

**Maßnahmen zur Stärkung
der organisationalen Resilienz
in Tourismusbetrieben
anhand ausgewählter Resilienzfaktoren**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Pöll Martina BA

51906676

Begutachter/in: Mag.^a (FH) Mag.^a Astrid Russ

Hadersdorf, Februar 2022

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

13. 02. 2022

A handwritten signature in black ink, reading "Martina Pöll". The signature is written in a cursive style with a large, looping initial 'M'.

Unterschrift

Zusammenfassung

Resilienz zählt zu den elementaren Fähigkeiten von Menschen, Systemen und Organisationen in Krisenzeiten. Die Fähigkeit auf Unvorhersehbares zu reagieren, in Zeiten großer Belastung Widerstandsfähigkeit freizusetzen, mit disruptivem Wandel umzugehen und bestenfalls Stärkung zu erfahren sind einige der in der Literatur genannten Kerneigenschaften. Das Jahr 2020 brachte Veränderungen mit sich, die sowohl die individuelle als auch organisationale Resilienz vieler Menschen und Organisationen enorm beansprucht hat. Auch die österreichische Tourismusbranche war von den Auswirkungen der COVID-19-Krise signifikant betroffen. Diese Arbeit befasst sich mit den Grundbegriffen der organisationalen Resilienz, ihren Modellen, Faktoren und Kriterien. Im Fokus stehen Maßnahmen und deren Einfluss auf die organisationale Resilienz in Tourismusbetrieben, um die Widerstandsfähigkeit in Krisenzeiten zu unterstützen. Mittels qualitativer Forschungsmethodik wurden vielfältige und individuelle Maßnahmen zur Förderung von organisationaler Resilienz in österreichischen Tourismusbetrieben festgestellt, diese in Relation zu ausgewählten Resilienzfaktoren gesetzt, deren Wirkung evaluiert sowie der zeitliche Aspekt der Maßnahmen betrachtet.

Schlüsselbegriffe: Resilienz, organisationale Resilienz, Tourismus, Resilienzfaktoren, Resilienz-Stärkung, Maßnahmen

Abstract

Resilience is one of the fundamental capabilities of individuals, systems and organizations in times of crisis. The ability to respond to the unpredictable, to release resilience in times of significant pressure, to manage disruptive change and, at best, to experience reinforcement are some of the core characteristics mentioned in the literature. The year 2020 placed enormous demands on both the individual and organizational resilience of many people and organizations. The Austrian tourism industry was significantly affected by the impact of the COVID-19 crisis. This paper reviews the basic concepts of organizational resilience, its models, factors and criteria. The focus is on measures and their influence on organizational resilience in tourism businesses in order to support resilience in periods of crisis. Using qualitative research methodology, diverse and individual measures to promote organizational resilience in Austrian tourism businesses were identified, these were related to specific resilience factors, their effects were evaluated and the temporal aspect of the measures was considered.

Keywords: Resilience, organizational resilience, tourism, resilience factors, resilience strengthening, measures

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Forschungsbereich, Problemstellung und Relevanz	2
2.1	Beschreibung des Forschungsbereiches.....	2
2.2	Problemstellung und Relevanz.....	5
2.3	Forschungsfragen.....	8
2.4	Zielsetzung.....	10
3	Theorieteil	10
3.1	Begriffsdefinition und Resilienzforschung.....	11
3.2	Modelle, Resilienzkriterien und Faktoren.....	18
3.2.1	ISO-Norm 22316:2017.....	21
3.2.2	ORES-Studie (2018).....	22
3.2.3	Darstellung ausgewählter Resilienzfaktoren.....	28
3.3	Resilienz im Kontext Tourismus.....	37
3.4	Aspekte des Managements von organisationaler Resilienz.....	38
3.4.1	VUCA-Welt.....	38
3.4.2	Krisen und Krisenmanagement.....	39
3.4.3	Analyse von Risiken und Risikomanagement.....	41
3.4.4	Change-Management.....	43
3.5	Grenzen von Resilienz.....	48
4	Dokumentation der Methodik	50
4.1	Beschreibung und Begründung.....	50
4.2	Gütekriterien der Forschung.....	51
4.3	Auswahl der Untersuchungsteilnehmenden.....	52
4.4	Entwicklung des Interview-Leitfadens.....	54
4.5	Durchführung der Leitfaden-Interviews.....	54
4.6	Transkriptionsmethode.....	55
4.7	Methodik der Auswertung.....	56

5	Ergebnisdarstellung	58
5.1	Kategorie Unternehmensvision und -Strategie	58
5.2	Kategorie Führung	60
5.3	Kategorie Diversität	62
5.4	Kategorie Organisationsumfeld	63
5.5	Kategorie Reputation	64
5.6	Kategorie Kultur	66
5.7	Kategorie Anpassungsfähigkeit	69
5.8	Kategorie Weiterentwicklung	71
5.9	Kategorie Zusammenarbeit	73
5.10	Kategorie Reserven und Ressourcen	75
5.11	Kategorie Risiko	77
5.12	Kategorie Krisen	78
5.13	Kategorie Maßnahmen/ Umgang mit Krisen	79
5.14	Kategorie Grenzen	81
5.15	Kategorie Rahmenbedingungen	82
6	Diskussion und Ausblick	83
6.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	83
6.2	Interpretation der Ergebnisse	90
6.3	Reflexion	93
6.4	Limitationen	94
6.5	Ausblick	95
	Literaturverzeichnis	97
	Internet-Quellen	104
	Abbildungsverzeichnis	106
	Tabellenverzeichnis	106
	Anhang	

1 Einleitung

*» Wenn der Wind der Veränderung weht,
bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen. «
Sprichwort (Quelle unbekannt)*

Das Jahr 2020 brachte Veränderungen mit sich, die zuvor wohl für viele Menschen kaum vorstellbar waren. Die COVID-19-Krise und das damit einhergehende eingeschränkte soziale Leben, das Herunterfahren der Wirtschaft während mehrerer, teils über Monate andauernder Lockdowns, wirtschaftliche Einbrüche, hohe Arbeitslosenzahlen, persönliche Herausforderungen durch Krankheit, Quarantäne, Home-Office, Homeschooling oder soziale Isolation: die Jahre ab 2020 werden wohl vielen Menschen lange in Erinnerung bleiben. Bereits nach dem ersten Lockdown im Frühling 2020 konnten Auswirkungen auf die psychische Gesundheit von Menschen in Österreich festgestellt werden. Depressive Symptome lagen um 21 Prozent, Angstsymptome um 19 Prozent höher als im Vergleich mit früheren epidemiologischen Daten. Die COVID-19-Pandemie wirkte insbesondere auf Menschen unter 35 Jahren, Frauen, arbeitslose Personen und Menschen mit niedrigem Einkommen besonders belastend (Pieh, Budimir & Probst, 2020, S. 1). In solch prägenden Zeiten mit unvorhersehbaren Veränderungen im Umfeld scheint es mehr denn je notwendig zu sein, dass einzelne Personen wie auch Organisationen widerstandsfähig und flexibel sind, um ihre Handlungsfähigkeit zu sichern (Heller, 2020, S. 59f.).

COVID-19 hat die Weltwirtschaft wie keine andere Krise getroffen und in vielen Wirtschaftsbereichen zu einem Stillstand geführt, von dem aus ein Erholungsprozess sehr schwierig ist. Die Auswirkungen auf Nachfrage, Angebot, Produkt und Verbrauch haben den Entwicklungszyklus der Wirtschaft nachhaltig beeinflusst. In gewissen Bereichen haben jedoch Branchen und Organisationen Resilienz und Widerstandsfähigkeit gezeigt, was unterstützend auf dem Weg der Erholung sein kann (Rai, Rai & Singh, 2021, S. 6).

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Thema der organisationalen Resilienz im Kontext von Tourismusbetrieben in Österreich. Kapitel 2 gibt einen Überblick über den Forschungsbereich, die Problemstellung sowie dessen Relevanz und behandelt die Forschungsfrage sowie die Zielsetzung der Arbeit. Kapitel 3 stellt das theoretische Fundament der Arbeit dar. Anhand von relevanter Literatur, welche sich über einen Zeitraum von mehreren Jahrzehnten erstreckt, spannt sich der inhaltliche Bogen von einer einleitenden Begriffsdefinition, über Resilienz Kriterien, Faktoren und Modelle über

die VUCA-Welt (als Akronym für „Volatility“ (Volatilität), „Uncertainty“ (Unsicherheit), „Complexity“ (Komplexität)“ und „Ambiguity“ (Mehrdeutigkeit) (Mack, Khare, Krämer & Burgartz, 2016, S. 5)), Risiken, Veränderungen sowie Krisen und deren Management, Resilienz im Kontext von Tourismus bis zu den Grenzen der Resilienz. Die Methodik der Forschungsarbeit und das Vorgehen bei der empirischen Untersuchung wird im Kapitel 4 darstellt. Kapitel 5 beinhaltet die Darstellung der Ergebnisse sowie die Auswertung. Im abschließenden Kapitel 6 werden die Ergebnisse der Forschung zusammengefasst, diskutiert und interpretiert, um die Forschungsfrage zu beantworten. Abschließend befasst sich die Arbeit mit den Limitationen, der Reflektion sowie einem Ausblick auf zukünftige Forschungsfelder.

Die Forschungsarbeit soll Aspekte zur Relevanz von organisationaler Resilienz darstellen und den Fokus auf deren Bedeutung im Umgang mit Krisen lenken. Die Arbeit richtet sich zudem an Personen, die Resilienz im organisationalen Kontext fördern wollen, insbesondere in Tourismusbetrieben. Neben einem fundierten Überblick über relevante Theorien, soll die Arbeit anwendungsorientierte Implikationen für die Praxis liefern und zu einer weiterführenden Auseinandersetzung mit der Thematik anregen.

2 Forschungsbereich, Problemstellung und Relevanz

In diesem Kapitel wird der Forschungsbereich beschrieben und Definitionen von Resilienz dargestellt. Die Forschungsarbeit und die Betrachtung organisationaler Resilienz steht im Kontext zur heimischen Tourismuswirtschaft. Die konkrete Problemstellung sowie dessen Relevanz wird ebenfalls in diesem Kapitel abgebildet. Auf diesem Fundament werden die Forschungsfrage sowie die rahmengebenden Teilfragen angeführt und das Ziel der Forschungsarbeit definiert.

2.1 Beschreibung des Forschungsbereiches

In der Literatur sind diverse Definitionen von Resilienz zu finden. Nachfolgend soll der Versuch der Darstellung eines Überblicks über verschiedene Begriffsauslegungen und deren Fülle unternommen werden, ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

Resilienz bezeichnet die Fähigkeit auf Unvorhersehbares zu reagieren und in Zeiten großer Belastung Widerstandsfähigkeit freizusetzen (Heller & Gallenmüller, 2019, S. 4). Resilienz beschäftigt sich mit dem Unbekannten, dem Veränderlichen, Unvorhersehbaren und Unwahrscheinlichen und hat erhebliche Konsequenzen (Reeves &

Whitaker, 2020, S. o.A.). Der Begriff basiert auf dem lateinischen Verb „resilire“, welches die Bedeutung „zurückspringen“ oder „abprallen“ hat. Ausgehend aus der Materialwirtschaft, beschreibt es die Eigenschaft eines Objektes oder Körpers elastisch auf eine Einwirkung von außen reagieren zu können und seine originale Form wieder einzunehmen. Der Begriff der Resilienz fand Einzug in vielen Disziplinen und wird weitgreifend genutzt, wie beispielsweise in der Energiewirtschaft (Drath, 2018, S. 37). Je nach Forschungsbereich sind verschiedene Definitionen von Resilienz feststellbar. Im Bereich der Psychologie steht Resilienz für die Fähigkeit von Personen mit Krisen, Rückschlägen und Herausforderungen bewusst und positiv umzugehen und diese erfolgreich zu bestehen (Drath, 2018, S. 37). Zudem behandelt Resilienz den Umgang mit Gefährdungslagen und unkalkulierbaren disruptiven Wandlungsereignissen (Bröckling, 2019, S. 114). Gruhl, Krumm und Freitag (2013) definieren Resilienz als „Fähigkeit, Krisen nicht nur zu überstehen, sondern durch die Bewältigung der Krise gestärkt aus dieser hervorzugehen“ (Gruhl et al., 2013, S. 137). Als die Kapazität eines dynamischen Systems, sich erfolgreich an Störungen anzupassen, welche Systemfunktionen, dessen Lebensfähigkeit oder Entwicklung bedrohen, wird Resilienz von Masten beschrieben (Masten, 2014, S. 10). Nach Weick und Sutcliffe (2015) stellt Resilienz eine Kombination aus Erfahrung, kontinuierlichem Handeln und einer intuitiven Kombination von Maßnahmen dar, die oftmals auf einer bereits existierenden Struktur aufbaut (Weick & Sutcliffe, 2015, S. 98). Folke et al. (2010) definieren Resilienz als die Fähigkeit eines Systems, während eines Veränderungsprozesses Störungen zu absorbieren und sich zu reorganisieren, so dass es im Wesentlichen immer noch dieselbe Funktion, Struktur und Rückkopplungen und damit seine Identität beibehält, somit die Fähigkeit, sich zu verändern, um seine Identität zu erhalten (Folke et al., 2010, S. 1). Eine weitere Definition ist, Resilienz als systemimmanente Eigenschaft zu sehen. Die Resilienz eines Unternehmens verliert an Stärke, wenn Zuliefer- und Kund_innen-Netzwerke oder das soziale System, dem das Unternehmen angehört, von Störungen beeinflusst werden (Reeves & Whitaker, 2020, S. o.A.). Den Gegenpol zu Resilienz stellt die Vulnerabilität dar, die Verletzbarkeit und Verwundbarkeit ausdrückt (Huemer & Preissegger, 2014, S. 2). Bröckling (2019) postuliert zudem Fragilität, Störanfälligkeit und Prekarität als Gegenbegriffe (Bröckling, 2019, S. 114).

Eine elementare Aufgabenstellung für Führungskräfte in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten ist es, Unternehmen durch schwierige Zeiten zu leiten. Damit einhergehend wurde in den letzten Jahren Widerstandsfähigkeit und Agilität für und in Unternehmen eine zunehmend große Bedeutung zugeschrieben (Hoffmann, 2017, S. VII). In Zeiten, in denen sich das Organisations- und Unternehmensumfeld zunehmend dynamischer

und unvorhersehbarer gestaltet, gewinnt Resilienz mehr und mehr an Bedeutung (Reeves & Whitaker, 2020, S. o.A.). Man spricht von organisationaler Resilienz, wenn es Unternehmen und Organisationen möglich ist, schwierige Zeiten oder Krisen unbeschadet zu überstehen und im besten Falle sogar gestärkt daraus hervorzugehen (Hoffmann, 2017, S. VII). Grundlage ist das Konzept der individuellen Resilienz, welche auch Anwendung in anderen dynamischen Systemen finden kann, wie in Familien, Schulen, Gemeinden, Organisationen oder Wirtschafts- und Ökosystemen (Masten, 2014, S. 10). Reivich und Shatté (2002) beschreiben Resilienz als Notwendigkeit für jedes Individuum (Reivich & Shatté, 2002, S. 1). Die Verbindung und der Zusammenhang zwischen individueller und organisationaler Resilienz wurden von mehreren Autor_innen betrachtet. Biggs, Hall und Stoeckl (2012) postulieren, dass die Auswirkungen eines Schock und die Verwundbarkeit von Individuen, Unternehmen oder Gemeinschaften miteinander korrelieren (Biggs et al., 2012, S. 647). Dass zudem auch Lieferketten Einfluss haben, beschreibt Sheffi (2005), der feststellt, dass durch die Stärkung der Lieferketten auch die Resilienz von Unternehmen erhöht werden kann (Sheffi, 2005, S. 111). Kantur und Işeri-Say (2012) sehen als ultimatives Ergebnis einer resilienten Organisation gar die Fähigkeit zur organisationalen Evolutionsfähigkeit. Mittels dieser Fähigkeit ist es der Organisation möglich, eine Erholung nach einem bedrohlichen oder unerwarteten Ereignis zu erreichen, eine Adaption an die veränderten Rahmenbedingungen zu erzielen, sowie Erneuerungsprozesse innerhalb und zuweilen auch außerhalb der Organisation anzustoßen (Kantur & Işeri-Say, 2012, S. 711f.).

Das Ziel von Resilienz liegt darin, Prozesse und Resultate in Organisationen im Umgang mit Krisen zu verbessern. Dabei wird ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt, aus dem sich Lernprozesse und eine Organisationsentwicklung ableiten lassen. Ein Unternehmen, welches eine klare Definition seiner Strategie und seines Kultur- und Wertesystems verfolgt und diese mit allen Mitgliedern der Organisation teilt, wird darauf basierend über ein Fundament an Verhaltensweisen verfügen, um mit schwierigen Situationen besser umgehen zu können (Vargas-Hernández, Almanza Jiménez & Calderón Campos, 2017, S. 269). Es kann daher die Annahme getroffen werden, dass Resilienz für Organisationen und Unternehmen von hoher Relevanz ist. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wird Resilienz im Sinne der Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens oder einer Organisation definiert.

2.2 Problemstellung und Relevanz

Die Tourismusbranche ist mit zahlreichen Veränderungen konfrontiert. Neben Wirtschaftskrisen, dem Klimawandel und technologischen Innovationen hat insbesondere die COVID-19-Pandemie ab dem Jahr 2020 die Wirtschaftssparte massiv getroffen (Melián-Alzola, Fernández-Monroy & Hidalgo-Peñate, 2020, S. 1). Aufgrund ihrer großen Komplexität und der internationalen Dimension ist die Branche besonders vulnerabel (Melián-Alzola et al., 2020, S. 9). Die COVID-19-Pandemie brachte schwerwiegende Auswirkungen auf den Tourismussektor mit sich und verdeutlichte die wirtschaftliche und soziale Dimension von Tourismus als Wohlstandsgenerator durch Konsum, Exporteinnahmen und Arbeitsplätze (World Tourism Organization, 2021, S. 23). Auch in Österreich wurde der Tourismus durch die COVID-19-Pandemie bis ins Mark erschüttert. Seit dem Jahr 2020 beeinflussen die Auswirkungen der Pandemie die heimische Tourismuswirtschaft maßgeblich (www.austriatourism.com, 16.01.2022).

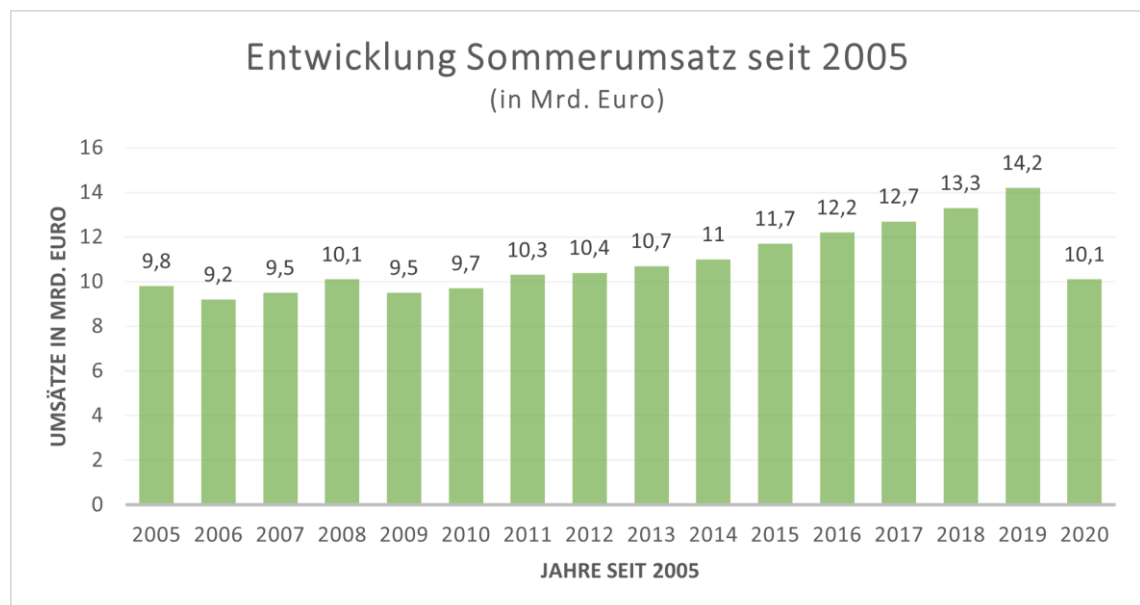
Der Tourismus ist einer der größten Wirtschaftsmotoren in Österreich. Im Jahr 2018 trug die Tourismusbranche mit einer direkten und indirekten Wertschöpfung von rund 59,2 Milliarden Euro 15,3 Prozent zum Bruttoinlandsprodukt bei und schaffte damit mehr als 503.000 Arbeitsplätze im Beherbergungs- und Gaststättenwesen. Vorleistungen und Zulieferungen für die Branche werden mit mehr als 85 Prozent regional gedeckt, was substantziell dazu beiträgt, Einkommen und Arbeitsplätze in den Regionen zu sichern (Wirtschaftskammer Österreich, Bundessparte Tourismus und Freizeitwirtschaft, 2020, S. 8). 91.400 gewerbeberechtigte Betriebe in Österreich werden von der Bundessparte Tourismus- und Freizeitwirtschaft mit ihren sechs Fachverbänden vertreten (Wirtschaftskammer Österreich, Bundessparte Tourismus und Freizeitwirtschaft, 2021, S. 8). Diese Betriebe weisen zu einem Großteil kleinbetriebliche Strukturen auf. Betrachtet man die Beschäftigtengrößenklassen zeigt sich, dass rund 85 Prozent weniger als zehn Beschäftigte haben. Knapp 600 Betriebe, somit rund 1,2 Prozent, sind Arbeitgeber_innen für mehr als 49 Mitarbeitende. Laut Welttourismusorganisation zählt Österreich gemessen an seinen internationalen Ankünften zu den erfolgreichsten Destinationen weltweit (www.statistik.at, 02.07.2021).

Bedingt durch die Entwicklungen in der COVID-19-Pandemie gab es ab den ersten Monaten des Jahres 2020 massive Einbrüche in der Tourismussparte. Die Entwicklungen der Jahre 2020 und 2021 sollen nachfolgend im Überblick dargestellt werden. Im März 2020 gab es einen Rückgang an Übernachtungen in Österreich von gesamt 59 Prozent im Vergleich zum März 2019, allen voran Wien mit einem verzeichneten Rückgang von 73 Prozent (www.statistik.at, 08.12.2020). Über mehrere Wochen hinweg waren im Frühling 2020 Tourismusbetriebe in Österreich geschlossen. Nach der

Wiedereröffnung am 15. Mai 2020 kam es oftmals nur zu einem sehr langsamen Anlaufen der Tourismuswirtschaft. Besonders der Städtetourismus zeigt sich nachhaltig von der COVID-19-Krise getroffen. Im jährlich erscheinenden Bericht der Tourismus- und Wirtschaftsdaten der Wirtschaftskammer Österreich sprechen die Herausgeber davon, dass „Tourismus und Freizeitwirtschaft im Mark getroffen wurden“ und man „massive wirtschaftliche Verluste hinnehmen muss“ (Wirtschaftskammer Österreich, Bundessparte Tourismus und Freizeitwirtschaft, 2020, S. 2).

Viele Stadthotels in Wien verzeichneten im Sommer 2020 sehr geringe Auslastung oder waren überhaupt noch geschlossen. Im August 2020 betrug der Rückgang der Nächtigungen in Wiener Hotels 71,5 Prozent im Vergleich zum August 2019 (www.wien.info, 10.10.2020). Durch das Ausbleiben der oftmals internationalen Gäste musste nicht nur die Hotellerie hohe Einbußen verzeichnen, sondern auch Reisebüros und Reiseveranstalter_innen, die Gastronomie und Betriebe der Freizeitwirtschaft erlitten massive Umsatzrückgänge. Die Unsicherheiten über weitere COVID-19-Wellen, die erschwerte Anreise bis hin zu Reisebeschränkungen und ausbleibenden Geschäfts- und Kongressgästen stellen die Betriebe vor enorme Herausforderungen. Der Sommerumsatz des Tourismus in Österreich fiel im Jahr 2020 mit 10,1 Milliarden Euro Umsatz auf das Niveau von 2011 respektive 2008 zurück (vgl. Abb. 1) (www.austriatourism.com, 20.05.2021).

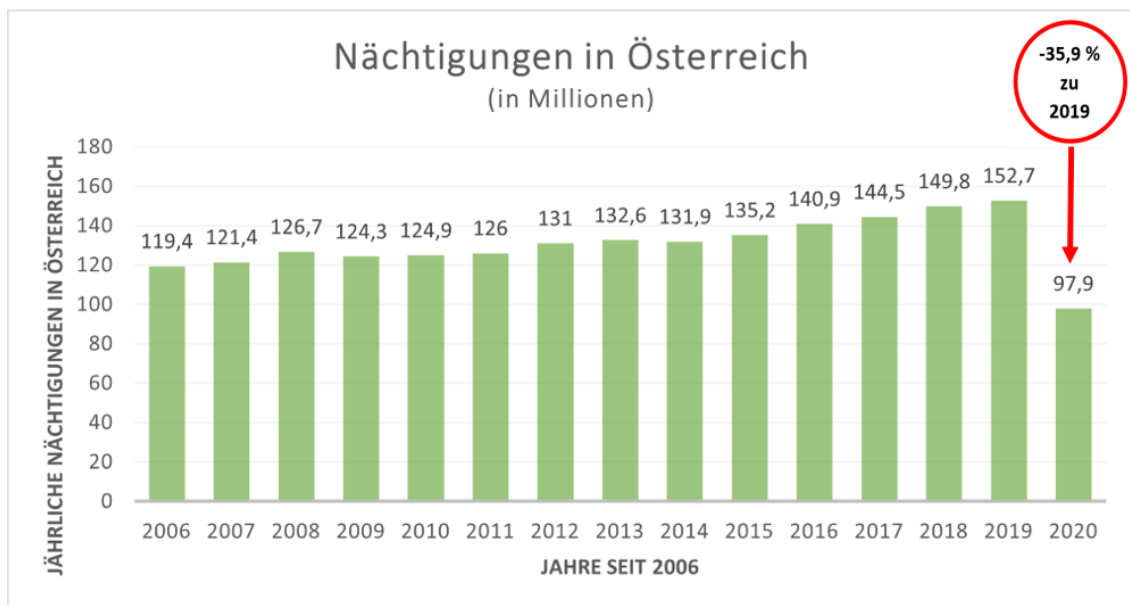
Abbildung 1: Entwicklung Sommerumsatz Tourismus seit 2005



Quelle: Eigene Darstellung nach www.austriatourism.com (20.05.2021)

Im Herbst 2020 erfuhr die Branche mit Zunahme der aktiven Fälle und den damit einhergehenden Reisewarnungen die nächste Zuspitzung der Krisensituation. Im September 2020 betrug der Nächtigungsrückgang in Österreich im Vergleich zum Jahr 2019 14,1 Prozent (www.statistik.at, 08.12.2020). Das Gesamtjahr betrachtet hat die Entwicklung der Nächtigungen in Österreich im Jahr 2020 sehr gelitten. Mit 97,9 Millionen Nächtigungen im Jahr 2020 im Vergleich zu 152,7 Millionen im Vorjahr 2019 musste die Branche in Summe ein Minus von fast 36 Prozent Nächtigungsrückgang verzeichnen (vgl. Abb. 2) (www.austriatourism.com, 20.05.2021). Für das gesamte Jahr 2020 weist der Umsatzindex für den Bereich Beherbergung und Gastronomie ein Minus von 32,9 Prozent auf (www.statistik.at, 02.07.2021).

Abbildung 2: Entwicklung Nächtigungen in Österreich 2006 bis 2020



Quelle: Eigene Darstellung nach www.austriatourism.com (20.05.2021)

Von 2. November 2020 galt für mehr als sechs Monate erneut ein Betretungsverbot für Gastronomie- und Beherbergungsbetriebe in Österreich (www.ris.bka.gv.at, 08.12.2020). Ausgenommen davon waren lediglich Tourismusbetriebe in Vorarlberg, deren Öffnung als Modellregion ab dem 15. März 2021 unter strengen Sicherheitsauflagen möglich war (www.wko.at, 14.08.2021). Ab dem 19. Mai 2021 durften Unterkünfte und Gastronomie unter Einhaltung von strikten Maßnahmen in ganz Österreich wieder öffnen. Rund 2,9 Millionen Nächtigungen konnten im Mai 2021 in Österreich verzeichnet werden. Dies stellt einen wesentlichen Zuwachs zum Mai des Jahres 2020 dar, liegt jedoch im Vergleich zu 2019 mit 7,4 Millionen Nächtigungen deutlich unter dem Niveau vor der Krise. Gesamt gesehen musste der Tourismus per Stand Juni

2021 im Jahr 2021 ein Minus von 84,4 Prozent verbuchen (www.austriatourism.com, 02.07.2021).

Auch die Branche der Reisebüros und Reiseveranstalter_innen erfuhr gravierende Auswirkungen und Veränderungen in der Pandemie. Im Sommer 2021 kann festgestellt werden, dass sich das Buchungsverhalten hin zur Kurzfristigkeit verlagert, was eine erhöhte Flexibilität der Unternehmen verlangt. Zudem ist der Informationsbedarf und damit der personelle Aufwand gestiegen, sowie ein starkes Bedürfnis nach Sicherheit und eine ausgeprägtere Preissensibilität feststellbar (www.austriatourismus.at, 09.08.2021). Eine Veränderung des Reiseverhaltens wurde auch von Corbisiero und Monaco (2021) festgestellt, wonach sich bedingt durch die Pandemie maßgebliche Veränderungen in den touristischen Entscheidungen von Menschen zeigen (Corbisiero & Monaco, 2021, S. 401).

Österreichische Tourismusbetriebe sehen die Problemfelder in dieser Krisenphase vor allem in der Unsicherheit betreffend die weiteren Entwicklungen der Beschränkungen und Maßnahmen, den Reisewarnungen anderer Länder und den Auflagen, die Betriebe im Umgang mit der Pandemie erfüllen müssen (Wirtschaftskammer Österreich, Bundessparte Tourismus und Freizeitwirtschaft, 2021, S. 101). Die Auslastungserwartung heimischer Gastronomie- und Hotellerie-Betriebe liegt mit durchschnittlich 30 Prozent für Haupt- und Zwischensaison unter den langjährigen Durchschnitten (Wirtschaftskammer Österreich, Bundessparte Tourismus und Freizeitwirtschaft, 2021, S. 99).

In der Sommersaison 2021 konnte ein Nächtigungsplus in Österreich von 23,3 Prozent gegenüber der ebenfalls von der Pandemie geprägten Sommersaison des Jahres 2020 verzeichnet werden. Im Vergleich mit dem entsprechenden Zeitraum im Vorkrisenjahr 2019 zeigt sich ein Minus an Nächtigungen von 16 Prozent (www.austriatourism.com, 16.01.2022). Bei Abschluss der vorliegenden Arbeit wiesen die aktuellen Tourismuszahlen im Kalenderjahr 2021 bis zum Monat November 2021 ein Nächtigungsminus von 47,7 Prozent im Vergleich zum Vorkrisenjahr 2019 auf (www.austriatourism.com, 16.01.2022).

2.3 Forschungsfragen

Die genannten Daten zur Bedeutung der Tourismus- und Freizeitwirtschaftsbranche in Österreich lassen den Schluss zu, dass deren Stärkung von hoher Relevanz ist, da die Branche ein wichtiger Motor der Wertschöpfung ist. Inhalt der Forschungsarbeit ist es, zu erheben, in welchem Rahmen Tourismusbetriebe Maßnahmen zur Resilienz-Erhöhung setzen können, die in Krisenzeiten einen unterstützenden Beitrag leisten.

Grundlegend für eine empirische Untersuchung ist die Definition einer Forschungsfrage, mittels derer die Wissenslücke benannt wird. Nach Recherche von relevanter Literatur konnte kaum explizite empirische Auseinandersetzung mit Maßnahmen zur Steigerung von organisationaler Resilienz in österreichischen Tourismusbetrieben festgestellt werden. Hierzu wird von Ritz et. al (2016) postuliert, dass das Konzept der organisationalen Resilienz auf hohe Resonanz stößt, jedoch kaum praxisnahe und relevante Anwendungsbeispiele gefunden werden können (Ritz et al., 2016, S. 152). Die Forschungsarbeit wurde zudem angeregt durch aktuelle, praxisrelevante Aufgabenstellungen. Darauf basierend wurde die Untersuchungsstrategie entwickelt, um aus der Vielfalt an Informationen die dafür notwendigen Informationen zu selektieren (Gläser & Laudel, 2010, S. 62). In der vorliegenden Masterarbeit wird neben einer Darstellung des aktuellen Forschungsstandes, einer Darlegung von Begrifflichkeiten, Modellen und Strategien zur Resilienz, erforscht, welche Maßnahmen von Tourismusbetrieben in Krisen oder bereits vorab gesetzt wurden und wie, beziehungsweise welche Faktoren zur Steigerung der organisationalen Resilienz beitragen.

Daraus gestaltet sich folgende Forschungsfrage:

Welche Maßnahmen zur Resilienz-Steigerung wirken unterstützend für Tourismusbetriebe bei der Bewältigung von Krisen, welchen Resilienzfaktoren können diese zugeordnet werden und welche Effekte haben Maßnahmen zur Erhöhung der organisationalen Resilienz?

Dieser Forschungsfrage sind mehrere hinleitende Teilfragen untergeordnet, die rahmengebend sind und welche Abbildung im Interviewleitfaden gefunden haben:

- (1) Welche Maßnahmen zur Erhöhung der organisationalen Resilienz werden gesetzt und in welchem Zeitraum?**
- (2) Durch welche Maßnahmen wird die organisationale Resilienz gefördert, was wirkt gegenteilig?**
- (3) Welche Auswirkungen der Maßnahmen sind feststellbar?**
- (4) Welche Rahmenbedingungen fördern organisationale Resilienz?**
- (5) Wo liegen die Grenzen der organisationalen Resilienz (während der COVID-19-Krise)?**

2.4 Zielsetzung

Basierend auf dem theoretischen Hintergrund ist es Ziel der Forschungsarbeit einen Einblick zu gewinnen, welche Resilienzfaktoren unterstützend auf Tourismusbetriebe wirken, um eine Hilfestellung bei der Krisenbewältigung zu geben. Der Fokus wird auf konkrete Maßnahmen gerichtet, welche die organisationale Resilienz erhöhen und einen Beitrag zur Widerstandfähigkeit von Betrieben geleistet haben und leisten. Dabei wird betrachtet, welche Maßnahmen ausgewählten Resilienzfaktoren der ISO-Norm 22316:2017 sowie der ORES-Studie zugeordnet werden können. In diesem Rahmen wird ebenso evaluiert, wo die Grenzen der Resilienz liegen, beziehungsweise bis zu welchem Grad hin intern gesetzte Maßnahmen den von außen einwirkenden massiven Krisenaspekten, wie Reisewarnungen oder verordneten Betriebsschließungen, entgegenwirken konnten. Begleitend ist es auch ein Teilziel der Forschungsarbeit zu erheben, ob Maßnahmen zur Resilienz-Förderung bereits vor Krisenzeiten entwickelt wurden oder diese während der akuten Krise gesetzt wurden. Ziel ist es im besten Falle durch die Analyse von Best-Practice-Beispielen in Folge praktische Implikationen zu skizzieren, welche Anwendbarkeit und Akzeptanz in der betrieblichen Praxis erfahren und verantwortlichen Personen anwendbare Impulse geben könnten. Die Arbeit richtet sich an Personen, die Maßnahmen zur Erhöhung der organisationalen Resilienz setzen müssen oder wollen. Die Vorteile der Implementierung von Resilienz in Organisationen sollen dargestellt werden und zudem ein Bewusstsein geschaffen werden, dass Resilienz kein statisches System ist, sondern trotz aller rahmengebenden Konzepte sehr individuelle Lösungsansätze ermöglicht und auch erfordert. Zudem wäre es erstrebenswert, wenn die Forschungsarbeit Impulse für weiterführende Forschungen in diesem Bereich setzen könnte.

3 Theorieteil

Da basierend auf den in Punkt 2.2 - Problemstellung und Relevanz - dargestellten Daten die Annahme getroffen werden kann, dass eine Erforschung von praxisnahen Anwendungsbeispielen Signifikanz besitzt, wurde auf Grundlage der aktuellen Theorien eine empirische Forschung umgesetzt. Die Forschungen zum Thema Resilienz sind enorm vielfältig und über einen großen Zeitraum reichend. Nachfolgend soll ein Auszug, der für das Thema relevanten Literatur und Theorien dargestellt werden, um einen Einblick in den Forschungsstand zu geben.

In diesem Kapitel wird das theoretische Fundament der Arbeit dargestellt. Anhand von relevanter Literatur, die sich über einen Zeitraum von Beginn der Resilienzforschung in den 1950er Jahren und früher bis in das Jahr 2021 erstreckt, spannt sich der inhaltliche Bogen von einer einleitenden Begriffsdefinition, über Resilienz Kriterien, Faktoren und Modelle über die VUCA-Welt, Risiken, Change-Management sowie Krisen und deren Management, Resilienz im Kontext von Tourismus sowie Grenzen der Resilienz.

3.1 Begriffsdefinition und Resilienzforschung

Dem aktuellen Stand der Resilienzforschung geht eine weitreichende wissenschaftliche Betrachtung des Konzeptes voraus. Bereits in den 1930er Jahren wurden Grundlagen der Stressforschung gelegt, die sich mit dessen Entstehung und Auswirkungen befassen. Die zentralen Fragen wurden in Folge zu zentralen Fragen in der Konzeptualisierung von Resilienz (Hoffmann, 2017, S. 48f.). Die ersten Nennungen des Begriffes Resilienz gehen auf den Ökologen Crawford Stanley Holling zurück (Folke et al., 2010, S. 1). Holling beschrieb Resilienz in ökologischen Systemen als bestimmendes Element für die Beständigkeit von Beziehungen innerhalb eines Systems und als Maß für die Fähigkeit dieser Systeme Änderungen von Variablen und Parametern zu bewältigen und zu überstehen. Holling definierte Resilienz als Eigenschaft eines Ökosystems, dessen Ergebnisse Fortbestand oder Ende sind (Holling, 1973, S. 17). Auch dem Psychologen Jack Block werden bereits in den 1970er Jahren Erwähnungen des Begriffes Resilienz zugeschrieben (Thun-Hohenstein, Lampert & Altendorfer-Kling, 2020, S. 8). Ein weiterer Pionier in der Konzeptualisierung von Resilienz ist Norm Garmezy mit seinen Forschungsarbeiten in den frühen 1970er Jahren (Rutter, 2012, S. 335).

Grundlage für die Resilienzforschung und die wissenschaftliche Betrachtung bildet die ab Mitte der 1950er Jahre durchgeführte Kauai-Studie von Emmy E. Werner. Über einen Zeitraum von mehr als 40 Jahren wurden in einer Längsschnittstudie 698 Personen aus schwierigen sozialen Bedingungen und die Auswirkungen eines breiten Spektrums biologischer, psychologischer und sozialer Risikofaktoren von deren Geburt im Jahr 1955 bis zum Alter von 40 Jahren beobachtet (Werner, 2004, S. 492). In der Studie wurden vier Faktoren ermittelt, welche resiliente von nicht resilienten Menschen unterscheiden: die Fähigkeit zur Problemlösung, eine positive Wahrnehmung, Unterstützung und eine ausgeprägte Überzeugung. Die Resultate legen nahe, dass Resilienz eine Fähigkeit ist, welche bewusst entwickelt werden kann (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011, S. 245).

Die Resilienzforschung untersucht, was Menschen oder Organisationen unter außergewöhnlichen Belastungen oder in Krisen stärkt. Widerstandsfähige Personen oder Sys-

teme verfügen über innere und äußere Schutzfaktoren, die vor dem Zusammenbruch schützen. Zu den inneren Faktoren zählen Charaktermerkmale, die der Person inne sind wie Problemlösefähigkeit oder Selbstwirksamkeit. Faktoren im Äußeren liegen im Umfeld der Person oder Organisation, zu ihnen zählen unter anderem die Beziehungsqualität. Die Möglichkeit auf derartige Ressourcen zugreifen zu können, fördert die Entstehung von resilienten Fähigkeiten wie realistische Situationseinschätzungen, Ziel- und Lösungsorientierung oder das Beherrschen von Stressbewältigungsstrategien (Lichter, 2017, S. 88). Betrachtet man die Widerstandsfähigkeit von Ökosystemen, finden sich bestimmte Schutzfaktoren, welche für das Verständnis von Resilienz hilfreich sein können. Genannt werden können hier Vernetzung, Interdependenz und Koevolution, Mobilität, Diversität oder Redundanz (Drath, 2018, S. 50ff.). Ähnliches kann auch beim Menschen beobachtet werden. Eine positive innere Haltung, eine Balance und ein Wechsel zwischen Belastung und Entlastung beeinflussen das komplexe Immunsystem von Menschen (Drath, 2018, S. 56ff.). Ritz et. al (2016) beschreiben Resilienz als Aktivität der psychischen Schutzfaktoren. Ausgelöst durch exogene Stressoren dienen diese Schutzfaktoren zur Bewältigung ebendieser mittels entwickelten Strategien und Handlungen (Ritz et al., 2016, S. 152). Das Verständnis für die individuelle Belastbarkeit und Widerstandsfähigkeit von Menschen liefert eine nützliche Grundlage für die Definition von resilienten Organisationen. Handlungen und Interaktionen zwischen einzelnen Organisationsmitgliedern unterstützen die Entwicklung von kollektiver Resilienz im Unternehmen (Lengnick-Hall et al., 2011, S. 244).

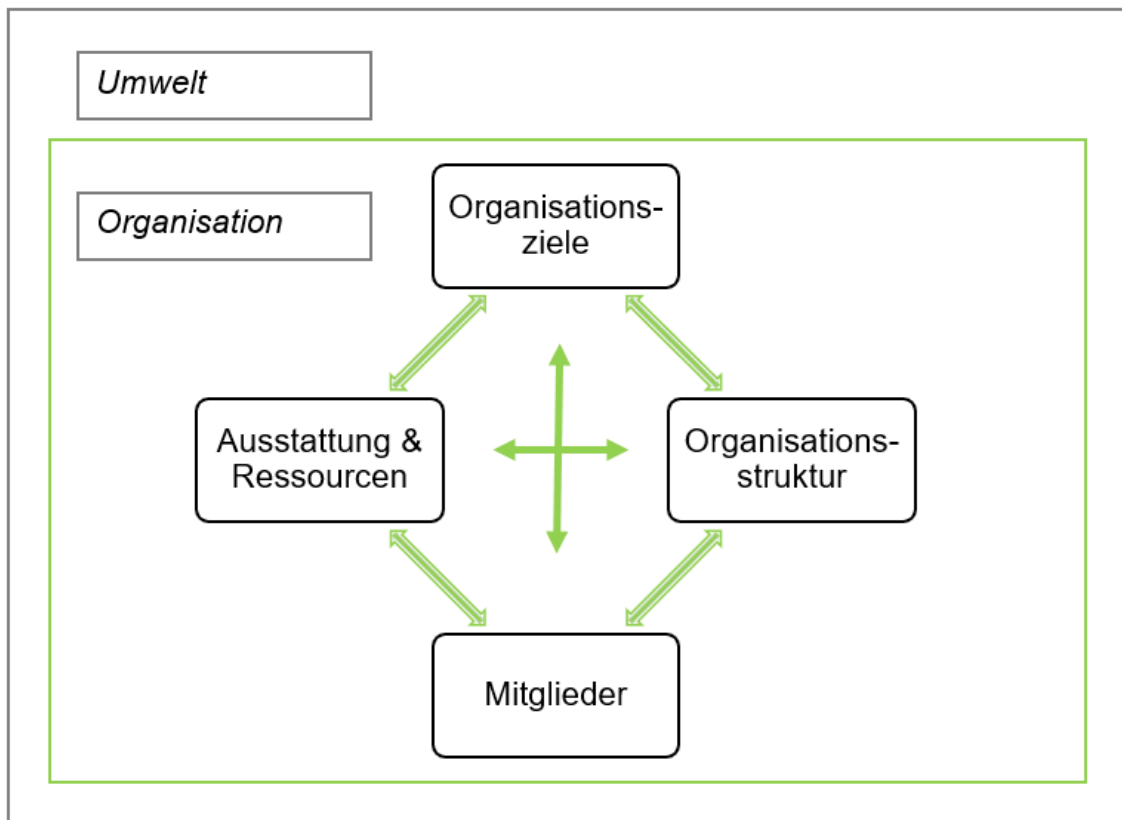
Masten (2014) beschreibt vier Phasen der Resilienzforschung, welche sich in den letzten fünf Jahrzehnten entwickelt haben. War es zu Beginn ein deskriptiver Zugang, mittels dessen der Erfolg von Resilienz in kritischen Zeiten definiert, gemessen und dargestellt werden sollte, so lag in der zweiten Phase der Entwicklung darauf aufbauend der Fokus auf den Prozessen, mittels deren Resilienz erreicht werden kann. In Phase drei lag die Konzentration auf Interventionen, welche Resilienz fördern. Aktuell entwickelt sich die Forschung in der Phase vier, in welcher Resilienz als multidisziplinäre Wissenschaft betrachtet wird. Durch die Verbindung verschiedener Analyseebenen, dynamischen und systemorientierten Ansätzen werden Anlagen und Erfahrungen von Individuen bis hin zu Auswirkungen von Resilienz auf die Gesellschaft und das Gemeinwesen betrachtet (Masten, 2014, S. 6f.).

Der Begriff der organisationalen Resilienz ist in der Literatur mitunter unterschiedlich definiert. Duchek (2020, S. 218) zeigt beispielhaft Begriffsauslegungen von organisationaler Resilienz auf, welche von „Widerstandskraft und Regeneration“ über „Anpassung“ bis zu „Vorausschau“ reichen. Duchek postuliert, dass ein übergeordneter theo-

retischer Rahmen für organisationale Resilienz nicht gegeben ist und drei Konzeptualisierungen unterschieden werden können: Resilienz als Ergebnis zu betrachten, Resilienz als Prozess zu sehen oder den Fokus auf die Resilienz-Fähigkeiten zu legen (Duchek, 2020, S. 220). Die Autorin zeigt wesentliche Fähigkeiten auf, welche organisationale Resilienz fördern: die Fähigkeit zur Antizipation, Bewältigungsfähigkeiten sowie Anpassungsfähigkeit (Duchek, 2020, S. 225ff.). Nach Heller und Gallenmüller (2019) vereint die Resilienz-Definitionen die allgemeine Annahme, dass es sich um eine instabile Eigenschaft handelt (Heller & Gallenmüller, 2019, S. 8). Hoffmann (2016) subsummiert unter organisationaler Resilienz das komplexe Zusammenspiel von Ressourcen, Kompetenzen und Performanzen individueller, intersubjektiver und organisationaler Art, um damit Ereignissen, welche die Identität der Organisation gefährden zu begegnen und den Fortbestand und die Weiterentwicklung zu ermöglichen (Hoffmann, 2016, S. 27).

Im Zusammenhang mit organisationaler Resilienz ist es obligatorisch, den Begriff der Organisation zu skizzieren. Organisationen konstituieren sich indem sie handeln (Hoffmann, 2017, S. 11). Sie lassen sich anhand von wesentlichen Merkmalen beschreiben - diese sind die Organisationsumwelt, die Ziele einer Organisation, die Organisationsstruktur, die Mitglieder sowie die Ausstattung und Ressourcen. Diese Merkmale und Eigenschaften sind allesamt wahrnehmbar, messbar und vergleichbar. Nach der Systemtheorie sind Organisationen soziale Systeme, die durch deren Handeln begründet werden, sich selbst erhalten, verändern und reproduzieren (Hoffmann, 2016, S. 14f.). Gemäß Luhmann (1991) sind sie „strukturell an ihrer Umwelt orientiert und können ohne Umwelt nicht bestehen“ (Luhmann, 1991, S. 35). Das Vorhandensein der Umwelt ist sohin Voraussetzung für die Differenzierung gegenüber ebendieser und der Identität eines Systems. Ein weiteres Merkmal von Organisationen sind die Organisationsziele und mit diesen verbunden ihre Zielgerichtetheit, Zweckbezogenheit und der Sinn und Zweck. Unter den Organisationsstrukturen versteht man die formellen und informellen Regelungen, welche unter anderem die Arbeitsteilung, Koordination, Hierarchie und Formalisierung regulieren und in Aufbau- und Ablaufdarstellungen abgebildet werden. Zentral für das Merkmal der Mitglieder einer Organisation ist die Frage, wodurch sich Mitglieder von Nicht-Mitgliedern unterscheiden. Die Bandbreite der Organisationsmitglieder kann sich von Mitarbeitenden, Kund_innen, Lieferant_innen bis hin zu ehrenamtlich Mitwirkenden erstrecken. Personen können sowohl Umwelt als auch Mitglieder einer Organisation sein. Ressourcen und Ausstattung stellen das fünfte Merkmal einer Organisation dar (Hoffmann, 2016, S. 15ff.). Die fünf Merkmale und ihre wechselseitigen Wirkungen werden in nachfolgender Abbildung 3 dargestellt.

Abbildung 3: Kernelemente von Organisationen



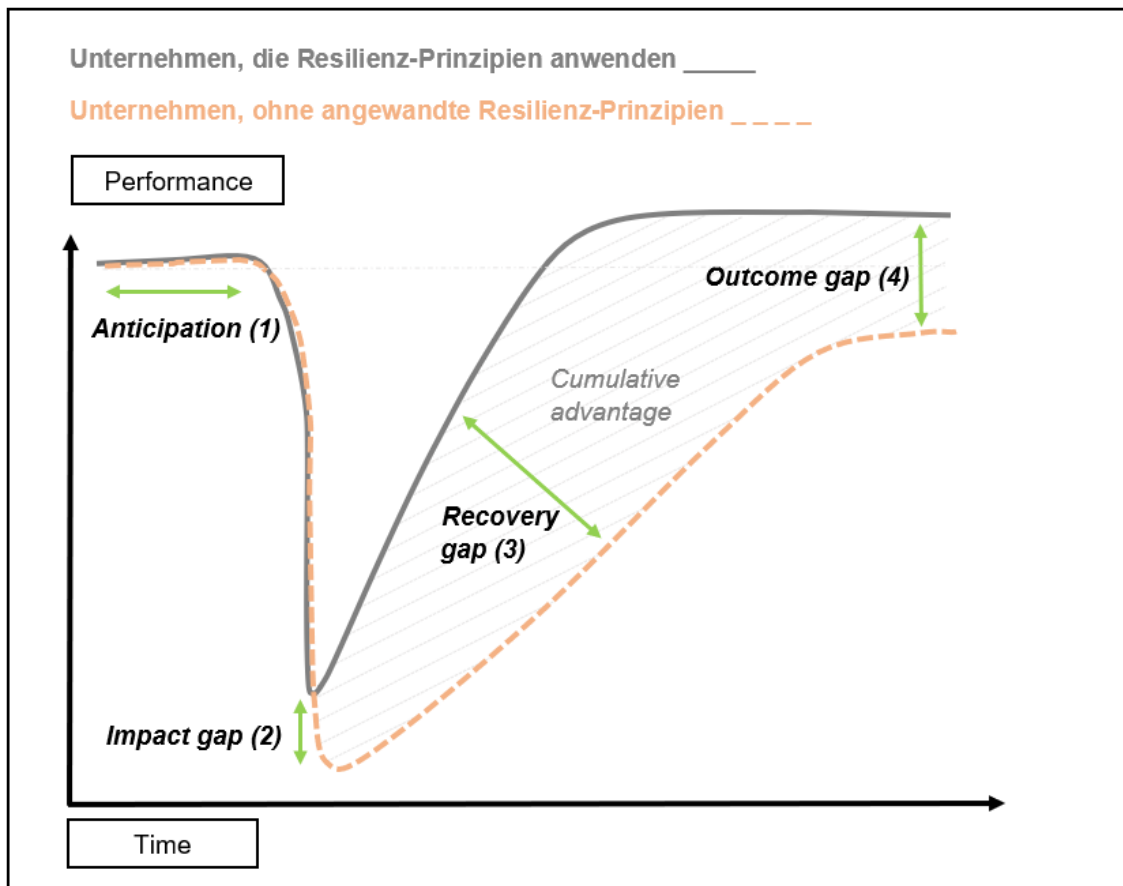
Quelle: Eigene Darstellung nach Hoffmann (2016, S. 14)

Resiliente Organisationen können anhand mehrerer Merkmale identifiziert werden. Lengnick-Hall, Beck und Lengnick-Hall (2011, S. 249) beschreiben die Fähigkeit zur Resilienz als eine Kombination von kognitiven, verhaltensbezogenen und kontextabhängigen Unternehmensroutinen, welche durch HR-Prinzipien und Richtlinien entwickelt und gefördert werden können. Zu den kognitiven Fähigkeiten werden als gewünschte Beiträge seitens der Mitarbeitenden Fachwissen, Opportunismus, Entscheidungsfreudigkeit auch in ungewissen Situationen, das Hinterfragen von Basisannahmen sowie die Entwicklung von innovativen und adäquaten Lösungen gesehen. Die Entwicklung von unkonventionellen Antworten auf noch nie dagewesene Herausforderungen oder eine dramatisch von der erlernten Norm abweichende Handlungsweise werden in der Verhaltensdimension angeführt. In der kontextabhängigen Dimension nennen die Autor_innen das umfassende Teilen von Wissen, Macht und Verantwortlichkeit und der Aufbau von zwischenmenschlichen Ressourcen (Lengnick-Hall et al., 2011, S. 249). Auch gemäß McManus et al. (2007) weist eine resiliente Organisation drei elementare Qualitäten auf, welche jedoch zu den Merkmalen von Lengnick-Hall, Beck und Lengnick-Hall differieren. Die Autor_innen beschreiben eine resiliente Orga-

nisation sohin, dass diese über ein ausgeprägtes Bewusstsein über das eigene organisationale Dasein, die relevantesten Interessensgruppen und das Umfeld verfügt. Zudem ist das Wissen um die zentralen Schwachstellen und deren mögliche Auswirkungen und eine hohe Anpassungsfähigkeit an veränderte und unvorhersehbare Situationen und Rahmenbedingungen gegeben (McManus et al., 2007, S. 3).

Worin liegen nun die Vorteile einer resilienten Organisation? Hinsichtlich der Auswirkungen für Unternehmen, die Resilienz-Prinzipien anwenden, beschreiben Reeves und Whitaker (2020) mehrere positive Wirkungen. Durch die Fähigkeit Bedrohungen schneller zu erkennen, kann ein Antizipationsnutzen generiert werden („anticipation benefit“). In Folge kann durch höhere Resilienz ein Vorteil hinsichtlich der Auswirkungen von Krisen festgestellt werden („impact benefit“). Dies kann darin liegen, dass man auf organisationale Schocks besser vorbereitet ist oder in der Lage ist, agiler zu reagieren. Durch die Fähigkeit die erforderlichen Maßnahmen zu identifizieren und diese rasch und effektiv zu implementieren, um wieder das Vor-Krisen-Niveau zu erreichen, kann die Erholungsphase beschleunigt werden („recovery speed benefit“). Ein Vorteil kann auch in der erhöhten Leistungsfähigkeit nach Bewältigung einer Krisensituation gesehen werden („outcomes benefit“) (Reeves & Whitaker, 2020, S. o.A.). Insbesondere in den Bereichen Recovery und Outcome zeigen sich maßgebliche Unterschiede, respektive Vorteile bei der Anwendung von Resilienz-Prinzipien. Mögliche Verläufe von Unternehmen, welche Resilienz-Prinzipien anwenden und Unternehmen ohne angewandte Resilienz-Prinzipien gemäß Reeves und Whitaker (2020) werden in der nachfolgenden Abbildung 4 dargestellt.

Abbildung 4: Nutzen der Anwendung von Resilienz-Prinzipien



Quelle: Eigene Darstellung nach Reeves & Whitaker (2020, S. o.A.)

Dass Resilienz in noch größerem Rahmen als auf Individuen und Organisationen anwendbar ist und wirkt, zeigt der FM Global Resilienz Index. Dieser Index ist ein Instrument mittels dessen anhand von Daten zu Wirtschaft, Lieferketten und Risiken, weltweit fast 130 Länder und deren Resilienz evaluiert werden. Die Inhalte des Index sollen einen Betrag leisten, um mögliche Risiken für Unternehmen in den unterschiedlichen Regionen einzuschätzen und diese potenziellen Risikoquellen in strategischen Entscheidungen berücksichtigen zu können. Österreich liegt mit einem Wert von 94,2 von möglichen 100 per Juni 2021 auf Rang 8 im internationalen Ländervergleich (www.fmglobal.com, 19.06.2021).

Dass Resilienz einen hohen Stellenwert insbesondere in Krisenzeiten hat, kann auch darin gesehen werden, dass im Jahr 2021 seitens der Europäischen Union im Rahmen des EU-Aufbauplans „Recovery and Resilience Facility“ Darlehen und Zuschüsse in Höhe von 672,5 Milliarden Euro zur Verfügung gestellt werden. Ziel dieser Maßnahme ist es, damit die Europäischen Volkswirtschaften resilienter und nachhaltiger zu ma-

chen und für die Möglichkeiten und Herausforderungen des ökologischen und digitalen Wandels vorzubereiten (www.ec.europa.eu, 10.05.2021). Zur Unterstützung des heimischen Tourismus wird im Rahmen des österreichischen Maßnahmenplanes unter anderem ein Schwerpunkt auf die Anpassung des Qualifizierungsangebotes gesetzt. Konkret sollen dies arbeitsmarktpolitische Maßnahmen sein, insbesondere in Bereichen mit längeren COVID-19-bedingten Schließzeiten wie Gastronomie, Beherbergung und Tourismus. Hier sind per Mai 2021 Maßnahmen zur Höherqualifizierung oder Spezialisierung in diesem Berufsfeld genannt (Bundesministerium für Finanzen, 2021, S. 344). Ziel ist es durch Investitionen und konjunkturbelebende Impulse im Kultursektor signifikante wirtschaftliche Spill-Over-Effekte zu erreichen, welche auch auf die Tourismusbranche positiv wirken (Bundesministerium für Finanzen, 2021, S. 532).

Um das Verständnis für organisationale Resilienz zu erhöhen, empfiehlt sich ein Blick auf Hochzuverlässigkeitsorganisationen. Anhand der Untersuchung von sogenannten Highly Reliable Organisations (HRO) ist feststellbar, dass organisationale Resilienz bewusst entwickelt werden kann. Zu den Hochzuverlässigkeitsorganisationen zählen unter anderem Notaufnahmen in Krankenhäusern oder Feuerbrigaden (Huemer & Preissegger, 2016, S. 224). Highly Reliable Organisations haben sich einem besonders hohen Niveau an Sicherheit verschrieben, arbeiten unter besonders fordernden und kritischen Bedingungen und haben eine höhere Fähigkeit mit Unerwartetem umzugehen. Ihre Eigenschaften und Dynamiken können ein besseres Verständnis dafür ermöglichen, wie hohe Leistung und Ausfallssicherheit unter schwierigen Bedingungen erreicht werden kann (Sutcliffe, 2011, S. 133). Weick und Sutcliffe (2007) definierten dafür fünf Prinzipien der Achtsamkeit: Auseinandersetzung mit Fehlern, Beschäftigung mit dem Scheitern, Sensibilisierung für die Tätigkeiten und Vorgänge der Organisation, Selbstverpflichtung zur Belastbarkeit und Respekt vor Fachkompetenz (Weick & Sutcliffe, 2007, S. 9ff.).

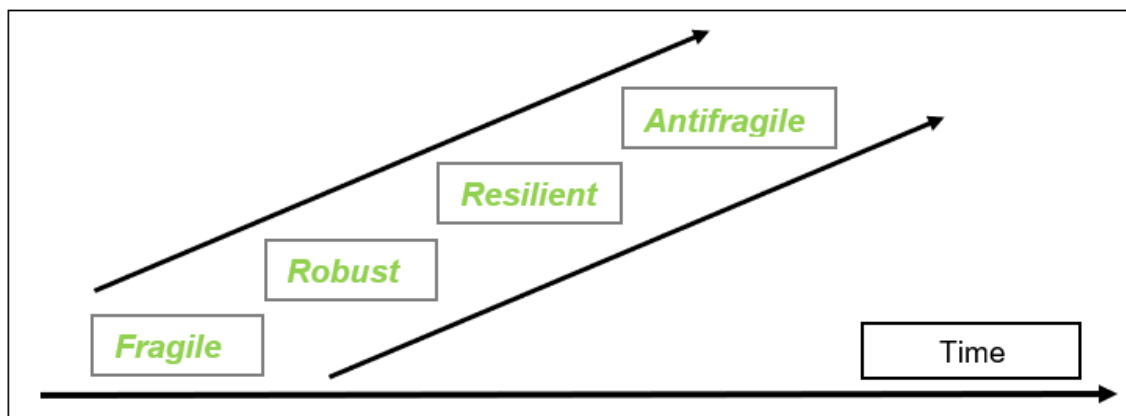
Gemäß Drath (2018) ist Resilienz eine Fähigkeit, welche sich erst im Nachhinein, nach Bewältigung der Krise, feststellen und bewerten lässt (Drath, 2018, S. 38ff.). Als Organisation resilient zu sein, erscheint als erstrebenswert. Zugleich stellt es Unternehmen und Systeme vor die Aufgabe, wie dies erreicht werden und in den Unternehmensalltag auch außerhalb von Krisenzeiten inkludiert werden kann, beziehungsweise durch den vorangegangenen Fokus auf Resilienz Krisen besser bewältigen zu können.

3.2 Modelle, Resilienz Kriterien und Faktoren

Im nachfolgenden Kapitel soll ein Überblick über relevante Modelle und Normen gegeben werden, sowie deren Kriterien dargestellt und gegenübergestellt werden. Da die vorliegende Masterarbeit die Ergebnisse und Maßnahmen in Vergleich und Zuordnung zu ausgewählten Resilienz Faktoren der ORES-Studie (2018) und der ISO-Norm 22316:2017 stellt, werden deren Resilienz Faktoren eingehender dargestellt.

Ruiz-Martin, López-Paredes und Wainer (2018) definieren Resilienz als ein Konzept, dass nicht statisch ist, sondern dessen Entwicklungsgrad sich zeitlich verändert. Diese Entwicklung erstreckt sich über vier Stufen von fragil zu antifragil, wobei Resilienz eine der Stufen in diesem Prozess und die Vorstufe zu antifragil darstellt. Die Autoren stellen diese Entwicklung in Form eines vierstufigen Reifegradmodells, dem Maturity Model for Organizational Resilience, kurz MMOR, dar, welches die Entwicklungsstufen skizziert. Organisationen in der Entwicklungsstufe fragil sind gemäß dem Modell nicht in der Lage veränderten Rahmenbedingungen standzuhalten, was zu einem organisationalen Zusammenbruch in kritischen Phasen führt. Durch Maßnahmen, die auf eine Verbesserung der Fähigkeiten und Möglichkeiten abzielen, kann eine Entwicklung zu einer robusten Organisation stattfinden, in welcher innerhalb eines abgegrenzten, definierten Rahmens eine Reihe von Umfeldveränderungen verarbeitet und überstanden werden kann. Resiliente Organisationen, als Stufe drei des Maturity Model for Organizational Resilience, sind nicht nur robust, sondern in der Lage auch unvorhersehbare Ereignisse zu handeln. Die finale vierte Stufe des Modells stellt antifragil dar. In diesem Reifegrad ist nicht nur das Überleben der Organisation gesichert, sondern zudem auch Gedeihen und Wachstum des Systems (Ruiz-Martin et al., 2018, S. 21). Die vier Reifestufen finden in der nachfolgenden Darstellung Abbildung.

Abbildung 5: Reifemodell der organisationalen Resilienz

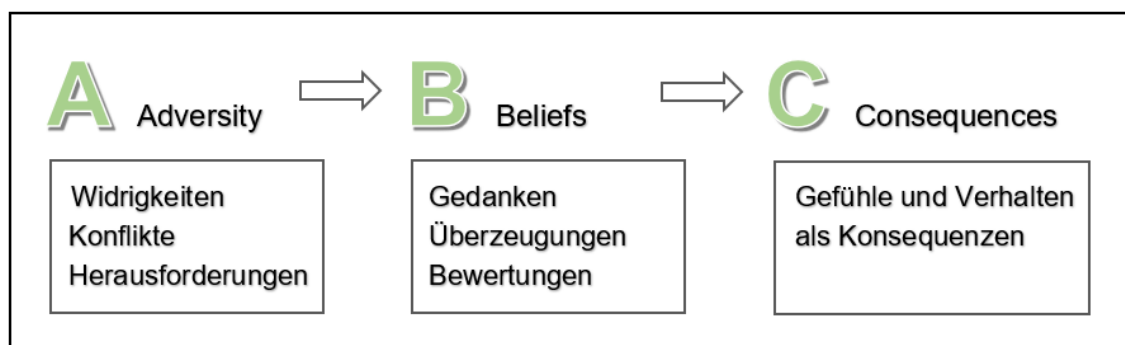


Quelle: Eigene Darstellung nach Ruiz-Martin et al. (2018, S. 21)

Lee, Vargo und Seville (2013) entwickelten ein Resilienz-Modell, das sich aus zwei Faktoren zusammensetzt, der Planung und der Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens. Im Bereich der geplanten Resilienz wird die Nutzung von bestehenden Kapazitäten und Ressourcen verstanden, wie beispielsweise die Unternehmensstrategie und eine proaktive Haltung. Unter der adaptiven Resilienz werden Faktoren verstanden, die als Resultat einer starken Unternehmens- und Führungskultur während einer Krise entstehen und entwickelt werden. Hierzu zählen beispielsweise Informations- und Wissensweitergabe sowie Innovation, Kreativität und die Fähigkeit Entscheidungen zu treffen (Lee et al., 2013, S. 34). Dieses Modell fließt im empirischen Teil der vorliegenden Forschungsarbeit dahingehend ein, dass betrachtet wird, ob die gesetzten Maßnahmen geplanter oder adaptiver Natur sind.

Ein weiteres Modell, welches mit Resilienz in Verbindung gebracht wird, ist das von Albert Ellis postulierte ABC-Modell. Der vom Autor entwickelte Ansatz wurde von Karen Reivich und Andrew Shatté in einen Bezugsrahmen mit Resilienz gesetzt (www.juttaheller.de, 19.06.2021, Reivich & Shatté, 2002, S. 13f.). Gemäß dem Modell von Ellis (1991) tragen Überzeugungen, Gedanken und Bewertungen (Beliefs) maßgeblich zum Wahrnehmen und Verhalten in Situationen bei (Adversity), was in Folge zu entsprechenden Konsequenzen führt (Consequences) (Ellis, 1991, S. 141ff.). Die „Beliefs“ (B) mit welchen auf „Adversity“ (A) reagiert wird, variieren, je nachdem wie stark die Resilienz beansprucht wird (www.juttaheller.de, 19.06.2021). Das ABC-Modell wird in der Abbildung 6 dargestellt.

Abbildung 6: ABC-Modell nach Ellis

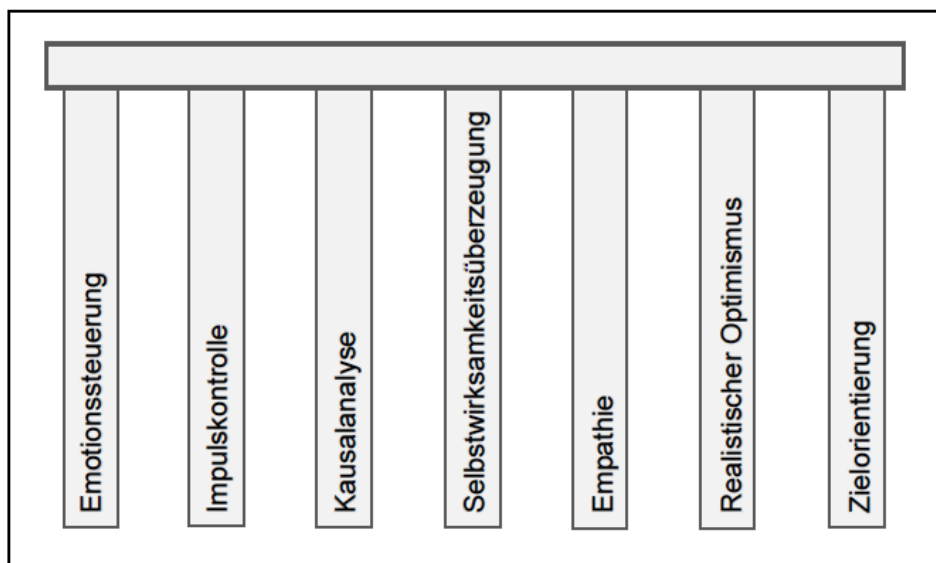


Quelle: Eigene Darstellung nach www.juttaheller.de (19.06.2021)

Reivich und Shatté entwickelten aufbauend auf dem ABC-Modell eine der tragenden Säulen ihres Resilienzmodells (Reivich & Shatté, 2002, S. 13). Die Autor_innen (2002) postulierten sieben Säulen der Resilienz, auf welchen viele angewandte Trainings zur individuellen Resilienz basieren (Kaz, 2016, S. 44). Diese Säulen sind „Learning your

ABC's“, „Avoiding thinking traps“, „Detecting icebergs“, „Challenging beliefs“, „Putting it in perspective“, „Calming and focusing“ und „Real-time resilience“ (Reivich & Shatté, 2002, S. 13f.). Diese Resilienzfaktoren werden nach Mourlane (2022) als „Emotionssteuerung“, „Impulskontrolle“, „Kausalanalyse“, „Empathie“, „Realistischer Optimismus“, „Zielorientierung“ und „Selbstwirksamkeitsüberzeugung“ übernommen (Mourlane, 2022, S. 45). Die sieben Faktoren der Resilienz werden in der Abbildung 7 dargestellt.

Abbildung 7: Sieben Faktoren der Resilienz



Quelle: Eigene Darstellung nach Mourlane (2022, S. 45)

Dass der Fokus auf die Entwicklung von organisationaler Resilienz zunehmend an Relevanz gewinnt, wird auch dadurch zum Ausdruck gebracht, dass im letzten Jahrzehnt Normen von renommierten Organisationen entwickelt wurden und zunehmend in Unternehmen eingesetzt werden. Der BS 65000:2014 „Guidance on Organizational Resilience“ wurde 2014 von der britischen Normierungsorganisation BSI Standards Limited entwickelt, um damit die Basis zu schaffen aufkommende Veränderungen und abrupte Störungen vorab einzuschätzen und entsprechende Vorbereitungen zu treffen, um darauf reagieren zu können. Der Standard definiert organisatorische Resilienz als Fähigkeit „aufkommende Veränderungen und plötzliche Störungen vorherzusehen, sich darauf vorzubereiten, zu reagieren und sich anzupassen, um ihr Bestehen und ihr Gedeihen zu sichern“ (The British Standards Institution, 2019, S. 5). Im Rahmen der ISO-NORM 22316:2017 widmeten sich die Expert_innen der International Organization for Standardization (ISO) 2017 der organisationalen Resilienz und wie diese dazu beitragen kann, dass sich Organisationen an ein sich veränderndes Umfeld anpassen kön-

nen, um die Organisationsziele zu verfolgen, zu wachsen und zu gedeihen (www.iso.org, 08.12.2020). Die ISO-Norm 22316:2017 „Security and resilience - Organizational resilience - Principles and attributes“ bietet einen Rahmen, mittels dessen die Belastbarkeit einer Organisation entwickelt, umgesetzt und bewertet werden kann. Damit soll erreicht werden, dass Risiken und Schwachstellen identifiziert werden können und diesen begegnet werden kann. Zudem soll ein Beitrag zu einer verstärkten Koordination und Integration von Managementdisziplinen geleistet werden, welcher zur Verbesserung von Kohärenz und Leistung beiträgt (www.iso.org, 08.12.2020). Zur Entwicklung der ISO-Norm wurden Erkenntnisse aus langjähriger Führungsforschung, Supply Chain Management, Organisationsentwicklung und Positiver Psychologie zusammengeführt (Heller, 2020, S. 62). Die ISO-NORM 22316:2017 wiederum diente als Grundlage für die ORES-Studie 2018, mittels derer elf Resilienz-Prinzipien festgestellt werden konnten (Drath, 2018, S. 258). Als Resilienz-Prinzipien werden Faktoren bezeichnet, die es einem System ermöglichen Krisenereignissen zu widerstehen und trotz diesen in der Lage sind weiterhin zu funktionieren und zu existieren. Abhängig davon in welchem Ausmaß relevante Faktoren vorhanden sind, kann ein System eine niedrigere oder eine höhere Resilienz aufweisen (Petersik, Pechlaner & Zacher, 2017, S. 320).

Nachfolgend werden die ISO-Norm 22316:2017 und die ORES-Studie, die als Basis für die Forschung in dieser Arbeit dienen, detaillierter ausgeführt.

3.2.1 ISO-Norm 22316:2017

Unter einer ISO-Norm versteht man einen international anerkannten Standard, der als gemeinsame Orientierung und Sprache im Wirtschaftsbereich dienen soll, um internationale Kompatibilität und Produktqualitäten sicherzustellen (www.austrian-standards.at, 27.02.2021). Die ISO-Norm 22316:2017 wurde 2017 mit dem Titel „Security and resilience - Organizational resilience - Principles and attributes“ veröffentlicht. Ausgearbeitet wurde diese Norm von den Fachgruppen Dienstleistungen & Management, Betriebswirtschaftliche Betriebsleitung, Qualität, Betriebswirtschaft und Management im Allgemeinen (www.austrian-standards.at, 27.02.2021). Die Norm definiert neun Faktoren, welche zur Zunahme von organisationaler Resilienz beitragen und soll damit einen Rahmen schaffen, um Organisationen zukunftssicher zu gestalten. In der ISO-Norm 22316:2017 wird organisationale Resilienz als eine Fähigkeit beschrieben, die es einer Organisation ermöglicht, sich einem veränderten Umfeld anzupassen, um damit die gesetzten Ziele erreichen zu können, zu überleben und zu gedeihen (www.iso.org, 10.10.2020).

Folgende neun Faktoren finden in der ISO-Norm 22316:2017 Eingang (www.iso.org, 10.10.2020):

- Gemeinsame Vision und Klarheit der Zielsetzung
- Kontext verstehen und beeinflussen
- Effektive und befähigte Führung
- Eine Kultur, die die organisatorische Belastbarkeit unterstützt
- Gemeinsame Nutzung von Informationen und Wissen
- Verfügbarkeit von Ressourcen
- Entwicklung und Koordination von Managementdisziplinen
- Unterstützung der kontinuierlichen Verbesserung
- Fähigkeit, Veränderungen zu antizipieren und zu bewältigen

3.2.2 ORES-Studie (2018)

Der Verband für Organisationale Resilienz e.V. (ORES) ist ein internationaler Berufsverband der 2017 gegründet wurde (Drath, 2018, S. 255f.). Eine 2018 von ORES durchgeführte Studie beleuchtete die Eigenbeurteilung von aktueller und zukünftiger Widerstandsfähigkeit von Unternehmen und beschäftigte sich mit den Faktoren, welche Organisationen in ihrer Widerstandsfähigkeit stärken (Verband für organisationale Resilienz e.V., 2018, S. 1f.). Dem zugrunde lag das Verständnis, dass Resilienz messbar sein muss, um diese entwickeln zu können (Heller et al., 2019, S. 134). Hierbei wurde festgestellt, dass das Ausmaß der Höhe der Widerstandsfähigkeit, welche von den Befragten eingeschätzt wurde, mit zunehmender Hierarchieebene stieg. Der Wert im Topmanagement lag bei 4,2, jener des mittleren Managements bei 3,7. Dies führte zur Annahme, dass durch den besseren Überblick über das gesamte Unternehmen und den Zugriff auf relevante Informationen eine höhere Einschätzung der Resilienz getroffen wird. Hinsichtlich der Resilienz-fördernden Faktoren konnte man feststellen, dass die Schutzfaktoren mehrheitlich im Inneren der Organisation wahrgenommen wurden, diese wurden unter anderem in den Bereichen Fehlerkultur, Sinn und Führung gesehen. Faktoren, welche die Resilienz schwächen, wurden verstärkt im Umfeld der Organisation wahrgenommen, so wurden beispielsweise die Digitalisierung, der Markt oder die Politik genannt. Zudem befasste sich die Studie mit Kommunikations- und Verhaltensmustern in Organisationen und hielt anhand der Ergebnisse Schutzfaktoren, die sogenannten Resilienz-Prinzipien, fest und leitete die Risikofaktoren ab (Drath,

2018, S. 257). Elf Resilienzfaktoren wurden anhand der ORES-Studie definiert (Drath, 2018, S. 258ff.):

- Gelebte Unternehmensvision und -Strategie
- Ausgeprägter Fokus auf das Organisationsumfeld
- Wertschätzende und vertrauensvolle Führung
- Konstruktive Kultur
- Fokus auf Lernen und Weiterentwicklung
- Verfügbarkeit von Reserven und Redundanzen
- Effektive Kollaboration
- Gutes Maß an Diversität
- Stark ausgeprägte Anpassungsfähigkeit
- Positive Reputation
- Hohes Maß an Verbindlichkeit

Die ORES-Studie diente nach der Veröffentlichung im Jahr 2018 auch dazu, die ISO-Norm 22316:2017 auf deren Stichhaltigkeit hin zu überprüfen (Drath, 2018, S. 258). Stellt man die Faktoren der ISO-Norm 22316:2017 den Resultaten der ORES-Studie gegenüber, zeigt sich, dass es mehrere Resilienzfaktoren gibt, welche in beiden Modellen Einzug finden (vgl. Abb. 3). Unter anderem vereinen eine gemeinsame, gelebte Unternehmensvision, ein vertrauensvoller, befähigter Führungsstil, der Fokus auf Wissensnutzung und Informationsfluss und das Vorhandensein von Ressourcen und Reserven die beiden Modelle. Die ORES-Studie weist verstärkt auf Faktoren im Umfeld einer Organisation hin, wie eine positive Reputation oder ein Fokus auf das Organisationsumfeld, während die ISO-Norm 22316:2017 verstärkt Faktoren im Inneren der Organisation berücksichtigt, wie eine kontinuierliche Verbesserung und die Entwicklung von Managementdisziplinen. In der nachfolgenden Abbildung 8 werden die Faktoren der ISO-Norm 22316:2017 jenen der ORES-Studie gegenübergestellt.

Abbildung 8: Gegenüberstellung Resilienzfaktoren ISO-Norm 22316:2017 und ORES-Studie



Quellen: Eigene Darstellung nach Verband für organisationale Resilienz e.V. (2018) und nach www.iso.org (10.10.2020)

Grafische Elemente: www.canva.com (12.08.2021)

Ein weiteres Modell zu Stärkung der organisationalen Resilienz, das ergänzend zur ISO-Norm 22316:2017 und den Prinzipien der ORES-Studie dargestellt werden soll, ist der Resilienz-Kompass. Dieser Leitfaden orientiert sich an der Praxis und soll Unternehmen dabei unterstützen, ihre Fähigkeit zur Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen selbstständig zu analysieren und in Folge für das Unternehmen maßgeschneiderte Entwicklungsprozesse abzuleiten und zu implementieren (ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Institut für Arbeitswissenschaft, Technische Universität Darmstadt, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. & Hochschule Fresenius Düsseldorf, o.J., S. 4). Analysiert wird anhand des Modells der European Foundation for Quality Management, kurz EFQM, welches um die Thematiken individuelle und organisationale Resilienz erweitert wurde. Dieses Modell ist ein Qualitätssystem, welches mit acht Grundprinzipien für Hochleistungen in Unternehmen sorgt und dazu anleiten soll Stärken, Schwächen sowie Potentiale für Weiterentwicklung zu evaluieren. Ein Vorteil liegt in seiner praxisnahen Anwendbarkeit und möglichen Reduktion auf die Kernelemente, was zu einer guten Anwendbarkeit auch

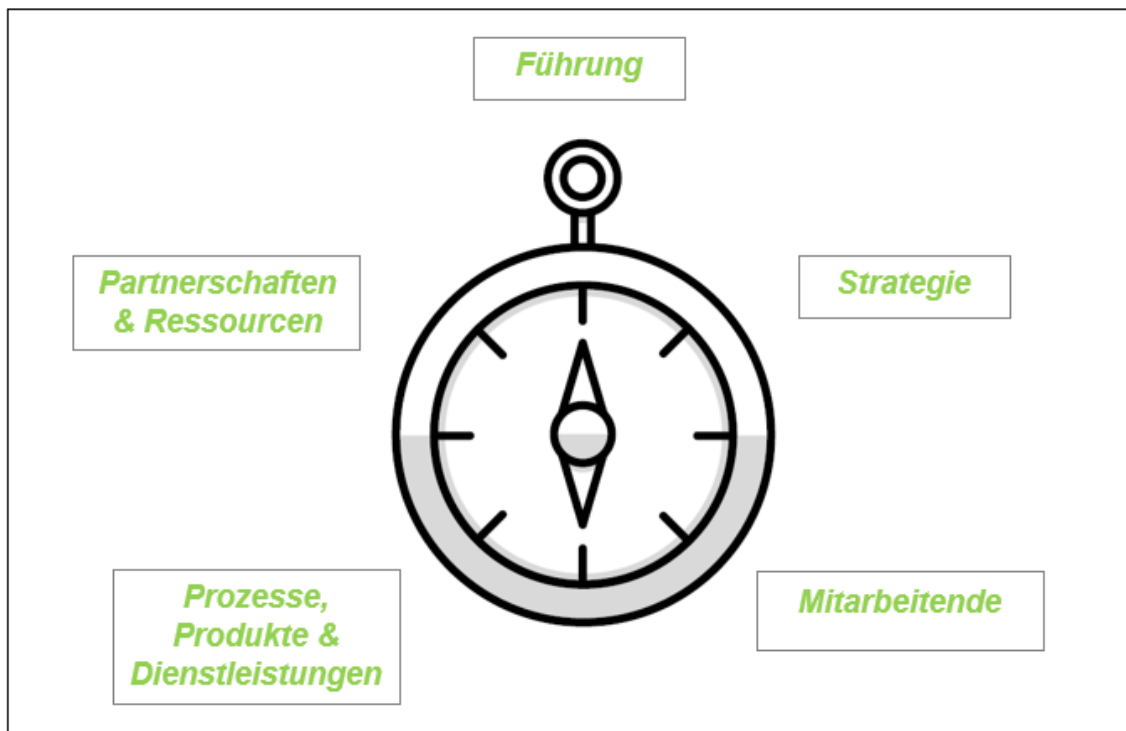
für kleine Unternehmen führt (ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. et al., o.J., S. 10).

Das Modell zeigt fünf Handlungsfelder auf:

- Führung
- Strategie
- Partnerschaften und Ressourcen
- Mitarbeitende
- Prozesse, Produkte und Dienstleistungen

Diese fünf Handlungsfelder werden im Modell auch als Befähiger-Kriterien bezeichnet. Der Resilienz-Kompass bildet erprobte und zielgerichtete Maßnahmen wie Workshops oder Anleitungen ab, mit dem Ziel die Resilienz zu stärken (ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. et al., o.J., S. 9). Im Bereich der „Führung“ wird genannt, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitenden ein ausgeprägtes Maß an Vertrauen entgegenbringen und Aufgaben, Verantwortung und Kompetenz delegieren. Dazu ist es notwendig persönliche Entwicklungsschritte im Bereich der Ambiguitätstoleranz zu setzen, um trotz Widersprüchlichkeiten, Informationsinterpretationen und Spannungsfeldern handlungsfähig zu bleiben. Im Handlungsfeld „Strategie“ integriert ein Unternehmen Maßnahmen zum Aufbau und Stärkung sowohl von individueller als auch von organisationaler Resilienz. Neben den eigenen Potenzialen und Anforderungen werden auch die Erwartungen und Bedürfnisse des Unternehmensumfeldes berücksichtigt und finden Abbildung in einer Strategie, die klar kommuniziert wird. Das Befähiger-Kriterium „Mitarbeitende“ widmet sich dem individuellen Resilienz-Aufbau, der Stärkung der Veränderungsfähigkeit von Mitarbeitenden und der Entwicklung von Bewältigungsstrategien. „Partnerschaften und Ressourcen“ als viertes Handlungsfeld richtet den Fokus auf Lieferant_innen und kooperierende Organisationen, mit dem Ziel durch die Stärkung der Resilienz eine störungsfreiere Zusammenarbeit zu entwickeln. Im fünften Befähiger-Kriterium „Prozesse, Produkte und Dienstleistungen“ ist es im Rahmen des Kompass-Modells Ziel, dass sämtliche Prozesse im Unternehmen von hoher Transparenz und Stabilität gekennzeichnet sind, zugleich aber auch Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gegeben ist. Großes Augenmerk wird in diesem Handlungsfeld zudem auf Weiterentwicklung, Wissenstransfer und ein lernförderliches Umfeld gelegt (ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. et al., o.J., S. 11f.). Die fünf Befähiger-Kriterien werden in der nachfolgenden Abbildung 9 dargestellt.

Abbildung 9: Handlungsfelder des Resilienz-Kompass



Quelle: Eigene Darstellung nach ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. et al. (o.J., S. 11)

Grafisches Element: www.canva.com (12.08.2021)

McManus et. al (2007) beschreiben Resilienz als eine Funktion einer Organisation in den Bereichen des Situationsbewusstseins (situation awareness), dem Umgang mit den wichtigsten Schwachstellen der Organisation (management of keystone vulnerabilities) und der Anpassungsfähigkeit (adaptive capacity). In einer komplexen, dynamischen und vernetzten Welt erhöht eine stärkere Widerstandfähigkeit die Wahrscheinlichkeit sowohl mit den Herausforderungen des Organisationsalltags besser umzugehen als auch Probleme in einer Krisensituation zu bewältigen. Im Bereich des Situationsbewusstseins wird das Maß des Verständnisses für das gesamte Organisationsumfeld betrachtet. Beinhaltet sind hierin mehrere Faktoren, welche von der Fähigkeit sowohl Chancen als auch potenzielle Krisen vorausschauend zu monitoren, die Kompetenz Krisen und deren Folgen richtig zu erkennen bis zum Verständnis für die internen und externen Ressourcen, Erwartungen, Verpflichtungen und Grenzen reichen. Das Management der zentralen Schwachstellen beinhaltet die betrieblichen und organisatorischen Aspekte, die das Potenzial zu ausgeprägten negativen Auswirkungen in einer Krise haben und deren Verbindungen zueinander. Dazu zählen können Elemente wie

Gebäude, Strukturen und kritische Versorgungsgüter, IT-Hardware, Dienstleistungen und Spezialeinrichtungen sowie individuelle Führungskräfte, Entscheidungsträger_innen und Expert_innen. Zugleich kann dies auch Komponenten beinhalten, die weniger evident sind wie Beziehungen und Netzwerke, Kommunikationsstrukturen und die Wahrnehmung und Interpretation der Vision. Die Dimension der Anpassungsfähigkeit stellt das Maß der Dynamik und Kultur einer Organisation dar, die angemessene und zeitnahe Entscheidungen im täglichen Arbeitsalltag und in Krisensituationen ermöglicht. Berücksichtigt werden hier unter anderem die Führungs- und Entscheidungsstrukturen, der Umgang mit Informationen und Wissen sowie das geförderte und tolerierte Maß an Kreativität und Flexibilität (McManus et al., 2007, S. 1f.).

Betrachtet man die dargestellten Resilienzmodelle und Faktoren zeigt sich, dass die Gegenwärtigkeit von mehreren Aspekten wie beispielsweise Führungsverhalten und Organisationskultur oder Ressourcen und eine ausgeprägte Anpassungsfähigkeit Modell-übergreifend gegeben ist und diese Faktoren auch miteinander kombiniert werden. Dies wird auch von Burnard und Bhamra (2019) beschrieben. Gemäß den Autor_innen ist es eine der zentralen Herausforderungen der Resilienz, dass diese nicht anhand eines einzelnen Systemaspekts beobachtet und dargestellt werden kann. Vielmehr ist Resilienz das Resultat der Interaktion und Verknüpfung verschiedener Elemente und Variablen (Burnard & Bhamra, 2019, S. 17). Daher ist der Rückschluss naheliegend, dass die Betrachtung der Resilienz-unterstützenden Faktoren nicht auf einzelne Faktoren gerichtet sein sollte, sondern die Kombination und Verknüpfung elementar ist. In einer Meta-Analyse von Lee et al. (2013, S. 275) konnte festgestellt werden, dass es zur Steigerung der Resilienz wirksamer ist, die schützenden Faktoren zu stärken, als die Risikofaktoren zu verringern. Die Schutzfaktoren und Resilienzfaktoren der einzelnen Normen und Studien unterscheiden sich teilweise, jedoch finden sich mehrere Faktoren in verschiedenen Modellen wieder. Für diese Forschungsarbeit wurden ausgewählte Attribute aus der ISO-Norm 22316:2017 sowie der ORES-Studie herangezogen und im Interviewleitfaden abgebildet, um in Folge Maßnahmen und Auswirkungen in Tourismusbetrieben zu beleuchten. McManus et al. (2008, S. 81) betonen die Wichtigkeit für Organisationen, Resilienz mittels konkreter, greifbarer und praktischer Konstrukte und Maßnahmen zu implementieren, um sowohl kurzfristige als auch langfristige Wirksamkeit zu erreichen. Dahingehend wird in dieser Arbeit besonders Augenmerk auf angewandte Maßnahmen in der Praxis gelegt.

Der ORES-Studie lag das Verständnis zugrunde, dass Resilienz messbar sein muss, um diese entwickeln zu können (Heller et al., 2019, S. 134). Dahingehend soll auch ein Blick auf die Messbarkeit von Resilienz geworfen werden. Dass individuelle Resilienz,

Team-Resilienz und organisationale Resilienz in engem Zusammenhang stehen, konnte in mehreren Studien belegt werden. Schulte, Kauffeld und Gessnitzer (2016) befassten sich mit der Entwicklung eines Fragebogens, mittels dessen es möglich ist, die Resilienz von Individuum, Team und Organisation zu messen, zu vergleichen und eine wechselseitige Beeinflussung zu analysieren (Schulte, Gessnitzer & Kauffeld, 2016, S. 145). Masten beschreibt Resilienz als messbar mittels zwei Parametersätzen, der Widerigkeitsexposition zum einen und der Erfahrung, Qualität und Anpassungsfähigkeit während und nach einer bedrohlichen Lebensphase zum anderen. Dies indiziert, dass es sowohl Gefahr als auch Besserung und eines positiven Abschlusses bedarf, um resilient zu sein. Die Herausforderung in diesem Konzept ist jedoch, wie und durch wen Gefahr und positives Ergebnis definiert werden (Masten, 2014, S. 13). Ein Modell zur validen und reliablen Messung von Resilienz ist das Resilience Factor Inventory, kurz RFI. Entwickelt rund um Martin E. Seligmann misst es sieben zentrale Faktoren, welche Emotionssteuerung, Impulskontrolle, Kausalanalyse, Selbstwirksamkeit, Optimismus, Empathie und Zielorientierung sind (www.mourlane.com, 03.07.2021). Diese sieben Faktoren nach dem Resilienz-Modell von Reivich und Shatté (2002) können mittels Trainings und Übungen gestärkt werden (Mourlane, 2022, S. 45).

3.2.3 Darstellung ausgewählter Resilienzfaktoren

Die ausgewählten Resilienzfaktoren werden im nachfolgenden Kapitel dargestellt und in Kontext zu weiteren Forschungsergebnissen gesetzt. Die Auswahl erfolgte auf Basis der Theorie und daraus abgeleiteter Vorüberlegungen und wurde im Anschluss an die Interviews kritisch evaluiert und adaptiert. Dahingehend ist die Vorgehensweise deduktiver Art, wenngleich der Blick zudem auf konkrete, praxiserprobte Maßnahmen gerichtet wurde, welche im besten Falle einen neuen Erkenntnisgewinn ermöglichen. Durch die angewandte Forschungsmethodik mittels eines teilstrukturierten Leitfadenterviews war Offenheit gegeben, um weitere Aspekte aufzugreifen, neue Erkenntnisse zu gewinnen und für die Zukunft relevante Perspektiven zu evaluieren.

Im Rahmen der Forschung werden ausgewählte Faktoren aus der ISO-Norm 22316:2017 und der ORES-Studie (2018) betrachtet. Teils sind diese Faktoren nur in einem der Modelle integriert, teils zeigen sich inhaltliche Gemeinsamkeiten. In der nachfolgenden Abbildung 10 werden die einzelnen Faktoren mit festgestellten gemeinsamen Berührungspunkten einander farblich gegenübergestellt. Der Resilienz-Faktor „Hohes Maß an Verbindlichkeit“ aus der ORES-Studie wird in der vorliegenden Arbeit nicht in einem eigenen Bereich abgebildet.

Abbildung 10: Darstellung der ausgewählten Resilienzfaktoren

ORES-STUDIE	ISO-NORM 22316:2017
Gelebte Unternehmensvision und -Strategie	Gemeinsame Vision und Klarheit der Zielsetzung
<i>Ausgeprägter Fokus auf das Organisationsumfeld</i>	<i>Kontext verstehen und beeinflussen</i>
Wertschätzende und vertrauensvolle Führung	Effektive und befähigte Führung
<i>Konstruktive Kultur</i>	<i>Kultur, die die organisatorische Belastbarkeit unterstützt</i>
Fokus auf Lernen und Weiterentwicklung	Gemeinsame Nutzung von Informationen und Wissen
<i>Verfügbarkeit von Reserven und Redundanzen</i>	Unterstützung der kontinuierlichen Verbesserung
Effektive Kollaboration	<i>Verfügbarkeit von Ressourcen</i>
Gutes Maß an Diversität	<i>Entwicklung und Koordination von Managementdisziplinen</i>
<i>Stark ausgeprägte Anpassungsfähigkeit</i>	<i>Fähigkeit, Veränderungen zu antizipieren und zu bewältigen</i>
Positive Reputation	
<i>Hohes Maß an Verbindlichkeit</i>	

Quellen: Eigene Darstellung nach Verband für organisationale Resilienz e.V. (2018) und nach www.iso.org (10.10.2020)

Grafische Elemente: www.canva.com (11.02.2022)

Die Titel, der in dieser Arbeit betrachteten Faktoren wurden zum Teil von der Autorin vereint und angepasst:

- Gemeinsame, gelebte und klare Unternehmensvision und Strategie (ISO-Norm 22316:2017, ORES-Studie)
- Führung mit Wertschätzung, Vertrauen und Effizienz (ISO-Norm 22316:2017, ORES-Studie)
- Gutes Maß an Diversität (ORES-Studie)
- Ausgeprägter Fokus und Verständnis des Unternehmensumfelds (ISO-Norm 22316:2017, ORES-Studie)
- Positive Reputation (ORES-Studie)

- Konstruktive Kultur, welche die Belastbarkeit der Organisation unterstützt (ISO-Norm 22316:2017, ORES-Studie)
- Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit (ISO-Norm 22316:2017, ORES-Studie)
- Lernen, Weiterentwicklung und gemeinsame Wissensnutzung (ISO-Norm 22316:2017, ORES-Studie)
- Effektive Kollaboration (ORES-Studie)
- Verfügbarkeit von Reserven, Ressourcen und Redundanzen (ISO-Norm 22316:2017, ORES-Studie)
- Entwicklung und Koordination von Managementdisziplinen (ISO-Norm 22316:2017)

3.2.3.1 Gemeinsame, gelebte und klare Unternehmensvision und Strategie

Im Mittelpunkt einer Unternehmensstrategie liegt die Orientierung an einem Ziel, zu dessen Erreichung ein Rahmen geschaffen wird, der eine inhaltliche Festlegung sichert, zudem aber auch die notwendige Flexibilität schafft und ermöglicht (Hunziker & Meissner, 2017, S. 14). Klar formulierte und verstandene Ziele, Visionen und Werte stärken die Resilienz einer Organisation. Strategieentscheidungen sollten dahingehend getroffen, umgesetzt und überprüft werden und neue und innovative Ideen gesucht und gefördert werden (www.iso.org, 10.10.2020). Gemäß der ORES-Studie wirken Unternehmensstrategie und Vision, die in einem beständigen und viele Bereiche involvierenden Prozess entwickelt wurden, als Schutzfaktor einer Organisation. Eine hohe Identifikation der Mitarbeitenden und das Erleben der Arbeit als sinnstiftend ist integraler Teil dieses Resilienz-Prinzips (Drath, 2018, S. 258).

3.2.3.2 Führung mit Wertschätzung, Vertrauen und Effizienz

Gemäß der ISO-Norm 22316:2017 erfährt die Widerstandsfähigkeit einer Organisation eine Stärkung, wenn ein Führungsstil vorherrscht, der effektiv und adaptiv ist und eine Kultur im Unternehmen fördert, welche die Resilienz unterstützt. Als Aktivitäten, die eine resiliente Kultur unterstützen, werden neben der Entwicklung von vertrauenswürdigen und respektierten Führungskräften unter anderem auch eine Verteilung und Zuordnung von Rollen und Verantwortlichkeiten sowie der Erkenntnis- und Wissensaustausch genannt (www.iso.org, 28.02.2021). Ist eine Organisation in der Lage eine Fairness- und Vertrauenskultur zu entwickeln, leistet dies einen Beitrag zur organisationalen Resilienz (Rigotti, 2020, S. 134). Auch Philipsen und Ziemer (2014) beschreiben eine kohärente Organisationskultur als Resultat einer Resilienz-stärkenden Führung (Philipsen & Ziemer, 2014, S. 70).

Eine Studie von Murlane, Hollmann und Trumpold (2013) befasste sich mit dem Einfluss von Führung auf die individuelle Resilienz, mit dem Ziel den Zusammenhang von Führung, Gesundheit und Resilienz zu erforschen. Es konnte aufgezeigt werden, dass das Führungsverhalten von Vorgesetzten und die Ausprägung der Resilienz von Mitarbeitenden in Zusammenhang stehen (Murlane, Hollmann & Trumpold, 2013, S. 13). Die Relevanz des Führungsverhaltens zeigt sich auch darin, dass Emotionen von Führungskräften auf die Mitarbeitenden übergehen und bei diesen wirken, positiv wie negativ (Ten Brummelhuis, Haar & Roche, 2014, S. 939). Rolfe (2019) beschreibt diesen Prozess als Trickle-down-Effekt der Emotionen von Vorgesetzten auf Mitarbeitende. Resiliente Führungskräfte verfügen über Kenntnis ihrer eigenen Ressourcen und Emotionen und sind durch den eigenen befähigten Umgang mit Stress und Energie in der Lage, Druck nicht an Mitarbeitende weiterzugeben (Rolfe, 2019, S. 9). Gemäß Philippsen und Ziemer (2014) liegt der Fokus von Resilienz-fördernder Führung darauf, dass die Mitarbeitenden ihre Handlungen als kohärent empfinden (Philippsen & Ziemer, 2014, S. 69). Hier scheint sich ein Kreis zur organisationalen Resilienz zu schließen, da gemäß Lengnick-Hall et al. (2011, S. 244) individuelle Handlungen die kollektive Widerstandsfähigkeit unterstützen. Zudem kann ein Bezug auf die ISO-Norm 22316:2017 und die ORES-Studie gesehen werden, in welchen ein wertschätzender und befähigter Führungsstil einen Faktor zur Steigerung der Resilienz darstellt.

Nach Huemer und Preissegger (2014) liegen die Möglichkeiten zur Resilienz-Entwicklung für Führungskräfte in vier Gestaltungsfeldern: der individuellen Ebene und der Teamebene und den Umfeld- und Markebenen sowie der organisationalen Ebene, die in einer engen Verbindung sind. Während die individuelle Ebene die persönliche Resilienz von Führungskräften stärkt, um handlungsfähig zu bleiben, legt die Stärkung der Teamebene den Fokus darauf, dass Führungskräfte, die resilient managen, den Teamerfolg vor den Einzelerfolg stellen und die Kraft des Teams wertschätzen. In den Ebenen Umfeld und Markt sowie Organisation fördern dynamische Verbindungen zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt die organisationale Resilienz (Huemer & Preissegger, 2014, S. 3). Resilienz in Teams drückt sich auch dadurch aus, dass resiliente Teams auf Unerwartetes reagieren können. Hier sind insbesondere Flexibilität und Eigenverantwortung maßgeblich und die Möglichkeit von hierarchischer Aufgabenverteilung abzuweichen (www.juttaheller.de, 12.07.2021). Dies bestätigt auch Laloux (2016), der darstellt, dass wenngleich Gruppen Strukturen und Mechanismen zur Koordination benötigen, die heutige Welt zu komplex geworden ist, um an vor langer Zeit erlernten Hierarchiesystemen festzuhalten (Laloux, 2016, S. 58).

3.2.3.3 Gutes Maß an Diversität

Diversität zählt zu den festgestellten Schutzfaktoren der ORES-Studie. Hierbei werden sowohl die Diversität in der Zusammensetzung des Teams genannt, als auch ein Fokus auf die Förderung von unterschiedlichen Herangehensweisen im Arbeitsleben, welche Resilienz-unterstützend wirken (Drath, 2018, S. 259). Eine breite Skala an Reaktionen auf neue Herausforderungen und Belastungen kann dabei unterstützen, dass Systeme nicht zusammenbrechen. Erreicht werden kann dies zum einen durch Mitarbeitende und Führungskräfte mit unterschiedlichen Hintergründen und verschiedenen kognitiven Fähigkeiten. Zudem benötigt es ein Umfeld, das verschiedene Denk- und Handlungsweisen fördert (Reeves & Whitaker, 2020, S. o.A.). Daraus kann geschlossen werden, dass eine Vielfalt an Menschen in Unternehmen und deren mannigfaltige Sichtweisen ein Spektrum an in Betracht kommenden Lösungswegen und Reaktionen auf Krisen ermöglichen.

3.2.3.4 Ausgeprägter Fokus und Verständnis des Unternehmensumfelds

Nach der ORES-Studie zählt das bewusste Wahrnehmen und Beachten des Umfelds einer Organisation zu den Schutzfaktoren. Hierbei wird angeführt, dass sinnvolle Allianzen einen wertvollen Beitrag zur Resilienz leisten können und Führungskräfte gleichermaßen intuitiv wie bewusst wahrnehmen, verstehen und verwerten sollen, welche Wandlungsprozesse im Unternehmensumfeld stattfinden (Drath, 2018, S. 258). Dies wird auch von McManus, Seville, Vargo und Brundson (2008) bestätigt. Eine der Hauptqualitäten einer resilienten Organisation liegt, neben einem hohen Bewusstsein für die Organisation selbst, darin, dass das Unternehmensumfeld und die wichtigsten Stakeholder besonders aufmerksam betrachtet werden. Dies sowohl im alltäglichen Organisationsgeschehen als auch in Krisenzeiten, bei Betrachtung der Erwartungen und Limitationen der Stakeholder. Das Schärfen des Bewusstseins und das Lenken der Achtsamkeit auf das Unternehmensumfeld kann durch Gespräche oder Diskussionen, sowie die Darstellung von möglichen Szenarien erreicht werden (McManus et al., 2008, S. 84). Da das Handeln eines Unternehmens stets in eine Wechselwirkung mit dem Umfeld eingebettet ist, ist der Ausschluss des Umfelds bei der Betrachtung eines Unternehmens beinahe unmöglich (Kleine-König & Schmidpeter, 2012, S. 681)

3.2.3.5 Positive Reputation

Der Schutzfaktor „Positive Reputation“ ist ein Bestandteil der ORES-Studie. Es wird angeführt, dass ein positiver Ruf und die Wahrnehmung einer Produkt- und Dienstleistungspalette als wertvollen Beitrag für die Gesellschaft, Resilienz-stärkend wirken können (Drath, 2018, S. 259). Dies findet auch in weiteren Studien Abbildung. Carvalho

und Areal (2016, S. 485) postulieren in ihrer Studie über Great-Place-to-Work-Unternehmen und ihre Belastbarkeit in Krisenzeiten, dass es zum Zeitpunkt der Forschung 2016 zwar keine Studien gab, die sich speziell darauf fokussieren, ob ein Unternehmen, das den „Great-Place-to-Work“-Kriterien entspricht, dadurch einen gewissen finanziellen Schutz in Krisen aufweist. Man fand jedoch Argumente, die diese Annahme unterstützen und stellte fest, dass die Unternehmenskultur dieser Betriebe sie ausrüsten kann, um sich in schwierigen Zeiten leichter anzupassen (zitiert in Carvalho & Areal, 2016, S. 485; Lyman, 2003). Die Studie ergab zudem, dass diese Unternehmen in Krisenzeiten von ihrem guten Ruf und ihrem Ansehen profitieren (Carvalho & Areal, 2016, S. 495).

3.2.3.6 Konstruktive Kultur, welche die Belastbarkeit der Organisation unterstützt

Eine Kultur, die organisationale Resilienz fördert, stützt sich auf gemeinsame Werte sowie positive Einstellungen und Verhalten. Um das zu erreichen, sollen zentrale Werte identifiziert werden, welche die Widerstandsfähigkeit stärken und Kriterien entwickelt werden, mittels deren man individuelle Leistungen evaluieren kann (www.iso.org, 10.10.2020). Das Konzept der Organisationskultur wird seit den 1970er Jahren betrachtet und geht auf Autor_innen wie Hofstede, Ouchi und Price, Pettigrew oder Schwartz und Davis zurück (Linnenluecke & Griffiths, 2010, S. 358). Die in der ISO-Norm 22316:2017 genannten Elemente wie gemeinsame Werte und positive Einstellungen und Verhalten finden sich auch in der von Schwartz und Davis postulierten Definition von Organisationskultur (Schwartz & Davis, 1981, S. 32). Emotionen innerhalb des Teams haben Auswirkungen auf die Team-Resilienz. Positiv und förderlich wirken unter anderem Optimismus, Begeisterung und Entspannung (Meneghel et. al, 2016, zitiert in Rigotti, 2020, S. 139f.) Gemäß der ISO-Norm sollen bei diesen Prozessen Personen aus unterschiedlichen Ebenen eingebunden werden, Kreativität und Innovation gefördert werden und eine Kultur geschaffen werden, in welcher Risiken und Chancen erkannt werden können. Die Organisation soll in einer Lage sein, diese Risiken und Chancen entsprechend zu kommunizieren und Maßnahmen zu ergreifen, die positiv auf das Unternehmen wirken (www.iso.org, 10.10.2020).

3.2.3.7 Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit

Eine stark ausgeprägte Anpassungsfähigkeit zählt zu den Schutzfaktoren gemäß der ORES-Studie. Hier werden unter anderem die Fähigkeit zur Flexibilität der Arbeitsablaufgestaltung und einer agilen Organisationsanpassung angeführt, sowie die Bereitschaft neue Wege zu gehen und kreative Lösungen zu finden (Drath, 2018, S. 259).

Dies findet sich bei vielen Autor_innen wieder. Die Fähigkeit von Unternehmen anpassungsfähig und flexibel zu sein, leistet einen wesentlichen Beitrag zum Vermögen Schocks zu absorbieren und darauf zu reagieren (Williams & Vorley, 2014, S. 278). Reeves und Whitaker (2020) beschreiben Anpassungsfähigkeit als die Kapazität sich durch Versuch und Irrtum weiterzuentwickeln. Dieses Vermögen erfordert Varianz oder Vielfalt und kann durch intuitives oder geplantes Experimentieren, gekoppelt mit iterativen Auswahlmechanismen der besten Ideen erreicht werden (Reeves & Whitaker, 2020, S. o.A.). Als resilient kann ein System dann beschrieben werden, wenn es mit den Ressourcen ausgestattet ist, um kritischen Ereignissen zu widerstehen und zudem in der Lage ist, Veränderungsstrategien zu entwickeln, um sich geänderten Rahmenbedingungen anzupassen (Petersik et al., 2017, S. 320). Nach Staw et al. (1981) gibt es jedoch Tendenzen, dass sich Personen, Gruppen oder Organisationen in bedrohlichen Situationen wenig flexibel oder unbeweglich verhalten. Diese als „Threat rigidity effect“ benannte Form der Starre kann Begleiterscheinung einer Krise sein, diese aber auch auslösen. Die beiden Grundelemente des Effektes besagen, dass durch eine verringerte Informationsweitergabe und -verarbeitung und die Konzentration und Verengung von Kontrolle die Kommunikations- und Kontrollprozesse stark beeinflusst werden und dies in einer Verringerung der organisationalen Resilienz resultieren kann (Staw et al., 1981, S. 502).

Gemäß McManus et al. (2008) zählt die Fähigkeit sich an veränderte Situationen anzupassen und mit neuen und innovativen Lösungen darauf zu reagieren zu den Hauptqualitäten einer Organisation. Hierzu zählt auch die Gegebenheit bereits vorhandene Instrumente zu nutzen (McManus et al., 2008, S. 84). Auch gemäß Karman (2020) wird Flexibilität zumeist mit inhärenten Eigenschaften eines Systems in Verbindung gebracht, die es zulassen, dass Veränderungen innerhalb von vorab definierten Parametern stattfinden. Die Bewältigungskapazität einer Organisation kann partiell auch dadurch ausgedrückt werden, ob das organisatorische Verhalten zu rechtzeitigen und zielgerichteten Veränderungen gegeben ist (Karman, 2020, S. 1).

3.2.3.8 Lernen, Weiterentwicklung und gemeinsame Wissensnutzung

Eine Erhöhung der organisationalen Resilienz kann auch durch die gemeinsame Wissensnutzung und Weitergabe erreicht werden. Die Basis dafür ist die Wertschätzung von Informationen, Wissen und Lernen und das Verständnis, dass hierfür alle verfügbaren Quellen genutzt werden sollen, von anderen gelernt werden kann und Wissen eine kritische Ressource darstellt. Im Unternehmen vorhandenes Wissen soll zugänglich, verständlich und effektiv geschaffen, gesichert und angewandt werden (www.iso.org, 10.10.2020). Gemäß Vidal (2009) wird die Resilienz bereits dadurch

erhöht, dass eine grundsätzliche Offenheit und Bereitschaft herrscht, Wissen, Ideen und Gedanken mit anderen Mitgliedern des Teams zu teilen (Vidal et al., 2009, zitiert in Rigotti, 2020, S. 140). In kritischen Phasen ist oftmals ein entgegenwirkendes Verhalten feststellbar. Gemäß dem Threat rigidity effect, auf den auch in Punkt 3.2.3.7 verwiesen wurde, verändern sich in Krisen die Informations- und Kommunikationsprozesse. Dies kann die organisationale Resilienz verringern, da Handlungsoptionen und Flexibilität reduziert werden (Rolfe, 2019, S. 3). Dem Faktor Lernen und Weiterentwicklung kommt daher in Krisenzeiten zur Resilienz-Steigerung eine besondere Rolle zu. Nach der ISO-Norm 22316:2017 kann die Widerstandsfähigkeit einer Organisation erhöht werden, wenn Leistungen beständig evaluiert werden, aus Erfahrungen und Fehlern gelernt wird und neue Chancen bestmöglich genutzt werden (www.iso.org, 10.10.2020). Gemäß den ORES-Resilienz-Prinzipien kann das Fundament hierzu geschaffen werden, indem Fehler als Lernaufgabe gesehen werden, Feedback als kontinuierlich angewandtes Instrument zur Entwicklung eingesetzt wird und Mitarbeitende und Führungskräfte systematisch Unterstützung von Qualifikationen und Kompetenzen erfahren (Drath, 2018, S. 259).

3.2.3.9 Effektive Kollaboration

Im Komplex der effektiven Kollaboration nennt die ORES-Studie eine Zusammenarbeit, die insbesondere in Krisenzeiten bereichsübergreifend gelebt wird, sowie von Führungskräften mitgetragene Entscheidungsprozesse als Schutzfaktor (Drath, 2018, S. 259). Zusammenarbeit nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern auch mit direkten Berührungsgruppen zählt zu den Resilienz-fördernden Prinzipien. Durch ein kooperatives Netzwerk von Tourismusbetrieben entsteht ein Umfeld, das resiliente Entwicklung fördert (Petersik et al., 2017, S. 322). Klein- und Mittelunternehmen kommt im Bereich der Kooperationen im lokalen oder regionalen Umfeld eine besondere Rolle zu. Für sie ist die Ressourcen- und Kompetenz-Vernetzung mit externen anderen Akteur_innen besonders wichtig und von positiven Resultaten geprägt, da dadurch unternehmerisches Gesellschaftsengagement mit Effizienz und Wirkung ermöglicht wird (Kleine-König & Schmidpeter, 2012, S. 689). Vargas et al. postulieren, dass Unternehmen mit einem Verhalten, welches neben Vertrauen und Transparenz auch Kooperation forciert, größere Erfolgchancen hat und die Autor_innen sehen Resilienz als Bestandteil der Organisationsentwicklung (Vargas-Hernández et al., 2017, S. 270).

3.2.3.10 Verfügbarkeit von Reserven, Ressourcen und Redundanzen

Um die organisationale Resilienz zu stärken, sollten Ressourcen entwickelt und geschaffen werden, die je nach Organisation beispielsweise im Bereich der Informationen, Finanzen, Mitarbeitenden oder Technologie liegen können und variieren. Für diese Ressourcenentwicklung empfiehlt die ISO-Norm unter anderem folgende Aktivitäten (www.iso.org, 10.10.2020):

- Angemessene Entscheidungen über Ressourcen und Kapazitäten, Diversifizierung, Replikation und Redundanz treffen, mit dem Ziel des Erhalts von Kernleistungen auf einem definierten, akzeptablen Niveau und deren routinemäßige Überprüfung
- Förderung der Fähigkeit Veränderungen zu erkennen
- Auswahl und Förderung von Mitarbeitenden mit vielfältigen Fähigkeiten, Kenntnissen und Verhaltensweisen, mittels deren die Organisation auf Veränderungen reagieren kann

Soucek et al. (2016, S. 134) stellten fest, dass sich „resiliente Organisationen durch eine systematische Erschließung und Förderung der individuellen und kollektiven Ressourcen auszeichnen“. Der Fokus auf Ressourcen findet sich auch in der ORES-Studie sowie der ISO-Norm 22316:2017 wieder und wird als Resilienz-stärkender Faktor angeführt.

3.2.3.11 Entwicklung und Koordination von Managementdisziplinen

Die ISO-Norm 22316:2017 führt eine Liste von Managementdisziplinen an, deren Gestaltung, Entwicklung und Koordination für die strategischen Ziele grundlegend sind und deren Umsetzung die Resilienz stärken kann. Genannt werden hier unter anderem Krisenmanagement, Notfallmanagement, Umweltmanagement, Personalmanagement, Gesundheits- und Sicherheitsmanagement, Risikomanagement oder Qualitätsmanagement. Je nach Organisation sollen die Disziplinen identifiziert und mit Ressourcen ausgestattet werden, die zum Unternehmenszweck und dessen Schutz beitragen und es ermöglichen, die Auswirkungen von ungewissen Situationen zu bewältigen (www.iso.org, 10.10.2020).

3.3 Resilienz im Kontext Tourismus

Durch die Multidisziplinarität des Begriffes hat Resilienz in den letzten Jahren in vielen Forschungsbereichen Einzug gefunden, so auch in der Tourismusliteratur. Hier war eine Verbindung mit Resilienz jedoch in erster Linie im Kontext von Tourismusdestinationen zu finden, die dem Einfluss von verschiedenen Stressoren ausgesetzt sind (Corradini, 2019, S. 235). Richards (2020) beschreibt Resilienz, mit Bezug auf Städte, die von kulturellem Massentourismus geprägt sind, als das Vermögen eine hohe Anzahl von Reisenden aufzunehmen, ohne die grundlegende Funktionsweise oder Form zu verlieren (Richards, 2020, S. 9). Als ein global agierender und vernetzter Wirtschaftszweig kommt dem Tourismus die evidente Aufgabe zu, Krisenszenarien zu bedenken und entsprechende Lösungen zu entwickeln (Petersik et al., 2017, S. 315). Zumal in Krisenzeiten die Volatilität des Tourismus besonders stark zu spüren ist (Dahles & Susilowati, 2015, S. 35). Calgaro, Lloyd und Dominey-Howes definierten beeinflussende Faktoren aus dem Bereich des Krisenmanagements, welche auf Destinationen einwirken. So wurden unter anderem Faktoren wie Reise-Motivationen, Wahlmöglichkeiten für Konsument_innen, Unzugänglichkeit des Ziels, eine starke Saisonabhängigkeit sowie Abhängigkeit vom Lebensunterhalt genannt, welche Reiseziele vulnerabel machen (Calgaro, Lloyd & Dominey-Howes, 2014, S. 245). Im Rahmen der COVID-19-Pandemie sind nicht nur Reisedestinationen durch auf Reisebeschränkungen oder Verboten basierender Unzugänglichkeit des Zieles betroffen, sondern durch generelle Betretungsverbote in der Branche auch keine Wahlmöglichkeit für Konsument_innen vorhanden.

Tyrell und Johnston (2008) beschreiben Resilienz im Kontext Tourismus als eine Fähigkeit von sozialen, ökonomischen und ökologischen Systemen sich von Tourismus-induziertem Stress zu regenerieren (Tyrell & Johnston, 2008, S. 14). Dass Resilienz im Tourismus als erstrebenswert erachtet wird, kann in dem im Oktober 2020 vom Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus initiierten österreichischen Förderprojekt „Nachhaltigkeit und Resilienz im Tourismus“ gesehen werden. Mit Fokus auf gegebene Herausforderungen der Branche soll ein Beitrag zur Weiterentwicklung geleistet und Synergien gefördert werden, um eine regionale Widerstandsfähigkeit zu gestalten (www.info.bmlrt.gv.at, 27.06.2021). Drath (2018) führt die zehn ältesten Unternehmen der Welt an und erwähnt den Fakt, dass sieben der zehn Unternehmen aus Japan stammen. Bemerkenswert ist jedoch auch, dass sich unter den zehn Unternehmen gleich vier befinden, welche im Tourismusbereich tätig sind, darunter auch ein Unternehmen aus Österreich, welches im Jahr 802 gegründet wurde (Drath, 2018, S. 283).

Richards (2020) postuliert, dass die Tourismuslandschaft nach der COVID-19-Pandemie anders sein wird als zuvor, auch das Verhalten der „neuen“ Tourist_innen wird anders sein als in der Vergangenheit. Dies wird neben Widerstandsfähigkeit auch Kreativität erfordern, um neue Wege zu gehen. Denn neben der Rückkehr der Möglichkeit wieder reisen zu können, wird sich die Frage stellen, wie die Menschen zukünftig reisen werden (Richards, 2020, S. 8ff.).

3.4 Aspekte des Managements von organisationaler Resilienz

Nachfolgend soll ein Theorieeinblick in relevante Aspekte des Resilienz-Managements in Organisationen gegeben werden. Der inhaltliche Bogen spannt sich von einer Darstellung der VUCA-Welt über Krisen und Risiken sowie deren Management bis zum Gestalten von Veränderungsprozessen.

3.4.1 VUCA-Welt

Im Zusammenhang mit organisationaler Resilienz wird oftmals der Begriff „VUCA“ oder „VUCA-World“ genannt. Das Akronym bezieht sich auf „Volatility“ (Volatilität), „Uncertainty“ (Unsicherheit), „Complexity“ (Komplexität) und „Ambiguity“ (Mehrdeutigkeit) (Mack et al., 2016, S. 5). Die Corona-Pandemie hat das Leben von vielen Menschen auf den Kopf gestellt und ist gemäß Eppler (www.nim.org, 10.10.2020) „eine VUCA-Situation in Reinkultur“. Eppler stellt fest, dass es Organisationen gab, die „rasch, sachlich und menschlich“ reagiert haben und sieht einen Zusammenhang darin, dass Unternehmen mit erprobten Krisenkonzepten gut vorbereitet waren (www.nim.org, 10.10.2020).

Volatilität kann sich in Situationen zeigen, die instabil oder nicht vorhersehbar sind und eine hohe Veränderungsdynamik aufweisen, jedoch nicht notwendigerweise komplexe Strukturen, einen Mangel an Wissen oder Unsicherheit über den Ausgang der Situation mit sich bringen oder auf diesen basieren. Oftmals wird Volatilität auch als „relativ unsichere Veränderung“ bezeichnet. Um dieser zu begegnen, ist Agilität ein Bewältigungsschlüssel. Uncertainty, die Unsicherheit, beschreibt einen Mangel an Wissen über die Auswirkungen eines Ereignisses und ob dadurch signifikante Veränderungen geniert werden, wenngleich über Wirkung und Ursache ein klares Bild besteht. Um diese Unsicherheit zu reduzieren sind Informationen ein probates Mittel, um zudem auch neue Perspektiven betrachten zu können (Bennett & Lemoine, 2014, S. 313f.). Complexity, die Komplexität des VUCA-Begriffes, wird gekennzeichnet durch viele zusammenhängende Teile (Bennett & Lemoine, 2014, S. 315). Die Verflechtung von Situationsvariablen ist so hoch, dass idente Bedingungen und Aktionen zu einer großen Anzahl von

unterschiedlichsten Reaktionen führen können (Kail, 2010, zitiert in Mack et al., 2016, S. 6). Ein Weg, um mit Komplexität umzugehen ist eine Umstrukturierung der unternehmensinternen Abläufe. Diese sollten derart gestaltet sein, dass sichergestellt werden kann, den Rahmenbedingungen einer komplexen Umwelt entsprechend begegnen zu können (Bennett & Lemoine, 2014, S. 313). Ambiguity, die Ambiguität oder Mehrdeutigkeit, charakterisiert Ereignisse, in denen das Zusammenspiel von Ursache und Wirkung nicht klar nachvollzogen werden kann und in mehrfacher Weise interpretiert werden kann. Mit dem Erforschen und Ausprobieren von neuen Wegen kann auf Ambiguität reagiert werden. Dadurch können neue Strategien erprobt werden und nicht mehr relevante oder hinderliche Strategien und Regeln identifiziert und ausgeschlossen werden (Bennett & Lemoine, 2014, S. 313ff.). Betrachtet man nun die Lösungsmechanismen für die VUCA-Herausforderungen, zeigt sich eine enge Verbindung zu den Schutzfaktoren von Resilienz-Konzepten, aus welcher geschlossen werden kann, dass Resilienz für Unternehmen eine Möglichkeit zum Umgang mit Herausforderungen einer VUCA-Welt darstellt.

Ein weiteres Konzept, welches im Kontext von VUCA erwähnt werden soll, ist BANI. Diese Abkürzung von B brittle (brüchig, porös), A anxious (ängstlich, besorgt), N non-linear (nicht linear) und I incomprehensible (unverständlich, unbegreiflich) steht ebenfalls für ein Konzept zur Erklärung einer instabilen Welt, welche insbesondere durch die Digitalisierung beeinflusst wird. Als Weiterentwicklung des VUCA-Konzepts erklärt es die Notwendigkeit von Resilienz im Alltag (www.resilienz-akademie.com, 19.09.2021).

3.4.2 Krisen und Krisenmanagement

Resilienz wird vielfach in Kontext mit Belastungen und Krisen als Risikofaktoren gesetzt (Hoffmann, 2017, S. 53). Daher erscheint die Frage nach der Definition des Terminus Krise als obligatorisch. Der Begriff der Krise lässt sich vom griechischen „krisis“ ableiten und steht für „Unsicherheit, bedenkliche Lage, Zuspitzung, Entscheidung, Wendepunkt“. Hippokrates verwies im medizinischen Kontext mit der Begrifflichkeit auf einen spezifischen Punkt im Krankheitsgeschehen, der einen Höhe- oder Wendepunkt darstellt (Klosinski, 1999, S. 261). Bereits in der griechischen Antike wurde der Begriff verwendet, um medizinische und militärische Entscheidungen zu charakterisieren. Erst im 18. Jahrhundert kam es zu stärkerer Verbreitung im Sprachraum Europas, von wo eine rasche Verbreitung erfolgte. Prägend für den Begriff ist die Ambivalenz von Entwicklungsmöglichkeiten, wodurch eine Krise begrifflich von einer Katastrophe, als Extremfall einer Krise, welche einen Systemfortbestand ausschließt, abgegrenzt wird (Krystek & Hünecke, 2017, S. 11ff.).

Nach Kamei (2019) hat der Begriff „Krise“ seine Wurzeln in der Medizin, von wo aus er im Bereich der Psychologie und Psychiatrie eine Bedeutung als „wichtiger Punkt“ einnahm und weiterführend zu einem Begriff für kritische Gefahr wurde. Kamei beschreibt eine Krise auch als Wendepunkt, welcher darüber entscheidet, ob Erholung oder Verschlechterung eintritt (Kamei, 2019, S. 1). Duden definiert das Wort Krise als „schwierige Lage, Situation, Zeit [die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt]; Schwierigkeit, kritische Situation; Zeit der Gefährdung, des Gefährdetseins“ (www.duden.de, 17.10.2020). Ebenfalls im Kontext eines Wendepunktes beschreibt Heller (2019) eine Krise als einen Prozess, bei welchem eine Ergebnisunsicherheit herrscht und welcher auf einen verändernden Punkt hin gerichtet ist. Relevant sind dabei zwei Kräfte, die diametral wirken. Zum einen als rückwärtsgerichtete Kraft, mit dem Ziel den ursprünglichen Zustand vor der Krise wieder herzustellen, zum anderen die nach vorne fokussierte Kraft, die auf Entwicklung setzt (Heller & Gallenmüller, 2019, S. 6). Die Auswirkungen eines Schocks werden beeinflusst durch die Vulnerabilität von Individuum, Unternehmen oder der Gemeinschaft. Je verwundbarer diese sind, desto ausgeprägter wirken die negativen Effekte (Biggs et al., 2012, S. 647).

Dross (2001) beschreibt eine Krise, als Eintreffen von folgenden Faktoren:

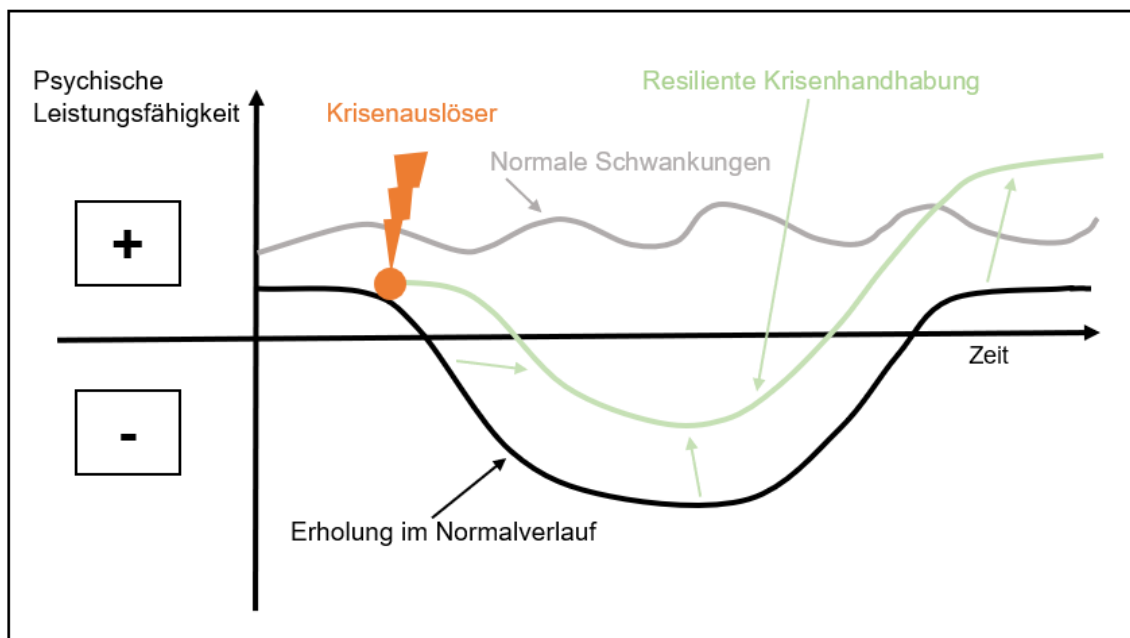
- „ein Zustand psychischer Belastung [...], der sich deutlich von der Normalbefindlichkeit einschließlich ihrer Schwankungen abhebt [...]“
- „die widerfahrenen Ereignisse und Erlebnisse, die bisherige Lebensgewohnheiten und -umstände und die Ziele massiv infrage stellen oder unmöglich machen“
- „eine veränderte Situation, die nach Lösungen verlangt, die aber mit den bisher verfügbaren oder selbstverständlichen Möglichkeiten der Problemlösung oder Anpassung nicht bewältigt werden können.“ (Dross, 2001, S. 10)

Im Kontext von Organisationen ist gemäß Lee et al. (2013) die Fähigkeit einer Organisation ihre Handlungsfähigkeit aufrechtzuerhalten entscheidend für ihre Resilienz, weshalb Investments in die Widerstandskraft getätigt werden sollten. Die Herausforderung liegt hierbei darin, den Fokus auf Resilienz zu richten, bevor diese durch eine Krisensituation auf die Probe gestellt wird (Lee et al., 2013, S. 35). Die Anzahl an potenziellen Krisen erscheint jedoch so unbegrenzt, dass es – unabhängig von den finanziellen Ressourcen eines Unternehmens – unmöglich ist auf alle Eventualitäten vorbereitet zu sein (Pearson & Mitroff, 1993, S. 49).

Heller (2018) beschreibt vier Phasen von Krisen in Unternehmen. In Phase 1, der „Potenziellen Krise“ sind Symptome und Fehlentscheidungen noch kaum wahrnehmbar. In der nachfolgenden Phase der „latenten Krise“ ist es maßgeblich, dass Krisenprozesse

erkannt werden und Maßnahmen eingeleitet werden. Phase 3 beschreibt die „akute, beherrschbare Krise“ als Phase, in der Maßnahmen systematisch oder situativ-improvisiert umgesetzt werden. Die vierte Phase, die „akute, nicht beherrschbare Krise“, zielt auf die Systemrettung ab. Durch eine ausgeprägte Sensibilität für Gefährdungspotenziale und Signale wird die Chance einer erfolgreichen Gegensteuerung erhöht (Heller, 2018, S. 10ff.). Von Resilienz geprägte Verläufe eine Krise weisen einen Eintritt der Krisenauswirkungen zu einem späteren Zeitpunkt auf, mit zugleich reduzierten bedrohlichen, kritischen Folgen. Die Phase der Erholung tritt rascher ein und es kommt zu einer Weiterentwicklung nach erfolgreicher Bewältigung der Krise (Heller, 2020, S. 60). Beispielhafte Verläufe werden in nachfolgender Abbildung 11 dargestellt.

Abbildung 11: Krisenverlauf



Quelle: Eigene Darstellung nach Heller (2020, S. 60)

3.4.3 Analyse von Risiken und Risikomanagement

Bei der Betrachtung von Krisenmanagement ist es unerlässlich auch Aspekte des Risikomanagements einzubeziehen (www.projektmagazin.de, 16.08.2021). Unter Risikomanagement wird die systematische Analyse, Bewertung, Behandlung sowie Steuerung von Risiken eines Unternehmens verstanden. Ein maßgebliches Element des Risikomanagements stellt die Risikobehandlung dar, in deren Rahmen Maßnahmen unter anderem technischer oder organisatorischer Art zum Umgang mit Risiken in Form von versichern, verhandeln oder verschieben implementiert werden. Sogar steht

das frühzeitige Erkennen, Vermeiden oder Minimieren von kritischen Situationen im Fokus des Risikomanagement und ist oftmals integraler Teil eines internen Kontrollsystems, kurz IKS (Braunweiler, 2019, S. 1). Dies impliziert Wissen und Bewusstsein für alle möglicherweise auftretenden Risiken. Gemäß Knight (1921) kann zwischen priori Risiko oder statistischem Risiko und Unsicherheit unterschieden werden, was bei der Betrachtung von Resilienz nach Müller-Seitz (2014) Relevanz aufweist. Während Risiko als Erwartbares und Kalkulierbares dargestellt wird, beschreibt Unsicherheit selbst im Extremfall nicht Erwartbares (Müller-Seitz, 2014, S. 103). Dies wird auch von Reeves und Whitaker (2020) bestätigt, die Resilienz als Beschäftigung mit den nicht identifizierten Risiken beschreiben (Reeves & Whitaker, 2020, S. o.A.). Daher stellt sich die Frage, wie und ob zudem auf Unsicherheit reagiert werden kann. Anwendung kann hier das Konzept des Business Continuity Management (BCM) finden. In diesem Modell werden auch Risikofaktoren evaluiert, deren Quantifizierbarkeit schwieriger ist. Zudem wird versucht potenzielle Gefahren zu identifizieren und zu minimieren und dabei konkret der Aufbau von organisationaler Resilienz gefördert (Müller-Seitz, 2014, S. 112).

Gemäß Augsbach (2020) gibt es mehrere potenzielle Risikofaktoren, welche beeinflussend auf die Tourismusbranche wirken. Epidemien, Pandemien, der Klimawandel und Umweltverschmutzung zählen zu den globalen Risiken und systemischen Krisen, denen die Branche begegnen muss. Die COVID-19-Krise und die damit einhergehenden Reisewarnungen, Grenzschließungen und Lockdowns stellen die Reise- und Tourismusbranche vor enorme Herausforderungen. Der Klimawandel stellt ein weiteres Risiko für die Branche dar, der zu einer Verlagerung, sowohl zeitlich als örtlich, von Tourist_innen-Strömen führt (Augsbach, 2020, S. 29ff.).

Insbesondere in den letzten 20 Jahren gab es eine Tendenz, den Fokus von Risiko auf Resilienz zu verlagern, mit dem Ziel sich verstärkt auf das Positive zu konzentrieren. Im Bereich der Positiven Psychologie wurde diese Tendenz als wichtige Bewegung gesehen (Rutter, 2012, S. 336). Nach Christmann et al. (2011) verbindet das Resilienz-Konzept den Zeitraum vor dem Eintreten einer unerwarteten Situation mit den Phasen während und nachfolgend an Unerwartetes (Christmann, Ilbert, Kilper & Moss, 2011, S. 12).

3.4.4 Change-Management

» Nichts ist so beständig wie der Wandel. «

Heraklit

Der Umgang mit Wandel stellt seit langem eine Kernaufgabe für das Management in Unternehmen dar (Gergs, 2019, S. 102). Unmittelbar mit dem Managen und Bewältigen von kritischen Phasen sind Strategien und Konzepte des Change-Managements verbunden.

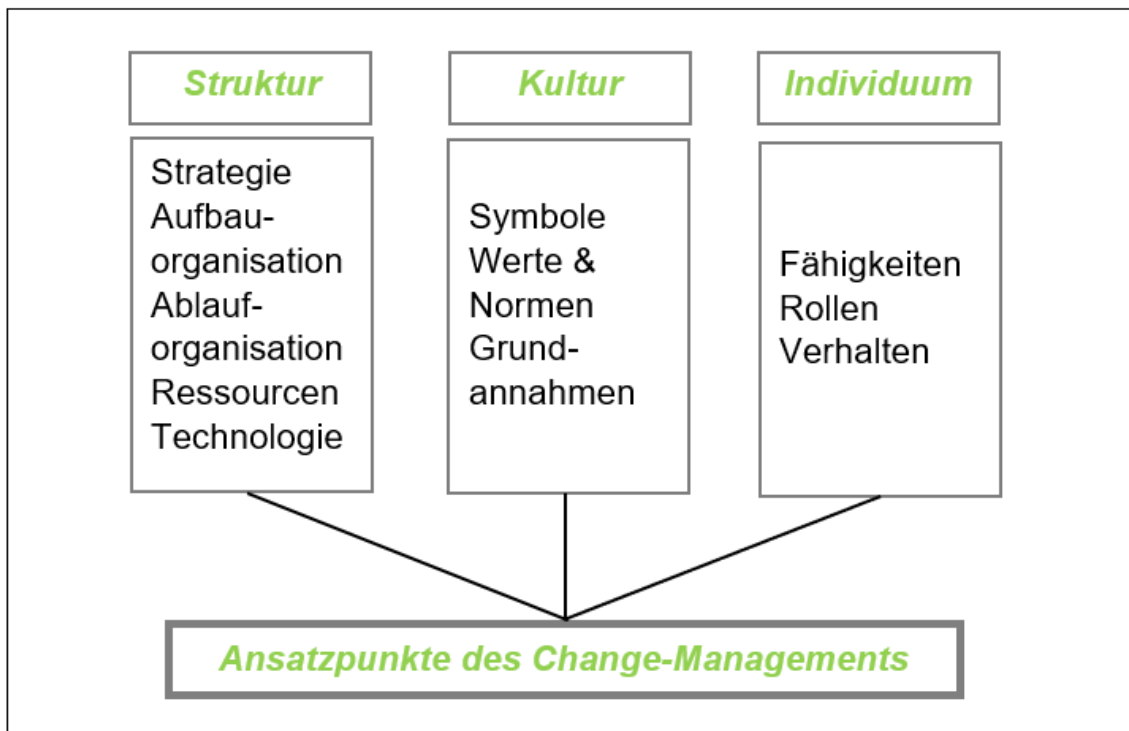
Wettbewerb in nationalen und internationalen Märkten und Rahmenbedingungen, die stetigen Veränderungen ausgesetzt sind, generieren in Unternehmen die Erfordernis nach Prozessen der Veränderung und Entwicklung in immer kürzer werdenden Zyklen (Kowalski, 2012, S. 139). Die Fähigkeit kontinuierliche Wandlungs- und Lernprozesse zu schaffen und zu entfalten, hat einen relevanten Einfluss auf die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen (Gerhardt & Frey, 2006, S. 48). Der Begriff Change-Management umfasst spezielle Management-Techniken mittels derer der zunehmende Wandel im Alltag von Organisationen und Unternehmen optimal gesteuert werden soll. Im Fokus dieser Betrachtungen liegen die Menschen, insbesondere die Mitarbeitenden, ohne deren aktive Unterstützung Veränderung nur schwer gelingen kann (Lauer, 2019, S. 3). Veränderungsprozesse können bei Mitarbeitenden Stress auslösen, insbesondere wenn qualitative Begleitung und Umsetzung fehlen (Kowalski, 2012, S. 144). Gelingendes Veränderungsmanagement legt daher den Blick auf die Menschen sowie die inhärenten Strukturen einer Organisation und die Unternehmenskultur (Lauer, 2019, S. 3).

Veränderungen in Unternehmen können proaktiv initiiert werden, beispielsweise mit dem Ziel zukünftigen Rahmenbedingungen erfolgreicher begegnen zu können, oder als Reaktion auf Auswirkungen einer Krise (Lauer, 2019, S. 6). In beiden Fällen steht als Grundlage für Veränderungen in Organisationen das Faktum, dass der Bedarf an diesen erkannt werden muss (Vargas-Hernández et al., 2017, S. 271). Gairing (2017) beschreibt zwei grundlegende Motivatoren für Veränderungen, die Leidenschaft und den Leidensdruck. Während die Auslöser eines Veränderungsprozesses bei der Leidenschaft („win the princess“) potenziell positive Szenarien wie Unternehmensvision, Neugierde, Ehrgeiz oder Innovation sind, werden Leidensdruck-Veränderungen („kill the dragon“) von potenziell negativen, kritischen oder sogar bedrohlichen Szenarien wie Krisen, Risiken oder Existenzängsten ausgelöst. Beide Dynamiken weisen eine hohe emotionale Komponente auf und sind von einem ausgeprägten Veränderungswunsch getragen (Gairing, 2017, S. 121f.).

Die Relevanz der Betrachtung von Resilienz gemeinsam mit Change-Management kann darin gesehen werden, dass Resilienz eine der Basisfunktionen für Veränderungsprozesse dargestellt. Gemäß Vargas-Hernández, Almanza Jiménez und Calderón Campos (2017) steigt die Wahrscheinlichkeit von transformatorischen Veränderungen in Organisationen mit dem Grad der Resilienzförderung (Vargas-Hernández et al., 2017, S. 271). Zugleich können Krisen und Schocks Veränderungsprozesse ungeachtet dessen notwendig machen.

Veränderungsmaßnahmen können in drei Bereichen initiiert werden: den Menschen, den Unternehmensstrukturen und der Unternehmenskultur. Die Menschen in einer Organisation oder einem Unternehmen und deren aktive Beteiligung an Veränderungsprozessen sind elementar, insbesondere deren positive Haltung gegenüber den Veränderungszielen (Lauer, 2019, S. 7). Veränderungen wie beispielsweise die Einführung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen oder Trainings für die Mitarbeitenden können einen förderlichen Kontext zu Überzeugungen der Mitarbeitenden bis hin zu den Grundwerten leisten (Linnenluecke & Griffiths, 2010, S. 364). Ansatzpunkte in den Strukturen sind im formellen Bereich der Aufbau- und Ablauforganisation gegeben, zudem bei den Strategien und Ressourcen, wenngleich ein Wandel in diesen Bereichen zumeist nur langfristig möglich ist (Lauer, 2019, S. 7). Unter der Unternehmenskultur versteht man die für Einstellungen, Werte und informellen Regeln zuständigen Strukturen (Lauer, 2019, S. 9). Gemäß Linnenluecke und Griffiths (2010) stellt die Kultur in einer Organisation oftmals den Hauptgrund für das Scheitern von Veränderungsprozessen dar (Linnenluecke & Griffiths, 2010, S. 359). Cameron und Quinn (2011) halten fest, dass Problemstellungen und Fehler in Veränderungsprozessen dadurch bedingt sind, dass sich Techniken, Maßnahmen und Strategien in einem Change-Prozess zwar ändern, jedoch das Fundament der Kultur im Unternehmen unverändert bleibt (Cameron & Quinn, 2011, S. 12). Die Ansatzpunkte des Change-Managements finden in nachfolgender Darstellung Abbildung (vgl. Abb. 12).

Abbildung 12: Ansatzpunkte des Change-Managements



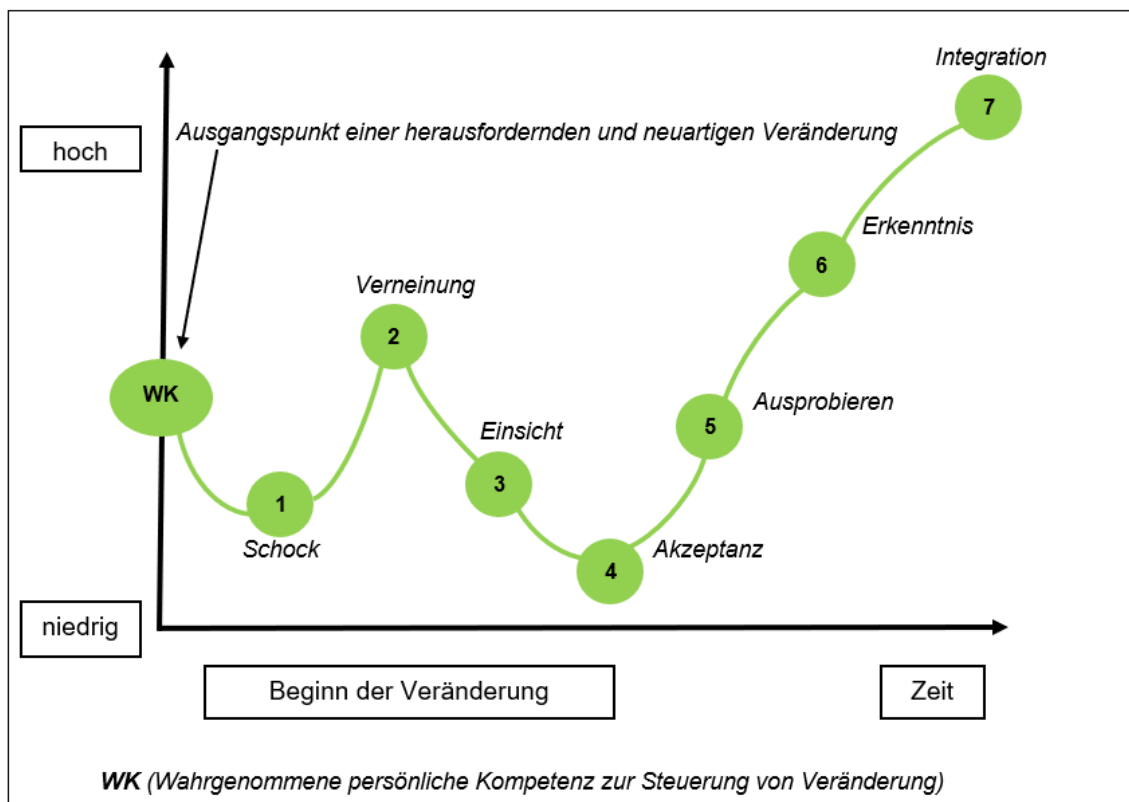
Quelle: Eigene Darstellung nach Lauer (2019, S. 7)

Viele Grundlagen für das Managen von Veränderungen stammen vom Psychologen Kurt Lewin. Lewins 3-Phasen-Modell zählt zu den einflussreichsten Theorien in diesem Bereich. Gemäß Lewin sind für ein erfolgreiches Veränderungsmanagement drei Schritte zu befolgen - Unfreezing, Changing und Refreezing. In der Phase des Unfreezing wird der Bedarf an Veränderung evaluiert und erkannt, und Maßnahmen mit dem Ziel umgesetzt, bestehende Verhaltensweisen und Einstellungen aufzubrechen. Ist dies erreicht, können in der Phase des Changing neue Aspekte, Abläufe und Handlungen implementiert werden. Ist der gewünschte Zustand erreicht, wird dies in der abschließenden Phase des Refreezing gefestigt (Dawson & Andriopoulos, 2017, S. 255ff.).

Veränderungsprozesse gestalten sich in unterschiedlichen Phasen. Streich (2016) beschreibt im Rahmen von Change-Prozessen diverse Reaktionen, die sich bedingen und stellt dies in einem Phasen-Modell dar. Im ersten Schritt, dem Schock, kommt es zu einer hohen Diskrepanz zwischen den eigenen und fremden Erwartungen sowie der tatsächlich eingetroffenen Realität. In der darauffolgenden Phase kommt es zur Verneinung und einer überhöhten Selbsteinschätzung der eigenen Verfahrens- und Verhaltenskompetenz. Darauf folgt die Phase der Einsicht und mit ihr die Erkenntnis über die Notwendigkeit zur Veränderung. In der Phase 4, der Akzeptanz, werden alte Mus-

ter zurückgelassen und das Selbst- und Fremdbild aneinander angepasst. Neue Verhaltensweisen werden in der Phase 5 „Ausprobieren“ versucht und geübt und erste Erfolge und Misserfolge evaluiert. In der Phase 6 folgt die Erkenntnis, was erfolgreiche Verfahrens- und Verhaltensweisen bedingt oder durch welche Maßnahmen ein negativer Effekt erreicht wird. In der abschließenden Phase 7, der Integration, werden die erfolgreichen Muster aktiv in das Handlungsrepertoire aufgenommen. Dieser Punkt ist zugleich die neue Basis der wahrgenommenen persönlichen Kompetenz und Ausgangspunkt für neue Veränderungsprozesse. Streich postuliert, dass insbesondere den Phasen Verneinung und Ausprobieren große Beachtung zukommen muss und hier die mögliche Notwendigkeit von intensiven Interventionen erkannt und umgesetzt werden muss. Je schneller diese Phasen in einem Veränderungsprozess durchlaufen werden, desto höher beispielsweise die Erfolgsaussicht in neuen Märkten im Vergleich mit den Mitbewerbern (Streich, 2016, S. 24f.). Die sieben Phasen in Veränderungsprozessen werden in nachfolgender Abbildung 13 dargestellt.

Abbildung 13: Phasen der Veränderung nach Richard K. Streich



Quelle: Eigene Darstellung nach Streich (2016, S. 24)

Agilität drückt ein Konzept der Organisationsgestaltung aus, dessen Ziele in einer höheren Reaktionsfähigkeit auf Umweltentwicklungen, insbesondere kritischen Entwicklungen und einer gesteigerten Kompetenz der Selbstveränderung verbunden mit rascherer Entscheidungsfindung liegen. Agile Organisationen können verteiltes Wissen nutzen und sich in netzwerkförmigen Strukturen selbst organisieren (Brückner & von Ameln, 2016, S. 383). Betrachtet man die Anforderungen an Organisationen in kritischen Phasen, zeigen sich hier Schnittmengen, die darauf schließen lassen, dass Agilität einen Beitrag zur organisationalen Resilienz leisten kann, um im Umgang mit schwierigen Phasen zu unterstützen. Brückner und von Ameln (2016) verweisen in diesem Kontext auch auf Hochleistungsorganisationen als Vorbild für agile Organisationen (Brückner & von Ameln, 2016, S. 384).

Die erfolgreiche Bewältigung von Veränderungsprozessen ist eine der Kernkompetenzen für die Wettbewerbsfähigkeit am Markt. Dahingehend kommt der Evaluierung der Erfolgsfaktoren des Change-Managements eine hohe Bedeutung zu (Gerhardt & Frey, 2006, S. 48). Gerhardt und Frey (2006) extrahierten aus sechs Studien zu Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen zwölf Faktoren, die ein zusammenfassendes, übergreifendes Modell darstellen. Folgende Faktoren sind im Modell abgebildet und bilden das Fundament von erfolgreichen Prozessen des Wandels (Gerhardt & Frey, 2006, S. 50f.):

1. Umfassende Symptombeschreibung und Diagnose der Ist-Situation
2. Vision/Ziele definieren
3. Gemeinsames Problembewusstsein
4. Führungskoalition/ Befürworter
5. Kommunikation
6. Zeitmanagement
7. Projektorganisation & Verantwortlichkeit
8. Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation und Ressourcen
9. Schnelle Erfolge & Motivation
10. Flexibilität im Prozess
11. Monitoring/ Controlling des Prozesses
12. Verankerung der Veränderung

Ergänzend zur Zusammenfassung der Studienergebnisse inkludierten die Autor_innen zudem praktische Erfahrungen und unterteilten die zwölf Faktoren in drei Phasen der Veränderung: Planung, Konzept und Analyse, weiters Implementierung sowie Stabilisierung und Endbetrachtung. Die einzelnen Faktoren stehen in einem komplexen Zusammenhang. Elementar ist es, die von Veränderung betroffenen Menschen ins Zentrum der Betrachtung zu stellen und deren Erleben und Verhalten (Gerhardt & Frey, 2006, S. 52ff.).

3.5 Grenzen von Resilienz

Die Wirkung von Resilienz ist dahingehend reflektierend und sensibel zu betrachten, als dass es den Eindruck erwecken kann, dass jede Situation bewältigbar ist, solange nur die entsprechenden Schutzfaktoren zur Verfügung stehen (www.socialnet.de, 20.06.2021). Fingerle (2008) beschreibt Resilienz als Gegenwahrscheinlichkeit gegen die Zwangsläufigkeit einer negativen Entwicklung, bei welcher bislang jedoch nicht vorhersehbar ist, ob sich diese trotz Förderung auch in jedem Einzelfall einstellen wird (Fingerle, 2008 zitiert auf www.socialnet.de, 20.06.2021).

Bröckling (2019) weist auf kritische Schwellen der Resilienz hin und dass, sobald diese überschritten sind, Desintegrationsprozesse nicht mehr aufhaltbar sind. Maßnahmen zur Resilienzförderung sollten daher auch darauf abzielen, eine möglichst große Distanz zu kritischen Schwellen zu schaffen. Weil diese Schwellen weder festgelegt noch berechenbar sind, stehen resiliente Systeme vor der Herausforderung flexibel und beharrlich gleichermaßen sein zu müssen, um in der Lage zu sein, Unerwartbares zu erwarten (Bröckling, 2019, S. 115). Der Autor weist zudem darauf hin, dass das Konzept der Resilienz kein Freibrief für generelle Ungleichheitsstrukturen und soziale Missstände sein darf, bei der eine Erhöhung der Belastbarkeit gefordert wird, um Belastungen nicht reduzieren zu müssen (www.socialnet.de, 20.06.2021). Dies wird auch durch Huemer und Preissegger bekräftigt und postuliert, dass resilientes Agieren nicht gleichbedeutend mit noch strafferen Regelwerken interpretiert werden sollte (Huemer & Preissegger, 2014, S. 4).

Auf die organisatorischen Grenzen der Resilienz weist Schäffer (2020) hin. Die Steigerung der organisationalen Resilienz erfordert organisatorische Fähigkeiten in vielen Unternehmensbereichen, welche nicht kurzfristig entwickelt werden können, sondern – ebenso wie ein anpassungsfähiges Management oder organisationskulturelle Kompetenzen – Zeit und Raum zur Entwicklung benötigen. Der Zeitrahmen und der Umfang der Maßnahmen stellen somit mögliche Schwierigkeiten für die Resilienz-Entwicklung dar. Ebenso kann es zu Hürden hinsichtlich der Frage, wer für Maßnahmen zur Erhö-

hung der Widerstandsfähigkeit zuständig ist sowie einer Herausforderung hinsichtlich der Vereinbarkeit von Widerstandsfähigkeit und gewünschter Effizienz- und Leistungsmaximierung kommen (Schäffer, 2020, S. 14f.). Letzteres wird auch von Reeves und Whitaker (2020) bestätigt, die postulieren, dass Resilienz eine langfristige Perspektive benötigt und es erforderlich machen kann, das Maß an kurzfristiger Effizienz und Leistung zugunsten einer nachhaltigen, zukünftigen Leistung zu reduzieren. Zudem wird die immanente Resilienz eines Unternehmens bedroht, wenn dessen Zulieferkette, Kund_innen-Struktur oder das umgebende soziale System Krisen ausgesetzt sind (Reeves & Whitaker, 2020, S. o.A.).

Feichter und Ruthner (2016) postulieren, dass nebst der Resilienz stets auch Agilität notwendig ist, um die Anforderungen eines zukunftsfähigen Unternehmens zu erfüllen (Feichter & Ruthner, 2016, S. 39). Obwohl Veränderungsprozesse als notwendig erachtet werden, gelingt dies in der Praxis nicht immer. Zugrunde liegen können mehrere Ursachen. Gemäß der Theorie der kognitiven Dissonanz von Leon Festinger (1957) vermeiden Individuen Veränderungen, die der bisherigen Haltung widersprechen oder diese abwerten (Lauer, 2019, S. 31).

Als mögliche Grenze von Resilienz ist auch zu nennen, dass diese nicht dauerhaft verfügbar ist. Selbst Individuen, die über ausgeprägte Resilienzfaktoren verfügen, stehen diese nicht stets zur Verfügung. Die Ursache dafür kann darin gesehen werden, dass Resilienz zu den multidimensionalen Fähigkeiten zählt. Diese sind entwickel- und lernbar und damit einhergehend in Folge variabel und spezifisch in Situationen (Wollsching-Strobel & Wollsching-Strobel, 2020, S. 69).

4 Dokumentation der Methodik

Nach der Darstellung relevanter Theorie im vorangegangenen Kapitel 3 wird in diesem Kapitel die Methodik der Forschungsarbeit und das Vorgehen bei der empirischen Untersuchung abgebildet. Dargestellt werden das Erhebungsinstrument, die Befragten sowie die Durchführung und die Auswertungsmethode. Ausgehend von den in den Bereichen Einleitung und Theorie dargestellten Forschungs- und Wissensständen, wurde im Rahmen dieser Arbeit eine empirische Forschung umgesetzt. Basierend auf der Forschungsfrage sowie den untergeordneten Teilfragen wurde eine qualitative Vorgehensweise gewählt, welche in den nachfolgenden Punkten erläutert wird.

4.1 Beschreibung und Begründung

Die im Theorieteil dargestellte Forschungsfrage mit den rahmengebenden Teilfragen wurden anhand eines qualitativen Studiendesigns auf der Grundlage von theoretischen Ansätzen geforscht. Dafür wurden mittels gezieltem Sampling Einzelinterviews mit Betroffenen durchgeführt und qualitativ ausgewertet. Gemäß Flick, von Kardoff und Steinke (2008, S. 14) ist es Ziel von qualitativer Forschung „Lebenswelten von innen heraus“ abzubilden und zu beschreiben. Methodisch wurde anhand von teilstrukturierten Leitfaden-Interviews vorgegangen. Bei einem Leitfaden-Interview oder halbstrukturiertem Interview handelt es sich um eine allgemeine Fragetechnik, welche sich an einem vorbereiteten, aber flexibel anwendbaren Fragenkatalog orientiert. Ein Vorteil liegt in der Anwendbarkeit auf jedes Thema (Bortz & Döring, 2006, S. 315). Durch die Strukturierung mittels Leitfaden ist ein Grundgerüst für die Datenerhebung und Analyse gegeben, welche eine Vergleichbarkeit der Resultate verschiedener Interviews ermöglicht, jedoch zugleich auch Freiraum und Flexibilität schafft, um neue Fragen und Themen spontan aufzugreifen, welche vorab noch nicht bedacht wurden (Bortz & Döring, 2006, S. 314). Da die Forschungsfrage darauf gerichtet ist, welche Maßnahmen sich als unterstützend erwiesen haben, ist die Vorgehensweise deduktiver Art. Die Auswahl der Resilienzfaktoren erfolgte auf Grundlage von bestehenden Theorien. Zugleich wurde durch die gegebene Offenheit mittels des teilstrukturierten Leitfaden-Interviews die Möglichkeit geschaffen, neue Erkenntnisse zu gewinnen und für die Zukunft relevante Aspekte aufzugreifen.

Dabei wurden Personen in Interviews befragt, die beispielsweise Inhaber_innen oder Geschäftsführende von Tourismusbetrieben in Österreich sind oder in Positionen in ebensolchen Unternehmen tätig sind, die ihnen das Setzen von betrieblichen Maßnahmen ermöglichen, um die individuellen Aktivitäten und deren wahrgenommene

Wirksamkeit erheben zu können. Da die Möglichkeit besteht, dass das Setzen von Maßnahmen in Krisenzeiten nicht unmittelbar mit dem Begriff der Resilienz in Verbindung gebracht wird, erscheint die Methodik der Leitfaden-Interviews als geeignet zur Erforschung des Themas. Die Ergebnisse sind zumeist sehr valide und das Risiko von erwünschten Antworten wird durch Einzelinterviews maßgeblich reduziert. Zugleich ist eine gewisse Antwortoffenheit gegeben und die Möglichkeit, in den Interviews in die Tiefe zu gehen und vorab nicht bedachte Aspekte aufzugreifen. Es lag nahe zu vermuten, dass die befragten Personen im Rahmen der Arbeit stark, wenn nicht sogar ausschließlich, auf die COVID-19-Situation als Krise eingehen. Dennoch wurde die Definition von Krisen nicht vorab darauf eingeschränkt, um eine höchstmögliche Antwortoffenheit zu fördern.

Durch die Formulierung der Fragen wurden zum einen theoretische Vorüberlegungen reflektiert, ohne dem Prinzip der Offenheit zu widersprechen. Zum anderen wurde den Befragten die Möglichkeit gegeben, ihrem Wissen und Interessen entsprechend zu antworten (Gläser & Laudel, 2010, S. 115). Hopf (1978) formulierte vier Anforderungen an Leitfaden-Interviews, die sich im Leitfaden dieser Forschungsarbeit widerspiegeln: Reichweite, Spezifität, Tiefe und Personaler Kontext (Hopf, 1978, S. 99ff.).

Die Auswahl der Interview-Partner_innen erfolgte auf Basis einer ausführlichen Recherche. Das Feld der Interview-Partner_innen erstreckte sich im Bereich Gastronomie, Hotellerie und Reisebürobranche. Es wurden elf Personen ausgewählt, welche in Tourismusbetrieben in Österreich in Positionen mit Führungsverantwortung tätig sind, welche das Setzen von Maßnahmen im Unternehmen ermöglichen. Die Personen wurden schriftlich und telefonisch kontaktiert, um deren Interviewbereitschaft zu erheben und in Folge einen Termin zu vereinbaren.

Ob der Fülle an Definitionen des Begriffes Resilienz, soll festgehalten werden, dass im Rahmen dieser Forschungsarbeit Resilienz im Sinne der Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens oder einer Organisation definiert wird.

4.2 Gütekriterien der Forschung

Den Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität wurde dahingehend Augenmerk geschenkt, zu sichern, dass das Gefragte erhoben wurde und das Gesagte zum Ausdruck gebracht und korrekt festgehalten wurde (Bortz & Döring, 2006, S. 326). Hinsichtlich der Sicherung der Validität, wurde in der Forschungsarbeit darauf geachtet, dass die Inhalte der Interviews authentisch und unverfälscht sind. Als Interviewerin wurde darauf geachtet, dass relevante Äußerungen erarbeitet wurden und diese aufmerksam, unverfälscht und unvoreingenommen protokolliert wurden. Dahingehend

wurde der Interaktionsverlauf anhand der Interviewsicherung kritisch und gründlich analysiert (Bortz & Döring, 2006, S. 327f.). Es wurde dokumentiert, in welcher Form die Interviews stattgefunden haben, die Situation kritisch reflektiert und Eindrücke und Beobachtungen analysiert.

Gemäß Mayring (2015, S. 125f.) sollen im Rahmen einer qualitativen Forschung weitere Gütekriterien herangezogen werden. Dies sind Verfahrensdokumentation, argumentative Interpretationsabsicherung, Nähe zum Gegenstand, Regelgeleitetheit, kommunikative Validierung und Triangulation. Mayring postuliert, dass vor allem das Gütekriterium der kommunikativen Validierung an Bedeutung gewinnt. Im Fokus steht dabei eine Verständigung beziehungsweise Übereinstimmung der Analyseergebnisse zwischen Forschenden und Beforschten (Mayring, 2015, S. 127). Ziel war es, die Erfüllung der Gütekriterien in allen Phasen der Forschung bewusst und kritisch zu reflektieren.

Die Vorgehensweise der Forschung erfolgte regelgeleitet. Der Ablauf der einzelnen Forschungsschritte beginnend bei der Auswahl der Methodik, der Erstellung des teilstrukturierten Interview-Leitfadens, der Auswahl der Interviewpartner_innen, die Durchführung der Interviews bis zum Transkribieren wurde vorab kritisch reflektiert und dokumentiert, um Transparenz zu geben. Der Prozess der Datengewinnung, Aufbereitung und Auswertung wurde in jedem Zwischenschritt dokumentiert, um den gesamten Ablauf stringent nachvollziehen zu können. Vor der Extraktion der Daten wurden Extraktionsregeln definiert. Bei der gewählten Auswertungsmethodik nach Gläser und Laudel (2010) wurde die Ursprungsquelle während des gesamten Prozesses mitgeführt, was einen jederzeitigen Rückschluss auf die getätigten Aussagen ermöglichte, eine Nachvollziehbarkeit der Interpretationen gewährleistet und eine Sicherung der argumentativen Interpretation stützt. Durch eine offene und vertrauensvolle Interviewatmosphäre und Vorverständnis für die Lebenswelt der interviewten Personen wurde versucht eine größtmögliche Nähe zum Gegenstand zu erreichen.

4.3 Auswahl der Untersuchungsteilnehmenden

Bei der Auswahl der Untersuchungsteilnehmenden fand ein gezieltes Sampling statt und es wurden Betroffene aus der Tourismusbranche interviewt, welche das heterogene Forschungsfeld repräsentativ darstellen sollen. Dies erfolgte auf Basis einer intensiven Recherche, die im Punkt 4.1 „Beschreibung und Begründung der Methodik“ weiter ausgeführt wird. Es bedurfte Betroffenen, die als repräsentativ für die Sicht- und Handlungsweisen einer bestimmten Gruppe angenommen werden können (Kruse, 2007, S. 29). Der Auswahl der Personen kam daher eine hohe Wichtigkeit zu. Im ersten Schritt

musste bestimmt werden, wer über die notwendigen Informationen verfügt, um die angestrebte Rekonstruktion abbilden zu können.

Es ist maßgeblich, Sachverhalte und die damit verbundenen Informationen von mehreren Interview-Partner_innen einzuholen. Die Forschung im Rahmen dieser Arbeit hat einen Umfang von zehn Interviews. Elementar waren Verfügbarkeit und Bereitschaft der Betroffenen, zudem wurde darauf geachtet, dass Personen befragt wurden, die über die notwendigen Informationen verfügen.

Die Interview-Partner_innen wurden vorab ausreichend informiert und ein respektvoller Umgang mit der Zeit der interviewten Personen zugesichert. Die Interviews werden vertraulich behandelt und die Ergebnisse in Folge derart anonymisiert, dass eine Zuordnung zu den Personen in höchstmöglichem Ausmaß unmöglich ist (Aghamanoukjan, Buber & Meyer, 2009, S. 431).

Die Untersuchungsteilnehmenden werden in der nachfolgenden Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1: Übersicht der Befragten

Position im Unternehmen	Anzahl der Mitarbeitenden	Unternehmens-Zugehörigkeit
Inhaber_in	1	2 Jahre
Geschäftsführung	35	2 Jahre
Inhaber_in	3	3 Jahre
Geschäftsführung	10	5 Jahre
Inhaber_in	5	6 Jahre
Geschäftsführung	55	9 Jahre
Direktor_in	180	12 Jahre
Geschäftsführung	20	12 Jahre
Inhaber_in	5	30 Jahre
Inhaber_in	40	30 Jahre

Quelle: Eigene Darstellung

Die Bandbreite der Positionen der befragten Personen reicht von Inhaber_innen, Geschäftsführenden bis Direktionspositionen. Die Unternehmen der befragten Personen liegen in Österreich. Befragt wurden Personen aus unterschiedlichen Tourismusbereichen, von Gastronomie, Hotellerie bis zur Reisebürobranche, mit dem Ziel einen möglichst vielschichtigen Einblick zu gewinnen. Die Unternehmensgrößen reichen von Betrieben mit einer Person bis hin zu Unternehmen mit 180 Mitarbeitenden.

4.4 Entwicklung des Interview-Leitfadens

Auf Basis der zu Grunde liegenden Fragestellung wurden Themengruppen und Fragen definiert, welche als Orientierung und Strukturierung bei den Interviews dienen und anhand derer das Themenspektrum abgedeckt werden konnte (Kruse, 2007, S. 29). Für die Forschungsarbeit wurden ausgewählte Attribute aus der ISO-Norm 22316:2017 und der ORES-Studie (2018) herangezogen und im Interviewleitfaden abgebildet. Diese Faktoren sind im Punkt 3.2.3. dieser Arbeit dargestellt.

Grundlage für die Entwicklung des Leitfadens war eine intensive Auseinandersetzung mit aktuellen Theorien. Bei der Entwicklung des Leitfadens wurde auf die Wahrung des Prinzips der Offenheit geachtet. Um im Sinne des Forschungszieles dennoch eine unterstützende Strukturierung zu geben, wurde anhand des „SPSS der Leitfadenerstellung“ nach den vier Schritten „Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsummieren“ vorgegangen (Helfferich, 2011, S. 182ff.). Der Schritt „Sammeln“ zielte darauf ab, alle Fragen abzubilden und zu sammeln, die hinsichtlich des Forschungsgegenstandes von Interesse sind. Im zweiten Schritt, dem „Prüfen“ erfolgte eine Reduzierung und Strukturierung der Fragen mittels mehreren Prüffragen. Nachfolgend wurden die Fragen im dritten Schritt nach inhaltlichen Aspekten „sortiert“. Im abschließenden Schritt Vier wurde „subsummiert“, den Fragen Form gegeben und dahingehend überprüft, ob diese auf die Aspekte der Forschungsfrage abzielen. Bei der Entwicklung des Leitfadens wurde darauf geachtet, dass die Fragenformulierung sozial erwünschte Antworten ausschließt und die Fragen zudem eindeutig interpretierbar und verständlich sind. Der Leitfaden ist im Anhang A dieser Arbeit abgebildet.

4.5 Durchführung der Leitfaden-Interviews

Die Durchführung der Interviews erfolgte einzeln, persönlich und mündlich. Ausnahme bildete ein Interview, welches mit zwei Personen aus einem Unternehmen geführt wurde. Die Interviews wurden teils persönlich, teils online durchgeführt. Bei der Verfügbarkeitsanfrage an die Interview-Partner_innen wurde bereits geklärt, ob auch Bereitschaft für ein Online-Interview bestand, und den Interview-Partner_innen, sofern dies hinsichtlich der räumlichen Entfernung praktikabel war, die Auswahlmöglichkeit gegeben, das Interview persönlich oder online zu führen. Bei den Online-Interviews zeigten sich lediglich vereinzelt technische Hürden im Sinne von Übertragungsunterbrechungen oder mangelnder Tonqualität. Die Interviews erfolgten im Zeitraum von Juli 2021 bis Jänner 2022. Die Dauer der einzelnen Interviews reicht von rund 45 Minuten bis mehr als zwei Stunden. Insgesamt wurden mehr als 11 Stunden Datenmaterial transkribiert und im Rahmen dieser Forschungsarbeit verarbeitet. Die Datensicherung erfolgte durch

Audiogeräte. Die Einwilligung der interviewten Personen zur Aufzeichnung des Interviews und der Verarbeitung der Inhalte im Rahmen der Forschungsarbeit wurde vorab eingeholt und es wurde versucht eine unbefangene, offene und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Es wurde abgeklärt, dass die Inhalte der Interviews im Rahmen der Masterarbeit anonymisiert verarbeitet werden dürfen. Bei der Entwicklung des Leitfadens wurde Augenmerk daraufgelegt, dass die Fragen eindeutig interpretierbar und verständlich sind. Rückblickend kann festgehalten werden, dass dies gut gelungen ist. Vereinzelt Unklarheiten oder unterschiedliche Interpretationen konnten im Rahmen der Interviews auf direktem Wege geklärt werden.

4.6 Transkriptionsmethode

Bei der Transkription der Interviews wurde selektiv vorgegangen. In Anlehnung an Zepke (2010) wurde in jener Ausführlichkeit transkribiert, welche für die Beantwortung der Forschungsfrage und ihrer Teilfragen sinnvoll und förderlich war (Zepke, 2010, S. 52). Einzelne Gesprächsteile, die vom eigentlichen Forschungsthema abweichend waren, wurden nicht transkribiert, auch im Sinne des sorgfältigen Umgangs mit den Gesprächsinhalten. Paraverbale Äußerungen wurden nur dann transkribiert, wenn diese als relevant für den Forschungsgegenstand erachtet wurden, indem diese einer Aussage eine andere Bedeutung verliehen haben oder das Gesprochene verstärken. Diese Äußerungen wurden in den Transkripten kenntlich gemacht, indem diese in „[]“ gesetzt wurden, wie beispielsweise „[lacht]“. Das gesprochene Wort wurde in Schriftdeutsch in pronominaler Höflichkeitsform übertragen. Die Transkription wurde in MS Word vorgenommen, formal wurde mit Zeilennummerierung gearbeitet, auch hinsichtlich der Auswertungsmethodik nach Gläser und Laudel (2010). Im Sinne der Anonymisierung der Interviews wurden Gesprächsinhalte, die Rückschlüsse auf die Interview-Partner_innen zulassen könnten, nicht transkribiert, beziehungsweise sofern dies notwendig war, dahingehend verändert, dass eine Erkennbarkeit bestmöglich ausgeschlossen werden kann, ohne eine inhaltliche Veränderung am gesprochenen Wort vorzunehmen. Im Sinne der Lesbarkeit der Transkripte wurden anonymisierte Passagen teils mit „[]“ versehen und, sofern dies dem Verständnis des Gesprochenen dienete, mit einem Vermerk, beispielsweise „[Ort]“ oder „[Name]“ versehen. Im Zuge der Transkription wurden den Interview-Partner_innen Codes zugeordnet.

4.7 Methodik der Auswertung

Als Auswertungsmethode wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (2010) herangezogen. Das Faktum, dass bei diesem Verfahren das Kategoriensystem nicht geschlossen ist, sondern im Auswertungsprozess festgestellte zusätzliche Kategorien integriert werden können und die damit einhergehende Offenheit für jegliche Information im Analyseprozess, war maßgeblich für die Methodenauswahl. Bei der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel werden die auszuwertenden Interviews als Daten-enhaltendes Material behandelt (Gläser & Laudel, 2010, S. 199). Durch eine Extraktion von Rohdaten und anschließender Aufbereitung wurde die Basis für die Auswertung geschaffen. Mittels der Extraktion wurden den Transkripten für die Beantwortung der Forschungsfrage relevante Informationen entnommen, welche ausgewertet wurden. Die Extraktion stellte sohin den Kern des Verfahrens dar. Diese Extraktion erfolgte mit Hilfe eines Suchrasters, beziehungsweise anhand eines auf Basis der theoretischen Vorüberlegungen erstellten Kategoriensystems. Hierzu diente die Theorie, der Leitfaden sowie die Erfahrung aus den Interviews. Dieses Kategoriensystem konnte während der Textentnahme und der Analyse des gesamten Datenmaterials zu jeder Zeit adaptiert oder erweitert werden, somit konnte das Prinzip der Offenheit erfüllt werden. Den Kategorien zugeordnet sind Dimensionen, mit deren Hilfe Kausalmechanismen, Sachverhalte, Ursachen oder Wirkungen sowie zeitliche Aspekte dargestellt werden können (Gläser & Laudel, 2010, S. 199 f.). Festzuhalten ist, dass sich die anhand der Theorie getroffenen Vorannahmen der Kategorien als valide erwiesen hatten.

Folgende Kategorien wurden im Zuge der Auswertung definiert:

- Unternehmensvision und -Strategie
- Führung
- Diversität
- Organisationsumfeld
- Reputation
- Kultur
- Anpassungsfähigkeit
- Weiterentwicklung
- Zusammenarbeit

- Reserven und Ressourcen
- Risiko
- Krisen
- Maßnahmen/ Umgang mit Krisen
- Grenzen
- Rahmenbedingungen

Gemäß Gläser und Laudel (2010) ist die Extraktion von Informationen bereits mit einer Interpretation verbunden, dahingehend welcher Kategorie die Informationen zugeordnet werden, ohne dass dies als richtig oder falsch zu werten wäre (Gläser & Laudel, 2010, S. 218). Um die Stringenz zu erhöhen und als Aspekt im Sinne der Einhaltung der Gütekriterien, wurden der Extraktion vorrausgehend Extraktionsregeln erstellt. Anschließend an die Extraktion wurden die Rohdaten in zwei Schritten weiterbearbeitet. In diesen Schritten der Aufbereitung wurde der Umfang der Rohdaten reduziert und diese hinsichtlich Redundanzen gesichtet (Gläser & Laudel, 2010, S. 229). Durch die Verdichtung der Daten wurden einzelne Daten nach erneuter Sichtung und kritischer Reflektion zum Teil einer anderen Kategorie oder Dimension zugeordnet. Zudem wurden in manchen Kategorien neue Merkmalsausprägungen als Dimensionen ergänzt. Dies wurde anhand der Datensicherung der einzelnen Zwischenschritte entsprechend dokumentiert, um eine Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten.

Der Prozess wurde zum Teil computergestützt durchgeführt, mittels dem von Gläser und Laudel zur Verfügung gestellten Programmpaket MIA (kurz für „Makrosammlung für die qualitative Inhaltsanalyse“), welches für die Extraktion verwendet wurde (Gläser & Laudel, 2010, S. 201ff.). Die definierten Kategorien und Dimensionen sind im Anhang B dieser Arbeit dargestellt.

Die Quellenangabe wurde während des Prozesses mitgeführt und blieb während des gesamten Aufbereitungs- und Auswertungsprozesses erhalten. Dies ermöglichte eine jederzeitige Kontrolle am ursprünglichen Text, ob Entscheidungen und Interpretationen im Laufe der Auswertung gerechtfertigt waren. Die in Folge der Aufbereitungsschritte entstandene Datenbasis wurde anhand der Kategorien und Dimensionen nach sachlichen und teils auch nach chronologischen Aspekten strukturiert (Gläser & Laudel, 2010, S. 247). Diese Datenbasis bildete das Fundament für die Auswertung der Informationen.

5 Ergebnisdarstellung

In diesem Kapitel werden die Informationen aus den Interviews, welche wie in Punkt 4.7 dargelegt, mittels eines Extraktionsprozesses entnommen und den Kategorien zugeordnet wurden, zusammengefasst und beschrieben. Die Reihenfolge der dargestellten Kategorien orientiert sich am Leitfaden und der diesem zugrunde liegenden Theorien.

Generell kann festgestellt werden, dass die Kategorien nicht exakt voneinander abzugrenzen sind, sondern ineinander verwoben und zum Teil kaum getrennt zu betrachten sind. Exemplarisch kann festgehalten werden, dass Aspekte wie Wissensaustausch aus der Kategorie „Weiterentwicklung“ oder Werte aus der Kategorie „Kultur“ auch in der Kategorie „Führung“ wirken.

5.1 Kategorie Unternehmensvision und -Strategie

Gemäß der in Punkt 3.2.3.1 dargestellten Theorie stärken klare Ziele, Visionen und Werte die Resilienz von Organisationen (www.iso.org, 10.10.2020). Dahingehend wurde in der Forschung insbesondere evaluiert, ob in den befragten Unternehmen Visionen entwickelt wurden und deren Kommunikation betrachtet. In dieser Kategorie wurden auch die Informationen aus den Interviews hinsichtlich Veränderungen, Umstrukturierungen und Entwicklungen im Unternehmen in den letzten Jahren abgebildet. Dies vor dem Hintergrund, um dadurch ein grundlegendes Verständnis für die Dynamik der Branche und der Betriebe zu erhalten. Bei der Datenaufbereitung dieser Kategorie wurden weitere Dimensionen definiert: Entwicklung der Vision, Kommunikation der Vision, Umsetzung der Vision sowie Entwicklungen generell der letzten Jahre beziehungsweise dem zugrunde liegende Sachverhalte, etwa ob es eine Vision im Unternehmen gibt.

Hinsichtlich der generellen Entwicklung der letzten Jahre zeigte sich, dass es in vielen der befragten Unternehmen konstante Veränderungen, Anpassungen und Weiterentwicklungen gegeben hat (L3, E3, L4, L6, P7, E1), „...es verändert sich und strukturiert sich eigentlich jede Saison fast etwas Neues“ (E3-6, Z. 24). Im Fokus dieser Entwicklungen stand das Bestreben auf dem neuesten Stand zu bleiben, Angebote zu entwickeln oder die Strukturen an den aktuellen Bedarf des Unternehmens anzupassen (L3, L21, L4). Ein Schwerpunkt der Entwicklungen der letzten Jahre konnte in den Bereichen Marketing, Vertrieb sowie bauliche Veränderungen festgestellt werden (L3, L21, L4). Während zum einen konstatiert wurde, dass Veränderungen und Entwicklungen

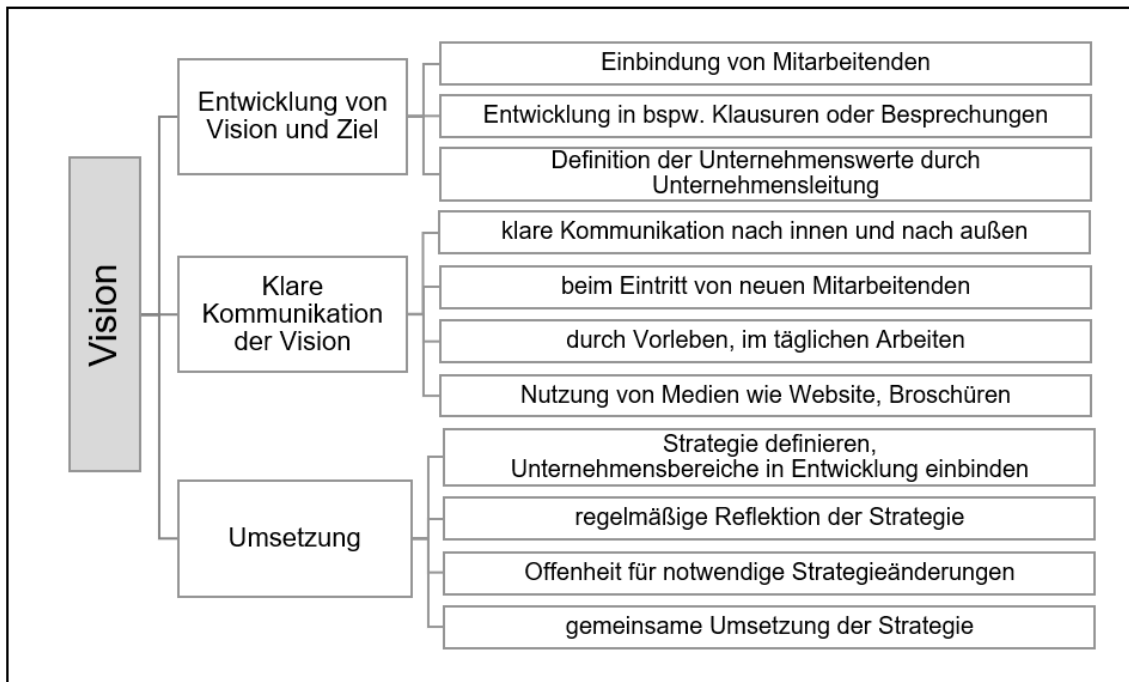
ein stetig notwendiger Prozess sind (L3), zeigte sich auch, dass die COVID-19-Pandemie Auslöser für größere strukturelle Veränderungen war (E3).

Eine Vision in den Unternehmen ist vorhanden (L3, E1, L1, L6, P7, L21, E3, T3, L5, T1), in einigen Betrieben gibt es auch entsprechende definierte Strategien, um diese Visionen umzusetzen (L6, P7, T1). Gemäß der ISO-Norm soll mittels der Strategieentscheidung die Umsetzung der Vision ermöglicht werden (www.iso.org, 10.10.2020). Die Umsetzung der Strategie erwies sich durch die Krise herausfordernder, bedingt durch die grundlegend schwierigere Planung und die Tatsache, dass Entscheidungen oftmals kurzfristig getroffen werden müssen (T1). Es wurde auch festgestellt, dass ein Leitbild einer Überarbeitung bedarf, welche nun umgesetzt wird (P7).

Betrachtet man die Entwicklung der Vision, zeigen sich unterschiedliche Herangehensweisen. Teils war die Entwicklung der Vision im Aufgabengebiet der Unternehmensleitung angesiedelt (L3, L1, L4), teils erfolgte dies unter Miteinbezug der Mitarbeitenden, insbesondere der Führungskräfte, in Form von Gesprächen, Klausuren und Meetings (L3, E1, E3). Mitarbeitende tragen die Vision mit (T1) und sind bei der Gestaltung der Strategie beteiligt (L6). Gemäß einer Interview-Person ist es eine Kernaufgabe der Unternehmensleitung zu definieren, wofür ein Unternehmen steht und durch welche Werte dies ausgedrückt wird (L1). Es wurde auch festgestellt, dass die Einbindung der Mitarbeitenden die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung darstellt (E3, L6). Um eine hohe Identifikation der Mitarbeitenden mit der Vision zu erreichen, erscheint die Kommunikation maßgeblich. Es konnte eruiert werden, dass die Vision bei Neueintritt von Mitarbeitenden (L4), zu gewissen Anlässen (L1) und im Arbeitsalltag durch Vorleben, Tun und im täglichen Arbeiten vermittelt wird (L3). Zur Unterstützung der Kommunikation dienen Medien wie Websites, Broschüren und Prospekte (E1, L1, P7). Das gute Gelingen der Visionsumsetzung (E3, L4, L3, T1) wurde durch Krisen in zweierlei Weise beeinflusst. Zum einen zeigte sich, dass die Umsetzung durch die Pandemie, insbesondere durch Lockdowns, eingeschränkt wurde oder der Prozess während der Krise verändert oder gestoppt wurde (T1, P7). Es konnte aber auch festgestellt werden, dass die Umsetzung der Vision durch die Krise Stärkung erfahren hat, die Vision klarer wurde und man auch in der Krise der Vision nähergekommen ist (E3, L1, E1). Hinsichtlich der Wirkung einer klaren Vision zeigten sich mehrere positive Effekte. Genannt wurde, dass diese als Wegweiser dient, „...*treibt uns an, [], wo es hingeh*“ (L1-19, Z. 186), dass Mitarbeitende froh sind, dass es die Vision gibt, dass Visionen der Realisierung dienen und der Arbeit Sinn geben (L4, L1, L4, L21). Durch eine kritische Reflektion der Strategie konnten Lerneffekte festgestellt werden, die die Prozesse im Unternehmen verbessern (P7).

Festgestellte Maßnahmen im Bereich der Kategorie Unternehmensvision und Strategie werden exemplarisch in Abbildung 14 dargestellt.

Abbildung 14: Maßnahmen Kategorie Unternehmensvision und Strategie



Quelle: Eigene Darstellung

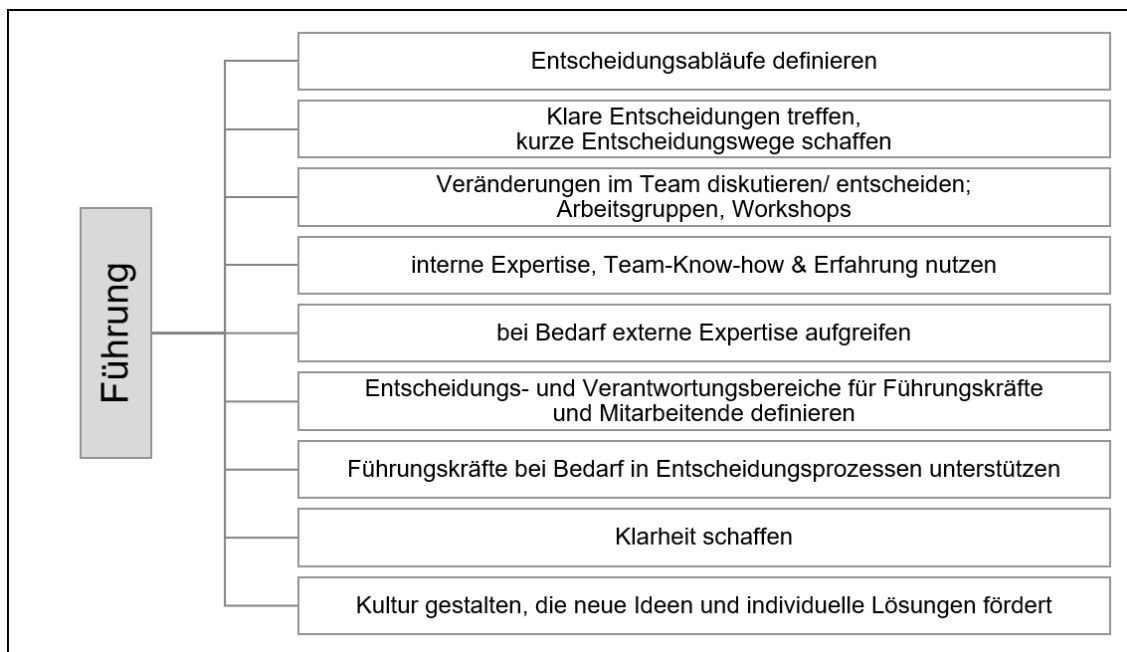
5.2 Kategorie Führung

Bei der Auswertung der Kategorie Führung wurden im zweiten Schritt der Datenaufbereitung die Dimensionen „Ablauf Entscheidungen“ und „Veränderungen Entscheidungsprozesse während Krise“ definiert und kausale Zusammenhänge evaluiert. Hinsichtlich der Entscheidungsprozesse konnte festgestellt werden, dass der Bereich, für welchen Entscheidungen getroffen werden, beeinflussend auf den Ablauf wirkt (L1, P7, L21, L6, L3). Entscheidungen werden teils von der Geschäftsleitung getroffen, unter Einbezug der Meinung von Mitarbeitenden und Abteilungsleitenden (L22, T1, L6), teils werden Veränderungen im Team diskutiert und Prozessentscheidungen durch gemeinsame Arbeitsgruppen und Workshops getroffen (E1, P7, L3). Durch die Einbindung und Ideenumsetzung der Mitarbeitenden, erleben diese ihre eigene Entscheidungskraft und ihre Möglichkeiten (L21, L6), „... das ist ganz, ganz wichtig. Weil es muss jede_r Mitarbeitende seine Kreativität ausleben können“ (L3-34, Z. 217-218). Hierarchien werden als flach beschrieben (E3, P7), Entscheidungen werden rasch und auf kurzen Wegen getroffen (L3). Nach Definition des Rahmens, in welchem Entscheidungen getroffen

werden können, teilen sich Entscheidungskompetenzen auf (E3, L1, P7, E1, L3). Durch den gegebenen Entscheidungsspielraum erfährt die Geschäftsleitung Entlastung, was positiv wahrgenommen wird (L3, T1). Zudem ist die Sichtweise von Mitarbeitenden oftmals anders und dies lenkt die Aufmerksamkeit der Geschäftsleitung auf andere Aspekte (L4). Bei Bedarf werden auch externe Expertisen eingeholt (L4, P7).

Konkret im Rahmen der COVID-19-Krise beschriebene Veränderungen in Entscheidungsprozessen zeigen sich darin, dass viele Entscheidungen sehr rasch getroffen werden mussten und aufgrund der nicht vorhandenen Zeit zur Diskussion der Entscheidungen im Team, diese verstärkt auf Führungsebene getroffen wurden (E1), „...da war Corona ein ziemlicher Cut, ...innerhalb kürzester Zeit mussten ganz viele Entscheidungen fallen“ (E1-27, Z. 231-233). Weitere Veränderungen zeigten sich darin, dass weitere Personen der Führungsebene in Entscheidungen involviert wurden (L3) und bisherige Entscheidungsprozesse reflektiert wurden (L1). Im Krisenkontext zeigte sich auch ein kausaler Zusammenhang, dass im Treffen von Entscheidungen basierend auf eigenen Annahmen und Reduktion der Abhängigkeit von externen Informationen ein maßgeblicher Aspekt des Krisenumgangs gesehen wurde (E1). Im Bereich der Kategorie Führung festgestellte Maßnahmen werden in Abbildung 15 skizziert.

Abbildung 15: Maßnahmen Kategorie Führung

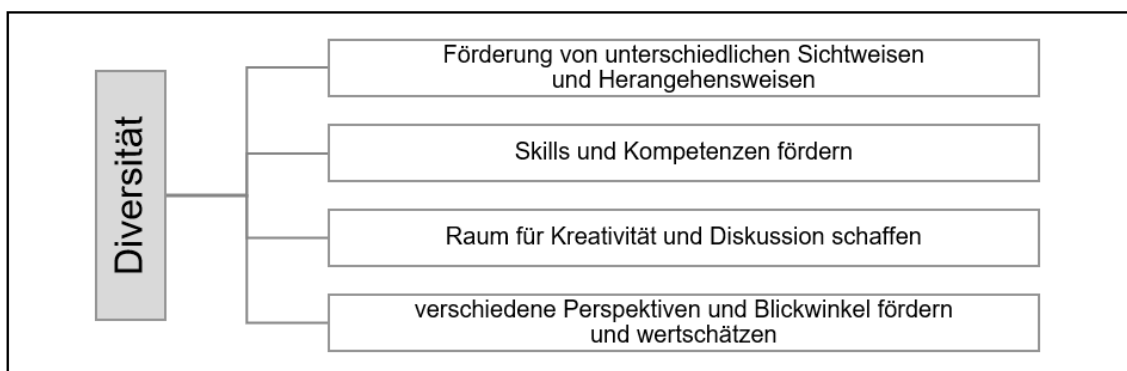


Quelle: Eigene Darstellung

5.3 Kategorie Diversität

Im Rahmen der Aufbereitungsschritte wurden die Daten dieser Kategorie den Dimensionen Sachverhalt, Bedeutung und kausale Zusammenhänge zugeordnet. Es zeigen sich innerhalb der Teams unterschiedliche Sichtweisen und auch vielfältige Herangehensweisen sind gegeben (E1, E3, L3, L4, L6, P7). Die Teams werden als vielfältig beschrieben mit unterschiedlichen Persönlichkeiten und hinsichtlich der Generationen divers (E1, E3, L1, L6), „...da hast du natürlich andere Blickwinkel und das ist dann für uns schon immer super“ (E3-24, Z. 351). Gemäß der ORES-Studie können sowohl Diversität in der Teamzusammensetzung als auch die Unterstützung von verschiedenen Herangehensweisen die organisationale Resilienz unterstützen (Drath, 2018, S. 259). Dies wird auch in den Interviews berichtet. Grundlegend wird festgestellt, dass Menschen elementar für den Unternehmenserfolg sind, „...das Essentielle für den Erfolg [] sind die Menschen dahinter“ (L1-26, Z. 264). Diversität ist essenziell für das Unternehmen und Skills und Kompetenzen maßgeblich an der Weiterentwicklung von Unternehmen beteiligt (E1, L6, L1). Unterschiedliche Perspektiven werden als wichtig wahrgenommen, sowie die Möglichkeit sich einzubringen, Kreativität und auch die Diskussion als bedeutsam beschrieben (L3, L6, P7). Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Herangehensweisen und der Resilienz des Unternehmens werden darin gesehen, dass die vielfältigen Sichtweisen und Meinungen als hilfreich erlebt werden (E1, E3). Eine Person verweist darauf, dass Diversität ein Teil dessen ist, warum Gäste das Unternehmen besuchen (E1). Es wurde festgestellt, dass vielfältige Zugänge neue Möglichkeiten eröffnen (E3, L4) und Auswirkungen auf die Kommunikation im Unternehmen dahingehend haben, als dass es mehr Kommunikation und Diskussion bedarf (E1, L3). In der Forschung festgestellte Maßnahmen im Bereich der Kategorie Diversität werden exemplarisch in Abbildung 16 veranschaulicht.

Abbildung 16: Maßnahmen Kategorie Diversität

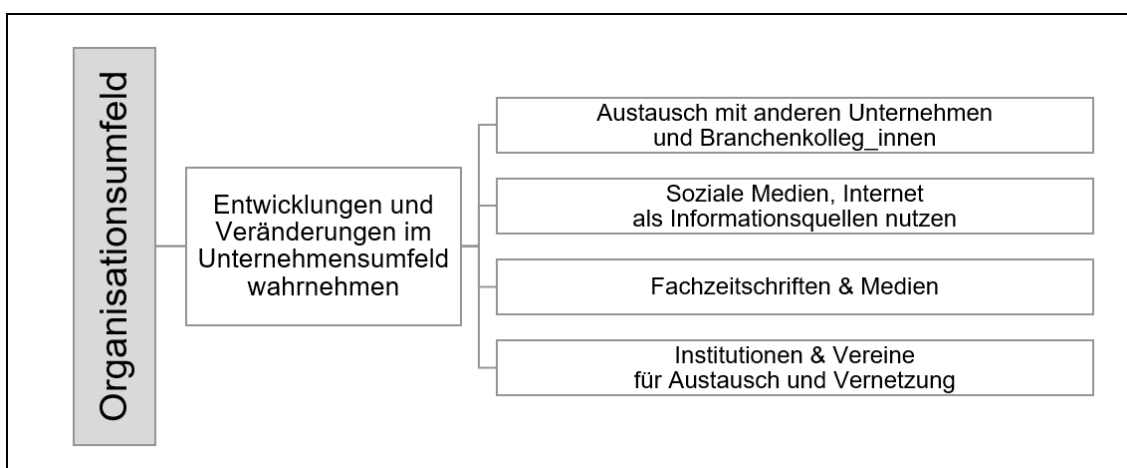


Quelle: Eigene Darstellung

5.4 Kategorie Organisationsumfeld

Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse wurden im zweiten Aufbereitungsschritt der Kategorie Organisationsumfeld die Dimensionen „Informationswege“, „Relevanz“ und „Veränderungen während der Krise“ zugeordnet und kausale Zusammenhänge evaluiert. Es kann gesehen werden, dass ein bewusstes Wahrnehmen des Umfeldes gegeben ist und dieses als ausgeprägt beschrieben werden kann. Bei den genannten Informationswegen spannt sich der Bogen von sozialen Medien und Websites, über Fachzeitschriften und Medien bis zu Informationsaustausch durch Institutionen und Vereine (L4, P7, T1, L21, T3, L6). Besonders ausgeprägt ist der Austausch mit anderen Betrieben aus der Branche (E3, E1, L3, L4, P7, L21, T1, L3), welcher als wichtig erachtet wird. Es wurde festgestellt, dass Betriebe durch den Austausch mit dem Umfeld stets auf dem Laufenden sind (E3). Der Blick ins Organisationsumfeld wurde dahingehend als relevant erachtet, als dass dadurch die Möglichkeit der Betriebsblindheit reduziert wird und man nicht stehen bleibt (L3, L4). Zugleich wurde aber auch angemerkt, dass der Blick ins Umfeld durchaus auch bewusst reduziert wird, um den Fokus auf den eigenen Weg zu legen (E1, L1). Dieser Austausch mit dem Unternehmensumfeld war in der Krise Veränderungen ausgesetzt, die sich darin äußerten, dass Besuche bei Branchen-Kolleg_innen eingeschränkter möglich waren (T1) und größere Branchentreffs wie Kongresse oder Messen nicht oder nur in reduzierter Form stattgefunden haben (P7). Abbildung 17 behandelt festgestellte Maßnahmen der Kategorie Organisationsumfeld.

Abbildung 17: Maßnahmen Kategorie Organisationsumfeld



Quelle: Eigene Darstellung

5.5 Kategorie Reputation

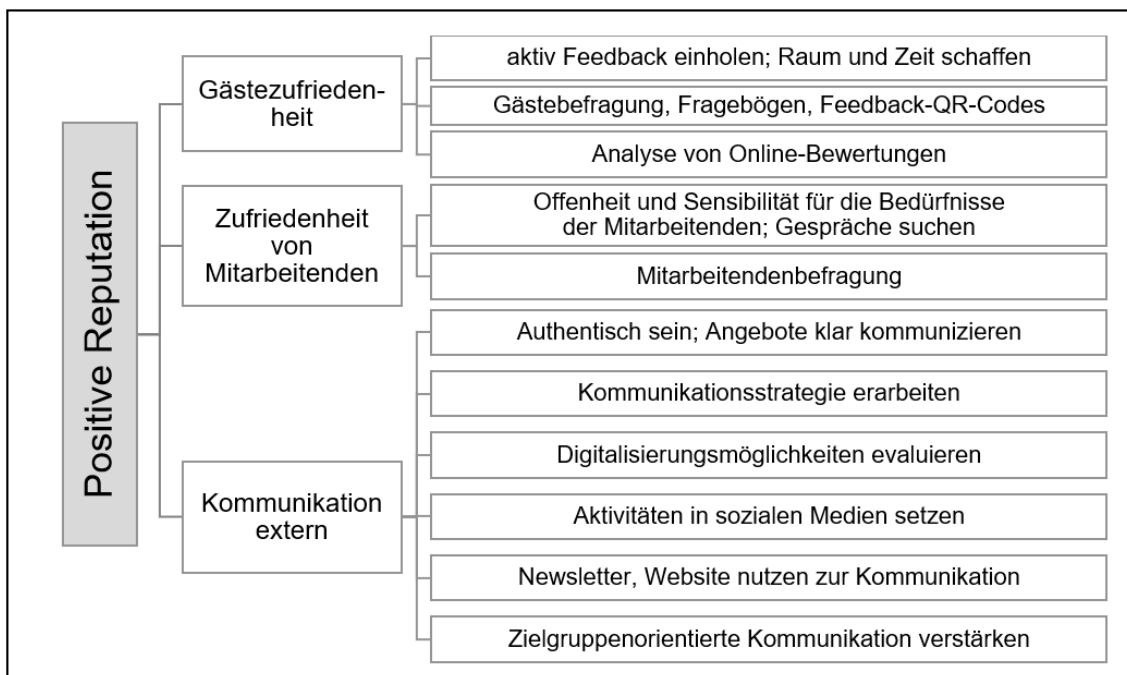
Gemäß der ORES-Studie wirkt eine positive Reputation eines Unternehmens als Schutzfaktor auf die Organisation. Dies kann darin gesehen werden, dass die Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens einen wertvollen Beitrag zum Wohl der Gesellschaft leisten, aber auch im guten Ruf der Organisation (Drath, 2018, S. 259). Im Rahmen der Interviews wurde betrachtet welche Maßnahmen Unternehmen zur Förderung einer positiven Reputation gesetzt haben. Im Schritt der Aufbereitung wurde das Datenmaterial in die Dimensionen „Image, Marketing, externe Kommunikation“ und „Gästezufriedenheit“ zugeordnet. Zudem wird auch die Dimension der „Mitarbeitenden-Zufriedenheit“ betrachtet und diese Aspekte auch hinsichtlich „Zeitpunkt/Zeitraum“ evaluiert, sowie ob es in Krisenzeiten zu Veränderungen in diesen Bereichen gekommen ist.

Online-Kommunikation hat einen hohen Stellenwert bei den befragten Personen. Die Nutzung sozialer Medien oder Maßnahmen wie die Betreuung der eigenen Website oder die Erstellung von Newslettern wurden nahezu stringent von allen Interview-Partner_innen genannt. Generell kann eine Entwicklung hin zu mehr Digitalisierung festgestellt werden, mit damit einhergehender Reduktion von Printmaßnahmen, dies auch vor dem Hintergrund der Kosten (P7, L3). Als aktuell umgesetzte Printmaßnahmen wurden Inserate und Flyer genannt (T3). Es konnten teils auch definierte Strukturen festgestellt werden im Rahmen eines Marketingplans, Social-Media-Strategien oder neuer Corporate Identity (P7, E1, L1). Im Mittelpunkt der Maßnahmen stehen die Gäste. Ziel ist es, die Gäste zu informieren, sie zu erreichen, besser zu kommunizieren und die Zielgruppe über diverse Kanäle zu erreichen (T3, E3, L1). Interviewte haben konstatiert, dass sich eine gute Reputation aufgrund der geleisteten Arbeit entwickelt und die Grundlage für gutes Image im Betrieb gelegt werden muss, direkt beim Gast. Die Weiterempfehlung durch Gäste wird besonders wertvoll gesehen (T1, L3, L4). Betrachtet man den zeitlichen Aspekt der Maßnahmen, so wurde unterstrichen, dass die COVID-19-Pandemie deutliche Veränderungen hervorgebracht hat. Während der Krise wurde verstärkt auf Digitalisierung gesetzt und insbesondere vermehrt Maßnahmen im Bereich sozialer Medien gesetzt (P7, T3, E1). Daraus könnte geschlossen werden, dass durch das Fehlen des direkten Gästekontaktes mittels Online-Medien dennoch eine Form der Kommunikation mit den Gästen möglich war. Zu diesem Punkt wurde angemerkt, dass während der Lockdowns auch durch veränderte Angebote mittels Take-away der Kontakt zu Gästen partiell aufrecht gehalten werden konnte (E3).

Hinsichtlich der Zufriedenheit der Gäste wurde erhoben, dass dies sehr rege erfragt wird. Zum Teil wird diese durch aktive Nachfrage und Gespräche mit den Gästen evaluiert und der zeitliche Rahmen dafür geschaffen (E3, L4, L21, T1), „...*nehmen uns einfach Zeit für den Gast. Wir fragen einfach auch nach*“ (L4-43, Z, 255). Ein Ausdruck der Zufriedenheit von Gästen wird auch darin gesehen, dass diese auf Empfehlung kommen oder auch wiederkehrend über einen längeren Zeitraum sind, „...*, dass Gäste kommen, uns sagen, sie sind auf Empfehlung von Freunden, Bekannten, von Nachbarn*“ (L22-126, Z. 530-531). In mehreren der befragten Unternehmen wird die Gästezufriedenheit mittels Fragebögen, Befragungen, Feedback-Codes, Feedbackbögen oder Nachfrage per E-Mail erhoben. Zudem dienen auch Online-Bewertungen als Basis zur Feststellung der Zufriedenheit (L6, E1, L1, L3, P7). Die Evaluation erfolgt bereits seit einem längeren Zeitraum, teils laufend und permanent, teils einmal jährlich und zumindest in einem Unternehmen seit der Krisensituation detaillierter und ausführlicher (E3, E1, L1, P7). Feedback von Gästen wird wertgeschätzt, sei es als Möglichkeit zeitnahe Rückmeldungen zu erhalten, „...*kriegst du in-time, das ist ja das Schöne an unserem Beruf*“ (E3-28, Z. 391-392), an einzelnen Bereichen zu arbeiten und Veränderungen vorzunehmen, sei es, weil positives Feedback auch als Bestätigung der eigenen Arbeit wahrgenommen wird (E3, E1, L6, L4, L22).

Einen weiteren relevanten Aspekt hinsichtlich der Reputation eines Unternehmens stellt die Zufriedenheit der Mitarbeitenden dar. Diese wird für befragte Personen spürbar, indem man mit offenem Blick durch das Unternehmen geht, wahrnimmt wie es den Menschen geht, und das Gespräch sucht (L3, T1, L4). Berichtet wurde auch von Mitarbeitenden-Befragungen, die gemacht wurden und in deren Rahmen eine Erhöhung der Zufriedenheit festgestellt werden konnte (L1). In der nachfolgenden Abbildung 18 werden einzelne Maßnahmen des Bereichs Reputation dargestellt.

Abbildung 18: Maßnahmen Kategorie Reputation



Quelle: Eigene Darstellung

5.6 Kategorie Kultur

Gemäß der ISO-Norm unterstützt eine Werte-basierte Unternehmenskultur die Resilienz einer Organisation (www.iso.org, 10.10.2020). Die ORES-Studie postuliert im Rahmen des Schutzfaktors „Konstruktive Kultur“ Aspekte wie eine transparente Kommunikationskultur oder entsprechende Wertschätzung der Mitarbeitenden als relevante Faktoren (Drath, 2018, S. 259). Dahingehend wurden im Rahmen der Forschung insbesondere die Werte eines Unternehmens sowie die interne Kommunikation betrachtet. Im Aufbereitungsschritt der Daten wurden der Kategorie Kultur die Dimensionen „Werte“ und „Interne Kommunikation“ zugeordnet sowie kausale Zusammenhänge betrachtet.

Befragt nach den relevanten Werten im Unternehmen im Umgang mit Mitarbeitenden, Gästen und anderen Personen wurden insbesondere Wertschätzung, Transparenz, offene Kommunikation, Respekt, Ehrlichkeit, Zusammenhalt, ein guter Umgang miteinander und Menschlichkeit genannt. Des Weiteren fanden sich Einfühlungsvermögen, Achtsamkeit, Aufmerksamkeit, Loyalität und Hilfsbereitschaft im Wertespektrum (P7, E1, E3, L1, L3, L4, L6, L21, T1). Als Werte hinsichtlich der Unternehmensabläufe wurden Gastgebertum, Genauigkeit, Qualität – auch im Sinne der betrieblichen Prozesse und Exzellenz genannt (P7, L1). Festgestellt wurde auch eine Relevanz von Authentizität

tät, sich nicht zu verbiegen und "...*nicht irgendwie sein wollen, was wir nicht sind*" (E3-30, Z. 411-412). Es wurde festgestellt, dass es eine Übereinstimmung der Werte des Unternehmens mit den Werten der Mitarbeitenden gibt und man gemeinsam zu den Werten beiträgt, und sah es als Aufgabe des Unternehmens beziehungsweise der Unternehmensleitung, die Unternehmenswerte an die Mitarbeitenden zu vermitteln und eine entsprechende Kultur zu etablieren (L1). Als kausaler Zusammenhang konnte festgestellt werden, dass durch die Übereinstimmung der Werte von Unternehmen und Mitarbeitenden eine Win-Win-Situation für beide Seiten gegeben ist und dadurch eine Weiterentwicklung stattfindet (L21).

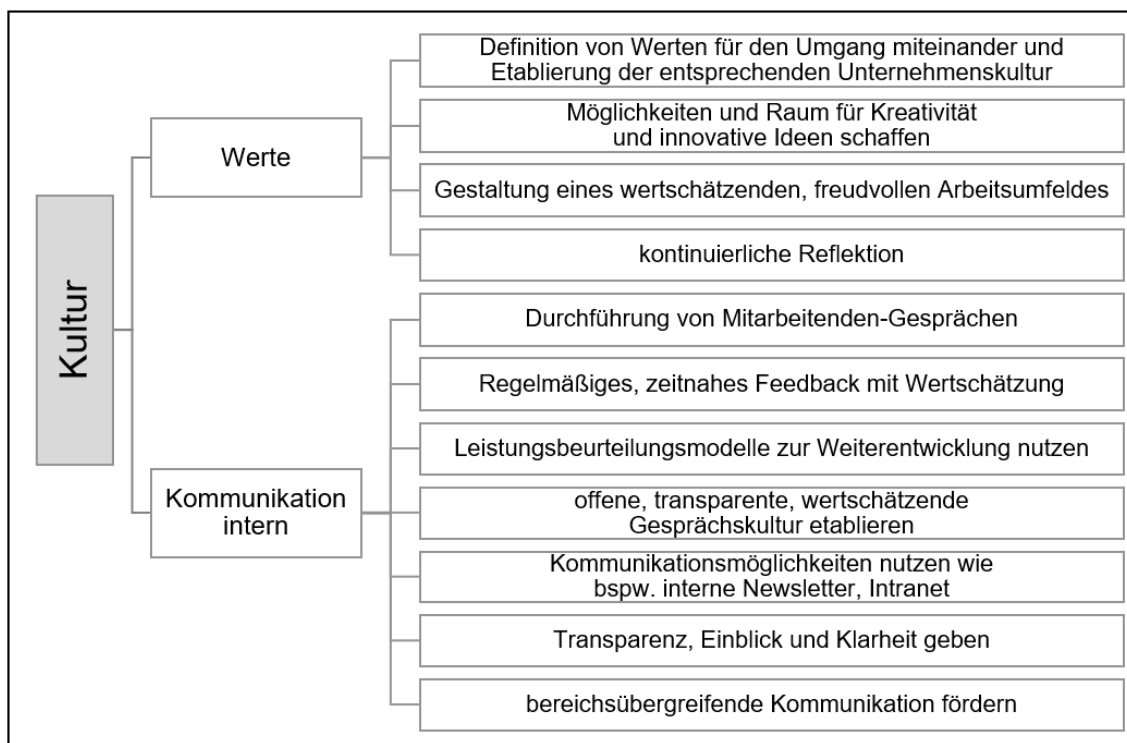
Als Aspekte des Schutzfaktors „Konstruktive Kultur“ werden psychologische Sicherheit und angemessene Werteschätzung der Mitarbeitenden angeführt (Drath, 2018, S. 259). Diese Aspekte finden sich in den erhobenen Daten wieder, wo festgehalten wurde, dass das Arbeitsumfeld derart gestaltet sein soll, dass man Freude und Wertschätzung erfährt, zu einem größeren Ganzen beiträgt (L1), „...*sollte einfach so gestaltet sein, dass es Freude macht, dass es Freude bereitet. Dass man wertgeschätzt, für das was man tut, wie man es tut.*“ (L1-33, Z. 332-333), und dass alle Beteiligten zum Erfolg des Unternehmens beitragen (T1). Dass Werte zudem nach außen wirken, kann darin gesehen werden, dass zum Ausdruck gebracht wurde, dass Gästen die Wahrnehmung als Person wichtig ist, man diesen vermitteln möchte angekommen zu sein und diese Wertschätzung von den Gästen auch zurückkommt (L21, L3, E3). Die Krise zeigt sich wirkend, indem Werte wie Achtsamkeit, Einfühlungsvermögen, Gastgebertum viel wichtiger wahrgenommen werden, denn die Definition eines Unternehmens erfolgt nicht über materielle Aspekte, sondern über viele kleine Details im Kontakt mit den Gästen (P7).

Befragt nach der Gestaltung der internen Kommunikation, die gemäß der ORES-Studie „offen, transparent und bereichsübergreifend“ sein soll, um Resilienz zu unterstützen (Drath, 2018, S. 259), wurde diese als offen, ehrlich, individuell, persönlich, interessiert, freundschaftlich und familiär beschrieben, und als Umfeld in dem man rasch bemerkt, wie es den Mitarbeitenden geht und ob Veränderungen des Arbeitsumfeldes notwendig sind (L21, T1, L4, P7). Die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen wurde als sehr gut beschrieben (L4). Genannt wurde auch, dass die Hierarchien sehr flach sind und man die interne Kommunikation nicht verkomplizieren möchte (L3). Mehrere der befragten Personen berichteten von regelmäßigen Mitarbeitenden-Gesprächen (L3, P7, E1), eine Person gab an, dass Mitarbeitenden-Gespräche zurzeit noch nicht umgesetzt sind, jedoch von der Geschäftsleitung geplant und gewünscht sind (L1). Erwähnt wurde auch die Kultur des Feedbacks in diesem Zusammenhang. Da Feedback im Moment

wichtig ist, wird dieses sofort gegeben (L3), Feedback wird mit Wertschätzung zum Ausdruck gebracht (T1), teils in strukturierten Feedbackgesprächen, welche im Rahmen der Krise etwas reduzierter waren (L6). Als Mittel zur internen Kommunikation wurden Team-, Quartals- und Strategiemeetings, regelmäßige Jour-Fixes, interne Newsletter, Infotafeln sowie Intranet genannt (E1, P7, L1). Transparenz, Einblick und Klarheit ist wichtig für die Mitarbeitenden (L21) und es wird versucht dies bestmöglich zu transportieren, wenngleich darin auch eine gewisse Komplexität gesehen wird (E1). Eine Person berichtete von Leistungsbeurteilungsmodellen, die auch zur Reflektion und Weiterentwicklung dienen (P7).

Veränderungen der internen Kommunikation während Krisen wurden dahingehend festgestellt, dass die Kommunikation verstärkter online erfolgte und teils in hybriden Meeting-Settings (P7, E1), was auch eine verringerte Notwendigkeit zur Mobilität mit nun weniger Autofahrten mit sich brachte (P7). Als Effekt dieser veränderten Meeting-Kultur wurde festgestellt, dass dadurch die Effizienz in der internen Kommunikation gesteigert wurde (E1, P7). Festgestellte Maßnahmen im Bereich der Kategorie Kultur werden in Abbildung 19 dargestellt.

Abbildung 19: Maßnahmen Kategorie Kultur



Quelle: Eigene Darstellung

5.7 Kategorie Anpassungsfähigkeit

Flexible Anpassungen der Arbeitsabläufe, Adaption an Veränderungen und Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Ideen werden dem Schutzfaktor der stark ausgeprägten Anpassungsfähigkeit zugeordnet (Drath, 2018, S. 259). Mit Bezug hierauf wurde im Rahmen der Forschung die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen betrachtet und in der Datenaufbereitung die Dimensionen „Veränderungen allgemein“, „Veränderungen Angebote“, „Veränderungen Organisationsstruktur“, „Input aus Umfeld“ sowie „Zeitpunkt/Zeitraum“ gebildet. Es wurde festgestellt, dass Veränderungen allgegenwärtig sind, *„...kann mich an keine drei Monate erinnern, wo alles gleich war“* (E1-5, Z. 33), und Flexibilität, Erneuerung und Umstrukturierung einen Teil des Unternehmensalltags darstellen, auch außerhalb von Krisenzeiten (T3, E1). Die COVID-19-Krise stellte einen massiven Einschnitt dar, welcher es erforderlich machte kurzfristige Entscheidungen zu treffen und in dem die Fähigkeit zu raschem Handeln als sehr wichtig wahrgenommen wurde (E1, T1). Hinsichtlich Adaption der Angebote wurde festgestellt, dass Offerte beständig evaluiert werden und neue Angebote authentisch und attraktiv gestaltet sein müssen (P7). Veränderungen im Leistungsspektrum sieht man als Notwendigkeit um den Gästen immer wieder Neues anbieten zu können (P7, L6).

Während der Pandemie-Krise wurde in mehreren der befragten Unternehmen das Portfolio dahingehend verändert, als dass neue Produkte entwickelt wurden und die Möglichkeit des Take-aways geschaffen wurde, sofern dies nicht bereits im Vorfeld Teil des Unternehmenskonzepts war (L4, L3, T1, E1). Eine befragte Person sah im Take-away-Angebot auch eine Möglichkeit, um den Gästekontakt zu halten und im Gedächtnis zu bleiben (L3). Es zeigte sich, dass diese Angebotsveränderung in der Gastronomie oftmals eine Option darstellte, sich die Entwicklung von neuen Angeboten in der Krisenzeit, insbesondere in den Lockdowns, für Hotels sehr diffizil gestaltet. Es wurde festgestellt, dass das Kernangebot kaum verändert werden konnte, da ein Hotelzimmer als immobiles Produkt vor Ort konsumiert werden muss und eine sinnvolle Weiterentwicklung insbesondere in Krisenzeiten kaum umsetzbar ist (L1, L6, L3). Basierend auf den gesetzlichen Vorgaben wurden die Frühstücksangebote verändert (L1, L6), was von den Gästen sehr positiv wahrgenommen wurde (L1), und Zimmer als Home-Office-Möglichkeit angeboten.

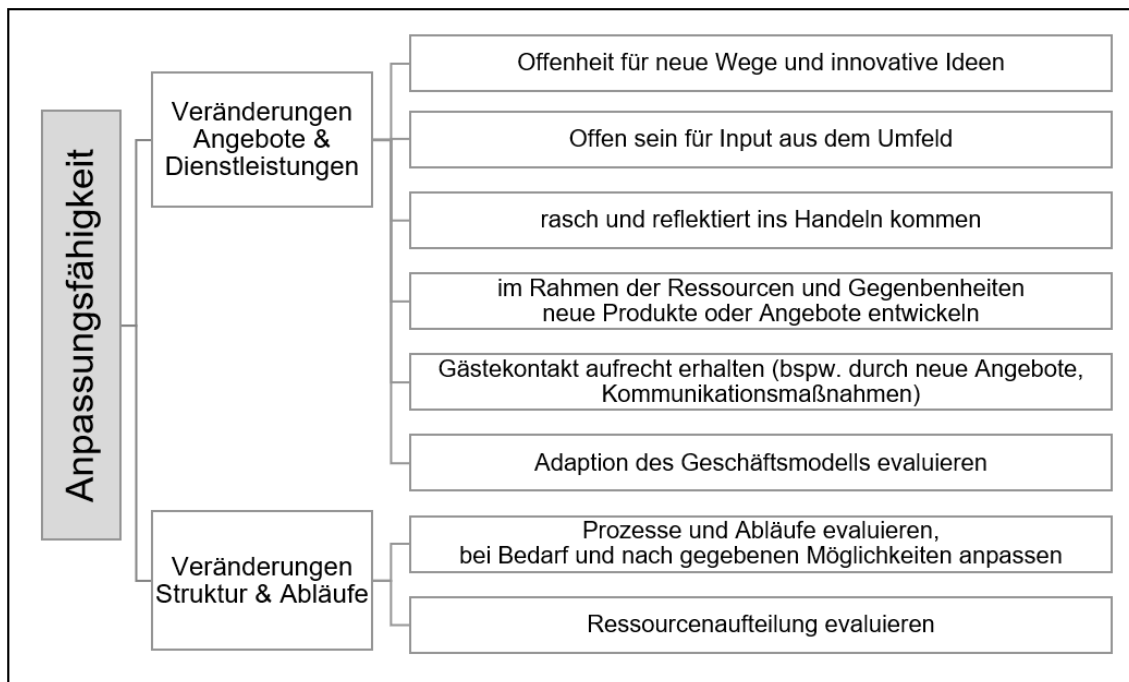
Veränderungen wurden auch in der Organisationsstruktur sowie in den internen Prozessen vorgenommen. Teils waren diese begründet durch die Auswirkungen einer Krise (L1, L6, L3, E1), wobei Krisen nicht in allen befragten Unternehmen zu strukturellen Veränderungen geführt haben oder zu keinen Veränderungen, die nicht ohnehin geplant waren (L4, P7). Bei auf Grund der Krise vorgenommenen organisationalen Um-

strukturierungen wurde genannt, dass operative Aufgaben neu verteilt wurden, Strukturen verschlankt und Positionen neu besetzt wurden. Prozesse mussten notwendigerweise verändert werden, beispielsweise weil während der Betriebsschließungen andere Abläufe gegeben waren (L1, L6, L3, E1), auch Öffnungszeiten wurden den geänderten Rahmenbedingungen angepasst (T1). Zudem gab es Überlegungen, über eine adaptierte Ressourcenaufteilung im Unternehmen und die Verstärkung des betrieblichen Know-hows (L1). Veränderungen wurden situationsangepasst gestaltet, auch der wirtschaftlichen Situation entsprechend (T1). Eine Neugestaltung der Abläufe ergab sich auch dadurch, dass in der Krise mehr auf Digitalisierung gesetzt wurde und damit einhergehend neue Abläufe notwendig waren (L6). Auch das Setting von Meetings hin zu Online-Besprechungen wurde verstärkt (P7). Eine befragte Person wies darauf hin, dass bedingt durch die Krise der Arbeitsalltag nun etwas anders strukturiert ist, es hinsichtlich der Aufgabenfülle aber zu keinen Veränderungen gekommen ist (T1).

Befragt nach der Relevanz von neuen Ideen und Lösungen aus dem Umfeld, zeigt sich, dass hier die Gäste ein wichtiger Faktor sind. Teils fragen die Personen ihre Gäste individuell nach Wünschen und Ideen (E3), teils wurden strukturierte Kundenbefragungen gemacht, *"...am Ende des Tages sind es halt die Kunden, die das [Produkt] bezahlen, also fragt man die am besten"* (E1-39, Z. 335-336). Ideen werden in den Betrieben besprochen und evaluiert und im Falle auch umgesetzt (L4, L6, L3). Gäste freuen sich, wenn Ideen aufgegriffen werden (E3), zwei Personen berichteten, dass während der Krisenzeit Ideen von Gästen aufgenommen und umgesetzt wurden (L1, T1).

Hinsichtlich des zeitlichen Aspekts von Veränderungen wurde festgestellt, dass der Tourismus sich in den letzten Jahren sehr dynamisch gestaltet und Veränderungen stetig gegeben sind (T3), sowie Anpassungen ein laufender Prozess sind (L6). Mehrere Personen gaben an, dass Veränderungen während, durch oder mit der Krise stattgefunden haben (L1, L4, T3, T1), *„...wir waren sehr schnell im Reagieren“* (E1-9, Z. 64). Eine Person gab an, dass eine bereits vor einigen Jahren getroffene betriebliche Veränderung maßgeblich unterstützend bei der Bewältigung der aktuellen Krisensituation wirkte (L22). In Abbildung 20 werden gesetzte Aktivitäten im Bereich der Kategorie Anpassungsfähigkeit dargestellt.

Abbildung 20: Maßnahmen Kategorie Anpassungsfähigkeit



Quelle: Eigene Darstellung

5.8 Kategorie Weiterentwicklung

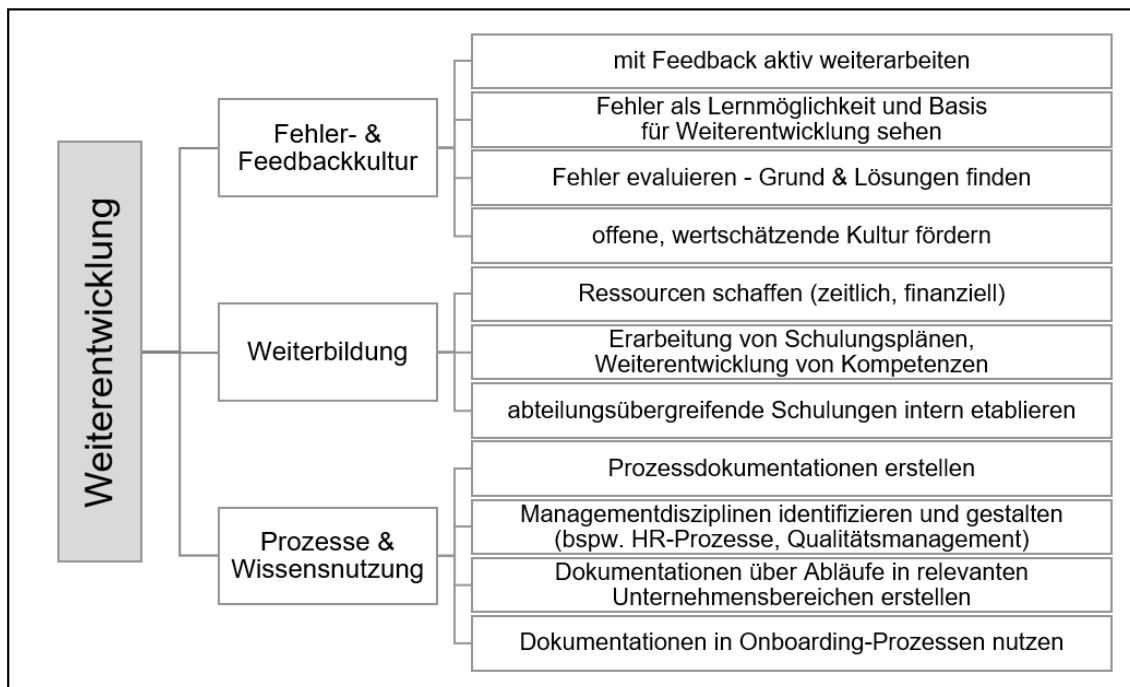
Fehler als Lernmöglichkeit zu sehen, die Nutzung von Feedback zur Weiterentwicklung und Qualifikation und Weiterentwicklung von Führungskräften und Mitarbeitenden werden im Rahmen des Schutzfaktors „Fokus auf Lernen und Weiterentwicklung“ der ORES-Studie gesehen (Drath, 2018, S. 259). Im Aufbereitungsprozess wurden innerhalb der Kategorie die Dimensionen „Fehler- und Feedbackkultur“, „Weiterbildung“, „Veränderungen in Krise“ und „Prozesse/Wissensnutzung“ gebildet. Im Bereich der Fehler- und Feedbackkultur zeigt sich, dass dies ein gelebter Teil des Alltages ist. Fehler und der Umgang damit, werden als Teil des Lernens und der Weiterentwicklung gesehen (E3, L1). Fehler und damit einhergehendes Feedback werden angenommen, Gründe evaluiert und Lösungen gesucht und als Basis für Verbesserungen und Entwicklungen gesehen (T3, E1, L6, P7). Die Implementierung einer konstruktiven Fehler- und Feedbackkultur ist ein Prozess an dem beständig und aktiv gearbeitet werden muss (E1, E3). Die interne Kommunikation von Feedback findet unmittelbar statt (L3). Eigene Fehler zu reflektieren, wird als Aspekt von einfühldem, wertschätzendem Arbeiten genannt (P7). Konstruktive Kritik wird sehr positiv gesehen, dankbar angenommen und ernst genommen, Anregungen, die zur Weiterentwicklung dienen, werden umgesetzt (L4, T1) und fördern eine rasche Lernkurve (E1). Als kausale Zusam-

menhänge konnte festgestellt werden, dass eine wertschätzende Unternehmenskultur das Fundament für eine stabile Feedbackkultur darstellt (L1, L6) und Fehler, Feedback und Reflektion die Grundlage für eine zukünftige Weiterentwicklung sind (E1, L1, L6, P7), „...damit man besser wird, damit man was Neues lernt.“ (L1-39, Z. 392-392).

Weiterbildung wird als sehr wichtig gesehen (T1, P7, E1, L1, L3, L4, L6), weil eine stetige Veränderung gegeben ist (L6), externes Training elementar für Weiterentwicklungs- und Veränderungsprozesse erachtet wird (L1), es maßgeblich ist insbesondere die Jugend, die Lehrlinge, zu fördern, neue Mitarbeitende einzuschulen und Neues kennengelernt werden soll (L4). Voraussetzung dafür stellen zeitliche und finanzielle Ressourcen dar (T1, E1). Der Bogen spannt sich von internen Schulungen, Seminarangeboten bis hin zu Schulungsplänen anhand dessen Mitarbeitende individuell auf die Bedürfnisse abgestimmte Weiterbildungsmaßnahmen wahrnehmen können (P7, L4, L3, L6). Es wurde festgestellt, dass abteilungsübergreifende Schulungen auch dazu beitragen, das gegenseitige Verständnis zu fördern (L6). Interviewte berichteten, dass in Krisenzeiten keine Weiterbildungen stattgefunden haben, begründet teils darin, dass keine entsprechenden Möglichkeiten gegeben waren und Maßnahmen nur online angeboten wurden (L4, L3, L6).

Relevant erscheint im Bereich der Weiterentwicklung auch der Zugang zur internen Wissensweitergabe und Dokumentation. Ein Großteil der befragten Personen gab an, dass es in den Unternehmen Prozessdokumentationen gibt (E1, L1, L3, P7, T1, L6). Die Bandbreite erstreckt sich über einen großen Bereich von HR-Konzepten, Design Manuals, Marketing- und Einkaufsstandards, Dokumentationen im Rahmen des Quality Managements bis zu Checklisten und Standards für Hygieneprozesse und der Dokumentation von Rezepturen (E1, L3, P7, T1, L6). Hierin zeigt sich auch die Verbindung zu dem in der ISO-Norm 22316:2017 integrierten Resilienzfaktor „Entwicklung und Koordination von Managementdisziplinen“, wonach eine Identifikation der relevanten Disziplinen und Ausstattung dieser mit Ressourcen zur Erhöhung der Resilienz beitragen können (www.iso.org, 10.10.2020). Dahingehend wurde dieser Resilienzfaktor eingebettet in der Kategorie „Weiterbildung“ betrachtet. Maßnahmen der Prozessdokumentation dienen unter anderem der nachhaltigen Sicherung der Qualität, erleichtern die Kontrolle, unterstützen dabei, nichts zu vergessen (L1, E3, L3), und sind Teil der Onboarding-Prozesse in Unternehmen (P7). Relevanz darin, dass Mitarbeitende breite Einblicke in Unternehmensabläufe erhalten, wird auch darin gesehen, dass das operative Geschäft auch weitergeht, wenn die Unternehmensleitung ungeplant nicht vor Ort ist (E3). Maßnahmen im Bereich der Kategorie Weiterbildung finden in der nachfolgenden Abbildung Darstellung (vgl. Abb. 21).

Abbildung 21: Maßnahmen Kategorie Weiterbildung



Quelle: Eigene Darstellung

5.9 Kategorie Zusammenarbeit

Hinsichtlich der Maßnahmen wurde die Zusammenarbeit unter zwei grundlegenden Aspekten betrachtet, interne Zusammenarbeit und Zusammenarbeit, die mit Personen und Organisationen außerhalb des Unternehmens in Form von Kooperationen oder Allianzen stattfindet. Der Kategorie zugeordnet sind die Dimensionen „Zusammenarbeit intern“, „Zusammenarbeit extern“ und zeitlich mit der Krise zusammenhängende Veränderungen sowie die festgestellten Wirkungen.

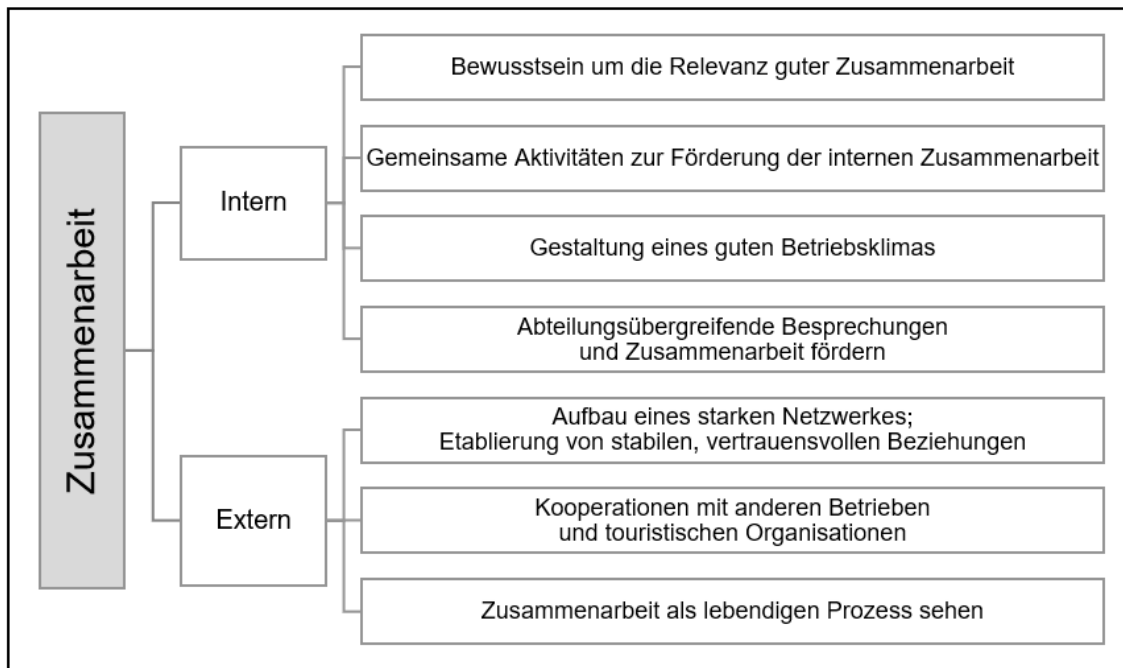
Bezüglich der innerbetrieblichen Zusammenarbeit wurde festgehalten, dass die Zusammenarbeit für sehr gut befunden wird, Arbeitsklima und Motivation sehr gut sind (L6, L1, L3, T1). Die Tatsache, dass es Teams gibt und mehrere Personen zusammenarbeiten wird als positiv beschrieben, im Arbeitsalltag werden oft stressige Situationen erlebt (E1). Um die Zusammenarbeit zu unterstützen, werden Maßnahmen für die Stärkung der Abteilungs-übergreifenden Kommunikation gesetzt (L1), auch das gemeinsame Essen, das es schon seit langem gibt, dient der Förderung der Zusammenarbeit (L21). Eine befragte Person berichtete, dass während der Krise ein neuer Unternehmensbereich dazugekommen ist und nun ein intensiver Lernprozess stattfindet, wie man alle aktiven Bereiche gut miteinander verbindet (E1).

Kooperationen mit Personen oder Unternehmen im Organisationsumfeld sind fast durchgängig gegeben (T3, E1, E3, L1, L4, L6, P7, T1). Es gibt Zusammenarbeit in Form von kreativen Netzwerken (E1), aber auch betriebliche Beraternetzwerke (L3, T3). Vermehrt gibt es auch Kooperationen mit Lieferant_innen, mit denen teils langjährige, gute Zusammenarbeit besteht (L3, L4, L6, T1, T3). Genannt wurden auch Instandhaltungs-Maßnahmen während des ersten Lockdowns, in dem verstärkt regionale Partnerbetriebe eingebunden wurden (L6). Mit anderen Tourismusbetrieben gibt es Zusammenarbeit in Form von generellem Austausch, gemeinsamen Veranstaltungen, Weiterempfehlungen und Auflegen von Werbemitteln (L4, T1). Festgestellt wird, dass Zusammenarbeit als lebendiger Prozess beschrieben wird, bei welchem man offen für Neues ist (L6) und der regelmäßig evaluiert wird (P7).

Mit einer Krise verbundene Veränderungen zeigten sich darin, dass in dieser Zeit neue Kooperationen eingegangen wurden (T1, E1, L3), eine Interviewperson stellte fest, dass dies ein Bereich ist, der zukünftig forciert werden soll (E1). Bei bestehenden Kooperationen zeigte sich sowohl eine Intensivierung dieser (E3), als auch weniger Aktivität (L1). Teils fand die Entwicklung ab der Corona-Pandemie statt (T3), teils wurde der Grundstein dafür bereits in den letzten Jahren gelegt (E3).

Eine Wirksamkeit von Zusammenarbeit zeigte sich sowohl intern als extern. Im Rahmen von externen Kooperationen werden ein dadurch diverseres Angebot genannt (T3) sowie eine stärkende Wirkung für beide Seiten, die sehr viel bringt (E1, L3, T1). Die Zusammenarbeit wird als gut beschrieben, es wird gemeinsam viel umgesetzt (L4, L6). In der innerbetrieblichen Zusammenarbeit wurde festgestellt, dass insbesondere im Dienstleistungsbereich jede Person im Unternehmen zu dessen Erfolg beiträgt und essenziell für das Aufenthaltserlebnis der Gäste ist (L1). Die gegenseitige Unterstützung und auch das gegenseitige Ermöglichen von Ruhe- und Erholungszeiten während der fordernden Krisenzeit wurde als besonders relevant dafür beschrieben, dass die Krisenbewältigung gelingt (E1). Abbildung 22 bildet einen Überblick von Maßnahmen im Bereich der Kategorie Zusammenarbeit ab.

Abbildung 22: Maßnahmen Kategorie Zusammenarbeit



Quelle: Eigene Darstellung

5.10 Kategorie Reserven und Ressourcen

Hinsichtlich der Reserven und Ressourcen wurden im Rahmen der Interviews die Sichtweisen auf wichtige Unternehmenswerte und Ressourcen evaluiert, immaterieller und materieller Art und ob diese sich bei der Bewältigung einer Krise als unterstützend erwiesen haben. Wenngleich in den vorausgehenden Einschätzungen der Interviewpersonen oftmals eine solide, nachhaltige Wirtschaftsweise als Fundament für die Krisenbewältigung genannt wurde, so zeigt sich in diesem Punkt, dass zum Großteil immaterielle Ressourcen als hilfreich und unterstützend genannt wurden. Die erhobenen Daten wurden den Dimensionen „Ressourcen materiell“, „Ressourcen immateriell“ und „Relevanz“ zugeordnet und kausale Zusammenhänge evaluiert.

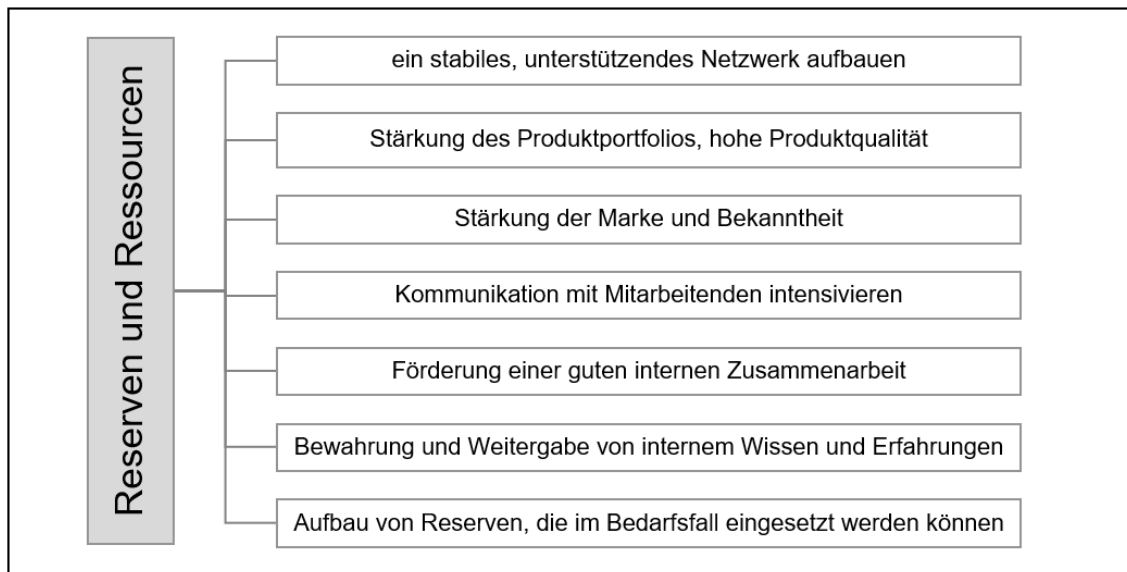
Als materielle Ressource wurde die Lage eines Betriebes, insbesondere dessen Lage in der Nähe zur Stadt genannt (T1, L4), „...haben so gesehen schon eine sehr, sehr gute Lage mit dem wir einen großen Gästekreis einfach ansprechen“ (L4-61, Z. 352-353), sowie der Krise vorausgehendes solides, sparsames Wirtschaften und materielle Werte als Fundament (L1, P7, L6, L3). Als immaterielle Ressourcen und Werte wurden eine Vielzahl von Angaben gemacht. Genannt wurden Erfahrung und das Wissen um die eigenen Fähigkeiten (T3), „...die Erfahrung und das Wissen „was kann man“. Das war schon der Hauptimpuls“ (T3-48, Z. 344-345), Leidenschaft zum Beruf (T3) sowie

familiäre Netzwerke und eine gute Partnerschaft (T3, L21, L3). Netzwerke im Umfeld werden ebenso angeführt, wie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und die Einstellung von Eigentümer_innen (P7, L6). Weitere Aspekte sind die zentralen Produkte im Unternehmen (E1), ein vielschichtiges Angebotsportfolio (E3) und die Qualität der Produkte (L1). Besonders häufig wurden Mitarbeitende und das Team (E3, L1, E1, L3, L6, P7) sowie Gästekontakte, Stammgäste und die Unterstützung der Gäste genannt (P7, T3, L6), „...*die Wertschätzung und schon auch, wo man gemerkt hat, ok, die [Gäste] holen sich jetzt ein Essen, weil sie uns einfach als Betrieb unterstützen*“ (T1-16, Z. 82-83). Auch eine starke Marke zählt zu den Ressourcen, hier werden insbesondere eine etablierte Marke, die Bekanntheit und Wahrnehmung der Marke und ein guter Name und Ruf festgestellt (L6, E1, L4), worin auch eine Verbindung zum Resilienzfaktor der positiven Reputation gesehen wird.

Hinsichtlich der Relevanz und Wirkung wurde angeführt, dass die jeweilig genannten Unternehmenswerte sich beim Umgang mit der Krise als sehr wichtig und wertvoll, unterstützend und hilfreich erwiesen haben (L3, L6, P7) und einen Hauptimpuls darstellten (T3), „...*glaube gerade jetzt braucht es auch eine viel stärkere emotionale Klammer mit dem Thema Achtsamkeit, Einfühlungsvermögen [] Herzlichkeit, Gastgebertum, das ist ein ganz wichtiges Thema*“ (P7-60, Z. 519-522). Wie wichtig Zusammenarbeit erachtet wird, zeigt sich darin, dass mehrmals festgestellt wurde, dass die Mitarbeitenden als essenziell, wertvoll und wichtig gesehen werden (E3, L1, L6) und deren Vermittlung von „gemeinsam schaffen wir das“ unterstützend wirkte (L6), „*das überstehen wir schon, das ziehen wir schon durch []. Also das war schon sehr wichtig, sehr wertvoll*“ (L3-61, Z. 386-388). Unterstützend während einer Krise erwies sich auch eine wirtschaftlich solide Basis (L3) und Verlässlichkeit in Verhandlungen mit dem Umfeld wie beispielsweise Banken oder Verpächter_innen (P7, L6). Marke und Name wurden als sehr relevant genannt (L6, E1), auf Grund dessen Gäste verstärkt das Unternehmen aufsuchten (L4) und auf Basis dessen gemeinsam mit der Vision neue Ideen entwickelt werden konnten (E1).

Zusammenhänge konnten darin festgestellt werden, dass gute, qualitativ hochwertige Produkte in Verbindung mit einem wirtschaftlich soliden Unternehmen als Basis zur Krisenbewältigung dienten, um solche Zeiten zu meistern. Dies wird auch vom Unternehmensumfeld wertgeschätzt und sohin gute Kooperationen länger aufrechterhalten (L1). Menschen und zentrale Produkte als wertvolle Ressourcen stehen im Zentrum und dies spiegelt sich auch darin wider, dass während der Krise auf dieser Basis neue Produkte entwickelt wurden (E1). Aspekte von Aktivitäten im Bereich Reserven und Ressourcen werden in Abbildung 23 dargestellt.

Abbildung 23: Maßnahmen Kategorie Reserven und Ressourcen



Quelle: Eigene Darstellung

5.11 Kategorie Risiko

Im Rahmen der Interviews wurden die Personen befragt, ob, beziehungsweise welche Risiken sie in deren Anfangszeit im Unternehmen oder zum Zeitpunkt vor fünf Jahren sahen. Diese Fragestellung war basierend darauf, dass es bei der Betrachtung von Krisenmanagement unerlässlich ist, auch Aspekte des Risikomanagements einzubeziehen (www.projektmagazin.de, 16.08.2021). In der Datenaufbereitung wurden zwei Dimensionen gebildet, „Einschätzung Risiko Anfangszeit/ vor einigen Jahren“ und „Einschätzung Risiko heute“. Es konnte festgestellt, dass mögliche Risiken in der wirtschaftlichen Entwicklung gesehen wurden, welche der Ungewissheit über die zukünftige Entwicklung zuzuordnen sind. Aspekte wie jene, ob ausreichend Rücklagen gebildet wurden oder die Kosten im Rahmen sind wurden genannt (L3, E3, L4), zudem Unklarheiten in der Strategie der Produktentwicklung. Was sich im Laufe der Interviews mehrmals als Herausforderung zeigte, die Schwierigkeit Mitarbeitende zu finden, wurde auch zu einem früheren Zeitpunkt schon als mögliches Risiko eingeschätzt (E3, L4). Eine Person beschrieb Stillstand in der Unternehmensentwicklung als Risiko, und um dem entgegenzuwirken die Notwendigkeit zur permanenten Weiterentwicklung und Bewegung des Unternehmens (L1).

Hinsichtlich der Einschätzung des aktuell wahrgenommenen Risikos konnten nur wenige Daten generiert werden. Eine Person beschreibt die in den Jahren geschaffene gute Basis als Sicherheit gebend (L3), weiterhin sind wirtschaftliche Aspekte relevant und der Mangel an Mitarbeitenden wird als bestimmend für die Zukunft erachtet (P7).

5.12 Kategorie Krisen

In dieser Kategorie wurden Sachverhalte zu Krisen, wahrgenommene Möglichkeiten auf Krisen aktiv zu reagieren, Auswirkungen und Umgang mit Krisen zusammengefasst. Zudem wurden nachhaltige Veränderungen beleuchtet und diesen Dimensionen zugeordnet. Auf die Frage, ob im Berufsleben bereits Krisen erlebt wurden, wurde COVID-19 meistgenannt (P7, L22, L4, E3, E1, T3, L1, L6), zudem operative Krisen (L4, L3, P7) und die Schwierigkeit Mitarbeitende zu finden (L4, E3, P7). Des Weiteren wurden die Finanzkrise, Insolvenzen, die Ölkrise, Naturkatastrophen und die Vogelgrippe genannt (P7, T3, L1, L3, L6, L22). Die Corona-Pandemie wurde als eine noch nie dagewesene Krise beschrieben (L6). Befragt danach, ob eine aktive Begegnung der Krisenauswirkungen möglich war, wurde angegeben, dass zu Beginn eine gewisse „Schockstarre“ herrschte, man eingangs nicht agieren konnte, auch resultierend auf der Ungewissheit der Entwicklung (T3, L21). Einige Befragte gaben an, dass ein gewisses Maß an aktiver Reaktion möglich war, von sehr wenig bis stark (E1, L4, L6, T1). Eine Person beschrieb, dass auf der Fähigkeit zu Gestalten die Dynamik des Unternehmens basiert und dass man sich dies nicht nehmen lassen wollte (E1). Ein gewisser Handlungsspielraum wurde dadurch ermöglicht, dass der Krise eine solide Wirtschaftsweise vorausgegangen ist und gute betriebliche Partnerschaften gepflegt wurden (L1). Es wurde auch festgestellt, dass kein wirklich aktives Agieren möglich war, sondern man nur von Tag zu Tag schauen konnte und mit dem umgehen musste was passiert (L3).

Die Auswirkungen einer Krise auf Unternehmen zeigten sich darin, dass es wirtschaftliche Einschnitte gab, Buchungen waren binnen kürzester Zeit auf null reduziert, wodurch es massive Umsatzeinbußen bis hin zum Stillstand gab (P7, L1, T3, L22). Die Auswirkungen wurden als gravierend beschrieben, die einen hohen Aufwand und große Unsicherheit auslösten (L6). Es wurde festgestellt, dass es zum Stillstand im Betrieb gekommen ist, Kühlschränke wurden geleert, Lager geräumt, der Strom abgeschaltet, dies ungeplant und mit der Ungewissheit wie lange dieser Zustand andauern würde (L1). Durch das Fehlen von internationalen Gästen, großen Veranstaltungen und Veränderungen im Reiseverhalten, werden lang wirkende Veränderungen insbesondere im Städtetourismus gesehen (L1). Auswirkungen auf Gäste wurden darin beo-

bachtet, dass sich Buchungs- und Reiseverhalten verändern. Es wurde dargestellt, dass es zu einem längerfristigen Buchungsverhalten kommt (T1), aber auch dass Reservierungen kurzfristiger erfolgen und kurzfristige Stornobedingungen gegeben sein müssen (L6, T3) und ein höherer Informations- und Kommunikationsbedarf besteht (T3). Festgestellt wurde, dass es eine Tendenz hin zu kürzeren Urlauben und aktiveren Urlauben gibt (T3) und nun ein größerer Teil von Gästen mit dem eigenen Auto anreist, um dadurch mehr Flexibilität zu haben (L6). Es wurde bemerkt, dass viele Gäste Österreich in der Krisenzeit als Urlaubsdestination entdeckt und kennengelernt haben (T1, L21). Es ist viel Wertschätzung spürbar (E3), Freude darüber wieder touristische Leistungen konsumieren zu können (L3), und auch noch etwas mehr Zurückhaltung (L3, E1), bedingt durch die Auswirkungen der Krise. Bei den Mitarbeitenden zeigten sich Auswirkungen der Krise darin, dass Unsicherheit herrschte (L3), eine Person berichtete, dass es Veränderungen im Team gab, weil zwei Mitarbeitende eine krisensichere Arbeitsstelle suchten (L4). Festgestellt wurde auch, dass eine hohe Teamdynamik herrschte, viel Engagement und großer Zusammenhalt (L21).

Befragt nach der individuellen Einschätzung wie man bislang, bis zum Zeitpunkt des Interviews, durch eine Krise gekommen sei, wurde von einigen Personen berichtet, dass dies gut gelang, jedoch teils mit Attributen wie „*aber herausfordernd*“, „*aber ein Kraftakt*“, „*dank der Unterstützungen*“, „*den Umständen entsprechend*“ versehen (T3, E3, L3, L4, L6, P7, E1, L22, T1). Als Voraussetzung für einen guten Umgang mit der Krise wurde ein vorher wirtschaftlich solides Unternehmen und bestehende vertrauensvolle, gute Beziehungen zu betrieblichen Partner_innen genannt (L1).

5.13 Kategorie Maßnahmen/ Umgang mit Krisen

Maßnahmen, mit welchen den Auswirkungen der Krise begegnet wurden, werden in dieser Kategorie betrachtet und den Dimensionen „Maßnahmen“, „Relevanz des Zeitpunktes“ und „Wirkung der Maßnahmen“ zugeordnet. Grundlegend wurde festgestellt, dass es in Krisenzeiten spontanen und flexiblen Reaktionen und Innovationen bedarf, man Neues ausprobieren und an sich arbeiten muss (T3, L1, L22). Eine Interviewperson drückte aus, dass in Krisenzeiten zwei Möglichkeiten gegeben sind, aufhören oder weitermachen und im Falle der Fortführung der Blick nach vorne und auf das Positive gerichtet sein sollte (L22). Die Krise führte dazu, dass größere Bereitschaft zur Veränderung gegeben war (E1) und festgestellt, dass man, je länger die Krise andauert, umso kreativer wird (T1). Durch das Setzen von gewissen Maßnahmen wurde versucht den Gästen ein Stück Normalität zu vermitteln (E3), was von den Gästen auch geschätzt wurde. Hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit von Aktivitäten wurde festgestellt,

dass das abgewogen werden muss (T1). Bei der Auswertung der konkret getroffenen Maßnahmen konnten Schwerpunkte festgestellt werden. Dies sind erste Maßnahmen, Änderungen des Angebots, Änderungen im Konzept oder Geschäftsmodell, Kommunikationsmaßnahmen, Maßnahmen im strukturellen Bereich, sowie digitale Maßnahmen. Zu Beginn der mit der COVID-19-Pandemie einhergehenden Lockdowns mussten rasch erste Maßnahmen getroffen werden, um den stillgelegten Betrieb zu erhalten. Dies reichte vom Abdecken der Möbel, der Versorgung von Lebensmitteln über das Umstellen der Verwaltung auf Home-Office über Bewahrung der Gebäudesicherheit und dem dementsprechenden Erstellen von Plänen für die Umsetzung (L6). Aktuelle Bestimmungen mussten abgeklärt werden (T3) und Mitarbeitende wurden teils zur Kurzarbeit angemeldet (L3). Im Bereich der Angebotsänderungen berichteten befragte Personen, die in der Gastronomie tätig sind, dass begonnen wurde Take-away anzubieten, Produkte zum Mitnehmen lanciert und Schwerpunkte in der Produktauswahl gesetzt wurden (T1, E1, E3, L4). Eine Person stellt fest, dass „To-Go“ schon vorher ein Unternehmensbereich war (E3), eine befragte Person berichtete, dass kein Take-away umgesetzt wurde, weil es nicht wirtschaftlich ist (P7). Desweiteren wurden Anpassungen im Geschäftsmodell vorgenommen, das gastronomische Konzept geändert oder auch ein weiteres Standbein aufgebaut (E1, E3, P7, L22). In manchen Unternehmensbereichen wurde reduziert, auf andere ein stärkerer Fokus gelegt (L21). Eine Interviewperson stellte fest, dass eine Konzept-Veränderung, die schon vor einigen Jahren umgesetzt wurde, sich rückblickend bei der Bewältigung der aktuellen Krise als hilfreich erwiesen hat (L22).

Es wurden mehrere Maßnahmen im Bereich der Kommunikation mit Gästen und Mitarbeitenden festgestellt. Der Fokus wurde in manchen Unternehmen verstärkt auf die Mitarbeitenden gerichtet und die Kommunikation mit den Mitarbeitenden als hohe Priorität gesehen (P7, L6). Bestehende Maßnahmen im Bereich Employer Branding und Digitalisierung wurden verstärkt und Veränderungen im Marketingbereich umgesetzt (P7). Eine Person stellte fest, dass Marketing in Krisenzeiten einen wichtigen Aspekt darstellt und sieht in Social-Media-Maßnahmen eine kostengünstige Möglichkeit dies umzusetzen (L21). Strukturell wurden im Lockdown Maßnahmen zur Instandhaltung der Betriebsstätten gesetzt (L6, L3). Wirtschaftliche Maßnahmen durch genaue Evaluierung des Investitionsbedarfs wurden getroffen (P7) und Ressourcen dahingehend betrachtet, wie man diese mit höchstmöglicher Effizienz einsetzen kann, um die Krise zu bewältigen (L21). Maßnahmen wurden auch im Online-Bereich gesetzt im Rahmen des Launch von Online-Produkten und neuer Website (E1), bis zur ausgeprägteren Fokussierung auf Digitalisierung (P7, L6).

Hinsichtlich des zeitlichen Aspektes wurde festgestellt, dass die Rahmenbedingungen für die Möglichkeit mit einer Krise umzugehen, oftmals schon vor längerer Zeit geschaffen wurden. Dies betrifft unter anderem den Aufbau des Gäste-Kreises, die Schaffung von Rücklagen, gute Partnerschaften mit Lieferant_innen bis zum generellen Aufbau des Unternehmenskonzeptes (L4, P7, L22, E3, L1, L6). Operative Maßnahmen wie bereits angeführt wurden während der Krise umgesetzt (P7, T1, E1, L4, L22, L6). Es war eine große Kurzfristigkeit gegeben. Vor den Lockdowns musste innerhalb von wenigen Tagen der Betrieb runtergefahren werden, wobei große Unterschiede zwischen dem ersten und dem zweiten Lockdown festgestellt wurden (E3). Ein rasches Handeln wurde als besonders relevant beschrieben (E1).

Befragt nach der Wirkung der umgesetzten Maßnahmen wurde festgestellt, dass es eine gute und rasante Entwicklung gegeben hat (L1) und Maßnahmen unterstützend wirkten (T1, E3, L3, E1). Wenngleich Maßnahmen nicht zu Gewinnen führten, so war man dadurch in der Lage die Kosten abzudecken (E1). Zudem wurde durch die Maßnahmen eine Art Alltag vermittelt (T1, L4) und auch wenn wenig finanzielle Wirkung gegeben war, so hatte der Arbeitstag dadurch Struktur (L4) und Gästen konnte durch ein Take-away-Angebot ein „Funke Normalität“ vermittelt werden (E3). Durch gesetzte Maßnahmen wurde sowohl dem Unternehmen als auch den Mitarbeitenden etwas Sicherheit gegeben (L3, L6). Durch die Veränderungen des Angebotes wurden auch neue Kund_innen angesprochen (E3) und bei Gästen das Bewusstsein für die Angebote eines Betriebes geschärft und dies durch die Maßnahme forciert (E3). Maßnahmen wurden auch wieder geändert, wenn festgestellt wurde, dass diese nicht angenommen werden oder nicht funktionieren (T1). Besonders relevant erscheint die Feststellung, dass durch initiierte Maßnahmen wieder ein Ziel gegeben war, auf welches man hinarbeiten konnte (E1). Hinsichtlich der angewandten Maßnahmen kann an dieser Stelle auch auf die Abbildungen 14 bis 23 verwiesen werden.

5.14 Kategorie Grenzen

In dieser Kategorie wurden Sachverhalte, Zeitpunkt/Zeitraum sowie Ursache und Wirkung in Dimensionen erfasst und es zeigt sich, dass hier mehrere Faktoren wirksam sind während der COVID-19-Krise. Durch die Lockdowns wurde die Geschäftstätigkeit innerhalb kürzester Zeit auf null reduziert, es herrschte Stillstand und Umsätze blieben von einem Tag auf den anderen aus (L1, T3). Durch die vorab unvorstellbare Krisensituation und das Ausmaß der Auswirkungen, war keine Möglichkeit der Vorbereitung gegeben (L1). Neben der Reduktion von benötigter Planbarkeit (T3, T1, L4), herrschte eine große Unsicherheit darüber, wie es weitergeht, wann es weitergeht, und diese

Unsicherheit hat viele betroffen (L6, P7, T1, L4, E1, L22). Der Verwaltungsaufwand wurde als sehr herausfordernd beschrieben (L3, L21). Hinsichtlich einer Möglichkeit zur Angebotsänderung zeigte sich unter anderem eine Grenze für Hotelbetriebe darin, dass das Angebot, die Vermietung von Hotelzimmern, eine Leistung ist, die nur vor Ort konsumiert werden kann und somit eine Entwicklung von alternativen Angeboten nicht möglich war (L3, L1).

5.15 Kategorie Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen wurden dahingehend betrachtet, ob diese förderlich oder hinderlich beziehungsweise einschränkend im Zusammenhang mit dem Umgang mit einer Krise wahrgenommen wurden. Als unterstützend wurden verschiedene staatliche Hilfen und Fördermodelle genannt (E3, L1, L4, P7, L6). Diese wurden als sehr essenziell und hilfreich beschrieben und es wurde auch dargelegt, dass ohne diese Unterstützung der lange Krisenzeitraum nicht überbrückbar gewesen wäre (T3, E1, L1, L4, P7, L6, E1). Auch die Informationsweitergabe seitens der Wirtschaftskammer wurde als hilfreich angeführt (T3). Als weitere hilfreiche Rahmenbedingungen wurden der Austausch mit Branchen-Kolleg_innen genannt, sowie Netzwerke als sehr wichtig wahrgenommen (L6, E1, E3). Hierzu wurde auch angemerkt, dass es vorteilhaft ist, wenn der Betrieb schon länger besteht, da dadurch in der Vergangenheit bereits Strukturen und Netzwerke gebildet werden konnten (E3). Unterstützend wirkte auch ein gutes Einvernehmen mit der Bank, wobei ebenfalls angenommen werden kann, dass dies eine bereits im Vorfeld entwickelte Vertrauensbasis benötigt.

Hinsichtlich der internen Prozesse zeigten sich die über die Jahre gewachsenen Strukturen als unterstützend (E3), dadurch war auch eine schnelle Reaktionsfähigkeit gegeben, welche hilfreich gewirkt hat (T1). Die Relevanz von Zusammenhalt zeigte sich darin, dass die Zusammenarbeit im Team und auch die Unterstützung der Familie förderlich wirkte (E1). Die Schaffung von Take-away-Angeboten in den Lockdowns wurde für die Mitarbeitenden als hilfreich wahrgenommen, da dadurch zumindest ansatzweise ein regulärer Arbeitsalltag gegeben war (L4). Angesprochen wurde auch der persönliche Kraftaufwand, den die Bewältigung einer Krise für Führungspersonen bedeutet. Die Verteilung der Aufgaben und Verantwortung auf mehrere Personen und dadurch ermöglichte Pausen halfen, damit *„...man den Kopf über Wasser auch behält“* (E1-57, Z. 450). Als unterstützend wurde auch die Gegebenheit erachtet, dass alle Mitarbeitenden gehalten werden konnten (L3). Es kann daraus geschlossen werden, dass dies auch in Anbetracht der im Rahmen der Interviews mehrmals genannten Knappheit an Mitarbeitenden in der Branche relevant ist. Eine Person nannte die durch die Entwick-

lung eines Take-away-Angebots geschaffene Möglichkeit mit den Gästen in Kontakt zu bleiben als unterstützende Rahmenbedingung (L3).

Als hinderliche oder einschränkende Rahmenbedingung wurde die Unplanbarkeit genannt, die Kurzfristigkeit der Planungsmöglichkeit und dass Entscheidungen teils sehr kurzfristig getroffen werden mussten (L3, L4, P7, L6). Zur Bewältigung dieser Unplanbarkeit bedurfte es einer hohen Flexibilität und die Schwierigkeit der Planung wirkt nach, indem es einige Zeit benötigt, um Planungsprozesse wieder aufzubauen (L4). Als einschränkend wurden des Weiteren die begrenzten Reismöglichkeiten und Reisebeschränkungen genannt, und die dadurch ausbleibenden Gäste, sowie erhöhter Verwaltungsaufwand.

6 Diskussion und Ausblick

In diesem abschließenden Kapitel werden die in Punkt 5 dargestellten, gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich der Forschungsfrage und den hinleitenden Teilfragen subsummiert, interpretiert und einer Diskussion unterzogen. Abschließend wird das Vorgehen im Rahmen der Forschungsarbeit kritisch reflektiert, Limitationen aufgezeigt und ein Ausblick auf mögliche zukünftige Forschungsfelder gegeben.

6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Wie im Methodenteil dargestellt, wurden 15 Kategorien ermittelt und diesen Kategorien verschiedene Dimensionen zugeordnet. Gebaut auf dem Fundament dieser Kategorien werden die Ergebnisse der geführten Interviews verdichtet, um die Forschungsfrage und die hinleitenden Teilfragen zu beantworten. Die Zusammenfassung der Ergebnisse wird im Rahmen der Teilfragen gestaltet, um eine Basis für die Beantwortung der Forschungsfrage zu schaffen.

(1) Welche Maßnahmen zur Erhöhung der organisationalen Resilienz werden gesetzt und in welchem Zeitraum?

Die Resultate der Forschung zeigen, dass in den Unternehmen der befragten Personen vielfältige Maßnahmen gesetzt wurden, um die Widerstandskraft des Unternehmens zu fördern. Es lässt sich unterscheiden zwischen Maßnahmen die unmittelbar während einer Krise gesetzt wurden und Maßnahmen, die bereits im regulären Unternehmensalltag implementiert wurden. Hier lässt sich eine Verbindung zum Resilienz-Modell von Lee, Vargo und Seville (2013) feststellen, welche postulierten, dass zwei Faktoren wirksam sind – die Planung und die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens (Lee et

al., 2013, S. 34). Im Vorfeld etablierte Aktivitäten können in allen im Rahmen der Forschung betrachteten Resilienzfaktoren gefunden werden.

Im Faktor „Gemeinsame, gelebte und klare Unternehmensvision und Strategie“ kann festgestellt werden, dass es formulierte Ziele, Visionen und Werte gibt, was gemäß der ISO-Norm 22316:2017 einen Beitrag zur organisationalen Resilienz leistet (www.iso.org, 10.10.2020). Um eine hohe Identifikation der Mitarbeitenden zu erreichen, wurden diese teils in den Prozess der Visionsentwicklung eingebunden, teils wird dies durch eine offene und transparente Kommunikation erreicht. Während einer Krise zeigte sich, dass diese Vision weiterhin verfolgt wird und partiell auch als wichtiger Wegweiser in kritischen Zeiten gesehen wird. Zugeordnet dem Resilienzfaktor „Führung mit Wertschätzung, Vertrauen und Effizienz“ wurde festgestellt, dass bei Entscheidungen auf Wissen und Erfahrung von Mitarbeitenden zurückgegriffen wird und gegebenenfalls auch externes Know-how aufgegriffen wird, dies unabhängig von einer Krise, sondern als gelebter Teil des Unternehmensalltags. Es wurde genannt, dass ein Verantwortungsraum für Mitarbeitende gegeben ist und das Einbringen von Ideen geschätzt und gefördert wird. Diese Entwicklung eines vertrauensvollen Umfeldes wird von Rigotti (2020) als Beitrag zur Resilienz gesehen (Rigotti, 2020, S. 134). In Krisenzeiten konnten in diesem Bereich kaum Veränderungen oder neue Maßnahmen festgestellt werden, wenngleich festgehalten wurde, dass Entscheidungen oftmals sehr rasch und kurzfristig getroffen werden mussten, was die etablierten Prozesse zum Teil verändert hat. Relevant erscheint insbesondere in kritischen Zeiten die Fähigkeit von Führungskräften ihre eigenen Ressourcen und Emotionen zu kennen, wie dies von Rolfe (2019) postuliert wird (Rolfe, 2019, S. 9). Im Rahmen der Forschung konnte festgestellt werden, dass Führungskräfte die Möglichkeit zu Pausen, gegeben durch eine starke Zusammenarbeit, als stärkend erlebten. Hinsichtlich dem in der ORES-Studie definierten Schutzfaktor „Gutes Maß an Diversität“ können Maßnahmen dahingehend festgestellt werden, dass, wie dies auch von Reeves und Whitaker (2020, S. o.A.) postuliert wird, ein Arbeitsumfeld geschaffen wurde, in welchem diverse Herangehensweisen und Denkmuster wertgeschätzt und gefördert werden. Diese Maßnahmen erfolgten bereits vor einer Krise beziehungsweise ist dies in der Unternehmenskultur verankert. Konkret gesetzte Maßnahmen während der Krise konnten in diesem Bereich nicht festgestellt werden.

Im Bereich des in der ISO-Norm 22316:2017 und der ORES-Studie berücksichtigten Resilienzfaktors eines „ausgeprägten Fokus und Verständnisses des Unternehmensumfelds“ konnten Maßnahmen sowohl im Vorfeld als auch im Rahmen einer erlebten Krise gesehen werden. Es zeigte sich, dass der Bereich der Kooperationen von den

befragten Personen sehr aktiv gelebt wird und es konnte festgestellt werden, dass ein reger Austausch innerhalb der Branche stattfindet, was nach McManus et al. (2008) einen Beitrag zum Schärfen des Bewusstseins für das Unternehmensumfeld leistet (McManus et al., 2008, S. 84). Dies wurde auch in einer Krise weiterverfolgt.

Hinsichtlich des Faktors der „positiven Reputation“ wurde festgestellt, dass, wie dies auch von Carvalho und Areal postuliert wird, Unternehmen von ihrem guten Ruf profitieren (Carvalho & Areal, 2016, S. 495). Dies lässt sich nicht kurzfristig bei Eintreten einer Krise gestalten, sondern bedarf vorausgehender und beständiger Maßnahmen, wobei als Fundament für eine gute Reputation die beständig hohe Qualität der erbrachten Leistungen gesehen wird, was auch durch Weiterempfehlung von Gästen ausgedrückt wird. Es konnten des weiteren Maßnahmen zur Evaluierung der Zufriedenheit von Gästen und Mitarbeitenden festgestellt werden. Die Zufriedenheit von Gästen wird durch persönliche Nachfrage, Fragebögen oder Online-Tools erhoben und in Folge evaluiert. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden wird meist im persönlichen Gespräch erhoben, auch Mitarbeitenden-Befragungen wurden umgesetzt. Aktiv während der Krise gesehene Maßnahmen zeigen sich in einem verstärkten Fokus auf Digitalisierung, auch Social-Media-Aktivitäten wurden hierbei häufiger genannt, mit dem Ziel mit den Gästen zu kommunizieren und zu informieren.

Ein Bereich, in welchem beständige Aktivitäten als relevant gefunden wurden, sind dem Resilienzfaktor der „konstruktiven Kultur“ zuzuordnen. Gemäß der ISO-Norm 22316:2017 unterstützt eine Unternehmenskultur, welche gemeinsame Werte, positive Einstellungen und Verhalten fördert, die Resilienz eines Unternehmens (www.iso.org, 10.10.2020). Von allen befragten Personen wurden Werte ausgedrückt, welche dies fördern, wie unter anderem Wertschätzung, Transparenz und Menschlichkeit. Eine offene Kommunikation, die durch regelmäßige Besprechungen und Austausch umgesetzt wird, Mitarbeitenden-Gespräche und Feedback-Gespräche sind festgestellte Maßnahmen, die zu einer Resilienz-stärkenden Kultur beitragen. In Verbindung mit dem Resilienzfaktor „Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit“ wurde der Schwerpunkt der gesetzten Maßnahmen während einer aktiven Krise festgestellt. Durch die Auswirkungen der Krise war es notwendig Veränderungen vorzunehmen. Diese sind in mancher Hinsicht in einer Adaption des Angebotes feststellbar, aber auch Änderungen in den Abläufen und Strukturen wurden umgesetzt und kreative Wege gefunden. Darin zeigt sich die Fähigkeit von Unternehmen anpassungsfähig und flexibel zu sein, was gemäß Williams und Vorley (2014) einen wesentlichen Beitrag leistet, um Schocks zu absorbieren und darauf zu reagieren (Williams & Vorley, 2014, S. 278). Konkrete Maßnahmen wurden insbesondere im Bereich der Produktentwicklung gesehen, was von

Take-away-Angeboten bis zur Vermietung von Hotelzimmern als Home-Office reichte, bis zu strukturellen Änderungen wie der Neugestaltung von betrieblichen Öffnungszeiten, neuer Aufgabenverteilung oder Adaptionen des Geschäftsmodells. Hierbei wurden auch bestehende Instrumente und Gegebenheiten genutzt, was nach McManus et al. (2020) die Fähigkeit, sich an veränderte Situationen anzupassen, unterstützt (McManus et al., 2008, S. 84).

Im Bereich des Resilienzfaktors „Lernen, Weiterentwicklung und gemeinsame Wissensnutzung“ zeigte sich, dass unmittelbar während einer Krise nur begrenzt Maßnahmen gesetzt werden konnten, dies jedoch einen relevanten Aspekt im Vorfeld darstellt. Die Maßnahmen in den Betrieben der befragten Personen reichen von regelmäßigen Weiterbildungen und Schulungen für das Team, sei es intern oder extern, bis zu strukturierten Feedback-Prozessen und der Betrachtung von Fehler-Reflektion als Grundlage für eine mögliche Weiterentwicklung. Die Dokumentation und Weitergabe von internem Wissen stellt einen wichtigen Bereich dar und die Bandbreite reicht von Marketing- und Einkaufsstandards, Standards und Checklisten für Prozesse, der Dokumentation von Rezepturen bis zu Aspekten des Quality Managements. Hier wird auch eine enge Verbindung zum Faktor „Entwicklung und Koordination von Managementdisziplinen“ gesehen, gemäß welchem dies zum Schutz einer Organisation beitragen kann (www.iso.org, 10.10.2020).

Als Maßnahmen hinsichtlich des Resilienzfaktors „Effektive Kollaboration“ konnten das Eingehen von Kooperationen mit externen Partner_innen festgestellt werden, was auch von Petersik et. al. (2017) als Resilienz-fördernd postuliert wird (Petersik et al., 2017, S. 322). Es wurde von in der Krisenzeit eingegangenen Kooperationen berichtet, die einen Beitrag zur Stärkung von Unternehmen geleistet haben. Hinsichtlich der internen Zusammenarbeit wurden Maßnahmen wie beispielsweise gemeinsames Mittagessen oder gemeinschaftliche Aktivitäten zur Förderung eines positiven Betriebsklimas als integrierter Teil des Betriebsalltags genannt. Diesbezüglich kann Bezug auf Lengnick-Hall et al. (2011) genommen werden, wonach Interaktionen zwischen den Mitgliedern einer Organisation förderlich auf die Entwicklung von organisationaler Resilienz wirken (Lengnick-Hall et al., 2011, S. 244). Mit Bezugnahme auf den Resilienzfaktor „Verfügbarkeit von Reserven, Ressourcen und Redundanzen“ wird beschrieben, dass Reserven benötigt werden, welche bei Bedarf mobilisiert werden können (Drath, 2018, S. 259). Dem liegt zugrunde, dass diese Reserven bereits vor dem Eintreten einer Krisensituation geschaffen werden müssen. Befragte Personen berichteten von Reserven und Ressourcen, die im wirtschaftlichen Bereich liegen, wie eine solide finanzielle Basis und Rücklagen, die durch vorangegangenes solides, sparsames Wirtschaften er-

zielt wurden. Besonders häufig wurden jedoch die Menschen genannt, zum einen die Mitarbeitenden als besonders relevante Ressource, aber auch Netzwerke, die bei der Bewältigung einer Krise unterstützend wirkten. Hier spiegeln sich auch die Aktivitäten-Empfehlungen der ISO-Norm 22316:2017 wider, in denen angemessene Entscheidungen über Ressourcen und Kapazitäten sowie die Auswahl und Förderung von Mitarbeitenden mit diversen Fähigkeiten, um auf Veränderungen reagieren zu können, maßgeblich sind (www.iso.org, 10.10.2020).

(2) Durch welche Maßnahmen wird die organisationale Resilienz gefördert, was wirkt gegenteilig?

Hinsichtlich der Maßnahmen, die förderlich auf die Resilienz der Unternehmen wirken oder gewirkt haben, kann festgestellt werden, dass die im Rahmen der hinleitenden Teilfrage (1) dargestellten Maßnahmen als förderlich angesehen werden können. Durch diese Maßnahmen wurde eine gute Entwicklung gefördert und eine unterstützende Wirkung war sichtbar. Oftmals wurde im Rahmen der Interviews hinsichtlich erlebter Krisen die COVID-19-Pandemie genannt, welche auch gravierende wirtschaftliche Auswirkungen auf Unternehmen mit sich brachte. Hinsichtlich der Wirkung von unmittelbar in der Krise gesetzten Maßnahmen wurde festgestellt, dass diese nicht immer zu einem positiven finanziellen Resultat geführt haben, diese jedoch den involvierten Personen eine Art Alltag gaben und sowohl dem Unternehmen als auch den Mitarbeitenden etwas Sicherheit und Normalität transportierten. Es wurde festgestellt, dass während einer Krise gesetzte Maßnahmen wieder geändert wurden, wenn sich herausstellte, dass diese nicht die erhoffte und erwartete Wirkung brachten. Hier kann auf Reeves und Whitaker (2020) verwiesen werden, die Anpassungsfähigkeit als die Kapazität der Weiterentwicklung durch Versuch und Irrtum beschreiben (Reeves & Whitaker, 2020, S. o.A.). Maßnahmen die gegenteilig im Sinne von hinderlich, einschränkend oder negativ wirkten, konnten im Rahmen der Forschung nicht definiert werden.

(3) Welche Auswirkungen der Maßnahmen sind feststellbar?

Im Rahmen dieser Teilfrage sollen Maßnahmen ebenfalls in zweierlei zeitlichem Aspekt betrachtet werden. Zum einen Maßnahmen, welche unmittelbar in der Krisenzeit getroffen wurden, zum anderen Maßnahmen, die einer Krise vorausgehend umgesetzt wurden und Teil der Unternehmenskultur sind. Es konnte festgestellt werden, dass die während der Krise gesetzten Maßnahmen Auswirkungen auf das Unternehmen selbst, auf Gäste und auf die Mitarbeitenden hatten. Durch gesetzte Maßnahmen wie Angebotsveränderungen wurde ein wirtschaftlicher Rahmen geschaffen, durch den eine

Unterstützung gegeben war, den grundlegenden finanziellen Verpflichtungen nachzukommen. Durch eine Veränderung des Angebotes wurde teils auch ein neuer Gästekreis angesprochen und das Bewusstsein für das Portfolio geschärft. Besonders relevant erscheint, dass die gesetzten Aktivitäten in einer durch Unsicherheit und Unplanbarkeit geprägten Zeit Orientierung geschaffen haben und bis zu einem gewissen Grad Normalität und Sicherheit vermitteln.

Als besonders relevant werden die Maßnahmen erachtet, die bereits im Vorfeld einer Krise getroffen wurden. An dieser Stelle sei auf Lee et al. (2013) verwiesen, demnach die Herausforderung darin besteht, den Fokus auf Resilienz zu richten, bevor eine Krise eintritt (Lee et al., 2013, S. 35). Dies auf einzelne Handlungen festzulegen, erscheint angesichts der vielen gesetzten Schritte als unmöglich, vielmehr ist es eine Vielzahl von Aktivitäten, die über einen längeren Zeitraum gesetzt wurden, welche Unternehmen mit Ressourcen ausgestattet haben, um die Widerstandsfähigkeit zu erhöhen. Gemäß Burnard und Bhamra (2019) kann Resilienz nicht anhand eines einzelnen Systemaspekts beobachtet werden, vielmehr ist Resilienz das Ergebnis der Interaktion und Verknüpfung verschiedener Elemente und Variablen (Burnard & Bhamra, 2019, S. 17). Da die Unternehmensstrukturen sehr vielfältig sind, ist auch eine hohe Individualität der Aktivitäten feststellbar.

Exemplarisch wurde im Bereich des Resilienzfaktors „Gemeinsame, gelebte und klare Unternehmensvision und Strategie“ festgestellt, dass die klare Vision des Unternehmens als Wegweiser dient, eine Orientierung auch für die Mitarbeitenden gibt, diese die Realisierung von Zielen fördert und einen Beitrag zum wahrgenommenen Sinn in der Arbeit leistet. Die Auswirkungen von dem Resilienzfaktor „Effektive Kollaboration“ zugeordneten Maßnahmen zeigen sich in einem vielfältigeren Angebot, einer stärkenden Wirkung für alle beteiligten Seiten und einer, durch gegenseitige Unterstützung bedingten Entlastung in Krisenzeiten, welche als maßgeblich zur Bewältigung einer Krise gesehen wird. Im Rahmen des Resilienzfaktors „Verfügbarkeit von Reserven und Ressourcen“ zeigt sich, dass die Schaffung von Ressourcen und Reserven einen wichtigen unterstützenden Beitrag zur Resilienz eines Unternehmens leistete. Ein qualitatives Produkt, Menschen als zentraler Wert und Reserven im Sinne einer soliden wirtschaftlichen Basis sind ein wesentliches unterstützendes Element im Umgang mit Krisen.

(4) Welche Rahmenbedingungen fördern organisationale Resilienz?

Hinsichtlich der begünstigenden Rahmenbedingungen zur Stärkung der Widerstandskraft wurden mehrere Faktoren genannt. Als förderlicher Faktor aus dem Unterneh-

mensumfeld zeigten sich verschiedene staatliche Unterstützungen und Fördermodelle im Rahmen der COVID-19-Pandemie. Durch diese Rahmenbedingungen war eine Unterstützung in der Krise gegeben, die wichtig war, um den langen Zeitraum wirtschaftlich zu überbrücken. Als förderliche Rahmenbedingung wurden auch die bestehenden Netzwerke festgestellt. Durch bereits vor der Krise entstandene vertrauensvolle Partnerschaften wurde die Resilienz gestärkt, Unterstützung gegeben und es fand ein hilfreicher Austausch statt. Es zeigte sich, dass dies einen Faktor darstellt, der bereits vor dem Entstehen einer Krise maßgeblich beachtet werden sollte, da es ein Aspekt ist, der eines lebendigen Prozesses über einen längeren Zeitraum bedarf. Es erschließt sich eine Verbindung zum Resilienzfaktor der effektiven Kollaboration. In diesem Bereich leistet gemäß der ORES-Studie eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit einen schützenden Beitrag auf die Resilienz des Unternehmens (Drath, 2018, S. 259). Dies nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern auch mit direkten Berührungsguppen, wodurch ein kooperatives Netzwerk begründet werden kann, welches eine resiliente Entwicklung fördert (Petersik et al., 2017, S. 322). Im Rahmen der vorliegenden Forschung können diese Aspekte bestätigt werden.

Als Rahmenbedingung im Inneren des Unternehmens wirken bestehende Strukturen, Prozesse und Ressourcen unterstützend zur Stärkung der Widerstandskraft, die es möglich machen mit Flexibilität zu reagieren und sich auf veränderte Gegebenheiten anzupassen. Diese Ressourcen bilden das Fundament und schaffen die Möglichkeiten sich als Unternehmen zu entwickeln. Dahingehend ist eine Wirkung des Resilienz factors der Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit erkennbar. Williams und Vorley (2014) postulieren, dass die Anpassungsfähigkeit einen elementaren Beitrag zum Vermögen Schocks zu absorbieren leistet (Williams & Vorley, 2014, S. 278). Um dafür die Basis zu schaffen, müssen nach Petersik et al. (2017, S. 320) die entsprechenden Ressourcen geschaffen sein, was auch im Rahmen dieser Forschung festgestellt werden konnte.

(5) Wo liegen die Grenzen der organisationalen Resilienz (während der COVID-19-Krise)?

Im Rahmen der Forschung konnte festgestellt werden, dass einige der befragten Personen der Krisensituation gemäß der Eigenwahrnehmung aktiv begegnen konnten. Zugleich waren die Krisenauswirkungen jedoch so einschneidend, dass diesen nur bis zu einem gewissen Punkt aktiv entgegengetreten werden konnte und Gegebenheiten wie beispielsweise Betriebsschließungen die Möglichkeiten des Agierens gravierend eingeschränkt haben. Durch die Lockdowns wurde die Kerngeschäftstätigkeit in manchen Unternehmen gänzlich eingestellt, dies zeigt sich insbesondere bei den Hotelbe-

trieben. Es wurde festgestellt, dass für Beherbergungsbetriebe die Schaffung neuer Angebote kaum möglich ist, da die Vermietung eines Hotelzimmers eine Leistung darstellt, die nur vor Ort konsumiert werden kann. Dies wird auch von Keller (2020) bestätigt, der postuliert, dass es für Ankünfte, die während der Krise verloren wurden, keine Möglichkeit gibt diese wiederzugewinnen, da touristische Leistungen nicht eingelagert werden können (Keller, 2020, S. 17).

In einigen Betrieben war eine Veränderung der Angebote in einem gewissen Ausmaß möglich, was jedoch eine zeitliche Vorlaufzeit und auch eine Ausstattung mit den entsprechenden Ressourcen benötigte. Die durch die Umstände gegebene und festgestellte Unplanbarkeit setzte Grenzen, indem Entscheidungen oftmals sehr kurzfristig getroffen werden mussten und eine ausgeprägte betriebliche Flexibilität gegeben sein musste. Hier kann eine Verbindung zu den von Bröckling (2019) definierten kritischen Schwellen der Resilienz geknüpft werden, die weder festgelegt noch berechenbar sind (Bröckling, 2019, S. 115). Ebenfalls festgestellt wurde eine, wie von Schäffer (2020) postulierte organisatorische Grenze von Resilienz, gemäß welcher organisatorische Ressourcen Zeit und Raum benötigen (Schäffer, 2020, S. 14f.), was darin gesehen werden kann, indem von erhöhtem Verwaltungsaufwand berichtet wurde.

6.2 Interpretation der Ergebnisse

In diesem Punkt soll die gestellte Forschungsfrage beantwortet werden. Der Forschungsfrage sind mehrere hinleitende Teilfragen untergeordnet, die rahmengebend sind und welche in Punkt 6.1 zusammenfassend dargestellt wurden. Anhand der Ergebnisse der Forschung und der Beantwortung der hinleitenden Teilfragen soll nun die Forschungsfrage dieser Arbeit beantwortet werden.

Welche Maßnahmen zur Resilienz-Steigerung wirken unterstützend für Tourismusbetriebe bei der Bewältigung von Krisen, welchen Resilienzfaktoren können diese zugeordnet werden und welche Effekte haben Maßnahmen zur Erhöhung der organisationalen Resilienz?

Zusammenfassend konnte festgestellt werden, dass im Rahmen jedes einzelnen der betrachteten, ausgewählten Resilienzfaktoren gesetzte Maßnahmen gesehen werden konnten. Die Bandbreite der betrachteten Unternehmen ist sehr vielfältig und es zeigt sich, dass es nicht nur den „einen“ Weg gibt, im Sinne eines strikt definierten Maßnahmenkatalogs, sondern es sehr individueller Maßnahmen passend zur jeweiligen betrieblichen Individualität bedarf, um eine Unterstützung der Resilienz zu erzielen. An dieser Stelle kann auf Burnard und Bhamra (2019) verwiesen werden. Nach den Autor_innen zeigt sich Resilienz als Ergebnis eines Zusammenspiels von diversen Ele-

menten und Variablen und kann nicht anhand eines einzelnen Aspekts erzielt werden (Burnard & Bhamra, 2019, S. 17). Dies kann in der vorliegenden Arbeit bestätigt werden. Wie vielfältig sich Maßnahmen zur Stärkung der organisationalen Resilienz gestalten, kann unter anderem darin gesehen werden, dass Maßnahmen die vermeintlich entgegengesetzt sind, unterstützende Wirkungen haben. Exemplarisch sei hier die Entwicklung der Unternehmensvision mit Einbezug der Mitarbeitenden, sowie ohne Einbezug der Mitarbeitenden genannt. Wenngleich dies diametral erscheint, konnte festgestellt werden, dass dennoch in beiden Ausprägungen eine positive Wirkung beobachtet werden konnte. In Anlehnung an das Resilienzmodell nach Lee et al. (2013) konnten sowohl Maßnahmen im Bereich der geplanten Resilienz, wie die Nutzung von im Vorfeld geschaffenen Ressourcen festgestellt werden, als auch Aktivitäten adaptiver Natur, welche sich in innovativen, kreativen Ideen zeigen, sowie der grundlegenden Fähigkeit Entscheidungen auch unter Unsicherheit zu treffen (Lee et al., 2013, S. 34). Hier kann auf Basis der Ergebnisse der vorliegenden Forschung gesehen werden, dass es beider Faktoren zur Bewältigung einer Krise bedarf.

Es sind viele bewusste Schritte und Maßnahmen und ein kontinuierlicher Prozess, die elementar für die Förderung von Resilienz in Unternehmen wirken. Hierin zeigt sich ein Verweis zur von Weick und Sutcliffe postulierten Definition von Resilienz, wonach diese eine Kombination aus Erfahrung, beständigem Handeln und einer intuitiven Maßnahmenkombination ist, die oftmals auf bereits bestehender Struktur aufbaut (Weick & Sutcliffe, 2015, S. 98). Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass die Gestaltung dieser Strukturen bereits vor dem Eintreten einer Krisensituation notwendig ist, womit sich auch ein Kreis zur geplanten Resilienz nach Lee et al. (2013, S. 34) schließt. Desgleichen konnte in dieser Arbeit festgestellt werden, dass stabile Wertesysteme in den Unternehmen gegeben sind, welche den Umgang mit Gästen und Mitarbeitenden prägen und die miteinander geteilt werden. Gemäß Vargas-Hernández, Almanza Jiménez und Calderón Campos (2017) leistet eine klare Definition eines Kultur- und Wertesystems einen wesentlichen Beitrag zur Bewältigung von Krisen, da auf diesem Fundament Aktivitäten und Verhaltensweisen begründet werden (Vargas-Hernández, Almanza Jiménez & Calderón Campos, 2017, S. 269). Im Rahmen dieser Forschung konnte festgestellt werden, dass gemeinsam gelebte Werte der Weiterentwicklung dienen.

Die interviewten Personen sind in unterschiedlichen Unternehmensstrukturen, Geschäftsfeldern und Betriebsgrößen tätig und diesbezüglich wurde festgestellt, dass die Aktivitäten stets authentisch an die Gegebenheiten der Betriebe angepasst werden müssen. Zeitlich lassen sich zwischen Maßnahmen und Aktivitäten, die im regulären

Arbeitsalltag implementiert wurden und jenen, die in akuten Krisenzeiten gesetzt wurden, unterscheiden. Maßnahmen, die Teil des gelebten Unternehmensalltag sind, sind in verschiedensten Bereichen zu finden und jedem Einzelnen der dargestellten Resilienzfaktoren lassen sich Aktivitäten zuordnen, wie in den Punkten 5.1 bis 5.10 dargestellt und im Rahmen der Teilfrage (1) verdichtet. Es wurde festgestellt, dass die gesetzten Maßnahmen in hohem Maße praktikabel und greifbar sind, wodurch nach McManus et al. (2008, S. 81) eine Wirksamkeit sowohl kurzfristig als auch langfristig gegeben ist. Es kann gesehen werden, dass - wenn eine Maßnahme derart im Unternehmensalltag implementiert ist und diese in einem routinierten Ablauf eingebettet ist - dies die Voraussetzung für eine langfristige Verankerung einer Maßnahme schafft.

Die Effekte der Maßnahmen sind nicht immer unmittelbar im Sinne von „Aktivität einleitet zu Wirkung einleitet“ einzuordnen, vielmehr stellen sich die Wirkungen ineinander verwoben dar, teils aufeinander aufbauend und beruhen auf einem beständigen Prozess der Reflektion und Weiterentwicklung. Exemplarisch sei angeführt, dass ein als Maßnahme im Bereich von wertschätzender und vertrauensvoller Führung klar definierter Entscheidungsspielraum für Mitarbeitende, in dem diese Verantwortung übernehmen können und eigene Ideen einbringen, auch im Bereich der Anpassungsfähigkeit wirksam ist, wenn es darum geht innovative Ideen zu entwickeln und flexibel auf Veränderungen im Umfeld zu reagieren. Feststellbar ist, dass die in konkreten Krisenphasen umgesetzten Maßnahmen in hohem Maße dem Resilienzfaktor der Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit zuzuordnen sind. Hier wurden Veränderungen in den Angeboten und den Organisationsstrukturen beobachtet, mit dem Ziel die Funktionsfähigkeit in Krisenzeiten aufrecht zu erhalten und die wirtschaftliche Basis zu sichern. Dem zugrunde liegen ein hohes Maß an Flexibilität, Kreativität und Innovation, dessen Basis bereits einer Krisenzeit vorausgehend geschaffen wurde, indem eine entsprechende Unternehmenskultur implementiert wurde. Hier kann wiederum das Resilienzmodell von Lee et al. (2013) bestätigt werden, wonach es Maßnahmen sowohl geplanter als auch adaptiver Art benötigt, um die Resilienz zu erhöhen (Lee et al., 2013, S. 34). Als unterstützend bei der Bewältigung einer Krise und zur Stärkung der Resilienz erwies sich auch die Unternehmensvision, da diese ein Ziel und Bild vermittelte, anhand dem eine Orientierung gegeben war.

Anhand der im Rahmen der Forschung festgestellten Maßnahmen kann ein vielseitiges Portfolio an Aktivitäten aufgezeigt werden, welches für Personen, die Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz in Unternehmen setzen wollen, eine Auswahl und Anregungen ermöglichen könnte. Die Maßnahmen wurden erprobt, erfuhren Akzeptanz und können anwendbare Impulse für die betriebliche Praxis liefern. Hohe Relevanz wird auch darin

gesehen, dass durch die festgestellten Wirkungen eine verstärkte Aufmerksamkeit auf die Vorteile von organisationaler Resilienz geschaffen wird. Zugleich konnte festgestellt werden, dass Maßnahmen zur Förderung von Resilienz unabhängig von der Betriebsstruktur und Größe gesetzt werden können und sohin sehr individuelle Ansätze verfolgt werden können.

6.3 Reflexion

Wenngleich es ausführlicher Recherche bedurfte, um Betroffene zu finden, die ihre zeitlichen Ressourcen für ein Interview zur Verfügung stellten, ist es gelungen Interview-Partner_innen zu finden, die über die entsprechenden Informationen verfügen und einen offenen und reflektierten Blick auf deren Erfahrungen im Umgang mit Krisen und der Resilienz in Organisationen ermöglichten. Dies wird seitens der Autorin besonders wertgeschätzt, als dass ein großes Bewusstsein der Autorin besteht, dass die COVID-19 Krise den Tourismus massiv erschüttert hat und es keine Selbstverständlichkeit ist, Zeit und Raum für ein Interview im Rahmen dieser Forschung in diesen herausfordernden Zeiten zu finden.

Ziel der Forschungsarbeit war es im besten Falle anhand der Forschungsergebnisse praktische Implikationen zu skizzieren, die Anwendbarkeit und Akzeptanz in der betrieblichen Praxis erfahren. Durch die Vielfalt der erhobenen Maßnahmen und ihre Zuordnung zu Resilienzfaktoren konnten konkrete, praktisch erprobte Maßnahmen aufgezeigt werden, die auch in anderen Unternehmen Anwendung finden könnten. Zugleich wurde durch die Zuordnung der Maßnahmen zu ausgewählten Resilienzfaktoren, der Fokus auf jene Aspekte mit höherer Wirksamkeit gerichtet, denen verstärkt Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte, nicht nur in Krisenzeiten, wenngleich festgestellt wurde, dass die Resilienzfaktoren und Aktivitäten gemeinsam und als Ganzes betrachtet werden müssen. Trotz aller Überlegungen und bewusster Vorgehensweise muss eingeräumt werden, dass der Umfang der geplanten Interviews im Rahmen dieser Forschungsarbeit sehr gering ist und kein universeller Geltungsanspruch entstehen kann.

Die Methodik der Interviews anhand eines teilstrukturierten Interviewleitfadens brachte vielfältige Ergebnisse und reichhaltige Daten hervor. Es wird als sehr positiv betrachtet, dass die Möglichkeit gegeben war, auf individuelle Erlebnisse einzugehen und verschiedenste Sichtweisen aufzugreifen. Durch die Möglichkeit der Anpassungsfähigkeit des teilstrukturierten Leitfadens konnte auf die unterschiedlichen Betriebsstrukturen und Unternehmensgrößen eingegangen werden. Wenngleich der Fragebogen anhand relevanter Theorie erstellt wurde, zeigte sich im Laufe der Interviews, dass von den Befragten auch einige Aspekte angesprochen wurden, die vorab nicht bedacht wurden.

Diese brachten wertvolle Impulse für die Forschungsarbeit und die Beantwortung der Forschungsfrage, sowie Anregungen für zukünftige Arbeiten. Rückblickend würde die Autorin die gleiche Methodik wieder wählen, jedoch diese im Forschungsdesign mit quantitativen Elementen ergänzen, um beispielsweise auf die Faktoren wie Anpassungsfähigkeit, Lernen und Weiterentwicklung sowie Zusammenarbeit und verfügbare Reserven und Ressourcen näher einzugehen.

6.4 Limitationen

Als einer der limitierenden Faktoren im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit ist der zeitliche Aspekt zu sehen. Zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieser Arbeit war der Tourismus nach bereits fast zwei Jahren noch immer von den Auswirkungen der Pandemie und einhergehenden Reisebeschränkungen, Regelungen und so weiter betroffen und eine Planungssicherheit für Tourismusbetriebe stark eingeschränkt. Ab Jahresende 2021 zeigten sich die Auswirkungen der Omikron-Variante und zum Zeitpunkt des Abschlusses dieser Arbeit war eine Planungssicherheit über die Entwicklungen der nächsten Monate kaum bis gar nicht gegeben. Diese Forschungsarbeit kann daher nur eine Momentaufnahme darstellen. Einschränkend wirkte zudem, dass im Rahmen der Forschungsarbeit nicht berücksichtigt und erhoben wurde, wie sich die organisationale Resilienz im zeitlichen Verlauf der Krise verändert hat, beziehungsweise ob Veränderungen in Zusammenhang mit dem Faktor Zeit feststellbar sind. Zu diesem Zwecke wäre es notwendig, die interviewten Personen über einen längeren Zeitraum zu begleiten und zu befragen, was im Rahmen dieser Arbeit nicht vorgesehen war und auch zeitlich und hinsichtlich der Ressourcen nicht umsetzbar gewesen wäre.

Als begrenzend wirkte, dass die Anzahl der geführten Interviews im Verhältnis zur hohen Komplexität und enormen Bandbreite der österreichischen Tourismusbranche sehr klein war. Durch eine Erhöhung der Interviewanzahl könnten weitere Informationen gewonnen werden und ein detailreicheres Bild aufgezeigt werden. Wenngleich in der Forschung Wert darauf gelegt wurde verschiedene Unternehmenstypen abzubilden, wäre es mittels einer größeren Anzahl an durchgeführten Interviews möglich ein umfangreicheres Bild von praktisch erprobten, erfolgreichen Maßnahmen zur Stärkung der organisationalen Resilienz und ihre Zuordnung zu Resilienzfaktoren abzubilden und gegebenenfalls auch darzustellen, ob es feststellbare Unterschiede beispielsweise zwischen Stadt- und Ferienhotellerie gibt.

Die vorliegende Forschungsarbeit hatte zum Ziel Maßnahmen zu betrachten die ausgewählten Resilienzfaktoren zuordenbar sind, beziehungsweise sich an diesen orientierten. Ob der großen Anzahl der ausgewählten Faktoren konnte – auch dahingehend,

dass mit den Zeitressourcen der befragten Personen respektvoll umgegangen werden sollte, nicht jeder Faktor gleichermaßen ausführlich betrachtet werden. Dahingehend könnte es lohnend sein in weiteren Forschungsarbeiten einzelne in dieser Arbeit erhobene Faktoren wie Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit, effektive Kollaboration oder verfügbare Reserven und Ressourcen detaillierter zu betrachten, was im Rahmen dieser Arbeit aus Ressourcengründen nicht möglich war.

6.5 Ausblick

Im abschließenden Kapitel soll dargestellt werden, welche Aspekte aus der vorliegenden Arbeit als mögliche Grundlage für eine weiterführende Forschung dienen könnten.

In Anbetracht der dynamischen Entwicklungen in Krisenzeiten und dem damit einhergehenden raschen Handlungsbedarf könnte sich eine weitere Forschung dem zeitlichen Aspekt der Resilienz widmen. Die Krise in Folge der COVID-19-Pandemie erstreckt sich zum Zeitpunkt des Abschlusses dieser Arbeit bereits über zwei Jahre, die weitere Entwicklung ist ungewiss. Innerhalb dieser zwei Jahre waren Tourismusbetriebe mehrere Male teils monatelang geschlossen. In den geöffneten Zeiten, insbesondere in den Sommermonaten 2020 und 2021 war eine gewisse Rückkehr der Gäste wahrnehmbar, das Ausmaß innerhalb der Sparte sehr unterschiedlich. Beispielsweise können Stadthotellerie und Ferienhotellerie genannt werden, die sehr unterschiedliche Entwicklungen verzeichnet haben. Das wellenartige Auftreten der Krisenauswirkungen schränkte eine Planbarkeit des Folgejahres in dieser Zeit massiv ein oder machte diese gar unmöglich. Eine Fragestellung könnte daher dahingehend sein zu evaluieren, ob, beziehungsweise im Falle, wie sich die Resilienz in Unternehmen über diesen langen Zeitraum verändert. Zudem wäre es möglich zu betrachten, ob die Betriebsgröße einen relevanten Faktor für die Resilienz einer Organisation darstellt. Die angesprochene Bandbreite und Vielfalt der organisationalen Strukturen lässt allgemeingültige Maßnahmenempfehlungen anhand der Anzahl von zehn geführten Interviews kaum zu.

Gemäß Drath (2018) lässt sich Resilienz erst im Nachhinein, nach Bewältigung einer Krise, feststellen und bewerten (Drath, 2018, S. 38ff.). Im Rahmen der Forschungsarbeit zeigte sich, dass von den befragten Personen zumeist auf die COVID-19-Krise Bezug genommen wurde, deren Auswirkung zum Zeitpunkt des Abschlusses dieser Arbeit noch maßgeblich wirkten. Dahingehend könnte eine weiterführende Forschung in einem zeitlichen Abstand durchgeführt werden, um aufzuzeigen, ob sich die Definition der als unterstützend wahrgenommenen Maßnahmen, Strukturen und Prozesse gegebenenfalls mit zeitlichem Abstand zur Krise verändert und auch ein Bild darüber zu geben, ob und wie sich der Tourismus durch COVID-19 verändert hat.

Eine weiterführende Forschung könnte sich auch mit dem Wahrnehmen und Erleben von organisationaler Resilienz aus Sicht der Mitarbeitenden beschäftigen. Ebenfalls könnte es relevant sein, das Gästeverhalten vor beziehungsweise in einem angemessenen zeitlichen Abstand zur akuten Krise zu evaluieren. Dies dahingehend, ob sich das Gästeverhalten beispielsweise hinsichtlich Aufenthaltsdauer, Buchungszeiten oder ähnlichem verändert hat und welche Relevanz dies zukünftig auf Tourismusbetriebe haben könnte.

Literaturverzeichnis

- Aghamanoukjan, Anahid/Buber, Renate/Meyer, Michael (2009). Qualitative Interviews. In: Buber Renate/Holzmüller Hartmut H. (Hrsg). Qualitative Marktforschung - Konzepte - Methoden - Analysen (S. 415-436). Wiesbaden: Gabler Verlag | GWV Fachverlage GmbH.
- Augsbach, Gabriele (2020). Tourismus und Nachhaltigkeit: Die Zukunftsfähigkeit des Tourismus im 21. Jahrhundert (1. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bennett, Nathan/Lemoine, G. James (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.
- Biggs, Duan/Hall, Michael C./Stoeckl, Natalie (2012). The resilience of formal and informal tourism enterprises to disasters: reef tourism in Phuket, Thailand. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(5), 645-665.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Braunweiler, Hans-Christian (2019). *Risikomanagement in Unternehmen* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Bröckling, Ulrich (2019). *Gute Hirten führen sanft* (3. Auflage). Berlin: Suhrkamp Verlag Berlin.
- Brückner, Fabian/von Ameln, Falko (2016). Agilität. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 47, 383-386.
- Bundesministerium für Finanzen, o.V. (2021). *Österreichischer Aufbau- und Resilienzplan 2020-2026, Anhang 1*.
- Burnard, Kevin John/Bhamra, Ran (2019). Challenges for organisational resilience. *Continuity & Resilience Review*, 1(1), 17-25.
- Calgaro, Emma/Lloyd, Kate/Dominey-Howes, Dale (2014). From vulnerability to transformation: a framework for assessing the vulnerability and resilience of tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(3), 341-360.
- Cameron, Kim S./Quinn, Robert E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3. Auflage). San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Carvalho, Ana/Areal, Nelson (2016). Great Place to Work: Resilience in Times of Crisis. *Human Resource Management*, 55(3), 479-498.
- Christmann, Gabriela/Ilbert, Oliver/Kilper, Heiderose/Moss, Timothy (2011). Vulnerabilität und Resilienz in sozio-räumlicher Perspektive. Begriffliche Klärungen und theoretischer Rahmen. Working Paper Nr. 44. Erkner: Leibniz-Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung. Online: https://leibniz-irs.de/fileadmin/user_upload/IRS_Working_Paper/wp_vulnerabilitaet.pdf [Abruf am 16.08.2021].

- Corbisiero, Fabio/Monaco, Salvatore (2021). Post-pandemic tourism resilience: changes in Italians' travel behavior and the possible responses of tourist cities. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13(3), 401-417.
- Corradini, Philipp (2019). Resilienz im Tourismus - Ein destinationsspezifischer Ausblick. In: Pechlaner Harald (Hrsg.). *Destination und Lebensraum: Perspektiven touristischer Entwicklung* (S. 235-243). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Dahles, Heidi/Susilowati, Titi Prabawa (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, (51), 34-50.
- Dawson, Patrick/Andriopoulos, Constantine (2017). *Managing Change, Creativity & Innovation* (3. Auflage). London: SAGE Publications Inc.
- Drath, Karsten (2018). *Die resiliente Organisation* (1. Auflage). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Dross, Margret (2001). *Krisenintervention*. Göttingen: Hogrefe.
- Duchek, Stephanie (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, (13), 215-246.
- Ellis, Albert (1991). The revised ABC's of rational-emotive therapy (RET). *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 9(3), 139-172.
- Feichter, Andreas/Ruthner, Raoul (2016). Agilität und Resilienz von Unternehmen unterstützen. *Controlling & Management Review*, (3), 38-44.
- Festinger, Leon (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. London: Tavistock Publications.
- Fingerle, Michael (2008). Der „riskante“ Begriff der Resilienz – Überlegungen zur Resilienzförderung im Sinne der Organisation von Passungsverhältnissen. In: Opp Günther/Fingerle Michael (Hrsg.). *Was Kinder stärkt. Erziehung zwischen Risiko und Resilienz* (3. Auflage). München/Basel: Reinhardt Verlag.
- Flick, Uwe/von Kardoff, Ernst/Steinke Ines (2008). *Qualitative Forschung - Ein Handbuch* (6. Auflage). Reinbek: Rowohlt Verlag.
- Folke, Carl/ Carpenter Stephen R./Walker Brian/Scheffer Marten/Chapin Terry/Rockström Johan (2010). Resilience Thinking: Integrating Resilience, Adaptability and Transformability. *Ecology and Society*, 15(4), 1-9.
- Gairing, Fritz (2017). *Organisationsentwicklung: Geschichte - Konzepte - Praxis*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Gergs, Hans-Joachim (2019). Agilität und Organisationsentwicklung – Ziemlich beste Freunde? *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, (50), 101-110.
- Gerkhardt, Marit/Frey, Dieter (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. *Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. OrganisationsEntwicklung*, (04), 48-59.

- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Gruhl, Monika/Krumm, Birgit/Freitag, Anja (2013). Innere Kräfte wecken – Schwierigkeiten meistern. JuKiP - Ihr Fachmagazin für Gesundheits- und Kinderkrankenpflege, 2(3), 136-139.
- Helfferrich, Cornelia (2011). Die Qualität qualitativer Daten | Manual für die Durchführung qualitativer Interviews (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Heller, Jutta (2018). Resilienz für Unternehmen. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.
- Heller, Jutta/Huemer Brigitte/Preissegger Ingrid/Drath Karsten/Zehetner Fritz/Amann Ella Gabriele (2019). Messung organisationaler Resilienz: Zentrale Elemente, Schutz- und Risikofaktoren. In: Heller Jutta (Hrsg.). Resilienz für die VUCA-Welt (S. 133-139). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Heller, Jutta (2020). Resilienz für Zeiten der Veränderung. *change ment!*, (April), 59-64.
- Heller, Jutta/Gallenmüller, Nina (2019). Resilienz-Coaching: Zwischen „Händchenhalten“ für Einzelne und Kulturentwicklung für Organisationen. In: Heller Jutta (Hrsg.). Resilienz für die VUCA-Welt (S. 3-18). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Hoffmann, Gregor Paul (2016). Organisationale Resilienz | Grundlagen und Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger und Führungskräfte. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Hoffmann, Gregor Paul (2017). Organisationale Resilienz | Kernressource moderner Organisationen. Berlin: Springer-Verlag GmbH.
- Holling, Crawford S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23.
- Hopf, Christel (1978). Die Pseudo-Exploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. *Zeitschrift für Soziologie*, 2(7(2)), 97-115.
- Huemer, Brigitte/Preissegger, Ingrid (2014). Organisationale Resilienz. Graz: Trigon Entwicklungsberatung.
- Huemer, Brigitte/Preissegger, Ingrid (2016). Gesunde Menschen in gesunden Organisationen – die Wirkungskraft von organisationaler Resilienz. In: Hänsel Markus/Karl (Hrsg.). CSR und gesunde Führung: Werteorientierte Unternehmensführung und organisationale Resilienzsteigerung, Management-Reihe Corporate Social Responsibility (S. 223-245). Berlin: Springer Verlag.
- Hunziker, Stefan/Meissner, Jens O. (2017). Risikomanagement in 10 Schritten. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V./Institut für Arbeitswissenschaft, Technische Universität Darmstadt/Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V./Hochschule Fresenius Düsseldorf (Hrsg.) o.V. (o. J.). Resilienz-Kompass zur Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz in Unternehmen.

- Kail, Eric G. (2010). Leading Effectively in a VUCA Environment: C is for Complexity. Leading Effectively in a VUCA Environment: C is for Complexity. Online: <https://hbr.org/2010/12/leading-effectively-in-a-vuca> [Abruf am 17.08.2021].
- Kamei, Katsuyuki (2019). Crisis Management. In: Abe Seij (Hrsg.). Science of Societal Safety | Trust: Interdisciplinary Perspectives (S. 141-150). Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd.
- Kantur, Deniz/Işeri-Say, Arzu (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 762-773.
- Karman, Agnieszka (2020). Flexibility, coping capacity and resilience of organizations: between synergy and support. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 883-907.
- Kaz, Karl (2016). Resilienz ergänzt Effizienz in der Unternehmensführung. In: Hänsel Markus/Kaz Karl (Hrsg.). CSR und gesunde Führung: Werteorientierte Unternehmensführung und organisationale Resilienzsteigerung, Management-Reihe Corporate Social Responsibility. (S. 41-53). Berlin: Springer Verlag.
- Keller, Peter (2020). Corona pandemic as exogenous shock for international tourism: a context analysis. In: Burini Federica (Hrsg.). Tourism facing a pandemic: from crisis to recovery (S. 15-24). Bergamo: Università degli Studi di Bergamo.
- Kleine-König, Christiane/Schmidpeter, René (2012). Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen als Beitrag zur Regionalentwicklung. In: Schneider Andreas/Schmidpeter René (Hrsg.). Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis (S. 681-700). Berlin: Springer Verlag.
- Klosinski, Gunther (1999). Krise. In: Auffarth Christoph/Bernard Jutta/Mohr Hubert/Imhof Agnes/Kurre Silvia (Hrsg.). Metzler Lexikon Religion (S. 261-264). Stuttgart: J.B. Metzler.
- Kowalski, Heinz (2012). Change-Management stets mit BGF und Resilienz verknüpfen. In: Badura Bernhard/Ducki Antje/Schröder Helmut/Klose Joachim/Meyer Markus (Hrsg.). Fehlzeiten-Report 2012 - Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen - Risiken minimieren (S. 139-145). Berlin: Springer Verlag.
- Kruse, Jan (2007). Einführung in die Qualitative Interviewforschung. Reader. Freiburg: Institut für Soziologie.
- Krystek, Ulrich/Hünecke, Adrienne (2017). Krisen: Ein universelles Phänomen von überlebenskritischer Ambivalenz. In: Badura Bernhard/Ducki Antje/Schröder Helmut/Klose Joachim/Meyer Markus (Hrsg.). Fehlzeiten-Report 2017 Krise und Gesundheit – Ursachen, Prävention, Bewältigung (S. 11-20). Berlin: Springer-Verlag GmbH Deutschland.
- Laloux, Frederic (2016). Reinventing organizations. Brüssel: Nelson Parker.
- Lauer, Thomas (2019). Change Management - Grundlagen und Erfolgsfaktoren (3. Auflage). Berlin: Springer Verlag GmbH.
- Lee, Amy V./Vargo, John/Seville, Erica (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41.

- Lee, Ji Hee et al. (2013). Resilience: A Meta-Analytic Approach. *Journal of Counseling & Development*, (91), 269-279.
- Lengnick-Hall, Cynthia A./Beck, Tammy E./Lengnick-Hall, Mark L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, (21), 243-255.
- Lichter, Ulla Catarina (2017). Resilienz nach dem Bambus-Prinzip. *praxis ergotherapie | Psychologie*, (2), 88-93.
- Linnenluecke, Martina K./Griffiths, Andrew (2010). Corporate sustainability and organizational cultur. *Journal of World Business*, 45, 357-366.
- Luhmann, Niklas (1991). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie* (4. Auflage). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Lyman, Amy (2003). Building trust in the workplace. *Strategic HR Review*, 3(1), 24-27.
- Mack, Oliver/Khare, Anshuman/Krämer, Andreas/Burgartz, Thomas (2016). *Managing in a VUCA World*. Cham: Springer International Publishing Switzerland.
- Masten, Ann S. (2014). *Ordinary Magic - Resilience in Development*. New York: The Guilford Press.
- McManus, Sonia/Seville, Erica/Brunsdon, Dave/Vargo, John (2007). *Resilience Management: A Framework for Assessing and Improving the Resilience of Organisations*. Christchurch: Resilient Organisations.
- McManus, Sonia/Seville, Erica/Vargo, John/Brunsdon, David (2008). Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. *Natural Hazards Review*, 81(9), 81-90.
- Melián-Alzola, Lucía/Fernández-Monroy, Margarita/Hidalgo-Peñate, Marisa (2020). Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tourism Management Perspectives*, (36), 1-14.
- Mourlane, Denis/Hollmann, Detlef/Trumpold, Kai (2013). *Führung, Gesundheit & Resilienz*. Frankfurt am Main: Bertelsmann Stiftung, Gütersloh & mourlane management consultants.
- Mourlane, Denis (2022). *Resilienz. Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen* (13. Auflage). Göttingen: BusinessVillage GmbH.
- Müller-Seitz, Gordon (2014). Von Risiko zu Resilienz – Zum Umgang mit Unerwartetem aus Organisationsperspektive. *zfbf Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, (68), 102-122.
- Pearson, Christine M./Mitroff, Ian I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *The Executive*, (7/1), 48-59.
- Petersik, Lukas/Pechlaner, Harald/Zacher, Daniel (2017). Destination Network Responsibility (DNR) als Grundlage für regionale Resilienz | Zur Zukunftsfähigkeit von Destinationen. In: Lund-Durlacher Dagmar/Fifka Matthias S./Reiser Dirk (Hrsg.). *CSR und Tourismus - Handlungs- und branchenspezifische Felder* (S. 315-332). Berlin: Springer-Verlag GmbH.

- Philipsen, Geerd/Ziemer, Frank (2014). Mit Resilienz zu nachhaltigem Unternehmenserfolg. *Wirtschaftsinformatik & Management*, (2), 68-76.
- Pieh, Christoph/Budimir, Sanja/Probst, Thomas (2020). The effect of age, gender, income, work, and physical activity on mental health during coronavirus disease (COVID-19) lockdown in Austria. *Journal of Psychosomatic Research*, 136(2020) 110186, 1-9.
- Rai, Siddharth Shankar/Rai, Shivam/Singh, Nitin Kumar (2021). Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective. *Environment, Development and Sustainability*, (23), 12006-12023.
- Reeves, Martin/Whitaker, Kevin (2020). A Guide to Building a More Resilient Business. *Harvard Business Review*. Online: <https://hbr.org/2020/07/a-guide-to-building-a-more-resilient-business> [Abruf am 09.07.2021].
- Reivich, Karen/Shatté, Andrew (2002). *The Resilience Factor*. New York: Broadway Books.
- Richards, Greg (2020). Tourism in challenging times: resilience or creativity? *Tourism Today*, 8-15.
- Rigotti, Thomas (2020). Fairness- und Vertrauenskultur als Baustein resilienter Organisationen. In: Badura Bernhard/Ducki Antje/Schröder Helmut/Klose Joachim/Meyer Markus (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2020: Gerechtigkeit und Gesundheit* (S. 133-143). Berlin: Springer Verlag.
- Ritz, Frank/Kleindienst, Cornelia/Koch, Julia/Brünger, Jonas (2016). Entwicklung einer auf Resilienz ausgerichteten Organisationskultur. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, (47), 151-158.
- Rolfe, Mirjam (2019). *Positive Psychologie und organisationale Resilienz*. Berlin: Springer-Verlag GmbH.
- Ruiz-Martin, Cristina/López-Paredes, Adolfo/Wainer, Gabriel (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 11-28.
- Rutter, Michael (2012). Resilience as a dynamic concept. *Development and Psychopathology*, 24, 335-344.
- Schäffer, Utz (2020). Levers of Organizational Resilience. *Controlling & Management Review*, 64(6-7), 8-19.
- Schulte, Eva-Maria/Gessnitzer, Sina/Kauffeld, Simone (2016). Ich – wir – meine Organisation werden das überstehen! Der Fragebogen zur individuellen, Team- und organisationalen Resilienz (FITOR). *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, (47), 139-149.
- Schwartz, Howard/Davis, Stanley M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, (Summer), 30-48.
- Sheffi, Yossi (2005). *The resilient enterprise - Overcoming vulnerability for competitive advantage*. Massachusetts: The MIT Press.

- Soucek, Roman/Ziegler, Michael/Schlett, Christian/Pauls, Nina (2016). Resilienz im Arbeitsleben – Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, (47), 131-137.
- Staw, Barry M./Sandelands, Lance E./Dutton, Jane E. (1981). Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501-524.
- Streich, Richard K. (2016). *Fit for Leadership - Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Sutcliffe, Kathleen M. (2011). High reliability organizations. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 25, 133-144.
- Ten Brummelhuis, Lieke L./Haar, Jarrod M./Roche, Maree (2014). Does family life help to be a better leader? A closer look at crossover processes from leaders to followers. *Personnel Psychology*, 67, 917-949.
- The British Standards Institution, o.V. (2019). *Index für organisatorische Resilienz. Dritter Jahresbericht*. O.O.
- Thun-Hohenstein, Leonhard/Lampert, Kerstin/Altendorfer-Kling, Ulrike (2020). Resilienz - Geschichte, Modelle und Anwendung. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 19(7), 14.
- Tyrell, Timothy J./Johnston, Robert J. (2008). Tourism sustainability, resiliency and dynamics: Towards a more comprehensive perspective. *Tourism and Hospitality Research*, 8(1), 14-24.
- Vargas-Hernández, José G./Almanza Jiménez, Rebeca/Calderón Campos, Patricia (2017). Resilience as a factor for effective organisational development. *International Journal Sustainable Strategic Management*, 5(4), 268-274.
- Verband für organisationale Resilienz e.V., o.V. (2018). *ORES Studie zur Resilienz von Organisationen | Fragebogen*. O.O.
- Vidal, Mario C.R./Carvalho, Paulo V.R./Santos, Marcello S./dos Santos, Isaac J.L. (2009). Collective work and resilience of complex systems. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, (22), 516-527.
- Weick, Karl E./Sutcliffe, Kathleen M. (2015). *Managing the unexpected: sustained performance in a complex world* (3. Auflage). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Weick, Karl E./Sutcliffe, Kathleen M. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty* (2. Auflage). San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Werner, Emmy E. (2004). Journeys From Childhood to Midlife: Risk, Resilience, and Recovery. *Pediatrics*, 492.
- Williams, Nick/Vorley, Tim (2014). Economic resilience and entrepreneurship: lessons from the Sheffield City Region. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, (26:3-4), 257-281.

- Wirtschaftskammer Österreich, Bundessparte Tourismus und Freizeitwirtschaft, o.V. (2021). Tourismus und Freizeitwirtschaft in Zahlen - Österreichische und internationale Tourismus- und Wirtschaftsdaten. O.O.
- Wollsching-Strobel, Ulrike/Wollsching-Strobel, Peter (2020). Leistung am Limit? Resilienz am Limit?! Das „Psycho-Drama“ mit der Resilienz und der Spitzenleistung. Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie, 63-75.
- World Tourism Organization, o.V. (2021). The Economic Contribution of Tourism and the Impact of COVID-19, preliminary version. Madrid: UNWTO. Online: <https://doi.org/10.18111/9789284423200> [Abruf am 07.12.2021].
- Zepke, Georg (2010). Qualitative Forschungsmethoden. Wien: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen m.b.H.

Internet-Quellen

- https://www.austrian-standards.at/de/produkte-loesungen/internationale-standards-bestellen?gclid=EAlaIqobChMI_IK8596J7wIVw7vVCh0JCAqkEAAYASAAEgLKlvD_BwE [Abruf am 27.02.2021]
- <https://www.austriatourism.com/tourismusforschung/tourismus-in-zahlen/> [Abruf am 20.05.2021]
- https://www.austriatourism.com/fileadmin/user_upload/Media_Library/Downloads/Tourismusforschung/2021G_Mai_2021_Hochrechnung_Zusfassung.pdf [Abruf am 02.07.2021]
- <https://www.austriatourism.com/blog/2020/warum-sich-der-staedtetourismus-nicht-neu-erfinden-muss/> [Abruf am 09.08.2021]
- <https://www.austriatourism.com/tourismusforschung/studien-und-berichte/naechtigungsstatistik-november-2021/> [Abruf am 16.01.2022]
- <https://www.austriatourism.com/tourismusforschung/studien-und-berichte/naechtigungsstatistik-oktober-und-sommer-2021-hochrechnung/> [Abruf am 16.01.2022]
- <https://www.canva.com/> [Abruf am 12.08.2021] [Abruf am 11.02.2022]
- <https://www.fmglobal.com/research-and-resources/tools-and-resources/resilienceindex/explore-the-data/?&cr=AUT&sn=ex&cd=AUT> [Abruf am 19.06.2021]

<https://hbr.org/2010/12/leading-effectively-in-a-vuca> [17.08.2021]

<https://info.bmlrt.gv.at/themen/tourismus/tourismusfoerderungen/aktuelle-projektaufrufe/leuchtturmprojekte2020.html> [Abruf am 27.06.2021]

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22316:ed-1:v1:en> [Abruf am 10.10.2020]

<https://juttaheller.de/resilienz/resilienz-abc/abc-modell> [Abruf am 19.06.2021]

<https://juttaheller.de/resilienz/resilienz-abc/umgang-mit-unerwartetem/> [Abruf am 12.07.2021]

<https://www.mourlane.com/leistungen/resilienz/resilienztest> [Abruf am 03.07.2021]

https://www.nim.org/sites/default/files/medien/359/dokumente/2020_nim_corona_publ_interview_prof_dr._martin_eppler.pdf. [Abruf am 10.10.2020]

<https://www.projektmagazin.de/glossarterm/krisenmanagement> [Abruf am 16.09.2021]

https://www.resilienz-akademie.com/resilienz/#VUCA_oder_BANI [Abruf am 19.09.2021]

https://www.socialnet.de/lexikon/Resilienz#quelle_ref [Abruf am 20.06.2021]

<https://www.soziopolis.de/resilienz.html> [Abruf am 20.06.2021]

https://www.statistik.at/web_de/services/wirtschaftsatlas_oesterreich/tourismus/index.html [Abruf am 02.07.2021]

<https://news.wko.at/news/vorarlberg/Gastro-Oeffnung-am-15.-Maerz-nur-erster-Schritt.html> [Abruf am 14.08.2021]

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung Sommerumsatz Tourismus seit 2005.....	6
Abbildung 2: Entwicklung Nächtigungen in Österreich 2006 bis 2020	7
Abbildung 3: Kernelemente von Organisationen.....	14
Abbildung 4: Nutzen der Anwendung von Resilienz-Prinzipien.....	16
Abbildung 5: Reifemodell der organisationalen Resilienz	18
Abbildung 6: ABC-Modell nach Ellis	19
Abbildung 7: Sieben Faktoren der Resilienz.....	20
Abbildung 8: Gegenüberstellung Resilienzfaktoren ISO-Norm 22316:2017 und ORES-Studie.....	24
Abbildung 9: Handlungsfelder des Resilienz-Kompass.....	26
Abbildung 10: Darstellung der ausgewählten Resilienzfaktoren	29
Abbildung 11: Krisenverlauf.....	41
Abbildung 12: Ansatzpunkte des Change-Managements	45
Abbildung 13: Phasen der Veränderung nach Richard K. Streich.....	46
Abbildung 14: Maßnahmen Kategorie Unternehmensvision und Strategie	60
Abbildung 15: Maßnahmen Kategorie Führung	61
Abbildung 16: Maßnahmen Kategorie Diversität.....	62
Abbildung 17: Maßnahmen Kategorie Organisationsumfeld.....	63
Abbildung 18: Maßnahmen Kategorie Reputation	66
Abbildung 19: Maßnahmen Kategorie Kultur	68
Abbildung 20: Maßnahmen Kategorie Anpassungsfähigkeit.....	71
Abbildung 21: Maßnahmen Kategorie Weiterbildung.....	73
Abbildung 22: Maßnahmen Kategorie Zusammenarbeit.....	75
Abbildung 23: Maßnahmen Kategorie Reserven und Ressourcen.....	77

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Befragten.....	53
---	----

Anhang A

Interviewleitfaden

Einstieg

- Angenehme Gesprächsatmosphäre herstellen und Störungen vermeiden
- Anlass des Interviews und Vorstellung
- Einwilligung zur Datenverarbeitung einholen, Datenschutz sowie Tonaufzeichnung besprechen und Einwilligung dafür einholen
- Interview-Partner_in fragen, ob es vorab noch Fragen gibt

Beginn

- Ihr Unternehmen ist im Geschäftsbereich (*bspw. Hotellerie*) und Sie sind als (*bspw. Geschäftsführer_in*) tätig. Habe ich das richtig erfasst?
- Seit wann haben Sie diese Position bzw. wie lange sind Sie schon im Unternehmen?
- Wie viele Mitarbeitende hat das Unternehmen?
- Für wie viele Mitarbeitende haben Sie Führungsverantwortung?
- Gab es im Unternehmen in den letzten Jahren größere Veränderungen, Entwicklungen oder Umstrukturierungen? Können Sie diese kurz beschreiben?

Einstieg in das Thema

- Haben Sie in Ihrem Berufsleben schon Krisen in Unternehmen erlebt?
- Wenn Sie schon eine Krise in einem Unternehmen/ einer Organisation erlebt haben, können Sie diese bitte beschreiben?
- Welche Auswirkungen haben Sie durch die Krise festgestellt?
 - auf das Unternehmen?
 - auf die Mitarbeitenden?
 - auf die Kund_innen?
 - auf das Unternehmensumfeld?
- Glauben Sie grundsätzlich, dass es möglich ist, sich auf eine (*wie von Ihnen beschriebene*) Krise vorzubereiten? Wenn ja, hatten Sie den Eindruck auf die Krise vorbereitet gewesen zu sein?
- Welche Maßnahmen wurden im Unternehmen gesetzt, um damit umzugehen und das Unternehmen zu stärken?
- Wie haben sich diese Maßnahmen im Unternehmen ausgewirkt, welche Effekte haben Sie festgestellt?
- Konnten Sie auch Auswirkungen der Maßnahmen feststellen auf:
 - die Mitarbeitenden?
 - die Kund_innen?
 - das Unternehmensumfeld?
- Welche der angesprochenen Maßnahmen waren für Sie besonders wichtig und unterstützend bei der Bewältigung der Krise und haben stärkend gewirkt?
- Hat es von Ihnen gesetzte Maßnahmen gegeben, die keine positive Veränderung, Hilfestellung oder Stärkung der Resilienz gebracht haben, also wirkungsneutral waren?
- Gab es Maßnahmen, die das Gegenteil bewirkt haben, also negative Auswirkungen hatten?

- Gab es eine Entscheidung, eine Maßnahme, o.ä., die schon früher umgesetzt wurde, die sich beim Umgang mit der Krise als besonders unterstützend und hilfreich erwiesen hat?
- Wenn Sie rund 5 Jahre zurückdenken oder an Ihre Anfangszeit im Unternehmen, worin haben Sie damals die größten Risiken für das Unternehmen gesehen?
- Wie sehen Sie das heute?
- Zum heutigen Tag, wie würden Sie sagen sind Sie durch die Krise gekommen?

Gerne möchte ich nun einzelne Bereiche und Aspekte des Unternehmens betrachten und Sie fragen, ob es hier Veränderungen in Ihren Handlungen oder Betrachtungen während der Krise gab, bzw. wie sich diese entwickelt haben.

Unternehmensvision und Strategie

- Gibt es eine Vision im Unternehmen?
- Ist diese Vision den Mitarbeitenden bekannt, bzw. wie wird diese kommuniziert?
- Waren die Mitarbeitenden an der Entwicklung der Vision und der Strategie beteiligt?
- Wie gut gelingt es die Vision umzusetzen?

Führung

- Wenn im Unternehmen Entscheidungen getroffen werden, wie werden diese getroffen? (bspw. Einbindung von Führungskräften, Mitarbeitenden, externen Expert_innen, etc.)
- Welchen Entscheidungs- und Verantwortungsbereich haben die Mitarbeitenden und inwieweit können diese ihre eigenen Ideen einbringen und umsetzen?
- Hat sich in der Krise etwas hinsichtlich Entscheidungen und Verantwortung verändert, bzw. war es notwendig etwas zu verändern?

Diversität

- Welche Bedeutung hat Diversität bei der Zusammensetzung des Teams?
- Zeigen sich unterschiedliche Herangehensweisen bei der Lösung von Problemen im Unternehmen?

Fokus auf das Organisationsumfeld

- Wie bringen Sie in Erfahrung, was in Ihrem Umfeld, am Markt, im Wettbewerb passiert?
- Hat sich während der Krise in Ihrem Unternehmensumfeld etwas maßgeblich geändert?

Positive Reputation

- Setzen Sie Maßnahmen zur Imageförderung? Wenn ja, welche?
- Gibt es Maßnahmen, um die Zufriedenheit Ihrer Gäste und Mitarbeitenden zu erheben?

Konstruktive Kultur

- Welche Werte sind im Unternehmen, im Umgang mit Mitarbeitenden, Gästen etc. wichtig?
- Wie würden Sie die Kommunikation innerhalb des Unternehmens beschreiben?
- Haben Sie regelmäßige Mitarbeitenden-Gespräche? Gibt es Modelle zur Leistungsbeurteilung? Wie geben Sie den Mitarbeitenden Feedback?

Anpassungsfähigkeit

- Wenn man die Organisationsstruktur und die Arbeitsabläufe im Unternehmen betrachtet, gab es hier Veränderungen? Wenn ja, warum und mit welchen Effekten?
- Haben Sie Ihre Angebote, Produkte oder Dienstleistungen in der Krise verändert?
- Greifen Sie auch Ideen und Wissen von Gästen, Kund_innen oder aus dem Umfeld auf?

Lernen und Weiterentwicklung

- Wie würden Sie die Fehler- und Feedbackkultur im Unternehmen beschreiben?
- Wie wichtig ist Ihnen Weiterbildung für die Mitarbeitenden und auch für Sie selbst?
- Gibt es Bereiche oder Prozesse im Unternehmen, für die es Prozess-Standards bzw. Dokumentationen gibt? (*bspw. Prozessdokumentation, Notfalls-Pläne, etc.*)
- Konnten Sie Veränderung im Bereich Weiterbildung und Wissen im Vergleich vor/während/ nach der Krise feststellen? Wenn ja, welche?

Zusammenarbeit

- Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen? Gab es Änderungen?
- Vernetzen Sie sich aktiv mit Lieferant_innen, Mitbewerber_innen, etc.? Haben Sie während der Krise neue Kooperationen und Allianzen geschlossen?

Verfügbarkeit von Reserven

- Was sehen Sie als die wichtigsten Unternehmenswerte, materiell und immateriell?
- Wären bzw. sind diese Ressourcen bei der Bewältigung einer Krise hilfreich?

Rahmenbedingungen, Grenzen & Abschluss

- Welche Rahmenbedingungen haben Sie als unterstützend für die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens wahrgenommen? (*bspw. gesetzliche Rahmenbedingungen, interne Strukturen, Netzwerke etc.*)
- Was war hinderlich bzw. hat den Umgang mit der Krise erschwert?
- Hatten Sie das Gefühl, dass Sie den Auswirkungen der Krise aktiv begegnen konnten?
- Gab oder gibt es Bereiche, in denen Sie gerne weitere Maßnahmen gesetzt hätten? Warum war es nicht möglich?
- Wie schätzen Sie den Umgang mit der Krise zum aktuellen Zeitpunkt ein?
- Was würden Sie wieder so machen?
- Gibt es etwas, das Sie nicht mehr oder anders machen würden?
- Was ist heute anders als vor der Krise?
- Gibt es noch etwas, das Ihnen wichtig ist und dass wir bislang noch nicht besprochen haben?

Anhang B

Kategorien und Dimensionen – Extraktionsschritte 1 und 2

Kategorie Unternehmensvision und Strategie	
Dimensionen 1. Extraktionsschritt	Dimensionen 2. Extraktionsschritt
<ul style="list-style-type: none"> • Sachverhalt • Maßnahmen • Zeitpunkt/Zeitraum • Ursache • Wirkung 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungen generell letzte Jahre • Sachverhalt • Entwicklung der Vision • Kommunikation Vision • Umsetzung • Maßnahmen • Zeitpunkt/Zeitraum • Wirkung
Kategorie Führung	
Dimensionen 1. Extraktionsschritt	Dimensionen 2. Extraktionsschritt
<ul style="list-style-type: none"> • Sachverhalt • Ablauf Entscheidungen • Veränderungen • Zeitpunkt/Zeitraum • Ursache • Wirkung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ablauf Entscheidungen • Wirkung • Veränderungen • Zeitpunkt/Zeitraum • Ursache
Kategorie Diversität	
Dimensionen 1. Extraktionsschritt	Dimensionen 2. Extraktionsschritt
<ul style="list-style-type: none"> • Sachverhalt • Bedeutung • Ursache • Wirkung 	<ul style="list-style-type: none"> • Sachverhalt • Bedeutung • Ursache • Wirkung
Kategorie Organisationsumfeld	
Dimensionen 1. Extraktionsschritt	Dimensionen 2. Extraktionsschritt
<ul style="list-style-type: none"> • Sachverhalt • Informationswege/Relevanz • Veränderungen • Zeitpunkt/Zeitraum • Ursache • Wirkung 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationswege • Relevanz • Veränderungen • Ursache • Wirkung
Kategorie Reputation	
Dimensionen 1. Extraktionsschritt	Dimensionen 2. Extraktionsschritt
<ul style="list-style-type: none"> • Sachverhalt • Maßnahmen • Zeitpunkt/Zeitraum • Ursache • Wirkung 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitenden-Zufriedenheit • Gästezufriedenheit • Image/ Marketing/ ext. Kommunikation • Zeitpunkt/Zeitraum • Wirkung
Kategorie Kultur	
Dimensionen 1. Extraktionsschritt	Dimensionen 2. Extraktionsschritt
<ul style="list-style-type: none"> • Sachverhalt • Werte • Interne Kommunikation • Zeitpunkt/Zeitraum • Ursache • Wirkung 	<ul style="list-style-type: none"> • Werte • Interne Kommunikation • Ursache • Wirkung

Kategorie Anpassungsfähigkeit	
Dimensionen 1. Extraktionsschritt	Dimensionen 2. Extraktionsschritt
<ul style="list-style-type: none"> • Sachverhalt • Maßnahmen • Veränderungen • Input Umfeld • Zeitpunkt/Zeitraum • Ursache • Wirkung 	<ul style="list-style-type: none"> • Sachverhalt • Veränderungen Angebote • Veränderungen Organisationsstruktur • Veränderungen allgemein • Maßnahmen • Input Umfeld • Zeitpunkt/Zeitraum • Ursache • Wirkung
Kategorie Weiterentwicklung	
Dimensionen 1. Extraktionsschritt	Dimensionen 2. Extraktionsschritt
<ul style="list-style-type: none"> • Sachverhalt • Fehler/Feedbackkultur • Weiterbildung • Prozesse/Wissensnutzung • Veränderungen • Zeitpunkt/Zeitraum • Ursache • Wirkung 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehler/Feedbackkultur • Weiterbildung • Prozesse/ Wissensnutzung • Ursache • Wirkung • Veränderungen
Kategorie Zusammenarbeit	
Dimensionen 1. Extraktionsschritt	Dimensionen 2. Extraktionsschritt
<ul style="list-style-type: none"> • Sachverhalt • Intern/Extern • Veränderungen • Zeitpunkt/Zeitraum • Ursache • Wirkung 	<ul style="list-style-type: none"> • Intern • Extern • Sachverhalt • Veränderungen • Zeitpunkt/Zeitraum • Ursache • Wirkung
Kategorie Reserven und Ressourcen	
Dimensionen 1. Extraktionsschritt	Dimensionen 2. Extraktionsschritt
<ul style="list-style-type: none"> • Sachverhalt • Ressourcen materiell • Ressourcen immateriell • Relevanz • Zeitpunkt/Zeitraum • Ursache • Wirkung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcen materiell • Ressourcen immateriell • Relevanz • Zeitpunkt/Zeitraum • Ursache • Wirkung
Kategorie Risiko	
Dimensionen 1. Extraktionsschritt	Dimensionen 2. Extraktionsschritt
<ul style="list-style-type: none"> • Sachverhalt • Bedeutung/Einschätzung • Zeitpunkt/Zeitraum • Ursache • Wirkung 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung/Einschätzung • Ursache • Wirkung • Zeitpunkt/Zeitraum

Kategorie Krisen	
Dimensionen 1. Extraktionsschritt	Dimensionen 2. Extraktionsschritt
<ul style="list-style-type: none"> • Sachverhalt • Umgang mit Krisen • Zeitpunkt/Zeitraum • Ursache • Wirkung 	<ul style="list-style-type: none"> • Sachverhalt • Möglichkeit auf Krise zu reagieren • Möglichkeit auf Krise vorbereiten • Auswirkungen • Umgang mit Krise • Was heute anders ist • Wie durch Krise gekommen • Zeitpunkt/Zeitraum • Ursache • Wirkung
Kategorie Maßnahmen/ Umgang mit Krisen	
Dimensionen 1. Extraktionsschritt	Dimensionen 2. Extraktionsschritt
<ul style="list-style-type: none"> • Konkrete Maßnahmen • Zeitpunkt/Zeitraum • Relevanz zeitlicher Aspekt • Ursache • Wirkung wie • Wirkung auf 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkrete Maßnahmen • Zeitpunkt/Zeitraum • Relevanz zeitlicher Aspekt • Ursache • Wirkung wie • Wirkung auf
Kategorie Grenzen	
Dimensionen 1. Extraktionsschritt	Dimensionen 2. Extraktionsschritt
<ul style="list-style-type: none"> • Sachverhalt • Zeitpunkt/Zeitraum • Ursache • Wirkung 	<ul style="list-style-type: none"> • Sachverhalt • Zeitpunkt/Zeitraum • Ursache • Wirkung
Kategorie Rahmenbedingungen	
Dimensionen 1. Extraktionsschritt	Dimensionen 2. Extraktionsschritt
<ul style="list-style-type: none"> • Sachverhalt • Zeitpunkt/Zeitraum • Ursache • Wirkung 	<ul style="list-style-type: none"> • Sachverhalt • Zeitpunkt/Zeitraum • Ursache • Wirkung förderlich • Wirkung hinderlich