungen* und Emotionen zusammengefasst. Hierunter fallen Stichworte der Interviewpartner wie Stimmung, Frustration, Resignation, Zufriedenheit, Identifikation oder Zusammenhalt. Diese grobe Einteilung hat den Vorteil, dass sie trennscharf erfolgen kann, denn alle der genannten Merkmale lassen sich eindeutig einer der beiden Ausprägungen zuordnen.

In drei Fällen traten innerhalb der Belegschaft sowohl positive als auch negative Einstellungen gleichzeitig auf. In zwei Fällen waren Stimmung und Einstellung der Mitarbeiter als durchgehend positiv zu bezeichnen und in drei Fällen als durchgehend negativ. Die *Einstellung gegenüber der Geschäftsführung* war in drei Fällen positiv und von Vertrauen geprägt. In drei Fällen zeigt sich, dass innerhalb der Belegschaft keine Akzeptanz oder kein Vertrauen gegenüber der Geschäftsführung bzw. in einem Fall gegenüber Teilen der Geschäftsführung herrschte.

Mit Bezug auf die Kategorie *Humankapital* ist in fünf Fällen festzustellen, dass Wissensdefizite oder mangelnde Qualifikationen in bestimmten Unternehmensbereichen oder auf Schlüsselpositionen vorlagen. Hinsichtlich der *Motivation* wurde in zwei der betrachteten Fälle von einer motivierten Belegschaft und in drei Fällen von einer unmotivierten Belegschaft berichtet.

Management der Humanressourcen

Die Hauptkategorie Management der Humanressourcen umfasst die Kategorien Systemgestaltung und Systemhandhabung / Interaktionelle Führung. In der Kategorie Systemgestaltung werden Instrumente und Praktiken des Personalmanagements zusammengefasst. Im Laufe der Interviews stellte sich heraus, dass in einem Großteil der Unternehmen kein professionelles Personalmanagement vorhanden war. Dennoch konnten Handlungen und Aktionen seitens des Unternehmens identifiziert werden, die die Gestaltung der Humanressourcen beeinflussen und daher als Systemgestaltung kategorisiert werden. Anhand des Interviewmaterials lassen sich die Ausprägungen Ineffizienzen in der Personaleinsatzplanung bzw. Personalplanung erkennen.

Ineffizienzen in der *Personaleinsatzplanung* sind in vier Fällen erkennbar. Diese äußern sich u. a. in der Besetzung wichtiger Positionen mit fachlich ungeeigneten Mitarbeitern oder in einem fehlenden Austausch von Personal zwischen verschiedenen Standorten des Unternehmens. Ineffizienzen in der *Personalplanung* sind in drei Unternehmen zu erkennen. Diese äußern sich durch einen zu hohen Personalbestand, der bspw. durch eine Personalpolitik entstanden ist, die keine Entlassungen vorsieht.

Die Kategorie *Systemhandhabung / Interaktionelle Führung* umfasst sowohl die Umsetzung von HRM-Praktiken, als auch die Mitarbeiterführung durch den direkten Vorgesetzten. Da in den analysierten Fällen kaum professionelle Personalmanagementstrukturen vorlagen, finden sich in dieser Kategorie vornehmlich Aspekte der interaktionellen Führung. So tritt in sechs Fällen eine *passive* Mitarbeiterführung auf. In weiteren drei Fällen ist die Ausprägung *Fehlende Zielklarheit* zu finden. In diesen Fällen lagen Unklarheiten in Bezug auf Unternehmensziele und Zuständigkeiten vor, die dazu führten, dass die Führungskräfte den Mitarbeitern nicht vermitteln, was zu tun ist, wer für sie zuständig ist oder in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln soll. Die Hauptkategorie Inhalt fasst Abbildung 16 zusammen.

Hauptkategorie	Kategorie	Subkategorie	Ausprägung
Human- ressourcen	Verhalten	Einsatzbereitschaft	Passivität Engagement
			Lange Betriebszugehörigkeit Unkoordinierte Entscheidungen
	Einstellungen	Einstellung ggü. Geschäftsführung	Vertrauen in Führung Kein Vertrauen in Führung
			Negative Einstellungen Positive Einstellungen
	Humankapital		Defizite
	Motivation		Motiviert Unmotiviert
Management der Human- ressourcen	Systemgestaltung		Ineffiziente Personalplanung Ineffiziente Personaleinsatzplanung
	Systemhandhabung/ Interaktionelle Führung		Passive Führung Fehlende Zielklarheit

Abbildung 16: Finales Kategoriensystem Inhalt – eigene Darstellung

4.2.2.3 Prozess

Die Hauptkategorie Prozess bildet schließlich die Aktionen und Reaktionen von Management und Mitarbeitern im Rahmen der Restrukturierung, die Restrukturierungsmaßnahmen im Personalbereich sowie den Krisenausgang ab. In Fällen, in denen ein Unternehmen bereits in der Vergangenheit Restrukturierungen durchlaufen hat, wurde nur die aktuellste Restrukturierung in dieser Kategorie berücksichtigt.

Der *Reaktion des Managements* sind die Ausprägungen Führungswechsel, die aufgrund der Krisensituation oder im Rahmen der Restrukturierung stattfanden sowie Widerstände gegen Wandel zugeordnet.

Führungswechsel aufgrund der Unternehmenskrise fanden in drei Fällen statt. In zwei Unternehmen davon hatte es im Laufe der lange anhaltenden Krisensituation bereits mehrere Wechsel in der Geschäftsführung gegeben. In einem Fall wurde der Geschäftsführer einmal ausgetauscht. In allen anderen Fällen blieb die Geschäftsführung auch im Rahmen der Restrukturierung in Führungsverantwortung, wobei sie in zwei Fällen dabei durch einen Chief Restructuring Officer (CRO) unterstützt wurde.

In drei Fällen zeigen sich in der Geschäftsführung *Widerstände gegen Wandel*. Diese äußerten sich bspw. durch Passivität und Untätigkeit im Umgang mit unternehmensinternen Problemen, Uneinsichtigkeit in Bezug auf die Erforderlichkeit verschiedener Restrukturierungsmaßnahmen oder auch hinsichtlich der eigenen Verantwortung für Entstehung und Verlauf der Krise.

Die Kategorie *Krisenbewältigungsmaßnahmen Personal* umfasst Maßnahmen, die den Personalbereich betreffen. Sie lassen sich einteilen in die Subkategorien angepasste HRM-Praktiken, kriseninduzierte Maßnahmen und flankierende Maßnahmen. Die angepassten HRM-Praktiken haben zum Ziel, Defizite in den Humanressourcen zu beheben. Die kriseninduzierte Maßnahmen haben einen eher kurzfristigen Charakter und werden zum Zweck der Kostensenkung eingesetzt. Flankierende Maßnahmen begleiten schließlich die Restrukturierung und sind auf die Erzeugung von Unterstützung durch die Mitarbeiter im Krisenbewältigungsprozess gerichtet.

In fünf Fällen wurden über den Einsatz *angepasster HRM-Praktiken* durch Neueinstellungen oder Trainings Kompetenzen auf Schlüsselpositionen in verschiedenen Unternehmensbereichen aufgebaut. In vier Fällen wurden zudem Strukturen und Prozesse optimiert, Abteilungen umorganisiert oder ausgelagert. Bei den *kriseninduzierten Maßnahmen* fand mit sieben Fällen am häufigsten Personalabbau statt. In einem Fall konnte diese Maßnahmen aufgrund fehlender Einigung mit dem Betriebsrat nicht durchgeführt werden. In fünf Fällen wurde zudem das Entgelt reduziert. In acht Fällen wurde die Restrukturierung durch *flankierende Maßnahmen* begleitet, um die Mitarbeiter durch umfassende Kommunikation über die Situation zu informieren und aufzuklären.

Die Kategorie *Reaktion der Mitarbeiter* umfasst die Subkategorie *Umgang mit der Restrukturierung*. Sie erfasst, ob die Reaktion innerhalb der Belegschaft auf die Restrukturierung unterstützend ausfiel oder ob sich Widerstand gegen die Restrukturierung zeigte. In vier Fällen unterstützten die Mitarbeiter die Restrukturierung und in fünf Fällen kam es zu Widerständen und mangelnder Unterstützung für die Veränderungsmaßnahmen. In einem Fall lag eine große Bandbreite an Reaktionen in der Belegschaft vor, die von Unterstützung bis hin zu Widerständen reicht.

Die Kategorie *Krisenausgang* erfasst zum einen, ob das betroffene Unternehmen die Restrukturierung überstanden hat und zum anderen, ob die wesentlichen, internen Krisenursachen gelöst werden konnten.

Die Fallauswertung zeigt, dass einige Unternehmen nach der Restrukturierung noch am Markt agierten, die wesentlichen Krisenursachen jedoch nicht nachhaltig gelöst wurden, so dass die Unternehmen weiterhin wenig erfolgreich und mit unternehmensinternen Problemen beschäftigt waren. Um diese Situation abzubilden, wurde die Ausprägung *Krisenursachen behoben* in das Kategoriensystem aufgenommen. Von drei Unternehmen wurde berichtet, dass die wesentlichen Krisenursachen trotz Restrukturierung nicht gelöst werden konnten. Bei weiteren drei Unternehmen wurden die Krisenursachen beseitigt.

Die Ausprägung *Krise überstanden* bildet ab, welche Unternehmen die Restrukturierung überlebt haben. In vier Fällen befand sich die Restrukturierung zum Zeitpunkt der Interviews noch in der Umsetzung. Fünf Unternehmen haben die Restrukturierung überlebt, eines wurde geschlossen und eines in Teilen geschlossen und in Teilen veräußert. Eine Darstellung der Kategorien aus dem Prozess findet sich in Abbildung 17.

Hauptkategorie	Kategorie	Subkategorie	Ausprägung
Prozess	Reaktion des Managements		Widerstand gegen Wandel
			Führungswechsel
	Krisenbewältigungsmaßnahmen Personal	Angepasste HRM Praktiken	Kompetenzaufbau Optimierung Strukturen/Prozesse
		Kriseninduzierte Maßnahmen	Personalabbau Entgeltreduzierung
		Flankierende Maßnahmen	Kommunikation
	Reaktion der Mitarbeiter	Umgang mit Restrukturierung	Unterstützung der Restrukturierung Widerstand gegen Restrukturierung
	Krisenausgang	Krise überstanden	In Restrukturierung Überlebt Verkauft Geschlossen
		Krisenursachen behoben	

Abbildung 17: Finales Kategoriensystem Prozess – eigene Darstellung

4.2.3 Typologie

Für die Erforschung von Unternehmenskrisen wird in der Literatur gefordert, aussagefähige Gruppierungsmerkmale durch die Auswertung von Einzelfällen zu schaffen, um darüber zu generalisierbaren Aussagen zu kommen (Töpfer, 1985). Dieser Forderung soll im Rahmen der Typenbildung nachgekommen werden. Sie stellt eine Generalisierungsstrategie im Rahmen der qualitativen Forschung dar (Kuckartz, 2006). Zudem ist die Typenbildung eine geeignete Methode, das Datenmaterial zu strukturieren und damit eine Grundlage für die Entwicklung theoretischer Erklärungen zu schaffen (Kuckartz, 2016).

Das vorliegende Interviewmaterial wird durch die typenbildende Inhaltsanalyse so analysiert und strukturiert, dass Fälle, die sich im Hinblick auf die im Bezugsrahmen definierten Größen ähneln, zusammengefasst und mit Fällen kontrastiert werden, die sich in diesen Größen unterscheiden. Auf diese Weise kann untersucht werden, ob sich aus Ähnlichkeiten in den Ausprägungen von Humanressourcen und Personalmanagement auch Ähnlichkeiten bei den Mechanismen der Krisenentwicklung ergeben. Im Folgenden werden die Phasen der Typenbildung aus dem Interviewmaterial heraus beschrieben.

Die Schritte eins und zwei der Typenbildung beinhalten Überlegungen zur Komplexität der Typologie und zur konkreten Wahl der Merkmale im Merkmalsraum. Bei der Auswahl der für die Typologie relevanten Merkmale ist theoriegeleitet vorzugehen und ein enger Bezug zur Forschungsfrage herzustellen (Kuckartz, 2016). Als primäre, also für die Typologie konstituierende Merkmale, werden daher die Humanressourcen und das Management der Humanressourcen definiert, da Grundannahme der Studie ist, dass die Ausprägungen dieser Größen den Krisenverlauf beeinflussen. Um zu analysieren, ob Unterschiede in den Humanressourcen und dem Management der Humanressourcen der Fälle zu Unterschieden in den Krisenverläufen führen, werden als weitere Merkmale die Größen der Hauptkategorie Prozess herangezogen, da sie die Entwicklung der Krise abbilden. Der Merkmalsraum besteht also aus den Humanressourcen, dem Personalmanagement und den Phasen des Prozesses der Krisenentwicklung.

Zur Komplexitätsreduktion werden die Größen der Hauptkategorie Humanressourcen zusammengefasst in Fälle, in denen über betreffenden Kategorien hinweg hauptsächlich negative Ausprägungen zu finden sind und Fälle, in denen positive oder gar keine Ausprägungen vorliegen. Weggelassen wird die Betriebszugehörigkeit, weil diese nicht eindeutig als positiv oder negativ bewertet werden kann. Eine Übersicht der Fälle mit entsprechenden Ausprägungen der Humanressourcen findet sich in Tabelle 1.

Tabelle 1: Merkmalsausprägungen Humanressourcen nach Fällen

Ressourcenschwäche – hauptsächlich negative Ausprägungen	
Fall A	Passivität, unkoordinierte Entscheidungen, negative Emotionen, Defizite im Humankapital, unmotiviert
Fall B	Passivität, unkoordinierte Entscheidungen, negative und positive Emotionen, Defizite im Humankapital, Vertrauen in Führung, unmotiviert
Fall C	Unkoordinierte Entscheidungen, kein Vertrauen in Führung, negative Emotionen
Fall D	Passivität, unmotiviert
Fall F	Passivität, keine Akzeptanz der Führung, negative Emotionen, Defizite im Humankapital
Fall G	Passivität, positive und negative Emotionen, Defizite im Humankapital, motiviert
Keine Ressourcenschwäche – Positive oder keine negativen Ausprägungen	
Fall H	/
Fall I	Defizite im Humankapital
Fall J	Engagement, Vertrauen in Führung, positive Emotionen
Fall K	Engagement, keine Akzeptanz der Führung, positive Emotionen, motiviert

Hinsichtlich des zweiten Merkmals Management der Humanressourcen wird sich wie von Kuckartz (2016) empfohlen, nur auf die Merkmale fokussiert, für die für fast alle Fälle Informationen vorliegen. Dies trifft innerhalb der Hauptkategorie Management der Humanressourcen auf die Systemhandhabung / Interaktionelle Führung zu. Die Ausprägung einer passiven Führung weisen die Fälle A, B, C, D, G und H auf, eine fehlende Zielklarheit die Fälle I, J, K.

In der Hauptkategorie Prozess befinden sich im finalen Kategoriensystem die Reaktion des Managements und die Reaktion der Mitarbeiter. Diese werden in den Merkmalsraum aufgenommen. Daneben befinden sich noch die Kategorien Führungswechsel, Krisenbewältigungsmaßnahmen Personal und Krisenausgang in dieser Hauptkategorie. Diese werden nicht als primäre Merkmale definiert, was an den im Folgenden skizzierten Gründen liegt. In der Kategorie Krisenausgang kann nicht für alle Unternehmen eine Aussage getroffen werden, weil sich vier Unternehmen zum Zeitpunkt der Datenerhebung noch in der Restrukturierung

befanden. Die Krisenbewältigungsmaßnahmen Personal werden nicht berücksichtigt, da sie sich unabhängig von den Besonderheiten und Unterschieden der Fälle sehr ähneln. So wird z. B. in fast allen Fällen Personal abgebaut, so dass dies nicht als typisches Charakteristikum bestimmter Krisenverläufe angesehen werden kann. Die Kategorie Führungswechsel wird schließlich auch als sekundäres Merkmal behandelt, da ein Führungswechsel nur in drei Fällen vorkam und in einem Fall davon krankheitsbedingt geschah. Damit weisen nur zwei Fälle einen Führungswechsel im Zusammenhang mit der Krise auf. Um die Komplexität des Merkmalsraums nicht unnötig zu erhöhen, wird daher davon abgesehen, dieses nur selten vorkommende Merkmal im Merkmalsraum zu berücksichtigen.

Als nächstes Merkmal der Typologie wird daher die Reaktion des Managements betrachtet. Hier zeigt sich in den drei Fällen F, G und H expliziter Widerstand gegen Veränderungen im Rahmen der Restrukturierung. In den anderen Fällen zeigen sich keine Widerstände im Management.

Die Reaktion der Mitarbeiter stellt schließlich das letzte Merkmal der Typologie dar, welches sich ebenfalls in Unterstützung bzw. Widerstand gegenüber der Restrukturierung unterteilen lässt. Es ist anzumerken, dass im Fall H sowohl Widerstand als auch Unterstützung in der Belegschaft auftauchte. Da der Widerstand jedoch von den Mitarbeitern kam, die auch unmittelbar von Veränderungen betroffen waren und nur jene Mitarbeiter, die nicht betroffen waren, auch keinen Widerstand zeigten, wird in diesem Fall vom Vorliegen von Widerständen ausgegangen. Widerstand gegen die Restrukturierung tritt in den Fällen A, B, C, F, G und H auf, eine Unterstützung der Restrukturierung in den Fällen D, J, I und K. Tabelle 2 fasst die primären Merkmale der Typologie zusammen.

Tabelle 2: Übersicht primäre Merkmale der Typologie

Humanressourcen	Ressourcenschwächen
Personalmanagement	Interaktionelle Führung
Reaktion des Managements	Widerstände gegen Wandel
Reaktion der Mitarbeiter	Umgang mit Restrukturierung

Im vierten Schritt wird das Verfahren zur Typenbildung gewählt. Da die Codierung des Materials bereits im Rahmen der strukturierenden Inhaltsanalyse erfolgte, kann der dritte Schritt in der typenbildenden Inhaltsanalyse übersprungen werden. Wie bereits im Abschnitt 4.1.3.2 erläutert, erfolgt eine Konstruktion natürlicher, induktiv aus dem Material abgeleiteter Typen. Eine Bildung monothetischer Typen, die für alle Fälle eines Typs identische Merkmale aufweisen müssen (Kuckartz, 2006) kann ausgeschlossen werden. Denn bei der oben aufgeführten Zuordnung aller Fälle zu den Merkmalen und ihren Ausprägungen zeigt sich bereits, dass sich die Fälle hinsichtlich der Merkmalskombinationen nie ganz gleichen. Es wird daher die polythetische Typenbildung gewählt. Ziel ist hierbei die Gruppierung möglichst homogener Fälle, diese müssen jedoch nicht vollständig identisch hinsichtlich aller Merkmalsausprägungen sein (Kuckartz, 2014).

Tabelle 3: Merkmalsbezogene Fallzusammenfassung

Fall	Merkmalskombination
Fall A	Ressourcenschwäche, passive Führung, Widerstand gegen Restrukturierung (Mitarbeiter)
Fall B	Ressourcenschwäche, passive Führung, Widerstand gegen Restrukturierung (Mitarbeiter)
Fall C	Ressourcenschwäche, passive Führung, Widerstand gegen Restrukturierung (Mitarbeiter)
Fall D	Ressourcenschwäche, passive Führung, Unterstützung Restrukturierung (Mitarbeiter)
Fall F	Ressourcenschwäche, Widerstand gegen Restrukturierung (Management und Mitarbeiter)
Fall G	Ressourcenschwäche, passive Führung, Widerstand gegen Restrukturierung (Management und Mitarbeiter)
Fall H	Passive Führung, Widerstand gegen Restrukturierung (Management und Mitarbeiter)
Fall I	Keine Zielklarheit, Unterstützung der Restrukturierung (Mitarbeiter)
Fall J	Keine Zielklarheit, Unterstützung der Restrukturierung (Mitarbeiter)
Fall K	Keine Zielklarheit, Unterstützung der Restrukturierung (Mitarbeiter)

Zur Bildung polythetischer Typen wurde nach dem von Kuckartz (2014) empfohlenen und in Abschnitt 4.1.3.2 beschriebenen Verfahren zur systematischen Gruppierung von Fallzusammenfassungen vorgegangen. Kuckartz (2014) betont in diesem Zusammenhang, dass die Typenbildung ein kreativer Akt ist, der sich einer präzisen Beschreibung entzieht und für den nur Empfehlungen für die Konstruktion der Typen gegeben werden können.

Entsprechend der Empfehlung von Kuckartz (2014) wurden zunächst der Merkmalsraum definiert und merkmalsbezogene Fallzusammenfassungen erstellt, nach Ähnlichkeit sortiert und die Entscheidung über eine sinnvolle Anzahl von Typen getroffen. Die merkmalsbezogene Fallzusammenfassung bildet die Tabelle 3 ab. Die merkmalsbezogenen Fallbeschreibungen sowie die Sortierung der Fälle nach Ähnlichkeit zeigen, dass sich vier unterschiedliche Typen ableiten lassen mit untereinander ähnlichen und zwischen einander unterschiedlichen Merkmalskombinationen.

In den letzten beiden Schritten sind schließlich prägnante Labels für jeden Typ zu wählen, die einzelnen Fälle den gebildeten Typen zuzuordnen und die Typologie zu beschreiben. Eine Übersicht der gebildeten Typen, ihrer Labels sowie der dazugehörigen Merkmalskombinationen findet sich in Abbildung 18.

	Ressourcenschwächen	Ressourcenschwächen in einigen Fällen	Keine Ressourcenschwächen
Widerstand gegen Restrukturierung Mitarbeiter u. Management		F, G, H = Typ II Unternehmen mit Widerständen gegen Wandel + teilweise passive Führung	
Widerstand gegen Restrukturierung Mitarbeiter	A, B, C = Typ I Unternehmen mit nachhaltigen Problemen in den Humanressourcen + passive Führung		
Unterstützung der Restrukturierung Mitarbeiter	D = Typ III Unternehmen mit Stimmungsumschwung + passive Führung		I, J, K = Typ IV Unternehmen mit Problemen durch Zielunklarheit + Zielunklarheit

Abbildung 18: Merkmalsmatrix der Typologie – eigene Darstellung

Die Beschreibung der Typologie sowie die Begründung der Zuordnung der Fälle zu den Typen erfolgt in den nächsten Abschnitten. Die Zuordnung der Fälle zu den Typen erfolgt dabei probabilistisch, das Vorhandensein der für die einzelnen Typen relevanten Merkmale liegt also nicht mit Sicherheit, sondern mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit vor. Dies ist auch auf die Methode der Datenerhebung zurückzuführen. Durch die Befragung Dritter zu den Krisenfällen ist von einer subjektiven Wahrnehmung und Schilderung der Fälle auszugehen, so dass auf das Vorliegen bestimmter Merkmale nie mit absoluter Sicherheit geschlossen werden kann.

Im Rahmen der folgenden Beschreibung der Typologie ist auch die Distanz der Fälle zum Zentrum des jeweiligen Typs zu charakterisieren. Bei polythetischen Typen liegt eine Varianz zwischen den Fällen eines Typs vor, so dass einige Fälle mehr dem gebildeten Typ entsprechen und andere weniger (Kuckartz, 2006). Daher wird im Folgenden für jeden Typen zusätzlich diskutiert, wie nahe jeder einzelne Fall dem konstruierten Typen kommt.

4.2.3.1 Typ I: Unternehmen mit nachhaltigen Problemen in den Humanressourcen

Bei Krisenunternehmen dieses Typs liegen Schwächen in den Humanressourcen vor, die zu schweren operativen Defiziten führen und die Unternehmensperformance belasten, was einen zentralen Faktor in der Krisenentwicklung darstellt. Es herrscht ein passiver Führungsstil in der interaktionellen Führung und die Mitarbeiter zeigen im Rahmen der Restrukturierung Widerstände gegen Veränderungen. Diese Merkmalskombination findet sich in den Fällen A, B und C wieder und wird in Tabelle 4 zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 4: Merkmalskombination Typ I

Fall	Merkmalskombination
Fall A	Ressourcenschwäche, passive Führung, Widerstand gegen Restrukturierung (Mitarbeiter)
Fall B	Ressourcenschwäche, passive Führung, Widerstand gegen Restrukturierung (Mitarbeiter)
Fall C	Ressourcenschwäche, passive Führung, Widerstand gegen Restrukturierung (Mitarbeiter)

In den Fällen dieses Typs liegen in der Kategorie Humanressourcen bei Verhalten, Einstellungen und Humankapital erhebliche Schwächen vor. Die Schwächen in den Humanressourcen sind nicht über alle Fälle identisch, jedoch sehr ähnlich und bei jedem Fall in mehreren Kategorien der Humanressourcen vorzufinden. Die Schwächen äußern sich z. B. durch Passivität der Mitarbeiter, die sich in einem Mangel an Eigeninitiative und Engagement, wenig Mitdenken und einem Handeln nur nach Anweisung äußert: „*Die haben sich da völlig jeglicher Eigenverantwortung entledigt*“ (Befragter B). Die Handlungen der Mitarbeiter waren unkoordiniert, unabgestimmt und von einem Verfolgen eigener Ziele bzw. Handeln nach bestem Wissen geprägt, was auf unklare Regeln sowie fehlende Führung und Struktur zurückgeführt werden kann: „*(...) im Endeffekt waren das alles Inzellösungen und jeder hat sein eigenes Ziel verfolgt. Da war weder Team noch war das Ziel klar*“ (Befragter C). Die Einstellungen der Mitarbeiter waren primär negativ, es herrschte Frustration und Resignation: „*Die sind völlig frustriert in dem Laden*“ (Befragter B). Die Mitarbeiter waren weitestgehend unmotiviert: „*(...) diese Eigenmotivation, die ab und zu mal da ist, die hat da komplett gefehlt*“ (Befragter A). In Bezug auf das Humankapital traten ebenfalls Defizite auf, z. B. in Form einer überalterten Personalstruktur oder dem Fehlen von Fachkompetenzen auf Schlüsselpositionen. Die Schwächen in den Humanressourcen trugen zur Entstehung operativer Defizite bei, die erhebliche Probleme im Unternehmen verursachten und eine wesentliche Krisenursache darstellen. Die operativen Defizite äußerten sich bspw. in einer hohen Ausschussrate in der Produktion von Fall B, inaktivem Vertrieb oder verlangsamten Entscheidungswegen in Fall A.

Insbesondere die Fälle A und B ähneln sich stark. Es treten fast identische Schwächen in den Humanressourcen auf. Unterschiede ergeben sich bei der Akzeptanz der Führung, die in Fall B vorliegt und in Fall A nicht. Weiterhin sind in Fall B neben den negativen auch positive Emotionen wie Zusammenhalt und Solidarität zu finden. Hier zeigt sich also eine Ambivalenz in den Einstellungen der Mitarbeiter, die einerseits zufrieden waren und sich in der Situation eingerichtet hatten. Der gute Zusammenhalt in der Belegschaft sowie die Abwesenheit von Verantwortung wurden positiv wahrgenommen und führten zu einem bequemen Arbeiten. Andererseits herrschte gleichzeitig aufgrund der lange anhaltend schlechten Unternehmenssituation sehr große Frustration. Für den Fall C liegen weniger Informationen über die Humanressourcen vor als in den beiden anderen Fällen, so dass eine präzise Einordnung der Ähnlichkeit dieses Falls zu den anderen dieses Typs nicht möglich ist.

Identisch sind jedoch die negativen Emotionen, unkoordiniertes Handeln der Mitarbeiter und analog zu Fall A ein tiefes Misstrauen gegenüber der Unternehmensführung.

Die interaktionelle Mitarbeiterführung ist in diesem Typ durch einen passiven Führungsstil geprägt: „(...) *die Mitarbeiter wurden eigentlich gar nicht so richtig geführt*“ (Befragter A). In den Fällen A und C, in denen auch die Geschäftsführer sehr passiv führten, setzte sich der Führungsstil auf den unteren Führungsebenen fort. Die Mitarbeiter wurden alleine gelassen, Initiative nicht gefördert und Fachwissen bei wichtigen Entscheidungen nicht berücksichtigt. Im Fall B, in dem der Geschäftsführer dagegen sehr patriarchisch führte, kam es ebenfalls zu einer passiven interaktionellen Mitarbeiterführung. Hier trugen die Führungskräfte unterer Ebenen keinerlei Verantwortung und trafen keine Entscheidungen, weil dies alleine dem Patriarchen vorbehalten war. Entsprechend konnten sie auch keine aktive Mitarbeiterführung ausüben. Der passive Führungsstil trug in allen drei Fällen stark zu den problematischen Verhaltensweisen und Einstellungen der Mitarbeiter bei. Da sich hieraus wiederum ein Einfluss auf die operativen Defizite und damit auf den Krisenverlauf ergibt, spielt die interaktionelle Führung in allen Fällen eine ähnlich zentrale Rolle für die Krisensituation des Unternehmens.

Widerstände gegen Veränderungen traten in Typ I besonders durch das resignierte und passive Verhalten der Mitarbeiter auf: „(...) *die Dynamik der restlichen Mitarbeiter schon so abgestorben war, dass da so extrem wenig Bewegung war, (...) die haben sich halt nur um die eigene Achse gedreht*“ (Befragter A). „(...) *den Leuten irgendwie klar zu machen, sie müssen sich jetzt auch mal an was Neues gewöhnen und müssen sich ein paar Gedanken machen. Können nicht alles so machen, wie es vorher war. Das klappt bedingt gut bisher (...). Also das hilft noch nicht so wirklich*“ (Befragter B).

In den Fällen A und B, in denen die Krise bereits lange vorherrschte und in der Vergangenheit nicht erfolgreich bekämpft wurde, reagierten die Mitarbeiter mit Skepsis und Widerstand auf die Krisenbewältigungsmaßnahmen. Im Fall B wurde dem Sanierungstarifvertrag zwar zugestimmt, eine Veränderungsdynamik in der Belegschaft konnte jedoch nicht erzeugt werden. Verhaltensweisen und Einstellungen, die auch zu den operativen Defiziten führten, wie langsames Arbeiten und mangelnde Initiative, änderten sich nicht. Die Mitarbeiter zeigten eine ausgeprägte Skepsis gegenüber dem Restrukturierungserfolg. Ein ähnliches Bild zeigt sich in Fall A. Auch hier waren die Mitarbeiter kaum dazu zu motivieren, Veränderungen mitzutragen. Die Stimmung blieb unmotiviert und es konnte keine Dynamik erzeugt werden. Im Fall C liegen auch zu dieser

Kategorie weniger Informationen vor. Die Sanierung scheiterte jedoch, da sich nicht auf den Umfang des Personalabbaus geeinigt werden konnte, so dass auch hier deutliche Widerstände in der Belegschaft erkennbar sind. Die Reaktion des Managements auf die Unternehmenskrise zeichnet sich in Typ I nicht durch Widerstände aus. Hierzu liegen in keinem der drei Fälle Hinweise vor.

Zusammenfassend zeigen die Fälle A und B große Parallelen und weisen fast identische Ausprägungen in Bezug auf die primären Merkmale auf. Für Fall C liegen insgesamt weniger Informationen vor, dennoch zeigen sich auch hier wesentliche Parallelen bei den relevanten Merkmalen wie Schwächen in den Humanressourcen, ein passiver Führungsstil in der direkten Mitarbeiterführung und Widerstand gegen die Restrukturierung in der Belegschaft. Eine differenzierte Einordnung der Distanz von Fall C zum Zentrum dieses Typs ist im Detail jedoch nicht möglich.

4.2.3.2 Typ II: Unternehmen mit Widerständen gegen Wandel

Typ II zeichnet sich durch wesentliche Probleme bei der Umsetzung notwendiger Veränderungen aus, die durch Widerstände gegen die Restrukturierung sowohl im Management als auch in der Belegschaft begründet sind. Hieraus resultieren Probleme mit zu hohen Personalkosten, die nicht nachhaltig behoben wurden, was eine erfolgreiche Bekämpfung der Krise verhinderte. Zusätzlich treten teilweise auch Schwächen in den Humanressourcen auf. Diese Merkmalskombination weisen die Fälle F, G und H auf. Eine Übersicht der Merkmale findet sich in Tabelle 5.

Tabelle 5: Merkmalskombination Typ II

Fall	Merkmalskombination
Fall F	Ressourcenschwäche, Widerstand gegen Restrukturierung (Management und Mitarbeiter)
Fall G	Ressourcenschwäche, passive Führung, Widerstand gegen Restrukturierung (Management und Mitarbeiter)
Fall H	Passive Führung, Widerstand gegen Restrukturierung (Management und Mitarbeiter)

Zentrales Merkmal dieses Typs sind Widerstände gegen die Restrukturierung, die in der Belegschaft auftreten: *„(...) wir brauchen nichts im Lohn machen, wenn wir besser im Vertrieb sind. Und nichts im Lohn brauchen wir auch nicht machen, weil wir haben ja einen Anspruch. Und der Anspruch, der besteht, der besteht morgen auch noch“* (Befragter G). *„Sondern man missinterpretiert gerne auch dann Dinge weiter unten und sagt sich, ja, das müssen wir ja nicht, das nehmen wir mal nicht ernst“* (Befragter F).

Im Fall H zeigt sich, dass die Widerstände innerhalb der Belegschaft unterschiedlich ausgeprägt waren, je nachdem, wie stark die jeweilige Mitarbeitergruppe von den Restrukturierungsmaßnahmen betroffen war. Die Widerstände reichten bis hin zum Streik. Im Fall F waren die Mitarbeiter aufgrund der lange anhaltenden Krisensituation resigniert und nicht mehr bereit, weitere Veränderungen mit zu tragen. Sie hatten im Laufe der Krisensituation ihre Veränderungsbereitschaft verloren. Im Fall G waren die Mitarbeiter zwar bereit, Einschnitte im Gehalt über einen Sanierungstarifvertrag mitzutragen. Dadurch entstand jedoch eine Stimmung der Unzufriedenheit. Zudem entwickelte sich bei den Mitarbeitern die Haltung, bereits einen Beitrag geleistet zu haben. Daher wurden grundsätzliche Veränderungen im Entlohnungssystem, welches die Hauptursache für die zu hohen Personalkosten darstellte, als ungerechtfertigt empfunden und abgelehnt.

Widerstände gegenüber Veränderungen seitens der Geschäftsführung sind ein weiterer entscheidender Faktor bei der Krisenentwicklung in Typ II, denn sie verhinderten ebenfalls einen Abbau der zu hohen Personalkosten: *„(...) hat man auch die Kostenstruktur nicht entsprechend angepasst“* (Befragter H). *„(...) seit Jahren unterbleiben deutlich notwendige Anpassungen. Sowohl im operativen Personalbereich als auch im Overhead des Unternehmens. Weil man (...) den damit einhergehenden Konflikt nicht möchte“* (Befragter F).

In allen drei Fällen wurden Anpassungen der Kostenstruktur im Personalbereich also nicht vorgenommen. Im Fall F nahm die Geschäftsführung im Einverständnis mit dem Betriebsrat keine Entlassungen vor, die zur Kostenreduktion jedoch dringend notwendig gewesen wären. Als Gründe wurden Angst vor Konflikten mit Betriebsrat und Gewerkschaft sowie die Wahrnehmung der Geschäftsführung genannt, für diese Maßnahme nicht genug Liquidität zu haben. Im Fall G führte die Geschäftsführung Veränderungen des Entlohnungssystems nicht durch, weil sie nicht genug Beharrlichkeit gegenüber der Arbeiternehmerseite zeigte, Anpassungen geltender Betriebsvereinbarungen durchzusetzen. Im Fall H hat die Geschäftsführung schließlich seit der Zusammenlegung von fünf Betriebseinheiten keine strukturellen

Anpassungen vorgenommen und daher kostenintensive Doppelstrukturen aufrecht erhalten. Dies geschah u. a. aus Angst vor unternehmensinternen Konflikten.

Hinsichtlich der Zuordnung der einzelnen Fälle zu diesem Typ sind Widerstände gegen Veränderungen sowohl im Management als auch in der Belegschaft das gemeinsame Charakteristikum. In den Fällen F und G waren die Widerstände in der Belegschaft noch ausgeprägter als in Fall H, wo die Reaktionen der Mitarbeiter in einer Bandbreite von Streik und Petitionen bis hin zu verhaltener Akzeptanz reichten. Auch in Bezug auf den Widerstand im Management war dieser im Fall H weniger ausgeprägt als in den anderen Fällen und ging stark einher mit Passivität in der Unternehmensführung und einem Nicht-Einfordern von Veränderungen.

Bei den Humanressourcen dieses Typs zeigen sich Schwächen wie Passivität oder Defizite im Humankapital nur in den Fällen F und G. Die Schwächen stellen jedoch nicht, wie bei Typ I, das Kernproblem der Krisenunternehmen dar. In Bezug auf das Verhalten der Mitarbeiter zeigen sich in den Fällen F und G einige Gemeinsamkeiten. Die Mitarbeiter in diesen Unternehmen waren eher passiv und abwartend. Im Fall G hatte sich Bequemlichkeit in der Belegschaft eingeschlichen. Durch die unabhängig von Qualifikation und Leistung hohe Bezahlung zeigten die Mitarbeiter kein Engagement mehr und wiesen eine geringe Produktivität auf. Hinsichtlich der Stimmung innerhalb der Belegschaft unterscheiden sich beide Unternehmen jedoch voneinander. Während im Fall G auch aufgrund des guten Gehaltsniveaus Zufriedenheit vorherrschte, hatte sich bei den Mitarbeitern im Fall F durch die lange andauernde Krise negative Stimmung sowie ein hoher Grad an Frustration entwickelt. Im Hinblick auf das Humankapital fehlte im Fall G kaufmännische Kompetenz, während im Fall F durch interne Umstrukturierungen und den Personalabbau über Fluktuation Wissensdefizite auf unterschiedlichen Positionen im Unternehmen entstanden. Ursache für die Schwächen in den Humanressourcen sind im Fall F nicht primär die interaktionelle Führung und Systemgestaltung wie in Fall G, sondern vielmehr die lange andauernde Krisensituation und der Vertrauensverlust in die Fähigkeiten des Managements, die Probleme zu lösen. Im Fall H liegen dagegen keine Auffälligkeiten oder Schwächen in den Humanressourcen vor.

In Bezug auf die interaktionelle Führung zeigt sich bei Typ II ebenfalls kein einheitliches Bild. Nur in den Fällen G und H fand eine passive interaktionelle Führung der Mitarbeiter statt. Diese resultierte, wie auch in den Fällen des Typs I, aus dem Führungsstil des Managements.

Zusammenfassend steht der Fall G, bei dem sowohl Schwächen in den Humanressourcen als auch eine passive interaktionelle Führung auftritt, den Fällen aus Typ I im Merkmalsraum sehr nahe. Entscheidender Unterschied ist jedoch, dass in Fall G das Kernproblem zu hohe Kosten im Personalbereich darstellen und nicht, wie bei Typ I, operative Defizite. Denn bei allen drei Fällen des Typs II sind es die Kosten im Personalbereich, welche die entscheidende Rolle bei der Entstehung der Unternehmenskrise einnehmen. Die Schwächen in den Humanressourcen in den Fällen F und G wie geringe Produktivität, wenig Eigeninitiative oder Passivität trugen zwar zur Entstehung operativer Defiziten bei. Diese verschlimmerten die Krise weiter, stellten jedoch nicht die wesentliche Krisenursache der Unternehmen dar. Bei den Merkmalen Schwächen in den Humanressourcen und interaktionelle Führung weisen die Fälle im Typ II insgesamt eine gewisse Varianz auf, da die Merkmalsausprägungen in diesen Punkten nicht über alle Fälle identisch sind.

4.2.3.3 Typ III: Unternehmen mit Stimmungsumschwung

Charakteristisch für den Typ III sind die in Tabelle 6 dargestellten Merkmale. Dies sind Schwächen in den Humanressourcen, die jedoch im Rahmen der Restrukturierung behoben werden. Ein Stimmungswandel in der Belegschaft gelingt, so dass die Mitarbeiter die Restrukturierung unterstützen. Dieses Muster ist nur in Fall D zu finden.

Tabelle 6: Merkmalskombination Typ III

Fall	Merkmalskombination
Fall D	Ressourcenschwäche, passive Führung, Unterstützung der Restrukturierung (Mitarbeiter)

Die Schwächen in den Humanressourcen von Typ III ähneln stark jenen des Typs I. Die Mitarbeiter sind passiv, arbeiten langsam und die Produktivität ist gering: *„Also die waren einfach sehr phlegmatisch, sehr langsam, unproduktiv. Die waren zwar immer da, weil, sie wollten ja auch keinen Fehler machen. Aber da kam wenig hinten raus“* (Befragter D). Ebenso tritt ein passiver Führungsstil in der interaktionellen Führung auf. Im Gegensatz zu Typ I und Typ II gelingt im Rahmen der Restrukturierung jedoch ein Stimmungswandel in der Belegschaft, so dass die Mitarbeiter Veränderungsmaßnahmen aktiv unterstützen: *„(...) mit einem sehr, sehr motivierten Team zu der Zeit. Wir haben das Personal relativ schnell hinter uns*

gekriegt (...)“ (Befragter D). Widerstände im Management gegen die Restrukturierung liegen im Fall D nicht vor.

Da es für den Typ III nur einen Fall gibt, kann eine Diskussion zu der Zentralität des Falls D im Merkmalsraum nicht stattfinden. Der Typ III ist daher im Gegensatz zu den anderen Typen weiterhin als Einzelfall zu betrachten.

4.2.3.4 Typ IV: Unternehmen mit Problemen durch Zielunklarheit

Der Typ IV beschreibt Unternehmen, in denen keine Schwächen in den Humanressourcen vorliegen. Probleme im Rahmen der Unternehmenskrise entstehen dagegen in der interaktionellen Führung durch Zielunklarheit bei den Mitarbeitern. Widerstände gegen die Restrukturierung treten nicht auf. Eine entsprechende Kombination von Merkmalen tritt in den Fällen I, J und K auf und wird in der Tabelle 7 zusammengefasst.

Tabelle 7: Merkmalskombination Typ IV

Fall	Merkmalskombination
Fall I	Keine Zielklarheit, Unterstützung der Restrukturierung (Mitarbeiter)
Fall J	Keine Zielklarheit, Unterstützung der Restrukturierung (Mitarbeiter)
Fall K	Keine Zielklarheit, Unterstützung der Restrukturierung (Mitarbeiter)

Probleme entstehen in den Krisenunternehmen dieses Typs durch Unsicherheiten bei den Mitarbeitern, was zu tun ist, welche Ziele das Unternehmen verfolgt und wer für sie verantwortlich ist: „(...) *das Führungsteam und die Mitarbeiter waren also wirklich in die Entwicklung des Unternehmens, gerade das Führungsteam, nicht involviert und (...) diskutierten immer links und rechts, was sie denn eigentlich machen sollten*“ (Befragter J). „(...) *und es letztendlich so war, dass kein Mitarbeiter so wirklich wusste, wer führt mich denn eigentlich*“ (Befragter K). Die Unsicherheit der Mitarbeiter resultierte aus mangelnder Zielklarheit in der Mitarbeiterführung und betrifft damit die interaktionelle Führung: „*Das führte dazu, über die Jahre, dass die da drunter hängenden Abteilungen im Grunde in ihrer Abteilung ihre Aufgaben nach bestem Wissen und Gewissen gemacht haben. Aber alles, was dann über die Abteilungsgrenzen ging, also sozusagen die Schnittstellen, nicht aktiv gemanaged wurden. (...) So gesehen kann man den Mitarbeitern nicht vorwerfen, dass sie aktiv etwas verhindert hätten,*

aber eine maßgebliche Krisenursache ist eben gewesen, dass es keine prozessuale, saubere Zusammenarbeit gab“ (Befragter I).

Durch die Mängel in der Mitarbeiterführung durch Zielunklarheit kam es also in allen Fällen zu Unsicherheiten in der Belegschaft und den unteren Führungsebenen, die sich aber auf unterschiedliche Weise äußerten. Im Fall I entstanden durch die unterausgeprägten Prozesse und Strukturen im kaufmännischen Bereich operative Defizite, die die Krise mit auslösten. Mitarbeitern, die in diesem Bereich tätig waren, fehlten klare Regeln und Vorgaben für die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen. Im Fall J kam es zu Unklarheiten über Ziele und Pläne des Unternehmens, primär auf den unteren Führungsebenen, was wiederum zu Unsicherheit und erfolglosen strategischen Anpassungsversuchen führte. Dies wirkte sich auch auf die Mitarbeiter aus, die ebenfalls nicht wussten, was genau zu tun ist und wohin sich das Unternehmen entwickeln sollte. Im Fall K führte schließlich die diffuse Führungsstruktur mit sieben Geschäftsführern bei den Mitarbeitern zu Unsicherheiten, wer für sie verantwortlich ist und wer die Befugnis hat, Entscheidungen zu treffen. Dies wirkte sich in der Situation der akuten Krise als Krisenverstärker aus.

Das Merkmal der Zielunklarheiten in der interaktionellen Führung weist fallübergreifend ähnliche Effekte auf die Mitarbeiter auf, während sich die hieraus ergebenden Folgen unterscheiden. Die Zielunklarheit bewirkte in allen Fällen Unsicherheit, was zu ungezielten und unabgestimmten Handlungen und erschwerter Steuerbarkeit der Mitarbeiter führte. In den Fällen I und J entstanden hieraus operative Defizite, die im Fall I die Krise auslösten und im Fall J eine effektive Reaktion auf Marktveränderungen verhinderten. Im Fall K trat die problematische Auswirkung der Zielunklarheit dagegen erst mit Beginn der Restrukturierung ein.

Im Rahmen der Restrukturierung zeigte sich bei den Mitarbeitern des Typs IV eine Unterstützung der implementierten Restrukturierungsmaßnahmen: *„Die konnten aktiviert werden. (...) die hatten eher ein Problem, wir müssen was verändern. Ja, das hat jeder gespürt, Führungskräfte auch. Aber das Wie und an welchen Hebeln müssen wir arbeiten. Das war der Schlüssel“ (Befragter J).* *„(...) wie in der Trauerpsychologie ist es ja fast ähnlich, dass man einfach durch so ein Tal durchgeht und irgendwann der Punkt erreicht ist, wo man sagt, ok, jetzt packen wir es aber nach vorne wieder an“ (Befragter K).*

Im Fall J ließen sich die Mitarbeiter aktivieren und einbinden, die Stimmung der Mitarbeiter wurde nicht negativ durch die Situation beeinflusst. Im Fall I setzte eine Veränderungsdynamik zwar nur zögerlich ein, dennoch traten keine Widerstände innerhalb

der Belegschaft auf. Im Fall K waren die Mitarbeiter zunächst überrascht und enttäuscht, als sie von der akuten Krisensituation erfuhren. Dennoch zeigten sie nach dem ersten Schock eine sehr große Kooperationsbereitschaft und unterstützten die Restrukturierung aktiv. Die Fälle J und K zeigen dabei eine größere Unterstützung im Rahmen der Restrukturierung durch die Belegschaft als der Fall I, in dem sich eine Veränderungsdynamik gerade langsam zu entwickeln begann. Widerstände im Management gegen die Restrukturierung spielen im Typ IV keine Rolle.

Im Hinblick auf die Humanressourcen der Unternehmen aus Typ IV liegen kaum Schwächen vor, hier ist dagegen eine Bandbreite von wenigen Auffälligkeiten bis hin zu positiven Ausprägungen wie Motivation, Identifikation und Commitment zu finden: *„Also die wussten, dass sie gut sind und das trägt natürlich schon, wenn man Teil eines guten Ganzen ist, schon zur Motivation auch bei“* (Befragter K). Insbesondere in den Fällen J und K war die Belegschaft motiviert und es herrschte eine positive Stimmung. Defizite im Humankapitalpool traten in den Fällen I und J auf. So fehlte es den Führungskräften aus Fall J an Führungskompetenz und im Fall I fehlten Kompetenzen auf einigen Schlüsselpositionen im kaufmännischen Bereich. In Bezug auf Schwächen in den Humanressourcen unterscheidet sich der Fall I von den beiden anderen Fällen, denn in Fall I sind keine positiven Ausprägungen wie Engagement und Motivation der Mitarbeiter zu identifizieren.

Zusammenfassend sind zentrale Charakteristika von Typ IV, die in allen Fällen auftreten, Zielunklarheiten in der interaktionellen Führung und die Unterstützung der Restrukturierung durch die Mitarbeiter. Im Hinblick auf die Ähnlichkeit der Fälle dieses Typs untereinander zeigt sich eine eher geringe Varianz, auch wenn Fall I sich stärker von den beiden anderen Fällen unterscheidet, durch die nicht explizite positive Ausprägung der Humanressourcen und die verhaltenere Unterstützung der Restrukturierung. Weiterhin unterscheiden sich alle drei Fälle bezüglich der der Zielunklarheit zugrunde liegenden Ursachen.

Im vorliegenden Kapitel wurde herausgearbeitet, warum das qualitative Forschungsparadigma für die zu beantwortende Forschungsfrage besonders geeignet ist und wie bei der empirischen Studie verfahren wurde. Zentrale Ergebnisse der strukturierenden sowie der typenbildenden Inhaltsanalyse stellen zum einen das Kategoriensystem und zum anderen die Typologie der Krisenfälle dar. Mit dem Kategoriensystem wurde eine Struktur geschaffen, anhand der einerseits die krisenrelevanten Schwächen in den Humanressourcen

und dem Personalmanagement erfasst und systematisiert und andererseits Kontextfaktoren sowie Reaktionen der Organisationsmitglieder im Rahmen der Restrukturierung abgebildet werden können. Damit bildet das Kategoriensystem den Ausgangspunkt für die entwickelte Typologie, welche die Gruppierung von Fällen mit ähnlichen Krisenverläufen ermöglicht. Gleichzeitig lassen sich auf Basis der Typologie unterschiedliche Ausgestaltungen von Charakteristika in den Humanressourcen und dem Personalmanagement sowie ihre Wirkungsweisen rekonstruieren und vergleichen.

5 Diskussion

In diesem Kapitel wird zunächst eine Abgrenzung von Krisenursachen und -verstärkern anhand der Untersuchungsergebnisse vorgenommen. Anschließend werden die im Sample identifizierten Krisenursachen vor dem Hintergrund der Krisenursachen-Literatur diskutiert. Um dabei ein Gesamtbild aller möglichen Krisenursachen aufzuzeigen, werden die herausgearbeiteten Krisenursachen übergreifend aus dem unternehmensinternen und -externen Bereich erläutert. Darauf folgend werden krisenrelevante Schwächen in den Humanressourcen und im Personalmanagement, ebenfalls vor dem Hintergrund der Literatur, diskutiert und damit der erste Teil der Forschungsfrage nach Schwächen und Ineffektivitäten im Personalbereich, beantwortet. Am Ende des ersten Abschnitts folgt schließlich eine Einordnung der untersuchten Fälle in die theoretisch abgeleiteten Krisenursachenszenarien der Malabsorptiven Inkompetenz und Maladaptiven Kompetenz.

In der darauf folgenden Diskussion der primären und sekundären Merkmale der Typologie wird die Wirkungsweise der identifizierten Schwächen und Ineffektivität im Personalbereich auf den Krisenverlauf analysiert. Auf dieser Basis kann der zweite Teil der Forschungsfrage beantwortet werden. Durch die Betrachtung der Ursachen und Folgen von Schwächen in den Humanressourcen und Ineffektivitäten im Personalmanagement werden für jeden Typ charakteristische Krisenverläufe nachvollzogen. Gleichzeitig werden die primären Merkmale der Typologie vor dem Hintergrund der Literatur eingeordnet und interpretiert. Abschließend wird untersucht, in welchem Zusammenhang die sekundären Merkmale mit der Krisenentwicklung sowohl der einzelnen Fälle als auch der Typen stehen.

5.1 Identifizierte Krisenursachen und -verstärker

Bevor die im Sample identifizierten Krisenursachen diskutiert werden, erfolgt zunächst eine Abgrenzung von Krisenursachen und -verstärkern gemäß der im Kapitel 3 vorgenommenen Konzeptionalisierung. Dabei zeigt sich, dass alle drei vorgeschlagenen Varianten der Krisenverstärkung im Sample auftreten.

Als erster Krisenverstärker wurde das Zusammentreffen mehrerer Krisenursachen definiert, was zu einem schwereren Verlauf der Krise führt, als das Auftreten einer Ursache alleine. Dieser Effekt kann nicht eindeutig nachgewiesen werden, da ein Vergleich der Krisenverläufe mit einer Ursache bzw. mit mehreren Ursachen ex post nicht möglich ist. Dennoch lassen sich bei der Analyse der Auswirkungen verschiedener, parallel auftretender

Krisenursachen Hinweise finden, die auf einen erschwerten Krisenverlauf hindeuten. Ein Beispiel hierfür ist der Fall G, in dem zu einer externen Krisenursache hohe Personalkosten sowie Schwächen in den Humanressourcen kamen. Diese waren wiederum ursächlich für operative Defizite und eine geringe Produktivität der Mitarbeiter, was zu weiteren Problemen führte, die im Rahmen der Krisenbewältigung behoben werden mussten.

Als zweite Konstellation von Krisenverstärkern wurden unternehmensinterne Dysfunktionalitäten definiert, die alleine noch keine Krise auslösen, aber im Zusammenhang mit anderweitigen Krisenursachen den Krisenverlauf erschweren. Diese Konstellation findet sich bei den Fällen D und K, wo die Krisenursachen ein plötzlicher Konjunkturreinbruch bzw. eine Fehlinvestition darstellen. Parallel dazu treten Schwächen in den Humanressourcen auf. Als Abgrenzung zu Fall G kann die Schwere der Schwächen in den Humanressourcen herangezogen werden, die in den Fällen D und K alleine noch keine Krisenursache bildet. Im Fall D führten die Schwächen in den Humanressourcen zwar zu einer geringeren Produktivität, lösten alleine jedoch die Krise nicht aus. Im Fall K wurden die Defizite in der Führungsstruktur erst bei Eintritt der Krisensituation problematisch und verhinderten eine effiziente Mitarbeiterführung in der Krise. In beiden Fällen wäre die Krise jedoch auch ohne die genannten Schwächen im Personalbereich aufgetreten. Sie haben die ohnehin eingetretene Krisensituation aber weiter verschlimmert. Diese Konstellation der Krisenverstärker ist denkbar als Vorstufe zur ersten Konstellation, in der zwei Krisenursachen zusammentreffen. Damit wird deutlich, dass die Grenzen zwischen Krisenverstärkern als Aufeinandertreffen zweier Krisenursachen und als Aufeinandertreffen von Krisenursache und bloßer Dysfunktionalität, fließend sind.

In einer dritten Variante wurden Reaktionen der Organisationsmitglieder als Krisenverstärker definiert, die dazu führen, dass der Krisenverlauf weiter eskaliert. Diese Reaktionen treten in den Fällen A, B, C, F, G und H in Form von Widerstand gegen Wandel auf, der ein Umsetzen der Restrukturierungsmaßnahmen und die Bekämpfung der Krisenursachen erschwert.

Alle drei Varianten der Krisenverstärker verdeutlichen, dass i. d. R. mehrere Faktoren aufeinander treffen, die zusammen eine krisenhafte Entwicklung auslösen bzw. ihren Verlauf beeinflussen. Die Abgrenzung von Krisenursachen und Krisenverstärkern ist dabei fließend, wobei sich, wie in der ersten Konstellation, beide Konzepte auch überschneiden können. Die im Personalbereich identifizierten Schwächen treten sowohl als Krisenursachen als auch als Krisenverstärker auf. Daher wird im Folgenden weiterhin der Terminus Schwächen

verwendet, der beide Konzepte umfasst. Bevor die Schwächen in den Humanressourcen genauer betrachtet werden, erfolgt zunächst ein Blick auf die weiteren, im Sample gefundenen Krisenursachen.

Werden alle in der Studie identifizierten internen und externen Krisenursachen vor dem Hintergrund der Krisenursachenforschung betrachtet, so finden sich zahlreiche Gemeinsamkeiten mit den in der Literatur diskutierten Befunden. Allen voran spielt die am häufigsten genannte Ursache der Managementfehler (Krystek & Lentz, 2013; Lüthy, 1988; Schulenburg, 2008) auch in der vorliegenden Studie eine herausragende Rolle, da Managementfehler fallübergreifend im gesamten Sample auftreten. Aber auch die von Schendel et al. (1976) genannten hohen Kosten und eine daraus resultierende Verlustsituation finden sich etwa in den Fällen des Typs II als eine Krisenursachen wieder.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den externen Krisenursachen. Der von Trahms et al. (2013) als wichtigste externe Krisenursache genannte Technologiewandel tritt ebenso auf (Fall E) wie ein zunehmend dynamischerer Wettbewerb (Fälle F und J). Auch die von Krystek (1987) als am häufigsten genannte externe Krisenursache, die der konjunkturellen Schwankung, liegt im Sample vor (Fälle A, B, D, G, K).

Ein weiteres, in der Krisenliteratur diskutiertes Phänomen stellen die operativen Defizite dar. Bibeault (1998) spricht in diesem Zusammenhang von operativen Lücken, die dazu führen, dass Unternehmen ihren Betrieb wenig effizient führen und Potentiale ihres Geschäfts nicht voll heben. Operative Defizite können auf unterschiedliche Weise in Erscheinung treten. So wurden in verschiedenen Studien z. B. mangelnde Kontrolle, auch durch ein fehlendes Zahlenwerk, als eine Folge von Managementfehlern nachgewiesen (Bibeault, 1998), die zum Verlust der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens führen können (Arogyaswamy et al., 1995). In der Literatur herrscht jedoch Uneinigkeit darüber, ob diese Ineffizienzen im Unternehmen Ursache oder Folge einer Unternehmenskrise sind (Arogyaswamy et al., 1995).

Operative Defizite traten in acht der untersuchten Fälle auf. Von den massivsten operativen Defiziten wurde in Fall A berichtet, wo es Probleme in Administration, Vertrieb, Produktion, IT-Infrastruktur und Projektmanagement gab. In den Fällen I und J fehlte es an transparentem Zahlenwerk, das für eine betriebswirtschaftlich tragbare strategische Planung und Problemanalyse notwendig gewesen wäre. Im Fall B wurden die ohnehin schon veralteten Produktionsanlagen nicht effizient genutzt. Die Ausschussrate war überdurchschnittlich hoch, Termintreue konnte nicht gewährleistet werden, Prozesse waren

nicht aufeinander abgestimmt. Im Fall G herrschte eine ineffektive Lagerhaltung, die eine hohe Liquidität band. Im Fall H wurde die Integration der zusammengelegten Betriebseinheiten nicht umgesetzt, so dass es zu teuren und unnötigen Doppelstrukturen kam. Im Fall F kam es dagegen im Rahmen der Reaktion auf die Krise zu Prozessbrüchen und Wissensverlusten durch interne Umbesetzungen von Mitarbeitern. Im Fall D fehlte es schließlich an einer fundierten Angebotskalkulation.

Die hier beobachteten operativen Defizite stellen Glieder in einer Kette von Ursachen dar, die die krisenhafte Entwicklung abbildet. Ihnen gehen vorgelagerte Krisenursachen voraus und sie verursachen gleichzeitig weitere Folgen für die Krisenentwicklung. So sind die operativen Defizite in den Fällen A und B bspw. Folge von Führungsstil, Kultur und zentraler Organisationsstruktur und gleichzeitig Ursache der nicht wettbewerbsfähigen Produkte. Die operativen Defizite können also als Teil der krisenhaften Entwicklung der untersuchten Fälle verstanden werden. Gleichzeitig können sie aber in unterschiedlichen Phasen der Krisenentwicklung auftreten.

Wird der Fokus auf das Thema Personal gelegt, ist festzustellen, dass sich die identifizierten Schwächen zumindest in Teilen mit den Befunden aus der Literatur decken. Reske et al. (1976) stellen in ihrer Studie vier grobe Tendenzen bei den Problemen im Personalbereich insolventer Unternehmen heraus. Dies sind Personalkosten, unqualifiziertes Personal, eine überalterte Personalstruktur und Personalabgänge.

Zu hohe Personalkosten treten insbesondere im Typ II auf. Als Ursache zu hoher Personalkosten identifizieren Reske et al. (1976) Personalüberhänge, zu hohe, weit über Branchendurchschnitt liegende Gehälter und hohe Kosten aufgrund von gesetzlichen oder tariflichen Vorgaben. Damit zeigen sich Parallelen zu den Fällen F, G und H aus Typ II, in denen die Personalkosten ebenfalls eine der entscheidenden Krisenursachen darstellen, wobei Personalüberhänge und zu hohe Gehälter hier die wesentlichen Kostentreiber bilden.

Mangelnde Personalleistung ist eine weitere Krisenursache, die bei Reske et al. (1976) genannt wird und im Sample zu finden ist. Probleme mit der Personalleistung treten in ihrer Studie aufgrund mangelnder Qualifikationen der Mitarbeiter und einer überalterten Mitarbeiterstruktur auf. Diese Charakteristika lassen sich in der vorliegenden Studie mit Blick auf die Fälle A, B und F finden. So sind in den Fällen A und B Schlüsselpositionen mit fachlich ungeeigneten Mitarbeitern besetzt und die Personalstruktur in Fall B ist überaltert. Im Gegensatz zu der Studie von Reske et al. (1976) ist Hauptursache für mangelnde Personalleistung in den

untersuchten Fällen nicht primär der Mangel an Qualifikationen. Problematisch ist vielmehr passives und unengagiertes Verhalten der Mitarbeiter. Probleme mit der Personalleistung aus diesem Grund treten neben den Fällen A, B und F in den Fällen C, D und G auf.

Der Fortgang von Schlüsselmitarbeitern, der bei Reske et al. (1976) eine weitere Krisenursache darstellt, spielt in der vorliegenden Studie keine zentrale Rolle. Zwar wurde in einzelnen Fällen vom Weggang wichtiger Mitarbeitern berichtet, aber dies geschah in Folge der Krise und nicht als ihre Ursache. Aus diesem Grund wurde der Weggang von wichtigen Mitarbeitern nicht im Kategoriensystem berücksichtigt.

Im Hinblick auf Krisenursachen im Personalmanagement nennen Hauschildt et al. (2006) Schwächen in der Personalentwicklung und -planung. Eine ineffektive Personalplanung und Personaleinsatzplanung treten auch in der vorliegenden Studie mit acht Fällen relativ häufig auf. Daraus resultieren zu hohen Personalkosten bzw. die ungeeignete Besetzung von Schlüsselpositionen.

Eine Übersicht der identifizierten Schwächen im Personalbereich findet sich in Abbildung 19. Hierfür wurden alle Kategorien und Ausprägungen im Kategoriensystem, die zu den Hauptkategorien Humanressourcen und Management der Humanressourcen gehören und die sich negativ auf das Unternehmen auswirkten, zusammengefasst.

Humanressourcen	Verhalten	Passivität
		Unkoordinierte Entscheidungen
	Einstellungen	Negative Einstellungen
	Humankapital	Defizite im Humankapital
Motivation	Mangel an Motivation	
Management der Humanressourcen	Systemgestaltung	Ineffiziente Personalplanung Ineffiziente Personaleinsatzplanung
	Interaktionelle Führung	Passive Führung Fehlende Zielklarheit

Abbildung 19: Übersicht Schwächen im Personalbereich – eigene Darstellung

Insgesamt decken sich die identifizierten Krisenursachen in großen Teilen mit den Befunden der Krisenursachenforschung. Dies trifft insbesondere auf die prominente Rolle der Unternehmensführung, konkrete Krisenursachen wie konjunkturelle Schwankungen und das stets parallele Auftreten mehrerer Krisenursachen zu (Hauschildt et al., 2006; Schendel et al., 1976). Auch die Schwächen im Personalbereich stellen nie singuläre Krisenursachen dar, sondern vielmehr Glieder in der Verkettung mehrerer vor- und nachgelagerter Ursachen. Zugleich treten sie stets parallel zu anderen Krisenursachen auf. Die Befunde zu Krisenursachen im Personalbereich weisen neben Ähnlichkeiten zu bereits vorhandenen Studien auch Unterschiede in den Problemstrukturen auf. Die Zusammenhänge der aufgezählten Ursachen in Form von Ursache-Wirkungsketten werden im nächsten Abschnitt vor dem Hintergrund der Typologie genauer betrachtet. Zunächst werden aber die Krisenursachen anhand der beiden theoriebasierten Ursachenszenarien der Malabsorptiven Inkompetenz und Maladaptiven Kompetenz eingeordnet und die Befunde mit den theoretischen Überlegungen abgeglichen werden.

Das Szenario der *Maladaptiven Kompetenz* beschreibt Unternehmen, in denen durch eine Veränderung der Umwelt ein strategischer Wandel und damit auch eine Anpassung der Humanressourcen notwendig wird. Die gegebene Ressourcenausstattung passt nicht mehr zu den Umwelanforderungen, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit schließlich verloren geht.

Dieses Muster lässt sich in Ansätzen in den Fällen E, J und H finden. Im Fall E lag eine Umweltveränderung in Form eines Technologiewandels als Krisenursache vor, die die Anforderung an das Management entstehen ließ, eine strategische Neuorientierung vorzunehmen. Im Fall J fand eine Marktveränderung statt, die die Wettbewerbsposition des Unternehmens schwächte. Die deshalb notwendig gewordene Strategieanpassung wurde versucht, führte jedoch nicht zum Erfolg. Dies lag zum einen an der gewählten Strategie selber. Zum anderen aber auch an der Unklarheit bei den Organisationsmitgliedern unterhalb der Unternehmensführung über Ziele und Pläne des Unternehmens. Die Steuerung der Humanressourcen erfolgte in diesem Fall primär durch das Instrument der interaktionellen Führung, die aufgrund der Zielunklarheit jedoch nicht effektiv erfolgte. Eine ähnliche Konstellation findet sich in Fall H, wo zwar keine externe Krisenursache vorlag, aber die Zusammenlegung von fünf Betriebseinheiten eine unternehmensinterne Anpassung notwendig machte. Da dies nicht geschah, entstand eine Diskrepanz zwischen den neuen Anforderungen und den unternehmensinternen Strukturen, die besonders im Personalbereich zu überhöhten Kosten führten.

Das Szenario der *Malabsorptiven Inkompetenz* beschreibt eine Krisenentstehung durch unternehmensinternes Unvermögen, wettbewerbsrelevante Ressourcen zu erlangen und zu erhalten. Bezogen auf die Humanressourcen gelingt es in dieser Situation dem Unternehmen nicht, einen wettbewerbsfähigen Humanressourcenpool aufzubauen. Es entstehen vielmehr Schwächen in den Humanressourcen, die definiert werden als Fehlen von für die Aufgabenerfüllung notwendigem Humankapital, geringer Motivation, negativen Einstellungen und Verhaltensweisen und daraus resultierend negativer Performance der Mitarbeiter (vgl. Abschnitt 3.1.1.1). Durch diese Schwächen entstehen Wettbewerbsnachteile und schließlich eine Unternehmenskrise.

Dieses Grundmuster findet sich in den Fällen A, B und C. Damit tritt dieses Szenario in allen Fällen des Typs I auf, die sich in der Typologie gerade durch eine Ressourcenschwäche auszeichnen. Auch im Fall D lassen sich Schwächen in den Humanressourcen erkennen, die in das Muster der Malabsorptiven Inkompetenz passen, jedoch die Krise nicht auslösten, sondern verstärkten.

In den Fällen F und G sind Ansätze beider Krisenursachenszenarien zu erkennen. Sie weisen Schwächen in den Humanressourcen auf und zeigen damit das Muster der Malabsorptiven Inkompetenz. Gleichzeitig ist auch das Muster der Maladaptiven Kompetenz zu erkennen. Denn in beiden Fällen treten externe Umweltveränderungen auf, die strategische unternehmensinterne Anpassungen erforderlich machen. Die Anpassungsnotwendigkeit bezieht sich primär auf die Personalkosten, während sich die Ressourcenschwäche im Personalbereich krisenverstärkend auswirkt.

Die Fälle K und I entziehen sich einer Einordnung in die beiden Ursachenszenarien, da sie keine Schwächen in den Humanressourcen aufweisen. Auch entsteht in diesen Fällen keine Notwendigkeit, die Humanressourcen aufgrund externer Umweltveränderungen an eine neue Strategie anzupassen.

Die beiden Ursachenszenarien der Malabsorptiven Inkompetenz und der Maladaptiven Kompetenz verdeutlichen anhand RBV-basierter Argumente Szenarien von intern und extern verursachten Krisen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass sich diese Grundmuster im Sample wiederfinden, wobei Krisenursachen nie ausschließlich in den Humanressourcen auftreten, sondern stets auch in anderen Unternehmensbereichen. Die Maladaptive Kompetenz lässt sich daher in den untersuchten Fällen weniger eindeutig rekonstruieren. Denn eine Diskrepanz von Ressourcen und Umwelтанforderungen ist nicht nur in Bezug auf

den Personalbereich zu erkennen, stets entstehen auch Veränderungsnotwendigkeiten in weiteren Bereichen des Unternehmens. Ähnliches ist in Bezug auf die Malabsorptive Inkompetenz zu beobachten. Auch hier treten nie alleine Ressourcenschwächen nur im Personalbereich auf. Die destruktive Wirkung der Ressourcenschwäche im Personalbereich lässt sich hier jedoch eindeutiger nachvollziehen, denn sie resultiert in operativen Defiziten, welche wiederum wesentlich zur Krisenentwicklung beitragen.

Auffällig ist weiterhin, dass alle Fälle des Typs I das Muster der Malabsorptiven Inkompetenz aufweisen und, wie die Ergebnisse der Typenbildung zeigen, auch mit ähnlichen Problemstrukturen im Verlauf der Krisenentwicklung konfrontiert sind. Die übrigen Fälle können nicht eindeutig vor dem Hintergrund ihrer Typenzuordnung in die beiden Krisenursachenszenarien eingeordnet werden. Die Ausgangssituation der Krisenentstehung gestaltet sich also bei den Fällen der Typen II, III und IV unterschiedlich. Im Verlauf der Krise kommt es dennoch zu ähnlichen Entwicklungen in den Problemstrukturen innerhalb der Typen. Ein Befund darüber, ob die Krisenursachenszenarien der Malabsorptiven Inkompetenz und Maladaptiven Kompetenz den Krisenverlauf beeinflussen, kann daher nicht eindeutig abgeleitet werden.

Zusammenfassend wurden in diesem Abschnitt Krisenursachen von -verstärkern abgegrenzt und die in der Studie identifizierten Krisenursachen vor dem Hintergrund der Literatur analysiert. Es zeigt sich, dass die untersuchten Fälle bei der Betrachtung von Krisenursachen in das Bild vorhandener Studien passen. Auch der erste Teil der Forschungsfrage nach Schwächen und Ineffektivitäten im Personalbereich konnte mithilfe des Kategoriensystems beantwortet und entsprechende krisenrelevante Ausprägungen herausgearbeitet werden. Weiterhin ließ sich die Krisenentstehung der untersuchten Fälle den entwickelten theoretischen Krisenszenarien zuordnen. Hieraus können jedoch noch keine tieferen Rückschlüsse über die Mechanismen der Krisenentstehung gezogen werden. Denn der Erklärungsgehalt einer reinen Nennung von Dysfunktionalitäten, die in Krisenunternehmen auftauchen, trägt nicht zwangsläufig zum Verständnis der Entstehung einer Krise bei und kann ihrer hohen Komplexität kaum gerecht werden (Töpfer, 1985). Sollen die Mechanismen der Krisenentstehung also in der Tiefe analysiert werden, sind die Dysfunktionalitäten und ihre Wirkungsweisen genauer zu betrachten. Dies erfolgt im nächsten Abschnitt.

5.2 Interpretation der Kategorien vor dem Hintergrund der Typologie

Im Rahmen der Typenbildung wurden die Kategorien und Subkategorien des Kategoriensystems in primäre und sekundäre Merkmale unterteilt. Im Folgenden werden zunächst die primären Merkmale diskutiert und herausgearbeitet, inwiefern sich daraus charakteristische Krisenverläufe rekonstruieren lassen. Anschließend werden die sekundären Merkmale und ihr Zusammenhang mit den vier Typen analysiert.

5.2.1 Primäre Merkmale der Typologie

Die primären Merkmale der Typologie setzen sich aus Merkmalen der Hauptkategorien Inhalt und Prozess zusammen. Dazu zählen zum einen die Kategorien Humanressourcen und interaktionelle Führung, die beide der Hauptkategorie Inhalt angehören. Zum anderen gehören die Reaktion des Managements und die Reaktion der Mitarbeiter aus der Hauptkategorie Prozess zum Merkmalsraum. Aus beiden Hauptkategorien werden im Folgenden die vor dem Hintergrund der Typologie relevanten Subkategorien diskutiert.

5.2.1.1 Humanressourcen und interaktionelle Führung

Humanressourcen

Aus dem Interviewmaterial konkret beschriebene und beobachtbare Verhaltensweisen der Mitarbeiter wurden der Kategorie *Verhalten* aus der Hauptkategorie Humanressourcen zugeordnet. Dabei kristallisierten sich die Subkategorien *Passivität* und *unkoordinierte Entscheidungen* als besonders relevant für die Krisenentwicklung heraus.

Passivität in der Belegschaft trat in den Fällen A, B, D, F und G auf. Die Passivität zeigte sich in einer Bandbreite von abwartend, dass die Situation sich ändert ohne selber aktiv zu werden (Fall F), bis hin zu einer völligen Abwesenheit von Engagement und Mitdenken (Fall B). Ursächlich dafür zeigte sich in den meisten dieser Fälle eine Kombination aus Kultur, Struktur und Führungsstil, die wenig Handlungsspielraum für die Mitarbeiter ließen und keine Initiative und kein Engagement förderten.

Eine weitere Subkategorie bilden die unkoordinierten Entscheidungen. Hierbei handelt es sich um das Phänomen, dass Mitarbeiter teilweise eigenmächtig, teilweise unabgestimmt, aber immer nach eigenem „Gutdünken“ handeln. Dies ist in den Fällen A, B und C zu beobachten und tritt damit nur im Typ I auf. Die Ursachen dafür sind in den Fällen A und C auf das passive Führungsverhalten der direkten Vorgesetzten zurückzuführen. Denn die Mitarbeiter wurden nicht angeleitet, Aktivitäten nicht gesteuert und aufeinander abgestimmt.

Der Unterschied zwischen Passivität und unkoordinierten Entscheidungen besteht darin, dass bei den unkoordinierten Entscheidungen stets Handlungen stattfinden, wenn auch nicht zielgerichtet und effektiv. Dies machen die folgenden Interviewauszüge exemplarisch deutlich: *„(...) jeder hat sein eigenes Ziel verfolgt. Da war weder Team noch war das Ziel klar“* (Befragter C). Die Passivität hängt dagegen entweder eng mit negativen Einstellungen zusammen: *„Die sind völlig frustriert in dem Laden. Da macht keiner mehr was, was er nicht machen muss“* (Befragter B) oder äußert sich in einem Nichts-Tun: *„Die sind nicht wirklich zu Kunden gefahren, sondern haben gewartet, dass da angerufen wurde“* (Befragter A).

Aus beiden Verhaltensweisen resultierten verschiedene Konsequenzen, die sich auch auf die Krisenentwicklung auswirkten. Als schwerwiegendste Folgen der Passivität sind eine geringe Produktivität, langsames und unabgestimmtes Arbeiten, verlangsamte Prozesse im Unternehmen und das Ungenutzlassen von Verbesserungspotentialen in den betrieblichen Abläufen zu nennen, die sich in den Fällen A, B, C, D und G zeigten und dort zur Entstehung operativer Defizite beitrugen. Im Fall F trat die Passivität in Form einer abwartenden Haltung auf, die aber noch keine erkennbaren, gravierend negativen Konsequenzen nach sich zog.

Aus theoretischer Sicht können die genannten Verhaltensweisen dem Konstrukt der Mitarbeiterperformance zugeordnet werden. Mitarbeiterperformance unterteilt sich gemäß Judge und Kammeyer-Mueller (2012) in die drei Performancearten Aufgabenperformance, Citizenship Verhalten und kontraproduktives Verhalten. Es ist denkbar, dass das passive Verhalten und die unkoordinierten Entscheidungen sowohl eine schlecht erfüllte Aufgabenperformance als auch kontraproduktives Arbeitsverhalten darstellen. Das kontraproduktive Arbeitsverhalten setzt die Absicht, organisationale Normen zu verletzen, voraus (Bennett & Robinson, 2000), was bei einer schlechten Aufgabenperformance, z. B. durch eine unsorgfältige Erledigung der Tätigkeiten und Pflichten aus den Arbeitsanforderungen, nicht der Fall sein muss. In wieweit bei den gezeigten Verhaltensweisen Vorsatz herrschte und diese somit eher dem kontraproduktiven Arbeitsverhalten als der unzureichenden Aufgabenperformance zuzuordnen sind, kann aufgrund der Datenerhebungsmethode nicht genau ermittelt werden. Das Datenmaterial bietet jedoch Hinweise zur Einordnung der beobachteten Verhaltensweisen. So deutet bspw. die folgende Aussage aus Fall B, auch wenn sie nicht einer der beiden Subkategorien zuzuordnen ist, auf das Vorliegen vorsätzlich schädlicher Verhaltensweisen hin: *„Überstunden ohne Ende, damit man aus dem Laden, aus dem Arbeitgeber noch rauszieht, was rauszuholen ist (...)“* (Befragter B). Andere Interviewpassagen deuten dagegen eher auf eine unzureichende Aufgabenerfüllung hin, wie in Fall D: *„Die waren zwar immer da, weil,*

sie wollten ja auch keinen Fehler machen. Aber da kam wenig hinten raus“ (Befragter D). Beide Arten von Verhaltensweisen manifestieren sich in Form einer schwachen Performance der Mitarbeiter (Murphy, Dillon & Pellegrino, 1989). Es können sich also sowohl kontraproduktives Verhalten als auch unzureichende Aufgabenperformance negativ auf die Unternehmensperformance auswirken und somit eine Rolle für die Krisenentwicklung im Unternehmen spielen.

Die *Einstellungen* der Mitarbeiter stellen die nächste Kategorie innerhalb der Humanressourcen dar, die den Merkmalsraum bildet. Wie bereits in Kapitel 4.2.2 bei der Vorstellung des finalen Kategoriensystems thematisiert, sind Einstellungen kaum eindeutig zu beobachten und ihre Beschreibung hängt stark subjektiv vom befragten Experten ab. Daher wurde nur zwischen positiven und negativen Einstellungen und Emotionen unterschieden, da ihre Charakterisierung und Einordnung zu konkreten Konstrukten nicht verlässlich erfolgen kann. Die Unterteilung in positive und negative Einstellungen ist aus diesem Grund eher grob, erlaubt aber eine trennscharfe Zuordnung der Beobachtungen.

Zu den im Sample identifizierten negativen Einstellungen und Emotionen gehören Resignation, Frust, Radikalisierung, Angst und das Gefühl von Ungerechtigkeit. Resignation und Frust entstanden in den Fällen A, B und F durch die lange andauernde Krise, deren Bewältigung nicht gelang. In den Fällen A und F ging dadurch auch das Vertrauen in die Führung verloren. In Fall C ging ebenfalls das Vertrauen der Mitarbeiter in die Geschäftsführung verloren, hier jedoch ohne dass die Unternehmenskrise Anlass war, sondern durch das Führungsverhalten des Geschäftsführers selber. Folgen der negativen Einstellungen zeigten sich in Form des bereits diskutierten passiven Verhaltens sowie durch mangelnde Unterstützung der Restrukturierung.

Die positiven Einstellungen äußern sich in Form von Zufriedenheit, Commitment, Zusammenhalt und Identifikation mit dem Unternehmen bzw. den hergestellten Produkten. Die Ursachen der positiven Einstellungen sind ebenso vielfältig wie die Einstellungen selber und reichen von einem hohen Gehaltsniveau in Fall G bis zu einer erfolgreichen Unternehmenshistorie in Fall E und K.

Es fällt auf, dass in den Fällen B, E und G gleichzeitig positive und negative Einstellungen zu beobachten sind. In Fall B treten Zusammenhalt und Solidarität innerhalb der Belegschaft zusammen mit Frustration auf. Hier ist also die Einstellung gegenüber den Kollegen positiv, während jene gegenüber dem Unternehmen negativ ist. Im Fall E trifft

große Identifikation mit dem Unternehmen auf eine Radikalisierung der Belegschaft, die in einem Streik resultierte. Im Fall G wurden die Mitarbeiter schließlich als zufrieden beschrieben, gleichzeitig äußerte sich bei einigen von ihnen aber ein Gefühl der Ungerechtigkeit bezüglich des Entlohnungssystems.

Die positiven Einstellungen in den Fällen B, E und G können dennoch in einer insgesamt negativen Arbeitseinstellung resultieren und entsprechend unerwünschtes Mitarbeiterverhalten auslösen. Die Einstellung Arbeitszufriedenheit ist als multidimensionales Konstrukt zu verstehen. Daher schließen sich gleichzeitig positive und negative Einstellungen zu den unterschiedlichen Dimensionen der Arbeitsumgebung nicht aus, sondern bilden zusammen eine übergeordnete, allgemeine Arbeitszufriedenheit (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Überwiegen bei der Arbeitszufriedenheit die negativen Aspekte, wird sich dies entsprechend negativ auf die Performance der Mitarbeiter auswirken. Denn die generelle, übergeordnete Einstellung gegenüber der Arbeit hat einen stärkeren Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten, als die einzelnen, spezifischen Dimensionen, aus denen sich die Zufriedenheit zusammensetzt (Harrison, Newman & Roth, 2006).

Auf das *Humankapital* finden sich einige Hinweise in den Aussagen der Interviewpartner. So wurde in den Fällen A, B und I von fehlenden Fachkompetenzen in der Belegschaft berichtet. Als Folgen wurde die Vernachlässigung einzelner Funktionen im Unternehmen genannt, bspw. im Vertrieb, wie das folgende Zitat zeigt: „(...) *es gab keinen Vertrieb. Es gab einen Ingenieur, der eher Techniker war und der, wenn die Kunden angefragt haben, der denen das konfiguriert hat, die Maschine. Aber nicht aktiv jemand, der Vertrieb macht und rausfährt*“ (Befragter A). Hier wurde also ein Techniker für eine Position im Vertrieb eingesetzt, für die er nicht geschult war, was zu einer Vernachlässigung der vertrieblichen Aktivitäten führte. Im Fall I trat fehlendes kaufmännisches Know-how im Management auf, woraus folgte, dass der kaufmännische Bereich im Unternehmen vernachlässigt wurde. Dies führte wiederum dazu, dass der Aufbau von Kompetenzen in diesem Bereich vernachlässigt und Mitarbeiter nicht mit den notwendigen Informationen aber auch Prozessen zum Austausch von Informationen, ausgestattet wurden. Fehlende Kompetenzen in den unteren Führungsebenen zeigen sich in Fall J, wodurch die Steuerung des Unternehmens erschwert wurde: „(...) *die wussten nur nicht, wohin sie graben sollten oder laufen sollten*“ (Befragter J).

Diese Beobachtungen zeigen, dass das Fehlen von relevanten Kompetenzen sich abträglich auf das Funktionieren der betroffenen Unternehmensbereiche auswirken kann und somit ebenfalls zur Entstehung operativer Defizite beiträgt. Dieser Zusammenhang wird

besonders deutlich vor dem Hintergrund, dass Wissen und Fähigkeiten eine Voraussetzung dafür darstellen, dass Mitarbeiter ihren Job ausfüllen und die ihnen gestellten Aufgaben im Sinne der Unternehmensziele bewältigen können (Murphy et al., 1989). Fehlen Wissen und Fähigkeiten, so führt dies umgekehrt zu einer unzureichenden Erledigung der Aufgaben.

Die *Motivation* der Mitarbeiter ist im Rahmen des qualitativen Forschungsansatzes nur schwer erfassbar. Motivation bezeichnet Richtung, Intensität und Dauer von Anstrengungen (Lepak et al., 2006). Diese sind nur schwer beobachtbar. Daher ist es nicht eindeutig möglich festzustellen, ob das in den Interviews als Motivation berichtete Phänomen tatsächlich dem genannten Verständnis aus Literatur und Forschung entspricht. Aufgrund der nicht eindeutig rekonstruierbaren Bedeutung der Begriffsverwendung Motivation durch die Experten und nicht vorhandene Kontextinformationen aus dem Interviewmaterial, können keine fundierten Schlüsse über die Rolle mangelnder Motivation anhand des Interviewmaterials getroffen werden. Es fällt jedoch auf, dass die Befragten Motivation immer im Zusammenhang mit positiven Einstellungen genannt haben und fehlende Motivation im Zusammenhang mit negativen Einstellungen. Daraus lässt sich folgern, dass die Erwähnung von Motivation bzw. ihr Fehlen, Teil eines Gesamtbildes der Belegschaft ist und von den Interviewten als ein Ausdruck zur Beschreibung dieses Gesamteindrucks verwendet wurde. Diese Vermutung deckt sich mit Forschungsergebnissen, die zeigen, dass sich die Motivation der Mitarbeiter in positiven Einstellungen und Verhaltensweisen manifestiert (Jiang et al., 2012).

Vor dem Hintergrund der Typologie zeigt sich, dass im Hinblick auf die Humanressourcen die größten Unterschiede zwischen Typ I und Typ IV vorliegen. Wie bereits bei der Entwicklung der Typologie beschrieben, weisen die Fälle A, B und C und somit Typ I die größte Häufung von Schwächen in den Humanressourcen auf, die über alle Kategorien innerhalb der Humanressourcen reichen. Auch in den Fällen F und G aus dem Typ II sowie Fall D konnten negative Einstellungen, passives Verhalten und Defizite im Humankapital identifiziert werden. Im Typ IV finden sich dagegen die Fälle, in denen kaum Auffälligkeiten oder Probleme in den Humanressourcen auftreten.

Die identifizierten Defizite in den Humanressourcen und die daraus entstehenden Probleme im Unternehmen deuten darauf hin, dass nicht nur, wie im RBV ursprünglich postuliert und in zahlreichen Studien nachgewiesen, Humanressourcen zu Wettbewerbsvorteilen führen (Wright et al., 2001). Es scheint auch die umgekehrte Logik zu gelten, dass aus schwachen Ressourcen Wettbewerbsnachteile erwachsen. Dies kann mit einer nachteiligen Auswirkung mangelnder Qualität des Personals erklärt werden, die durch den

Einfluss der Mitarbeiter auf die Leistungserstellung und dadurch auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens entsteht (Reske et al., 1976).

Interaktionelle Führung

Das zweite Merkmal der Typologie, die interaktionelle Führung, steht in engem Zusammenhang mit den diskutierten Schwächen in den Humanressourcen. Die Systemhandhabung und interaktionelle Führung wurden im Bezugsrahmen zusammen mit der Systemgestaltung als mögliche Arten von ineffektivem Personalmanagement genannt, wobei in den untersuchten Fällen primär die interaktionelle Führung zu beobachten ist. Wie es zu einem ineffektiven Personalmanagement durch die interaktionelle Führung kommen kann, wird im Folgenden beleuchtet.

Die interaktionelle Führung als Struktursubstitut tritt in den beobachteten Fällen stärker in den Vordergrund als die Systemgestaltung und ihre Umsetzung. Wie von Wunderer (2003) postuliert, erhöht ein geringerer Grad an Standardisierung und Formalisierung die Notwendigkeit von interaktioneller Führung. Diese kann also als Struktursubstitut dienen, was besonders in kleinen Unternehmen vorkommt, in denen eine interaktionelle Steuerung aufgrund der geringeren Anzahl an Mitarbeitern durch die Führungskräfte eher umsetzbar ist (Wunderer, 2003). Zum Aspekt der interaktionellen Führung konnten zwei Subkategorien aus dem Interviewmaterial gewonnen werden. Zum einen eine mangelnde Zielklarheit und zum anderen ein passiver Führungsstil.

In den Fällen K, I und J ergaben sich Probleme in der interaktionellen Führung durch einen Mangel an Zielklarheit. In diesen Fällen, die den Typen IV bilden, war den Führungskräften bzw. den Mitarbeitern nicht klar, was sie zu tun hatten, um zum Erreichen der unternehmerischen Ziele beizutragen: „(...) *das Führungsteam und die Mitarbeiter waren also wirklich in die Entwicklung des Unternehmens, gerade das Führungsteam, nicht involviert und wie gesagt, diskutierten immer links und rechts, was sie denn eigentlich machen sollten. Es gab nie ganz konkrete Maßnahmen, Pläne und Vorstellungen, was denn ganz konkret zu tun sei*“ (Befragter J).

Die Gründe für die Zielunklarheiten liegen in allen Fällen in der Unternehmensführung begründet, unterscheiden sich aber von Fall zu Fall. Im Fall I lagen mangelnde kaufmännische Kompetenz und eine fehlende Steuerung dieses Bereichs vor. Daraus resultierte ein Fehlen an Zielvorgaben und übergeordneter Koordination der Aktivitäten der in diesem Bereich tätigen Mitarbeiter. Im Fall J entstanden die Probleme durch Unstimmigkeiten in der

Geschäftsführung, wodurch die beiden Geschäftsführer widersprüchliche Signale und Anforderungen in die Organisation gaben. In Fall K kam es schließlich zu Zielunklarheiten durch den sehr patriarchischen Führungsstil des langjährigen Geschäftsführers und das Implementieren von sechs weiteren Geschäftsführern, die regelmäßig bei ihren Entscheidungen vom Patriarchen übergegangen wurden. Dadurch entstand Unklarheit bei den Mitarbeitern, durch wen sie geführt wurden.

Mangelnde Zielklarheit stellt das Kernproblem in den Fällen des Typs IV dar und trat damit dort auf, wo sich die wenigsten Schwächen in den Humanressourcen zeigen. Durch die mangelnde Zielklarheit scheint also die Steuerbarkeit und Umsetzung der Unternehmensziele erschwert, während gleichzeitig die Stimmung und das Verhalten innerhalb der Belegschaften kaum negativ und teilweise sogar positiv ausgeprägt sind. Dennoch hat ein Fehlen von Zielklarheit negative Auswirkungen auf die Mitarbeiter und stellt einen Grund für mangelnde Mitarbeiterperformance dar. Denn das Wissen darüber, was verlangt wird und welche Erwartungen an die Mitarbeiter bestehen, ist notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Erledigung der Arbeitsaufgaben (Murphy et al., 1989). Durch die mangelnde Zielklarheit in der Mitarbeiterführung fehlte es besonders in den Fällen I und J an konkreten Erwartungen und Vorgaben an die Mitarbeiter, während in Fall K eher Unsicherheit darüber herrschte, wer die Führungsverantwortung inne hatte.

Die Fälle I und J unterscheiden sich entsprechend von Fall K hinsichtlich der Problemstrukturen und wie diese sich auf den Krisenverlauf auswirken. So entstanden in den Fällen I und J durch die mangelnde Zielklarheit Probleme, die zur Krisenentwicklung beitrugen, während sie in Fall K erst mit Einbruch einer externen Krisenursache problematisch wurden. Als Gemeinsamkeit der drei Fälle ergibt sich insgesamt die erschwerte Steuerbarkeit der Handlungen der Mitarbeiter durch die Zielunklarheit.

Mit der passiven Führung bildet die Art und Weise der interaktionellen Führung die zweite Subkategorie. Gemeint ist mit passiver Führung in dieser Subkategorie die Führung durch den direkten Vorgesetzten und nicht durch die Geschäftsführung. Letzteres wurde als interner Kontextfaktor eingeordnet.

Im Sample lassen sich negative Einflüsse des Führungsstils auf die Humanressourcen beobachten: *„Und die Mitarbeiter wurden eigentlich gar nicht so richtig geführt. Das heißt, die haben schon viel alleine entschieden, aber nicht koordiniert. (...) die haben einfach für sich hingewurschtelt, weil sie alleine gelassen wurden, mehr oder weniger“* (Befragter A).

Eindeutige Rückschlüsse darüber, welche Art der passiven Führung in den untersuchten Fällen jeweils vorlag, *laissez-faire* oder *Management by exception* – passive, können anhand des Datenmaterials zwar nicht gezogen werden. Beide Arten passiver Führung werden aber mit negativen Konsequenzen auf die Mitarbeiter in Verbindung gebracht. Dazu zählen etwa geringe Arbeitszufriedenheit und geringe Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten oder sinkende Performance der Mitarbeiter (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Hinkin & Schriesheim, 2008). Solche negativen Ausprägungen bei Verhalten und Einstellungen der Mitarbeiter treten im Sample in allen Fällen auf, in denen ein passiver Führungsstil bei der Mitarbeiterführung erfolgte.

Die identifizierten Kontextfaktoren und andere Führungssubstitute können die passive Führung zwar ersetzen, den negativen Einfluss auf die Performance aber nicht vollständig ausgleichen. In den untersuchten Fällen dient die interaktionelle Führung als Struktursubstitut für ein fehlendes Personalmanagement. Durch den passiven Führungsstil ergibt sich also ein Vakuum an interaktioneller Führung, während gleichzeitig das Personalmanagement als strukturelle Führung nicht vorhanden ist. Daher gewinnen andere Führungssubstitute in dieser Situation an Bedeutung. Führungssubstitute wie Unternehmenskultur, die Ausgestaltung der Tätigkeiten oder Gruppenzusammenhalt haben sogar einen größeren Einfluss auf Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiter als die interaktionelle Führung (Podsakoff et al., 1996). Die Ergebnisse der Meta-Analyse von Podsakoff et al. (1996) zeigen jedoch auch, dass gerade die Aufgabenperformance stärker vom Führungsverhalten als von Führungssubstituten beeinflusst wird. Damit wird die zentrale Bedeutung interaktioneller Führung auf die Mitarbeiterperformance deutlich.

Aus der gemeinsamen Betrachtung der Kategorien Humanressourcen und Personalmanagement ergeben sich Ansatzpunkte für die Erklärung wesentlicher Probleme in den untersuchten Krisenunternehmen. Im SHRM wird aufbauend auf dem RBV argumentiert, dass Wettbewerbsvorteile durch das Zusammenspiel von Humankapital, Mitarbeiterverhalten und HRM-Praktiken entstehen (Wright et al., 2001). Der gleiche Zusammenhang von Personalmanagement und Unternehmenserfolg, nur mit negativen Vorzeichen, lässt sich zur Erklärung der Entstehung von Wettbewerbsnachteilen ableiten. Interaktionelle Führung aber auch die Systemgestaltung tragen zusammen mit bestimmten Kontextfaktoren wie der Unternehmenskultur zu Schwächen in den Humanressourcen bei. Diese manifestieren sich auch in einer geringen Mitarbeiterperformance, welche in operativen Defiziten resultiert und damit zu einer Unternehmenskrise beiträgt.

Für die Mitarbeiterperformance sind die drei Dimensionen des Könnens, des Wollens und der Gelegenheit, beides einzubringen, relevant (Lepak et al., 2006). Die Performance von Mitarbeitern hängt damit einerseits von ihrem Humankapital, dem Können, und der Bereitschaft, dieses einzusetzen, dem Wollen, ab. Daneben benötigen sie auch die Gelegenheit, ihr Können einzubringen. Diese drei Dimensionen werden auch zur Erklärung des Zusammenhangs von Personalmanagement und der Unternehmensperformance herangezogen. Es wird argumentiert, dass das Motivieren der Mitarbeiter und ihre Befähigung durch Wissen und Kompetenzen sowie Möglichkeiten, dieses Wissen einzubringen, dazu beiträgt, dass sich Mitarbeiter erfolgreich für die Erreichung der Unternehmensziele einsetzen und damit die Unternehmensperformance erhöhen (Combs et al., 2006; Kehoe & Wright, 2013).

Umgekehrt können negative Ausprägungen in diesen drei Dimensionen einen Erklärungsansatz für die mangelnde Performance in den analysierten Unternehmen darstellen. Mangelndes Können schlägt sich dabei in Defiziten im Humankapital nieder. Einstellungen und Verhalten können in der vorliegenden Studie als Komponente des Wollens gedeutet werden, denn Einstellungen der Mitarbeiter zu ihrer Arbeit beeinflussen wiederum ihr Arbeitsverhalten (Harris et al., 2006). Das Verhalten kann die Mitarbeiterperformance in zweifacher Hinsicht negativ beeinflussen. Zum einen in Form von kontraproduktivem Verhalten und zum anderen durch eine mangelnde Bereitschaft, eigenes Wissen und Können im Sinne des Unternehmens einzubringen (Murphy et al., 1989). Als Symptom mangelnder Gelegenheit für die Mitarbeiter, ihr Können einzubringen, kann schließlich das identifizierte passive Verhalten gedeutet werden. Das passive Verhalten war in vielen der analysierten Fälle auf eine stark zentralisierte Bündelung der Entscheidungsmacht und einen patriarchischen Führungsstil in der Unternehmensführung zurückzuführen. Aufgrund dieser Kontextfaktoren gab es kaum Möglichkeiten für die Mitarbeiter, selbstständig Entscheidungen zu treffen oder Eigeninitiative zu zeigen.

Dieser Erklärungsansatz für die Krisenentwicklung trifft primär auf die Fälle des Typs I und III zu. In diesen Fällen sind sowohl in der interaktionellen Führung als auch in den Humanressourcen Schwächen zu finden. Typ III unterscheidet sich in seinem Krisenverlauf jedoch von Typ I. Denn bei Typ III stellten nicht die operativen Defizite die wesentliche Krisenursache dar, sondern weitere Faktoren wie eine Fehlinvestition. Im Gegensatz zu Typ I konnten die Schwächen in den Humanressourcen bei Typ III zudem nach dem Weggang des Geschäftsführers gelöst werden.

Die Problemstrukturen, die die Krisenentstehung maßgeblich beeinflussten, konnten bei den Typen I, II und IV im Wesentlichen durch die Kategorien Humanressourcen und Personalmanagement beschrieben werden. Die Diskussion der beiden weiteren primären Merkmale der Typologie werden dagegen zur Beschreibung der Problemstrukturen im Typ III herangezogen, die mit den beiden Kategorien *Reaktion des Managements* und *Reaktion der Mitarbeiter* im Folgenden diskutiert werden.

5.2.1.2 Reaktion der Organisationsmitglieder

Reaktion der Mitarbeiter

Differenzierte Reaktionsmuster der Mitarbeiter auf die Krisenbewältigungsmaßnahmen konnten im Sample nicht identifiziert werden. Es ließ sich jedoch die Reaktion auf Mitarbeiterebene unterteilen in Unterstützung und Widerstand gegenüber den Restrukturierungsmaßnahmen. Ob es sich bei dem Widerstand gegenüber den Restrukturierungsmaßnahmen tatsächlich um das Konstrukt von Widerstand gegenüber Wandel im eigentlichen Sinne handelt oder um den eher kognitiv und durch vergangene Erfahrungen geprägten Zynismus gegenüber Wandel, kann anhand des Interviewmaterials nicht eindeutig bestimmt werden.

Dennoch lassen sich einige Rückschlüsse zur Einordnung der Reaktionen ziehen. So tritt im Fall G Widerstand in der Belegschaft auf, das Entlohnungssystem zu verändern: „(...) *deren Empfinden war, durch das Thema Kurzarbeit, trotz der hohen Löhne haben wir schon einen Beitrag geleistet*“ (Befragter G). Diese Reaktion trifft auf die von Cacaci (2006) als die ökonomische Ursachendimension von Widerständen gegen Wandel definierte Reaktion zu, die aus Angst der Betroffenen vor materiellen Verlusten resultiert. Als Erklärungsansatz kann die distributive Fairness herangezogen werden. Sie bezieht sich auf Normen wie Gerechtigkeit und Gleichheit, die der Verteilung von Ressourcen zugrunde liegen (Colquitt, 2001). Wird die Verteilung im Rahmen von Change-Initiativen als unfair wahrgenommen, kann es zu Widerständen gegen die Veränderung kommen, aber auch zu einer zynischen Einstellung gegenüber der Organisation (Oreg et al., 2011). Da Zynismus und Widerstand gegen Wandel miteinander zusammenhängen (Stanley et al., 2005), ist auch ein paralleles Auftreten beider Größen möglich.

In den Fällen A, B und F liegen dem Widerstand andere Motive zugrunde, die eindeutiger dem Zynismus gegenüber Wandel zugeordnet werden können. Diese Fälle zeichnen sich durch eine bereits lange anhaltende Krisensituation und entsprechend erfolglose Krisenbewältigungsversuche in der Vergangenheit aus, wie exemplarisch der Fall F zeigt: „(...) *die haben*

über Jahre gesehen, dass sie immer (...) 100 Million Kosten hier raus und haben gesehen, das Ergebnis hat sich nicht verbessert in den Jahren (...). Dann sagen die Leute irgendwann, das bringt ja alles gar nichts. Wenn sie in so einer permanenten Krise sind, dann geht bei den Leuten die Bereitschaft verloren, immer mehr irgendwo rein zu schneiden und wirklich auch ganz radikal über Veränderungen nachzudenken, weil die dann grundsätzlich mit dieser Einstellung unterwegs sind, das bringt ja eh nichts“ (Befragter F). Erfahrungen mit gescheiterten Change-Versuchen stellen eine wesentliche Ursache des Zynismus gegenüber Wandel dar (Reichers et al., 1997). Zynismus gegenüber Wandel beeinträchtigt wiederum den Erfolg der Krisenbewältigung und kann daher in eine Spirale gescheiterter Restrukturierungsversuche führen (Oreg, 2003; Reichers et al., 1997).

Ein weiterer Auslöser der Widerstände können die Restrukturierungsmaßnahmen selber sein, von denen die Mitarbeiter direkt betroffen sind. Ob Widerstand entsteht, hängt stark davon ab, ob die betroffenen Mitarbeiter die Folgen der Veränderung für sich als nachteilig wahrnehmen (Oreg et al., 2011). Studien zeigen aber auch, dass Widerstände gegen Veränderungen durch gezielte Maßnahmen wie Kommunikation mit den betroffenen Mitarbeitern abgebaut werden können (Miller, Johnson & Grau, 1994). In den Fällen D, I, J und K, in denen die Restrukturierung von den Mitarbeitern unterstützt wurde, wurde eine ganze Bandbreite von Maßnahmen eingesetzt, von rein kommunikativen Maßnahmen in Fall I bis hin zu Personalabbau zusammen mit Entgeltkürzungen in den Fällen D und K. Betrachtet man im Vergleich die Fälle A, B, C, F, G und H, in denen die Mitarbeiter mit Widerstand gegenüber den Restrukturierungsmaßnahmen reagierten, zeigt sich, dass auch hier diese Bandbreite von Maßnahmen zum Einsatz kam. Somit können in diesem Sample also nicht die Restrukturierungsmaßnahmen als Erklärung für die unterschiedlichen Reaktionen in der Belegschaft auf die Restrukturierung herangezogen werden.

Im Bezugsrahmen wurde argumentiert, dass Schwächen in den Humanressourcen mit Widerstand gegenüber Wandel zusammenhängen. Dies deckt sich mit den Beobachtungen aus den analysierten Fällen. Denn Schwächen in den Humanressourcen treten in den Typen I und II auf, in denen gleichzeitig auch Widerstand der Mitarbeiter gegen die Restrukturierung vorkommt. Aus diesem Muster sticht der Typ III heraus. Hier waren die Mitarbeiter zunächst sehr unmotiviert und resigniert, ließen sich jedoch im Rahmen der Restrukturierung und nach dem Weggang des Geschäftsführers motivieren und aktivieren.

Der Weggang des Geschäftsführers bietet einen Erklärungsansatz für den Stimmungsumschwung in Typ III. Als unfair und schlecht empfundene Arbeitsbedingungen und Bezahlung sowie Arbeitsüberlastung können negative Einstellungen gegenüber Veränderungen verursachen, die wiederum Arbeitsmoral und Produktivität beeinträchtigen und dadurch Veränderungsprozesse erschweren (Vakola & Nikolaou, 2005). Somit können die Umstände, die auch die Schwächen in den Humanressourcen wie negative Einstellungen gegenüber dem Unternehmen oder Frustration und Angst verursachen, auch zu einer ablehnenden Haltung gegenüber organisationalen Veränderungen führen. Da die Arbeitsbedingungen und der Umgang mit den Mitarbeitern durch die neue Geschäftsführung im Typ III verbessert wurden und Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiter sich positiv gewandelt haben, könnte dies auch im Zusammenhang mit einer unterstützenden Haltung gegenüber der Restrukturierung stehen. Negative Einstellungen wie Zynismus gegenüber Wandel können zudem durch eine als glaubwürdig wahrgenommene Führung und bestimmte Führungsstile wie transformationale Führung abgebaut werden (Bommer, Rich & Rubin, 2005; Reichers et al., 1997). Vertrauen in das Management stellt darüber hinaus eine Schlüsselgröße dar, die Widerstände gegen Veränderungen reduziert (Oreg, 2006; Oreg et al., 2011).

Im Typ IV ist die Unterstützung der Restrukturierung durch die Mitarbeiter von Beginn der Krise an vorhanden, was auch durch positive Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen erklärt werden kann. Studien zum Change Management zeigen, dass insbesondere Commitment und Vertrauen in die Führung wichtige Faktoren auf Mitarbeiterebene darstellen, die zum Erfolg von Veränderungsinitiativen beitragen (Stock-Homburg, 2007). Einstellungen der Mitarbeiter zum Unternehmen und ihr Vertrauen in die Führung, Change Situationen erfolgreich zu managen, beeinflussen, wie die Mitarbeiter mit der Situation umgehen und ob sie z. B. mit Rückzugsverhalten oder Zynismus reagieren oder die Veränderung unterstützen (Armenakis & Bedeian, 1999). Verschiedene Studien zeigen, dass Mitarbeiter mit einem hohen organisationalen Commitment eher bereit sind, Veränderungen zu unterstützen (Iverson, 1996; Madsen, Miller & John, 2005).

Reaktion des Managements

Aus der Kategorie Reaktion des Managements wurde die Subkategorien *Widerstand gegen Wandel* als primäres Merkmal der Typologie definiert. Widerstand gegen Wandel konnte auf Managementebene in allen Fällen des Typs II beobachtet werden. In den Fällen F und G stimmte das Management bestimmten Restrukturierungsmaßnahmen wie dem Abbau von

Teilen der zu großen Belegschaft oder Einschnitten im Entlohnungssystem nicht zu. In Fall H zeichnete sich das Management durch ein passives Agieren und die Vermeidung von Konflikten aus, weshalb keine Veränderungen gefordert und angestoßen wurden. Als Folge des Widerstands wurden in allen Fällen Ursachen von hohen Kosten im Personalbereich nicht behoben, so dass sich über die Zeit Kostenstrukturen entwickeln konnten, die die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen minderten und so in die Krise führten.

Widerstände gegen Wandel können vielfältige Ursachen aufweisen, die nach Cacaci (2006) in psychologisch-emotionale, materielle, soziale, politische und kulturelle Ursachendimensionen unterteilt werden können. Das Festhalten am Status Quo ist ein zentrales Motiv für Widerstände gegen Veränderungen, die im Management eines Unternehmens auftreten. Denn Veränderungen gehen mit dem Eingeständnis einher, dass in der Vergangenheit Fehlentscheidungen getroffen wurden, die das Unternehmen in die Krise führten (Rumelt, 1995). In diesem Zusammenhang greifen verhaltenswissenschaftliche Mechanismen wie das Phänomen *Success breeds Failure*, die erklären, wie es zu Fehlentscheidungen in der Unternehmensführung und dem Festhalten an Fehlentscheidungen kommen kann (vgl. Abschnitt 2.2.1.1).

Im Fall F entstand der Widerstand gegenüber Veränderungen hingegen aus konträren Interessen von Geschäftsführung und Gesellschaftern. Hier verhinderte die Gruppe der Gesellschafter einen umfangreichen Personalabbau entgegen den Absichten der Geschäftsführung. Dies kann als politisch motivierter Widerstand interpretiert werden, der seine Ursachen in der drohenden Unterminierung von Interessen einzelner organisationaler Gruppen hat, die fürchten, ihre Interessen durch die Veränderung nicht mehr adäquat durchsetzen zu können (Cacaci, 2006).

Ein umgekehrter Mechanismus zeigt sich in den Fällen G und H, in denen Widerstände gegenüber Veränderungen auftraten, um drohende Konflikte mit anderen Interessensgruppen zu vermeiden. Hier wurden vom Management Kostenreduktionen zur Bekämpfung der Krise nicht durchgeführt, um Konflikten aus dem Weg zu gehen: *„Aber solange da keiner nachfragt oder sich drum kümmert, wird sich das auch nie ändern. Und letztlich wollte keiner – es war Angst vor Konflikten. Das sind ja Konflikte, die man da aufzeigt“* (Befragter H).

Somit zeigt sich der enge Zusammenhang von Widerständen auf der Arbeitnehmerseite mit Widerständen im Management. Denn die von Personalabbau und Entgeltkürzungen betroffene Interessensgruppe stellen die Mitarbeiter dar. Im Typ II treten Widerstände gegen Veränderungen, im Unterschied zu den anderen Typen, sowohl im Management als auch in

der Belegschaft auf. Hierin liegt schließlich auch das Kernproblem der Fälle aus Typ II, bei denen hohe Kostenstrukturen teilweise selbst in der weit vorangeschrittenen Krise aufgrund von Widerständen in Management und Belegschaft nicht behoben wurden.

5.2.2 Sekundäre Merkmale der Typologie

Die sekundären Merkmale stellen alle Kategorien des Kategoriensystems dar, die nicht den Merkmalsraum der Typologie bilden. Zu ihnen zählen die externen und internen Kontextfaktoren, die Systemgestaltung, Führungswechsel im Rahmen der Krise, Restrukturierungsmaßnahmen im Personalbereich sowie der Krisenausgang. Ihr Zusammenhang mit den einzelnen Typen wird im Folgenden analysiert.

5.2.2.1 Kontextfaktoren

Externer Kontext

Die in den untersuchten Fällen aufgetretenen externen Krisenursachen deuten auf die Bedeutung des externen Kontexts für die Krisenentstehung hin. Die Rolle externer Faktoren unterscheidet sich dabei sowohl innerhalb der Typen als auch zwischen den einzelnen Typen. In den Fällen A, B und D befanden sich die Unternehmen bereits aufgrund interner Ursachen in der Krise, während in den laufenden Prozess der Restrukturierung eine Wirtschaftskrise einbrach. In den Fällen E, F und J veränderte sich das Marktumfeld, was eine strategische Anpassung der Unternehmensstrategie notwendig machte. Im Fall K löste eine Wirtschaftskrise einen Auftragsrückgang und damit eine Liquiditätsenge aus. In den Fällen J und K stellten externe Faktoren die dominanten Krisenauslöser dar. In den Fällen C, H und I trat dagegen keine externe Ursache in Erscheinung.

Es fällt auf, dass in acht Fällen externe Ursachen auf intern bereits vorhandene Probleme stoßen und somit zur Krisenentwicklung beitragen. Dieser Befund unterstützt die Folgerung Krysteks (1987), dass Krisenursachen nicht monokausal sind, sondern in der Regel mehrere Ursachen aufeinander treffen. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie bestätigen, dass externe Faktoren eine zentrale Rolle bei der Entstehung von Unternehmenskrisen spielen, indem sie starken Anpassungsdruck auf die betroffenen Unternehmen ausüben und eine unsichere Umwelt erzeugen, in der die Unternehmen verstärkt Schwierigkeiten haben, zu agieren (Anderson & Tushman, 2001). Da das Sample gezielt nach Fällen mit internen Krisenursachen ausgewählt wurde, erscheint es jedoch insgesamt nicht geeignet, vertiefte Rückschlüsse über die Rolle externer Krisenursachen zu ziehen.

Interner Kontext

Der interne Kontext beinhaltet die Kategorien *Kultur*, *Struktur*, *Unternehmensführung* und *historische Entwicklung des Unternehmenserfolgs*. Zu der Kategorie *Kultur* zählt die Subkategorie Fokus der Kultur mit den Ausprägungen patriarchische, passive und positive Kultur. Eine weitere Ausprägung stellt die kulturelle Trägheit dar.

Der kulturelle Fokus einer patriarchischen Kultur tritt mit fünf Fällen (J, B, G, E, D) am häufigsten auf. Die befragten Experten berichteten in diesen Fällen von starken Geschäftsführern, teilweise die Unternehmensgründer selber, die mit ihrem patriarchischen Führungsstil die Abläufe im Unternehmen prägten. Charakteristisch für diese Art von Kultur ist, dass ein Klima entstand, in dem die Mitarbeiter kaum noch eigenständig handelten oder eigene Entscheidungen trafen. Dies geschah, weil die starke Geschäftsführung alle Entscheidungen auf sich zog: „(...) weil sie immer nur drauf warten, dass sie oben gesagt kriegen, mach so oder mach so“ (Befragter B).

In den Fällen A und H sind von Passivität geprägte Kulturen zu erkennen, die ebenfalls durch den Führungsstil der Geschäftsführung entstanden. Hier wurden von den Mitarbeitern nie Veränderungen gefordert, es gab wenig Kontrolle und Fehlentwicklungen im Unternehmen wurden hingenommen, ohne dass die Unternehmensführung eingriff: „So entwickelt sich dann aber, wenn das über so lange Zeit geht, auch die Kultur. Das heißt, die Mitarbeiter – das hat fünfmal nicht gereicht, denen das zu sagen, die haben das immer noch nicht gemacht. Die hatten ja nie Konsequenzen vorher, wenn etwas nicht gemacht wurde“ (Befragter A).

Darüber hinaus wurde die Subkategorie Trägheit herausgearbeitet. Trägheit wird in der Literatur als ein breites Konzept zur Erklärung mangelnder Anpassungsfähigkeit von Organisationen diskutiert, welche durch das routinenhafte Festhalten an früheren Verhaltensmustern und Handlungen entsteht (Jansen, 2004). Nach der Definition von Huff, Huff und Thomas (1992) beschreibt die organisationale Trägheit das Ausmaß an Commitment gegenüber der aktuellen Unternehmensstrategie und umfasst das Festhalten an Handlungsweisen und Verfahren durch Individuen sowie Gebundenheit durch finanzielle Investitionen, institutionelle Mechanismen sowie soziale Erwartungen. All diese Faktoren erschweren strategische Erneuerungen und führen dazu, dass Unternehmen dazu neigen, am aktuellen Status Quo festzuhalten (Huff et al., 1992). Trägheit manifestierte sich in den untersuchten Fällen in einer Haltung der Organisationsmitglieder, dass alles so weiter geht

wie bisher, dass Veränderungen nicht nötig sind: „*Das klappt halt immer irgendwie. Da fehlt auch, bei manchen zumindest, in der zweiten und dritten Ebene, die Bereitschaft, über radikale Veränderungen, auch auf der Kostenseite nachzudenken*“ (Befragter F).

Die Subkategorie Trägheit tritt in allen Fällen B, F und H auf und zeigt sich somit parallel zu einem kulturellen Grundkonsens der Kultur, also einem Fokus. Im Unterschied zu dem kulturellen Fokus, der zu jedem Zeitpunkt der Krisenentwicklung vorhanden war, kam Trägheit in der Kultur im direkten Zusammenhang mit Veränderungsnotwendigkeiten zum Tragen, die dadurch erschwert wurden. Die Trägheit ist also nicht als kulturelle Ausprägung an sich zu verstehen. Kulturelle Trägheit ist vielmehr eine Folge der Unternehmenskultur, wenn die Kultur organisationale Veränderungen erschwert oder nicht mehr zur Strategie des Unternehmens passt (Rumelt, 1995).

Wie sich der Kontextfaktor Kultur auf die Krisenentwicklung auswirkt, unterscheidet sich zwischen den einzelnen Typen. In den Fällen aus Typ I und III trägt die Kultur zu einem passiven und von wenig Eigenverantwortung geprägten Verhalten der Mitarbeiter bei. Im Typ IV zeigen sich dagegen kaum Auffälligkeiten oder dysfunktionale Einflüsse des Faktors Kultur. Im Typ II weisen die Fälle F und H Merkmale von Trägheit auf. Hier ist der Einfluss der kulturellen Trägheit auf Veränderungsprozesse auch besonders sichtbar. Denn in diesen Fällen werden entscheidende Restrukturierungsmaßnahmen aufgrund von Widerständen in Belegschaft und Management gar nicht bzw. in Fall H nur zögerlich umgesetzt.

Die Kategorie *Struktur* wurde in die beiden Ausprägungen *Zentralisierungsgrad* und *Standardisierung* unterteilt. Die Datenanalyse zeigt deutlich, dass eine sehr zentrale Unternehmensstruktur mit acht Fällen häufig auftritt und dabei eine wichtige Rolle bei der Krisenentwicklung spielt. Die starke zentrale Ausprägung ist in den betroffenen Fällen eng verbunden mit dem Verhalten der Geschäftsführung, Entscheidungskompetenzen nicht zu teilen. Dieses Muster zeigt sich typenübergreifend besonders in den Fällen A, B, D, E und K, in denen eine einzelne Führungskraft, teilweise der Unternehmensgründer selber, die Unternehmensführung, mitunter schon über Jahrzehnte, inne hatte.

Insgesamt bestätigt sich der von Cacaci (2006) angenommene Zusammenhang zentraler Strukturen mit wenig eigenverantwortlichem Handeln der Organisationsmitglieder und daraus resultierenden Problemen in Veränderungsprozessen. Es zeigt sich darüber hinaus in den untersuchten Fällen, dass dies nicht nur in Veränderungsprozessen problematisch ist, sondern bereits zur Krisenentstehung beiträgt, da operative Defizite entstehen und die

Mitarbeiter sich nicht trauen oder die Befugnisse haben, operative Probleme aktiv anzugehen und zu beheben.

Entgegen der Annahmen im Bezugsrahmen erweisen sich hinsichtlich des Grads der Standardisierung fehlende Regeln und Prozesse als problematisch. Im Bezugsrahmen wurde, entsprechend der Argumentation von Perich (1992) diskutiert, wie durch eine hohe Dichte organisationaler Regelungen Handlungsspielräume eingeengt und Gewohnheiten gefördert werden, die eine notwendige strukturelle Anpassung erschweren. Dieser Zusammenhang trat in keinem der untersuchten Fälle auf. Im Gegenteil, in den Fällen B, C, F, G und I wurde von schwachen Prozessen und uneinheitlichem, unkoordiniertem Verhalten der Mitarbeiter durch fehlende Erwartungen und Zielklarheit berichtet. Schwache Prozesse und ein geringer Grad an Standardisierung treten im Sample auf vielfältige Weise auf. So führten bspw. im Fall G schwach ausgeprägte Regeln und Strukturen zu unabgestimmten und sicherheitsorientierten Entscheidungen bei den Mitarbeitern. Im Fall F erschwerten schwache Prozesse die Realisation von Effizienzgewinnen aus den implementierten Kostensenkungsprogrammen. Die Struktur im Fall I war durch eine ausgeprägte Schwäche der Prozesse gekennzeichnet, die sich wiederum aus der Vernachlässigung des kaufmännischen Bereichs ergab und in Reportingdefiziten resultierte. Gerade dieser Mangel an Standardisierung führte in den genannten Fällen zu erheblichen Problemen und war einer der Auslöser der operativen Defizite. In diesem Zusammenhang kann gemäß Rizzo, House und Lirtzman (1970) argumentiert werden, dass Mitarbeiter, die nicht wissen, was von ihnen erwartet wird oder welche Entscheidungskompetenzen sie haben, zögern, Entscheidungen zu treffen und eher nach dem Trial und Error Prinzip vorgehen. Die zugleich entstehende Rollenambiguität kann wiederum Unzufriedenheit und eine sinkende Performance der betroffenen Mitarbeiter erklären (Rizzo et al., 1970).

Bei Betrachtung der Typologie zeigt sich in Bezug auf die Struktur, dass sich die zentrale Ansiedlung der Entscheidungsmacht an der Unternehmensspitze in fast allen Typen wiederfindet. Eine negative Auswirkung auf die Humanressourcen zeigt sich jedoch am stärksten in den Typen I und III, wo durch die Zentralisierung Passivität und mangelnde Eigenverantwortung entstehen. Ein Mangel an Standardisierung wirkt sich ebenfalls auf das Verhalten der Mitarbeiter aus und führte in den untersuchten Fällen zu operativen Defiziten. Ein Zusammenhang von der Struktur zu der Typenzugehörigkeit lässt sich jedoch nicht erkennen.

Die auffällige Häufung zentral organisierter Strukturen könnte auf die Zusammensetzung des Samples zurückzuführen sein, denn es wurde von sehr vielen Krisenfällen in kleinen bis mittelständisch geprägten Unternehmen berichtet. Je kleiner ein Unternehmen ist, desto

eher funktioniert eine zentrale, auf eine Person zugeschnittene Unternehmensführung, während große Unternehmen eher auf dezentrale Strukturen mit entpersonalisierten Kontrollmechanismen setzen (Child, 1972). Andererseits zeigt der Fall H, dass auch in einem großen Unternehmen mit ca. 8.000 Mitarbeitern dieses Strukturcharakteristikum zu Problemen führt: „Man hat versucht, das alles sehr zentral zu machen und wir versuchen eigentlich wieder, viele Dinge zu dezentralisieren. Weil einfach die Entscheidungswege bei zentraler Struktur viel zu langsam sind“ (Befragter H).

Die Kategorie *Unternehmensführung* als interner Kontextfaktor bezieht sich im Gegensatz zur interaktionellen Führung ausschließlich auf die Personen innerhalb der Geschäftsführung. Weiterhin liegt der Fokus dieser Kategorie auf der Unternehmens- und nicht auf der Mitarbeiterführung. Pettigrew (1987) bezeichnet den Faktor Führung als einen kontinuierlichen Prozess, der innerhalb des internen und externen Kontexts von Veränderungsprozessen stattfindet. Führung wird hier nicht verstanden als ein zwangsläufig rationales Handeln, sondern als ein Faktor, der die Entwicklung des Unternehmens beeinflusst, aber auch von dieser Entwicklung beeinflusst wird. Die Unternehmensführung steht also in Wechselwirkung mit dem Krisenentwicklungsprozess und lässt sich daher in den internen Kontext gemäß dem Verständnis von Pettigrew (1987, 1990) einordnen.

Die Datenauswertung zeigt, dass bestimmte Führungsstile wie patriarchische oder passive Führung sowie fehlende Kompetenzen im Management zu Problemen in den Unternehmen führten. Sie stellen daher einen Faktor bei der Entstehung der Unternehmenskrisen dar. Die beiden Aspekte *Führungsstil* und *mangelnde Kompetenz* bilden die Subkategorien dieses Kontextfaktors.

Bei Betrachtung der Subkategorie Führungsstil fällt eine enge Verknüpfung mit Kultur und Struktur auf. Besonders in den Fällen A, B, D und J spiegelt sich der Führungsstil deutlich im kulturellen Fokus wider, bei gleichzeitig starker Zentralisierung der Entscheidungsmacht. Der starke Zuschnitt der Entscheidungsprozesse auf eine Person, ein patriarchischer Führungsstil und eine Kultur, in der die Mitarbeiter keine eigenen Entscheidungen treffen, bedingen sich gegenseitig. Dadurch kommt es zu Dysfunktionalitäten in den betrieblichen Abläufen.

Ein ähnliches Phänomen ist in der gleichen Konstellation auch mit einem passiven Führungsstil zu finden. Hier führt das Vakuum, das eine passive Unternehmensführung erzeugt, zu unkoordiniertem oder gar keinem Handeln der Führungskräfte unterer Ebenen bzw.

der Mitarbeiter insgesamt und in der Folge ebenfalls zu zahlreichen operativen Defiziten. Umgekehrt zeigt sich in den Fällen F und I, in denen kein dominanter Führungsstil erkennbar ist, dass ebenfalls kein kultureller Fokus identifiziert werden kann.

Diesen engen Zusammenhang von Kultur mit Führung und Struktur betont auch Schein (2010). Führungskräfte prägen die Kultur durch den Fokus, auf den sie ihre Aufmerksamkeit richten, durch Verhalten, das sie belohnen oder die Art und Weise, wie sie Ressourcen verteilen. Formalisieren sich die so entstandenen Werte und Sichtweisen, schlägt sich dies u. a. in den organisationalen Strukturen, Prozessen und Systemen nieder (Schein, 2010).

Eine weitere Subkategorie bildet das Fehlen von Kompetenzen und Wissen in der Unternehmensführung. In den Fällen D und I mangelte es den Geschäftsführern bspw. an kaufmännischem Verständnis, weshalb es zu Fehlinvestitionen bzw. einer Vernachlässigung der gesamten kaufmännischen Steuerung kam. In den Fällen F und J herrschte im Management Unsicherheit darüber, wie mit den veränderten Marktbedingungen umgegangen werden kann, es fehlten also Kompetenzen für die Implementierung einer neuen strategischen Ausrichtung. Eine ähnliche Situation lag in Fall A vor, wo im Laufe der Krise häufig wechselnde Geschäftsführer eingesetzt wurden, denen es nicht gelang, die Probleme des Unternehmens zu lösen und die daher nach kurzer Zeit jeweils wieder das Unternehmen verlassen mussten.

Der Zusammenhang von Humankapital im Management und dem Überleben eines Unternehmens ist empirisch belegt. Branchenspezifisches Humankapital der Unternehmensführung ist gemäß einer Studie von Pennings et al. (1998) sogar noch wichtiger für das Überleben eines Unternehmens als das Humankapital der Mitarbeiter. Defizite bei Kompetenzen und Wissen der Geschäftsführung hängen also eng mit dem Erfolg bzw. Misserfolg eines Unternehmens zusammen.

Argenti (1976) nennt sechs zentrale Mängel im Top Management von Krisenunternehmen, von denen sich drei mit großer Ähnlichkeit in dieser Studie erkennen lassen. Dazu zählen autokratisch führende Geschäftsführer, Führungskräfte, die nicht an den Unternehmensentscheidungen partizipieren dürften sowie unausgewogene Fähigkeiten und Kompetenzen im Top Management (Argenti, 1976).

Mit Blick auf die Typologie ist festzustellen, dass der Führungsstil der Geschäftsführung zwischen den Typen eine unterschiedliche Rolle spielt. In den Typen I und III hat der Führungsstil einen zentralen Einfluss auf die Krisenentstehung. In Typ I steht die Art der Unternehmensführung in engem Zusammenhang mit den Kontextfaktoren Kultur und Struktur

und übt einen Einfluss auf den Stil der interaktionellen Führung aus. Diese Faktoren tragen wiederum zur Entstehung der Schwächen in den Humanressourcen bei. In Typ III führen dagegen Fehlentscheidungen des Geschäftsführers, die auch mit einem sehr patriarchischen Führungsstil zusammen hängen, in die Krise. Gleichzeitig entstehen durch den Führungsstil, wie bei Typ I, auch Schwächen in den Humanressourcen. In Typ II und IV sind dagegen keine eindeutigen, fallübergreifenden Gemeinsamkeiten hinsichtlich des Führungsstils in der Geschäftsführung zu identifizieren.

Die letzte Kategorie des internen Kontexts stellt die *historische Entwicklung des Unternehmenserfolgs* dar. Sie wird hier als eine statische Größe behandelt, die die beiden Ausprägungen *früher erfolgreich* und *jahrelange Krise* annimmt. Die historische Entwicklung des Unternehmenserfolgs unterscheidet sich zwar dadurch von den anderen Kontextfaktoren, dass sie auch Manifestation des Erfolgs bzw. Misserfolgs des Unternehmens und damit des Veränderungsprozesses selber ist. Da jedoch nur in der Vergangenheit liegende Unternehmensentwicklungen berücksichtigt werden, ist die Einordnung als interner Kontextfaktor, der die Gegenwart beeinflusst, nicht widersprüchlich. Buschmann (2006) betont in diesem Kontext, dass eine bereits lange andauernde Krise die Krisenbewältigung in der Gegenwart erschwert. Denn es ist davon auszugehen, dass in dieser Situation Probleme im Management oder der Branche vorliegen und gleichzeitig die Reserven im Unternehmen knapp geworden sind. Umgekehrt ist davon auszugehen, dass sich eine in der Vergangenheit erfolgreiche Unternehmensentwicklung positiv auf den Restrukturierungserfolg auswirkt (Buschmann, 2006).

Eine bereits lange andauernde Krisensituation lag in den Fällen A, B und F vor. Die Unternehmen aus den Fällen A und B aus Typ I hatten eine über Jahre andauernde, schwierige wirtschaftliche Situation und erfolglose Restrukturierungsversuche hinter sich. Diese haben sich stark negativ auf Motivation und Stimmung der Mitarbeiter ausgewirkt. Auch das Unternehmen F aus Typ II befand sich bereits seit mehreren Jahren in einem Krisenzustand. Krisenbewältigungsversuche durch umfangreiche Kostensenkungsprogramme blieben hier erfolglos, wodurch die Mitarbeiter die Zuversicht in eine erfolgreiche Krisenbewältigung mit der Zeit verloren. Insgesamt zeigt sich, dass der Einfluss einer lange andauernden Krise fallübergreifend ähnlich negative Auswirkungen auf die Belegschaft hat. Zu dieser Beobachtung passt der Befund, dass das Miterleben gescheiterter Change-Versuche Zynismus gegenüber Wandel bei Mitarbeitern auslöst (Reichers et al., 1997).

Auf eine erfolgreiche Unternehmenshistorie blickten die Unternehmen J, E, D, K und G zurück. Gleichzeitig zeigen sich in diesen Fällen damit zusammenhängende positive

Einstellungen der Mitarbeiter wie Identifikation mit den Produkten und Commitment gegenüber dem Unternehmen. Mit Ausnahme von Fall G treten in diesen Fällen zudem keine Widerstände gegen die Restrukturierung bei den Mitarbeitern auf. Dies lässt darauf schließen, dass die erfolgreiche Unternehmenshistorie auch positive Einflüsse auf die Einstellung der Mitarbeiter hat, was wiederum mit einer größeren Bereitschaft, die Restrukturierung zu unterstützen, zusammenhängt (Madsen et al., 2005).

Die erfolgreiche Unternehmenshistorie findet sich schwerpunktmäßig in Typ IV, während eine jahrelange Krisensituation hauptsächlich in Typ I zu finden ist. Da sich beide Ausprägungen aber auch in Fällen anderer Typen zeigen, ist kein eindeutiger Zusammenhang der historischen Entwicklung des Unternehmenserfolgs mit der Typologie zu identifizieren.

Zusammenfassend zeigt sich deutlich die Relevanz der diskutierten Kontextfaktoren, die die organisationale Umwelt und das Handeln der Mitarbeiter stark prägen und damit zur Krisenentstehung im Unternehmen beitragen. Dabei stellen insbesondere Kultur, Struktur und Unternehmensführung eng zusammenhängende Größen dar. In den Fällen des Samples erweisen sich insbesondere passive sowie patriarchische Führungsstile in der Unternehmensführung und entsprechende Kulturen als problemverursachende Kontextfaktoren. Das gleiche gilt für eine stark zentralisierte Bündelung der Entscheidungsmacht und eine bereits lange andauernde Krisensituation.

5.2.2.2 Systemgestaltung

Als sekundäres Merkmal, das der Hauptkategorie Inhalt zuzuordnen ist, wird im Folgenden die Systemgestaltung diskutiert. Zur Systemgestaltung können im Rahmen dieser Studie nur wenige Aussagen getroffen werden, da im Sample mit zehn Fällen eine große Häufung von Unternehmen vorliegt, die kein professionelles Personalmanagement betrieben und teilweise keine Personalabteilung aufwiesen. Gab es eine Personalabteilung, so erfüllte sie überwiegend rein administrative und verwaltende Funktionen. Konkrete Informationen zu HRM-Praktiken konnten aus dem Interviewmaterial nicht entnommen werden. Textteile, die dieser Kategorie zugeordnet sind, beschreiben vielmehr Folgen von ineffektiven HRM-Praktiken und sind somit als Symptome zu verstehen und nicht als Praktiken selber. Die Rückschlüsse, die sich aus den Kontextinformationen im Datenmaterial über Personalpraktiken ziehen lassen, betreffen zum einen die Personaleinsatzplanung und zum anderen die Personalplanung.

In den untersuchten Fällen zeigen sich als Folgen der Systemgestaltung einerseits hohe Kosten und andererseits operative Defizite durch das Fehlen von geeigneten Humanressourcen. Hohe Kosten spielen insbesondere im Rahmen der Krisenbewältigung eine gewichtige Rolle. Als besonders problematisch erweisen sich dabei Fixkosten, zu denen auch die Personalkosten zählen. Sie stellen einen wesentlichen Faktor dar, der den Erfolg der Restrukturierung beeinträchtigen kann, da Fixkosten die Flexibilität des Unternehmens verringern, z. B. auf Umsatzrückgänge zu reagieren (Buschmann, 2006). Sie lassen sich in der Regel nicht so schnell abbauen, wie bei einer einbrechenden Krise die Umsätze sinken.

Typ II beinhaltet alle Fälle, in denen die Höhe der Personalkosten entscheidend für die Krisenentstehung ist. Die Ursachen der hohen Kosten unterscheiden sich zwar von Fall zu Fall, sind jedoch stets auch auf die Systemgestaltung zurück zu führen. Im Fall H lagen Schwächen in der Personaleinsatzplanung vor. So wurde zwischen den Standorten kein Personalaustausch betrieben und es wurden Aushilfen eingestellt, obwohl der Personalbestand im Unternehmen bereits zu hoch war. Zudem wurden Gehaltsstrukturen nicht angepasst, etwa wenn Mitarbeiter ihre Position wechselten, so dass hohe Tarifzusagen trotz anderer Tätigkeiten bestehen blieben und nicht angepasst wurden. Im Fall F führte die Personalplanung dazu, dass mehr Mitarbeiter beschäftigt wurden als benötigt. Dieses Problem wurde jedoch nicht gezielt mit Personalabbau behoben, sondern ungezielt durch die Nutzung der Fluktuation. Dies geschah in einem Umfang, der nicht tiefgreifend genug war. Darüber hinaus waren die Kosten für die Gehälter sehr hoch. Im Fall G stellten ebenfalls die Gehaltskosten eine Krisenursache dar. Diese entstanden durch die Gestaltung des Entlohnungssystems, das sehr hohe flexible Gehaltsbestandteile an sehr niedrige Leistungsparameter knüpfte. Die Leistungsparameter waren so gestaltet, dass sie stets erreicht wurden und erhöhten daher nicht die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Zudem wies das Entlohnungssystem Ungerechtigkeiten auf, wie z. B. Gehaltsniveaus für ungelernte Arbeitnehmer, die annähernd so hoch waren, wie die Gehälter von Facharbeitern. Damit lagen die Probleme in der Systemgestaltung in Fall G nicht in der Personalplanung bzw. Personaleinsatzplanung, sondern rein in der Gestaltung des Entlohnungssystems. In den genannten Fällen führte die unterlassene Anpassung der Entlohnung bzw. eine zu hohe Personaldecke zusammenfassend zu überhöhten Kosten, in Fall G zusätzlich auch zu geringer Produktivität und geringem Engagement der Mitarbeiter.

Schwächen in der Systemgestaltung, die in operativen Defiziten resultierten, sind in Typ I in den Fällen A und B zu identifizieren. In diesen Fällen liegen Probleme im Bereich der Personaleinsatzplanung vor. Im Fall A waren entscheidende Positionen mit Mitarbeitern

besetzt, die die jeweilige Position fachlich nicht adäquat ausfüllen konnten. Gleiches gilt für den Fall B, wo Positionen mit fachlich ungeeigneten und passiv agierenden Mitarbeitern besetzt waren, da das Besetzungskriterium die Länge der Betriebszugehörigkeit darstellte und nicht die Qualifikation oder sonstige Kriterien fachlicher Eignung der Mitarbeiter. Durch diesen Umstand wurde die Produktion von Mitarbeitern geleitet, die an veralteten Produktionsverfahren festhielten und so die notwendige Modernisierung der Produktion nicht vorantrieben. Im Fall B lagen zusätzlich auch Defizite in der Personalplanung vor. Es wurden mehr Mitarbeiter beschäftigt, als benötigt wurden. Darunter auch solche, die aufgrund ihres Alters nur noch eingeschränkt einsetzbar waren, für die ihnen zugewiesenen Tätigkeiten. In beiden Fällen hatten die Schwächen in der Systemgestaltung einen Einfluss auf die Entstehung operativer Defizite bzw. darauf, dass diese nicht behoben wurden. Denn aufgrund der Besetzung von Positionen mit fachlich nicht geeigneten Mitarbeitern wurden z. B. Tätigkeiten wie der Vertrieb nicht aktiv ausgeübt oder Prozessverbesserungen und Effizienzsteigerungen in der Produktion von den Werksleitern und Meistern nicht initiiert.

In den Fällen A, B, F, G und H ist zusammenfassend zu erkennen, dass das Unvermögen, Humanressourcen aufzubauen, zu halten und effektiv einzusetzen, zu operativen Defiziten oder zu hohen Kosten und damit zu Wettbewerbsnachteilen führte. HRM-Praktiken als Teil des Personalmanagements haben den Zweck, Humankapital für das Unternehmen zu gewinnen, zu halten und an geeigneten Stellen einzusetzen. Das Fehlen von Humankapital in entscheidenden Unternehmensbereichen ist damit auch auf das Personalmanagement zurückzuführen. Wie in der Literatur zum RBV angenommen wird, stellt die Kompetenz, Humanressourcen aufzubauen, einen wichtigen Treiber der Wettbewerbsfähigkeit dar (Ployhart & Moliterno, 2011; Sirmon et al., 2007). Fehlt diese Kompetenz, entstehen entsprechend nachteilige Auswirkungen auf Humankapital und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

Die Systemgestaltung spielt primär in den Typen I und II eine relevante Rolle für die Krisenentstehung, wenn auch durch unterschiedliche Mechanismen. So wirkt sie sich im Typ I hauptsächlich negativ auf das Humankapital aus, was wiederum zu operativen Defiziten führt. Im Typ II stehen dagegen die hohen Personalkosten im Vordergrund. In den Typen III und IV zeigen sich dagegen keine wesentlichen Auffälligkeiten in der Systemgestaltung. In den Fällen D und J lagen punktuelle Schwäche in der Systemgestaltung vor, die jedoch nicht wesentlich zur Krisenentwicklung beitrug. Bei den Fällen des Typs IV sind anhand des Interviewmaterials keine Schwächen in der Systemgestaltung zu identifizieren.

5.2.2.3 Prozess der Krisenentwicklung

Sekundäre Merkmale der Hauptkategorie Prozess bilden die Kategorien *Führungswechsel*, *Krisenbewältigungsmaßnahmen im Personal* und der *Krisenausgang*. Ihre Rolle auf die Krisenentwicklung wird im letzten Abschnitt der Diskussion betrachtet.

Führungswechsel wurden als eine Ausprägung der Kategorie *Reaktion des Managements* im Kategoriensystem herausgearbeitet. Auswirkungen auf den Krisenausgang von Führungswechseln bzw. dem Festhalten am Management in Krisenunternehmen wurden bereits vielfach empirisch untersucht. Die Befunde dazu zeigen sich teilweise widersprüchlich. Denn es konnten sowohl positive Zusammenhänge mit häufigen Führungswechseln und Erfolgen bei der Krisenbekämpfung als auch negative Zusammenhänge mit dem Festhalten am Management und dem Erfolg der Krisenbekämpfung nachgewiesen werden (Mellahi & Wilkinson, 2004; Trahms et al., 2013).

Hambrick und D'Aveni (1992) argumentieren, dass ein Zusammenhang zwischen Unternehmenskrisen und häufigen Führungswechseln vorliegt. Sie gehen von einer Abwärtsspirale in Krisenunternehmen aus, die damit beginnt, dass es aufgrund schlechter Unternehmensperformance zu Fluktuation und Konflikten im Top Management Team kommt. Die Unternehmensführung verschlechtert sich dadurch, was die Unternehmensperformance weiter belastet. Gleichzeitig wird es aufgrund mangelnder Ressourcen immer schwieriger, geeignete Manager zu finden oder es werden Krisenmanager engagiert, denen jedoch fundiertes Wissen über die Funktionsbereiche fehlt, die sie leiten sollen (Hambrick & D'Aveni, 1992). Dadurch gerät das Unternehmen mit jedem Führungswechsel tiefer in die Krise.

Das Festhalten am Management kann jedoch ebenso die Kriseneskalation beschleunigen. Rindfleisch (2011) betont als Grund für diesen Zusammenhang, dass sich eine homogene, langjährige Unternehmensführung Veränderungen eher verschließt und Krisensymptome eher ignoriert, was wiederum eine tiefgreifende Restrukturierung verhindern oder verzögern kann. Beide Konstellationen sind im Sample zu finden.

In den Fällen A und F erwiesen sich die zahlreichen Führungswechsel als problematisch. Die Unternehmen dieser beiden Fälle kamen in der Restrukturierung nicht zum Erfolg. Bei jedem Scheitern des Managements sanken bei den Mitarbeitern die Akzeptanz und das Vertrauen in die Führungsebene sowie die Zuversicht in das Gelingen der Krisenbewältigung: „(...) wir waren der fünfte oder sechste Versuch, da irgendwas auf die Reihe zu kriegen. Dementsprechend, innerhalb von fünf Jahren, dementsprechend kann man natürlich auch die

Mitarbeiter ein bisschen verstehen, also der nächste kommt und wieder was Neues, dass die dann irgendwann nicht mehr so richtig glauben und wollen“ (Befragter A).

In den Fällen B und G zeigte sich das gegenteilige Vorgehen, nämlich das Festhalten an der Geschäftsführung, als problematisch. Der Geschäftsführung in diesen Fällen fehlte die Einsicht in eigene Fehler sowie in die Notwendigkeit eines Abweichens von vormals erfolgreichen Strategien: „(...) *der Geschäftsführer sieht das ja bis heute alles nicht so richtig ein, der hat irgendwie keine Fehler gemacht“ (Befragter B).*

Regelmäßigkeiten bei der Zugehörigkeit zu einem Typ und dem Umstand, ob und wie oft das Management im Rahmen der Krisenentwicklung wechselt, können nicht abgeleitet werden. Auch die Frage, ob Führungswechsel zum Erfolg oder Misserfolg der Restrukturierung führen, kann nicht pauschal beantwortet werden. Hier bedarf es weiterer Untersuchungen z. B. der Krisenursachen, Kontextfaktoren aber auch konkret eingesetzter Restrukturierungsmaßnahmen, um eine Erklärung für die Unterschiede zu finden.

Die nächste Kategorie bilden die *Krisenbewältigungsmaßnahmen im Personalbereich*. Ziel der Studie ist es nicht, die Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen zu untersuchen, sondern die Reaktionen der Organisationsmitglieder darauf. Dieser Aspekt wurde bereits im vorangegangenen Abschnitt mit der Kategorie *Reaktionen der Mitarbeiter* beleuchtet. Im Folgenden werden daher ausschließlich unterschiedliche Kategorien von Krisenbewältigungsmaßnahmen und ihr Einsatz in den vier Typen dargestellt.

Es zeigt sich, dass typ- und fallübergreifend ein ähnliches Portfolio an Restrukturierungsmaßnahmen im Personalbereich eingesetzt wurde. Es kamen sowohl Sofortmaßnahmen als auch geänderte HRM-Praktiken zur Behebung von Schwächen in den Humanressourcen zum Einsatz. Letztere betrafen hauptsächlich das Humankapital sowie Prozessverbesserungen zur Optimierung von Kommunikation und Betriebsabläufen. Gemeinsamkeiten zwischen den Fällen in Bezug auf den Einfluss dieser Maßnahmen auf das Verhalten der Mitarbeiter konnten nicht identifiziert werden. Eine Übersicht über die eingesetzten Maßnahmen zeigt die Tabelle 8.

Tabelle 8: Restrukturierungsmaßnahmen im Personalbereich

Typ	Fall	Personalabbau	Entgelt- kürzungen	Flankierende Maßnahmen	Angepasste HRM- Praktiken
I	A	x		x	Kompetenzaufbau
	B	x	x	x	Kompetenzaufbau Optimierung Struk- turen/Prozesse
	C	An Zustimmung des Betriebsrats gescheitert			
II	F	x			
	G		x		
	H	x	x	x	Kompetenzaufbau Optimierung Struk- turen/Prozesse
III	D	x	x	x	Optimierung Struk- turen/Prozesse
IV	I			x	Kompetenzaufbau Optimierung Struk- turen/Prozesse
	J	x		x	Kompetenzaufbau
	K	x	x	x	

Die letzte Kategorie des Kategoriensystems erfasst den *Krisenausgang*. Da die Analyse des Einflusses aller ergriffenen Restrukturierungsmaßnahmen im Rahmen dieser Arbeit nicht angestrebt ist, wird davon abgesehen, Rückschlüsse alleine von den hier erfassten und sich im Wesentlichen auf den Personalbereich beziehenden Kategorien auf den Krisenausgang zu ziehen. Die Datenanalyse hat unabhängig davon ergeben, dass das Überleben eines Restrukturierungsprozesses nicht gleichbedeutend ist, mit der erfolgreichen Bekämpfung der eigentlichen Krisenursachen. Aus diesem Grund wurden die Ausprägungen *Krisenursachen behoben* und *Krise überstanden* gebildet. Das Auftreten beider Kategorien in den jeweiligen Fällen und Typen zeigt Tabelle 9.

Den Unternehmen aus Typ I gelang es im Wesentlichen nicht, die Krisenursachen nachhaltig zu beheben. Im Fall C meldete das Unternehmen Insolvenz an. Eine Lösung der Krisenursachen über eine Sanierung gelang nicht. Das Unternehmen aus Fall B befand sich

zum Zeitpunkt des Interviews noch in der Sanierung. Es zeichnete sich jedoch ab, dass die unternehmensinternen Probleme nur schwer zu lösen waren. Im Fall A überlebte das Unternehmen die Restrukturierung, aber auch hier konnten die unternehmensinternen Probleme nicht gelöst werden, so dass das Unternehmen auch nach der Restrukturierung wenig erfolgreich war.

Tabelle 9: Übersicht Krisenausgang

Typ	Fall	Krise über- standen	Krisenursachen behoben
I	A	ja	nein
	B	in Umsetzung	nein
	C	nein	
II	F	in Umsetzung	
	G	ja	nein
	H	in Umsetzung	
III	D	ja	ja
IV	I	in Umsetzung	
	J	ja	ja
	K	ja	ja

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Fällen G und F aus Typ II. Im Unternehmen G konnten die krisenverursachenden Probleme nicht nachhaltig gelöst werden. Das Unternehmen ist aufgrund der im Rahmen der Restrukturierung nicht behobenen Kostenproblematik weiterhin ertragsschwach. Auch wenn das Unternehmen aufgrund des Aufkaufs durch eine Unternehmensgruppe überlebte, sind die wesentlichen Probleme noch vorhanden und das Unternehmen ist nicht rentabel. Im Fall F wurden die krisenverursachenden Probleme ebenfalls nicht nachhaltig behoben.

Das gegenteilige Bild zeigt sich bei Typ IV. Hier wurden in den Fällen J und K die tatsächlichen Krisenursachen behoben und die Unternehmen überlebten die Krise. Das Unternehmen I befand sich zwar noch in der Restrukturierungsphase, der befragte Experte äußerte sich jedoch zuversichtlich in Bezug auf den Erfolg der Restrukturierung. Das Unternehmen D aus Typ III ging ebenfalls erfolgreich aus der Restrukturierung hervor, die unternehmensinternen Probleme konnten gelöst werden.

Zusammenfassend finden sich in den Typen I und II die Fälle, in denen die Krisenursachen nicht gelöst werden konnten, wohingegen sich in den Typen III und IV die Fälle befinden, in denen eine Behebung der Krisenursachen gelang. Da sich jedoch insgesamt vier Unternehmen zum Zeitpunkt der Datenerhebung noch in der Restrukturierungsphase befanden, kann diese Einschätzung nicht abschließend verifiziert werden.

Die Analyse der sekundären Merkmale vor dem Hintergrund der Typologie zeigt, dass im Hinblick auf die Merkmale Kultur, Unternehmensführung, Systemgestaltung und mit Einschränkungen für das Merkmal Krisenausgang Ähnlichkeiten innerhalb der Typen auftreten. So findet sich das Phänomen der kulturellen Trägheit hauptsächlich in Typ II, während sich der kulturelle Fokus in den Fällen der Typen I und III jeweils negativ auf Verhalten und Einstellungen der Mitarbeiter auswirkt. Eine ebensolche negative Auswirkung geht in beiden Typen vom Führungsstil der Geschäftsführung aus. Hinsichtlich des Krisenausgangs häufen sich in den Typen I und II die Fälle, in denen die wesentlichen Krisenursachen nicht gelöst wurden, während die Typen III und IV alle Fälle enthalten, in denen die Krisenursachen erfolgreich bekämpft werden konnten.

Im vorliegenden Kapitel wurde anhand des Datenmaterials die eingangs herausgearbeiteten Forschungsfragen nach krisenrelevanten Schwächen im Personal und ihren Wirkungsweisen beantwortet. Bei bloßer Betrachtung der identifizierten Krisenursachen zeigt die vorliegende Studie, dass sich die Ergebnisse in großen Teilen mit den wenigen, bereits vorhandenen Forschungsergebnissen zum Thema Personal in Krisenunternehmen decken. Anhand der entwickelten Typologie können darüber hinaus auch die Wirkungsweisen dieser Schwächen nachvollzogen und damit der zweite Teil der Forschungsfrage beantwortet werden. Denn es zeigen sich für jeden der entwickelten Typen unterschiedliche Problemstrukturen, die die Wirkungsweise der Schwächen in den Humanressourcen auf die Krisenentwicklung erkennen lassen.

6 Schlussbetrachtung

Vor dem Hintergrund der eingangs aufgeworfenen Forschungsfrage werden im Folgenden die Ergebnisse der Studie zusammengefasst und theoretische sowie praktische Implikationen abgeleitet. Anschließend werden die Limitationen der Studie diskutiert und weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt.

6.1 Fazit

Ziel der Studie ist es, Antworten darauf zu finden, welche Schwächen sich in den Humanressourcen und Ineffektivitäten im Personalmanagement in Krisenunternehmen identifizieren lassen und wie sich ihre Wirkung im Rahmen der Krisenentwicklung darstellt. Diese Frage lässt sich auf Basis des entwickelten Kategoriensystems beantworten. Es konnte für die Humanressourcen eine Bandbreite an Schwächen identifiziert werden, die Aspekte wie passives Verhalten, negative Emotionen oder Defizite im Humankapital umfasst. Mit Blick auf das Personalmanagement zeigt sich, dass häufig auftretende Probleme verstärkt in der interaktionellen Führung, verstanden als Struktursubstitut, auftreten und sich in passiver Führung und mangelnder Zielklarheit manifestieren. Zugleich zeigt das Kategoriensystem Ausprägungen krisenrelevanter Kontextfaktoren wie patriarchische und passive Unternehmenskulturen, zentrale Strukturen sowie eine patriarchische Unternehmensführung auf. Neben den genannten Dysfunktionalitäten und Kontextfaktoren wurden zudem Reaktionen der Organisationsmitglieder auf die Restrukturierung erfasst. Dabei zeigt sich Widerstand gegen Wandel sowohl auf Mitarbeiter- als auch auf Führungsebene als ein zentraler Faktor, der die Krisenbewältigung erschwert.

Bei der Betrachtung der Wirkungsweise der genannten unternehmensinternen Probleme lassen sich unterschiedliche Krisenentwicklungsmechanismen auf Basis der Typologie rekonstruieren. Im Typ I liegen, verursacht primär durch interne Kontextfaktoren wie eine passive oder patriarchische Kultur, eine zentrale Struktur sowie eine passive interaktionelle Führung Verhaltensweisen und Einstellungen der Mitarbeiter vor, die zu Problemen in der Leistungserstellung und damit zur Entwicklung operativer Defizite beitragen. Die operativen Defizite stellen wiederum ein zentrales Problem dieser Krisenunternehmen dar. In Typ II bilden hohe Kosten im Personalbereich eine wesentliche Krisenursache, deren Beseitigung aufgrund von Widerständen in Belegschaft und Management erschwert oder verhindert wird. Da der Typ III nur einen Fall enthält, können hierfür keine fallübergreifenden Problemstrukturen herausgearbeitet werden. Charakteristisch ist jedoch eine anfangs ähnliche Problemstruktur

wie in Typ I, nur dass im Rahmen der Restrukturierung der Turnaround gelingt und die Schwächen und Ineffektivitäten im Personalbereich behoben werden konnten. Im Typ IV sind es schließlich verschiedene, in der Unternehmens- und Mitarbeiterführung liegende Faktoren, die zu Zielunklarheiten bei den Organisationsmitgliedern führen und so eine gezielte Steuerung des Unternehmens und der Mitarbeiter in der Krise erschweren.

Damit zeigt sich, dass es nicht nur Schwächen in den Humanressourcen sind, die zur Krisenentstehung und -verstärkung beitragen. Es wird deutlich, dass mit hohen Personalkosten, Widerständen gegen Wandel und Zielunklarheiten in der interaktionellen Führung noch weitere Schwächen und Ineffektivitäten im Personalbereich in Krisenunternehmen auftreten oder diesen negativ beeinflussen.

Theoretische Implikationen der vorliegenden Arbeit ergeben sich zum einen aus dem theoretisch fundierten Erklärungsansatz für die Verknüpfung der Themengebiete Personal und Ursachen von Unternehmenskrisen. Die Entstehung von Unternehmenskrisen wurde auf organisationaler Ebene anhand des RBV hergeleitet und die individuelle Ebene auf Basis verhaltenswissenschaftlicher Theorien und Befunde integriert. Damit ist ein Ansatz geschaffen, das Phänomen der Unternehmenskrise parallel sowohl auf der Mikro- als auch auf der Makro-Ebene zu betrachten und so Organisation und Individuum in der Analyse zu berücksichtigen.

Die anschließende empirische Untersuchung gibt zum anderen Hinweise auf die Rolle des Themas Personal in Krisenunternehmen und seinen Einfluss auf den Krisenverlauf. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass neben der bisher in der Literatur primär untersuchten positiven Wirkungsweise von Humanressourcen auf den Unternehmenserfolg auch eine umgekehrte Logik mit einer negativen Wirkung auf den Unternehmenserfolg gelten kann.

Darüber hinaus geben die identifizierten Problemstrukturen in den Typen, wie in der Literatur regelmäßig gefordert (Krystek & Lentz, 2013; Töpfer, 1985), Hinweise auf Ursache-Wirkungsketten bei der Krisenentstehung. Unter Einbezug des Themas Personal wird gleichzeitig ein neuer Blickwinkel auf das Phänomen der Unternehmenskrise vorgeschlagen und der Einfluss der Mitarbeiter bereits zum Zeitpunkt der Krisenentstehung berücksichtigt.

Praktische Implikationen ergeben sich insbesondere für die Restrukturierungspraxis. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie bieten einen ersten Ansatzpunkt für die Bestandsaufnahme von Problemen in den Humanressourcen von Krisenunternehmen. So geben die identifizierten Schwächen Hinweise, worauf im Rahmen eines Krisenmanagements bei der Ursachenanalyse geachtet werden kann, sowohl in Bezug auf Schwächen in den Humanressourcen

als auch im Hinblick auf kritische Kontextfaktoren. Ebenso lassen sich die Ursache-Wirkungsketten und die charakterisierten Problemstrukturen für eine umfassende Krisenursachenanalyse heranziehen. Die so identifizierten Schwächen können damit als Basis für die Ableitung von Restrukturierungsmaßnahmen dienen.

6.2 Limitationen

Vor dem Hintergrund des gewählten qualitativen Forschungsansatzes ergeben sich verschiedene methodisch begründete Limitationen. So sind aufgrund der geringen Fallzahl die Ergebnisse der Studie nicht verallgemeinerbar. Qualitative Forschung eignet sich nicht dafür, generalisierbare Aussagen zu treffen, sondern vielmehr dafür, Phänomene und ihre Entstehung zu rekonstruieren (Lee, Mitchell & Sablynski, 1999). Auf Basis der Ergebnisse der vorliegenden Studie lassen sich also weder Rückschlüsse auf die Häufigkeit von Problemen im Personal bei Krisenunternehmen ziehen, noch lassen sich die aufgedeckten Problemstrukturen der Typen ohne weiteres verallgemeinern. Zwar stellt die Typenbildung innerhalb der qualitativen Forschung eine Verallgemeinerungsstrategie dar, da sie individuelle Charakteristika des Einzelfalls zugunsten einer Verallgemeinerung innerhalb einzelner Typen in den Hintergrund treten lässt (Kuckartz, 2014). Daraus ergibt sich jedoch keine Verallgemeinerbarkeit in dem Sinne, dass Rückschlüsse über Häufigkeiten bestimmter Charakteristika und Zusammenhänge über die Stichprobe hinaus möglich sind.

Eine weitere Limitation der Studie stellt die Datenerhebung mittels Interview dar. Im Rahmen der Interviews geben die Befragten mit ihren Antworten unterschiedliche Arten von Wissen preis. Dazu gehört nach Bogner et al. (2014) zum einen Prozesswissen über bestimmte Vorgänge, die aus eigener Erfahrung bekannt sind. Zum anderen aber auch Deutungswissen, welches subjektive Sichtweisen, Interpretationen und eigene Erklärungsmuster der Befragten enthält. Bogner et al. weisen darauf hin, dass die verschiedenen Arten von Wissen nicht eindeutig unterscheidbar sind. Der Forscher muss die Zuordnung im Rahmen der Datenanalyse also selber treffen (Bogner et al., 2014). Daher kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Daten subjektive Verzerrungen, falsche Erinnerungen oder sozial erwünschte Antworten der Befragten enthalten.

Aus der Zusammensetzung des Samples ergibt sich eine weitere Limitation. Im Kontext der qualitativen Forschung ist das Ziel, eine Stichprobe zu generieren, in der eine breite Variation der interessierenden Merkmale vorliegt (Helfferich, 2011). Da sich die Charakteristika der Krisenunternehmen erst im Verlauf der Interviews offenbarten, konnte das Sampling

nicht gezielt erfolgen. Es finden sich in der Stichprobe daher Häufungen bestimmter Charakteristika wie eine eher kleine Unternehmensgröße, während andere interessierende Größen in den untersuchten Fällen kaum auftreten. Letzteres betrifft insbesondere das Personalmanagement. In den Interviews stellte sich heraus, dass es in zehn Fällen keine Personalabteilung gab oder diese rein administrativ und verwaltend tätig war, ein aktives Personalmanagement also nicht stattfand. Die vorliegenden Informationen über die Rolle und Ausgestaltung des Personalmanagements sind also limitiert und lassen kaum Rückschlüsse über konkrete HRM-Praktiken zu. Damit einhergeht, dass auch die Rolle der Umsetzungsqualität von HRM-Praktiken nicht untersucht werden konnte. Aus diesem Grund sind die Aussagen zur Determinante der Systemgestaltung limitiert.

Weiterhin wurde, insbesondere um die Teilnahmebereitschaft zu erhöhen, auch auf das Mittel des Telefoninterviews zurückgegriffen. Zwar empfehlen Bogner et al. (2014) das Telefoninterview als Alternative zu einem persönlichen Interview. Damit einhergehende Einschränkungen bezüglich des Informationsgehalts und der Kontrollierbarkeit der Interviewsituation sind jedoch zu beachten (Bogner et al., 2014). Da im Fokus des Interesses dieser Studie jedoch das Gesagte stand, welches per Telefon gut zu erfassen ist, und weniger Mimik oder Körpersprache der Befragten, ist der zu erwartende Informationsverlust als nicht wesentlich anzunehmen.

Schließlich ist zu berücksichtigen, dass mit Typ III ein Typ gebildet wurde, der nur aus einem Einzelfall besteht. Dies steht dem Ziel der typenbildenden Inhaltsanalyse entgegen, die eine Verallgemeinerung des Einzelfalls zugunsten typischer Merkmale ähnlicher Fälle anstrebt (Kuckartz, 2014). Damit muss der Typ III weiterhin als Einzelfall verstanden werden, für den sich nicht ableiten lässt, in Bezug auf welche Merkmale Parallelen bei anderen, ähnlichen Krisenverläufen auftreten.

6.3 Weiterer Forschungsbedarf und Ausblick

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Exploration der Rolle von Personal als Ursache von Unternehmenskrisen. Auf Basis der Studienergebnisse ergibt sich weiterer Forschungsbedarf, um die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse mittels quantitativer Verfahren zu überprüfen. Mit einer Ergänzung qualitativer Ansätze durch quantitative Studien lassen sich einerseits Zusammenhänge überprüfen und andererseits Schwächen beider Methoden kompensieren (Flick, 2011).

Konkreter Forschungsbedarf durch quantitative Methoden ergibt sich dabei einerseits hinsichtlich der Untersuchung der betroffenen Mitarbeiter in Krisenunternehmen. Die Mechanismen bei der Entstehung von Schwächen in den Humanressourcen könnten auf Basis des Psychologischen Vertrags oder der organisationalen Fairness beleuchtet und die Mitarbeiter dabei selber befragt werden. Andererseits gilt es, den Effekt von Schwächen in den Humanressourcen auf die Unternehmensperformance detailliert zu untersuchen, um herauszufinden, welche Größen sich signifikant auf die organisationale Ebene auswirken und welche Größen diesen Einfluss mediiieren. Weiterhin bieten sich in diesem Zusammenhang Multilevel-Betrachtungen an, die gleichzeitig die Mikro-Ebene des Individuums und die Makro-Ebene der Organisation einbeziehen. Sowohl in der Literatur zum Organisationalen Verhalten als auch zum SHRM wird regelmäßig gefordert, Variablen beider Ebenen innerhalb einer quantitativen Studie einzubeziehen, um organisationale Phänomene besser zu verstehen (Aggarwal & Bhargava, 2009; Boselie, Brewster & Paauwe, 2009; Ployhart & Hale, 2014).

Bei Betrachtung der Ebene des Individuums ließe sich zudem mit quantitativen Messverfahren noch genauer und trennschärfer herausarbeiten, welche Verhaltens- und Einstellungsgrößen genau die Schwächen in den Humanressourcen bilden. Weiterhin gilt es zu untersuchen, welche Rolle die Motivation der Mitarbeiter dabei spielt und wie sich dies konkret auf die Bereitschaft, Krisenbewältigungsmaßnahmen zu unterstützen, auswirkt. Dabei können insbesondere die beiden Konstrukte Widerstand und Zynismus gegenüber Wandel betrachtet werden, um herauszufinden, welches der beiden Phänomene unter welchen Bedingungen im Rahmen der Krisenentwicklung entsteht.

Aufgrund weniger Informationen im Sample zum Personalmanagement und einer von vorne herein nicht auf einzelne HRM-Praktiken fokussierten Untersuchung, steht eine genauere Betrachtung des Personalmanagements in Krisenunternehmen noch aus. In diesem Zusammenhang ist zu analysieren, ob und inwieweit sich die Ausgestaltung des Personalmanagements auf die Entstehung und Bekämpfung einer Unternehmenskrise auswirkt. Hier bedarf es daher noch weiterer Untersuchungen von Unternehmen z. B. mit unterschiedlich professionalisiertem Personalmanagement, um Vergleiche in den Krisenverläufen vornehmen zu können.

Weiterhin ist offen, welche HRM-Praktiken zu Schwächen in den Humanressourcen beitragen und ob sich mögliche negative Effekte bspw. durch Mitarbeiterführung oder Führungssubstitute wie die Unternehmenskultur kompensieren lassen. Ein Ansatzpunkt könnten

negative Synergien zwischen HRM-Praktiken bzw. Führungssubstituten sein, die zu unerwünschten Effekte auf die Mitarbeiter führen (Becker & Gerhart, 1996; Delery, 1998).

Bei der Betrachtung von Personalmanagement in Krisenunternehmen lassen sich weiterhin die beiden Krisenursachenszenarien der Malabsorptiven Inkompetenz und Maladaptiven Kompetenz heranziehen. Es stellt sich etwa die Frage, inwiefern die beiden Krisenursachenszenarien die Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit und damit den Krisenverlauf beeinflussen. Offen ist zudem, wie Krisenunternehmen mit schwachen Ressourcen diese so gestalten können, dass sie die Wettbewerbsfähigkeit wieder erlangen (Heine & Rindfleisch, 2013). In Bezug auf die Humanressourcen gilt es, wirksame Gestaltungsparameter des Personalmanagements zu erforschen, die trotz Krisensituation Schwächen in den Humanressourcen beheben können. Weiterhin bietet das Szenario der Maladaptiven Kompetenz einen theoretischen Ansatz, der zugleich interne und externe Krisenursachen berücksichtigt. Auf dieser Basis kann, wie von Krystek und Lentz (2013) gefordert, das Zusammenwirken interner und externer Krisenursachen weiter untersucht werden.

Im Rahmen der Datenauswertungen fanden sich schließlich weitere Größen, die genauerer Betrachtung bedürfen, zu denen im Interviewmaterial jedoch nicht genügend Informationen vorliegen, um ihre Rolle in der Krisenentwicklung tiefergehend zu analysieren. Zu diesen zählen innerbetriebliche Konflikte sowie die Rolle von Betriebsrat und Gewerkschaften im Rahmen der Krisenentwicklung und -bekämpfung.

In den vier Fällen B, F, J und K traten innerbetriebliche Konflikte auf, in dreien davon innerhalb des Top Managements. Konflikte können einen wichtigen Faktor bei der Entstehung von Unternehmenskrisen spielen, was Studien aus dem Bereich des Organizational Decline und der Rolle des Top Managements in schrumpfenden Unternehmen zeigen. Es wurde belegt, dass Konflikte in der Geschäftsführung bei Krisenunternehmen häufig auftreten und die Krise gar herbeiführen können (Arogyaswamy et al., 1995; Trahms et al., 2013).

Weitere Studien könnten diesen Fokus erweitern und Konflikte zwischen Unternehmensführung und Arbeitnehmervertretern im Kontext von Unternehmenskrisen untersuchen. Hinweise zu Problemen zwischen Betriebsrat und Management finden sich in vier Fällen des Samples. Diese äußern sich primär in geringer Kooperationsbereitschaft von Betriebsrat bzw. Gewerkschaft im Rahmen der Restrukturierung hinsichtlich Stellenabbau oder Eisanschnitten bei den Gehältern der Mitarbeiter (Fälle C, E, F und G). Weitere Untersuchungen könnten klären, welche Faktoren die Kooperationsbereitschaft von

Arbeitnehmervertretern und Unternehmensführung im Rahmen von Krisenbewältigungsszenarien beeinflussen und welche Größen das Konfliktpotential erhöhen. Dem Thema Mitarbeiter-Partizipation in Krisenunternehmen wurde in der Literatur bisher nur wenig Beachtung geschenkt (Kaiser, Müller-Seitz & Ringlstetter, 2005; Kranz & Steger, 2010).

Ausblick

Die vorliegende Arbeit zeigt einen neuen Blickwinkel auf die Entstehung von Unternehmenskrisen auf. Die Betrachtung des Themas Personal in Krisenunternehmen macht deutlich, dass die Ausgestaltung der Humanressourcen mit negativen Effekten für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens verbunden sein kann. Die Rolle der Mitarbeiter ist zugleich ebenso relevant für den Erfolg der Krisenbekämpfung. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass sich vorangegangene organisationale Entwicklungen auf das Verhalten der Mitarbeiter bei der Krisenbekämpfung auswirken. Es gilt, die identifizierten Ansatzpunkte zur Analyse kritischer vorangegangener Entwicklungen im Personalbereich von Krisenunternehmen nun weiter zu erforschen um verallgemeinerbare Aussagen über ihre Auswirkungen für die Krisenbekämpfung abzuleiten.

Literaturverzeichnis

- Abel, P. (2014). Das Insolvenzverfahren. In A. Crone (Hrsg.), *Modernes Sanierungsmanagement. Sanierungskonzepte, Finanzierungsinstrumente, Insolvenzverfahren, Haftungsrisiken, Arbeitsrecht und Verhandlungsführung* (4. Auflage, S. 357-448). München: Vahlen.
- Achleitner, A.-K. & Wahl, S. (2003). *Corporate restructuring in Deutschland: eine Analyse der Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit US-amerikanischer Konzepte wertsteigernder Unternehmensrestrukturierungen auf Deutschland* (Bd. 2). Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Aggarwal, U. & Bhargava, S. (2009). Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviours: A conceptual model. *Journal of European Industrial Training*, 33 (1), 4-31.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84 (5), 888-918.
- Anderson, P. & Tushman, M. L. (2001). Organizational environments and industry exit: The effects of uncertainty, munificence and complexity. *Industrial and Corporate Change*, 10 (3), 675-711.
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18 (2), 21-33.
- April Chang, W. & Chun Huang, T. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26 (5), 434-449.
- Argenti, J. (1976). Corporate planning and corporate collapse. *Long Range Planning*, 9 (6), 12-17.
- Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25 (3), 293-315.
- Armstrong-Stassen, M. (1994). Coping with transition: A study of layoff survivors. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (7), 597-621.
- Arogyaswamy, K., Barker, V. L. & Yasai-Ardekani, M. (1995). Firm turnarounds: an integrative two-stage model. *Journal of Management Studies*, 32 (4), 493-525.
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45 (3), 488-506.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 670-687.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty Tyranny in Organizations. Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14 (2), 126-140.

- Audia, P. G., Locke, E. A. & Smith, K. G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 837-853.
- Baker, D. D. & Cullen, J. B. (1993). Administrative reorganization and configurational context: The contingent effects of age, size, and change in size. *Academy of Management Journal*, 36 (6), 1251-1277.
- Banks, G. C. & Kepes, S. (2015). The influence of internal HRM activity fit on the dynamics within the "black box". *Human Resource Management Review*, 25 (4), 352-367.
- Barker III, V. L. & Duhaime, I. M. (1997). Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 18 (1), 13-38.
- Barker III, V. L. & Mone, M. A. (1994). Retrenchment: Cause of turnaround or consequence of decline? *Strategic Management Journal*, 15 (5), 395-405.
- Barker III, V. L. & Mone, M. A. (1998). The mechanistic structure shift and strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds. *Human Relations*, 51 (10), 1227-1258.
- Barling, J., Kelloway, E. K. & Frone, M. R. (Hrsg.). (2005). *Handbook of work stress*. Thousand Oaks, Californien: Sage.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* (1. print). New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6 (4), 463-478.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Bea, F. X. & Haas, J. (1994). Möglichkeiten und Grenzen der Früherkennung von Unternehmenskrisen. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 23 (10), 486-491.
- Bea, F. X. & Kötzle, A. (1983). Ursachen von Unternehmenskrisen und Maßnahmen zur Krisenvermeidung. *Der Betrieb*, 36 (11), 565-571.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.

- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36 (1), 39-47.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 349-360.
- Bergauer, A. (2001). *Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung: eine empirische Analyse* (Bd. 23). Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & C. KG.
- Berry, C. M., Ones, D. S. & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 410-424.
- Berthel, J. & Becker, F. G. (2013). *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit* (10. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bezani, T. & Richter, A. (2006). Sanierungsmaßnahmen im Personalbereich. In U. Hommel, T. C. Knecht & H. Wohlenberg (Hrsg.), *Handbuch Unternehmensrestrukturierung. Grundlagen - Konzepte - Maßnahmen* (S. 1151-1187). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH.
- Bibeault, D. B. (1998). *Corporate turnaround: How managers turn losers into winners!* Washington, DC: Beard Books.
- Blau, P. M. (1970). A formal theory of differentiation in organizations. *American sociological review*, 35 (2), 201-218.
- Böckenförde, B. (1996). *Unternehmenssanierung* (2. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Bommer, W. H., Rich, G. A. & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (7), 733-753.
- Boselie, P., Brewster, C. & Paauwe, J. (2009). In search of balance – managing the dualities of HRM: an overview of the issues. *Personnel Review*, 38 (5), 461-471.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221.
- Boxall, P. (2013). Mutuality in the management of human resources: Assessing the quality of alignment in employment relationships. *Human Resource Management Journal*, 23 (1), 3-17.

- Boxall, P. & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2 (2), 183-203.
- Boyne, G. A. & Meier, K. J. (2009). Environmental change, human resources and organizational turnaround. *Journal of Management Studies*, 46 (5), 835-863.
- Bozeman, B. (2010). Hard lessons from hard times: Reconsidering and reorienting the “managing decline” literature. *Public Administration Review*, 70 (4), 557-563.
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D. & Wan, J. C. C. (2003). Turnaround in East Asian firms: Evidence from ethnic overseas Chinese communities. *Strategic Management Journal*, 24 (6), 519-540.
- Buschmann, H. (2006). *Erfolgreiches Turnaround-Management. Empirische Untersuchung mit Schwerpunkt auf dem Einfluss der Stakeholder* (Gabler Edition Wissenschaft: Schriften zum europäischen Management). Dissertation. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Buth, A. K. & Hermanns, M. (Hrsg.). (2004). *Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz. Handbuch* (2. Auflage). München: Beck.
- Buth, A. K. & Hermanns, M. (Hrsg.). (2014). *Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz. Handbuch* (4. Auflage). München: Beck.
- Cacaci, A. (2006). *Change Management - Widerstände gegen Wandel. Plädoyer für ein System der Prävention* (Gabler Edition Wissenschaft : Internationalisierung und Management, 1. Aufl.). Dissertation. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Carpenter, N. C. & Berry, C. M. (2017). Are counterproductive work behavior and withdrawal empirically distinct? A meta-analytic investigation. *Journal of Management*, 43 (3), 834-863.
- Castrogiovanni, G. J. & Bruton, G. D. (2000). Business turnaround processes following acquisitions: Reconsidering the role of retrenchment. *Journal of Business Research*, 48 (1), 25-34.
- Chadwick, C., Hunter, L. W. & Walston, S. L. (2004). Effects of downsizing practices on the performance of hospitals. *Strategic Management Journal*, 25 (5), 405-427.
- Chao, J. M., Cheung, F. Y. & Wu, A. M. (2011). Psychological contract breach and counterproductive workplace behaviors: testing moderating effect of attribution style and power distance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (4), 763-777.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6 (1), 1-22.
- Coff, R. & Kryscynski, D. (2011). Invited editorial: Drilling for Micro-Foundations of Human Capital-Based Competitive Advantages. *Journal of Management*, 37 (5), 1429-1443.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.

- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59 (3), 501-528.
- Cook, G. A., Pandit, N. R. & Milman, D. (2012). A resource-based analysis of bankruptcy law, SMEs and corporate recovery. *International Small Business Journal*, 30 (3), 275-293.
- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37 (7), 903-930.
- Creditreform Wirtschaftsforschung. (2016). *Insolvenzen in Deutschland*, Verband der Vereine Creditreform e.V. Verfügbar unter http://www.creditreform.de/fileadmin/user_upload/crefo/download_de/news_termine/wirtschaftsforschung/insolvenzen-deutschland/Analyse_Insolvenzen_in_Deutschland_Jahr_2016.pdf
- Crone, A. (Hrsg.). (2014). *Modernes Sanierungsmanagement. Sanierungskonzepte, Finanzierungsinstrumente, Insolvenzverfahren, Haftungsrisiken, Arbeitsrecht und Verhandlungsführung* (4. Auflage). München: Vahlen.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1241-1255.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D. & Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management*, 36 (1), 281-348.
- D'Aveni, R. A. (1989). The aftermath of organizational decline: A longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms. *Academy of Management Journal*, 32 (3), 577-605.
- De Meuse, K. P. & Dai, G. (2013). Organizational downsizing: Its effect on financial performance over time. *Journal of Managerial Issues*, 25 (4), 324-344.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 289-309.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (1), 19-34.
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13 (2), 5-22.
- Deshpande, R., Farley, J. U. & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-37.
- Dessler, G. (2010). *Human resources management* (12. Auflage). London: Pearson Education.

- Deuringer, C. (2000). *Organisation und Change-Management. Ein ganzheitlicher Strukturansatz zur Förderung organisatorischer Flexibilität* (Gabler Edition Wissenschaft). Dissertation. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Dillon, Ronna F., Pellegrino, J. W. (Ed.). (1989). *Testing. Theoretical and applied perspectives*. New York: Praeger.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Dunnette, M. D. & Hough, L. (Eds.). (1990). *Handbook of industrial and organizational psychology* (2. Auflage). Palo Alto, Californien: Consulting Psychologists Press.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), 1105-1121.
- Evertz, D. & Krystek, U. (2010). Das Management von Restrukturierung und Sanierung. In D. Evertz & U. Krystek (Hrsg.), *Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen. Grundlagen, Fallstudien und Instrumente für die Praxis* (S. 19-39). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Evertz, D. & Krystek, U. (Hrsg.). (2010). *Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen. Grundlagen, Fallstudien und Instrumente für die Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Flick, U. (2011). *An introduction to qualitative research* (4. Auflage). Los Angeles: Sage.
- Fredrickson, J. W. (1986). The strategic decision process and organizational structure. *Academy of Management Review*, 11 (2), 280-297.
- Frost, P. J. (Hrsg.). (1985). *Organizational culture*. Beverly Hills: Sage Publ.
- Führung, M. (2006). *Risikomanagement und Personal. Management des Fluktuationsrisikos von Schlüsselpersonen aus ressourcenorientierter Perspektive* (Gabler Edition Wissenschaft). Dissertation. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Galbraith, J. R. (1974). Organization Design: An Information Processing View. *Interfaces*, 4 (3), 28-36.
- Gandolfi, F. & Hansson, M. (2011). Causes and consequences of downsizing: Towards an integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 17 (4), 498-521.
- Geiwitz, A. (2014). Insolvenzplanverfahren. In A. K. Buth & M. Hermanns (Hrsg.), *Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz. Handbuch* (4. Auflage, S. 648-666). München: Beck.
- Giessler, J. W. (2006). Bedeutung des Unternehmenswerts für das Sanierungsmanagement. In U. Hommel, T. C. Knecht & H. Wohlenberg (Hrsg.), *Handbuch Unternehmensrestrukturierung. Grundlagen - Konzepte - Maßnahmen* (S. 157-184). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2004). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (Sozialwissenschaften). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

- Gless, S.-E. (1996). *Unternehmenssanierung. Grundlagen, Strategien, Maßnahmen* (Gabler Edition Wissenschaft). Dissertation. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Goodman, E. A., Zammuto, R. F., & Gifford, B. D. (2001). The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. *Organization Development Journal*, 19 (3), 58-68.
- Gordon, G. G. & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29 (6), 783-798.
- Götze, U., Mikus, B. & Bloech, J. (Hrsg.). (2000). *Management und Zeit*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Grape, C. (2006). *Sanierungsstrategien. Empirisch-qualitative Untersuchung zur Bewältigung schwerer Unternehmenskrisen* (Wirtschaftswissenschaft). Dissertation. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Companies grow. *Harvard business review*, 50 (4), 37-46.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26 (3), 463-488.
- Grinyer, P. H., Mayes, D. & McKiernan, P. (1990). The sharpbenders: Achieving a sustained improvement in performance. *Long Range Planning*, 23 (1), 116-125.
- Grochla, E. (1978). *Einführung in die Organisationstheorie* (Bd. 93). Stuttgart: Poeschel.
- Groß, H. (2014). Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung - Personal. In A. K. Buth & M. Hermanns (Hrsg.), *Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz. Handbuch* (4. Auflage, S. 213-235). München: Beck.
- Gunnigle, P., Lavelle, J. & Monaghan, S. (2013). Weathering the storm? Multinational companies and human resource management through the global financial crisis. *International Journal of Manpower*, 34 (3), 214-231.
- Guzzo, R. A. & Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33 (3), 447-462.
- Hahn, D. (1979). Frühwarnsysteme, Krisenmanagement und Unternehmensplanung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft*, 2 (79), 25-46.
- Hahn, D. & Taylor, B. (Hrsg.). (2006). *Strategische Unternehmensplanung. Strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen* (9. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Hall, G. (1994). Factors distinguishing survivors from failures, 1994. *Journal of Management Studies*, 31 (5), 737-760.
- Hambrick, D. C. & D'Aveni, R. A. (1992). Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies. *Management Science*, 38 (10), 1445-1466.

- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206.
- Hambrick, D. C. & Schechter, S. M. (1983). Turnaround strategies for mature industrial-product business units. *Academy of Management Journal*, 26 (2), 231-248.
- Hanisch, K. A. & Hulin, C. L. (1991). General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. *Journal of Vocational Behavior*, 39 (1), 110-128.
- Harris, D. A., Newman, D. A. & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49 (2), 305-325.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M. & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 252-263.
- Harrison, D. A., Newman, D. A. & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49 (2), 305-325.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y. & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96 (4), 677-694.
- Hauschildt, J., Grape, C. & Schindler, M. (2006). Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel. *Die Betriebswirtschaft*, 66 (1), 7-25.
- Hausknecht, J. P. & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37 (1), 352-388.
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A. & Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *The Journal of applied psychology*, 98 (3), 412-453.
- Heine, K. & Rindfleisch, H. (2013). Organizational decline. A synthesis of insights from organizational ecology, path dependence and the resource-based view. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (1), 8-28.
- Helffferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Herbst, C. (2014). Die Eigenverwaltung. In A. K. Buth & M. Hermanns (Hrsg.), *Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz. Handbuch* (4. Auflage, S. 608-647). München: Beck.
- Hess, H. (Hrsg.). (2009). *Sanierungshandbuch* (4. Auflage). Köln: Luchterhand.
- Hinkin, T. R. & Schriesheim, C. A. (2008). An examination of "nonleadership": From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), 1234-1248.

- Hommel, U., Knecht, T. C. & Wohlenberg, H. (Hrsg.). (2006). *Handbuch Unternehmensrestrukturierung. Grundlagen - Konzepte - Maßnahmen*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH.
- Hommel, U., Knecht, T. C. & Wohlenberg, H. (2006). Sanierung der betrieblichen Unternehmenskrise. In U. Hommel, T. C. Knecht & H. Wohlenberg (Hrsg.), *Handbuch Unternehmensrestrukturierung. Grundlagen - Konzepte - Maßnahmen* (S. 27-60). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH.
- Hommel, U. & Schneider, H. (2006). Finanzielle Sanierung als Grenzfall selbstbestimmter Kapitalstrukturpolitik. In U. Hommel, T. C. Knecht & H. Wohlenberg (Hrsg.), *Handbuch Unternehmensrestrukturierung. Grundlagen - Konzepte - Maßnahmen* (S. 691-708). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH.
- Howell, J. P., Bowen, D. E., Dorfman, P. W., Kerr, S. & Podsakoff, P. M. (1990). Substitutes for leadership: Effective alternatives to ineffective leadership. *Organizational Dynamics*, 19 (1), 21-38.
- Huff, J. O., Huff, A. S. & Thomas, H. (1992). Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. *Strategic Management Journal*, 13 (S1), 55-75.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: The role of organizational commitment. *International Journal of human resource management*, 7 (1), 122-149.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual review of psychology*, 46 (1), 237-264.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8 (1), 1-56.
- James, E. H., Wooten, L. P. & Dushek, K. (2011). Crisis management: Informing a new leadership research agenda. *The Academy of Management Annals*, 5 (1), 455-493.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jansen, K. J. (2004). From persistence to pursuit: A longitudinal examination of momentum during the early stages of strategic change. *Organization Science*, 15 (3), 276-294.
- Jensen, J. M., Opland, R. A. & Ryan, A. M. (2010). Psychological contracts and counterproductive work behaviors: Employee responses to transactional and relational breach. *Journal of Business and Psychology*, 25 (4), 555-568.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55 (6), 1264-1294.

- Johns, G. (2003). How methodological diversity has improved our understanding of absenteeism from work. *Human Resource Management Review*, 13 (2), 157-184.
- Johns, G. & Saks, A. M. (2011). *Organizational behaviour. Understanding and managing life at work* (8. Auflage). Toronto: Pearson Canada.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (7. Auflage). Boston: Pearson.
- Judge, T. A. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual review of psychology*, 63, 341-367.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768.
- Kaiser, S., Müller-Seitz, G. & Ringlstetter, M. (2005). Der Beitrag eines flexibilitätsorientierten Humanressourcen-Managements in Unternehmenskrisen: Eine kritische Betrachtung. *Zeitschrift für Personalforschung/German Journal of Research in Human Resource Management*, 19 (3), 252-272.
- Kall, F. (1999). *Controlling im Turnaround-Prozess: theoretischer Bezugsrahmen, empirische Fundierung und handlungsorientierte Ausgestaltung einer Controlling-Konzeption für den Turnaround-Prozess* (Schriften zur Unternehmensplanung, Bd. 54). Dissertation. Frankfurt am Main: Lang.
- Kamoche, K. (2003). Riding the typhoon: the HR response to the economic crisis in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (2), 199-221.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 75-170). Palo Alto, Californien: Consulting Psychologists Press.
- Kehoe, R. R. & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39 (2), 366-391.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L. & Barling, J. (2005). Poor leadership. In J. Barling, E. K. Kelloway & M. R. Frone (Hrsg.), *Handbook of work stress* (S. 89-112). Thousand Oaks, Californien: Sage.
- Kerr, S. & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22 (3), 375-403.
- Keuper, F. & Sommerlatte, T. (Hrsg.). (2016). *Vertrauensbasierte Führung. Devisen und Forschung*. Berlin: Springer Gabler.
- Khilji, S. E. & Wang, X. (2006). 'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *International Journal of human resource management*, 17 (7), 1171-1189.
- Kihm, A. (2006). Ursachen von Unternehmenskrisen. In A. Kihm & J. Blöse (Hrsg.), *Unternehmenskrisen: Ursachen - Sanierungskonzepte - Krisenvorsorge - Steuern* (S. 33-68). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

- Kihm, A. & Blöse, J. (Hrsg.). (2006). *Unternehmenskrisen: Ursachen - Sanierungskonzepte - Krisenvorsorge - Steuern*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Kirsch, W. & Trux, W. (2004). Strategische Frühaufklärung und Portfolio-Analyse. In A. K. Buth & M. Hermanns (Hrsg.), *Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz. Handbuch* (2. Auflage, S. 47-69). München: Beck.
- Klausmann, W. (1983). Betriebliche Frühwarnsysteme im Wandel. *Zeitschrift für Organisation*, 52 (1), 39-45.
- Kluge, S. (2000). Empirically Grounded Construction of Types and Typologies in Qualitative Social Research. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 1 (1).
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W. & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53 (8), 856-866.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C. & Groen, A. J. (2010). The Resource-Based View. A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36 (1), 349-372.
- Kranz, O. & Steger, T. (2010). Unternehmenskrisen als Anlass und Motiv für die Reform betrieblicher Partizipationsstrukturen? *Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)*, 24 (4), 363-385.
- Krasikova, D. V., Green, S. G. & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39 (5), 1308-1338.
- Kraus, K.-J. (2007). Erfolgsfaktoren in der Restrukturierung. In U. Krystek & R. Moldenhauer (Hrsg.), *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement. Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte* [W:], S. 209-229). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kraus, K.-J. (2014). Sanierungskonzept und Umsetzungsmanagement einer nachhaltigen Unternehmenssanierung. In A. K. Buth & M. Hermanns (Hrsg.), *Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz. Handbuch* (4. Auflage, S. 67-91). München: Beck.
- Krehl, H. (1985). *Der Informationsbedarf der Bilanzanalyse: Ableitung und empirische Validierung eines Fragenkatalogs von Jahresabschlüssen*. Kiel: Kieler Wiss.-Verl. Vauk.
- Krystek, U. (1987). *Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Krystek, U. (2000). Frühwarnsysteme - Frühaufklärungssysteme: Zeitgewinn durch Eröffnung retrograder Handlungsspielräume. In U. Götze, B. Mikus & J. Bloech (Hrsg.), *Management und Zeit* (S. 143-168). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Krystek, U. (2002). Unternehmenskrisen: Vermeidung und Bewältigung. Eine Untersuchung der Determinanten erfolgreicher Sanierungen insolventer Unternehmen auf Basis von Experteninterviews. In P. M. Pastors (Hrsg.), *Risiken des Unternehmens - vorbeugen und meistern* (S. 87-134). München: Rainer Hampp.

- Krystek, U. (2013). Erfolgreiche Insolvenzsanie rung. *Der Betrieb* (15), 768-773.
- Krystek, U. & Lentz, M. (2013). Unternehmenskrisen: Beschreibung, Ursachen, Verlauf und Wirkungen überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen. In A. Thießen (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement* (S. 29-51). Wiesbaden: Springer VS.
- Krystek, U. & Moldenhauer, R. (Hrsg.). (2007). *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement. Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte* [W:]. Stuttgart: Kohlhammer.
- Krystek, U. & Müller-Stewens, G. (1993). *Frühaufklärung für Unternehmen: Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kuckartz, U. (2006). Zwischen Singularität und Allgemeingültigkeit: Typenbildung als qualitative Strategie der Verallgemeinerung. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Deutsche Gesellschaft für Soziologie (DGS): Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede. Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München 2004* (S. 4047-4056). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (2. Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2016). Typenbildung und typenbildende Inhaltsanalyse in der empirischen Sozialforschung. In M. W. Schnell, C. Schulz, U. Kuckartz & C. Dunger (Hrsg.), *Junge Menschen sprechen mit sterbenden Menschen. Eine Typologie* (1. Auflage, S. 31-51). Wiesbaden: Springer VS.
- Kuss, J. (2013). Strategie als Krise - Explikation und Enthemmung der Organisationsentwicklung. In A. Thießen (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement* (S. 19-28). Wiesbaden: Springer VS.
- Lamnek, S. & Krell, C. (2010). *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch ; [Online-Materialien]* (5. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R. & Sablynski, C. J. (1999). Qualitative research in organizational and vocational psychology, 1979–1999. *Journal of Vocational Behavior*, 55 (2), 161-187.
- Lengnick-Hall, C. A. & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13 (3), 454-470.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19 (2), 64-85.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13 (S1), 111-125.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*, 25 (1), 217-271.

- Lockett, A., Thompson, S. & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm. A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11 (1), 9-28.
- Lubos, G. (2006). Sofortmaßnahmen und Instrumente zur Unternehmensanalyse. Erste Einschätzungen der Sanierbarkeit von Krisenunternehmen. In U. Hommel, T. C. Knecht & H. Wohlenberg (Hrsg.), *Handbuch Unternehmensrestrukturierung. Grundlagen - Konzepte - Maßnahmen* (S. 365-390). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH.
- Lüthy, M. (1988). *Unternehmenskrisen und Restrukturierungen: Bank und Kreditnehmer im Spannungsfeld existentieller Unternehmenskrisen*. Bern: Haupt.
- Madsen, S. R., Miller, D. & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), 213-233.
- Maus, H. (2009). Interne Sanierung. Grundlagen - Leistungswirtschaftliche Maßnahmen. In K. Schmidt (Hrsg.), *Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz* (4. Auflage, S. 149-150). Köln: Otto Schmidt.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11., Auflage). Weinheim: Beltz.
- McDermott, C. M. & Stock, G. N. (1999). Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation. *Journal of Operations Management*, 17 (5), 521-533.
- Mellahi, K. & Wilkinson, A. (2004). Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 5-6 (1), 21-41.
- Meyer, A. (2003). *Die Beurteilung der Sanierungsfähigkeit von ertragschwachen oder insolventen Unternehmen*. Dissertation. Bern: Lang.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991-1007.
- Miller, D. (1990). *The Icarus paradox. How exceptional companies bring about their own downfall*. New York: Harper Business.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30 (10), 1161-1183.
- Miller, V. D., Johnson, J. R. & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22 (1), 59-80.
- Mishina, Y., Pollock, T. G. & Porac, J. F. (2004). Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion. *Strategic Management Journal*, 25 (12), 1179-1197.

- Montgomery, C. A. (Hrsg.). (1995). *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Moorhead, G., Ference, R. & Neck, C. P. (1991). Group decision fiascoes continue: Space shuttle Challenger and a revised groupthink framework. *Human Relations*, 44 (6), 539-550.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22 (1), 226-256.
- Morrow Jr, J. L., Johnson, R. A. & Busenitz, L. W. (2004). The effects of cost and asset retrenchment on firm performance: the overlooked role of a firm's competitive environment. *Journal of Management*, 30 (2), 189-208.
- Müller, R. (1986). *Krisenmanagement in der Unternehmung: Vorgehen, Maßnahmen und Organisation* (2. Auflage). Frankfurt am Main: Lang.
- Murphy, K. R., Dillon, R. F. & Pellegrino, J. W. (1989). Dimensions of job performance. In Dillon, Ronna F., Pellegrino, J. W. (Ed.), *Testing. Theoretical and applied perspectives* (pp. 218-247). New York: Praeger.
- Ndofor, H. A., Vanevenhoven, J. & Barker III, V. L. (2013). Software firm turnarounds in the 1990s: An analysis of reversing decline in a growing, dynamic industry. *Strategic Management Journal*, 34 (9), 1123-1133.
- Nerdinger, F. W. (2004). Motivation. In G. Schreyögg (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (4. Auflage, S. 906-914). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P. & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61 (3), 503-545.
- Norman, P. M., Butler, F. C. & Ranft, A. L. (2013). Resources Matter: Examining the Effects of Resources on the State of Firms Following Downsizing. *Journal of Management*, 39 (7), 2009-2038.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 680-693.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 73-101.
- Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47 (4), 461-524.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31 (4), 9-25.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J. & Muhammad, R. S. (2013). Organizational culture and climate. In I. B. Weiner, S. Highhouse & N. Schmitt (Hrsg.), *Handbook of Psychology. Industrial and Organizational Psychology* (S. 643-676). Hoboken, NJ: Wiley.

- Pandit, N. R. (2000). Some recommendations for improved research on corporate turnaround. *Management*, 3 (2), 31-56.
- Pardo del Val, M. & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41 (2), 148-155.
- Pastors, P. M. (Hrsg.). (2002). *Risiken des Unternehmens - vorbeugen und meistern*. München: Rainer Hampp.
- Pearce II., J. A. & Robbins, K. (1993). Toward improved theory and research on business turnaround. *Journal of Management*, 19 (3), 613-636.
- Pearson, C. M. & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23 (1), 59-76.
- Pennings, J. M., Lee, K. & van Witteloostuijn, A. (1998). Human Capital, social capital, and firm dissolution. *Academy of Management Journal*, 41 (4), 425-440.
- Perich, R. (1992). *Unternehmensdynamik. Zur Entwicklungsfähigkeit von Organisationen aus zeitlich-dynamischer Sicht* (St. Galler Beiträge zum Integrierten Management, Bd. 3). Dissertation. Bern: Haupt.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24 (6), 649-670.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1 (3), 267-292.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25 (4), 783-794.
- Pielken, A. & Krystek, U. (2016). Unternehmenskrisen und Vertrauenskrisen - konzeptionelle Abgrenzung, Vertrauensbrüche und Wiederherstellungsmechanismen. In F. Keuper & T. Sommerlatte (Hrsg.), *Vertrauensbasierte Führung. Devisen und Forschung* (S. 117-142). Berlin: Springer Gabler.
- Piening, E. P., Baluch, A. M. & Ridder, H.-G. (2014). Mind the intended-implemented gap: Understanding employees' perceptions of HRM. *Human Resource Management*, 53 (4), 545-567.
- Ployhart, R. E. & Hale, D. (2014). The fascinating psychological microfoundations of strategy and competitive advantage. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1), 145-172.
- Ployhart, R. E. & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multi-level model. *Academy of Management Review*, 36 (1), 127-150.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 380-399.

- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (2006). The core competence of the corporation. In D. Hahn & B. Taylor (Hrsg.), *Strategische Unternehmensplanung. Strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen* (9. Auflage, S. 275-292). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Priem, R. L. & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26 (1), 22-40.
- Probst, G. & Raisch, S. (2005). Organizational crisis: The logic of failure. *Academy of Management Executive*, 19 (1), 90-105.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13 (1), 65-105.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management. Mastering the paradoxes and competing demands of high performance* (1. Auflage). San Francisco, Californien: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E. & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In P. J. Frost (Hrsg.), *Organizational culture* (S. 315-334). Beverly Hills: Sage Publ.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29 (3), 363-377.
- Ranson, S., Hinings, B. & Greenwood, R. (1980). The Structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, 25 (1), 1-17.
- Rehberg, K.-S. (Hrsg.). (2006). *Deutsche Gesellschaft für Soziologie (DGS): Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede. Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München 2004* (Teilband 1 und 2). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11 (1), 48-59.
- Reske, W., Brandenburg, A. & Mortsiefer, H.-J. (1976). *Insolvenzursachen mittelständischer Betriebe. Eine empirische Analyse*. Göttingen: Schwartz.
- Richard, O. C., McMillan-Capehart, A., Bhuiyan, S. N. & Taylor, E. C. (2009). Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter? *Journal of Business Research*, 62 (8), 818-825.
- Rindfleisch, H. (2011). *Insolvenz und Rigidität. Eine theoretische und empirische Ursachenanalyse auf Basis von Insolvenzplänen*. Dissertation. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.
- Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15 (2), 150-163.
- Robbins, D. K. & Pearce II, J. A. (1992). Turnaround: Retrenchment and recovery. *Strategic Management Journal*, 13 (4), 287-309.

- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41 (4), 574-599.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 555-572.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (5), 525-546.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), 245-259.
- Rosenstiel, L. von (Hrsg.). (2003). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (5. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L. von (2003). Grundlagen der Führung. In L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (5. Auflage, S. 3-25). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rotundo, M. & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 66-80.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage Publ.
- Rousseau, D. M. & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (S1), 679-695.
- Rumelt, R. P. (1995). Inertia and transformation. In C. A. Montgomery (Hrsg.), *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis* (S. 101-132). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. Auflage). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schendel, D., Patton, G. R. & Riggs, J. (1976). Corporate turnaround strategies: A study of profit decline and recovery. *Journal of General Management*, 3 (3), 3-11.
- Schimke, E. & Töpfer, A. (Hrsg.). (1985). *Krisenmanagement und Sanierungsstrategien*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Schmidt, K. (Hrsg.). (2009). *Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz* (4. Auflage). Köln: Otto Schmidt.
- Schmidt-Gothan, H. (2008). *Holistisches Sanierungs- und Wertmanagement*. Dissertation. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH.
- Schmitt, A. & Raisch, S. (2013). Corporate turnarounds: The duality of retrenchment and recovery. *Journal of Management Studies*, 50 (7), 1216-1244.

- Schneider, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Schnell, M. W., Schulz, C., Kuckartz, U. & Dunger, C. (Hrsg.). (2016). *Junge Menschen sprechen mit sterbenden Menschen. Eine Typologie* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer VS.
- Scholz, C. (2009). *Vahlers großes Personalexikon*. München: Vahlen.
- Schreyögg, G. (Hrsg.). (2004). *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (4. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schreyögg, G. & Sydow, J. (2011). Organizational path dependence: A process view. *Organization Studies*, 32 (3), 321-335.
- Schulenburg, N. (2008). *Entstehung von Unternehmenskrisen. Eine evolutionstheoretische Erklärung*. Dissertation. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24 (1), 138-158.
- Seagon, C. (2014). Grundlagen der Insolvenzordnung. In A. K. Buth & M. Hermanns (Hrsg.), *Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz. Handbuch* (4. Auflage, S. 513-595). München: Beck.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32 (1), 273-292.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 12 (1), 80-92.
- Sørensen, J. B. (2002). The Strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47 (1), 70.
- Spreitzer, G. M. & Mishra, A. K. (2002). To stay or to go: voluntary survivor turnover following an organizational downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (6), 707-729.
- Staehele, W. H. & Conrad, P. (1999). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (8. Auflage). München: Vahlen.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19 (4), 429-459.
- Starbuck, W. H., Greve, A. & Hedberg, B. (1987). Responding to crises. *Journal of business administration*, 9 (2), 111-137.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E. & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26 (4), 501-524.

- Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2000). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte - Funktionen - Fallstudien* (Lehrbuch, 5. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Steinmann, H., Schreyögg, G. & Koch, J. (2013). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung ; Konzepte - Funktionen - Fallstudien* (Lehrbuch, 7. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stock-Homburg, R. (2007). Nichts ist so konstant wie die Veränderung. *Journal of Business Economics*, 77 (7), 795-861.
- Suazo, M. M., Martínez, P. G. & Sandoval, R. (2009). Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*, 19 (2), 154-166.
- Sudarsanam, S. & Lai, J. (2001). Corporate financial distress and turnaround strategies: An empirical analysis. *British Journal of Management*, 12 (3), 183-199.
- Swider, B. W. & Zimmerman, R. D. (2014). Prior and future withdrawal and performance: A meta-analysis of their relations in panel studies. *Journal of Vocational Behavior*, 84 (3), 225-236.
- Sydow, J., Schreyögg, G. & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34 (4), 689-709.
- Teague, P. & Roche, W. K. (2014). Recessionary bundles: HR practices in the Irish economic crisis. *Human Resource Management Journal*, 24 (2), 176-192.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 178-190.
- Thießen, A. (Hrsg.). (2013). *Handbuch Krisenmanagement*. Wiesbaden: Springer VS.
- Thießen, A. (2013). Krisenmanagement. In A. Thießen (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement* (S. 3-18). Wiesbaden: Springer VS.
- Thornhill, S. & Amit, R. (2003). Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view. *Organization Science*, 14 (5), 497-509.
- Thundiyil, T. G., Chiaburu, D. S., Oh, I.-S., Banks, G. C. & Peng, A. C. (2015). Cynical about change? A Preliminary meta-analysis and future research agenda. *Journal of Applied Behavioral Science*, 51 (4), 429-450.
- Töpfer, A. (1985). Analyse von Insolvenzursachen. In E. Schimke & A. Töpfer (Hrsg.), *Krisenmanagement und Sanierungsstrategien* (S. 158-171). Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Trahms, C. A., Ndofor, H. A. & Sirmon, D. G. (2013). Organizational decline and turnaround: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 39 (5), 1277-1307.
- Trevor, C. O. & Nyberg, A. J. (2008). Keeping your headcount when all about you are losing theirs: Downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices. *Academy of Management Journal*, 51 (2), 259-276.

- Turner, M. E. & Pratkanis, A. R. (1998). Twenty-five years of groupthink theory and research: Lessons from the evaluation of a theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73 (2-3), 105-115.
- Vakola, M. & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change. What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27 (2), 160-174.
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), 132-142.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change. Measurement, Antecedents, and Correlates. *Group & Organization Management*, 25 (2), 132-153.
- Weiner, I. B., Highhouse, S. & Schmitt, N. (Hrsg.). (2013). *Handbook of Psychology. Industrial and Organizational Psychology*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Weitzel, W. & Jonsson, E. (1989). Decline in organizations: A literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, 34 (1), 91-109.
- Wieselhuber, N. (1985). Früherkennung von Insolvenzgefahren. In E. Schimke & A. Töpfer (Hrsg.), *Krisenmanagement und Sanierungsstrategien* (S. 172-186). Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Wittig, A. (2009). Früherkennung durch Kreditinstitute. In K. Schmidt (Hrsg.), *Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz* (4. Auflage, S. 59-73). Köln: Otto Schmidt.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 1 (1), 22.
- Wooten, L. P. & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 10 (3), 352-379.
- Wright, P. M. & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28 (3), 247-276.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27 (6), 701-721.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of human resource management*, 5 (2), 301-326.
- Wunderer, R. (2003). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre* (5. Auflage). München: Luchterhand.

Zagelmeyer, S., Heckmann, M. & Kettner, A. (2012). Management responses to the global financial crisis in Germany: adjustment mechanisms at establishment level. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (16), 3355-3374.

Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60 (3), 647-680.

Anhang A Interviewleitfaden

Vor dem Interview

Thema: Informationsinteresse
 Gesprächsverlauf, offene Fragen, Notizen
 Start Aufnahme

Leitfrage	Relevante Aspekte	Konkrete Fragen
Teil I - Fall		
Bitte denken Sie an einen Fall zurück, bei dem aus Ihrer Sicht die Belegschaft oder das Personalmanagement eine Rolle bei der Auslösung oder Verstärkung der Krise spielte. Können Sie mir den Prozess der Krisenentwicklung und -bekämpfung so ausführlich wie möglich schildern, von Ihrem ersten Berührungspunkt bis zum Abschluss Ihrer Beratung?	Verursachung/Folgen/Kontext Externe Ursachen Interne Ursachen Verlauf Personalmanagement Personal (Qualifikationen, Verhalten, Einstellungen, Schlüsselpersonen)	Wie genau wurde die Krise ausgelöst und wie haben Sie das erkannt? Wie hat sich die Krise entwickelt und wieso? Wie würden Sie Mitarbeiter und das Personalmanagement beschreiben - zu Beginn und im Laufe der Beratung?
	Erkennen der Situation Anpassungsbereitschaft, Widerstände Fehlende Ressourcen Folgen der Entwicklung Wie reagiert Unternehmen, was wird verändert Auswirkung auf Mitarbeiter Anpassung des Personalmanagements	Wie hat sich dies auf die Krisenentstehung und Entwicklung ausgewirkt? Wie wurde unternehmensintern auf die Krisenentwicklung reagiert? Mit welchen Maßnahmen und welcher Strategie wurde die Krise bekämpft und wieso? Wie verlief die Sanierung? War die Sanierung erfolgreich und warum (nicht)?
	Bekämpfung Strategie zur Krisenbekämpfung Konkrete Maßnahmen Personalbereich und allgemein Einbezug Personalabteilung und Mitarbeiter Verlauf der Sanierung Reaktion Mitarbeiter Entwicklung des Unternehmens Erfolg/Misserfolg und Gründe dafür	

Kontextfaktoren Kultur Rolle bei Krisenentwicklung	Wie würden Sie die Unternehmenskultur beschreiben?
---	--

Kontextfaktoren Struktur Rolle bei Krisenentwicklung	Wo wurden Entscheidungen getroffen Gab es viele Hierarchiestufen Wie ausgeprägt waren Prozesse und Abläufe formal verankert Welche Rolle in Bezug auf die Krisenentwicklung hatten diese Faktoren
---	--

Warum haben Sie sich für die Schilderung gerade dieses Falles entschieden?

Leitfrage**Teil II - Generelle Erfahrungen/Beurteilung (mit) der Thematik**

Haben Sie von weiteren Fälle gehört, bei denen die Belegschaft/ das Personalmanagement eine Rolle bei der Krisenverursachung spielte und inwieweit haben diese sich vom geschilderten Fall unterschieden?	Typische Muster und häufige Beobachtungen Muster/Unterschiede bei Kontextfaktoren Kultur, Struktur, Strategie/Branche Einzelfall vs. Gemeingültigkeit	Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Bezug auf die Mitarbeiter, das Personalmanagement und deren Stellenwert im Unternehmen gab es? Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Bezug auf Kultur und die Organisation des Unternehmens gab es? Würden Sie hier von typischen Mustern sprechen oder handelt es sich um einzigartige/völlig unterschiedliche Einzelfälle?
Für wie wichtig erachten Sie das Thema Personal in Bezug auf Verursachung/Verstärkung und Bekämpfung von Krisen allgemein?	Allgemeiner Stellenwert	Gibt es noch weitere Aspekte, die in diesem Kontext wichtig sind?

Leitfrage**Teil III - Wahrnehmung
der Thematik in der
Praxis**

Welche Rolle spielt das Thema Personal in Ihrer beruflichen (Beratungs-) Praxis und warum?	Problembewusstsein für das Thema vs. spielt tatsächlich keine Rolle Gründe für Beachtung/Nichtbeachtung in Analyse/Gutachten Gründe/Reflektion der Situation	Wieso glauben Sie, dass dieses Thema (k)eine Rolle spielt? Woran machen Sie dies fest? Was müsste passieren, damit sich das ändert?
Was ist wichtig für eine erfolgreiche Sanierung und wie wirkt sich das auf Ihr konkretes Handeln aus?	Allgemeine Erfolgsfaktoren	Gibt es noch weitere Aspekte, die in diesem Kontext wichtig sind?
Woran scheitern Sanierungen Ihrer Erfahrung nach am ehesten?	Misserfolgsk Faktoren	

PostskriptDatumUhrzeitGesprächsdauerGesprächs-
atmosphäreGesprächs-
/KommunikationsstilBesondere Vorkommnisse*Eindrücke*

*Ablauf, Auffälligkeiten,
Irritationen*

Anhang B Anschreiben Befragung

Unternehmenskrisen und Personalmanagement - Expertenbefragung

Sehr geehrter xxx,

inwiefern können die Belegschaft oder das Personalmanagement eines Unternehmens eine Unternehmenskrise auslösen oder krisenhafte Unternehmensentwicklungen verstärken? Im Rahmen meiner Dissertation am Lehrstuhl für Personalmanagement und Organisation der Universität Wuppertal bearbeite ich diese Fragestellung.

Für den empirischen Teil meiner Dissertation plane ich die Durchführung von Experteninterviews mit erfahrenen Restrukturierungsberatern, die bereit sind, mir Fälle aus ihrer beruflichen Praxis zu schildern.

Ich würde mich sehr freuen, wenn ich Sie als Interviewpartner gewinnen könnte. Ihre Erfahrungen bei der Restrukturierung von Krisenunternehmen sind für meine Dissertation von großer Bedeutung.

Weitere Informationen zu der geplanten Studie sowie zu Einzelheiten der Interviews finden Sie im beigefügten Informationsblatt.

Gerne rufe ich Sie in Kürze an, um in einem kurzen Gespräch abzuklären, ob eine Teilnahme für Sie in Frage kommt.

Mit freundlichen Grüßen

Janina Tomm

Anhang C Informationsmaterial für Interviewteilnehmer

Studien zur Rolle von Personal und Personalmanagement bei der Entstehung von Unternehmenskrisen

Informationen für Interviewteilnehmer im Rahmen der Expertenbefragung

Die Studie

Im Rahmen meiner Dissertation untersuche ich personalwirtschaftliche Faktoren und Prozesse bei krisenhaften Unternehmensentwicklungen. Ziel ist die Ableitung eines theoretisch und empirisch fundierten Analyserahmens zur Identifikation dysfunktionaler Strukturen im Bereich Personal als Auslöser und Verstärker von Unternehmenskrisen. Damit möchte ich einen Ansatz für die gezielte Ableitung nachhaltiger leistungswirtschaftlicher Sanierungsmaßnahmen im Bereich Personal entwickeln. Daneben soll dieses in der Literatur bisher kaum beachtete Themengebiet für weitere Studien erschlossen werden.

Um Einblicke in die Entstehung von Unternehmenskrisen zu erhalten, suche ich Experten, die im Rahmen eines Leitfadeninterviews bereit sind, über ihre beruflichen Erfahrungen bei der Restrukturierung/Sanierung von Krisenunternehmen zu berichten. Dabei ist für meine Forschung insbesondere die Schilderung konkreter Restrukturierungsfälle mit Schwerpunkt auf der Diagnose von Krisenursachen relevant.

Das Interview

- Der Ort des Interviews richtet sich nach dem Wunsch des Interviewten, telefonische Interviews sind ebenfalls möglich
- Das Interview wird auf Tonband aufgezeichnet, um es im Nachgang zu verschriftlichen
- Die Länge des Interviews ist individuell und hängt vom Gesprächsverlauf ab. Der zeitliche Aufwand beträgt ca. 60 Minuten
- Hinweise zum Datenschutz s. Seite 2

Bei Interesse stelle ich die Forschungsergebnisse gerne zur Verfügung. Für Rückfragen bin ich unter den oben genannten Kontaktdaten zu erreichen.

Hinweise zum Datenschutz und zur Verwendung des Interviewmaterials

Vertraulichkeit und Zweck der Verwendung

Alle erhobenen Daten werden streng vertraulich behandelt und ausschließlich im Rahmen des oben beschriebenen Dissertationsprojektes und eventuell damit verbundenen Veröffentlichungen verwendet.

Aufzeichnung der Interviews

Die Interviews werden auf Tonband aufgezeichnet zwecks wissenschaftlicher Auswertung der Aufnahmen. Nach Ende der Aufnahmen können auf Wunsch des Interviewten einzelne Abschnitte des Gesprächs gelöscht werden. Der Interviewte kann vom Interview zurücktreten. In diesem Fall werden die aufgezeichneten Daten nicht weiter zur wissenschaftlichen Auswertung herangezogen.

Anonymität

Zu Auswertungszwecken wird von der Bandaufnahme ein schriftliches Protokoll (Transkription) angefertigt. Im Transkript werden alle Angaben zu Personen und Unternehmen (und weitere Passagen in Absprache) unkenntlich gemacht. Das anonymisierte Transkript kann in Ausschnitten im Rahmen der Dissertation und damit verbundenen Veröffentlichungen zitiert werden.

Aufbewahrung der Tonbandaufnahmen

Die Tonbandaufnahmen werden in der Bergischen Universität Wuppertal am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement und Organisation, verschlossen aufbewahrt. Sie sind ausschließlich den Mitarbeitern des Lehrstuhls zugänglich. Alle Mitarbeiter des Lehrstuhls verpflichten sich zum streng vertraulichen Umgang mit den erhobenen Daten und tragen Sorge dafür, dass diese ausschließlich für die hier beschriebenen Zwecke verwendet werden.

Anhang D Verzeichnis Interviewteilnehmer und Interviews

	Datum	Art	Dauer
Befrager A Interimsmanager	01.10.2015	telefonisch	1:07 Std.
Befrager B Insolvenzverwalter	17.11.2015	persönlich	1:00 Std.
Befrager C Interimsmanager	08.09.2015	telefonisch	1:00 Std.
Befrager D Restrukturierungsberater	19.10.2015	telefonisch	1:00 Std.
Befrager E Insolvenzverwalter	29.10.2015	telefonisch	0:22 Std.
Befrager F Restrukturierungsberater	04.12.2015	telefonisch	1:04 Std.
Befrager G Restrukturierungsberater	13.11.2015	persönlich	1:05 Std.
Befrager H Restrukturierungsberater	28.09.2015	telefonisch	0:45 Std.
Befrager I Restrukturierungsberater	21.09.2015	telefonisch	0:45 Std.
Befrager J Restrukturierungsberater	08.12.2015	telefonisch	1:00 Std.
Befrager K Restrukturierungsberater	30.10.2015	persönlich	1:00 Std.