



universität  
wien

# Diplomarbeit

Titel der Diplomarbeit

Die Bedeutung betrieblichen Sozialkapitals für die  
Überwindung externer Unternehmenskrisen

Verfasser

Christoph Heger

angestrebter akademischer Grad

Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

(Mag. ser. soc. oec.)

Wien, im Juni 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 121

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Soziologie

Betreuer:

Ao. Univ.-Prof. Dr. Franz Kolland

Erklärung:

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst habe und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Die vorgelegte Arbeit wurde weder im In- noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Wien, 29. Juni 2011

Christoph Heger

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	5
2. Sozialkapital .....	7
2.1. Sozialkapital und seine Anwendungsgebiete .....	7
2.2. Sozialkapitalkonzept von Coleman, Bourdieu und Putnam .....	8
2.2.1. Sozialkapitaltheorie von James S. Coleman .....	9
2.2.2. Sozialkapitaltheorie von Pierre Bourdieu .....	13
2.2.3. Sozialkapital bei Robert Putnam .....	16
2.3. Zusammenfassung .....	18
3. Betriebliches Sozialkapital .....	20
3.1. Definition des Begriffs „betriebliches Sozialkapital“ .....	21
3.2. Aufbau und Indikatoren des betrieblichen Sozialkapitalkonzepts .....	22
3.2.1. Netzwerkindikatoren .....	23
3.2.2. Kulturindikatoren .....	24
3.3. Unternehmenskultur .....	29
3.3.1. Unternehmenskultur aus betriebssoziologischer Sicht .....	30
3.4. Zusammenfassung .....	32
4. Überwindung von externen Unternehmenskrisen .....	33
4.1. Die betriebswirtschaftliche Bedeutung von sozialem Kapital .....	33
4.2. Sozialkapital und Kooperation .....	35
4.2.1. Unternehmenskulturkonzept von Rob Goffee und Gareth Jones .....	36
4.3. Sozialkapital und Partizipation .....	38
4.4. Sozialkapital und Mitarbeiterbindung .....	39
4.4.1. Die Commitment-Forschung .....	41
4.5. Zusammenfassung .....	45
5. Maßnahmen zur Überwindung externer Unternehmenskrisen .....	46
5.1. Interne Krisenkommunikation .....	46
5.2. Belastende Elemente des Krisenmanagements .....	50
5.2.1. Kurzarbeit .....	50
5.2.2. Antizipation von Erwerbslosigkeit und Arbeitsplatzunsicherheit .....	51
6. Empirischer Teil .....	54
6.1. Forschungsfrage und Hypothesen .....	56
6.2. Methodologie und Daten .....	58
6.2.1. Beschreibung des Fragebogens .....	58
6.2.2. Die Stichprobe .....	61

6.2.3. Soziodemographische Darstellung.....	61
6.2.4. Beschreibung der unabhängigen Variablen.....	66
6.2.5. Beschreibung der abhängigen Variablen.....	71
7. Darstellung der Ergebnisse.....	80
7.1. Die Relevanz des betrieblichen Sozialkapitals für Überwindung externer Unternehmenskrisen.....	80
7.1.1. Der Einfluss betrieblichen Sozialkapitals auf die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter mit dem Unternehmen in der Krise.....	81
7.1.2. Einfluss des betrieblichen Sozialkapitals auf die Bewertung belastender Krisenüberwindungsmaßnahmen.....	86
7.2. Krisenmanagement.....	88
7.2.1. Der Zusammenhang zwischen der Krisenkommunikation und der Akzeptanz der Mitarbeiter hinsichtlich belastender Krisenüberwindungs-maßnahmen.....	88
8. Resümee.....	91
8.1. Zusammenfassung der Ergebnisse.....	91
8.2. Kritik und Ausblick.....	93
9. Literatur.....	95
10. Abbildungsverzeichnis.....	97
11. Tabellenverzeichnis.....	97
12. Anhang.....	98

## **1. Einleitung**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Bedeutung von betrieblichem Sozialkapital sowie ausgewählten Managementstrategien für die Überwindung von Unternehmenskrisen. Besonderes Augenmerk hinsichtlich der Krisenüberwindung wird auf die Einstellungen und Reaktionen der Mitarbeiter gelegt, welche sich im Zuge der wirtschaftlichen Verwerfungen in dem Jahr 2009 bis 2010 in der Weltwirtschaftskrise ergaben.

Grundsätzlich gibt es zwei wesentliche Bereiche, die von Unternehmenskrisen stark betroffen sein können. Dies ist einerseits das physische Produktionskapital, das aufgrund krisenhafter Ereignisse unter Druck gerät. Fehlende Aufträge oder fallende Preise der produzierten Güter können ein Unternehmen an den Rand der finanziellen Existenz drängen. Doch auch ein weiterer Bereich des Unternehmens kann in Krisensituationen starken Belastungen ausgesetzt sein. Der angesprochene Bereich umfasst den betrieblichen Sozialraum. Dieser Raum zwischenmenschlicher Beziehungen innerhalb eines Unternehmens kann in Krisen gleichermaßen zu erodieren beginnen wie das Finanzkapital, wenngleich die negativen Auswirkungen eher von langfristiger Natur sind und eine vergleichsweise geringe akute Bedrohung für das Überleben des Betriebs von diesem Vorgang ausgeht.

Aus diesem Grund überwiegt in der Auseinandersetzung mit der Thematik der Krisenüberwindung meist die betriebswirtschaftliche Perspektive, welche sich vor allem den finanziellen Sanierungsarbeiten als Reaktion auf wirtschaftliche Verwerfungen annimmt. Das liegt unter anderem an der zeitlichen Dringlichkeit der Krisenintervention, die den Entscheidungsraum für die Betriebsführung sehr stark einengt. Die direkte Reaktion des Unternehmens auf nicht antizipierbare Ereignisse ist daher der primäre Gegenstand der unternehmerischen Krisenforschung.

Bevor auf das eigentliche Thema der Arbeit eingegangen werden kann, muss in diesem Zusammenhang der Terminus Krise genauer dargelegt werden. Allgemein kann man „Krise“ folgendermaßen definieren:

Als Krise (von griechisch krisis: entscheidende Wendung einer Krankheit, Urteil), wird der Höhepunkt einer problematischen Entwicklung bezeichnet, die mit herkömmlichen Mitteln nicht zu bewältigen ist und die als aufgezwungene Herausforderung den Weg offenlässt für einen negativen wie positiven Ausgang. (vgl. <http://www.enzyklo.de/lokal/40014> )

Im speziellen Fall, der dieser Forschungsarbeit zu Grunde liegt, wurden die unternehmerischen Probleme durch eine externe Unternehmenskrise ausgelöst. Das bedeutet, dass der untersuchte Betrieb keineswegs von einer inneren strukturellen Fehlentwicklung betroffen war, sondern ein externer wirtschaftlicher Schock zu der prekären Situation im Unternehmen führte. Auf derartige Ausnahmesituationen kann sich ein Unternehmen nur schwer vorbereiten, wengleich meine Arbeit zeigen soll, dass gewisse Betriebsstrukturen durchaus als eine gewisse Vorsorge für den Fall solcher Krisen dienen können. In der Wirtschaftskrise von 2009 bis 2010 waren fast alle Wirtschaftssparten vor ähnliche Probleme gestellt. Ein steiler Einbruch der Weltkonjunktur führte in vielen Wirtschaftsbereichen zu starken Einbrüchen der Aufträge und bewirkte somit ein Schrumpfen der Profite sowie des gesamten Finanzkapitals der Unternehmen. Da der Ausbruch der Krise meist nicht vorhergesehen wurde bzw. die Intensität des Einbruchs für die Unternehmen ein nicht gekanntes Ausmaß annahm, musste schnell und konsequent gehandelt werden. Aus diesem Blickwinkel muss die behandelte Krisenüberwindung des Unternehmens und dessen Auswirkungen für die Mitarbeiter gesehen werden.

Einerseits herrschte seitens des Unternehmens ein starker zeitlicher Druck den krisenhaften Ereignissen entgegenzusteuern, andererseits war diese akute Phase von einer gleichermaßen starken Unsicherheit der Mitarbeiter sowie des Unternehmens geprägt, da keine Erfahrungen aus vergleichbaren Situationen vorhanden waren.

Derartige Sondersituationen können zu einer unüberwindbaren Hürde hinsichtlich der Krisenüberwindung werden und letztlich im Zusammenbruch des Unternehmens münden.

Die Arbeit befasst sich, unter Eindruck dieser speziellen Form von Krisenbewältigung, mit der Konstitution des Unternehmens als „sozialer Raum“ und der Frage, welche Eigenschaften dieses Raums positiv bzw. negativ zur Krisenüberwindung beitragen. Ein Konstrukt, welches eine sehr detaillierte Beschreibung des Betriebs als „sozialen Raum“ ermöglicht, stellt das sogenannte „betriebliche Sozialkapital“ bzw. das „Sozialkapital eines Unternehmens“ dar.

In der gegenwärtig vorhandenen Literatur zu diesem Thema ist der Zusammenhang zwischen „Sozialkapital“ und „Unternehmen“ noch sehr selten hergestellt worden bzw. wurde dieser Zusammenhang meist nur am Rande gestreift. Meist wird durch das Sozialkapitalkonstrukt der makrosoziologische Bereich der Bürgergesellschaft oder die systemtheoretische Auseinandersetzung mit sozialen Netzwerken behandelt. Nichtsdestotrotz erschien die Herangehensweise, die soziale Realität eines Betriebs anhand des Sozialkapitalkonzepts zu beschreiben, als ein interessanter und zielführender Ansatz, um die gegebene Thematik zu behandeln.

## **2. Sozialkapital**

Sozialkapital beschreibt eine soziale und gewissermaßen auch ökonomische wissenschaftstheoretische Herangehensweise, um den Wert sozialer Netzwerke sowie diverser Werthaltungen, unter deren Voraussetzungen soziales Kapital erst seine spezifischen Wirkungsweisen ausspielt, für gesellschaftliche Mikro- so wie Makrostrukturen zu beschreiben. Vor allem in den letzten zwei Jahrzehnten gewann das Thema Sozialkapital eine immer breiter werdende Aufmerksamkeit. In vielen unterschiedlichen soziologischen Themenbereichen wurde versucht, Sozialkapital als wesentlichen Einflussfaktor für bestimmte gesellschaftliche Veränderungsprozesse zu verstehen, sowie dessen Wirkung auf Akteure in diversen sozialen Systemen zu bestimmen. Dies führte letztlich zu einem breiten Anwendungsbereich des Konstrukts, was wiederum eine starke Verwässerung des Begriffs hinsichtlich seiner Definition mit sich brachte. Heute stellt sich in vielerlei Hinsicht die berechtigte Frage, wie „Sozialkapital“ zu einem vernünftig anwendbaren Instrument der Sozialwissenschaft bestimmt werden kann, um auch eine zielführende Nutzung des Begriffs zu ermöglichen. Die Begriffsdefinition, des in dieser Arbeit verwendeten Sozialkapitalkonstrukts, wird daher auch ein wichtiger Bestandteil der theoretischen Vorüberlegungen sein, um einen klaren Blick auf die genaue Zielsetzung, sowie den zugrundeliegenden Gedankengängen zu gewährleisten.

Der erste Schritt erfordert daher eine genaue Begriffsdefinition des „Sozialkapitalkonzepts“ und eine genaue Ausführung über die Relevanz der spezifischen Herangehensweise, die zur Bearbeitung dieses Themas gewählt wurde.

Ich will an dieser Stelle schon vorwegnehmen, das der Begriff „Sozialkapital“ ein sehr dehnbares Werkzeug zur Beschreibung sozialer Vorgänge innerhalb eines Systems darstellt, was für dessen Gebrauch Vor- und Nachteile mit sich bringt.

### **2.1. Sozialkapital und seine Anwendungsgebiete**

Zuerst soll in diesem Kapitel ein thematischer Überblick darüber geschaffen werden, in welcher Weise das Konstrukt „Sozialkapital“ in der bisherigen Literatur gebraucht wurde und welche wichtigen Sozialwissenschaftler diesen Begriff in der Vergangenheit prägten. In weiterer Folge wird auf das spezifische Diplomarbeitsthema eingegangen und gezeigt, in welcher Weise Sozialkapital hinsichtlich der gegebenen Thematik seinen Eingang in diese

Studie finden soll. Hierfür wird auf einen speziellen Ansatz im Bereich der Gesundheitssoziologie hingewiesen, der als theoretische Grundlage für den Anwendungsbereich in dieser Arbeit dienen soll.

## **2.2. Sozialkapitalkonzept von Coleman, Bourdieu und Putnam**

Sozialkapital lässt sich sowohl als Merkmal von Individuen wie auch als Merkmal von Kollektiven auffassen und ist daher in unterschiedlichen Zusammenhängen anwendbar. (vgl. Monika Jungbauer-Gans 2007: S.17)

Um ein Verständnis für die Logik der Sozialkapitaltheorie zu entwickeln wird vorweg eine Beschreibung der wichtigsten Ansätze hinsichtlich der gegebenen Thematik durchgeführt. Hierfür werden die drei wichtigsten Soziologen behandelt, die sich dem Sozialkapitalkonzept widmeten (Pierre Bourdieu, James Coleman und Robert Putnam).

Geht man in einer zeitlichen Chronologie vor, so war Pierre Bourdieu der erste der drei genauer behandelten Sozialwissenschaftler, der den Begriff „Sozialkapital“ prägte. Er bezieht sich in seinen theoretischen Ausführungen vor allem auf die Individualebene des Menschen.

Das Sozialkapital ist die Gesamtheit der aktuellen und potenziellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennen und Anerkennens verbunden sind; oder anders ausgedrückt, es handelt sich dabei um Ressourcen, die auf der Zugehörigkeit einer Gruppe beruhen. (Bourdieu 1997: S. 190-191)

James Coleman hingegen vertritt bezüglich der Sozialkapitaltheorie einen weitgehend unterschiedlichen Ansatz. In seinen Überlegungen ist nicht das Individuum im Besitz von sozialem Kapital, wie das vor allem beim Humankapital definiert ist. Vielmehr stellt es eine Eigenschaft der sozialen Beziehungsstruktur dar.

Ein weiterer Aspekt Colemans Definition des Begriffs Sozialkapital bezieht sich auf die Möglichkeit dieses Kapital produktiv nutzbar zu machen. Wird Sozialkapital zu einem bestimmten Zweck eingesetzt, können Ziele effizienter erreicht werden (vgl. Jungbauer-Gans 2007: S.20-21).

Putnam hingegen beschäftigt sich vor allem mit den Funktionsweisen einer Bürgergesellschaft und hebt dessen positive Wirkung auf gesellschaftlichen Zusammenhalt und wichtige gesellschaftliche Institutionen hervor.

Eine funktionierende Bürgergesellschaft, führt zur allgemeinen Stärkung von Institutionen wie beispielsweise der konstitutionellen Demokratie, sowie auf der Mikroebene zur Verbesserung der Lebensqualität eines jeden einzelnen. (Putnam; Gesellschaft und Gemeinsinn; S. 22)

In weiterer Folge werde ich genauer auf die Sozialkapitaltheorie mit speziellem Bezug auf die drei wichtigsten Theoretiker in diesem Bereich, Coleman, Putnam und Bourdieu, genauer eingehen. Die Reihenfolge der Auseinandersetzung beruht auf der Absicht einer logischen Aufbereitung der Thematik. Colemans Theorie basiert auf systemtheoretischen Annahmen und kann daher als nützlicher Unterbau der weiteren Ausführungen angesehen werden. Bourdieu nimmt hingegen Bezug auf die spezielle Bedeutung des Sozialkapitals in Bezug auf weitere, von ihm definierten, Kapitalformen. So versucht er Bezug auf gesamtgesellschaftliche Phänomene, vor allem die Zementierung der Klassenunterschiede, zu nehmen. Putnam verlässt hingegen die Mikroebene gänzlich und versucht, die Wirkungen des Sozialkapitals auf diverse gesellschaftliche Bereiche darzustellen. Dadurch soll ein roter Faden von den Mikro-Ansätzen hin zu den Makroansätzen gezogen werden.

### 2.2.1. Sozialkapitaltheorie von James S. Coleman

Coleman sieht die Relevanz des Sozialkapitals, als Erklärungsansatz sozialer Systeme und Organisationen, erst durch die im Zuge der historischen Säkularisierung der Kirche stattgefundenene Individualisierung des Menschen, als gegeben an. Erst die Möglichkeit durch freie Handlungsspielräume soziale Kontakte und Beziehungen aufzubauen, führt zu einem flexiblen Sozialkapital, das nicht durch starre Gesellschaftssysteme in ein enges Korsett gedrängt wird. Insofern hat das soziale Kapital eines Menschen schon immer eine wichtige Rolle zur Erreichung gewisser Ziele bzw. zur Befriedigung sozialer Bedürfnisse dargestellt, jedoch bewegte sich dieses Kapital in engen gesellschaftlich vorgegebenen Grenzen. Der leibeigene Bauer konnte viele soziale Beziehungen gar nicht aufbauen, weil diese Bindungen und Kontakte schlichtweg gesellschaftlich nicht erwünscht waren. So war das soziale Kapital der Bauern sowie des Adels in gewisser Weise vordefiniert bzw. konnte es sich nur in einem gewissen Bereich entwickeln. Moderne westliche Gesellschaften bieten in dieser Hinsicht weit mehr Möglichkeiten. Jedenfalls theoretisch sind dem Individuum kaum Grenzen gesetzt soziales Kapital aufzubauen.

Es waren vor allem auf die Ideen der Philosophen des 17. Und 18. Jahrhunderts, die sich auf die Sichtweise der naturrechtlichen persönlichen Identität stützten, die das Recht auf die Bestrebung des Eigennutzens hervorhoben. Zudem bediente sich die Ökonomie dieser neuen Sichtweise und definierte letztlich mit der berühmten „invisible hand“ Adam Smith´ eine Wirtschaftstheorie, die sich dem freien, auf eigennutzen drängenden Menschen widmet. Coleman jedoch, entgegnet dieser Sichtweise:

Individuen handeln nicht unabhängig voneinander, Ziele werden nicht unabhängig erreicht und Interessen sind nicht völlig uneigennützig. (Coleman 1991: S. 390)

Es hat somit in der Vergangenheit ein unbestreitbarer Individualisierungsprozess stattgefunden, die völlige Loslösung des Individuums von gesellschaftlich normierten persönlichen Beziehungen und Netzwerken gab es indes nie. Welche Rolle diese Beziehungen und Netzwerke zur Verwirklichung bestimmter Ziele eines Menschen spielen, versucht Coleman in seiner Sozialkapitaltheorie zu erklären.

Soziale Organisation stellt ein soziales Kapital dar, mit dessen Hilfe Ziele erreicht werden können, die sich anderenfalls gar nicht oder nur mit höheren Kosten verwirklichen ließen. (Coleman 1991 S. 394)

## **Humankapital und soziales Kapital**

Coleman sieht im Sozialkapital eine wichtige Schnittstelle zwischen Humankapital und physischen Kapital. Dieser Ansatz ist für die folgende Forschungsarbeit von besonderer Bedeutung, da der Betrieb als Untersuchungsumfeld von der Verwertung des Humankapitals hin zum physischen Kapital abhängig ist.

Humankapital stellt im Unterschied zu physischem Kapital, z.B. Werkzeuge oder Maschinen, menschliches Wissenskapital dar, das zur Herstellung und Verwendung von Produktionskapital dient. Das Innovative an diesem Ansatz besteht darin, dass diese Fertigkeiten als wesentlicher Produktionsfaktor in ökonomische Berechnungen Eingang finden und so einen Platz in der Wirtschaftstheorie zugestanden bekommen.

Soziales Kapital dagegen entsteht, wenn sich die Beziehungen zwischen Personen so verändern, dass bestimmte Handlungen erleichtert werden. (vgl. Coleman 1991: S.394)

Physisches Kapital ist ein konkret sichtbarer sowie berechenbarer Wert. Humankapital hingegen ist ungleich schwerer messbar, da es die Fertigkeiten einer Person oder Organisation

umfasst, die das vorhandene physische Kapital besser nutzbar machen. Soziales Kapital verkörpert hingegen die Beziehungen der Humankapitalträger und fördert somit die nützliche Verwendung des Wissens der unterschiedlichen Akteure. Herrscht in einer Gruppe Vertrauen, wird das Humankapital der Mitglieder besser zum Gemeinwohl beitragen als unkooperatives Handeln einzelner Akteure.

Coleman versucht also die zwei grundlegenden Ansätze der Soziologie und der Ökonomie auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Er hinterfragt, ob alles menschliche Handeln reine soziale Interaktion ist bzw. ist im Gegenzug der Meinung, dass der Mensch als Individuum völlig unabhängig von sozialen Gruppen und Systemen zu seinem persönlichen Vorteil handelt. Dieser individualistische Ansatz bildet die Grundlage vieler ökonomischer Theorien und wird teilweise auch unter Ökonomen kritisch betrachtet, da er zu viele beobachtbare Phänomene ausschließt. Wie sieht also Colemans Mittelweg aus, um beide disziplinären Ansätze miteinander zu verbinden?

Das Konzept des sozialen Kapitals stellt nunmehr in der Perspektive Colemans eine bessere Möglichkeit zur Verbindung beider Ansätze dar, wenn nämlich soziales Kapital als eine spezifische Handlungsressource individueller oder kollektiver Akteure verstanden wird. (Westle 2008: S. 29)

Auf der Mikroebene bildet das soziale Kapital individuelle Merkmale und Ressourcen ab, die einem Menschen zur Verfügung stehen. Bezogen auf die Makro-Ebene bezieht sich das soziale Kapital auf die Komponenten sozialer Strukturen. Beide Ansätze in Verbindung sind als Sozialkapital definiert.

### **Formen des sozialen Kapitals**

Coleman bedient sich bei der Definition seines Sozialkapitalkonzepts typischer ökonomischer Theorie-Handwerkzeuge. Er versucht die Vorteile sozialer Beziehungen zur Erreichung diverser Ziele mittels bekannter volks- bzw. betriebswirtschaftlicher Theorieansätze zu veranschaulichen. Ein Beispiel für diese Vorgehensweise stellt die These dar, dass bestimmte soziale Beziehungen dem Kosten-Nutzen-Faktor unterliegen. Seine Ausführungen hinsichtlich Verpflichtungen und Erwartungen zeigen diese Herangehensweise sehr deutlich.

Coleman nimmt an, dass soziale Akteure beim Leisten eines Gefallens die erwartete Gegenleistung mit antizipieren. Diese erwartete Gegenleistung stellt eine Art Kredit dar, den sich der Leistungserbringer gegenüber dem Leistungsempfänger gutschreibt. Beide Akteure versuchen bei diesem Austausch für sich eine positive Kosten-Nutzen-Bilanz zu erreichen indem sie die Gegenleistung bzw. den Gegenanspruch als ein gutes Tauschgeschäft einordnen. So kann der Leistungserbringer davon ausgehen, in der Zukunft eine Gegenleistung zu erhalten, die den Einsatz seiner erbrachten Leistung übersteigt. Umgekehrt geht der Leistungsbezieher davon aus, dass die erwartete Gegenleistung einen für ihn geringeren Wert darstellt als der erhaltene.

Das zugrundeliegende Prinzip lehnt sich letztlich an die ökonomischen Vorteile der Arbeitsteilung an. Da unterschiedliche Personen im Besitz unterschiedlicher sozialer Ressourcen sind, können diese innerhalb einer sozialen Struktur mittels Tauschsysteme jedem Mitglied dieser Struktur zum Vorteil verhelfen. Die Handlungsweisen innerhalb sozialer Strukturen bezeichnet Coleman als Sozialkapital, das sehr unterschiedlich ausgeprägt sein kann. Starkes Sozialkapital innerhalb eines sozialen Systems schafft größere Vorteile für seine Akteure. Würde man diese These auf eine ökonomische Theorie beziehen, könnte man beispielsweise das zuvor angesprochene Konstrukt der Arbeitsteilung anführen. Je ausgeprägter die Arbeitsteilung innerhalb eines Wirtschaftsraums ausgeprägt ist, desto effektiver funktioniert dieser. Arbeitsteilung führt zur Spezialisierung einzelner kleinerer Arbeitsschritte und dient daher in der Zusammenarbeit der involvierten Akteure der Qualität bzw. Quantität des gesamten Produkts.

Dieser Vergleich soll zeigen, wie stark Colemans Sozialkapital-Theorie an der Logik der Wirtschaftstheorie angelegt ist.

Insofern kann Colemans Sozialkapital-Ansatz als ein nützliches Instrument zur Verbesserung der Humankapitalverwertung im Produktionsprozess angesehen werden.

Pierre Bourdieu befasst sich auch mit den unterschiedlichen Kapitalformen, jedoch bezieht er sich in diesem Zusammenhang auf den Bereich der gesellschaftlichen Klassen. Unter dieser Prämisse erhält die Sozialkapitaltheorie eigenen Charakter. Das Sozialkapital stellt nun ein Werkzeug zur Manifestierung von Klassenunterschieden innerhalb einer Gesellschaft dar. Wenngleich dieser Ansatz nur in geringem Maße relevant für die vorliegende Forschungsarbeit ist, so sollte trotzdem ein Bewusstsein für diesen Aspekt des Sozialkapitals geschaffen werden.

## 2.2.2. Sozialkapitaltheorie non Pierre Bourdieu

Bevor die Bedeutung des Kapitals in Bourdieus Theorie besprochen wird, muss die Erklärung des Einflussbereichs des Kapitals besprochen werden. Dies passiert in der sogenannten „Feldtheorie“. In dieser Abhandlung verdeutlicht Bourdieu die Eckpfeiler sozialer Praxisfelder. Der Ansatz der hierzu gewählt wurde, ist einleuchtend und logisch zugleich. Er vergleicht das soziologische Feld mit einem Spiel bzw. einem Spielraum. Dieser spezifische Raum ist durch ein festgelegtes Regelwerk gekennzeichnet, das von den Teilnehmern des Spiels befolgt wird. Nur unter der Rücksichtnahme dieses Regelwerks kann ein Akteur als Teil dieses Spiels auftreten. In diesem Korsett von Regeln kann sich der Spieler mehr oder weniger frei bewegen. Bourdieu meint hierzu, dass strategisches Handeln unter Einhaltung des feldspezifischen Regelwerks möglich ist und daher die tatsächlichen Handlungen der Akteure keineswegs vorbestimmt sind. Dennoch befinden sich die Akteure in einer gewissen Zwangssituation, die durch das Regelwerk begründet ist.

Der Zwang besteht einerseits aufgrund der Einhaltung des Regelwerks an sich und andererseits aus der Knappheit der Ressourcen, die den Akteuren in den Feldern zur Verfügung stehen. Wie Wettkampfsispiele von den (physischen und taktischen) Einsätzen der Spieler abhängen, so ist die soziale Praxis innerhalb verschiedener Felder bedingt durch die Verfügungsgewalt über spezifische Ressourcen, die Bourdieu als *Kapital* bezeichnet. (Markus Schwingel 1995: S.81)

Insofern steht die Feldtheorie in einem engen Zusammenhang mit Bourdieus Definition von Kapital.

Er teilt das gesellschaftliche Kapital in unterscheidbare Unterkategorien ein (ökonomisches, kulturelles, soziales, symbolisches Kapital).

Die verschiedenen Formen von Kapital stellen Einsätze dar, die in den sozialen Feldern sozusagen „auf dem Spiel stehen“ und um die sich die Akteure folglich streiten. (Markus Schwingel 1995: S.81)

Die unterschiedlichen Kapitalsorten haben alle eine eigene Beschaffenheit und stehen in Beziehung zueinander. Insofern wäre es nicht zielführend, nur die Sozialkapitaltheorie gesondert zu betrachten. Pierre Bourdieus zugrundeliegende Logik, auf die seine Kapitaltheorie aufgebaut ist, würde nicht dargestellt werden können.

## **Ökonomisches Kapital**

In dieser Untergruppe stellt das ökonomische Kapital in unserer Gesellschaft die wohl wichtigste Kapitalart dar. Ökonomisches Kapital trägt zur Dominanz in den meisten soziologischen Feldern wohl am meisten bei. Bourdieu kritisiert jedoch, dass in der Ökonomie der Kapitalbegriff einzig auf den Austausch von Waren reduziert wird und somit andere soziologische Kapitalformen in ihrer Definition ausschließt. Diese einseitige Betrachtungsweise verhindert einen differenzierten Blick auf viele unterschiedliche Austauschverhältnisse, ohne diese eine komplexe Gesellschaft kaum zu beschreiben wäre. Insofern stellt Bourdieu dem ökonomischen Kapital andere im soziologischen Feld relevante Kapitalarten gegenüber.

## **Kulturelles Kapital**

Kulturelles Kapital stellt eine wichtige Differenzierung des Kapitalbegriffs dar. Bourdieu unterscheidet drei Zustände des kulturellen Kapitals:

### 1. Der objektive Zustand

Dieser Zustand beinhaltet beispielsweise Gemälde, Kunstwerke, Maschinen, technische Instrumente. Diese Form kulturellen Kapitals unterscheidet sich noch eher gering vom ökonomischen Kapital, da diese leicht in Geldeinheiten konvertierbar sind.

### 2. Der inkorporierte Zustand

Diese Form kulturellen Kapitals meint kulturelle Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissensformen die durch Bildung erworben werden können. Dieses Kapital ist personengebunden und kann nur durch persönlichen Einsatz erworben werden. Es lässt sich auch nicht direkt in einen bestimmten Geldwert umwandeln. Es stellt somit einen Teil des körpergebundenen Habitus dar. Diese Definition kulturellen Kapitals entspricht dem heutzutage gängigeren Begriff des „Humankapitals“.

### 3. Der institutionalisierte Zustand

Der institutionalisierte Zustand kulturellen Kapitals beinhaltet beispielsweise die erlangten Bildungstitel. In dieser Institutionalisierung kulturellen Kapitals liegt die Schnittstelle zum ökonomischen Kapital und dem inkorporierten Zustand kulturellen Kapitals, da die Umwandlung von persönlichem Wissen in ein entsprechendes Einkommen (ökonomisches Kapital) oft eines Legitimitätsnachweises bedarf. So kann beispielsweise ein Beamter gewisse Gehaltsstufen nur mit einem bestimmten Schul- bzw. Universitätsabschluss durchlaufen (vgl. Bourdieu: S.60).

Zusammenfassend kann über die Form des kulturellen Kapitals bemerkt werden, dass vor allem die Personengebundenheit eine wichtige Eigenheit dieser Kapitalform darstellt. Nur durch die Aufwendung von Zeit und persönlichen Einsatz ist kulturelles Kapital erwerbbar.

#### **Soziales Kapital**

Bourdieu betrachtet neben dem ökonomischen und dem kulturellen Kapital das soziale Kapital als eine eigenständige Ressource.

Sozialkapital resultiert aus der Ausnutzung eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen, gegenseitigen Beziehungen, gegenseitigen Kennens oder Anerkennens, in das ein Akteur eingebunden ist und auf das er zurückgreifen kann, falls er aus irgendeinem Grunde einer Unterstützung durch einzelne Akteure oder durch Gruppen bedarf. (Bourdieu zur Einführung; Markus Schwingel; S.87; zitiert Bourdieu; Mechanismen der Macht; S. 63)

Je stärker das soziale Netzwerk einer Person, also dessen Sozialkapital ausgeprägt ist, desto größer sind seine Möglichkeiten ökonomisches und kulturelles Kapital zu seinen Gunsten auszubauen. Insofern übt das Sozialkapital auf die anderen Kapitalarten in gewisser Weise einen Multiplikatoreffekt aus (vgl. Bourdieu zur Einführung; Markus Schwingel; S.87; zitiert Bourdieu; Mechanismen der Macht; S. 63).

Ein Aspekt Bourdieus Kapitaltheorie, der von Coleman und Putnam kaum aufgegriffen wird, stellt die Ungleichverteilung der unterschiedlichen Kapitalsorten innerhalb einer Gesellschaft dar. Eine Gesellschaft kann in unterschiedlichen Klassen eingeteilt werden, die sich wiederum durch den Besitz von Kapital definieren. Die Reproduktion von Kapital ist jedoch abhängig vom vorherrschenden Besitz des Kapitals. Wie beim physischen Kapital gilt dies auch für die

anderen Kapitalsorten. Bourdieu stellt fest, dass Personen mit hohem physischem Kapital gleichzeitig bessere Voraussetzungen zur Schaffung von Sozialem Kapital bzw. Kulturkapital besitzen. Durch die finanzielle Unabhängigkeit bedingt durch hohes physisches Kapital, besteht beispielsweise die Möglichkeit, mehr Zeit für die Schaffung anderer Kapitalsorten aufzubringen. Als Beispiel nennt Bourdieu den reichen Studenten, der im Gegensatz zum armen Studenten neben dem Studium nicht arbeiten muss um sich das Leben zu leisten. Er hat mehr Zeit zu studieren und Verbindungen zu knüpfen. Dies ist wiederum ein Vorteil im „Feldkampf“ zur Gewinnung physischen Kapitals. Insofern stellt jegliches Kapital den Grund dafür dar, dass sich gesellschaftliche Schichten manifestieren und sich zudem soziale Ungleichheiten verstärken. Dies gilt auch für das Sozialkapital. Dies widerlegt jedoch keineswegs den Nutzen sozialen Kapitals für jede gesellschaftliche Klasse. Es wird jediglich auf das Problem der Ungleichverteilung aufmerksam gemacht.

### 2.2.3. Sozialkapital bei Robert Putnam

Robert Putnam beschäftigt sich im Unterschied zu Bourdieu und Coleman mit dieser Thematik rein auf der gesellschaftlichen Makroebene und untersucht den Zusammenhang von Sozialkapital und dem Vertrauen der Gesellschaft in wichtigen gesellschaftlichen Institutionen. Somit versucht Putnam den Beweis für theoretische Sozialkapitalthesen anzutreten. In seiner Untersuchung „Gesellschaft und Gemeinsinn“ beispielsweise, untersucht er anhand acht verschiedener Nationen diesen Zusammenhang. In einer vorangegangenen Untersuchung versuchte Putnam speziell das Sozialkapital in der italienischen Gesellschaft zu ergründen.

#### **Theoretische Grundlagen**

Putnam stellt fest, dass Sozialkapital ein wichtiger Bestandteil gesellschaftlicher Systeme darstellt. Eine funktionierende Bürgergesellschaft, führt zur allgemeinen Stärkung von Institutionen wie beispielsweise der konstitutionellen Demokratie, sowie auf der Mikroebene zur Verbesserung der Lebensqualität eines jeden Einzelnen. (vgl. Putnam 2001: S. 22)

Die theoretischen Hintergründe für diese Annahme sieht Putnam in Colemans theoretischen Ausführungen zum sozialen Kapital genügend dargestellt. Sein Ansatz besteht vielmehr darin, diese theoretischen Annahmen in Form von soziologischen Untersuchungen darzustellen und

die Veränderungen sozialen Kapitals in den letzten Jahrzehnten aufzuzeigen. Es sollte also auf Basis empirischer Beweisbarkeit die Bedeutung sozialen Kapitals sichtbar gemacht werden.

### **Grundlegende Annahmen**

Wie James Coleman sieht Putnam die wichtigste Triebfeder zur Entstehung sozialen Kapitals in der Bildung von Vertrauen unter den in einem sozialen Netzwerk befindlichen Akteuren. Nur unter dieser Vertrauensprämisse können gesellschaftliche Leistungen vollbracht werden, die keine sofortige Gegenleistung zur Bedingung stellen. Der Akteur vertraut darauf, dass sein Engagement in undefinierter Zeit sowie teils undefinierter Art und Weise von der Gruppe zu seinem Vorteil erwidert wird. Ohne dieses Vertrauen müsste eine sofortige Gegenleistung eingefordert werden, was den Vorteilen eines starken Sozialkapitals zuwiderläuft. Putnam nennt als Beispiel die Gründung einer Gruppe zur Errichtung eines Spielplatzes, in der zwar die einzelnen Personen nicht durch die Gründung des Spielplatzes profitieren, sondern von den sozialen Kontakten, die sich im Zuge des gemeinsamen Engagements entwickeln. (vgl. Putnam 2001: S. 22)

Soziale Netzwerke und die damit zusammenhängenden Normen der Gegenseitigkeit lassen sich als soziales „Kapital“ bezeichnen, weil sie – wie physisches und Humankapital – sowohl individuellen als auch kollektiven Wert schöpfen und weil man in Netzwerke investieren kann. (Putnam 2001: S. 22)

Zudem weist Putnam darauf hin, dass Sozialkapital eher ein Prädiktor für persönliches Glücksempfinden darstellt als etwa materielles Kapital. Darauf würden einige Studien über die Korrelate der Lebenszufriedenheit hinweisen.

### **Bewertung sozialen Kapitals**

Robert Putnam stellt fest, dass die reine Addition sozialer Kontakte keine hinreichende Messung für Sozialkapital darstellt, da auch dieser Kapitalform wie dem physischen und dem Humankapital die Möglichkeit einer negativen Nutzung zur Verfügung steht. So wurde zwar in Untersuchungen eindeutig dargelegt, dass die Bildung sozialer Gruppen also die Stärkung der Bürgergesellschaft zu einer Stärkung der Institution Demokratie führt. Man darf indes nicht ausklammern, dass dieses bürgerliche Engagement durchaus einen gegenteiligen Effekt

haben kann, wenn beispielsweise Gruppen mit dem der gesellschaftlichen Ausgrenzung anderer Ethnischen Gruppen gegründet werden. Als Beispiel führt Putnam den Ku-Klux-Klan an, dessen Wirkung definitiv als antidemokratisch bezeichnet werden muss. Insofern plädiert Putnam für eine genaue Betrachtung der zu untersuchenden Form von sozialem Kapital, um in weiterer Folge genauere Rückschlüsse für etwaige positive sowie negative Rückkopplungen für das gesellschaftliche Zusammenleben ziehen zu können. (vgl. Putnam 2001: S. 25)

### **2.3. Zusammenfassung**

Nun soll in einer kurzen Zusammenfassung dargelegt werden, in welcher Weise die Vorüberlegungen der angesprochenen Theoretiker eine Relevanz für das zugrundeliegende Thema mit sich bringen und in welchen Bereichen gewisse Abgrenzungen nötig werden.

Die Beschreibung der drei unterschiedlichen Sozialkapitalkonzepte zeigt sehr deutlich, dass diese Theorie in sehr unterschiedlicher Weise genutzt werden kann, um soziologische Phänomene zu erklären. Diese Diskrepanz im Verständnis von sozialem Kapital zeigt sich sehr deutlich am Vergleich zwischen Bourdieu und Putnam. Coleman will ich hingegen in diesem Vergleich ausklammern, da er sich vor allem der systemtheoretischen Funktionsweise von Sozialkapital gewidmet hat und dessen gesellschaftliche Relevanz nur hintergründig beschreibt. Bourdieu und Putnam versuchen hingegen die Wirkungsweise sozialen Kapitals auf gesellschaftliche Realitäten zu untersuchen bzw. diesbezüglich theoretische Überlegungen anzustellen. Die Ergebnisse zeigen ein sehr widersprüchliches Bild. Für Bourdieu stellt soziales Kapital ein Fragment seiner allgemeinen Kapitaltheorie dar. Bei seinen Ausführungen wird deutlich, dass Sozialkapital wie physisches sowie kulturelles Kapital in einer Gesellschaft ungleich verteilt ist. Seiner Ansicht nach stellt soziales Kapital einen persönlichen individuellen Besitz dar, der die jeweilige Position in einer Gesellschaft eher manifestiert. Das bedeutet so viel, dass gesellschaftlich höher gestellte Schichten tendenziell über höheres Sozialkapital verfügen und dadurch leichter andere Formen von Kapital reproduzieren. Das bedeutet letztlich, Sozialkapital auf der Makroebene betrachtet, zementiert soziale Unterschiede innerhalb einer Gesellschaft. Putnam widerlegt diese Ansicht zwar nicht, jedoch legt er den Focus auf eher homogenere Gruppen in einer Gesellschaft. Seine Untersuchungen beinhalten zwar Ländervergleiche, jedoch beziehen sich seine theoretischen Überlegungen nicht auf die Wirkung sozialen Kapitals auf Klassenunterschiede sondern

dessen Wirkung auf gesellschaftliche Gruppen. Seiner Ansicht nach fördert soziales Kapital gewisse gesellschaftliche Dynamiken, welche sich letztlich positiv auf das gemeinsame Zusammenleben innerhalb sozialer Räume auswirkt. Insofern betrachtet er dieses Phänomen isoliert von gesamtgesellschaftlichen Zusammenhängen hinsichtlich der Ungleichverteilung sozialen Kapitals. Er schließt daher nicht die von Bourdieu beschriebene Ungleichverteilung sozialen Kapitals aus, sondern stellt lediglich fest, dass sich soziales Kapital positiv auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt auswirkt. Insofern muss man Bourdieus Annahmen nicht verwerfen, um Putnams Ansätze für weitere theoretische Überlegungen heranzuziehen. Auch Coleman beschreibt den Wert sozialen Kapitals, jedoch bezieht er sich eher auf die Individualebene des Menschen. Er geht auf den persönlichen Nutzen von Beziehungsgeflechten ein und zeigt zudem, wie sich dieser Nutzen in größeren gesellschaftlichen Zusammenhängen manifestiert. In seinen Abhandlungen stehen jedoch die unterschiedlichen Wirkungsweisen von Sozialkapital im Vordergrund. Auf diese geht Bourdieu beispielsweise kaum ein und Putnam sieht in Colemans Ausführungen den theoretischen Unterbau seiner Arbeiten. Insofern muss bezüglich den drei besprochenen Theorien keineswegs ein inhaltlicher Widerspruch angenommen werden. Vielmehr wird das breite Feld aufgezeigt, in dem das Sozialkapitalkonzept zum Tragen kommt. Vor allem die theoretischen Ansätze Putnams und Colemans werden in der weiteren Behandlung der Thematik eine Rolle spielen, da sie gewisse Funktionsweisen sozialen Kapitals in vielen gesellschaftlichen Bereichen (auch in Unternehmen) gut beschreiben.

Nachdem versucht wurde, einen begrifflichen Überblick des Sozialkapitalkonzepts zu skizzieren, wobei der historischen Perspektive durch drei wichtige besondere Aufmerksamkeit geschenkt wurde, soll der beschriebene theoretisch Bereich weiter eingegrenzt werden, um es den spezifischen thematischen Anforderungen dieser Arbeit zugänglich zu machen. Dabei wird der Focus auf den Betrieb als sozialen Raum gerichtet, welcher die soziale Umgebung der betriebenen empirischen Untersuchung darstellen wird.

### **3. Betriebliches Sozialkapital**

Das Sozialkapital einer Organisation besteht aus der Qualität, dem Umfang und der Reichweite zwischenmenschlicher Beziehungen (soziale Netzwerke), aus dem Vorrat gemeinsamer Überzeugungen, Werte und Regeln (Kultur) sowie aus der Qualität zielorientierter Koordination (Führung). (Badura 2009: S.7)

Bernhard Badura, der im deutschsprachigen Raum wohl die breiteste Auseinandersetzung mit dem Thema Sozialkapital in Unternehmen geleistet hat, sieht in diesen breit gestreuten Indikatoren eine Zusammenfassung des Konstrukts „betriebliches Sozialkapital“. In der Fachliteratur wird oft darüber gestritten, in welcher Weise „Sozialkapital“ am sinnvollsten zu operationalisieren wäre. Axel Franzen schlägt beispielsweise vor, sich eher auf die Qualität und Quantität der verschiedenen Netzwerkbeziehungen zu beschränken, da es sonst zu einer starken Verwässerung der Begrifflichkeit käme. Dieser Sichtweise kann man durchaus etwas abgewinnen, wenngleich man Badura den thematischen Hintergrund (Gesundheitssoziologie) zu Gute halten muss, der eine Einbindung der sogenannten „Kulturindikatoren“ zur Messung der Arbeitsbedingungen in unterschiedlichen Unternehmen sicherlich rechtfertigt. Es handelt sich bei diesem Ansatz um eine kulturelle Variante der Sozialkapitaltheorie. Die folgende Ausführung Baduras soll dies verdeutlichen:

Das Sozialkapitalkonzept – so die im Folgenden vertretene Auffassung – eignet sich zur wissenschaftlichen Begründung einer mitarbeiterorientierten Unternehmenspolitik. Es verweist auf Grundlagen menschlicher Kooperation: auf vertrauensvollen Umgang miteinander, auf gegenseitige Wertschätzung und auf geteilte Überzeugungen, Werte und Regeln. Werden sie zur Mangelware, häufen sich Fehler, Missverständnisse und Konflikte, sinkt die Leistungsfähigkeit einer Organisation, leiden Leistungsbereitschaft, Loyalität und Gesundheit ihrer Mitglieder. (Badura 2008: S.3)

Ob es sinnvoll ist, diese breite Streuung an Indikatoren zu einem thematischen Überbegriff „Sozialkapital“ zusammenzufassen, kann durchaus hinterfragt werden. Da jedoch in dieser Arbeit nicht die reine inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Konstrukt „Sozialkapital“ im Vordergrund steht, sollte der Focus auf die genaue Betrachtung des gewählten Sozialkapitalkonzepts gelegt werden.

Es soll untersucht werden, welchen Einfluss, eine gewisse Unternehmenspolitik hinsichtlich des Umgangs mit den Mitarbeitern, auf die Überwindung von Unternehmenskrisen hat. Zu

diesem Zweck erscheint Baduras Sozialkapitalkonzept gut geeignet, da es viele soziale Prozesse innerhalb eines Unternehmens einbezieht.

In diesem Sinne möchte ich die Hauptthese dieser Arbeit formulieren:

*HH: Hohes betriebliches Sozialkapital beeinflusst wichtige Faktoren, die einer nachhaltigen Überwindung einer externen Unternehmenskrise dienlich sind.*

Diese sehr allgemein formulierte These soll in den nächsten Teilen der Arbeit genauer analysiert und untergliedert werden. Dafür muss als erster Schritt eine Begriffsdefinition des Konstrukts „Sozialkapital“ vorgenommen werden. Erst danach wird definiert, was unter „nachhaltigen Überwindung einer externen Unternehmenskrise“ gemeint ist, und welche Möglichkeiten für eine sinnvolle Operationalisierung bestehen.

### **3.1. Definition des Begriffs „betriebliches Sozialkapital“**

Die in den letzten Jahren sehr populär gewordene Verwendung des Sozialkapitalkonzepts für die Erklärung sozialer Phänomene vielen verschiedenen soziologischen Bereichen, erschwert die Eingrenzung des Konzepts. Je nach Anwendungsgebiet wurden unterschiedliche Konstruktionsvorschläge entwickelt. Dies führte dazu, dass das Sozialkapitalkonzept inflationär auf viele unterschiedliche Anwendungsbereiche ausgedehnt wurde. Aus diesem Grund schlägt Alex Franzen in seinem Buch „Sozialkapital – Grundlagen und Anwendungen“ (2008) vor, den Begriff neu zu sortieren und einen Diskurs zur Eingrenzung zu beginnen.

Im Sinne der drei, für das Sozialkapitalkonzept prägendsten Sozialwissenschaftler, Bourdieu, Coleman und Putnam, sollte man das Konstrukt der „netzwerkbasierten Ressourcen“ als zentrales Konzept der Sozialkapitaltheorie ansehen. Auf diese Netzwerkverbindungen und deren Auswirkungen auf Einzelpersonen und letztlich ganzen Gesellschaften basieren letztlich alle theoretischen Ableitungen die in der Sozialkapitalforschung hervorgebracht wurden.

Jedoch bildeten sich mit der Zeit ganz unterschiedliche Konzepte heraus.

Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass in der sozialwissenschaftlichen Literatur unter dem Begriff „Sozialkapital“ drei sehr unterschiedliche Sachverhalte bezeichnet wurden. Als Sozialkapital werden erstens die Ressourcen aufgefasst, auf die ein Individuum aufgrund seiner Zugehörigkeit und Netzwerken potentiell zugreifen kann. Zweitens wird unter dem

Begriff auch das generalisierte Vertrauen in Personen und Institutionen verstanden. Drittens schließlich wird der Begriff „Sozialkapital“ auch verwendet, wenn von allgemeinen Normen, wie Fairness- oder der Reziprozitätsnorm, gesprochen wird'. (Alex Franzen 2007: S.71)

Franzen schlägt vor, die drei Dimensionen des Sozialkapitalkonzepts auf mögliche Zusammenhänge zu untersuchen.

Letztlich entspricht auch das Konzept Bernhard Baduras nicht der Idee, Sozialkapital ausschließlich auf die sozialen Kontakte innerhalb einer definierten Gruppe zu reduzieren. Doch der Betrieb als soziale Einheit besteht nicht alleine aus dem Zusammenschluss verschiedener Humankapitalträger zum Zweck der Erreichung gewisser Produktionsziele. Neben dem strukturellen Aufbau des Unternehmens stellt auch die spezifische Unternehmenskultur eines Unternehmens einen wesentlichen Faktor zur Beschreibung der betrieblichen Realität dar. Deshalb soll im nächsten Kapitel das dieser Arbeit zugrundeliegende Sozialkapitalkonzept Baduras vorgestellt, und dessen Eignung für die vorliegenden Forschungsanforderungen diskutiert werden.

### **3.2. Aufbau und Indikatoren des betrieblichen Sozialkapitalkonzepts**

Nachdem in den vorigen Kapiteln die allgemeine Definition des Begriffs Sozialkapital und dessen Relevanz für gesellschaftliche Mikro- bzw. Makrophänomene beschrieben wurde, soll nun genauer auf mögliche Indikatoren zur Bestimmung von „betrieblichem Sozialkapital“ eingegangen werden. Wie in den angeführten Zitaten zu erkennen ist, kann betriebliches Sozialkapital viele unterschiedliche Faktoren einschließen. Man kann diese jedoch einer groben Gliederung (vgl. Badura 2008) unterwerfen. Einerseits besteht die Gruppe der Netzwerkindikatoren bzw. der harten Indikatoren. Dabei handelt es sich um Netzwerkbeziehungen innerhalb eines Unternehmens, die einen horizontalen sowie vertikalen Charakter aufweisen können. Diese Indikatoren werden direkt gemessen oder gezählt und enthalten keine spezifischen Einstellungen der Befragten. Die zweite Gruppe umfasst die „Kulturindikatoren“. Diese beinhalten Einstellungen zu bestimmten Fragen der Unternehmenskultur und der sozialen Praxis in einem Unternehmen.

Diese Unterteilung erscheint mir durchaus sinnvoll, da die Kulturindikatoren als Multiplikator bzw. als Interpretationswerkzeug der Netzwerkindikatoren angesehen werden müssen. Auf

die Frage, was diese Behauptung genau bedeutet und welche Relevanz sie für die vorliegende Forschungsarbeit hat, wird zu einem späteren Zeitpunkt genauer eingegangen.

### 3.2.1. Netzwerkindikatoren

Als Netzwerkindikatoren versteht man Netzwerkbeziehungen innerhalb eines Systems. Dieser Bereich deckt sich weitgehend mit den systemtheoretischen Ausführungen James Colemans zu der Thematik. Je stärker diese Netzwerkstruktur innerhalb eines Betriebs ausgeprägt ist, desto stärker kann jeder Mitarbeiter sowie der Betrieb als Ganzes auf diese immateriellen Ressourcen zurückgreifen (vgl. Coleman). Sozialkapital wird in dieser Definition also als Kollektivmerkmal gesehen, das einem sozialem System, in unserem Fall dem Betrieb, in seiner Gesamtheit Vorteile bringt. Diese Vorteile ergeben sich aus der vertikalen sowie der horizontalen Netzwerkstruktur.

In der Organisation eines Betriebes bilden sich zwei grundsätzliche Strukturen heraus. Einerseits die vertikale Struktur, die darauf abzielt, die funktionale Integration der Teile zu einem Ganzen zusammenzufügen und andererseits die horizontale Struktur, welche die geltenden Normen der Leistungserbringung überwachen und kontrollieren soll (vgl. Prott 2001: S. 151).

#### **Vertikale Netzwerke**

Das vertikale Netzwerk bezieht sich auf die hierarchische Struktur eines Unternehmens. Dabei spielt es eine wichtige Rolle, wie Informationen in den unterschiedlichen Befehlsketten weitergegeben werden. Badura bezeichnet diese Ausprägung eines Netzwerks auch als Führungskapital. Das Führungskapital bezieht sich also auf die vertikalen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und ihren direkten Vorgesetzten.

#### **Horizontales Netzwerk**

Das horizontale Netzwerk bezieht sich auf die Verbindungen innerhalb einer hierarchischen Ebene. Im untersuchten Betrieb würde das horizontale Netzwerk durch die sozialen Beziehungen der Mitarbeiter untereinander beschrieben werden.

Beide Komponenten eines sozialen Netzwerks spielen in einem Unternehmen eine wichtige Rolle, da vor allem der Informationstransfer, sowie der reibungslose Ablauf der Befehlskette befördert werden.

Die überproportionale Gewichtung einer der beiden Netzwerkstrukturen kann hingegen zu systemgefährdenden Entwicklungen führen. Nehmen wir an, das Netzwerk unter den Mitarbeitern ist stark ausgebildet, und somit eine starke horizontale Struktur vorliegt. Die vertikale Struktur ist hingegen von Misstrauen und schlechter Kommunikation gekennzeichnet. Die Konsequenz würde eine Polarisierung der Austauschprozesse auf die jeweiligen Positionsebenen im Betrieb bedeuten. Die Befehlskette würde zu erodieren beginnen. (Alle arbeiten gegen den Vorgesetzten.)

Im gegenteiligen Fall würden die einzelnen Schnittpunkte zwischen den unterschiedlichen hierarchischen Positionen gut funktionieren. Auf der schwach ausgeprägten horizontalen Ebene würden die Abläufe jedoch ins stocken geraten, da diese Netzwerke zu schwach ausgeprägt sind. (Jeder arbeitet für sich.)

Deshalb spielen beide Netzwerkressourcen für das Gesamtsystem eine wichtige Rolle und werden in der folgenden Forschungsarbeit wichtige Indikatoren darstellen. Diese Verbindungen werden als die „klassische“ Form von Sozialkapital angesehen und meist auch in dieser Weise in der Sozialwissenschaft gebraucht.

Ein Unternehmen mit ausgeprägtem Sozialkapital zeichnet sich also durch ein dichtes Netzwerk an horizontalen und vertikalen Beziehungen aus, die durch ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen, wechselseitiger sozialer Unterstützung und starker Orientierung an den kollektiven geteilten Überzeugungen und Werten einer gelebten Unternehmenskultur gekennzeichnet sind. (M.Fuchs in Fehlzeitenreport 2008; Badura 2008: S35)

### 3.2.2. Kulturindikatoren

Um das Sozialkapitalkonzept der Netzwerkanalyse zu erweitern, wurden in einigen Sozialstudien sogenannte Kulturindikatoren hinzugefügt, welche die Beschaffenheit der Netzwerkverbindungen beschreiben. Vor allem Bernhard Badura, bekannt für seine Arbeiten im Bereich der betrieblichen Gesundheitssoziologie, hebt die Wichtigkeit dieser Indikatoren hervor, um eine bessere Beschreibung der sozialen Realität eines Betriebs zu ermöglichen (vgl. Badura 2008). Als Beispiel kann hierfür der Bielefelder Sozialkapitalindex angeführt

werden, indem die wichtigsten Faktoren für die Beschreibung der Qualität betrieblicher sozialer Netzwerke extrahiert wurden:

- Vorhandensein gemeinsamer Normen und Werte
- Gelebte Unternehmenskultur
- Konfliktkultur
- Kohäsion im Betrieb
- Gerechtigkeit und Fairness
- Wertschätzung
- Vertrauen

(vgl. Badura 2008)

Diese Bereiche betrieblichen Zusammenlebens werden in Baduras Forschungen dahingehend untersucht, wie stark sie sich auf das gesundheitliche Wohlergehen der Mitarbeiter in einem Betrieb auswirken.

Es hat sich in den Studien, welche den Bielefelder Sozialkapitalindex (vgl. Badura 2008) als Grundlage verwendeten herausgestellt, dass die genannten Indikatoren einen starken Einfluss auf die gemeinsame Identifikation der Mitarbeiter mit dem Betrieb haben. Erst diese Parameter des „Zusammenlebens“ in einem Betrieb geben Aufschluss darauf, welche Qualität soziale Beziehungen in ihrer vertikalen sowie horizontalen Struktur besitzen. So können starke Netzwerke innerhalb eines Betrieb bestehen, diese jedoch sehr zerklüftet und innenorientiert ausgebildet sein. Dies würde zwar im Sinne des Netzwerkkapitals ein hohes Sozialkapital ausdrücken, dem Wohl der gesamten Institution jedoch kaum dienlich sein. Putnam plädiert für eine genaue Betrachtung der zu untersuchenden Form von sozialem Kapital, um in weiterer Folge genauere Rückschlüsse für etwaige positive sowie negative Rückkopplungen für das gesellschaftliche Zusammenleben ziehen zu können. (vgl. Putnam 2001: S. 25) Dies wird letztlich durch die Kulturindikatoren gewährleistet, die eine Beschreibung der Qualität der Netzwerkindikatoren ermöglicht.

Daher werden folgende Thesen formuliert:

*H1: Hohes betriebliches Sozialkapital drückt sich durch Quantität und Qualität der innerbetrieblichen horizontalen sowie vertikalen Netzwerkverbindungen aus.*

*H2: Kulturindikatoren beschreiben die Qualität der Netzwerkverbindungen.*

## **Innenorientiertes versus außenorientiertes Sozialkapital**

Obwohl es in der Literatur viele Bedenken bezüglich der Konstruktion eines Sozialkapitalkonstrukts mit integrierten Kulturindikatoren gibt, wird in dieser Arbeit dieser Ansatz gewählt um die Eigenschaften, der auf rein quantitativen Parameter beruhenden Netzwerkintensitäten zu bestimmen. In diesem Zusammenhang möchte ich in diesem Kapitel auf eine wichtige Ausführung Robert Putnams bezüglich unterschiedlicher Formen und Qualitäten sozialen Kapitals eingehen. Diese sollen verdeutlichen, warum diese Vorgehensweise gewählt wurde.

Innenorientiertes Sozialkapital unterscheidet sich laut Putnam vom außenorientierten Sozialkapital insofern, dass das Ziel die Stärkung eines eher geschlossenen Netzwerkes darstellt, wogegen das außenorientierte Sozialkapital mit der Stärkung öffentlicher Güter befasst. Zu der Kategorie des innenorientierten Sozialkapitals sind Gruppen zu zählen, die auf Basis von Klassenzugehörigkeit, Geschlecht oder ethnischen Beziehungen organisiert sind. Dies kann beispielsweise ein organisiertes Netzwerk, zur beruflichen Integration einwandernder Migranten sein. In diesem Fall liegt eher ein, in der speziellen Gruppe zu findender Nutzen zugrunde. Dem außenorientierten Sozialkapital obliegt es hingegen einen gesamtgesellschaftlichen Nutzen zu schaffen.

Putnam verwehrt sich einer Wertung dieser beiden Formen von Sozialkapital hinsichtlich des gesellschaftlichen Nutzens. Beide Formen haben ihren gesellschaftlichen Nutzen oder können negativ auf den gesamtgesellschaftlichen Zusammenhalt wirken. Diese Sichtweise findet sich in Putnams Ausführungen immer wieder. Um Sozialkapital zu beurteilen und hinsichtlich gesellschaftlichen Nutzens zu bewerten muss stets eine genaue Analyse des zu untersuchenden Bereichs einhergehen. (vgl. Putnam 2001: S. 28)

Putnam bezieht sich in seinen Ausführungen zur Wirkungsweise von sozialem Kapital vor allem auf der makrosoziologischen Gesellschaftsebene. Die vorliegende Arbeit bewegt sich jedoch auf einer niedrigeren Ebene nämlich dem Unternehmen als abgegrenzten „sozialen Raum“. Trotzdem kann der Aspekt des innenorientierten bzw. außenorientierten Sozialkapital in Bezug auf die betrieblichen Netzwerke sinnvoll angewendet werden und spielt sogar eine wichtige Rolle. Es kann beispielsweise in einem Betrieb eine starke Form von Netzwerkkapital in der horizontalen Ebene der Mitarbeiter bestehen, dieses jedoch einen sehr starken innenorientierten Charakter aufweisen. In diesem Fall wäre ein schwaches vertikales Netzwerkkapital zu verorten. In der Praxis wäre kaum mit Kompromissen zwischen Betriebsführung und den Arbeitern zu rechnen, wenn unangenehme Entscheidungen zur

gemeinsamen Krisenbewältigung zu treffen sind. So kann sich ein starkes horizontales Netzwerkkapital mit innenorientierten Charakter in Mitarbeiterstreiks oder stillen Protest entladen, was wiederum für alle Teile des Unternehmens negative Auswirkungen mit sich brächte (vgl. Hofer 2009: S.76). Die Verwendung von Kulturindikatoren In diesem Sinne kann folgende These formuliert werden:

*H3: Nicht nur die Quantität des betrieblichen Netzwerkkapitals wirkt sich positiv auf die Überwindung einer externen Unternehmenskrise aus, sondern es muss auch eine starke Ausprägung des betrieblichen Kultur- bzw. Wertekapitals gegeben sein.*

### **Relevanz des Sozialkapital-Konzepts für Unternehmen und Gesellschaft**

Der Sozialkapital-Begriff wurde in der Vergangenheit hauptsächlich in Bezug auf öffentliche Institutionen, Vereine oder gesamtgesellschaftliche Zusammenhängen diskutiert. In diesen Bereichen fördert das Sozialkapital die Entfaltung gesellschaftlicher Kräfte zur Stärkung der Bürgergesellschaft. Doch auch Bereiche die außerhalb der selbstbestimmten „bürgerlichen“ Sphäre gesellschaftlichen Zusammenhalts liegen können mit dem Sozialkapitalkonstrukt in Verbindung gebracht werden. So stellt die Arbeit einen teils fremdbestimmten Teil gesellschaftlichen Lebens dar, der jedoch gleichsam einen wichtigen Teil gesellschaftlichen Zusammenhalts darstellt. Daher sollte auch das betriebliche Sozialkapital aus zwei grundlegenden Sichtweisen genauer betrachtet werden. Einerseits spielt das Sozialkapital auf betrieblicher Ebene insofern eine wichtige Rolle, als dass der produktive Output durch engere und intensivere Mitarbeiternetzwerke gesteigert werden soll. Diesem betriebswirtschaftlichen Ansatz kann die gesundheitssoziologische Sichtweise hinzugefügt werden, dass soziales Kapital für die körperliche sowie psychische Gesundheit der Mitarbeiter einen wichtigen, wenn nicht den wichtigsten, Indikator darstellen. Beide Ansätze haben einen direkten betriebswirtschaftlichen Nutzen für ein Unternehmen und werden immer öfter in die strategischen Überlegungen betrieblicher Strategien integriert. Einerseits kann durch hohes Sozialkapital die Effektivität der Arbeitsabläufe positiv beeinflusst werden und andererseits kann durch das erhöhte Wohlbefinden der Mitarbeiter eine Verringerung der Fehlzeiten erreicht werden. Zu dieser Erkenntnis kam vor allem Bernhard Badura in seinen jährlichen Fehlzeitenreporten, in denen der betriebliche Sozialkapitalansatz als primäre Grundlage dient. (vgl. Badura 2008).

Ein weiterer Aspekt, der vor allem in der vorliegenden Arbeit behandelt wird bezieht sich auf den Wert sozialen Kapitals zur Überwindung krisenhafter Situationen. Dieser Zusammenhang wurde in Bezug auf Unternehmenskrisen kaum behandelt. Der Grund dafür könnte an der einfachen Tatsache liegen, dass kein derartig bereiter globaler Wirtschaftseinbruch seit dem zweiten Weltkrieg stattfand. Viele Betriebe schlitterten in kürzester Zeit in die Krise ohne dieser Entwicklung entgegenwirken zu können. Daher sprechen wir in diesem Zusammenhang von einer „externen Unternehmenskrise“.

Es besteht also die Annahme, dass hohes betriebliches Sozialkapital in krisenhaften Zeiten von Vorteil sein könnte, um diese besser zu überstehen. Welche Gründe für diese These sprechen, wird erst im nächsten Teil der Arbeit genauer herausgearbeitet werden. Bevor jedoch die zentralen Aspekte dieser Arbeit besprochen werden, soll eine kurze Abhandlung über die gesamtgesellschaftliche Relevanz der Thematik stattfinden. Auf diese Weise soll inhaltlich ein weiterer Bezug zu den, im zweiten Kapitel behandelten theoretischen Annahmen zu dem Thema „Sozialkapital“ hergestellt werden.

Dem wirtschaftsrationalen firmenspezifischen Paradigma der betrieblichen Sozialkapitalforschung könnte nämlich sehr wohl ein gesamtgesellschaftlicher Aspekt gegenübergestellt werden. Der Lohnarbeit, in unserer kapitalistischen Welt nach wie vor die herausragende Identifikationsstifterin, kommt eine wichtige gesellschaftsstärkende bzw. schwächende Funktion zu. So ist davon auszugehen, dass betriebliches Sozialkapital einen direkten Einfluss auf das Sozialkapital in privaten Vereinigungen, die Bürgergesellschaften und somit auf den gesamten gesellschaftlichen Zusammenhalt hat. Geht man einen Schritt weiter, könnte man das betriebliche Sozialkapital als die nötige Basis und Schule bürgergesellschaftlichen Sozialkapitals ansehen. Bilden sich in der Arbeitswelt Netzwerkstrukturen, die für die einzelnen Mitarbeiter und den Betrieb von Vorteil sind, könnte diese Dynamik auch auf das Engagement in privaten Bereichen übergreifen und so das gesamtgesellschaftliche Sozialkapital stärken. Insofern stellt der Bereich des betrieblichen Sozialkapitals einen wichtigen Teil der Sozialkapitalforschung dar, wenngleich der Verbindung mit ökonomischen Interessen immer ein negativ behafteter Nachgeschmack betrieblichen Gewinnstrebens angeheftet bleiben wird.

Diese aufgestellten Thesen können jedoch im Zuge dieser Diplomarbeit keiner Prüfung unterzogen werden. Trotzdem erscheint es wichtig, diesen Zusammenhang zwischen mikro- und makrosoziologischen Bereichen anzusprechen.

Nun soll jedoch wieder Bezug auf die Ebene des Unternehmens genommen werden, das letztlich den zentralen Gegenstand dieser Arbeit darstellt.

Auf die Frage, welcher Bedeutung das Sozialkapital auf Unternehmensebene zukomme, trifft der Unternehmensberater und Sozialkapitalforscher Thomas Beck folgende prägnante Aussage:

Meinem Verständnis nach ist Sozialkapital eine Kraft, die Menschen in Unternehmen als Gemeinschaft überhaupt erst zur vollen Wirkung kommen lässt. Das, was mehr ist als die Leistung der Summe der Einzelnen, macht das Sozialkapital aus. ( Beck in; Schuster 2006: S. 174)

In den folgenden Kapiteln soll dem, rein auf Netzwerkindikatoren beruhendem Sozialkapitalkonzept, der kulturelle Aspekt hinzugefügt werden. Im Falle dieser Arbeit wird in diesem Zusammenhang auf die „Unternehmenskultur“ als wichtiger Bestandteil des gewählten Sozialkapitalkonzepts eingegangen werden. Bernhard Badura definiert Kultur im Kontext von Unternehmen folgendermaßen:

Die von einer Gruppe gehaltenen und grundlegenden Überzeugungen, die deren Denken, Wahrnehmen, Fühlen und Handeln maßgeblich beeinflussen und die insgesamt typisch für die Gruppe sind (Badura 2008: S.16).

### **3.3. Unternehmenskultur**

Durch die Einbeziehung der Unternehmenskultur in das betriebliche Sozialkapitalkonzept soll ein Schritt weg von rein betriebswirtschaftlichen Sichtweisen hinsichtlich des Produktionsprozesses gegangen werden. Wichtige Aspekte des betrieblichen Sozialkapitals werden durch die ausschließliche Behandlung von Netzwerkindikatoren unberücksichtigt gelassen.

Aus diesem Grund fällt die Sozialkapitalforschung im Feld der Betriebswirtschaft meist in den Bereich der Netzwerkanalyse, die sich vor allem mit Kommunikationsstrukturen im Unternehmen auseinandersetzt. In weiterer Folge werden der Interaktion eines Netzwerkes, also einer sozialen Gruppe, ein produktiver materieller (Effizienz der Arbeitsabläufe) bzw. immaterieller Wert (Nutzung des Humankapitals) zugeschrieben.

Bernhard Badura stellt in diesem Zusammenhang fest, dass dieser Ansatz, durch die volkswirtschaftliche Brille gesehen, nicht erkennt, dass betriebliches Sozialkapital ein

zentrales sinnstiftendes Merkmal von Organisationen und sozialen Gruppen darstellt. Das heißt so viel, dass betriebliche Kommunikationsstrukturen nicht rein auf gegebene Anforderungen im Sinne einer ökonomischen Ziel-Mittel-Relation aufgebaut sind, sondern sich im Laufe der Zeit auf Basis von Normen und Wertvorstellungen entwickeln. Somit kann betriebliches Sozialkapital nicht rein von oben herab signifikant beeinflusst werden, da die horizontale Kommunikation, also die Kommunikation unter den Mitarbeitern, eine wesentliche Rolle spielt. An diesem Punkt kommt die Unternehmenskultur ins Spiel, die letztlich gewisse Normen und Wertvorstellungen definiert. (vgl. Badura 2008: S.3)

Kultur ermöglicht es, miteinander zu kommunizieren, sich auf gemeinsame Ziele und Vorgehensweisen zu einigen und vertrauensvoll zusammenzuarbeiten: zu überleben, sich neuen Herausforderungen anzupassen, persönliche und kollektive Krisen zu bewältigen und gemeinsame Projekte zu realisieren. (Badura 2008: S.3)

Unternehmenskultur im Sinne des beschriebenen Sozialkapitalansatzes fügt dem Netzwerkkapital erst die inhaltlich interpretierbaren Merkmale zu. Diese, für die Mitarbeiter eines Unternehmens sinnstiftenden Merkmale, geben Auskunft darüber, ob das betriebliche Sozialkapital im netzwerkbezogenen Sinne, positive oder negative Impulse für das Gesamtsystem mit sich bringt. So kann beispielsweise, aufgrund starker horizontaler Netzwerkbeziehungen unter den Mitarbeitern, kein Rückschluss auf den positiven Nutzen für das gesamte Unternehmen gezogen werden. Erst die Einbeziehung der Kulturindikatoren machen die bestehenden Netzwerkbeziehungen interpretierbar. Starkes Netzwerkkapital in Kombination mit einer sehr schwach ausgebildeten kulturellen Beziehung der Mitarbeiter zum Unternehmen, kann durchaus negativ auf das Gesamtsystem wirken.

Daher ist der gewählte Ansatz als ein sehr gutes Instrument zur Beschreibung des betrieblichen Sozialkapitals anzusehen.

Im nächsten Kapitel wird daher die Unternehmenskultur aus betriebssoziologischer Sicht dargestellt.

### 3.3.1. Unternehmenskultur aus betriebssoziologischer Sicht

Jedes Unternehmen, ob es wünscht oder nicht, hat eine Unternehmenskultur. Sie entsteht mit der Gründung eines Unternehmens und entwickelt sich mit der Geschichte eines Unternehmens fort. Die Unternehmenskultur ist die Gesamtsumme der Verhaltensschemata im

Sinne von Denk-, Gefühls- und Handlungsnormen, die wie ein Staffelstab von Mitarbeitern an Mitarbeiter oder von Mitarbeitergeneration zu Mitarbeitergeneration weitergegeben und weiterentwickelt werden, einschließlich der Artefakte. In diesem Sinne kann die Kultur einer Organisation als spezifischer symbolisch koordinierter Handlungs- und Sinnzusammenhang bezeichnet werden. ( Buß 2008: S. 176-178)

Aus betriebssoziologischer Sicht wird der Unternehmenskultur ein bedeutender Faktor hinsichtlich des Unternehmenserfolgs zugeschrieben. Der Wert sogenannter „weicher Kulturindikatoren“ (vgl. Buß 2008) wird beispielsweise bei der Fusion von zwei Unternehmen ersichtlich. Die Konfrontation unterschiedlicher Unternehmenskulturen zeigt deutlich, wie unterschiedlich diese sein können. Bis zu 80 Prozent aller Fusionen und Akquisitionen erreichen die gesetzten Ziele nicht oder nur teilweise, weil der „Clash of Cultures“ unterschätzt wird (Buß 2008 zitiert Schmidt 2007: S. 18). Deshalb wird vor allem in diesem Bereich der betriebliche Sozialkapitalansatz, in Kombination mit kulturellen Indikatoren, immer häufiger in den Focus gedrängt, wenngleich man bei dieser Entwicklung erst am Anfang steht. Die nun angeführte Definition der Unternehmenskultur entspricht in einigen Teilen dem betrieblichen Sozialkapitalkonzept. Der Unterschied liegt in der allgemeineren Umschreibung der Funktionen von Unternehmenskulturen bei Buß während Badura ein konkretes Instrument zur Beschreibung der betrieblichen Realität vorlegt.

### **Definition Unternehmenskultur bei Buß:**

- a) die objektiv wahrnehmbare eingespielte Arbeitsweise einer Organisation (z.B. Art und Regeln der Problemlösungen, Verfahrensvorschriften, Satzungen, etc.)
- b) die objektiv wahrnehmbaren spezifischen Muster, Praktiken, Regeln, Rituale und Symbole der Kommunikation nach innen und nach außen.
- c) Die objektiv wahrnehmbare Gestaltungsform einer Organisation und ihrer Ablaufprozesse (z.B. Führungsorganisation, Art der Zuständigkeiten, Anreizsysteme, Statussymbole, Kompetenzen, Stilelemente).
- d) Die objektiv wahrnehmbaren spezifischen Werte, Ideale, Sinngebungen, Ziele, zwecke und die Art der gegenseitigen Verpflichtungen in einer Organisation sowie die Chance und Fähigkeiten, ihnen zu folgen (Buß 2008: S. 177).

Man erkennt anhand dieser Definition der Unternehmenskultur die Nähe zum „betrieblichen Sozialkapitalkonzepts“ Baduras. Die meisten Indikatoren finden sich in beiden Modellen

wieder. Leider ist nicht erklärt worden, welche genaue Bedeutung der Terminus „objektiv wahrnehmbare...“ in diesem Zusammenhang hat. Vermutlich handelt es sich dabei um einen Hinweis darauf, dass die dargestellten Indikatoren der Unternehmenskultur auf sinnvolle Weise objektiv zu messen sind. Beim Bielefelder Sozialkapitalindex (Badura 2008) wurde das versucht.

### **3.4. Zusammenfassung**

Das betriebliche Sozialkapital stellt einen speziellen Bereich der Sozialkapitalforschung dar. Es wird versucht die theoretischen Erkenntnisse über den Wert sozialer Netzwerke auf das Unternehmen als sozialen Raum umzulegen. Dieser Versuch wurde beispielsweise von Bernhard Badura unternommen. Er wollte die positive Wirkung starker sozialer Netzwerke innerhalb eines Unternehmens auf die Gesundheit der Mitarbeiter hervorheben. Seine Thesen legen nahe, dass ein respektvolles und vertrauensvolles Verhältnis der Mitarbeiter eines Unternehmens auf der horizontalen sowie der vertikalen Ebene nicht nur jedem einzelnen Teil der Organisation positive Impulse gibt sondern der gesamten Organisation dienlich ist. Dies äußert sich einerseits in den positiven Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter (weniger Krankentage) sowie der höheren Leistungsbereitschaft im Betrieb. Für die Messung dieser Zusammenhänge entwickelte er mit einem Forschungsteam ein Instrument, das viele relevante Aspekte der Sozialkapitalforschung in sich vereinigt und spezifisch für jedes Unternehmen messbar machen soll.

Dieses Konzept beinhaltet einerseits den Bereich der Netzwerkbeziehungen innerhalb des Unternehmens und andererseits Kulturindikatoren, die anzeigen sollen wie stark die Identifikation mit der jeweiligen Unternehmenskultur ausgebildet ist. Es wird also auf objektive sowie subjektive Indikatoren Bezug genommen, die in ihrer jeweiligen Ausprägung ein sehr ausführliches Bild über die soziale Realität innerhalb eines Unternehmens liefern soll. Der beschriebene Ansatz liegt auch dieser empirischen Untersuchung zugrunde. Es soll gezeigt werden, dass betriebliches Sozialkapital einen starken Einfluss auf bestimmte Faktoren zur erfolgreichen Überwindung externer Unternehmenskrisen hat und somit auf betriebswirtschaftlicher Ebene zusätzliche Relevanz erhält.

Daher soll im nächsten Teil dieser Arbeit auf gewisse relevante Faktoren der Krisenüberwindung eingegangen werden um in weiterer Folge zu zeigen, in welchem Zusammenhang soziales Kapital zu diesen Faktoren steht.

## **4. Überwindung von externen Unternehmenskrisen**

### **4.1. Die betriebswirtschaftliche Bedeutung von sozialem Kapital**

Ganz im Sinne des Kapitalbegriffs ist Sozialkapital eine Ressource, deren Einsatz ertragreich ist. Im strikt ökonomischen Sinn sind die Kosten der Herstellung Aufrechterhaltung sozialer Bindungen dem Ertrag bzw. der Rendite der sozialen Beziehungen gegenüberzustellen. (Badura 2008: S.24)

Im folgenden Teil der Arbeit soll auf die betriebswirtschaftliche Relevanz des oben dargestellten Sozialkapital-Konzepts eingegangen werden. Nur unter der Voraussetzung eines erkennbaren Vorteils für den Betrieb haben derartige Konzepte einen praktischen Sinn. Im Bereich der Humankapitalforschung ist dieser Schritt schon gelungen. Kaum ein großer Betrieb verzichtet auf die Erkenntnisse der Humankapitaltheorie. Das Sozialkapitalkonzept befindet sich hinsichtlich der unternehmerischen Verwertbarkeit noch in den Kinderschuhen. Letztlich konnte in den Arbeiten Baduras festgestellt werden, dass soziales Kapital das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeiter beeinflusst. Dies spiegelt sich in den Ausführungen seines jährlich erscheinenden Fehlzeitenreports (Badura 2008) wieder. Insofern wurden über diesen Ansatz erste Hinweise einer betriebswirtschaftlichen Relevanz aufgezeigt. Diese Arbeit soll dieses Spektrum um einen kleinen Teil erweitern. Die Weltwirtschaftskrise hat gezeigt, dass die Antizipation eines krisenhaften Ereignisses, so selten dieses auch in der Vergangenheit eingetreten sein mag, ein wichtiger Bestandteil des Risikobewusstseins eines Unternehmens sein kann.

Es soll also in weiterer Folge Bezug auf betriebssoziologische Faktoren genommen werden, die einen wesentlichen Einfluss auf eine erfolgreiche bzw. gescheiterte Krisenüberwindung eines Unternehmens haben können. Diese Faktoren beziehen sich auf immaterielle Werte eines Unternehmens, die in einem Zusammenhang mit dem betrieblichen Sozialkapital gebracht werden können und im Zuge der empirischen Untersuchung die betriebswirtschaftliche Bedeutung von Sozialkapitalindikatoren in Zeiten einer Unternehmenskrise aufzeigen sollen.

Auf diese Weise soll versucht werden, einen Zusammenhang zwischen sozialem Kapital und Krisenbewältigung herzustellen.

In erster Linie wird im Zuge einer Unternehmenskrise seitens der Unternehmensführung versucht das reale Kapital also das Finanzkapital zu schützen. Dies wird meist durch

erhebliche Belastungen der Mitarbeiter erreicht. Diese Belastungen können durch die Streichung von Überstunden, der Einführung der Kurzarbeit oder im schlimmsten Fall durch Entlassungen von Mitarbeitern entstehen. Diese Maßnahmen werden meist durch starke Spannungen im Betriebsgefüge begleitet und können zur Zerstörung des Betriebsklimas bis hin zum Kampf der Arbeiter gegen die Betriebsführung führen. Trotzdem scheint klar, dass in derart scharfen Wirtschaftskrisen, die finanzielle Überlebensfähigkeit des Unternehmens die oberste Priorität genießt. Etwaige negative Begleiterscheinungen im Bereich der Mitarbeiterzufriedenheit müssen dabei oft in Kauf genommen werden, wenngleich der langfristige Schaden, der von einem zerstörten Betriebsgefüge ausgeht nicht zu unterschätzen ist.

Um diese negativen Folgeerscheinungen zu reduzieren, kann in einem kurzfristigen Zeithorizont ein professionelles Krisenmanagement dienlich sein. Ein Bereich, der jedoch in diesem Zusammenhang eine vielleicht viel wichtigere Rolle spielt, ist das betriebliche Sozialkapital. Es bildet sich in einem langfristigen Zeithorizont aus und kann daher nicht als direkte Reaktion auf eine Krise aufgefasst werden. Vielmehr kann sich dieser immaterielle Produktionsfaktor eines Unternehmens als äußerst wertvoll herausstellen, wenn die Solidarität mit dem Betrieb und die Partizipation an der Krisenüberwindung der Mitarbeiter gefragt sind, um eine gemeinsame Krisenüberwindung zu erreichen.

Um diese Aussage zu belegen, soll an dieser Stelle auf wichtige Komponenten der Krisenbewältigung eingegangen werden. Diese beinhalten die Mitarbeiterbindung sowie die Kooperationsbereitschaft, Solidarität und die gefühlte Partizipation der Mitarbeiter bei der Überwindung der Unternehmenskrise. Diese Indikatoren werden in der empirischen Untersuchung in direktem Zusammenhang mit der Bewältigung der Krise abgefragt. Teilweise stellen diese Aspekte, vor allem die Partizipation, auch Aspekte der betrieblichen Kulturindikatoren dar. Doch die Partizipation an der Krisenüberwindung muss differenziert zur Partizipation im Bereich des Produktionsprozesses betrachtet werden. Aus diesem Grund werden diese Krisenüberwindungsindikatoren trotzdem als abhängige Variablen in die empirische Untersuchung eingehen.

Die Kooperationsbereitschaft, Solidarität und Partizipation der Mitarbeiter können die Krisenüberwindung direkt beeinflussen, da sie einerseits den Handlungsspielraum der Betriebsführung hinsichtlich unpopulärer Maßnahmen erheblich erleichtern dürften. Die Mitarbeiterbindung spielt in diesem Zusammenhang eine eher nachrangige Rolle, ist jedoch für die Anforderungen eines hochspezialisierten Hightech-Unternehmens von großer Bedeutung. Solche Unternehmen sind vom betrieblichen Humankapital in viel größerem

Maße abhängig, als Unternehmen mit geringen Anforderungen an die Mitarbeiter. Der einzelne Arbeiter ist sehr schwer zu ersetzen. Deshalb kann eine starke Abwanderung von Mitarbeitern in Zeiten des Aufschwungs zum existenziellen Problem für das Unternehmen werden. Während der Wirtschaftskrise kommt diese Problematik wenig zu tragen, da das schlechte wirtschaftliche Gesamtumfeld meist einem Unternehmenswechsel der Mitarbeiter entgegensteht. Dieser Trend könnte sich jedoch, im Hinblick auf die Konjunkturzyklustheorie zu erwartenden Aufschwung, schlagartig ändern. Kann in der Krise eine weitgehend affektive Mitarbeiterbindung aufrecht erhalten werden, so ist mit einer kleinen Mitarbeiterfluktuation im Aufschwung zu rechnen, was wiederum große Vorteile für den Betrieb in der Expansionsphase mit sich bringen kann.

Jedenfalls möchte ich untersuchen, welche Rolle das betriebliche Sozialkapital hinsichtlich der beschriebenen „immateriellen Krisenüberwindungsindikatoren“ spielt und ob sich ein signifikanter Einfluss herausstellt. Daher werden vorweg die zu untersuchenden Thesen dargestellt und in weiterer Folge theoretisch unterlegt:

*H4: Hohes betriebliches Sozialkapital fördert eine hohe Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter mit dem Betrieb in der Krise.*

*H5: Hohes betriebliches Sozialkapital fördert eine starke Solidarität der Mitarbeiter mit dem Betrieb in der Krise.*

*H6: Hohes betriebliches Sozialkapital stärkt bei den Mitarbeitern die wahrgenommene Partizipation im Betrieb hinsichtlich der Krisenüberwindung.*

*H7: Hohes betriebliches Sozialkapital stärkt die Akzeptanz der Mitarbeiter hinsichtlich belastender Krisenüberwindungsmaßnahmen.*

*H8: Es besteht ein Zusammenhang zwischen betrieblichem Sozialkapital und der Mitarbeiterbindung zum Betrieb.*

## **4.2. Sozialkapital und Kooperation**

Ein wesentlicher Bestandteil der Krisenüberwindung eines Unternehmens stellt die rasche Umsetzung gezielter Maßnahmen zur Stützung des betrieblichen Finanzkapitals dar. Dabei spielt die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter eine wesentliche Rolle. Ist die Bereitschaft, gewisse Maßnahmen umzusetzen nicht gegeben, könnten wesentliche Verzögerungen des Reformprogramms entstehen bzw. der Mitarbeiterstreik, als letztes Mittel

der Durchsetzung von Mitarbeiterinteressen, eine rasche Reaktion auf die Krise unmöglich machen. Die Bereitschaft kooperativen Handelns der Mitarbeiter in der Krise kann einerseits durch das direkte Krisenmanagement beeinflusst werden (siehe Kapitel 3.7), andererseits dürfte die Beschaffenheit der Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle spielen. Rob Goffee und Gareth Jones entwickelten ein Konzept, welches die Beschaffenheit der Unternehmenskultur eines Betriebs auf Basis bestimmter Indikatoren darstellt.

#### 4.2.1. Unternehmenskulturkonzept von Rob Goffee und Gareth Jones

Goffee und Jones unterscheiden zwischen zwei grundsätzlichen Richtungen der Unternehmenskulturen. Einerseits die Soziabilität, welche vor allem das Maß der persönlichen Nähe der Mitarbeiter darstellt, sowie die Solidarität, bei der die gemeinsamen Interessen und dessen Durchführung im Vordergrund stehen. (Vgl. Goffee; Jones bei Buß 2008: S.202)

Indikatoren, welche die Soziabilität beschreiben:

- gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen und Sympathie;
- uneigennützig Beziehungen ohne Hintergedanken;
- gutes Miteinander, Streit und Konflikte sind eher die Ausnahme, Teamarbeit steht im Vordergrund;
- persönliche Kontakte und Freundschaften gehen über die Arbeit hinaus;
- gegenseitige Unterstützung und Hilfsbereitschaft, ohne sofort Gegenleistungen einzufordern;
- Austausch auch über private Themen und Probleme;
- Unbürokratische und flexible Zusammenarbeit je nach Situationserfordernissen, fördert Kreativität;
- Akzeptanz von unkonventionellen Meinungen;
- Stärkt Arbeitsmoral.

Indikatoren, welche die Solidarität kennzeichnen:

- die gemeinsamen Ziele sind klar und werden von den Mitarbeitern geteilt;
- Zielerreichung sowie Leistungs- und Ergebnisorientierung gelten als oberste Prioritäten;

- Konzentrierter Erfolgswille;
- Auf schlechte Leistungen einzelner Mitglieder wird sofort und unmissverständlich reagiert;
- Es existiert ein klares System aus Belohnung und Bestrafung;
- Fairness gegenüber den Mitarbeitern;
- Formelle Regeln und Hierarchie werden bei der alltäglichen Arbeit berücksichtigt;
- Einmal begonnene Projekte werden mit Engagement zu Ende gebracht;
- Klare Kompetenzverteilung;
- Rasche Reaktion auf Machtentwicklung.

(Vgl. Goffee; Jones bei Buß 2008: S.204)

Je nach Ausprägung dieser Indikatoren lässt sich die Unternehmenskultur in gewisse Spektren einteilen.

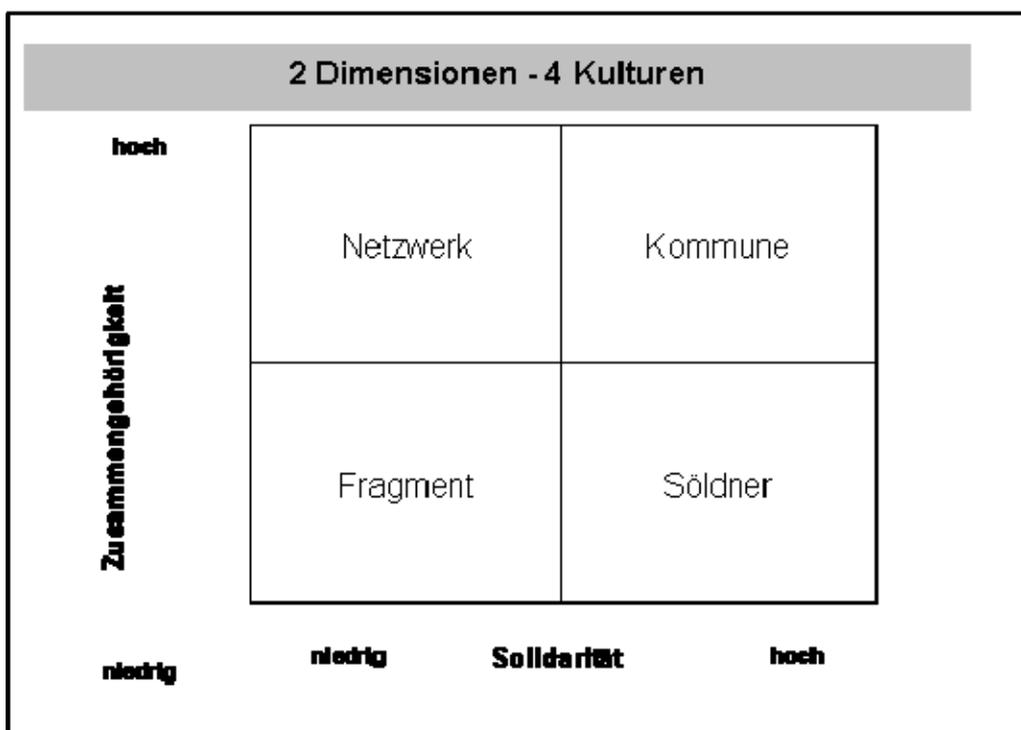


Abbildung 1: Unternehmenskulturdimensionen

(vgl: <http://www.themanagement.de/ressources/Unternehmenskulturen.htm>)

Diese theoretischen Ausführungen könnten einen Hinweis auf den Einfluss der Unternehmenskultur auf die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter bei der Überwindung externer Unternehmenskrisen darstellen. Der gewählte Index Zur Beschreibung des betrieblichen Sozialkapitals (Badura:2008) entspricht zwar nicht genau dieser Konzeption,

jedoch werden einige Kulturindikatoren des dargestellten Konzepts aufgegriffen. In diesem Sinne können folgende Thesen formuliert werden:

*H4: Hohes betriebliches Sozialkapital fördert eine hohe Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter mit dem Betrieb in der Krise.*

*H5: Hohes betriebliches Sozialkapital fördert eine starke Solidarität der Mitarbeiter mit dem Betrieb in der Krise.*

### **4.3. Sozialkapital und Partizipation**

Das Konzept des Sozialkapitals integriert, in der für diese Arbeit gewählten spezifischen Anwendung also Faktoren der Unternehmenskultur. Ein Aspekt der Unternehmenskultur, der im Zusammenhang mit der später zu diskutierenden Überwindung von Unternehmenskrisen steht, stellt die Mitarbeiterpartizipation bzw. Mitbestimmung dar. Die beiden angesprochenen Parameter werden oft in einem funktionalen Zusammenhang diskutiert, da angenommen wird, dass eine starke Unternehmenskultur die Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter in einem Unternehmen stärkt. Die Thematik wird beispielsweise in der Aufsatzsammlung „Unternehmenskultur und Mitbestimmung“ (Ulrich Brinkmann 2008), aus unterschiedlichen Perspektiven diskutiert. In einem der Beiträge wird der Zusammenhang von Unternehmenskultur und Mitarbeiterpartizipation folgendermaßen beschrieben:

Unter Unternehmenskultur versteht man die von Mitarbeitern eines Unternehmens gemeinsam getragenen grundlegenden Überzeugungen, die deren Denken und Handeln steuern. Unternehmenskultur entwickelt sich durch das Handeln der Mitarbeiter und Führungskräfte über die Zeit. Sie ermöglicht unter anderem, koordiniertes Handeln und unterstützt die Integration im Unternehmen. Damit bildet sie den Kontext, in dem Mitbestimmung gelebt wird. (Sonja Sackmann und Birte Horstmann in Benthin 2008; S. 98)

Da das betriebliche Sozialkapital, hinsichtlich der in dieser Arbeit verwendeten Interpretation, Kulturindikatoren integriert, kann basierend auf der oben dargestellten theoretischen Argumentation ein Zusammenhang mit der Partizipationskultur der Mitarbeiter in einem Unternehmen hergestellt werden. Später werden die Vorteile der Mitarbeiterpartizipation bei

der Überwindung von Unternehmenskrisen noch genauer analysiert. Wichtig ist zum jetzigen Zeitpunkt lediglich die Feststellung:

Das Postulat der „vertrauensvollen Zusammenarbeit“, zu der das Gesetz die betrieblichen Träger der Mitbestimmung verpflichtet, macht zudem deutlich, dass die Akzeptanz von Mitbestimmung in die Unternehmenskulturkonzepte des Managements eingeschrieben sein muss, da in einem Klima wechselseitiger Delegitimierung kaum eine gemeinsame Vertrauensbasis entstehen kann. Gleichzeitig tut eine intelligente Mitbestimmungspolitik auch gut daran, eine eigene Vorstellung von „Unternehmenskultur von unten“ zu entwickeln, dem Management also nicht das Feld normativer Entwürfe zu überlassen. (Benthin 2008; S. 15)

Die jeweilige Unternehmenskultur hat also einen direkten Einfluss auf die Partizipationskultur innerhalb eines Unternehmens. Da die Unternehmenskultur ein integrativer Bestandteil des hier verwendeten Sozialkapitalkonzepts darstellt kann folgende These begründet werden:

*H6: Hohes betriebliches Sozialkapital fördert in der Krise eine hohe Partizipationskultur der Mitarbeiter bezüglich der Krisenüberwindung.*

Das bedeutet so viel, dass alleine hohes Sozialkapital im Sinne von Mitarbeiternetzwerken und eine hohe betriebliche Kohäsion zu einer hohen empfundenen Teilhabe an betrieblichen Entscheidungsprozessen führt, was vor allem in Zeiten schwieriger Einschnitte durch das Krisenmanagement einen wichtigen Vorteil bezüglich der Überwindung von Krisen darstellen könnte. Kooperation wird gefördert und abweichendes Handeln bzw. innenorientiertes Sozialkapital (Mitarbeiterstreik) wird entgegengewirkt.

#### **4.4. Sozialkapital und Mitarbeiterbindung**

Das betriebliche Sozialkapital stellt ein Konstrukt dar, das vor allem die Mitarbeiternetzwerke eines Unternehmens in ihrer Qualität als auch in ihrer Quantität beschreibt. Diese Netzwerke werden als ein immaterieller Wert eines Unternehmens aufgefasst, welcher aufgrund seiner möglichen positiven Effekte als ein wesentlicher Produktionsfaktor angesehen wird. Neben dem betrieblichen Sozialkapital stellt die so genannte „Mitarbeiterbindung“ einen weiteren immateriellen Wert dar, der vielleicht als wichtiger Produktionsfaktor schwerer nachzuweisen

ist, jedoch vor allem in Krisensituationen eine wichtige Stütze für das Aushandeln nötiger Entscheidungsprozesse sein kann. Zudem wird angenommen, dass die Mitarbeiterbindung in einem engen Zusammenhang mit dem betrieblichen Sozialkapital steht. Es ist davon auszugehen, dass eine wechselseitige Wirkung der beiden Konstrukte aufeinander besteht. Hohes Sozialkapital fördert möglicherweise eine hohe Mitarbeiterbindung. Umgekehrt kann davon ausgegangen werden, dass eine positiv erlebte Bindung an eine Organisation bzw. an ein Unternehmen wichtige Motive nach Zugehörigkeit befriedigt und damit die Chancen auf Kontakt, Anerkennung und soziale Unterstützung erhöht. (vgl. Felfe; 2008; S. 13)

Auch hinsichtlich einer zielführenden Krisenbewältigung scheint die Mitarbeiterbindung eine wesentliche Rolle zu spielen. Dunn beschreibt diesen Zusammenhang in seinen Ausführungen zu „Konfliktverhalten der Mitarbeiter im Betrieb“.

Unzufriedenheit ist kein Abstraktum, und die Wahl einer Konfliktstrategie folgt nicht immer einer kühlen Ratio eines Kosten/Nutzen-Kalküls (Dunn 1998: S.205).

Da in Krisensituationen von einem erhöhten Konfliktpotential zwischen Mitarbeiter und Unternehmen ausgegangen werden muss, spielen beidseitige Konfliktstrategien eine wesentliche Rolle zur Krisenüberwindung. Dunn meint, dass eine starke Mitarbeiterbindung eher positive Konfliktstrategien der Mitarbeiter bewirkt.

Vielmehr korrespondieren bestimmte Konfliktstrategien mit der jeweiligen Ausprägung der Unzufriedenheit und der spezifischen Interpretation, auf welche Ursache das „Ärgernis“ zurückzuführen ist: Ein Mitarbeiter, der eine positive emotionale Bindung an das Unternehmen entwickelt hat, wird auf eine identische Situation unter Umständen völlig anders reagieren, als ein Mitarbeiter, dem jede emotionale Bindung an das Unternehmen fehlt. (Dunn 1998: S.205).

Dies spielt in zweierlei Hinsicht eine wichtige Rolle. Einerseits hat ein Unternehmen, welches eine starke Mitarbeiterbindung aufzuweisen hat, dadurch erhebliche Vorteile, weil auf Konflikte, die durch Kriseninterventionen zwangsweise entstehen, von den Mitarbeitern in besonnener Art und Weise reagiert werden wird. Andererseits muss davon ausgegangen werden, dass durch eine starke Mitarbeiterbindung in der folgenden wirtschaftlichen Aufschwungphase die Mitarbeiterfluktuation gering gehalten werden kann.

Unzufriedenheit im ersten Fall löst wahrscheinlich konstruktive Kritik aus, während sie im zweiten Fall unter Umständen zur Arbeitsverweigerung führen kann (Dunn 1998: S.205).

Jedenfalls muss die Mitarbeiterbindung als eine Folge der jeweiligen innerbetrieblichen Strukturen angesehen werden. Da das betriebliche Sozialkapital eine Möglichkeit darstellt, die betrieblichen Strukturen zu beschreiben, sollte überprüft werden, ob ein Zusammenhang zwischen dem betrieblichen Sozialkapital und der Mitarbeiterbindung hergestellt werden kann.

Daher die These:

*H7: Es besteht ein Zusammenhang zwischen betrieblichen Sozialkapital und der Mitarbeiterbindung zum Betrieb.*

#### 4.4.1. Die Commitment-Forschung

Auf persönlicher Ebene kann eine positiv erlebte Bindung wesentlich zu einem hohen Selbstwert und einem stabilen, konsistenten Selbstbild beitragen. Darüber hinaus kann angenommen werden, dass eine positiv erlebte Bindung die Auswirkungen negativer Faktoren abmildern und abzufedern hilft und damit die verbundenen Risiken reduziert. Somit kommt der Mitarbeiterbindung eine wichtige Ressourcenfunktion zu (vgl. Felfe 2008: S. 13).

Für das Unternehmen hat diese Bindung wiederum den positiven Effekt, dass sich der Mitarbeiter mit großer Wahrscheinlichkeit stärker für die Interessen und Ziele der Organisation engagiert und eher bereit sein wird, Veränderungen und neue Entwicklungen zu akzeptieren und dem Unternehmen auch dann treu bleiben, wenn sich attraktive Beschäftigungsalternativen bieten (vgl. Felfe 2008: S. 14).

Vor allem nach schwereren betrieblichen Krisen, welche auf der Basis eines allgemeinen wirtschaftlichen Abschwungs beruhen, besteht die Gefahr des sogenannten „Tsunami-Effekts“. In Krisenzeiten kann es zu schweren Zerwürfnissen zwischen Mitarbeiter und Management kommen. Dies ist eine logische Konsequenz aus den oft einschneidenden Maßnahmen der akuten Krisenbekämpfung. Kommt es nach der Krise zu einer Prosperitätsphase in der sich der Arbeitsmarkt erholt bzw. sogar ein Facharbeitermangel auftritt, sind viele Betriebe von einer signifikanten Mitarbeiterabwanderung betroffen. Daher stellt vor allem die Phase der Krise einen Zeitraum dar, in dem die Mitarbeiterbindung

zerstört oder aber auch gestärkt werden kann. Um den Bereich der Mitarbeiterbindung hat sich ein gewisser Sozialforschungsbereich etabliert. Man spricht in diesem Bereich von der Erforschung des „commitments“.

### **Organisationales Commitment**

Das organisationale Commitment stellt ein Konstrukt dar, das die Bindung an eine Organisation beschreibt. Vor allem hinsichtlich sich verändernder Organisationsformen ganzer Wirtschaftszweige spielt das betriebliche Commitment, also die Bindung des Mitarbeiters an den Betrieb, eine wesentliche Rolle. In Zeiten der zunehmenden Flexibilisierung sind viele Betriebe von einer starken Mitarbeiterfluktuation betroffen. Dies wird vor allem auf den Einfluss internationaler Finanzmärkte auf die moderne Unternehmenslandschaft begründet. Dies zeigt sich beispielsweise in der steigenden Tendenz zur Fusionierung vieler Unternehmen oder deren Geschäftssparten. Unternehmensteile werden hin und her geschoben und zum Spielball von Managemententscheidungen, die für die Mitarbeiterschaft häufig genug überraschend kommen. Dieser Trend kann auf die Mitarbeiterbindung nicht ohne Auswirkungen bleiben (vgl. Felfe 2008: S. 17).

Hinzu kommt die tendenzielle Abnahme unbefristeter Vollzeit-Beschäftigungsverhältnisse. Die Wirtschaft will sich zusehend aus dem Paradigma des taylorischen Industriekapitalismus verabschieden um den flexiblen Anforderungen globaler Märkte zu entsprechen. Stammebelegschaften werden immer kleiner, während der „flexible“, leichter kündbare Mitarbeiter einen zunehmend wichtigeren Teil der Mitarbeiter einnimmt. Das ist nur einer von vielen Gründen, warum viele Betriebe mit einer tendenziell geringer werdenden Mitarbeiterbindung zu kämpfen haben. Nach Unternehmenskrisen oder globalen Wirtschaftskrisen kann sich jedoch die Mitarbeiterbindung in einem Unternehmen als äußerst wichtig herausstellen. Einerseits können Krisenmanagementmaßnahmen vermutlich mit einem breiteren Konsens der Mitarbeiter durchgeführt werden und andererseits ist anzunehmen, dass in der Phase nach der Krise die Mitarbeiterfluktuation geringer ausfallen wird wie in Unternehmen, in denen das Mitarbeiter-Commitment nur schwach ausgebildet ist bzw. in Bezug auf die Unternehmensphilosophie eine untergeordnete Rolle spielt. Vor allem High-Tech-Unternehmen, die von einem hohen Humankapital der Mitarbeiter abhängig sind, kann eine starke Fluktuation nach derartigen Krisen schwer zu schaffen machen, da dem Betrieb viel Knowhow verloren geht. Daher ist das Commitment-Konstrukt ein wichtiger

Bestandteil dieser Untersuchung, da es einen wesentlichen Produktionsfaktor des untersuchten Betriebs zu analysieren hilft.

Commitment bedeutet Verbundenheit, Verpflichtung, Identifikation und Loyalität gegenüber einer Organisation. Etwas allgemeiner definiert stellt es das Band zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmen dar. Dieses charakterisiert die Qualität der Beziehung hinsichtlich Nähe-Distanz, Wertigkeit, Wertschätzung, Verbindlichkeit, Festigkeit und zeitlicher Perspektive.

In diesem Sinne beschreibt organisationales Commitment eine Einstellung gegenüber dem Unternehmen bzw. der Organisation dem bzw. der man angehört (vgl. Felfe 2008: S. 26).

In der Vergangenheit entwickelten sich viele Methoden zur Erfassung organisationalen Commitments heraus. Ausgehend von Messungen, die vor allem den Fokus auf das Engagement und der emotionalen Gebundenheit der Mitarbeiter zum Betrieb legte, entwickelten sich differenziertere Methoden zur Messung des Commitments heraus. Vor allem die Einteilung der Mitarbeiterbindungen in unterschiedliche Commitment-Kategorien stellt eine sinnvolle Methode dar, die tatsächliche Beschaffenheit der Mitarbeiterbindung in einem Betrieb darzustellen, da unterschiedliche Formen von Bindungen innerhalb der Belegschaft vermutet werden. Ein Ansatz, der die Idee der differenzierten Bindungsformen der Mitarbeiter zum Unternehmen auffasst, stellt das sogenannte „Drei-Komponenten-Modell“ dar.

### **Drei-Komponenten-Modell**

Ein Instrument um die Mitarbeiterbindung zu messen stellt das Drei-Komponenten-Modell dar. Dieses Instrument beinhaltet die Annahme, dass der betrieblichen Mitarbeiterbindung drei wesentliche Faktoren zu Grunde liegen. Diese drei Faktoren beschreiben unterschiedliche integrative Muster um mit einem Betrieb verbunden zu sein. Insofern stellt dieses Konstrukt eine wichtige Weiterentwicklung des OCQ-Konzept dar. Das OCQ-Konzept legt den Fokus vor allem auf die affektive Mitarbeiterbindung während das sogenannte Drei-Komponenten-Modell zwei weitere Faktoren, die kalkulatorische sowie die normative Mitarbeiterbindung in das Commitment-Konzept aufnimmt.

## 1. Affektive Mitarbeiterbindung

Die affektive Mitarbeiterbindung hängt davon ab, inwieweit individuelle Bedürfnisse durch gewisse Arbeitsbedingungen befriedigt werden. Dies führt daher zu einer starken Korrelation mit der Arbeits- bzw. Betriebszufriedenheit. Mitarbeiter können jedoch aus unterschiedlichen Gründen an ein Unternehmen gebunden sein. Diese Bindungen müssen nicht zwangsweise mit einer positiv erlebten Unternehmensstruktur oder generellen Arbeitszufriedenheit zu tun haben sondern können durch ganz unterschiedliche persönliche Beweggründe entstehen (vgl. Felfe).

## 2. Kalkulatorische Mitarbeiterbindung

Die kalkulatorische Mitarbeiterbindung bezieht sich auf die wahrgenommenen Beschäftigungsalternativen. Zusätzlich wird ein gewisser Fokus auf die schon erbrachten Leistungen im Betrieb gelegt, was so viel bedeutet, dass bei dieser Form des Commitments die Erarbeitung eines gewissen Status in einem Unternehmen sowie die Aussichten am Arbeitsmarkt eine adäquate Stelle zu finden in die Überlegungen des Mitarbeiters mit eingehen. Dadurch kann durchaus eine relativ hohe Mitarbeiterbindung entstehen, auch wenn die Zufriedenheit im Betrieb nicht all zu hoch ausfällt. Vor allem in gesamtwirtschaftlichen Krisenzeiten, die meist durch einen schwachen Arbeitsmarkt mit wenigen freien Stellen gekennzeichnet ist, kann das kalkulatorische Commitment eine wesentliche Rolle spielen. Ein weiterer wichtiger Aspekt der kalkulatorischen Mitarbeiterbindung ist daher die Dauer der Organisationszugehörigkeit. Bei langer Zugehörigkeit wurden vermutlich Privilegien erarbeitet, welche hinsichtlich kalkulatorischer Bewertung der eigenen Arbeitssituation schwer in die Waagschale geworfen werden und somit eine höhere Mitarbeiterbindung auslösen dürften (vgl. Felfe).

## 3. Normative Mitarbeiterbindung

Die normative Mitarbeiterbindung basiert auf persönlichen Wertvorstellungen der Mitarbeiter. Dabei spielt vor allem die Entsprechung von Normen eine Rolle die letztlich bestimmen was von einem verlangt wird oder wie man sich in gewissen Situationen verhalten soll. Während die affektive bzw. kalkulatorische Mitarbeiterbindung auf den persönlichen Bedürfnissen

aufbaut, bezieht sich die normative Mitarbeiterbindung auf gesellschaftliche Erwünschtheit des eigenen Handelns (vgl. Felfe).

Bezieht man das Konstrukt des Drei-Komponenten-Modells auf das Thema dieser Forschungsarbeit, so ergeben sich einige Vorteile gegenüber der ausschließlichen Messung des Affektiven Commitments. Der Spezialfall Unternehmenskrise kann vor allem im Bereich der Mitarbeiterbindung zu starken Veränderungen führen.

#### **4.5. Zusammenfassung**

In diesem Kapitel wurde versucht, Indikatoren herauszuarbeiten, welche wichtige Funktionen bei der Krisenüberwindung eines Unternehmens übernehmen. Dabei wurde vor allem Bereiche aufgegriffen, die in einem direkten Zusammenhang mit dem Konzept des betrieblichen Sozialkapitals stehen, jedoch nicht als konzeptionelle Bestandteil des Konstrukts aufgefasst werden können. Es wurde darauf geachtet, soziale Phänomene herauszuarbeiten, welche von der Beschaffenheit der sozialen Realität eines Betriebs beeinflusst werden. Die Bereiche stellen die Mitarbeitersolidarität in der Krise, die gefühlte Partizipation bei der Krisenüberwindung und die Beschaffenheit der Mitarbeiterbindung dar.

Es soll gezeigt werden, welchen Einfluss die unterschiedliche Ausprägung betrieblichen Sozialkapitals auf diese wesentlichen Bereiche ausübt.

Könnte ein statistischer Zusammenhang zwischen dem Sozialkapitalkonzept und den dargestellten Indikatoren hergestellt werden, würde eine weiter betriebswirtschaftliche Relevanz dieser Thematik im Bereich der Unternehmensführung aufgezeigt werden. Dies entspricht auch weitestgehend dem gesteckten Ziel dieser Arbeit.

Trotzdem muss dieser eher passive Aspekt der Krisenüberwindung um einen zusätzlichen wesentlichen Bereich erweitert werden, um einen möglichst umfangreichen Blick auf die Gesamtsituation des Betriebs in der Krise zu gewinnen. Dieser Bereich beinhaltet die direkte Reaktion des Betriebs auf die Krise. In diesem Zusammenhang wird von dem „Management von Ad-hoc-Krisen“ gesprochen. Konzeptionell unterscheidet sich dieser Bereich vom Konzept des Sozialkapitals darin, dass es sich dabei um eine direkte Reaktion auf ein bestimmtes Ereignis handelt und somit als aktiver Bereich des Krisenmanagements angesehen werden muss.

## **5. Maßnahmen zur Überwindung externer Unternehmenskrisen**

Ein weiterer Aspekt, der hinsichtlich des Themas dieser Arbeit besprochen werden muss, stellt die direkte Intervention des Betriebs in der Krise dar. Wie in den vorhergehenden Kapiteln beschrieben, handelt es sich bei betrieblichem Sozialkapital um einen immateriellen Produktionsfaktor eines Unternehmens, der sich in sehr langen Zeiträumen in seiner spezifischen Beschaffenheit ausbildet. Dieses Kapital lässt sich in plötzlich auftretenden externen Wirtschaftskrisen kaum gezielt einsetzen, da zu dessen Bildung sehr langfristige Entwicklungsprozesse nötig sind. Es handelt sich beim betrieblichen Sozialkapital lediglich um einen Ansatz die soziale Realität in einem Unternehmen auf Basis gewisser Faktoren beschreibbar zu machen. Es bildet letztlich den betrieblichen Nährboden, für zielführende Zusammenarbeit der einzelnen Unternehmensteile.

In plötzlich auftretenden schwer antizipierbaren Krisen, wie sie in der zugrundeliegenden Untersuchung zu Thema gemacht wurde, muss das Management des Unternehmens gewisse Schritte einleiten um der Situation Herr zu werden.

Neben den bekannten Reaktionen auf Umsatzeinbrüche, wie die Kurzarbeit oder Entlassungen, kann der Betrieb auch Maßnahmen ergreifen, die für die Mitarbeiter unterstützend wirken und dadurch eine erfolgreiche Krisenüberwindung wahrscheinlicher machen sollen. Ein wichtiger Aspekt stellt in diesem Zusammenhang die Krisenkommunikation dar. Neben dem vorhandenen Sozialkapital soll also auch ein aktiver Bereich des Krisenmanagements auf dessen Wirkung bezüglich der Überwindung externer Unternehmenskrisen untersucht werden.

### **5.1. Interne Krisenkommunikation**

Aufgrund der Tatsache, dass sich diese Arbeit vor allem auf Vorgänge innerhalb der Arbeiterschaft eingeht und die Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens fast gänzlich aus der Krisenbetrachtung ausklammert werden soll, wird in den nächsten Kapiteln ausschließlich die interne Krisenkommunikation besprochen.

#### **Innenwirkung von Krisen**

Mit der Krise geht vor allem eine erhebliche Verunsicherung für die Betroffenen einher, in deren Zusammenhang eine informelle Kommunikation und Gerüchte ein mögliches

Kommunikations- und Informationsvakuum innerhalb der Belegschaft kompensieren können. Während der informellen Kommunikation und Gerüchten in einem gewissen Umfang im Rahmen der Krisenvorschau eine wichtige Bedeutung zukommen kann, so kann ein deutliches Anwachsen von Gerüchten dazu führen, dass die bereits durch eine erforderlichlich gewordenen Krisenmanagement gestörten internen Abläufe und Unternehmensprozesse weiter beeinträchtigt werden. (vgl. Bradtke-Hellthaler in Plankert 2009: S 57)

Insofern stellt die Krisenkommunikation innerhalb des Betriebs eine der wichtigsten Managementstrategien in derartigen Phasen dar. Vor allem hinsichtlich der Ausverhandlung etwaiger kostenreduzierender Maßnahmen im Personalbereich ist es von besonderem Nutzen dem Mitarbeiterstamm eine Orientierung im Krisengeschehen zu geben. Dies führt einerseits zu einer psychischen Entlastung der Betroffenen da unter Umständen viele vermeidbare Unsicherheiten ausgeräumt werden können, andererseits kann diese informelle Einbindung ins Krisengeschehen zu einer Stärkung des betrieblichen Sozialkapitals mit sich bringen.

### **Funktion und Bedeutung der internen Kommunikation**

Die interne Kommunikation bedeutet letztlich nicht, dass lediglich ein Austausch von Informationen gefördert wird sondern sie stellt ein explizites Managementinstrument dar, um bestimmte dynamische Prozesse innerhalb des Mitarbeiterstamms zu steuern.

Grundsätzlich lassen sich dabei die zwei Hauptfunktionen der Informationsfunktion sowie Dialogfunktion unterscheiden. Die Informationsfunktion soll eine zeitnahe und ausführliche Informationsverbreitung erreichen und bildet damit die Grundlage für schnelles Handeln und optimale Entscheidungen. Die Dialogfunktion der internen Kommunikation wiederum erstreckt sich auf soziale Zusammenhänge der Zusammenarbeit von Unternehmensleitung und Mitarbeitern. (vgl. Bradtke-Hellthaler in Plankert 2009: Seite 63; zitiert Koch 2004: S59 bzw. Maier 2002: S.29)

Insofern stellt die interne Kommunikation grundsätzlich ein wichtiges Instrumentarium dar um gesunde Unternehmensstrukturen zu schaffen. In der Krise kann auf dieser Basis aufgebaut werden, da vor allem in krisenhaften Extremsituationen der richtigen Kommunikation eine noch größere Bedeutung zukommt als in konjunkturellen Normalphasen. Es stellt sich insofern die Frage, ob interne Krisenkommunikation überhaupt ohne diesbezüglich bestehendem Fundaments effizient angewendet werden kann. Die der Arbeit zugrundeliegende Krise ist vor allem durch ein gewisses Überraschungsmoment und ihrer vergleichsweise großen Wucht gekennzeichnet. Ein wirtschaftlicher Abschwung war im

Sommer 2008 durchaus zu erwarten. Doch ein plötzliches überaus starkes Einbrechen der Weltkonjunktur war zumindest seitens der Mainstream-Ökonomen nicht ansatzweise vorhergesehen worden. Die Unternehmen hatten es daher mit einer so genannten externen Unternehmenskrise zu tun. Ob in einem derart engen Zeitfenster eine funktionierende interne Kommunikationsbasis aufzubauen ist erscheint daher fraglich. Das Fundament müsste schon davor gelegt worden sein. Deshalb werden in weitere Folge die allgemeinen Instrumente der internen Kommunikation definiert, um darauf basierend den Sonderfall der externen Unternehmenskrise genauer zu betrachten.

### **Instrumente der internen Kommunikation:**

Für das Erreichen der Ziele der internen Kommunikation stehen vielfältige Instrumente zur Verfügung, die sich zunächst, übergeordnet betrachtet, anhand ihrer Kommunikationsform, Kommunikationsträger sowie Kommunikationsprozesse definieren lassen.

Die Kommunikationsform setzt sich hierbei aus der Kommunikationsart, etwa in Form persönlicher oder unpersönlicher Kommunikation, der dabei gewählten Kommunikationsintensität und -häufigkeit, der mit ihr angestrebten oder erreichten Wirkung sowie schließlich ihrem Beteiligungsgrad zusammen. (Marcus Bradtke-Hellthaler in Plankert 2009: Seite 64; zitiert Bruhn 2005: S. 10)

Die Kommunikationsträger sind das Management aber auch die Mitarbeiter. Während das Management eher durch eine Abwärtskommunikation gekennzeichnet ist sind die Mitarbeiter für die seitwärts bzw. Aufwärtskommunikation verantwortlich. Anders ausgedrückt, ist das Management dafür verantwortlich Informationen an die Mitarbeiter abwärts weiterzugeben, die wiederum in unterschiedlichen Unternehmensprozessen miteinander interagieren. Die Aufwärts-, Seitwärts bzw. Abwärtskommunikation definieren dabei den Bereich der Kommunikationsprozesse.

In welcher Form die interne Kommunikation in einem Betrieb letztlich stattfindet hängt wiederum stark mit der jeweiligen Unternehmenskultur zusammen.

### **Unternehmenskultur und interne Kommunikation**

Die Bedeutung einer ausgeprägten Unternehmenskultur wurde schon in den vorigen Kapiteln dargestellt. Auch in Bezug auf die interne Kommunikation spielt sie eine wichtige Rolle, da

die Kommunikationskultur erwartungsgemäß durch die Werte, Normen, Symbole und Verhaltensweisen als Bestandteile der Kultur eines Betriebs geprägt ist.

Wie beispielsweise im Solidaritätskonzept von Rob Goffee und Gareth Jones gezeigt wurde, kann ein Betrieb sehr unterschiedliche Strukturen aufweisen. Diese basieren oft auf hierarchischen Grundstrukturen, welche von der Betriebsführung vorgegeben werden. Sehr starre Konzeptionen können daher einer funktionierenden internen Kommunikation entgegenwirken da meist eine Top-down-Kommunikation zu erwarten ist, die auf reiner Informationsbekanntgabe reduziert ist. Insofern stellt die Unternehmenskultur einen wichtigen Baustein der internen Kommunikation dar. Im Spezialfall der externen Unternehmenskrise kommt jedoch der vertikalen Kommunikationsstruktur eine besondere Rolle zu. Das strategische Verhalten des Unternehmens, um der Situation Herr zu werden, muss an die Mitarbeiter weitergegeben werden. Die Aufklärung bezüglich der Krisensituation kann darüber entscheiden, ob Krisenüberwindungsmaßnahmen von den Mitarbeitern mitgetragen werden oder eine Haltung des Widerstandes in der Arbeiterschaft entsteht.

### **Die interne Kommunikation im Fall einer externen Unternehmenskrise**

Der Begriff „Krise“ ist seit dem 16. Jahrhundert als Fachwort der Medizin bekannt und bezeichnet den entscheidenden Punkt einer Krankheit. Dieser Bedeutungsinhalt des Begriffs „Krise“ ist für Unternehmen äußerst interessant. Denn eine Krise im unternehmerischen System ist durchaus vergleichbar mit einer Krankheit. Sie ist nicht immer verhinderbar, Anschläge, welcher Art auch immer, sind kaum wirklich vorhersehbar. Sie treffen allerdings stets auf ein System, das mehr oder weniger gut gerüstet ist für diesen kritischen Ausnahmezustand. Sie treffen auf ein System, das unter der Spannung zusammenbricht, geschwächt wird oder aber Schläge dämpfen, durch entsprechend gute Konstitution vielleicht sogar abfangen kann. Das Kommunikationssystem eines Unternehmens kann mit dem menschlichen Immunsystem durchaus gleichgesetzt werden. Letzteres bewahrt vor der Krankheit und sorgt für die Erneuerung beeinträchtigter Zellen. Das unternehmerische Kommunikationssystem hält die Dinge im Hintergrund am Laufen und sorgt für das richtige Verständnis der Öffentlichkeit über Leistungen und Herausforderungen des Unternehmens. (vgl. Feldbauer-Durstmüller 2007: S.461) Das Verständnis für die kommenden Herausforderungen muss auch intern geschaffen werden, um eine gemeinsame konstruktive Krisenbewältigung zu ermöglichen. Ein aufgeklärter Mitarbeiter wird die Herausforderungen,

welche im Zuge einer externen Unternehmenskrise zu bewältigen sind eher mittragen, als der in seiner Unsicherheit alleingelassene Mitarbeiter.

Daher zusammenfassend die These:

*H8: Je besser die Mitarbeiter über die Krisensituation unterrichtet werden, desto verständnisvoller reagieren diese auf belastende Elemente des Krisenmanagements.*

## **5.2. Belastende Elemente des Krisenmanagements**

Abschließend möchte ich im theoretischen Teil dieser Arbeit auf die typischen Maßnahmen eingehen, welche oft im Zuge einer Unternehmenskrise als Mittel zur Rettung des unternehmerischen Finanzkapitals seitens der Betriebsführung angewendet werden. Diese Maßnahmen werden in dieser Arbeit als belastende Elemente des Krisenmanagements beschrieben und beinhalten die Reduktion von Überstunden, Kurzarbeit und Entlassungen. Alle diese Aspekte des Krisenmanagements gelten als belastende Faktoren für die psychische sowie teils physische Konstitution der Mitarbeiter. Durch diese Maßnahmen wird die externe Unternehmenskrise erst sichtbar bzw. fühlbar. Deshalb ist es wichtig zu beobachten, wie die Mitarbeiter diese Einschnitte bewerten bzw. ob eine gewisse Akzeptanz für diese Einschnitte besteht und wodurch eine derartige Akzeptanz begünstigt werden könnte.

### **5.2.1. Kurzarbeit**

Die Kurzarbeit gilt als ein probates Mittel, Betriebe mittels staatlichen Stützungsmaßnahmen durch Phasen eines allgemeinen wirtschaftlichen Abschwungs zu leiten, ohne größere Reduktionen im Personalstamm vornehmen zu müssen. Nach Definition, ist diese Maßnahme in der Regel nur dann anzuwenden, wenn sich der Betrieb nicht in eigens geschaffenen strukturellen Problemen befindet, sondern die Schiefelage aufgrund extern einwirkender konjunkturell bedingter wirtschaftlicher Abschwünge zu erklären ist. Insofern trägt man mit dem Kurzarbeitsmodell der Existenz immer wieder kehrender Konjunkturzyklen Rechnung. Der Anreiz auf staatlicher Seite besteht darin, in wirtschaftlichen Schwächephasen das Anwachsen der Arbeitslosigkeit zu verlangsamen. Man geht basierend auf der Kenntnis der

Konjunkturzyklen davon aus, dass dem etwaigen Abschwung bald ein Aufschwung folgt. In dieser Phase kann je nach Bedarf die Kurzarbeit zurückgeschraubt werden, bis sie im Idealfall von den meisten Betrieben nicht mehr benötigt wird.

Der betroffene Betrieb sieht die Vorteile der Kurzarbeit in der Beibehaltung der qualifizierten Belegschaft. Käme es in konjunkturellen Schwächephasen zu einem Personalabbau würde im darauf folgenden Aufschwung das Personal für geplante Expansionen bzw. lediglich das Halten des Status Quo erheblich erschwert werden, da ein Fachkraftmangel befürchtet wird. Der Betrieb spekuliert also ebenso wie der Staat auf ein baldiges Ende der wirtschaftlichen Talfahrt. Insofern muss die Kurzarbeit als ein typisches wirtschaftspolitisches Werkzeug für ökonomische Krisenbekämpfung bezeichnet werden.

Soviel zum groben ökonomischen Überblick in Bezug auf die Kurzarbeit. Aus soziologischer Sicht ergeben sich in solchen wirtschaftlichen Szenarien, wie der derzeit vorherrschenden Wirtschaftskrise, äußerst interessante Forschungsfelder. Die Kurzarbeit gilt als ein eher selten zu beobachtendes Phänomen, da sie meist nur in schwereren volkswirtschaftlichen Situationen zum Tragen kommt. Umso wichtiger ist es, dieses möglicherweise sehr enge Zeitfenster zu nützen um auf diesem Feld Forschung zu betreiben.

### 5.2.2. Antizipation von Erwerbslosigkeit und Arbeitsplatzunsicherheit

In der jüngeren Erwerbslosigkeitsforschung wurde der Themenbereich um die Zeit vor dem tatsächlichen Arbeitsplatzverlusts erweitert. Diese erste Phase der Erwerbslosigkeit wird als Arbeitsplatzunsicherheit bezeichnet, die als ein weit verbreitetes Phänomen in unseren westlichen Industriegesellschaften anzusehen ist. Vor allem in wirtschaftlichen rezessiven Phasen spielt diese Facette der Arbeitslosenforschung eine überproportionale Rolle. In gesamtwirtschaftlich unsicheren Zeiten wie wir sie auch derzeit beobachten können, wird die Arbeitsplatzunsicherheit zu einem gesellschaftlichen Massenphänomen. Die Kurzarbeit muss als klassischer Bereich der Arbeitsplatzunsicherheit angesehen werden (vgl. Mohr 1997).

Eine Frage, die sich in diesem Zusammenhang ergibt, befasst sich mit dem Unterschied zwischen struktureller Arbeitsplatzunsicherheit und lediglich subjektiv wahrgenommener Arbeitsplatzunsicherheit. In Zeiten allgemeiner wirtschaftlicher Rezession stehen viele Betriebe unter Druck. Die Beibehaltung des Arbeitsplatzes oder dessen Verlust liegt of nur bedingt in der Hand des betroffenen Arbeitnehmers. Vielmehr spielen externe Faktoren hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit des gesamten Betriebes eine übergeordnete Rolle. In der qualitativen autobiographischen Darstellung der Kurzarbeit in „die Nacht der Maschinen“

wird dieser Aspekt durchleuchtet. Der betroffene Betrieb muss im Zuge einer Wirtschaftskrise den Großteil der Belegschaft in Kurzarbeit schicken. Zu Beginn dieser Phase stellte sich durchaus eine auf das Individuum bezogene Arbeitsplatzunsicherheit ein, das bedeutet, dass viele Arbeiter diese Unsicherheit mit einer besonders engagierten Arbeitsleistung kompensierten. Erst nach geraumer Zeit traten eher die positiven Aspekte der verkürzten Arbeitszeit zu Tage. Es schien eine gewisse Akzeptanz bezüglich der augenscheinlichen Tatsache zu entstehen, dass der Behalt des Arbeitsplatzes nicht in der eigenen Hand liegt sondern extern, durch das gesamtwirtschaftliche Umfeld bestimmt wird (vgl. die Nacht der Maschinen).

### **Phasen der Arbeitsplatzunsicherheit**

#### 1. Unsicherheit auf gesellschaftlicher Ebene:

Diese Unsicherheit kann schon bei einer allgemein hohen Arbeitslosenrate bzw. bei allgemeinen strukturellen Problemen einer gewissen Branche auftreten. In diesem Zusammenhang spricht man auch von allgemeiner gesellschaftlicher Arbeitsplatzunsicherheit.

#### 2. Unsicherheit auf betrieblicher Ebene

In dieser Phase ist eine ökonomische Instabilität des betroffenen Betriebs schon ersichtlich. Es kann schon zu Kurzarbeit kommen oder ausgeschriebene Positionen werden nicht besetzt. Die tatsächliche Situation ist allerdings nicht bekannt. Die Zukunft des eigenen Arbeitsplatzes kann nur bedingt eingeschätzt werden.

#### 3. Unsicherheit auf individueller Ebene

In dieser Phase treten die Probleme des Betriebs offen zu Tage. Sanierungspläne sowie unkonventionelle Maßnahmen werden beschlossen. Die Zukunft der Beschäftigten im Betrieb ist noch nicht abzusehen, jedoch ist die Stufe der akuten Unsicherheit erreicht.

#### 4. Antizipation des Arbeitsplatzverlustes

In dieser Phase ist die Entscheidung über das Ausscheiden aus dem Betrieb Gewissheit. Der betroffene Angestellte weiß von seiner baldigen Entlassung bzw. von der baldigen Schließung seines Betriebs (vgl. Mohr 1997: S149).

Diese Unterscheidung wird in nur wenigen Untersuchungen berücksichtigt, spielen jedoch in Bezug auf die Auswirkungen der Unsicherheit auf die betroffenen Personen eine nicht unwesentliche Rolle. Zudem sollte diese Betriebsanalyse auch dann durchgeführt werden, wenn der Untersuchungsgegenstand nicht explizit die Arbeitsplatzunsicherheit ist, jedoch der untersuchte Betrieb einem derartigen Szenario ausgesetzt ist.

Bei akuter Arbeitsplatzunsicherheit ist von Seiten des Betriebs (noch) keine Stilllegung beschlossen. Die Beschäftigten müssen mit der Möglichkeit rechnen, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Es besteht jedoch keine Sicherheit darüber. Damit unterscheidet sich dieser Zustand von der Stufe der allgemeinen betrieblichen Arbeitsplatzunsicherheit dadurch, dass die Wahrscheinlichkeit des Arbeitsplatzverlustes höher ist, dass aber im Vergleich zur Antizipation keine definitive Veränderung bestimmt ist. (Mohr 1997; S. 151)

Insofern ist in der vorliegenden Untersuchung von dieser Form der Arbeitsplatzunsicherheit auszugehen. Die Kurzarbeit wird letztlich angewendet um weitgehend alle Arbeitsplätze beizubehalten. Andererseits lässt sie erkennen, dass sich der Betrieb in ernsthaften Schwierigkeiten befindet da er zu diesem drastischen Mittel greifen muss. Ganz wichtig erscheint mir in diesem Zusammenhang die Frage, ob die Kurzarbeit an sich die Arbeitsplatzunsicherheit verstärkt oder eventuell sogar verringert. Letztlich geht von diesem Schritt das Signal aus, dass der Betrieb willens ist den betroffenen Mitarbeiter zu halten. Daher könnte man von der These ausgehen, dass die Kurzarbeit in speziellen Fällen wie der derzeitigen Wirtschaftskrise eine entlastende Wirkung entfaltet.

Der Spezialfall Weltwirtschaftskrise ist in diesem Zusammenhang deshalb von großer Bedeutung, da die Betroffenen Mitarbeiter nicht von einem strukturellen Problem in ihrem Betrieb bzw. ihrer Berufssparte ausgehen müssen, sondern das Strukturproblem in der gesamten Weltwirtschaft zu verorten ist. Daher sitzt man sozusagen global im gleichen Boot. Die Sorge in einem Betrieb zu arbeiten der lediglich einem schlechten Management unterliegt besteht daher nicht. Insofern könnte die Kurzarbeit sogar als ein Privileg angesehen werden, welches anderen Betrieben und deren Mitarbeitern nicht zu Teil wird.

## **6. Empirischer Teil**

Im empirischen Teil dieser Arbeit soll der Beweis für die These angetreten werden, dass hohes betriebliches Sozialkapital diverse Faktoren beeinflusst, die einen wichtigen Bestandteil der nachhaltigen Krisenüberwindung eines Unternehmens unterstützen.

Als empirisches Instrument, um diese These zu beweisen, wurde eine quantitative Fragebogenerhebung durchgeführt.

Die Untersuchung fand im Hauptwerk eines metallverarbeitenden Unternehmens im Salzburger Raum statt. Da sich die Thematik dieser Arbeit mit der Situation einer externen Unternehmenskrise auseinandersetzt, wurde die Befragung zu einem Zeitpunkt durchgeführt, in dem der Betrieb Kurzarbeit für das untersuchte Werk angemeldet hat. Das bedeutet, dass die befragten Personen noch direkt unter dem Einfluss der Weltwirtschaftskrise 2009/2010 standen und deren Überwindung noch nicht final absehbar war. Das untersuchte Unternehmen befand sich zu diesem Zeitpunkt jedoch schon nahe am Ende der beantragten Kurzarbeitsregelung. Dies deutete zu diesem Zeitpunkt auf einen Aufschwung der Auftragseingänge hin, wenngleich die Nachhaltigkeit dieses Aufschwungs zum gegebenen Zeitpunkt keineswegs sicher war. Zusammenfassend könnte man die vorherrschende Situation im befragten Werk als „noch in der Krise, jedoch mit berechtigter Hoffnung diese bald überwunden zu haben“, umschreiben. Insofern wurde in der Befragung eine rückblickende Perspektive gewählt, wenngleich die Aktualität der Ereignisse die Situation noch beeinflusst haben dürfte.

Ein wichtiger Aspekt dieser Untersuchung stellt die Analyse der gewählten Managementstrategien und deren Wirkung auf die Mitarbeiter des Unternehmens dar. Insofern sollte vorweg ein kurzer Diskurs über den seitens der Betriebsführung berichteten Ablauf der Krise geführt werden, um die tatsächliche Situation in deren Umfeld die Befragung stattfand, besser bewerten zu können.

### **Ablauf des Krisenszenarios**

Die dieser Untersuchung zugrundeliegende externe Unternehmenskrise wurde durch den weltweiten wirtschaftlichen Schock im Zuge der Finanzkrise 2008 ausgelöst. Es soll an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen werden, dass der Betrieb im Vorfeld der Krise eine annähernde Vollauslastung der Betriebskapazitäten aufwies. Das bedeutet, dass die Problemlagen im Unternehmen nicht betriebsstruktureller Schief lagen geschuldet waren,

sondern die prekäre Situation als eine Folge des weltwirtschaftlichen Schocks dieser Monate zuzurechnen war. Zudem verschärfte ein besonderer Faktor die Krisensituation des Unternehmens. Da in den Werken vor allem High-Tech-Produkte gefertigt werden, die neben ihrer spezifischen Nutzbarkeit auch sehr teuer in ihrer Anschaffung sind, wurde der Betrieb von der Liquiditätskrise besonders heftig getroffen.

Die Eigenheit der beschriebenen Wirtschaftskrise besteht darin, dass sie zu Beginn einen starken deflationären Impuls entwickelte. Das bedeutet, viel Liquidität verschwindet aus den Finanzmärkten und durch die zusätzliche Vertrauenskrise der Banken untereinander war es in vielen Wirtschaftsbereichen fast unmöglich, sich Kapital für größere Investitionen zu leihen. Da die Produkte des Untersuchten Betriebs sehr hohen Kapitaleinsatz des Käufers erfordern, brach deren Umsatz drastisch ein.

Dieses Szenario wird deshalb so genau beschrieben, da den Ausführungen die spezielle Dynamik der damaligen Ereignisse zu entnehmen sein soll. Zusätzlich muss dieser Sondersituation Rechnung getragen werden, da beispielsweise Unternehmen mit selbst verschuldeten strukturellen Unternehmenskrisen, ein sehr unterschiedliches Forschungsfeld bieten würden. Die Forschung fand also in einem, betriebswirtschaftlich betrachtet, weitgehend „gesunden“ Unternehmen statt.

Als Reaktion auf diesen scharfen Einbruch der Auftragseingänge wurden zunächst etliche Krisenstäbe eingerichtet um der Situation entsprechend begegnen zu können. In einem äußerst engen Zeitrahmen wurden erste Maßnahmen beschlossen, die die Streichung von Überstunden bis zu Entlassungen von Mitarbeitern, beinhalteten. Aufgrund der sehr wissensintensiven Anforderungen an die Mitarbeiter im Unternehmen besteht jedoch eine relativ starke Abhängigkeit zu diesen. Der Verlust eines Mitarbeiters ist in einer folgenden Phase des Aufschwungs schwer zu kompensieren, da der betreffende Fertigungsbereich sehr humankapitalintensiv ist.

Aus diesem Grund entschied sich die Betriebsführung zur Einführung der Kurzarbeit. Die Kurzarbeiterregelung wurde in Absprache mit den Arbeitnehmervertretern auf den ganzen Fertigungsbereich gleichermaßen angewandt. Dies ermöglichte es der Betriebsführung, die Entlassungen auf einem niedrigen Niveau beizubehalten.

Das bedeutet, dass ausnahmslos alle Befragten von der Kurzarbeit betroffen waren. Von dieser Regelung waren lediglich die strategisch wichtigsten Positionen im Management ausgenommen. Diese wurden jedoch in der Befragung nicht berücksichtigt. Insofern ist bezüglich dieser Thematik eine sehr homogene Grundgesamtheit gegeben.

## 6.1. Forschungsfrage und Hypothesen

Bevor genauer auf die Operationalisierung der ausgearbeiteten Hypothesen eingegangen wird, soll eine finale ausführliche Betrachtung der Forschungsfrage stattfinden.

Im vorigen Kapitel fand eine kurze Beschreibung des vorliegenden Krisenszenarios statt, unter dessen Einwirkungen der untersuchte Betrieb zu handeln hatte. Diese Phasen der betriebsübergreifenden Verunsicherung stellte für die Mitarbeiter des Produktionsbereichs sowie der Ebene des Managements gewissermaßen eine Ausnahmesituation dar. Es konnte zum damaligen Zeitpunkt auf keinem Erfahrungsschatz zurückgegriffen werden, da die Intensität des Abschwungs seit Bestehen des Unternehmens einzigartig war.

Insofern muss an dieser Stelle betont werden, dass mit dieser Untersuchung gewissermaßen wissenschaftliches Neuland betreten wird, da seit dem 2. Weltkrieg keine vergleichbare gesamtwirtschaftliche Krisensituation eingetreten war. Deshalb stellte es sich als äußerst schwierig heraus, vergleichbare Studien bezüglich der Thematik ausfindig zu machen. Aus diesem Grund stellte sich die Frage, welche Bereiche und Funktionsweisen eines Unternehmens in dieser einzigartigen Situation zur nachhaltigen Überwindung der Krise beitragen, bzw. diese Überwindung erschweren. Bei diesen Überlegungen wurde der Focus auf die Mitarbeiter im Fertigungsprozess gelegt, da diese den Ereignissen mit kaum direkten Einflussmöglichkeiten gegenüberstanden, jedoch trotzdem einen Wichtigen Beitrag zur Überwindung der externen Unternehmenskrise leisten mussten.

Es stellt sich die Frage, welche Haltung der Mitarbeiter in derartigen Krisensituationen gegenüber dem Betrieb einnimmt? Die Reaktionen auf belastende Maßnahmen durch Unternehmensführung können von der Kooperation mit dem Management bis hin zum Mitarbeiterstreik reichen. Insofern muss dieses Mitarbeiterverhalten als wichtige Komponente der betrieblichen Krisenüberwindung angesehen werden. Es stellt sich daher die übergeordnete Fragestellung:

*FF: Welche Eigenschaften muss ein Betrieb als sozialer Raum haben, sein um kooperatives Handeln der Mitarbeiter in der Krise wahrscheinlicher zu machen, bzw. welche Krisenstrategien fördern oder erschweren kooperatives Handeln der Mitarbeiter?*

Aus dieser Fragestellung wird ersichtlich, dass der Betrachtung dieser Thematik zwei grundlegende Ansätze zugrunde liegen. Einerseits wird auf den Betrieb als sozialen Raum hingewiesen, der durch das „betriebliche Sozialkapitalkonzept“ beschrieben werden soll. Andererseits kommen in der akuten Phase der Krisenüberwindung aktive Managementstrategien zum Einsatz, welche direkten Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter in der Krise ausüben. Meine These lautet diesbezüglich, dass beide Aspekte einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Krisenüberwindung leisten. Als Unterbau muss ein entsprechendes betriebliches Sozialkapital gegeben sein um eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen der Betriebsführung und den Mitarbeitern bzw. der Mitarbeiter untereinander zu gewährleisten.

Die aktive Seite der Krisenüberwindung stellt das direkte Krisenmanagement dar. Dieses kann auch trotz guter Grundvoraussetzungen, bezogen auf hohes betriebliches Sozialkapital, scheitern. Dies ist oft der Fall, wenn die Kommunikation in der Krisenphase versagt. Deshalb wird auf die Kommunikation als direkte Managementstrategie in dieser Untersuchung besonderer Wert gelegt.

Aufgrund der dargestellten Fragestellung, wurden auf Basis der theoretischen Vorüberlegungen zu dieser Thematik folgende Thesen formuliert:

### **Hauptthese:**

*HH: Betriebliches Sozialkapital wirkt sich auf die Bewältigung externer Unternehmenskrisen aus.*

### **Subhypothesen:**

*H1: Hohes betriebliches Sozialkapital drückt sich durch Quantität und Qualität der innerbetrieblichen Netzwerkverbindungen aus.*

*H2: Kulturindikatoren beschreiben die Qualität der Netzwerkverbindungen.*

*H3: Nicht alleine die Quantität des betrieblichen Netzwerkkapitals wirkt sich positiv auf die Überwindung einer externen Unternehmenskrise aus sondern es muss auch eine starke Ausprägung des betrieblichen Kultur- bzw. Wertekapitals gegeben sein.*

*H4: Hohes betriebliches Sozialkapital fördert eine starke Kooperation der Mitarbeiter mit dem Betrieb in der Krise.*

*H5: Hohes betriebliches Sozialkapital fördert eine starke Solidarität der Mitarbeiter mit dem Betrieb in der Krise.*

*H6: Hohes betriebliches Sozialkapital stärkt bei den Mitarbeitern die wahrgenommene Partizipation im Betrieb hinsichtlich der Krisenüberwindung.*

*H7: Hohes betriebliches Sozialkapital stärkt die Akzeptanz der Mitarbeiter hinsichtlich belastender Krisenüberwindungsmaßnahmen.*

*H8: Je besser die Mitarbeiter von der Krisensituation unterrichtet werden, desto positiver reagieren diese auf das belastende Krisenmanagement.*

## **6.2. Methodologie und Daten**

### **6.2.1. Beschreibung des Fragebogens**

Der Fragebogen besteht aus 39 Items bzw. Itembatterien, die sich wiederum aus 85 Einzelfragen zusammensetzen. Diese Fragen wurden in fünf unterschiedliche Themenblöcke eingeteilt.

1. Einleitungsfragen zur Position im Betrieb
2. Fragen zum Betriebsklima und zum Netzwerkkapital
3. Fragen mit Bezug auf die Unternehmenskrise
4. Fragen zur Mitarbeiterbindung und dem Kulturkapital
5. Erhebung soziodemographischer Daten

## **1. Teil**

Der erste Teil der Befragung beinhaltet eher einfache Einstiegsfragen. Zudem wurde versucht anhand von Beispielen, den Probanden eine Erklärung des Fragebogaufbaus näher zu bringen. Zu diesem Zweck boten sich Items zur Bestimmung der jeweiligen Position des Befragten im Unternehmen.

## **2. Teil**

Im zweiten Teil des Fragebogens wurden erste wichtige Variablen hinsichtlich des Forschungsgegenstands erhoben. Es wurde das Betriebsklima in unterschiedlichen Dimensionen (zu den Mitarbeitern.....bis zur Geschäftsleitung) abgefragt. Zudem wurde Bezug auf das Netzwerkkapital der Mitarbeiter genommen. Das Netzwerkkapital stellt einen Bestandteil des „betrieblichen Sozialkapital“ dar. Weitere Indikatoren des „betrieblichen Sozialkapitals“ wurden erst in einer nachfolgenden Itembatterie erhoben.

## **3. Teil**

Der dritte Teil der Befragung befasst sich mit Fragestellungen um das Thema Wirtschaftskrise. Er beinhaltet die meisten Items und gilt als Hauptteil. Darin werden Themenbereiche behandelt, die in direkten Zusammenhang zu der Zeit der Unternehmenskrise stehen. Diese Bereiche setzen sich folgendermaßen zusammen:

- Bewertung der Kurzarbeit
- Bewertung weiterer der Krisenmanagementmaßnahmen
- Angst die Arbeit zu verlieren
- Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter in der Krise
- Partizipation an der Krisenüberwindung
- Krisenkommunikation

Diese Themenbereiche gelten, mit Ausnahme der Krisenkommunikation, als die abhängigen Variablen der Untersuchung. Im Zuge der empirischen Arbeit soll untersucht werden, in welchen Zusammenhang das „betriebliche Sozialkapital“ bzw. bestimmte Krisenmanagementmaßnahmen zu diesen Indikatoren (Krisenüberwindungsindikatoren)

stehen. Das Item „Krisenkommunikation“ stellt allerdings eine Abhängige Variable dar und bildet den Bereich „Krisenmanagement“ ab.

#### **4. Teil**

Im vierten Teil des Fragebogens werden die Bereiche der Kulturindikatoren und der Mitarbeiterbindung behandelt. Beide Fragebatterien wurden zweier bestehender empirischer Konzepte entnommen und stellen die einzigen nicht selbst konstruierten Fragebatterien dar. Um das kulturelle Kapital in dem Unternehmen hinreichend zu bestimmen wurden bestehende Fragen des „Bielefelder Sozialkapitalindex“ übernommen. In einer eigenen Studie des Sozialwissenschaftlers Bernhard Badura wurden folgende Indikatoren des Kulturkapitals extrahiert:

- Vorhandensein gemeinsamer Normen und Werte
- Gelebte Unternehmenskultur
- Konfliktkultur
- Kohäsion im Betrieb
- Gerechtigkeit und Fairness
- Wertschätzung
- Vertrauen

(vgl. Badura 2008)

Zu diesen Indikatoren wurde in der Befragung jeweils ein Item ausgewählt und in einer Fragebatterie zusammengefasst.

Die Mitarbeiterbindung wurde mittels des „Drei Komponenten Modell“ (vgl. Felfe) erhoben.

#### **5. Teil**

Im 5. Teil der Befragung wurden die soziodemographischen Daten Befragten erhoben. Dabei wurde darauf Wert gelegt, dass neben den typischen Angaben wie Alter, Haushaltsgröße usw. auch Angaben bezüglich etwaiger finanzieller Belastungen und der Erfahrung mit Arbeitslosigkeit zu erhalten, da diese Bereiche erheblichen Einfluss auf die Bewertung des Krisenszenarios ausüben können.

## 6.2.2. Die Stichprobe

Die Befragung fand im Hauptwerk des untersuchten Unternehmens statt. Dieses Werk umfasst 350 Mitarbeiter, wobei ca. 300 Personen dem direkten Fertigungsprozess zugeordnet werden können. Nur diese Mitarbeiter wurden in die Untersuchung aufgenommen.

Die Verteilung der Fragebögen wurde von den Betriebsräten vorgenommen, da ein sorgfältig geplantes Auswahlverfahren aus Diskretionsgründen nicht erwünscht war. So wurde in Zusammenarbeit mit der Konzernleitung beschlossen 150 Fragebogen an Mitarbeiter im Fertigungsbereich auszugeben. Bezüglich eines korrekten Auswahlverfahrens im Sinne einer repräsentativen Umfrage musste Abstand genommen werden. Ein tieferes Eindringen in die Firmenstrukturen wurde nicht gewährt.

Trotzdem wurde von den Betriebsräten versichert, dass eine anonyme Befragung stattgefunden habe und die Fragebogen in keiner Weise der jeweiligen Person zugeordnet werden konnten.

So muss zwar der Situation insofern Rechnung getragen werden, dass wichtige Grundvoraussetzungen einer repräsentativen Umfrage nicht zur Gänze erfüllt wurden, jedoch bestand der Vorteil bezüglich der beschriebenen Herangehensweise darin, dass durch die Einschaltung des Betriebsrats der sogenannte „sponsorshipeffekt“ verringert werden könnte.

Von den 150 ausgegebenen Fragebögen kamen 69 retour. Das entspricht einer Rücklaufquote von 46 %. Dieser Wert kann als zufriedenstellend angesehen werden.

## 6.2.3. Soziodemographische Darstellung

### **Geschlecht**

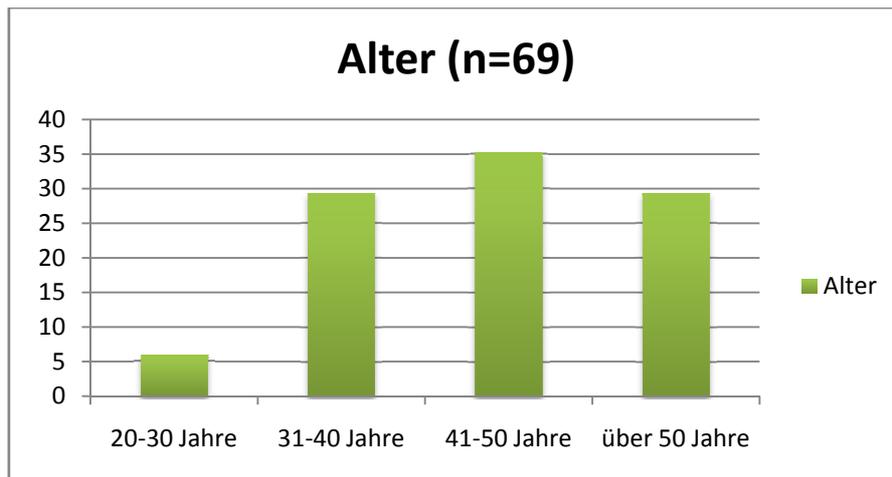
Da an der Befragung nur Personen im Fertigungsbereich des Unternehmens Teil genommen haben, und dieser meist sehr kraftintensive Arbeiten voraussetzt, sind die Grundgesamtheit sowie die Stichprobe ausschließlich männlichen Geschlechts.

### **Alter**

Insgesamt gaben 68 Personen ihr Alter an. Auffällig an der zugrundeliegenden Altersverteilung ist die relative Schiefe hin zu den älteren Mitarbeitern. Nur etwa 6% der Befragten befinden sich im Alter zwischen 20 und 30 Jahren. Dies deutet darauf hin, dass der

Betrieb hohe Wertschätzung bezüglich der Erfahrung der Mitarbeiter legt. Aufgrund der hohen Humankapitalanforderungen des Unternehmens an seine Mitarbeiter erscheint dieses Ergebnis kaum überraschend. Die Bereiche „31-40“ Jahre (29%), „41-50 Jahre“ (35%) und „über 50“ Jahre (29%) sind annähernd gleich verteilt.

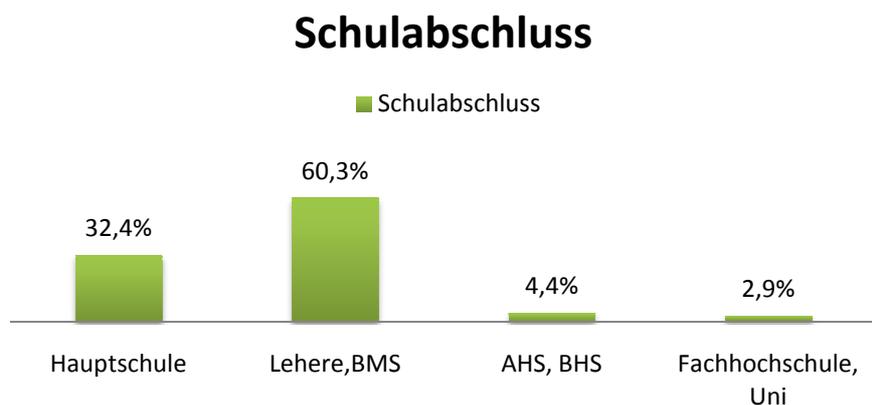
Abbildung 1: Verteilung der Variable „Alter“



## Bildungsstatus

68 Personen gaben ihre höchste abgeschlossene Bildung an. Die meisten Mitarbeiter schlossen eine Lehre bzw. eine BMS ab (60%). 32% haben eine Hauptschule/Poli als Bildungsabschluss. 7% schlossen eine AHS/BHS oder höhere Schule ab.

Abbildung 2: Verteilung der Variable „Schulbildung“

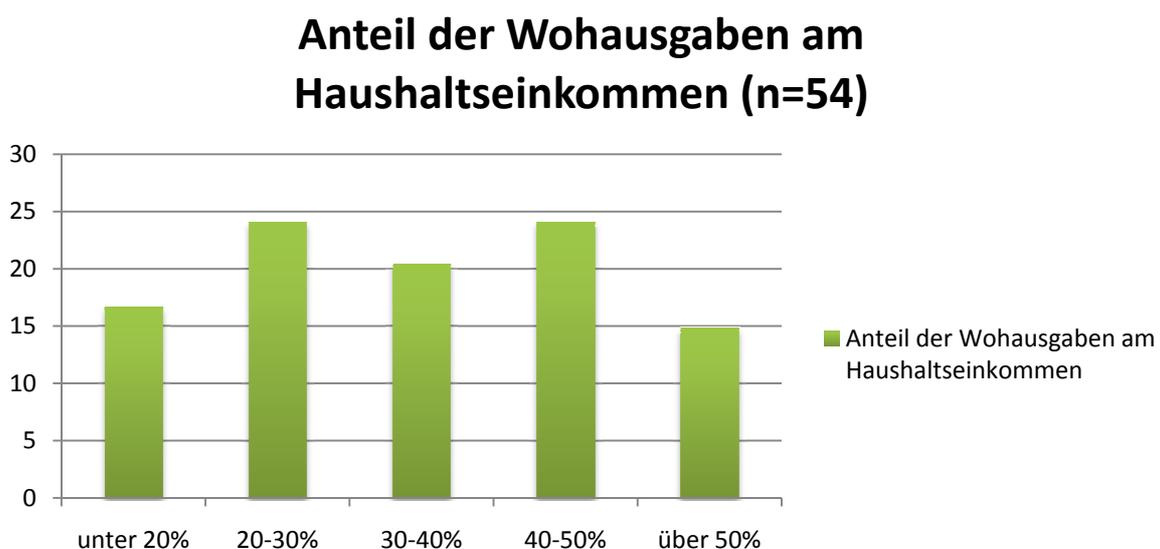


## Haushaltsgröße, Wohnausgaben und Anschaffungshöhe

Die durchschnittliche Haushaltsgröße der Befragten beläuft sich auf 3,19 Personen. Relevant für die Untersuchung ist vor allem die finanzielle Belastung, welche die Haushalte ausgesetzt sind. In den Gesprächen mit dem Management des Unternehmens wurde deutlich, dass viele Mitarbeiter aufgrund der durch die Unternehmenskrise verursachten geringeren Einkommen, in finanzielle Schwierigkeiten gerieten. Diese finanziellen Problemfälle wurden zwar nicht direkt erhoben, jedoch wurde versucht mittels Items bezüglich des Anteils des Haushaltseinkommens an den Wohnkosten und der Höhe der letzten Anschaffungen, einen Hinweis auf finanzielle Probleme zu bekommen. Es besteht Grund zur Annahme, dass finanzielle Probleme einer Person die Einstellung bezüglich des vorgenommenen Krisenmanagements erheblich beeinflusst. Ob dies tatsächlich der Fall ist werden weitere Auswertungen zeigen.

An dieser Stelle sollen lediglich auf deskriptiver Basis die unterschiedlichen Haushaltsbelastungen dargestellt werden.

Abbildung 3: Verteilung der Variable „Anteil der Wohnausgaben am Haushaltseinkommen“

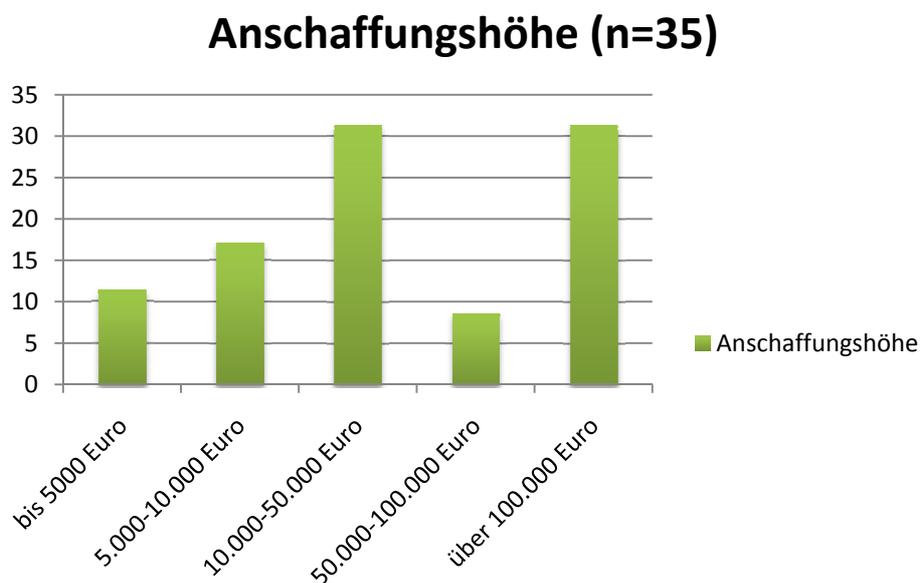


Diese Tabelle stellt dar, wie viel Prozent des Haushaltseinkommens für die Wohnausgaben benötigt werden. Es wird versucht, diese Angaben zu den Wohnungsausgaben mit der Höhe der getätigten Anschaffungen in Verbindung zu setzen. Dadurch könnte die Möglichkeit geschaffen werden, eine Gruppe mit tendenziell hoher finanzieller Belastung zusammenzufassen. Anhand dieser Statistik ist ersichtlich, dass bei den Befragten ein sehr überdurchschnittlicher Anteil des Haushaltseinkommens für das Wohnen verwendet wird. In Österreich liegt der Durchschnittliche Anteil bei 18% des Haushaltseinkommens (vgl.: [http://www.statistik.at/web\\_de/dynamic/statistiken/soziales/haushalts-einkommen/036628](http://www.statistik.at/web_de/dynamic/statistiken/soziales/haushalts-einkommen/036628)). 68 % der Befragten gaben an, mehr als 30% des Haushaltseinkommens für das Wohnen auszugeben. Entweder häufen sich bei der befragten Stichprobe die Personen, die einen Wohnkredit beantragten oder es handelt sich um ein Artefakt. Hinweise auf mögliche Kredite im Wohnbereich könnte die angegebene Anschaffungshöhe der letzten größeren Anschaffungen geben.

### **Anschaffungen**

37 Personen gaben an, in letzter Zeit eine größere Anschaffung getätigt zu haben. 35 Personen gaben zudem an wie hoch diese Anschaffung war. Dabei ergab sich folgende Verteilung:

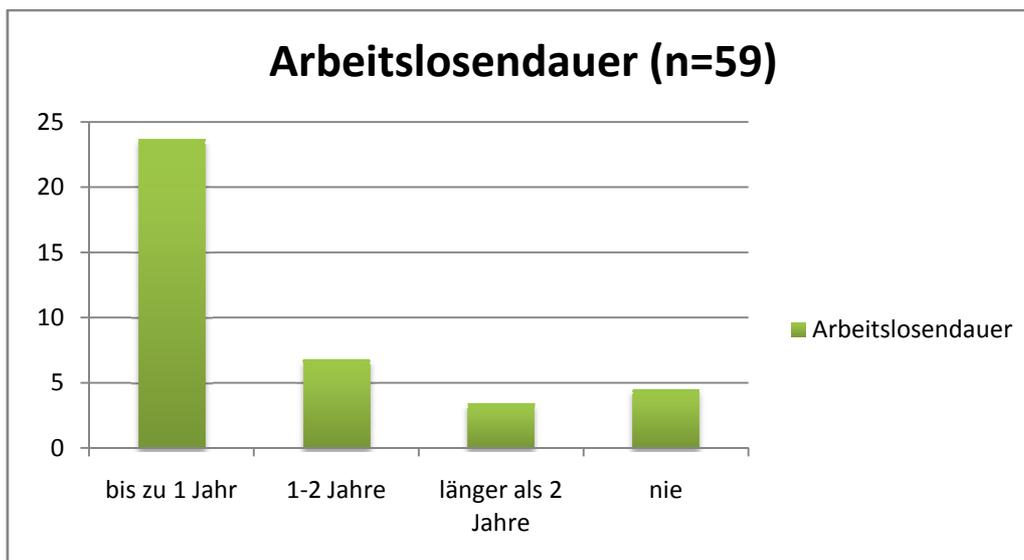
*Abbildung 4: Anschaffungshöhe der zuletzt getätigten größeren Anschaffung*



14 Personen gaben an, eine Anschaffung von über 50.000 Euro getätigt zu haben. In diesen Fällen kann eine erhöhte finanzielle Belastung vermutet werden. Ausgaben bis zu 10.000 Euro sollten für Mitarbeiter in dem untersuchten Unternehmen zu keinen erheblichen Mehrbelastungen führen, da sich die Mitarbeiter in einem eher hohen Lohnsegment aufhalten. 25 Personen gaben an, in der letzten Zeit eine Anschaffung in der Höhe von mehr als 10.000 Euro getätigt zu haben. Diese Gruppe stellt ca. 30% der Stichprobe dar und könnte so teilweise die hohen Wohnausgaben erklären. Grundsätzlich muss jedenfalls festgestellt werden, dass die Personen in der Stichprobe hohe Ausgaben im Wohnbereich haben und sehr hohe Anschaffungen getätigt haben. Insofern muss von einer überdurchschnittlich hohen finanziellen Belastung der befragten Mitarbeiter des Unternehmens ausgegangen werden.

### Arbeitslosendauer

Abbildung 5: Verteilung der Variable „Arbeitslosendauer“



Ein soziodemographischer Indikator, der In dieser Untersuchung gesondert betrachtet werden sollte stellt die Dauer der bisherigen Arbeitslosigkeit der Mitarbeiter im Unternehmen dar. Neben der finanziellen Belastung stellt auch die Erfahrung mit der Arbeitslosigkeit eine Thematik dar, die in Bezug auf die Krisenüberwindungsmaßnahmen genauer betrachtet werden sollte. Es gaben 85 % der Befragten zu dieser Frage eine gültige Antwort. 66% haben noch keine Erfahrungen mit Arbeitslosigkeit bzw. 34% waren schon einmal in ihrem Leben arbeitslos gemeldet.

## 6.2.4. Beschreibung der unabhängigen Variablen

Der nächste Schritt dieser Untersuchung beinhaltet die Definition und Beschreibung der unabhängigen Variablen. Gemäß der Logik dieser Untersuchung, soll untersucht werden, welchen Einfluss das „betriebliche Sozialkapital“ auf ausgewählte Indikatoren hat, welche Einfluss auf die Überwindung einer externen Unternehmenskrise haben könnten. Das Konstrukt „betriebliches Sozialkapital“ setzt sich aus zwei wesentlichen Faktoren auseinander, welche in der weiteren Untersuchung teils unabhängig voneinander untersucht werden müssen.

### **Netzwerkkapital**

Als Netzwerkkapital versteht man Netzwerkbeziehungen innerhalb eines Systems. Dieser Bereich deckt sich weitgehend mit den systemtheoretischen Ausführungen James Colemans zu der Thematik. Je stärker diese Netzwerkstruktur innerhalb eines Betriebs ausgeprägt ist, desto stärker kann jeder Mitarbeiter sowie der Betrieb als Ganzes auf diese immateriellen Ressourcen zurückgreifen. Sozialkapital wird in dieser Definition also als Kollektivmerkmal gesehen, das einem sozialem System, in unserem Fall dem Betrieb, in seiner Gesamtheit Vorteile bringt. Diese Vorteile ergeben sich aus der vertikalen sowie der horizontalen Netzwerkstruktur.

In dieser Untersuchung wurden diese Netzwerkverbindungen mit folgenden Items abgefragt:

- a) Wie oft treffen Sie sich mit Arbeitskollegen außerhalb der Dienstzeit?*
- b) Wie häufig nehmen Sie an betrieblichen Veranstaltungen teil?*
- c) Können Sie bei persönlichen Problemen auf die Unterstützung Ihrer Arbeitskollegen zählen?*

Alle drei Fragen mussten anhand einer Skala von 1 bis 4 beantwortet werden, wobei trotz unterschiedlicher Antwortkategorien versucht wurde, eine entsprechende Zuordnung (1=sehr oft) bzw. (4=nie) zu erreichen.

### **Faktorenanalyse**

Anhand einer Faktorenanalyse soll nun überprüft werden, ob anhand der definierten Items ein zufriedenstellender Index gebildet werden kann.

Sollten diese Items zu einem wesentlichen Faktor zusammengefasst werden können, wird in weiterer Folge ein Index gebildet, der den Bereich des Netzwerkkapitals abbildet.

Mittels Kaiser-Meyer-Olkin und Bartlett-Test wurde bestimmt, ob die Korrelationsmatrix der drei Items überhaupt für eine Faktorenmatrix geeignet ist.

*Tabelle 1: KMO- und Bartlett-Test: Netzwerkkapital*

KMO- und Bartlett-Test		
Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,611
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	26,316
	df	3
	Signifikanz nach Bartlett	,000

Der KMO-Wert stellt sich zwar mit 0,611 als nur mittelmäßig für die Eignung heraus, der Bartlett-Test liefert jedoch mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0 % ein signifikantes Ergebnis, welches auf eine Eignung der Korrelationsmatrix für eine Faktorenanalyse hindeutet. Zusätzlich wird eine Hauptkomponentenanalyse durchgeführt um die Bestätigung für die einfaktorielle Struktur zu bekommen.

*Tabelle 2: Hauptkomponentenanalyse: Netzwerkkapital*

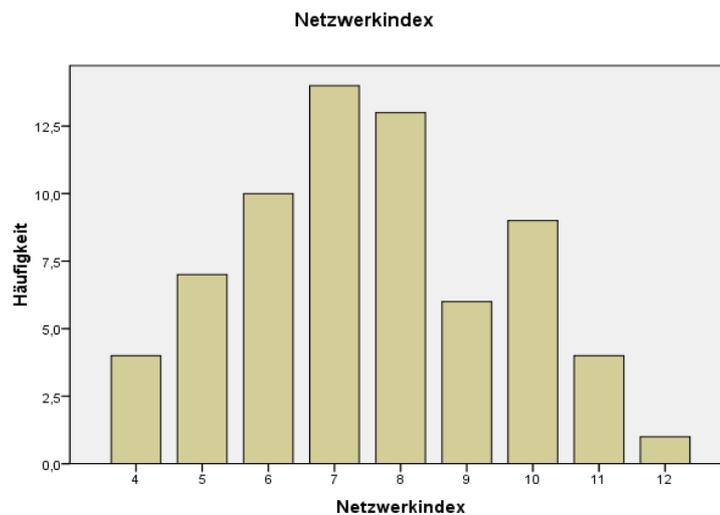
	Komponente
	1
Kollegentreffen	,793
Betriebsveranstaltung	,821
persönliche Probleme	,654

Durch die Hauptkomponentenanalyse wurde nur ein wesentlicher Faktor extrahiert. Dies gibt Grund zur Annahme, dass die Bildung eines entsprechenden Index zur Beschreibung des betrieblichen Netzwerkkapitals mittels der drei angegebenen Variablen, als sinnvoll erachtet werden kann.

## Indexkonstruktion des Netzwerkkapitals

In weiterer Folge wurde ein Index mittels Addition der entsprechenden Teilbewertungen zusammengefasst. Dieser ist mit Werten zwischen 4 und 12 wie folgt verteilt:

Abbildung 6: Verteilung Netzwerkinde: Netzwerkkapital



Es ist sehr deutlich zu sehen, dass dieser Verteilung die Struktur einer Normalverteilung zugrundeliegt. Auch die Schiefe ist sehr gering. Der Mittelwert liegt bei 7,54 die Standardabweichung bei 3,894.

Tabelle 3: Mittelwert und Standardabweichung: Netzwerkinde

<b>N</b>	68
<b>Mittelwert</b>	7,54
<b>Standardabweichung</b>	3,894

## **Betriebliches Kulturkapital**

Um das Sozialkapitalkonzept der Netzwerkanalyse zu erweitern wurden in einigen Sozialstudien sogenannte Kulturindikatoren hinzugefügt, welche die Beschaffenheit der Netzwerkverbindungen beschreiben. In der Theorie wurde die Konstruktion des in dieser Untersuchung verwendeten „Bielefelder Sozialkapitalindex“ beschrieben. In der Befragung wurden folgende Items zur Abbildung des „betrieblichen Kulturkapitals“ ausgewählt:

- a) Bei uns setzen sich fast alle Beschäftigten mit großem Einsatz für die Ziele des Unternehmens ein.*
- b) In unserem Unternehmen gibt es unausgesprochene Regeln, wie man menschlich miteinander umgeht.*
- c) In unserem Unternehmen leben die Geschäftsführung und die Belegschaft in zwei unterschiedlichen Welten.*
- d) Unser Betrieb stellt sich bezüglich des Umgangs mit den Mitarbeitern nach außen hin besser dar, als es tatsächlich der Fall ist.*
- e) Aus Angst vor unangenehmen Konsequenzen, behalten viele Beschäftigte ihre eigene Meinung für sich.*
- f) Konflikte und Meinungsverschiedenheiten werden in unserem Unternehmen sachlich und korrekt ausgetragen.*
- g) Bei uns ziehen alle an einem Strang.*
- i) Als Beschäftigter kann man sich in unserem Unternehmen voll und ganz auf die Geschäftsleitung verlassen.*
- j) Wenn es um Angelegenheiten der Mitarbeiter geht, ist auf den Betriebsrat immer Verlass.*

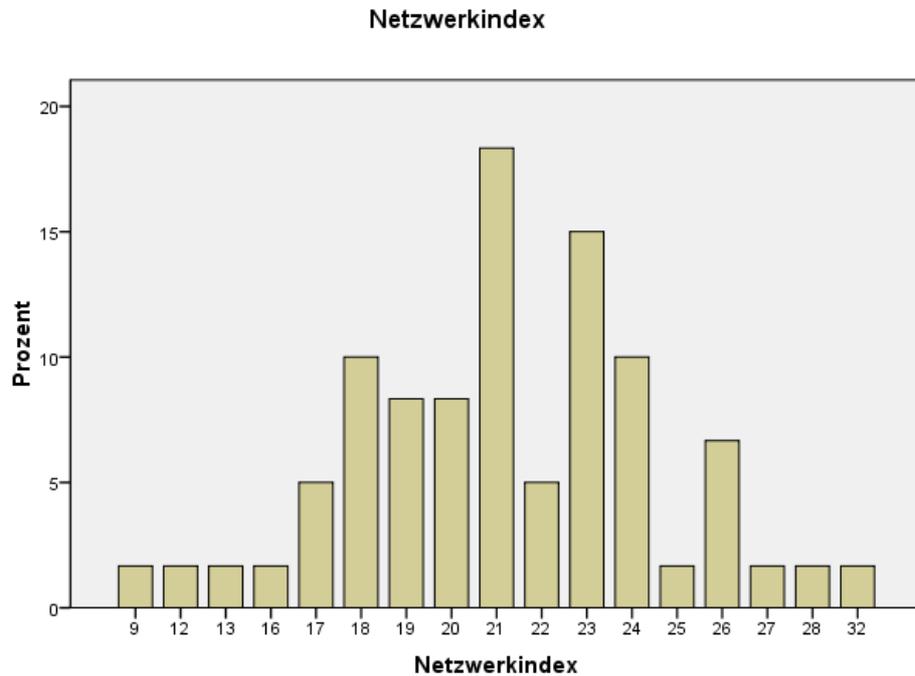
Alle neun Fragen mussten anhand einer Skala von 1 bis 4 beantwortet werden. 1 entspricht der Antwortkategorie: „trifft voll zu“ bzw. 4 entspricht der Antwortkategorie: „trifft gar nicht zu“.

Da der Index nicht eigens für diese Untersuchung konstruiert wurde, sondern als bestehendes Instrument für die Forschung übernommen wurde, wird an dieser Stelle keine Datenanalyse vor der Indexbildung angewandt. Es wird lediglich auf die Konstruktion in der Studie (Bielefelder Sozialkapitalindex; Fehlzeitenreport 2008; Badura 2008) hingewiesen.

## **Indexkonstruktion des Kulturkapitals**

Wie beim Netzwerkkapitalindex basiert dieser Index auf der reinen Addition seiner Einzelwerte. Die Verteilungen des Kulturkapitalindex sehen wie folgt aus:

Abbildung 7: Verteilung Kulturkapitalindex



Betrachtet man die Verteilung des zusammengefassten Kulturkapitalindex fällt auf, dass die Werte am Rand der Verteilung eher selten vorkommen und eher Richtung Mittelwert tendieren. Es besteht daher im Gegensatz zum Netzwerkkapital eine vergleichsweise geringe Standardabweichung. Es wird daher zu überprüfen sein, ob dieser Index die Normalverteilungsanforderungen multipler Analyseverfahren entspricht.

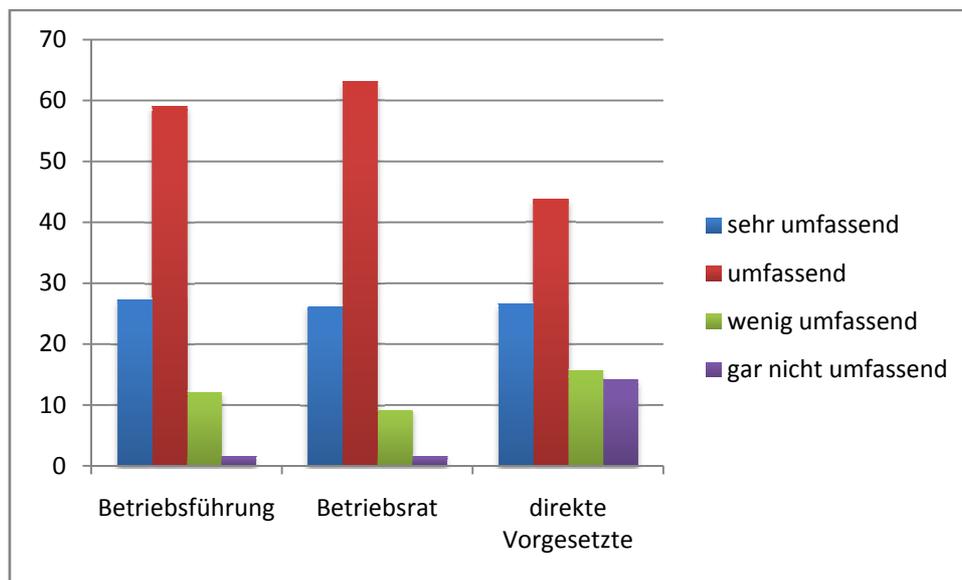
Tabelle 4: Mittelwert und Standardabweichung: Kulturkapitalindex

<b>N</b>	60
<b>Mittelwert</b>	21,13
<b>Standardabweichung</b>	3,807

## Krisenkommunikation

Die letzte unabhängige Variable stellt die Krisenkommunikation dar. Es wurde im Zuge der Untersuchung danach gefragt, wie hinreichend die Mitarbeiter von der Geschäftsführung, dem Betriebsrat bzw. den direkten Vorgesetzten von der Krisensituation informiert wurden, dabei ergaben sich folgende Ergebnisse:

Abbildung 8: Krisenaufklärung: Betriebsführung, Betriebsrat, direkter Vorgesetzte



Die Diagramme weisen auf eine sehr Umfassende Informationsweitergabe innerhalb des Betriebs hin. 86 bzw. 89% der Mitarbeiter wurden von der Betriebsführung und dem Betriebsrat sehr umfassend oder umfassend informiert. Der Anteil liegt bei den direkten Vorgesetzten bei 70%.

### 6.2.5. Beschreibung der abhängigen Variablen

Im nächsten Teil der Auswertung, soll eine Beschreibung der abhängigen Variablen stattfinden. Gemäß der Logik dieser empirischen Arbeit, stellen diese Variablen Einstellungen der Mitarbeiter dar, die der Überwindung externer Unternehmenskrisen dienlich sein können. Folgende Bereiche wurden diesbezüglich ausgewählt:

- Solidarität mit dem Unternehmen in der Krise

- Partizipation bezüglich der Krisenüberwindung
- Bewertung der Krisenüberwindungsmaßnahmen
- Angst vor Arbeitsplatzverlust
- Mitarbeiterbindung

(siehe Kapitel 3)

### **Solidarität mit dem Unternehmen in der Krise**

Die Solidarität der Mitarbeiter mit dem Unternehmen in der Krise wird durch diese zwei Items abgebildet:

*a) In der Krisenzeit sind wir Mitarbeiter solidarisch zu unserem Betrieb gestanden.*

*Tabelle 5: Solidarität der Mitarbeiter in der Krise*

	<b>Häufigkeit</b> N=67	<b>Prozent</b>
<b>Trifft sehr zu</b>	37	55,2
<b>Trifft eher zu</b>	26	38,8
<b>Trifft eher nicht zu</b>	4	6

Diese Tabelle zeigt sehr deutlich, dass bei den Mitarbeitern eine hohe Solidarität mit dem Betrieb in der Krise bestand. Nur 6% der Befragten gab an, „eher nicht solidarisch zum Betrieb gestanden zu sein. Für etwa die Hälfte der Befragten trifft die obenstehende Aussage „sehr zu“.

*b) In der Krise kam es zum Kampf zwischen den Interessen des Betriebs und der Arbeiter.*

*Tabelle 6: Kooperation(neg) der Mitarbeiter in der Krise*

	<b>Häufigkeit</b> N=65	<b>Prozent</b>
<b>Trifft sehr zu</b>	3	4,6
<b>Trifft eher zu</b>	15	27,7
<b>Trifft eher nicht zu</b>	24	36,9
<b>Trifft gar nicht zu</b>	23	35,4

Diese Frage soll die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter in der Krise abbilden. Das Item ist negativ gepolt und ist daher dementsprechend zu interpretieren. Es geben zwar 71% der Mitarbeiter an, dass es nicht oder eher nicht zutrefte, dass es einen „Kampf“ zwischen den Interessen der Arbeiterschaft und der Betriebsführung gab, jedoch 28% würden dieser Aussage eher zustimmen. Es handelt sich diesbezüglich zwar um die Minderheit unter den Arbeitern, jedoch muss aufgrund der Daten doch ein erhebliches Spannungspotenzial angenommen werden.

### **Partizipation hinsichtlich der Krisenüberwindung**

Die Partizipation der Mitarbeiter hinsichtlich der Überwindung der Wirtschaftskrise wird durch diese beiden Items abgebildet:

*a) Wir, als gesamter Betrieb, haben diese Krise gemeinsam überwunden.*

*Tabelle 7: Partizipation der Mitarbeiter in der Krise*

	<b>Häufigkeit</b> N=66	<b>Prozent</b>
<b>Trifft sehr zu</b>	44	65,7
<b>Trifft eher zu</b>	19	28,4
<b>Trifft eher nicht zu</b>	3	4,5
<b>Trifft gar nicht zu</b>	1	1,5

*b) In der Krise wurde über unsere Köpfe hinweg entschieden, welche Maßnahmen getroffen werden.*

*Tabelle 8: Solidarität(neg.) der Mitarbeiter in der Krise*

	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
<b>Trifft sehr zu</b>	6	9,2
<b>Trifft eher zu</b>	18	27,7
<b>Trifft eher nicht zu</b>	26	40
<b>Trifft gar nicht zu</b>	15	23,1
<b>N</b>	65	100

Analog zu den beiden Aussagen bezüglich der Solidarität, wurden die Aussagen hinsichtlich der Partizipation der Mitarbeiter an der Krisenüberwindung sehr zustimmend beantwortet. 94% der Befragten gab an, das „wir als gesamter Betrieb“ die Krise gemeinsam überwunden

haben. Bei der eher differenzierten Aussage über die Entscheidungen die in der Krise getroffen wurden, ist zwar auch eine Tendenz Richtung hoher Partizipation der Mitarbeiter zu beobachten, jedoch ist auch bei dieser Item-Bewertung eine breitere Streuung der Zustimmung gegeben. 36,9% der Befragten gaben an, der Aussage „eher“ bzw. „gänzlich“ zuzustimmen, dass der Betrieb über ihre Köpfe hinweg entschieden hat, welche Maßnahmen zu treffen waren. Nur 23,1% waren der Meinung, dass dies „gar nicht“ zutraf.

### **Bewertung der Krisenüberwindungsmaßnahmen**

In der Krise wurden seitens der Betriebsführung einige Maßnahmen beschlossen, die teils starke finanzielle bzw. psychische Auswirkungen auf die Mitarbeiter hatten. Diese belastenden Elemente der Krisenüberwindung wurden hinsichtlich ihrer Akzeptanz durch die Mitarbeiter überprüft. Es wurden vier Maßnahmen zur Bewertung angegeben, wobei diese Maßnahmen mit „nötig“, teils „nötig“ und „nicht nötig“ bewertet werden konnten.

- a) *Abbau von Zeittöpfen*
- b) *Reduktion der Überstunden*
- c) *Kurzarbeit*
- d) *Entlassung von Mitarbeitern*

*Tabelle 9: Deskriptive Statistiken: Akzeptanz der belastenden Krisenmaßnahmen*

	<b>Kurzarbeit</b>	<b>Überstunden</b>	<b>Zeittöpfe</b>	<b>Entlassung</b>
<b>N</b>	68	67	66	66
<b>Mittelwert</b>	1,24	1,25	1,43	1,98
<b>Standardabweichung</b>	0,432	0,472	0,555	0,62
<b>Varianz</b>	0,186	0,223	0,308	0,384
<b>Schiefe</b>	1,23	1,596	0,839	0,808

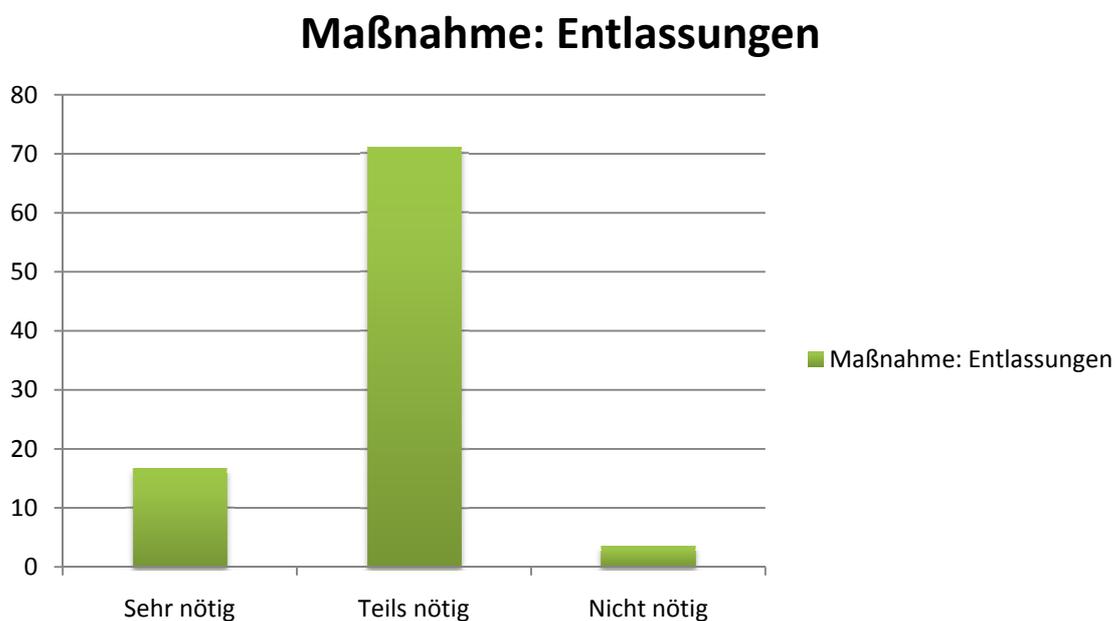
Das große Bild zeigt eine tendenzielle Zustimmung der Mitarbeiter mit allen krisenbedingten Maßnahmen, die von der Unternehmensführung durchgeführt wurden. Die stärkste Zustimmung ist bei den Bereichen Kurzarbeit und Überstundenreduktion zu beobachten. Mittelwerte von 1,25 (Überstundenreduktion) bzw. 1,24 (Kurzarbeit) zeigen ein deutliches Bild. Es wird in weitere Folge zu untersuchen sein, welche Rolle in diesem Zusammenhang die Krisenkommunikation spielt bzw. ob das vorhandene Sozialkapital für diese doch überraschend hohe Zustimmung verantwortlich ist.

Selbst bei der Frage, ob Entlassungen im Betrieb als nötig erachtet wurden, wurde ein Mittelwert von 1,98 festgestellt, was auf eine neutrale Haltung der Mitarbeiter bezüglich dieser Thematik hindeutet. Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass natürlich nur Mitarbeiter befragt wurden, die nicht entlassen wurden. Aufgrund der, zum Zeitpunkt der Erhebung nach wie vor vorherrschenden unsicheren Lage hinsichtlich der wirtschaftlichen Aussicht des Unternehmens, kann dennoch eine direkte persönliche Betroffenheit der Mitarbeiter bezüglich der Thematik angenommen werden.

Die Maßnahme „Entlassung“ stellt die einzige Variable dar, der eine Normalverteilung zugrunde liegt. Deshalb kann nur diese für etwaige Regressionsmodelle als abhängige Variable verwendet werden. Auch die die starke „Rechts-Schiefe“ der Items „Kurzarbeit“ (1,23) und „Überstunden“ (1,596) widerspricht der Normalverteilungsannahme.

Die genaue Verteilung sieht wie folgt aus:

Abbildung 9: Akzeptanz der Maßnahme: „Entlassung“

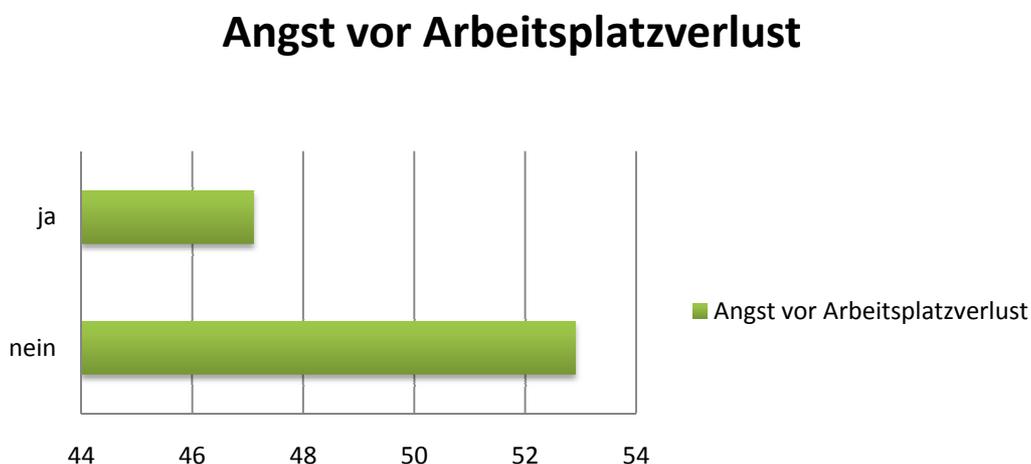


Im Nachhinein betrachtet, erscheint bei diesem Item eine Skala mit vier Antwortmöglichkeiten durchaus sinnvoll, da eine starke Tendenz Richtung Skalenmitte zu beobachten ist. Einer klaren Positionierung bezüglich des Themas „Entlassungen“ wurde eher ausgewichen. Trotzdem überrascht die geringe Zahl an Mitarbeitern die sich klar gegen Kündigungen als nötiges Mittel zur Krisenüberwindung aussprachen.

### **Angst vor Arbeitsplatzverlust**

Auf die Frage, ob die Teilnehmer der Befragung Angst hatten, ihren Arbeitsplatz in der Krise zu verlieren, wurde ein sehr neutrales Ergebnis erzielt. Bei 47% gaben an, diese Angst gehabt zu haben, 53% fürchteten hingegen keinen Arbeitsplatzverlust. Trotzdem muss erwähnt werden, dass eine Situation im Unternehmen vorherrschte, in der rund die Hälfte der Mitarbeiter an einer Arbeitsplatzunsicherheit zu leiden hatte. Es zeigt sich die schwierige Lage, in der sich das Unternehmen befand.

*Abbildung 10: Verteilung: „Angst vor Arbeitsplatzverlust“*



### **Mitarbeiterbindung**

Auch die Mitarbeiterbindung wird vorerst in die Reihe der abhängigen Variablen aufgenommen, wenngleich aufgrund theoretischer Überlegungen diese Handhabung nicht unproblematisch erscheint. In vielen theoretischen Sichtweisen wird das commitment als ein wesentlicher Bestandteil des Sozialkapitals verstanden. In dem hier verwendeten

Sozialkapitalkonstrukt (Bielefelder Sozialkapitalindex; Bernhard Badura) stellt das „commitment“ jedoch keinen explizit ausgewiesenen Indikator dar. Hier zeigt sich eventuell der Unterschied der vielfältigen Anwendungsbereiche des Sozialkapitalkonzepts.

Jedenfalls könnte eine Prüfung der Zusammenhänge Zwischen Sozialkapital und commitment gewisse Hinweise bezüglich dieser Fragestellung geben.

Die Mitarbeiterbindung wurde mittels des „Drei Komponenten Modell“ (vgl. Felfe) erhoben. Dieses Konzept dient zur Beschreibung des „commitments“ der Mitarbeiter in einem Unternehmen. Das Drei-Komponenten-Modell geht von der Annahme aus, dass der betrieblichen Mitarbeiterbindung drei wesentliche Faktoren zu Grunde liegen. Diese drei Faktoren beschreiben unterschiedliche integrative Muster um mit einem Betrieb verbunden zu sein. Zu jedem „commitment“ wurde je eine Frage gestellt:

- Affektive Mitarbeiterbindung
  - a) Ich bin stolz diesem Betrieb anzugehören. (vgl. Felfe: S. 35)
- Kalkulatorische Mitarbeiterbindung
  - b) Ich glaube, dass ich momentan wenige Chancen habe, einen Wechsel des Betriebs ernsthaft in Erwägung zu ziehen. (vgl. Felfe: S. 35)
- Normative Mitarbeiterbindung
  - c) Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, diesen Betrieb zu verlassen. (vgl. Felfe: S. 35)

Abbildung 11: Verteilung: „Mitarbeiterbindung“

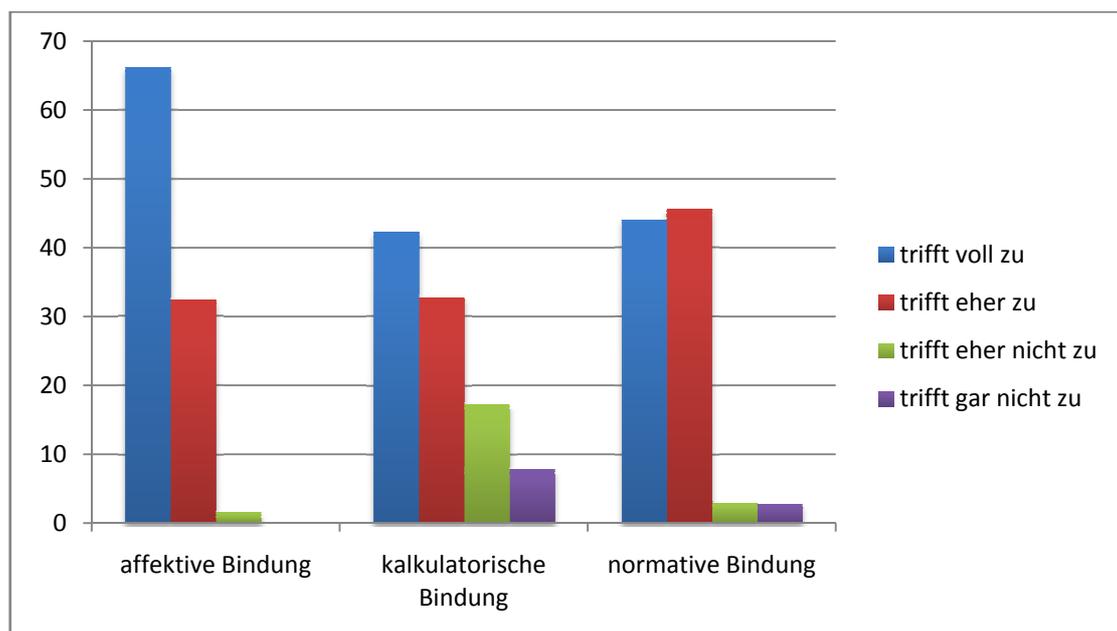


Tabella10: Verteilung: „Mitarbeiterbindung“

	<b>Affektive Bindung</b> N=68	<b>Kalkulatorische Bindung</b> N=64	<b>Normative Bindung</b> N=68
<b>Trifft voll zu</b>	65,2%	42,2%	44,1%
<b>Trifft eher zu</b>	31,9%	32,8%	45,6%
<b>Trifft eher nicht zu</b>	1,4%	17,2%	2,9%
<b>Trifft gar nicht zu</b>	0%	7,8%	7,4%

Vergleicht man die unterschiedlichen Formen der Mitarbeiterbindung basierend auf dem Konzept des Drei-Komponenten-Modells (vgl. Felfe), zeigt sich eine Tendenz hin zum „affektiven commitment“. 98,5 % gaben an, stolz bzw. eher stolz zu sein, diesem Betrieb anzugehören. Diese Ausprägung des „affektiven commitments“ zeigt eine sehr starke Mitarbeiterbindung an.

Auch das „normative commitment“ ist in diesem Betrieb bei den Mitarbeitern stark ausgebildet, wenngleich etwas schwächer als das affektive. Immerhin 89,7 gaben an, den Betrieb aus normativen Gründen „nicht“ bzw. „eher nicht“ zu verlassen, auch wenn ein Wechsel vorteilhaft wäre.

Die starke Ausprägung des „kalkulatorischen commitments“ ist etwas überraschend. 75 % der Befragten gaben an „keine“ bzw. „eher keine“ Möglichkeiten sehen, einen Wechsel des Betriebs ernsthaft in Erwägung zu ziehen. Dieses Ergebnis deutet auf eine starke Unsicherheit der Mitarbeiter hinsichtlich der Chancen am Arbeitsplatz hin. Dies könnte als eine direkte Folge der Wirtschaftskrise interpretiert werden.

## **7. Darstellung der Ergebnisse**

In diesem Teil der Arbeit sollen die, auf Basis der zusammengefassten theoretischen Überlegungen, aufgestellten Hypothesen überprüft werden.

### **7.1. Die Relevanz des betrieblichen Sozialkapitals für Überwindung externer Unternehmenskrisen.**

Im Zuge der Auseinandersetzung mit der Theorie des Sozialkapitals zeigte sich ein wesentlicher Aspekt hinsichtlich der Verwendung dieses Konstrukts. Dieser Aspekt betrifft die sinnvolle praktische Anwendung der Theorie ohne sich auf ein unsicheres und wenig prägnantes Terrain zu gelangen. Deshalb soll an dieser Stelle nochmals auf die Aufforderung Robert Putnams hingewiesen werden, dass jeder soziale Raum, auf den das Konzept des Sozialkapitals für den Erkenntnisgewinn angewendet wird, einer genauen Betrachtung zu unterziehen ist. Nur so lassen sich sinnvollerweise Rückkopplungen auf die Bedeutung sozialen Kapitals für die Gesellschaft feststellen. (vgl. Putnam; Gesellschaft und Gemeinsinn; S. 25) Aus diesem Grund weist Putnam darauf hin, dass die reine Addition sozialer Kontakte keine hinreichende Messung für Sozialkapital darstellt, da auch dieser Kapitalform wie dem physischen und dem Humankapital die Möglichkeit einer negativen Nutzung zur Verfügung steht. Dieser Thematik widmen sich die ersten drei Hypothesen.

*H1: Hohes betriebliches Sozialkapital drückt sich durch Quantität (Netzwerkkapital und Qualität (Kulturkapital) der innerbetrieblichen Netzwerkverbindungen aus.*

*H2: Kulturindikatoren beschreiben die Qualität der Netzwerkverbindungen.*

*H3: Nicht alleine die Quantität des betrieblichen Netzwerkkapitals wirkt sich positiv auf die Überwindung der Unternehmenskrise aus sondern es muss auch eine starke Ausprägung des betrieblichen Kultur- bzw. Wertekapitals gegeben sein.*

Die Beweisführung dieser drei Hypothesen wird in den folgenden Auswertungen durchgeführt. Vorab soll die Logik, die diesen Hypothesen zugrundeliegt genauer erläutert werden.

In einem Unternehmen kann die reine Addition sozialer Kontakte keine hinreichende Erklärung für soziale Phänomene liefern, wenn nicht gleichzeitig ein Bezug zur Ausprägung dieser Netzwerkkontakte vorhanden ist. Aus diesem Grund wurde bei dieser Untersuchung in Anlehnung Bernhard Baduras Sozialkapitalindex die Quantität der Netzwerkbeziehungen (Netzwerkkapital) und die Qualität der Netzwerkbeziehungen (Kulturkapital) erhoben. Erst durch die Kombination dieser beiden Sozialkapitalaspekte kann eine sinnvolle Aussage, über den Wert des betrieblichen Sozialkapitals auf die Überwindung externer Unternehmenskrisen, getroffen werden. Anhand der folgenden empirischen Analysen soll diese These bewiesen werden.

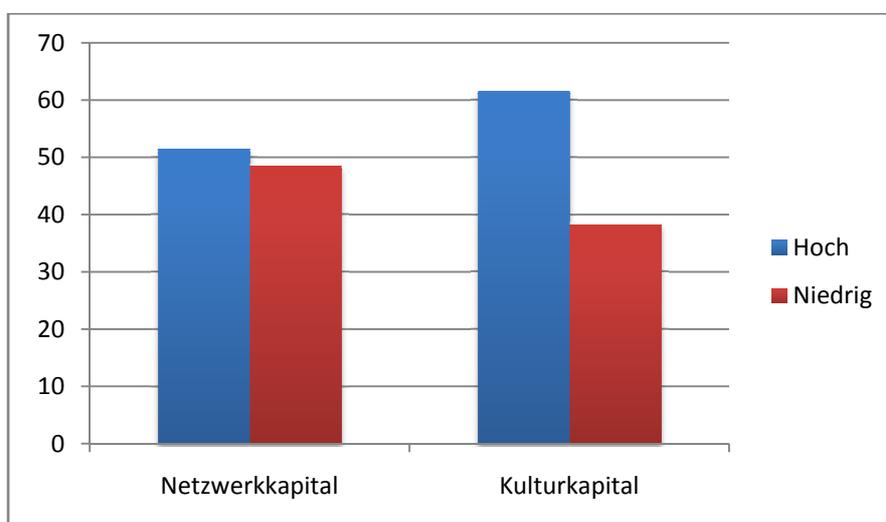
### 7.1.1. Der Einfluss betrieblichen Sozialkapitals auf die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter mit dem Unternehmen in der Krise

Um die Auswirkungen des betrieblichen Netzwerkkapitals, in Kombination mit dem Kulturkapital, auf die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter in der Unternehmenskrise zu überprüfen wurde in einem ersten Schritt vier Gruppen gebildet. Diese Gruppen unterscheiden sich in ihrer jeweiligen Ausprägung der Netzwerkkapitals bzw. Kulturkapitals.

Um diese überschaubare Gruppenszahl zu erreichen wurde im ersten Schritt die beiden Index auf Nominalskalenniveau reduziert.

Die resultierende Ausprägung für das Netzwerkkapital sieht wie folgt aus:

*Abbildung 12: Verteilung: Netzwerkkapital und Kulturkapital auf zwei Kategorien*



52% der befragten verfügen über hohes Netzwerkkapital, 48% über ein geringes.

Die Ausprägung des Kulturkapitals mit lediglich zwei Kategorien sieht weist folgende Verteilung auf:

62 % der Befragten fallen in die Kategorie „hohes Kulturkapital“. 38% wird ein „niedriges Kulturkapital zugeschrieben.

Nun können vier Gruppen gebildet werden, die jeweils eine Unterschiedliche Zusammensetzung des Kultur- bzw. Netzwerkkapital aufweisen.

**1.Gruppe:** Hohes Netzwerkkapital/Hohes Kulturkapital (HH)

**2.Gruppe:** Hohes Netzwerkkapital/Niedriges Kulturkapitals (HN)

**3.Gruppe:** Niedriges Netzwerkkapital/Hohes Kulturkapital (NH)

**4.Gruppe:** Niedriges Netzwerkkapital/Niedriges Kulturkapital (NN)

Diese vier Gruppen sollen in weiterer Folge mittels Mittelwertvergleich bezüglich deren Kooperationsbereitschaft und gefühlter Partizipation untersucht werden.

### **Solidarität, Kooperationsbereitschaft und gefühlte Partizipation in der Krise**

Diese beiden Aspekte, der Krisenüberwindung wurden mittels einer Fragebatterie mit vier Items gebildet. Es wurde zur Kooperationsbereitschaft sowie der Partizipation je ein positiv und ein negativ geladenes Item gebildet.

Solidarität:

- *In der Krisenzeit sind wir Mitarbeiter solidarisch zu unserem Betrieb gestanden.(Skala von 1-4)*

Kooperation:

- *In der Krise kam es zum Kampf zwischen den Interessen des Betriebs und der Arbeiter. (Jeweils Skala von 1-4)*

Partizipation:

- *Wir als gesamter Betrieb, haben die Krise gemeinsam überwunden.*
- *In der Krise wurde von der Betriebsführung über unseren Kopf hinweg entschieden, welche Maßnahmen getroffen werden.(Jeweils Skala von 1-4)*

Jede Aussage hatte vier Antwortkategorien, von „stimme voll zu“ bis zu „stimme gar nicht zu. Die Mittelwerte dieser vier Items werden in weitere Folge mit den zuvor gebildeten Sozialkapitalgruppen in Zusammenhang gebracht.

### **Mittelwertvergleich**

Mit dem Mittelwertvergleich soll herausgefunden werden, ob der grundsätzlich angenommene Zusammenhang zwischen Sozialkapital und Krisenüberwindung besteht.

*H4: Hohes betriebliches Sozialkapital fördert eine starke Kooperation der Mitarbeiter mit dem Betrieb in der Krise.*

*H5: Hohes betriebliches Sozialkapital stärkt bei den Mitarbeitern die wahrgenommene Partizipation im Betrieb hinsichtlich der Krisenüberwindung.*

Derartige Vergleiche von Fallgruppen anhand ausgewählter Kennzahlen liefern oftmals einen ersten Hinweis auf mögliche Zusammenhänge zwischen den Betrachteten Variablen und dem die Fallgruppen definierenden Merkmal. Daraus ist dann häufig bereits abzulesen, ob die betreffenden Variablen sinnvoll in weiteren Analysen eingesetzt werden können. (Felix Brosius; SPSS 14; S.461)

**Mittelwertvergleich (Solidarität/Partizipation/Kooperation: 4 Kategorien: siehe vorige Seite):**

*Tabelle 11: Mittelwertvergleich Sozialkapitalgruppen: Solidarität, Partizipation, Kooperation*

	<b>Solidarität</b>	<b>Partizipation</b>	<b>Kooperation(neg.)</b>	<b>Partizipation(neg.)</b>
<b>Gruppe1(HH)</b>				
<b>Mittelwert</b>	1,17	1,39	3,17	2,91
<b>N</b>	23	23	23	23
<b>Gruppe2(HN)</b>				
<b>Mittelwert</b>	2,00	1,83	2,83	2,17
<b>N</b>	(6)	(6)	(6)	(6)
<b>Gruppe3(NH)</b>				
<b>Mittelwert</b>	1,38	1,54	3,23	3,00
<b>N</b>	37	37	37	37
<b>Gruppe4(NN)</b>				
<b>Mittelwert</b>	1,56	1,56	2,67	2,4
<b>N</b>	16	16	16	16

Bevor diese Tabelle analysiert wird, muss darauf hingewiesen werden, dass Kooperation(neg.) und Partizipation(neg.) negativ gepolte Items darstellen und daher die Interpretation des Mittelwertvergleichs in inverser Richtung stattfinden muss.

Der Mittelwertvergleich zeigt teils erstaunliche Ergebnisse. Vor allem das betriebliche Kulturkapital beeinflusst die Kooperationsbereitschaft und die Partizipation der Mitarbeiter hinsichtlich der Krisenüberwindung. Dieses Ergebnis wurde erwartet und bestätigt. Interessant erscheint die Tatsache, dass ein starkes Netzwerkkapital keinesfalls immer positiven Einfluss auf die genannten Items aufweist, sondern mit hohem Kulturkapital gepaart sein muss. Es stellte sich sogar heraus, dass Mitarbeiter mit hohem NK und niedrigem KK geringer Kooperationsbereitschaft und Partizipation aufweise wie Mitarbeiter mit jeweils niedrigen NK und KK.

Die größte Kooperationsbereitschaft und auch Partizipation hat die Gruppe mit starkem NK und KK. Das bedeutet, dass das Netzwerkkapital sich nicht per se negativ bzw. positiv auf die Krisenüberwindung auswirkt muss, jedoch als Verstärker bzw. Multiplikator des Kulturkapitals angesehen werden könnte. Der Mittelwertvergleich gibt erste Hinweise darauf, dass die ersten drei Hypothesen bestätigt werden könnten.

Es muss jedoch erwähnt werden, dass die Gruppe „HN“ mit nur 6 Befragten sehr klein ist, und daher keine repräsentativen Aussagen über die Mittelwerte zulässt. Dieser Problematik muss aufgrund der geringen Anzahl der ausgewerteten Fragebögen in der Auswertung oft Rechnung getragen werden.

Auch der Zusammenhang zwischen Sozialkapital und den Krisenüberwindungsindikatoren scheint gegeben zu sein. Dieser Zusammenhang wurde in den Hypothesen 4 bis 6 beschrieben. Bevor diese überprüft werden, muss darauf hingewiesen werden, dass betriebliches Sozialkapital nicht rein als die Addition des Netzwerkkapitals und des Kulturkapitals angesehen werden kann. Deshalb wird in der weiteren Untersuchung kein allgemeiner Sozialkapitalindex gebildet, sondern die beiden Sozialkapital-Indikatoren jeweils getrennt voneinander betrachtet.

In weiterer Folge soll eine Darstellung der Korrelationen Aufschluss darüber geben, ob die Hypothesen verworfen werden oder beibehalten werden können.

### **Korrelation zwischen Sozialkapital und Kooperation bzw. Partizipation**

In der statistischen Datenanalyse sieht man sich häufig mit der Aufgabe konfrontiert, eine These zu überprüfen, derzufolge die Ausprägung zweier Größen in bestimmter Weise zusammenhängen. Das Maß für die Stärke und die Richtung des Zusammenhangs zweier Variablen ist der Korrelationskoeffizient. (Felix Brosius; SPSS 14; S.515)

*Tabelle 13: Korrelation nach Pearson: Solidarität, Partizipation, Kooperation mit Kulturkapital und Netzwerkkapital*

	<b>Kulturkapital</b>	<b>Netzwerkkapital</b>
<b>Partizipation(pos.)</b>	0,444 (sig. 0,000)	0,171 (sig. 0,170)
<b>Kooperation(neg.)</b>	- 0,247 (sig. 0,064)	- 0,194(sig. 0,122)
<b>Solidarität(pos.)</b>	0,288 (sig. 0,028)	0,144 (sig. 0,247)
<b>Partizipation(neg.)</b>	- 0,368 (sig. 0,005)	- 0,165 (sig. 0,189)

Auch die Korrelationskoeffizienten nach Pearson deuten auf einen Zusammenhang zwischen dem Kulturkapital und den Krisenüberwindungsindikatoren hin. Bis auf „Koopeertaion(neg.)“, bei der gefragt wurde, ob es zum Kampf zwischen den Interessen der Mitarbeiter und des Betriebs gekommen sei, sind alle Korrelationen auf einem Signifikanzniveau kleiner 0,05. Die beiden Partizipationsitems weisen eine starke Korrelation auf (Signifikanzniveau kleiner 0,01).

Wie aufgrund der Ergebnisse des Mittelwertvergleichs zu erwarten war, treten keine starken Korrelationen zwischen dem Netzwerkkapital und den Krisenüberwindungsindikatoren auf.

Das Ergebnis könnte folgendermaßen interpretiert werden:

Das betriebliche Kulturkapital steht in engem Zusammenhang mit der Partizipation der Mitarbeiter bei der Krisenüberwindung. Auch ein, aber etwas geringerer, Zusammenhang zwischen KK und der Solidarität der Mitarbeiter mit dem Unternehmen in der Krise ist festzustellen. Kooperatives Handeln der Mitarbeiter konnte hingegen nicht mit dem KK in Zusammenhang gebracht werden.

Wie aufgrund der Ergebnisse des Mittelwertvergleichs zu erwarten war, treten keine starken Korrelationen zwischen dem Netzwerkkapital und den Krisenüberwindungsindikatoren auf.

### 7.1.2. Einfluss des betrieblichen Sozialkapitals auf die Bewertung belastender Krisenüberwindungsmaßnahmen

Mittels Mittelwertvergleich soll nun auch die These überprüft werden, dass sich das betriebliche Sozialkapital positiv auf die Bewertung belastender Krisenüberwindungsmaßnahmen auswirkt. Auf einer Skala zwischen 1 und 3 konnten die Mitarbeiter angeben, ob die Maßnahmen „Zeittöpfe“, Überstundenreduktion, Kurzarbeit und „Entlassungen“ als nötig, teils nötig oder nicht nötig empfunden wurden. Die verglichenen Gruppen wurden wiederum hinsichtlich der Ausprägung des Kultur bzw. Netzwerkkapitals eingeteilt.

*H6: Hohes betriebliches Sozialkapital stärkt die Akzeptanz der Mitarbeiter hinsichtlich belastender Krisenüberwindungsmaßnahmen.*

*Tabelle 14: Mittelwertvergleich der Sozialkapitalgruppen: Krisenüberwindungsmaßnahmen*

	<b>Maßnahme: Kurzarbeit</b>	<b>Maßnahme: Überstundenred.</b>	<b>Maßnahme: Zeittöpfe</b>	<b>Maßnahme: Entlassung</b>
<b>Gruppe1(HH) Mittelwert</b>	1,17	1,26	1,48	2,00
N	23	23	23	23
<b>Gruppe2(HN) Mittelwert</b>	1,5	1,33	1,33	2,17
N	(6)	(6)	(6)	(6)
<b>Gruppe3(NH) Mittelwert</b>	1,14	1,14	1,36	2,07
N	37	37	37	37
<b>Gruppe4(NN) Mittelwert</b>	1,31	1,19	1,5	1,87
N	16	16	16	16

Betrachtet man die Ergebnisse des Mittelwertvergleichs, so muss man von einem geringen bzw. kaum vorhandenen Zusammenhang ausgehen. Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Gruppen sind nur marginal. Zudem kann auch keine eindeutige Tendenz hinsichtlich des Einflusses des Kulturkapitals erkannt werden. Lediglich bei der Akzeptanz der Kurzarbeit ergab sich ein relativ starker Unterschied der Mittelwerte in der Gruppe „hohes Netzwerkkapital“. Dies könnte darauf hindeuten, dass hohes Netzwerkkapital gepaart mit niedrigem Kulturkapital tendenziell zur Ablehnung der Kurzarbeit führt. In allen anderen Gruppen wurde eine vergleichsweise hohe Akzeptanz gemessen. Dies stellt jedoch das einzig nennenswerte Ergebnis dieses Gruppenvergleichs dar.

Wie beim Mittelwertvergleich bezüglich der Krisenüberwindungsindikatoren ist die Gruppe der „HN“ (hohes Netzwerkkapital/niedriges Kulturkapital) zu klein, um einen repräsentativen Mittelwertvergleich durchführen zu dürfen.

Es muss jedenfalls angenommen werden, dass das „betriebliche Sozialkapital“ keinen signifikanten Einfluss auf die Akzeptanz der Mitarbeiter hinsichtlich belastender Krisenüberwindungsmaßnahmen ausübt. Die Hypothese H6 muss daher verworfen werden.

## 7.2. Krisenmanagement

Ein weiterer Aspekt der Krisenüberwindung des untersuchten Unternehmens stellt das Krisenmanagement dar. Neben den belastenden Aspekten der Krisenüberwindungsmaßnahmen soll in weiterer Folge auch Bereiche des Krisenmanagement betrachtet werden, die bei den Mitarbeitern eine Hilfe im Umgang mit der Krise darstellen könnten. Für die Untersuchung wurde diesbezüglich ein zentraler Aspekt des Krisenmanagements herausgegriffen, die Krisenkommunikation. Es soll in weiterer Folge untersucht werden, wie stark sich die Krisenaufklärung durch Betriebsführung, Betriebsrat und der direkten Vorgesetzten auf Faktoren der Krisenüberwindung auswirken.

### 7.2.1. Der Zusammenhang zwischen der Krisenkommunikation und der Akzeptanz der Mitarbeiter hinsichtlich belastender Krisenüberwindungsmaßnahmen

Bei der Darstellung der abhängigen Variable wurde festgestellt, dass sich nur die Frage nach der Akzeptanz der der Krisenüberwindungsmaßnahme „Entlassung“ für ein Regressionsmodell eignet. Nur bei diesem Item liegt eine Normalverteilung zugrunde.

Nun wird mittels eines Regressionsmodells versucht, den Einfluss der unterschiedlichen Kommunikationszentren in der Krise (Betriebsführung, Betriebsrat, direkte Vorgesetzte) auf die Akzeptanz der Maßnahme „Entlassung“ darzustellen.

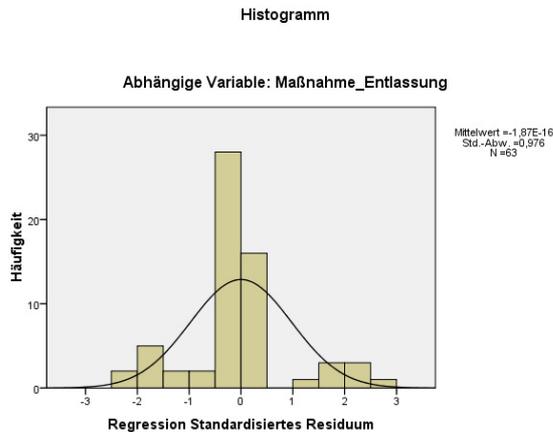
Durch das multiple Modell soll ersichtlich werden, wie stark sich die Krisenkommunikation, ausgehend von Management, Betriebsrat und den direkten Vorgesetzten, auf die Akzeptanz der Krisenmaßnahme „Entlassungen“ auswirkt.

Es soll die Hypothese H8 überprüft werden:

*H8: Je besser die Mitarbeiter von der Krisensituation unterrichtet werden, desto positiver reagieren diese auf das belastende Krisenmanagement.*

Abbildung 13: Verteilung: Akzeptanz der Maßnahme „Entlassung“

**Regressionsmodell:**



Der Glockenförmige Verlauf der Normalverteilungskurve gibt den Hinweis auf eine Normalverteilung der Residuen. Auch der Durbin-Watson-Koeffizient, zur Überprüfung der Autokorrelation der Residuen weist mit 1,751 einen Akzeptablen Wert auf.

Als Faustregel lässt sich sagen, dass auch Werte zwischen 1,5 und 2,5 akzeptabel erscheinen. Ein Wert unter 1 oder über 3 deutet dagegen auf stark autokorrelierte Residuen hin. (vgl; SPSS13; S.575)

Modellzusammenfassung:

Tabelle 15: Regressionsmodell: Krisenaufklärung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Durbin-Watson-Statistik
1	,327 <sup>a</sup>	,107	,061	,491	1,751

Interessant wird jedoch zu beobachten sein, wie stark die Kollinearität ausgeprägt ist, da sich die abhängigen Variablen ebenfalls auf die Thematik, „Krisenkommunikation“, beziehen. Doch auch die Kollinearitätsprüfung zeigt mit 0,542, 0,895 und 0,582 akzeptable Werte an.

*Tabelle 16: Regressionskoeffizienten: Krisenaufklärer: Betriebsführung, Betriebsrat und direkte Vorgesetzte*

	Beta	T	Signifikanz	Kollinearität
Krisenaufklärer: Betriebsführung	0,435	2,599	0,012	0,542
Krisenaufklärer: Betriebsrat	-0,157	-1,206	0,233	0,895
Krisenaufklärer: Vorgesetzte	-0,238	-1,477	0,145	0,582

Von den drei Variablen, die für das Regressionsmodell ausgewählt wurden, liefert nur die Variable „Krisenaufklärung durch die Betriebsführung“ einen signifikanten Beta-Wert. Insgesamt erklärt das Modell jedoch gerade einmal 10,7 % der Gesamtvarianz.

Trotzdem zeigt sich, dass durch gezielte Krisenaufklärung der Betriebsführung eine erhöhte Akzeptanz für belastende Krisenmaßnahmen erreichen. Dies wird durch den Beta-Wert von 0,435 und der damit verbundenen Signifikanz von 0,012 angezeigt. Die Krisenaufklärung des Betriebsrats und des direkten Vorgesetzten spielt indes kaum eine Rolle bzw. kann sich sogar negativ auf die Akzeptanz auswirken. Somit kann die Hypothese H7 als teilweise bestätigt angesehen werden. Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass aufgrund der geringe Fallzahl die Ergebnisse einer Regressionsanalyse problematisch erscheinen und daher nicht als repräsentativ erachtet werden können.

## **8. Resümee**

### **8.1. Zusammenfassung der Ergebnisse**

Am Ende dieser Arbeit werden die erhaltenen Ergebnisse zusammengefasst und, sowohl theoretisch als auch methodisch, kritisch hinterfragt.

#### **Soziodemographische Darstellung**

Da an der Befragung nur Personen im Fertigungsbereich des Unternehmens Teil genommen haben, und dieser meist sehr kraftintensive Arbeiten voraussetzt, sind die Grundgesamtheit sowie die Stichprobe ausschließlich männlichen Geschlechts. Die Altersverteilung der Stichprobe zeigt eine Tendenz Richtung älteren Mitarbeitern, was auf den humankapitalintensiven Tätigkeitsbereich der Mitarbeiter hindeutet. Nur etwa 6% der Befragten befinden sich im Alter zwischen 20 und 30 Jahren. In den weiteren Altersgruppen (31-40, 41-50, über 50) sind jeweils ca. 30% der Mitarbeiter vertreten. Bezüglich des Bildungsstatus der Befragten kann eine starke Tendenz Richtung Hauptschule (32%) und Lehre bzw. BHS (60%) als höchsten Bildungsabschluss beobachtet werden. Ein etwas überraschendes Ergebnis liefert die Variable „Anteil der Wohnkosten am Haushaltseinkommen“. Etwa 60% der Befragten gab an, mehr als 30% des Haushaltseinkommens für das Wohnen auszugeben. Dies deutet auf eine überdurchschnittlich hohe finanzielle Belastung der Mitarbeiter in diesem Bereich hin.

#### **Sozialkapital der Mitarbeiter**

Das Sozialkapital der Mitarbeiter wurde mittels zwei Indizes dargestellt. Einerseits wurde das Netzwerkkapital erhoben und andererseits das Kulturkapital. Es zeigte sich bei diesen beiden Indizes eine Normalverteilungskurve, wobei das Netzwerkkapital eine etwas stärkere Varianz aufweist als das Kulturkapital. Die Indizes des „betrieblichen Sozialkapital“ stellen in der Auswertung die unabhängigen Variablen dar. Es sollte überprüft werden, welchen Einfluss dies auf die sogenannten Krisenüberwindungsindikatoren (Kooperation, Solidarität,

Partizipation) ausüben. Um diesbezüglich einen Vergleich anstellen zu können wurden die Befragten in unterschiedliche Sozialkapitalgruppen aufgeteilt.

**1.Gruppe:** Hohes Netzwerkkapital/Hohes Kulturkapital (HH)

**2.Gruppe:** Hohes Netzwerkkapital/Niedriges Kulturkapitals (HN)

**3.Gruppe:** Niedriges Netzwerkkapital/Hohes Kulturkapital (NH)

**4.Gruppe:** Niedriges Netzwerkkapital/Niedriges Kulturkapital (NN)

Der Mittelwertvergleich dieser Gruppen brachte teils interessante Ergebnisse hervor. So konnte die These, „Sozialkapital wirkt sich positiv auf die Überwindung externer Unternehmenskrisen aus“, teilweise bestätigt werden. Es stellte sich heraus, dass vor allem das Kulturkapital einen starken Einfluss auf die Krisenüberwindungsindikatoren besitzt.

Zudem zeigte sich, dass Mitarbeiter mit hohem NK und niedrigem KK geringer Kooperationsbereitschaft und Partizipation aufweise wie Mitarbeiter mit jeweils niedrigen NK und KK.

Die größte Kooperationsbereitschaft und auch Partizipation hat die Gruppe mit starkem NK und KK. Das bedeutet, dass das Netzwerkkapital sich nicht per se negativ auf die Krisenüberwindung auswirkt muss, jedoch als Verstärker bzw. Multiplikator des Kulturkapitals angesehen werden könnte

Insofern könnten die Bedeutung betrieblichen Sozialkapitals auf die Überwindung externer Unternehmenskrisen folgendermaßen interpretiert werden:

Das betriebliche Kulturkapital erweist sich als äußerst hilfreich hinsichtlich der Kooperationsbereitschaft, Solidarität und Partizipation der Mitarbeiter bei der Krisenüberwindung. Es konnten dies bezüglich teils starke Korrelationen festgestellt werden.

Das Netzwerkkapital hingegen hat keinen direkten Einfluss auf die Krisenüberwindungsindikatoren. Es kann jedoch als Verstärker bzw. Multiplikator des Kulturkapitals angesehen werden. So wirkt sich ein hohes Netzwerkkapital bei gleichzeitig niedrigem Kulturkapital sogar negativ auf die Krisenüberwindung aus. Man könnte dieses Ergebnis beispielsweise mit einer erhöhten Streikbereitschaft innerhalb eines Betriebs in Verbindung bringen. Starke Netzwerke können zur destruktiven (Streik) sowie zur konstruktiven Krisenbewältigung (Kooperation/Partizipation der Mitarbeiter) beitragen. Dies ist abhängig von der Ausprägung des betrieblichen Kulturkapitals.

Zusätzlich wurde untersucht, wie sich das betriebliche Sozialkapital auf die Akzeptanz der Mitarbeiter bezüglich belastender Krisenüberwindungsmaßnahmen wie Kurzarbeit oder Entlassungen auswirkt. Auch hierfür wurde der Mittelwertvergleich der Gruppen dargestellt. Es konnte jedoch kein Zusammenhang zwischen dem betrieblichen Sozialkapital und der Mitarbeiterakzeptanz hinsichtlich der angesprochenen Maßnahmen festgestellt werden. Daher musste davon ausgegangen werden, dass diese Akzeptanz von anderen Indikatoren abhängen müsste. Ein möglicher Indikator, der die Akzeptanz der Mitarbeiter hinsichtlich belastender Krisenüberwindungsindikatoren beeinflussen könnte, stellt die interne Krisenkommunikation im Unternehmen dar.

### **Die Bedeutung der Krisenkommunikation für die Überwindung der Krise**

Grundsätzlich waren hinsichtlich der Akzeptanz der Mitarbeiter bezüglich der Krisenmaßnahmen Kurzarbeit, Abbau von Zeittöpfen, Überstundenreduktion und Entlassungen hohe Zustimmungswerte zu beobachten. Nur bei der Maßnahme „Entlassungen“ war die Akzeptanz normalverteilt. Daher wurde dieses Item als abhängige Variable aufgegriffen und mittels Regressionsanalyse in Zusammenhang mit der Krisenkommunikation gebracht. Es zeigte sich, dass vor allem die Aufklärung bezüglich der Krisensituation durch die Unternehmensführung die Akzeptanz der Mitarbeiter hinsichtlich der Maßnahme „Entlassungen“ beeinflusst wird. Insgesamt wird durch die Aufklärung der Unternehmensführung 10,7 % der Gesamtvarianz erklärt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass vor allem das betriebliche Kulturkapital einen wichtigen Beitrag zur Überwindung von Unternehmenskrisen leistet. Es reicht daher nicht, die Netzwerkstrukturen in einem Unternehmen zu stärken um diesbezüglich einen positiven Effekt zu erreichen, sondern die Ausprägung der Unternehmenskultur stellt den wichtigsten Indikator dar. Starkes Kulturkapital in Verbindung mit funktionierenden Netzwerkstrukturen innerhalb des Unternehmens kann einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, gestärkt aus einer Krise hervorzugehen.

## **8.2. Kritik und Ausblick**

Durch den engen Zeitrahmen, der aufgrund der Dynamik der Ereignisse im Krisenjahr 2010 gegeben war, traten einige Schwächen beim Fragebogen als Instrument der Untersuchung auf. Die Befragung fand gegen Ende der Kurzarbeiterregelung im Unternehmen statt. Zu einem

späteren Zeitpunkt wäre deshalb die Befragung nicht mehr sinnvoll durchführbar gewesen, da die Aktualität des Untersuchungsthemas nicht mehr gegeben gewesen wäre. Insofern mussten in diesem Bereich vor allem hinsichtlich der behutsamen Vorgangsweise bei der Fragebogenerstellung (Pre-Tests, Itemanalyse) einige Abstriche gemacht werden. Ein weiteres Problem stellt die geringe Teilnehmerzahl der Befragung dar. Viele statistische Verfahren konnten aus diesem Grund nicht angewendet werden.

Trotzdem wurde versucht, mit den vorhandenen statistischen Möglichkeiten, Sensibilität für das gegebene Thematik zu schaffen. Vor allem Bernhard Badura konnte die Bedeutung des Sozialkapitalansatzes in der Betriebssoziologie aufzeigen. In dieser Arbeit wurde versucht, diesen Ansatz um einen wichtigen Aspekt zu erweitern. Für die Zukunft lassen sich in diesem jungen Feld der betriebssoziologischen Forschung einige zusätzliche Felder erschließen. Auch die Thematik der Krisenüberwindung im Zusammenhang mit dem betrieblichen Sozialkapital bietet diesbezüglich viele weitere Möglichkeiten.

Beispielsweise wäre ein Unternehmensvergleich wünschenswert, um auf dieser Ebene die Bedeutung des betrieblichen Sozialkapitals für die Überwindung von Unternehmenskrisen darstellen zu können. Es könnte der Beweis dafür angetreten werden, dass Unternehmen mit hohem betrieblichem Sozialkapital besser durch externe Unternehmenskrisen steuern wie Unternehmen mit schwachem Sozialkapital. So könnte der betriebswirtschaftliche Nutzen des Sozialkapitalansatzes stärker in den Focus der Unternehmensführungen gedrängt werden.

## **9. Literatur**

Badura, Bernhard (2008): Sozialkapital: Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. Berlin: Springer Verlag

Badura, Bernhard (2009): Fehlzeitenreport 2008 Berlin: Springer Verlag

Badura, Bernhard (2010): Fehlzeitenreport 2009 Berlin: Springer Verlag

Benthin, Rainer (2008): Unternehmenskultur und Mitbestimmung: betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt. Frankfurt/Main: Campus Verlag

Bourdieu, Pierre (1998): Die verborgenen Mechanismen der Macht. Hamburg : VSA-Verlag

Buß, Eugen (2008): Managementsoziologie: Grundlagen, Praxiskonzepte, Fallstudien. München: Oldenburg

Coleman, James S. (1991): Grundlagen der Sozialtheorie. München: Oldenbourg . - (Scientia nova ) Handlungen und Handlungssysteme (1991)

Dunn, Malcom H. (1998): Die Unternehmung als ein soziales System: ein sozialwissenschaftlicher Beitrag zur neuen Ökonomie. Berlin: Duncker & Humboldt

Felfe, Jörg (2009): Mitarbeiterbindung. Wien: Hogrefe

Feldbauer-Durstmüller (1992), Birgit: Krisenmanagement: Unternehmensfortführung im Konkurs. Wien: VWGÖ

Franzen, Axel (2007): Sozialkapital: Grundlagen und Anwendungen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Plankert, Nicole (2009): Unternehmenskommunikation: Die Kunst, gestärkt aus einer Krise hervorzugehen. München: Hampp

Putnam, Robert D. (2001): Gesellschaft und Gemeinsinn: Sozialkapital im internationalen Vergleich. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung

Prott, Jürgen (2001): Betriebsorganisation und Arbeitszufriedenheit: Einführung in die Soziologie der Arbeitswelt. Opladen: Leske + Budrich

Schwingel, Markus (1995): Bourdieu zur Einführung. Hamburg: Junius Verlag

Seubert, Sandra (2009): Das Konzept des Sozialkapitals: eine demokratietheoretische Analyse. Frankfurt: Campus Verlag

### **Internet**

Enzyklo: <http://www.enzyklo.de/lokal/40014>

Statistik Austria: [http://www.statistik.at/web\\_de/dynamic/statistiken/soziales/haushalts-einkommen/036628](http://www.statistik.at/web_de/dynamic/statistiken/soziales/haushalts-einkommen/036628)

## **10. Abbildungsverzeichnis**

*Abbildung 1: Unternehmenskulturdimensionen*

*Abbildung 1: Verteilung der Variable „Alter“*

*Abbildung 2: Verteilung der Variable „Schulbildung“*

*Abbildung 3: Verteilung der Variable „Anteil der Wohnausgaben am Haushaltseinkommen“*

*Abbildung 4: Anschaffungshöhe der zuletzt getätigten größeren Anschaffung*

*Abbildung 5: Verteilung der Variable „Arbeitslosendauer“*

*Abbildung 6: Verteilung Netzwerkindex: Netzwerkkapital*

*Abbildung 7: Verteilung Kulturkapitalindex*

*Abbildung 8: Krisenaufklärung: Betriebsführung, Betriebsrat, direkter Vorgesetzte*

*Abbildung 9: Akzeptanz der Maßnahme: „Entlassung“*

*Abbildung 10: Verteilung: „Angst vor Arbeitsplatzverlust“*

*Abbildung 11: Verteilung: „Mitarbeiterbindung“*

*Abbildung 12: Verteilung: Netzwerkkapital und Kulturkapital auf zwei Kategorien*

*Abbildung 13: Verteilung: Akzeptanz der Maßnahme „Entlassung“*

## **11. Tabellenverzeichnis**

*Tabelle 1: KMO- und Bartlett-Test: Netzwerkkapital*

*Tabelle 2: Hauptkomponentenanalyse: Netzwerkkapital*

*Tabelle 3: Mittelwert und Standardabweichung: Netzwerkindex*

*Tabelle 4: Mittelwert und Standardabweichung: Kulturkapitalindex*

*Tabelle 5: Solidarität der Mitarbeiter in der Krise*

*Tabelle 6: Kooperation(neg) der Mitarbeiter in der Krise*

*Tabelle 7: Partizipation der Mitarbeiter in der Krise*

*Tabelle 8: Solidarität(neg.) der Mitarbeiter in der Krise*

*Tabelle 9: Deskriptive Statistiken: Akzeptanz der belastenden Krisenmaßnahmen*

*Tabelle 10: Verteilung: „Mitarbeiterbindung“*

*Tabelle 11: Mittelwertvergleich der Sozialkapitalgruppen: Solidarität, Partizipation, Kooperation*

*Tabelle 12: Mittelwertvergleich der Sozialkapitalgruppen: Krisenüberwindungsmaßnahmen*

*Tabelle 13: Korrelation nach Pearson: Solidarität, Partizipation, Kooperation mit Kulturkapital und Netzwerkkapital*

*Tabelle 14: Mittelwertvergleich der Sozialkapitalgruppen: Krisenüberwindungsmaßnahmen*

*Tabelle 15: Regressionsmodell: Krisenaufklärung*

*Tabelle 16: Regressionskoeffizienten: Krisenaufklärer: Betriebsführung, Betriebsrat und direkte Vorgesetzte*

## **12. Anhang**

---

**Fragebogen:                    Sozialkapital und Betriebsklima  
während der Wirtschaftskrise**

---

**Guten Tag, mein Name ist Christoph Heger vom Institut für Soziologie der Universität Wien. Um zu verstehen, wie sich die Wirtschaftskrise auf Ihre persönliche Arbeitssituation ausgewirkt hat und wie zufrieden Sie mit den betrieblichen Maßnahmen zur Überwindung der Krise waren, bin ich sehr an Ihren persönlichen Einschätzungen zu diesen Themen interessiert.**

**Ihre Auskünfte bleiben völlig anonym. Es handelt sich hierbei um eine Studie für die Universität Wien, die nicht im Auftrag Ihres Betriebs durchgeführt wird. Es entstehen für Sie keinerlei Nachteile durch diese Befragung. Das Ausfüllen des Fragebogens wird in etwa 15 Minuten in Anspruch nehmen.**

**Zu Beginn bitte ich Sie, einige Fragen über Ihre Stellung im Betrieb zu beantworten.**

---

**1)            Wie lange sind Sie schon in diesem Betrieb beschäftigt?**

- weniger als 2 Jahre              
2 – 5 Jahre                        
5 – 10 Jahre                       
mehr als 10 Jahre
- 

**2)            Machen oder machten Sie Ihre Lehrausbildung in diesem Betrieb?**

- ja                     nein
- 

**3)            In welcher Position sind Sie in diesem Betrieb tätig?**

- Leiharbeiter                                Lehrling                      
Arbeiter                                        Prozessbetreuer

---

**Die folgenden Fragen behandeln das Thema „Betriebsklima“.**

---

4) Bitte beurteilen Sie das derzeitige Betriebsklima in der/dem....

(In der folgenden Frage können Sie zwischen vier Antwortmöglichkeiten auswählen. 1 bedeutet sehr zufriedenstellend...4 nicht zufriedenstellend.)

sehr zufriedenstellen    zufriedenstellend    wenig zufriedenstellend    nicht zufriedenstellend

- |                      |                       |                       |                       |                       |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| a) Abteilung:        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| b) gesamten Betrieb: | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
- 

5) Wie oft treffen Sie sich mit Arbeitskollegen außerhalb der Dienstzeit? (z.B.: zum Sport, zum Fortgehen)

- |                           |                       |
|---------------------------|-----------------------|
| 1 – mehrmals in der Woche | <input type="radio"/> |
| ca. 1 - 2 Mal im Monat    | <input type="radio"/> |
| paar Mal im Jahr          | <input type="radio"/> |
| nie                       | <input type="radio"/> |
- 

6) Wie häufig nehmen Sie an betrieblichen Veranstaltungen teil?

- |                                  |                           |                                   |                           |
|----------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| fast immer <input type="radio"/> | oft <input type="radio"/> | eher selten <input type="radio"/> | nie <input type="radio"/> |
|----------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
- 

7) Können Sie bei persönlichen Problemen auf die Unterstützung Ihrer Arbeitskollegen zählen?

- |                                  |                           |                                   |                           |
|----------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| fast immer <input type="radio"/> | oft <input type="radio"/> | eher Selten <input type="radio"/> | nie <input type="radio"/> |
|----------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
- 

8) Wie beurteilen Sie das Klima zwischen Ihnen und....

(Auch bei dieser Frage können sie aus 4 Antwortmöglichkeiten auswählen. Der Einfachheit halber, werden jedoch nur noch die Endpunkte der Skala angegeben.)

sehr zufriedenstellend                      nicht zufriedenstellend

- |                                 |                       |                       |                       |                       |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| a) Ihren Mitarbeitern:          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| b) Ihren direkten Vorgesetzten: | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| c) Ihrem Betriebsrat:           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| d) der Betriebsführung:         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

---

**Im nächsten Teil der Befragung werden Ihnen Fragen über die Zeit während der Wirtschaftskrise gestellt. Es wird auf betriebliche Maßnahmen zur Überwindung der Krise eingegangen und Ihre Meinung zu diesen Maßnahmen abgefragt.**

---

**9) Hatten Sie in der Zeit der Krise jemals Angst davor, Ihren Job in diesem Betrieb zu verlieren? (Wenn Sie diese Frage mit „nein“ beantworten, bitte weiter zu Frage 11)**

ja                       nein

---

**10) Wie stark gefährdet sahen Sie Ihren Arbeitsplatz?**

sehr gefährdet                       teils gefährdet                       leicht gefährdet

---

**11) In ihrer Firma wurde Kurzarbeit beschlossen. Wie beurteilten Sie Ihre Arbeitsplatzsicherheit im Betrieb nach der Einführung der Kurzarbeit.**

viel höher                       höher                       gleich                       geringer                       viel geringer

---

**12) Welchen der folgenden Aussagen, in Bezug auf die Kurzarbeit, stimmen Sie zu bzw. nicht zu?**

	Ja	nein	weiß nicht
<b>a) Der Betrieb konnte Kosten sparen und es wurden weniger Mitarbeiter gekündigt.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>b) Bei fortlaufender schlechter wirtschaftlicher Entwicklung hätte der Betrieb nach Auslaufen der Kurzarbeit Mitarbeiter kündigen müssen.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>c) Ohne Kurzarbeit hätte der Betrieb schließen müssen.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>d) Die Kurzarbeit ist eine Vorstufe zur Arbeitslosigkeit.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>e) Es wurden alle Mitarbeiter in Kurzarbeit geschickt, daher saßen alle im gleichen Boot.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>f) Die Kurzarbeit machte mir bewusst, in welchen Problemen der Betrieb steckt.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>g) Insgesamt halte ich die Kurzarbeit für eine gute Lösung, um kurzfristig Probleme eines Betriebs zu lösen.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

**13) Durch die Kurzarbeit und die reduzierten Überstunden kam es in der Vergangenheit zu Gehaltseinbußen. Wie belastend waren diese Gehaltseinbußen für ihre persönliche Lebenssituation?**

sehr belastend                       belastend                       wenig belastend                       nicht belastend



20) **Der Betrieb hat in der Wirtschaftskrise auch Hilfestellungen angeboten um die Mitarbeiter zu unterstützen. Welche dieser Maßnahmen nahmen Sie in Anspruch? (Mehrfachnennungen möglich! Falls Sie keine Hilfe in Anspruch genommen haben, bitte weiter mit Frage 22)**

Keine Hilfe in Anspruch genommen	<input type="radio"/>	Finanzberatung	<input type="radio"/>
Kriseninformation	<input type="radio"/>	Weiterbildungsmaßnahmen	<input type="radio"/>
Kriseninterventionsteam	<input type="radio"/>	Überbrückungskredite	<input type="radio"/>
Keine Angabe	<input type="radio"/>		

21) **Bitte beurteilen Sie wie hilfreich diese für Sie gewesen sind. (Ungenützte Maßnahmen bitte nicht bewerten!)**

	hilfreich	teils hilfreich	nicht hilfreich
Finanzberatung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weiterbildungsmaßnahmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Überbrückungskredite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kriseninformation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kriseninterventionsteam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22) **Auch wenn Sie diese Maßnahmen nicht in Anspruch genommen haben, wie sinnvoll finden Sie diese Hilfestellungen in Krisenzeiten allgemein?**

	sinnvoll	teils sinnvoll	nicht sinnvoll
Finanzberatung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weiterbildungsmaßnahmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Überbrückungskredite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kriseninformation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kriseninterventionsteam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23) **Die nächsten Aussagen beziehen sich auf die Bewältigung der Unternehmenskrise. Bitte geben Sie an, wie zutreffend diese Aussagen sind.**

	trifft sehr zu		trifft gar nicht zu	
a) Wir als gesamter Betrieb, haben diese Krise gemeinsam überwunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) In der Krisenzeit sind wir Mitarbeiter solidarisch zu unserem Betrieb gestanden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) In der Krise kam es zum Kampf zwischen den Interessen des Betriebs und der Arbeiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) In der Krise wurde von der Betriebsführung über unseren Kopf hinweg entschieden welche Maßnahmen getroffen werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24) **Wie umfassend wurden Sie von den jeweiligen Personen über die betriebliche Krisensituation aufgeklärt?**

	sehr umfassend		gar nicht	
Betriebsführung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betriebsrat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direkte Vorgesetzte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

25) **Bitte beurteilen Sie, wie umfassend Sie während der Krise über folgende Themen informiert wurden.**

	sehr umfassend		gar nicht	
a) Über die vorherrschende Krisensituation:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Darüber, wie sich die wirtschaftliche Lage weiterentwickeln könnte:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Darüber, weshalb Maßnahmen wie z.B. die Kurzarbeit, durchgeführt wurden:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Darüber, wie sich die Krise auf Ihre Arbeitsplatzsicherheit auswirken kann:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Darüber, wie sich die beschlossenen Maßnahmen auf Ihr Gehalt auswirken können:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

**Im nächsten Teil der Befragung geht es um ihre persönliche Einstellung zu Ihrem Arbeitsplatz.**

---

26) **Bitte beantworten Sie die Fragen möglichst spontan und ehrlich. Bei jeder Aussage geben Sie bitte an, wie sehr diese auf Sie zutrifft.**

	trifft voll zu		trifft gar nicht zu	
a) Ich bin stolz diesem Betrieb anzugehören.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Ich glaube, dass ich momentan wenig Chancen habe, einen Wechsel des Betriebs ernsthaft in Erwägung zu ziehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, diesen Betrieb zu verlassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27) **Nachfolgend finden Sie Aussagen über das Zusammenleben der Mitarbeiter in Ihrem Betrieb. Bei jeder Aussage geben Sie bitte an, wie sehr diese auf Ihren Betrieb zutrifft.**

	trifft voll zu		trifft gar nicht zu	
a) Bei uns setzen sich fast alle Beschäftigten mit großem Einsatz für die Ziele des Unternehmens ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) In unserem Unternehmen gibt es unausgesprochene Regeln, wie man menschlich miteinander umgeht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) In unserem Unternehmen leben die Geschäftsführung und die Belegschaft in zwei unterschiedlichen Welten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Unser Betrieb stellt sich bezüglich des Umgangs mit den Mitarbeitern nach außen hin besser dar, als es tatsächlich der Fall ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Aus Angst vor unangenehmen Konsequenzen, behalten viele Beschäftigte ihre eigene Meinung für sich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Konflikte und Meinungsverschiedenheiten werden in unserem Unternehmen sachlich und korrekt ausgetragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Bei uns ziehen alle an einem Strang.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Als Beschäftigter kann man sich in unserem Unternehmen voll und ganz auf die Geschäftsleitung verlassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Wenn es um Angelegenheiten der Mitarbeiter geht, ist auf den Betriebsrat immer Verlass.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Zum Abschluss der Befragung bitte ich Sie, ein paar Angaben zu Ihrer Person zu machen.**

28) **Wie alt sind Sie?**

unter 20 Jahre     20 – 25 Jahre     26 – 30 Jahre     31 – 35 Jahre     36 – 40 Jahre   
 40 – 45 Jahre     46 – 50 Jahre     51 – 55 Jahre     56 – 60 Jahre     über 60 Jahre

29) **Sind Sie....**

verheiratet     in Partnerschaft lebend   
 geschieden     alleinstehend

30) **a) Haben Sie Kinder?**

ja     nein

b) Wenn ja, wie viele? \_\_\_\_\_ Kinder

31) **Wie viele Personen – Sie selbst mit eingeschlossen – leben derzeit in Ihrem Haushalt?**

\_\_\_\_\_ Personen

---

32) **Haben Sie jemanden, den Sie betreuen bzw. pflegen?**

Kinder  Eltern  Großeltern   
niemanden  keine Angabe

---

33) **Haben Sie in der letzten Zeit größere Anschaffungen getätigt? (Wenn Sie diese Antwort mit „nein“ beantworten, bitte weiter zur Frage 35)**

ja  nein  keine Angabe

---

34) **Auf welche Höhe beliefen sich diese Anschaffungen?**

bis 5.000 Euro  5.000 - 10.000 Euro   
10.000 – 50.000 Euro  50.000 – 100.000 Euro   
mehr als 100.000 Euro  keine Angabe

---

35) **Welchen Anteil Ihres Haushaltseinkommens benötigen Sie derzeit fürs Wohnen?**

unter 20%  20–30%  30-40%  40-50%  über 50%  keine Angabe

---

36) **Wie viele Überstunden machen Sie derzeit pro Woche?**

keine Überstunden  1 – 5 Überstunden   
5 – 10 Überstunden  mehr als 10 Überstunden

---

37) **Wie lange waren Sie insgesamt in ihrem Leben schon arbeitslos gemeldet?**

insgesamt bis zu 1 Jahr  1 - 2 Jahre   
länger als 2 Jahre  nie   
keine Angabe

---

38) **Welchen höchsten Schulabschluss haben Sie?**

Hauptschule/ Poly  Lehre, BMS   
AHS, BHS  Fachhochschule, Universität, Akademie

---

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit.**

---