

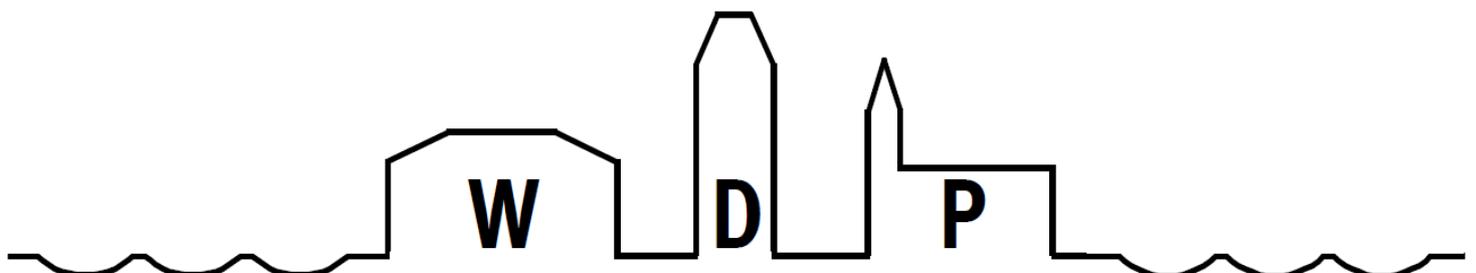


**Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Wismar Business School**

Johanna Oster

**Organisationen im Spannungsfeld zwischen der  
VUCA-Umwelt und Nachhaltigkeit – Wechselwir-  
kungen zwischen CSR und organisationaler  
Resilienz**

Heft 01/2022



**Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers**

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Wismar, University of Applied Sciences – Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, Business Consulting, Business Systems, Facility Management, Quality Management, Sales and Marketing und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <https://www.fww.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber oder die Autoren.

Herausgeber: Prof. Dr. Hans-Eggert Reimers  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Hochschule Wismar  
University of Applied Sciences – Technology, Business and Design  
Philipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
D – 23966 Wismar  
Telefon: ++49/(0)3841/753 7601  
Fax: ++49/(0)3841/753 7131  
E-Mail: [hans-eggert.reimers@hs-wismar.de](mailto:hans-eggert.reimers@hs-wismar.de)

Vertrieb: Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Hochschule Wismar  
Postfach 12 10  
23952 Wismar  
Telefon: ++49/(0)3841/753-7468  
Fax: ++49/(0) 3841/753-7131  
E-Mail: [Silvia.Kaetelhoen@hs-wismar.de](mailto:Silvia.Kaetelhoen@hs-wismar.de)  
Homepage: <https://www.fww.hs-wismar.de/>

ISSN 1612-0884

ISBN 978-3-948862-10-7

JEL- Klassifikation: M10, M14

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2022.

Printed in Germany

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>5</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>6</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>7</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>8</b>
<b>2 Problemstellung.....</b>	<b>9</b>
2.1 Ausgangssituation der Untersuchung.....	9
2.2 Relevanz der Thematik.....	10
2.3 Forschungsfrage und wissenschaftliche Zielsetzung.....	11
2.4 Abgrenzung der Untersuchung.....	12
<b>3 Theoretisch-methodische Grundlagen .....</b>	<b>14</b>
3.1 Theoretische Grundlagen .....	14
3.1.1 Corporate Social Responsibility .....	14
3.1.1.1 Historische Herleitung.....	14
3.1.1.2 Definition im aktuellen Kontext.....	16
3.1.2 Organisationale Resilienz.....	18
3.1.2.1 Historische Herleitung.....	18
3.1.2.2 Definition im aktuellen Kontext.....	22
3.1.3 Schnittstellen der beiden Konzepte .....	26
3.1.4 Wechselwirkungen der beiden Konzepte .....	28
3.2 Forschungsdesign .....	30
3.2.1 Hypothesen.....	30
3.2.2 Methodisches Vorgehen .....	31
3.3 Datenerhebung.....	32
3.3.1 Entwicklung und Auswahl des Instrumentes der Datenerhebung .....	32
3.3.2 Theoretischer Hintergrund des Interviewleitfadens und des Fragebogens.....	34
3.3.3 Teilnehmer der Studie .....	34
3.3.4 Vorgehensweise bei der Datenauswertung und der Analyse.....	35
<b>4 Analyse .....</b>	<b>38</b>
4.1 Präsentation der Forschungsergebnisse .....	38
4.1.1 Ergebnisse bezüglich der Beantwortung von Teil eins der Forschungsfrage.....	38
4.1.2 Ergebnisse bezüglich der Beantwortung von Teil zwei der Forschungsfrage.....	43
4.1.2.1 Schlüsselthemen .....	43
4.1.2.2 Sekundäre Themen .....	46
4.1.2.3 Tertiäre Themen .....	47
4.2 Diskussion der Forschungsergebnisse.....	48
4.2.1 Wechselwirkung zwischen CSR und organisationaler Resilienz .....	48
4.2.1.1 Entstehungssituation des Materials .....	49
4.2.1.2 Einstufung des Resilienzgrades .....	50
4.2.1.3 Einstufung des Resilienzverständnisses .....	55
4.2.1.4 Einstufung des CSR-Ausprägungsgrades.....	57
4.2.1.5 Einstufung des CSR-Reifegrades .....	60
4.3.1 Wechselwirkung zwischen CSR und organisationaler Resilienz .....	69

	4
4.3.2 Implikationen für die unternehmerische Praxis.....	73
<b>5 Schlussbetrachtung und Ausblick .....</b>	<b>75</b>
5.1 Fazit.....	75
5.2 Kritische Würdigung .....	76
5.3 Weiterer Forschungsbedarf .....	77
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>78</b>
<b>Anlagenverzeichnis.....</b>	<b>84</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: CSR-Reifegradpyramide .....	16
Abbildung 2: CSR Verständnis-Entwicklung .....	16
Abbildung 3: Resilienzverständnisentwicklung: ‚Mitarbeiterstärken‘ .....	20
Abbildung 4: Resiliente und rigide Antworten auf Gefahren .....	20
Abbildung 5: Konzeptionelles Modell organisationaler Resilienz.....	22
Abbildung 6: Resilienzverständnisentwicklung: ‚Anpassungsfähigkeit von Geschäftsmodellen‘ .....	22
Abbildung 7: Kategorisierung der Resilienzdefinitionen.....	23
Abbildung 8: Resilienzgrad der Unternehmen .....	57
Abbildung 9: CSR Ausprägung und CSR-Reifegrad .....	62
Abbildung 10: Organisationales Lernen implementieren .....	67
Abbildung 11: CSR-Resilienz Modell .....	73

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Einflusskategorien zwischen CSR und OR .....	28
Tabelle 2:	Prämissen und Schlussfolgerungen .....	31
Tabelle 3:	Eigenschaften der Teilnehmer .....	35
Tabelle 4:	Resilienz- und CSR-Kategorien .....	38
Tabelle 5:	Wechselwirkung zwischen CSR und OR .....	42
Tabelle 6:	Ausprägungsgrad der quantitativen Resilienzkategorien .....	51
Tabelle 7:	Ausprägungsgrad und Positivität der qualitativen Resilienzkategorien .....	55
Tabelle 8:	Ausprägungsgrad der quantitativen CSR-Kategorien .....	58
Tabelle 9:	Ausprägungsgrad und Verankerung der qualitativen CSR-Kategorien .....	60
Tabelle 10:	Übersicht der Ergebnisse bzgl. Teilfrage eins .....	69

## **Abkürzungsverzeichnis**

BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BPMN	Business Process Model and Notation
CSiR	Corporate Social irresponsibility
CSR	Corporate Social Responsibility
GRI	Global Reporting Initiative
HBT	Human Balance Training
HERO	Hope, Efficacy, Resilience and Optimism
HR	Human Resources
NFI	Non-Financial Reporting Directive
NGO	Non-Governmental Organization
OB	Organizational Behaviour
POB	Positive Organizational Behaviour
PsyCap	Psychological Capital
SDG	Sustainable Development Goals
SEP	Social and Environmental Practices

## 1 Einleitung

Das 21. Jahrhundert ist geprägt von Diskrepanzen und Veränderungen. Auf der einen Seite stehen wachsende Umweltprobleme (vgl. Gesang 2014: S. 13, Drath 2018: S. 77 ff.) und kontinuierlich ansteigende soziale Ungleichheit (vgl. Hardoon et al. 2016), auf der anderen Seite wird die Arbeitsumwelt zunehmend komplexer. Während technologische Neuerungen in immer kürzeren Abständen auf dem Markt erscheinen, hält die Digitalisierung in Unternehmen Einzug. Gleichzeitig intensiviert die Globalisierung den Wettbewerb, und täglich ergeben sich neue Entwicklungen in der Unternehmensumwelt. Dieses Phänomen wird als VUCA-Umwelt bezeichnet, wobei sich das Akronym aus Volatilität, Ungewissheit, Komplexität sowie Ambiguität zusammensetzt. (vgl. Heller 2019: S. 50 ff.) Diese Entwicklungen führen unweigerlich zu der Frage, wie sich eine Organisation auf die Herausforderungen dieser Umwelt vorbereiten und zugleich ein verantwortungsvolles Handeln gegenüber Gesellschaft und Umwelt aufrechterhalten kann. Der ersten genannten Herausforderung liegt das Konzept der organisationalen Resilienz (OR) zu Grunde, während zweiteres durch Corporate Social Responsibility (CSR) erreicht werden kann. Auf Grund der aktuellen Relevanz und des Ergänzungspotenzials der beiden Konzepte scheint eine Untersuchung ihrer Wechselwirkung sinnvoll.

In diesem Sinne wird zunächst in Kapitel 2 die Ausgangssituation sowie die Relevanz der Thematik beleuchtet. Ferner wird die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit formuliert und das Thema abgegrenzt. Im dritten Kapitel erfolgt eine Untersuchung der – dieser Thematik zu Grunde liegenden – Literatur. Des Weiteren werden auf der Basis der Literaturanalyse Hypothesen entwickelt, ein Forschungsdesign konstruiert sowie ein Forschungsrahmen abgesteckt. Dies beinhaltet unter anderem, welches methodische Vorgehen notwendig ist und welche Daten in welcher Form erhoben werden müssen, um die zentrale Forschungsfrage optimal und zielgeleitet zu beantworten. Anschließend werden die Ergebnisse der Datenerhebung in Kapitel 4 präsentiert und analysiert. Aus den Schlussfolgerungen heraus wird überdies das CSR-Resilienz Modell entwickelt. Abschließend erfolgt in Kapitel 5 ein finales Fazit dieser Forschungsarbeit, eine kritische Würdigung sowie die Identifikation des weiteren Forschungsbedarfes.

In der vorliegenden Arbeit werden Personen und Positionen stets in der maskulinen Form dargestellt. Dies ist der Fall, da eine kontinuierliche gendergerechte Darstellung (bspw. Mitarbeiter\*innen) sehr umständlich für die Leser ist. Des Weiteren ist die maskuline Form i. d. R. kürzer als die feminine Form und erleichtert somit den Lesefluss. Diese Entscheidung beruht auf rein praktischen Gründen und beinhaltet keine genderspezifische Wertung. Ferner ist zu erwähnen, dass die Begriffe Fragebogen und Interviewleitfaden aus denselben Gründen zuweilen synonym verwendet werden.

## 2 Problemstellung

Im folgenden Kapitel wird der Hintergrund der Untersuchung sowie die Relevanz der Thematik dargelegt. Des Weiteren wird eine zentrale Forschungsfrage aus der Problemstellung abgeleitet und der Forschungszweck dieser Arbeit dargelegt. Ziel des Kapitels ist es, dem Leser einen Überblick über die Rahmenbedingungen zu ermöglichen sowie den Kern und die Dringlichkeit des Untersuchungsgegenstandes aufzuzeigen.

### 2.1 Ausgangssituation der Untersuchung

Die in Kapitel 1 genannte VUCA-Umwelt sowie die Digitalisierung erfordern von Unternehmen zunehmend ein schnelles und flexibles Handeln. Daher etablieren immer mehr Organisationen kürzere Entscheidungswege und -prozesse und entwickeln flachere Hierarchien. Diese Trends leiten zu der Entwicklung der neuen Arbeitswelten, in denen Mitarbeiter mehr Flexibilität besitzen, neue Bürokonzepte entwickelt werden, Individualität gefördert wird sowie neue Führungskulturen etabliert werden (vgl. Rolfe 2019: S. 25). Durch diesen Zustand entwickeln sich die Entgrenzung der Arbeit sowie die erweiterte Verfügbarkeit zunehmend zu einem Problem. Arbeitnehmer sind immer größeren Belastungen ausgesetzt und müssen nun aktiv lernen, sich selbst zu managen und ihre eigenen Grenzen zwischen privat und beruflich zu ziehen. Auch Erholung und Freizeit gewinnt in diesem Kontext eine gänzlich neue Bedeutung (vgl. Dettmers 2017: S. 176 ff.). Des Weiteren erfordert der Klimawandel ein schnelles Umdenken seitens der Unternehmen, das in der bewussten Verantwortungsübernahme für die Auswirkungen ihres Handelns auf Gesellschaft und Umwelt auf allen Ebenen einer Organisation beginnen kann.

Inmitten all dieser Entwicklungen und Herausforderung befinden sich derzeit Unternehmen, die schlussfolgernd verschiedene Auflagen zu erfüllen haben:

- Zum einen sind sie aufgerufen, ihren Teil zur umweltfreundlicheren Gestaltung der Gesellschaft beizutragen und nachhaltiger zu agieren.
- Zum anderen wird erwartet, dass sie soziale Verantwortung übernehmen.
- Darüber hinaus müssen sie sich auf die VUCA-Umwelt einstellen und schneller, agiler und flexibler handeln.
- Die Befähigung und Entwicklung der Mitarbeiter wird ebenfalls immer relevanter für Unternehmen.
- Zuletzt sind sie im Rahmen dieses Systems ihren Investoren verpflichtet und müssen weiterhin Profit erzielen.

Dieser enormen Fülle an Anforderungen ist es schwierig gerecht zu werden, viele Unternehmen scheitern an einem enormen Wettbewerbsdruck. Dabei dienen, wie in der Einleitung bereits angedeutet, insbesondere zwei Konzepte dem Aufbau der Kompetenzen, die benötigt werden, um diese Herausforderungen

zu bewältigen: Corporate Social Responsibility (CSR) und organisationale Resilienz (OR) (Definitionen: siehe Kapitel 3). Die Integration von CSR in einer Organisation fördert sowohl deren ökologisch nachhaltiges Wirtschaften als auch das Bewusstsein der Verantwortung, welches Unternehmen für die Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeiten auf Gesellschaft und Umwelt tragen (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2011: S. 11). Somit kann CSR zur Erfüllung der ersten beiden Anforderungen an ein Unternehmen beitragen. OR wiederum erhöht die Widerstandsfähigkeit einer Organisation und deren Mitarbeiter gegen unvorhersehbare Umweltveränderungen und Krisensituationen und kann dieser demnach helfen, in der VUCA-Umwelt zu bestehen (vgl. Rolfe 2019: S. 2).

## 2.2 *Relevanz der Thematik*

Der eingangs genannte Klimawandel, die steigende weltweite soziale Ungleichheit sowie die zunehmende Komplexität der Arbeitsumwelt zeigen die Notwendigkeit auf, jegliche Möglichkeiten, die zu einem angemessenen Umgang von Unternehmen mit diesen Aspekten beitragen können, zu untersuchen. In diesem Kontext ist die Bedeutung von CSR eklatant. Ein umweltbewussteres Agieren aller Organisationen sowie deren Verpflichtung zu sozialer Verantwortung wäre ein nicht unerheblicher Schritt in die Richtung zur Lösung einer Vielzahl ökologischer und sozialer Probleme und könnte zur Erreichung der Sustainable Development Goals (SDGs) (vgl. United Nations 2020) beitragen.

Allerdings scheint sich die Mehrzahl der Unternehmen der Relevanz und Bedeutung von CSR nicht vollumfänglich bewusst zu sein, wie eine Studie bezüglich der Non-Financial Reporting Directive (NFI-Richtlinie) 2014/95/EU andeutet. Demnach ist durch die erweiterte Berichterstattungspflicht nicht finanzieller Indikatoren die Anzahl an CSR-Maßnahmen gestiegen, die Menge der Corporate Social irresponsibility (CSiR)-Maßnahmen jedoch nicht gesunken (vgl. Jackson et al. 2020: S. 323 ff.). CSR-Maßnahmen beinhalten alle unternehmerischen Handlungen, die zur Stärkung der Gesellschaft oder dem Umweltschutz beitragen, wobei CSiR-Maßnahmen alle unverantwortlichen Handlungen eines Unternehmens umfassen, die sich nachteilig auf Gesellschaft oder Umwelt auswirken. Dies impliziert, dass viele Unternehmen – nach wie vor – lediglich das Nötigste tun, um ihren laufenden Betrieb aufrecht erhalten zu können; es fehlt jedoch augenscheinlich die Durchdringung von CSR auf allen Ebenen der Unternehmen. In diesem Zuge stellt sich die Frage, wie eine vollständige Integration von CSR in den Unternehmen zu erreichen ist. Die Verbindung der beiden Konzepte könnte diesbezüglich eine Antwort liefern. Denn verifizieren sich die im späteren Verlauf aufgestellten Hypothesen, so erhöht eine volle Integration von CSR auf allen Unternehmensebenen die Resilienz eines Unternehmens. Werden dem unternehmerischen Handeln die Rationalitätsannahme (vgl. Kirchgässner 2000: S. 17) sowie die ökonomische Verhaltenstheorie (vgl.

Ramb und Hartwig 1993) zu Grunde gelegt, so sollte dies im eigenen Interesse jeder Organisation sein. Des Weiteren herrscht ein Konsens in der derzeitigen Resilienzforschung darüber, „dass die Welt schneller turbulent wird, als Organisationen resilient werden“ (Rolfe 2019: S. VII). Es öffnet sich laut Välikangas eine Resilienz-Kluft (vgl. Välikangas 2010: S. 3, 225 ff.). Gerade im Zuge der aktuellen COVID-19-Krise und der daraus resultierenden Herausforderungen für viele Unternehmen steigt die Bedeutung von OR an. Dies untermauert die Relevanz zur weiterführenden Forschung bezüglich Resilienz in der Management- und Businessliteratur (vgl. Linnenluecke 2017: S. 27, Schram und Schmidpeter 2016: S. 17, Rolfe 2019: S. 31.).

In diesem Kontext ist festzuhalten, dass bereits einige Paper zu den Wechselwirkungen zwischen CSR und OR veröffentlicht wurden. Allerdings beinhalten bisherige Studien heterogene Ansätze und Resultate, die keine eindeutige Schlussfolgerung bezüglich der Wechselwirkung zulassen. Dies wird im späteren Verlauf aus Kapitel 3 ersichtlich. Aufgrund der zuvor dargestellten Relevanz der Thematik ist es sinnvoll, alle bisherigen Erkenntnisse zu bündeln, eine Systematik in den verschiedenen Ergebnissen zu ermitteln sowie weiterführende Forschung zu betreiben.

### 2.3 *Forschungsfrage und wissenschaftliche Zielsetzung*

Als Konsequenz aus der Relevanz der Konzepte OR und CSR im Rahmen der Herausforderungen des 21. Jahrhunderts wird die Stärkung der beiden Konzepte zu einer zentralen Aufgabe für Unternehmen. Darüber hinaus könnte die gezielte Verbindung der beiden Konzepte in der Praxis dazu beitragen, dass beide Komponenten ihr volles Potenzial entfalten. Diese Implikationen leiten zur zentralen Forschungsfrage dieser Arbeit:

*Wie gestaltet sich die Wechselwirkung zwischen CSR und organisationaler Resilienz und wie können die beiden Konzepte in der Unternehmenspraxis gezielt so eingesetzt werden, dass sie sich gegenseitig stärken?*

Zweck dieser Forschungsarbeit ist es, ein tieferes Verständnis bezüglich der Wechselwirkung zwischen CSR und OR zu generieren. Dies soll interessierten Akteuren aus der Praxis weitere Ansatzpunkte zur Optimierung ihrer langfristigen strategischen Ausrichtung liefern. Um diesen Forschungszweck erfüllen zu können, gilt es zunächst den aktuellen Stand der Literatur bezüglich der Schnittstellen und Interdependenzen der beiden Konzepte auszuwerten, woraus sich folgende hierarchische Zielsetzungen ergeben:

1. *Überblick über den aktuellen Diskurs von OR und CSR geben.*
2. *Schnittstellen der beiden Konzepte herausarbeiten.*
3. *Überblick über den aktuellen Diskurs bezüglich der Wechselwirkung der beiden Konzepte geben.*

Im Anschluss ist zu klären, welche Erkenntnisse über den aktuellen Stand der Forschung hinaus gewonnen werden können.

4. *Ein klares Bild bezüglich der wechselseitigen Abhängigkeiten der beiden Konzepte CSR und OR aus der Literatur herleiten und entsprechende Hypothesen aufstellen.*

Um diese Hypothesen verifizieren oder falsifizieren zu können, sind Daten zu erheben, auszuwerten und zu analysieren.

5. *Datenerhebung durchführen.*
6. *Daten auswerten.*
7. *Hypothesen prüfen und Schlussfolgerungen aus den Daten ableiten.*

Abschließend sollten die Ergebnisse der Untersuchung in einen praktischen Kontext gesetzt werden, um sie für interessierte Leser zugänglich und verwendbar zu machen.

8. *Implikationen für die unternehmerische Praxis formulieren.*

#### 2.4 Abgrenzung der Untersuchung

Durch die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage soll ein praktischer Mehrwert für Unternehmen erzielt werden. Der Neuigkeitsgehalt der Untersuchung basiert im konkreten Fall auf einem tieferen Verständnis der Thematik sowie auf einer Erweiterung des praktischen Anwendungsbereiches der beiden Konzepte. Eine definitorische Abgrenzung der beiden Termini CSR und OR findet in Kapitel 3.1.1 und 3.1.2 statt. Da die Literatur zum Thema Resilienz viele abgegrenzte Forschungsfelder vereint, wird an dieser Stelle bereits umrissen, welche der Forschungsstränge im Rahmen dieser Untersuchung von Relevanz sind. Somit kann im weiteren Verlauf eine unnötige Ausdehnung der Literaturanalyse vermieden werden. In der CSR-Literatur fließen die unterschiedlichen Forschungszweige ineinander über, weswegen diesbezüglich im konkreten Fall keine Abgrenzung vorgenommen wird.

Linnenluecke identifiziert in der Business- und Managementliteratur fünf Resilienzforschungsströme (vgl. Linnenluecke 2017: S. 9 ff.), die untereinander bisher kaum vernetzt sind:

1. „Organisationale Antworten auf externe Gefahren,
2. Organisationale Verlässlichkeit,
3. Mitarbeiterstärken,
4. Anpassungsfähigkeit von Businessmodellen,
5. Resilientes Supply Chain Management.“ (Rolfe 2019: S. 31)

Der erste Forschungsstrom ist sehr weit gefasst und behandelt in Modellen, wie dem „Threat-Rigidity Effect“ (vgl. Staw et al. 1981), Reaktionsschemata von Organisationen in Krisensituationen. Er betrachtet jedoch nicht die Ursache sowie die Implementierung von Resilienz. Im konkreten Fall liegt der Fokus der Arbeit darauf, wie OR durch die Wechselwirkung zu CSR gestärkt werden

kann. Daher wird dieser Forschungszweig von der Untersuchung abgegrenzt. Da er jedoch als Grundlage für weitere Forschungszweige dient, ist eine Bezugnahme auf einige wichtige Aspekte dieses Bereiches im späteren Verlauf notwendig. Der zweite Forschungsstrang fokussiert interne Gefahren und hat u. a. die „Normal-Accident Theory“ (vgl. Perrow 1984) und „High-Reliability Theory“ (vgl. Weick und Roberts 1993) hervorgebracht. Beide Theorien betrachten interne Vorgänge sowie Disruptionen und zielen auf die Steigerung der Zuverlässigkeit einer Organisation ab. Da sich die Untersuchung dieser Theses jedoch stark an den externen Herausforderungen der komplexen Umwelt des 21. Jahrhunderts orientiert, ist dieser Forschungsbereich somit ebenfalls für diese Arbeit nicht von Relevanz. Der zuletzt genannte Forschungsstrom behandelt die Resilienz von Lieferketten (vgl. Craighead et al. 2007: S. 149 ff.; Jüttner und Maklan 2011: S. 255). Die Zahl der Variablen wird in dieser Forschungsarbeit bewusst geringgehalten, um die Reliabilität der Ergebnisse und die Aussagekraft der Arbeit zu stärken. Daher wurde die Resilienz von Lieferketten aus dieser Arbeit ausgeklammert

Die übrigen zwei Forschungsströme fokussieren jeweils unterschiedliche Komponenten, die die Resilienz einer Organisation erzeugen und steigern können. Auch wenn bisher wenige Querverbindungen zwischen den zwei Forschungsströmen hergestellt wurden (vgl. Linnenluecke 2017: S. 11), wird im vorliegenden Fall postuliert, dass diese Forschungsströme zusammengenommen die Etablierung von Resilienz auf mehreren Ebenen einer Organisation gleichzeitig ermöglichen und somit eine umfassendere OR aufbauen, als es jeder Forschungsstrang alleine könnte. Daher werden im folgenden Verlauf der Untersuchung diese zwei Forschungsströme betrachtet. Es ist festzuhalten, dass nicht untersucht wird, wie die zwei Strömungen optimal miteinander verbunden werden können, vielmehr wird die Wechselwirkung zu CSR auf verschiedenen Ebenen beleuchtet. Dieser Ansatz soll einen umfassenden Zugang zu der Beziehung zwischen CSR und OR ermöglichen. Ebenfalls wird nicht weiter darauf eingegangen, wie verschiedene Ebenen der Resilienz miteinander interagieren (Mitarbeiter Ebene, Teamebene, organisationale Ebene), sondern darauf, wie die einzelnen Ebenen mit CSR interagieren. Des Weiteren stellt Agilität, also die Fähigkeit von Unternehmen, sich schnell und flexibel auf neue Situationen einstellen zu können (vgl. Schawel und Billing 2018: S. 23) keinen expliziten Untersuchungsgegenstand dar. Da diese jedoch stark mit der gewählten Thematik konfluiert, können Einflüsse von Agilität in dieser Arbeit genannt werden. Abschließend wird betont, dass diese wissenschaftliche Arbeit lediglich einen kleinen Beitrag in dem gesamten Diskurs darstellen wird. Darüber hinaus erhebt die Untersuchung bei aller Seriosität der Forschungsmethode keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder absolute Richtigkeit. Dennoch wird in der vorliegenden Arbeit angestrebt, diese umfangreiche und komplexe Thematik etwas weiter zu durchdringen und einen Impuls für weitere Forschung zu setzen.

### 3 Theoretisch-methodische Grundlagen

#### 3.1 Theoretische Grundlagen

Im folgenden Abschnitt wird die der Untersuchung zu Grunde liegende Literatur analysiert. In diesem Sinne werden zunächst in Unterkapitel 3.1.1 und 3.1.2 die Konzepte CSR und OR betrachtet. Um die Diskurse vergleichbar zu gestalten, sind beide Unterkapitel identisch strukturiert. So werden zunächst Meilensteine in der Geschichte der Forschungsbereiche dargestellt, um den Hintergrund der Begriffe zu verdeutlichen. Anschließend wird eine Definition der jeweiligen Termini vorgenommen, wobei unterschiedliche Ansätze gegenübergestellt werden. Dieses Vorgehen dient dazu, Überschneidungen der Definitionen zu ermitteln und daraus eine für diese Untersuchung geltende Begriffsdefinition abzuleiten. In Abschnitt 3.1.3 werden sodann die Schnittstellen der beiden Termini herausgearbeitet. Abschließend wird in Unterkapitel 3.1.4 die Literatur bezüglich der Wechselwirkung der beiden Konzepte untersucht.

##### 3.1.1 *Corporate Social Responsibility*

###### 3.1.1.1 *Historische Herleitung*

CSR ist ein Konzept, das aus der heutigen „Managementlehre und der gesellschaftspolitischen Diskussion nicht mehr wegzudenken ist“ (Schmidpeter 2015: S. 18). Die Geschichte der CSR begann bereits im Mittelalter, als erstmals ethische Aspekte mit geschäftlichen Tätigkeiten in Verbindung gebracht wurden. So wurde im 12. Jhd. der Begriff des ehrbaren Kaufmanns geprägt (vgl. Klink 2008: S. 57). Der Ursprung der wissenschaftlichen Debatte um CSR liegt jedoch im Jahr 1953, als ‚Social Responsibilities of the Businessmen‘ von Howard R. Bowen erschien. Bowen stellt fest, dass die größten Unternehmen dieser Zeit signifikante Auswirkungen auf die Leben der Bürger aufwiesen und dass sie diesen gegenüber daher bestimmte Pflichten zu erfüllen hatten (vgl. Bowen 2013). In den 1960er Jahren stieg die Anzahl der Publikationen zu der Thematik stark an (vgl. Frederick 1960, McGuire 1963, Walton 1967). Während diese noch die Verantwortung der Manager untersuchten, überarbeitete Keith Davis im Jahr 1967 die bestehenden Definitionen und verschob den Fokus auf die Verantwortung, die ein Unternehmen als Ganzes trägt (vgl. Davis 1967: S. 46).

Im Jahr 1970 äußerte Friedman die stark umstrittene Ansicht, dass die Unternehmensverantwortung lediglich Gewinnmaximierung umfasst. Zu diesem Schluss gelangte er vor dem Hintergrund, dass Unternehmen durch ihr bloßes Vorhandensein gesellschaftliche Freiheit ermöglichen (keine Selbstversorgung, freie Berufswahl etc.) und somit einen gesellschaftlichen Wert per se darstellen. Dieser Wert muss im Interesse der Gesellschaft erhalten werden, was durch die Gewinnmaximierung geschieht. Alles Weitere justiere die „unsichtbare Hand“,

indem sich der Markt selbstreguliert und den Wohlfahrtsgewinn aller maximiert (vgl. Smith 1776/2008: S. 345). Im Jahr 1984 wurde von Freeman eine dem entgegengesetzte Theorie entwickelt, die darüber hinaus unternehmerische Verantwortung für die Stakeholder einer Organisation proklamiert. Freeman definiert Stakeholder als ein Individuum/eine Gruppe, das/die entweder von der Erreichung der Unternehmensziele beeinflusst wird oder diese beeinflussen kann (vgl. Freeman 1984: S. 46). Laut ihm sind Unternehmen erfolgreicher, wenn Manager die Interessen der Stakeholder berücksichtigen (vgl. ebd.: S. 3 ff.).

Im Jahr 1991 spezifizierte Archie B. Carroll die Verantwortung einer Organisation in Form der CSR-Pyramide. Diese hatte großen Einfluss auf den weiteren CSR-Diskurs. Basis der Pyramide stellt die wirtschaftliche Verantwortung dar, gefolgt von der legalen, der ethischen und der philanthropischen Verantwortung (vgl. Carroll 1991: S. 42 ff.). Aufgrund der philanthropischen Komponente konzentrierte sich die Forschung der darauf folgenden Jahre auf die Verwendung des Profits und nicht darauf, wie der Profit erwirtschaftet wurde (vgl. Loew und Rohde 2013: S. 8). So postulierten bspw. Westebbe und Logan (1995: S. 13), dass unternehmerische Verantwortung darin liegt, einen gesellschaftlichen Beitrag jenseits der Geschäftstätigkeit zu leisten. Sie sahen CSR als Wohltätigkeit an. Diese Sichtweise begann sich Ende des 20. Jahrhunderts zu ändern und äußerte sich in dem UN-Global Compact (vgl. United Nations Global Compact 2020) und dem Global Reporting Index (GRI) (vgl. Global Sustainability Standards Board 2018: S. 3) im Jahre 1999. Beide beinhalteten einen Bezug von CSR zum Kerngeschäft der Unternehmen. Laut Loew und Rohde werden in dem fachspezifischen Diskurs seit etwa 2006 wieder „[d]er ökonomische Nutzen von CSR und die damit verbundenen Wettbewerbsvorteile [...] stärker in den Vordergrund gerückt“ (Loew und Rohde 2013: S. 8).

Im Jahr 2009 entwickelte Lin-Hi eine Abgrenzung der Unternehmensverantwortung. Demnach besteht unternehmerische Verantwortung darin, durch ihre Existenz keine legitimen Interessen zu verletzen (vgl. Lin-Hi 2009: S. 118 ff.).

Im Jahr 2015 thematisierte Schneider die zuvor dargestellten unterschiedlichen Auslegungen von CSR. So definiert inzwischen jeder Akteur, je nach seinem Standort und seiner Interessenslage, CSR anders. Umwelt-Non Governmental Organizations (NGOs) bspw. setzen einen Fokus auf die ökologische Nachhaltigkeit, während andere Akteure ausschließlich das gesellschaftliche Engagement sehen (vgl. Schneider 2015: S. 21). Diese unterschiedlichen Auffassungen führen zu unterschiedlichen Ausübungen von CSR in der Praxis. So teilt Schneider, wie aus Abbildung 1 ersichtlich, das gesellschaftliche und ökologische Engagement von Unternehmen in 4 Stufen ein: CSR 0.0 – CSR 3.0. Während CSR 0.0 die gänzliche Abwesenheit von CSR in einem Unternehmen darstellt, bedeutet CSR 3.0 eine proaktive und ganzheitliche Durchdringung und Ausübung von CSR in allen Geschäftsbereichen sowie darüber hinaus. Die Skala ist bewusst nach oben offengelassen, um zukünftigen Entwicklungen Raum zu geben (vgl. Schneider und Schmidpeter 2015: S. 32 ff.).



Abbildung 1: CSR-Reifegradpyramide

Schneider (2015): S. 33 [modifiziert durch Verfasserin].

Im Folgenden (Abbildung 2) werden die zuvor aufgeführten Meilensteine in der Entwicklung der CSR-Forschung zusammenfassend visualisiert.

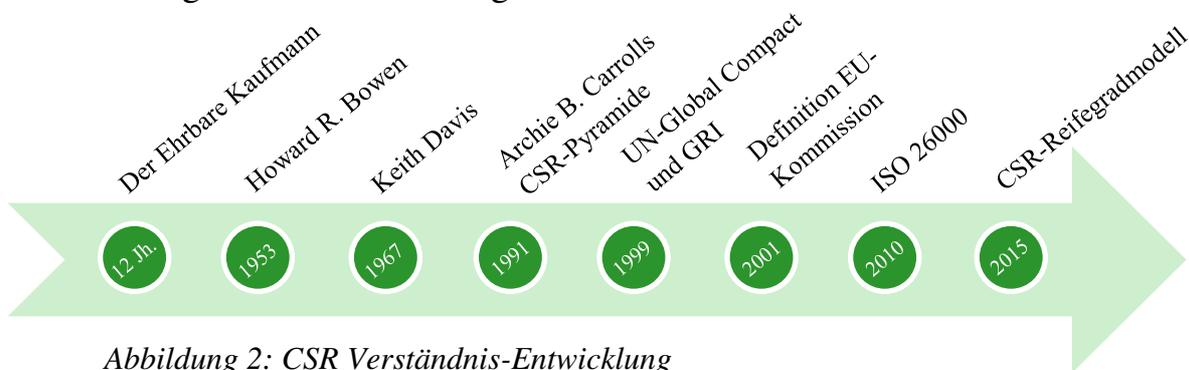


Abbildung 2: CSR Verständnis-Entwicklung

Eigene Darstellung, in Anlehnung an Klink (2008); Bowen (2013); Davis (1967); Carroll (1991); United Nations Global Compact (25.05.2020); Global Sustainability Standards Board (2018); Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001); BMAS (2011); European Parliament (2014); Schneider (2015).

### 3.1.1.2 Definition im aktuellen Kontext

Laut Friedman (1962/2002: S. 133) bedeutet Unternehmensverantwortung Ressourcen zu nutzen und Aktivitäten auszuführen, die den Profit erhöhen, solange keine Gesetze verletzt werden. Westebbe und Logan hingegen verstehen CSR als „das gesamte über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement des Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme“ (Westebbe

und Logan 1995: S. 13). Eine weitere Definition formulierte Freeman (1984: S. 31), laut ihm umfasst die Verantwortung von Unternehmen die Berücksichtigung der Stakeholderinteressen. Lin-Hi wiederum definiert CSR als die „Nichtverletzung legitimer Interessen aller Gesellschaftsmitglieder“ (Lin-Hi 2009: S. 117). Im Jahr 2001 definierte die EU-Kommission CSR „[...] als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001: S. 7). Dabei wird betont, dass CSR über legale Anforderungen hinaus geht und gesetzlich nicht verordnet werden kann. Damit etablierte die Kommission eine weit verbreitete Definition, die in ihren Grundzügen auch heute noch Gültigkeit besitzt. Der Terminus ‚social‘ wurde jedoch falsch übersetzt und bedeutet ‚gesellschaftlich‘ und nicht ‚sozial‘ (vgl. Schneider 2015: S. 24 ff., Loew und Rohde 2013: S. 6). Im Jahr 2011 ergänzte die EU-Kommission diese Definition um ethische Belange wie Menschenrechte. Des Weiteren wurde der Begriff der „Freiwilligkeit“ durch „Verantwortung“ ersetzt, und laut der neuen Definition ist CSR ein in der Strategie eines Unternehmens langfristig verankertes Konzept. Somit soll ein CSR-Management betrieben werden, das negative Auswirkungen eines Unternehmens aufzeigt und minimiert (vgl. European Commission 2011: S. 6). 2010 wurde die ISO 26000 veröffentlicht. Diese „definiert gesellschaftliche Verantwortung als die Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt, die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt, anwendbares Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltens-Standards steht, in der gesamten Organisation integriert ist und in ihren Beziehungen gelebt wird“ (BMAS 2011: S. 11). Auch die ISO 26000 definiert CSR als über gesetzliche Bestimmungen hinausgehend (vgl. ebd.: S. 7).

Zusammenfassend sind sich alle Autoren einig, dass Unternehmen eine Verantwortung besitzen. Darüber hinaus weisen viele der vorangegangenen Definitionen Parallelen auf, so ist sowohl in der Definition von Freeman, der EU, als auch der ISO 26000 die Verantwortung von Unternehmen für die Auswirkungen ihres Handelns auf gesellschaftliche und ökologische Belange ein zentraler Aspekt. Des Weiteren findet in den aktuelleren Definitionen eine explizite Abgrenzung zu legal compliance statt, was die Freiwilligkeit von CSR betont. Diese Abgrenzung kann auch in die Definitionen von Freeman, Friedman sowie Westebbe und Logan interpretiert werden, da keine explizit eine Pflicht zu der je definierten Verantwortung aufführt. Lediglich Lin-Hi nennt unter anderem gesetzliche Vorlagen als Grenzen der Verantwortung. Ebenfalls stimmen die Definitionen der EU und der ISO 26000 überein, dass CSR in der Strategie eines Unternehmens verankert und in den Beziehungen gelebt werden sollte. Laut Schneider ist jedoch eine abschließende Definition von CSR nicht möglich, da

kontinuierliche Weiterentwicklung dem Konzept immanent ist. Dies wird durch die CSR-Reifegradpyramide verdeutlicht, die nach oben hin offen ist. So ist „die einzige Konstante des Paradoxons CSR [...] die stete Veränderung auf Basis bestimmter Grundcharakteristika“ (Schneider 2015: S. 23).

Unter Berücksichtigung der Gewichtung der zuvor genannten Definitionen wird CSR im Rahmen dieser Arbeit wie folgt definiert:

*Das Konzept CSR bezeichnet die freiwillige Verantwortungsübernahme einer Organisation für die Auswirkungen ihres Handelns auf Gesellschaft und Umwelt. Ferner artikuliert sich diese Verantwortungsübernahme in einer langfristigen Integration von CSR in die Strategie eines Unternehmens und in der Durchdringung aller Geschäftsbereiche. Dieser Prozess ist geprägt durch permanente Weiterentwicklung, Veränderung und Optimierung.*

### 3.1.2 Organisationale Resilienz

#### 3.1.2.1 Historische Herleitung

Resilienz ist ein interdisziplinäres Konzept, das in verschiedenen Forschungsfeldern, bspw. der Psychologie, Physik, Maschinenbau oder Ökologie, Anwendung findet. Erstmals wurde der Begriff in den Materialwissenschaften verwendet und bezeichnete die Fähigkeit eines Materials, sich in seinen Ausgangszustand zurückzusetzen, nachdem es durch externe Einwirkungen verformt wurde (vgl. Lv et al. 2019: S. 2). Als Begründer des Resilienzkonzeptes in der Business- und Managementliteratur gelten Staw et al. (1981) und Meyer (1982). Wie in Kapitel 2.4 bereits dargestellt, etablierten sie einen Forschungszweig, der die Reaktionen von Unternehmen auf externe Gefahren untersucht. In den folgenden Jahren beschäftigten sich Forscher aufgrund von Katastrophen wie der Kernschmelze in Chernobyl primär mit unternehmensinternen Disruptionen, die zu Unfällen führen können und begründeten somit einen weiteren Forschungszweig in der Resilienzliteratur (den der organisationalen Verlässlichkeit). Nach dem 9/11-Attentat besann sich die Resilienzforschung wieder auf externe Risiken, die Unternehmen schaden können. In diesem Zuge entwickelten sich die drei zuvor aufgeführten Resilienzforschungsströme (vgl. Linnenluecke 2017: S. 9 ff.). Auf zwei dieser drei Forschungszweige wird im Folgenden, aus den in Abschnitt 2.4 genannten Gründen, näher eingegangen.

#### *Mitarbeiterstärken*

Kern des Forschungszweiges ist es, OR durch die Stärkung der Mitarbeiter aufzubauen und wurde durch Luthans (2002) und Coutu (2002) initiiert. Luthans vertrat die Auffassung, dass der Diskurs bezüglich Organizational Behaviour (OB) um einen positiven, proaktiven Ansatz erweitert werden sollte, der die Stärken und psychologischen Fähigkeiten von Mitarbeitern anstatt ihrer

Schwächen betont. Somit übertrug er die Positive Psychologie auf OB und prägte den Begriff Positive Organizational Behaviour (POB). Im Jahr 2006 entwickelten Luthans et al. das Konzept des psychologischen Kapitals (PsyCap), welches eine Synergie aus Eigenschaften darstellt, die Mitarbeiter stärken. PsyCap setzt sich aus den Faktoren Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz und Optimismus zusammen. Im Englischen ergibt sich das Akronym „HERO“ für die hinter PsyCap stehenden Fähigkeiten (vgl. Luthans et al. 2006: S. 387 ff.). Spätere Studien ermittelten eine positive Korrelation zwischen PsyCap und Job-Zufriedenheit, Arbeitsperformance und Unternehmenserfolg (vgl. Youssef und Luthans 2007). Coutu (2009: S. 6 ff.) hingegen identifizierte drei grundlegende Fähigkeiten, die Resilienz bilden: Realitätsakzeptanz, Sinnfindung und Improvisationsfähigkeit.

In den darauffolgenden Jahren konzipierten Forscher weitere Modelle, die auf den Theorien von Luthans und Coutu basieren und entwickelten diese somit weiter, so zum Beispiel Reivich und Shatté (2002) und Heller und Elbe (2019: S. 9). Philipsen und Ziemer (2014: S. 68 ff.) übertrugen in dem 7-Ebenenmodell von Xcellience die Faktoren individueller Resilienz auf Organisationen. In diesem Modell zeigen sie auf, wie individuelle und organisationale Resilienzfaktoren zusammenhängen, was sie beeinflusst und auf welche Weise sie sich implementieren und entwickeln lassen. Konkrete Trainingsmethoden, um die Resilienz von Mitarbeitern und Führungskräften gezielt zu fördern, konzipierten auf den vorherigen Erkenntnissen aufbauend u. a. Drath mit dem FiRE®-Modell (vgl. Drath 2019: S. 19 ff.) und Wellensiek mit dem Human Balance Training (HBT) (vgl. Wellensiek 2019: S. 34 ff.). Am häufigsten wurden folgende individuelle Resilienzfaktoren identifiziert: Realistische Situationswahrnehmung/Situationsakzeptanz, Selbstwirksamkeit, Selbstbewusstheit und Reflexivität, gute Beziehungen und Kollegialität, offene Kommunikation/Transparenz, Optimismus und Positivität (vgl. Philipsen und Ziemer 2014: S. 72).

Die Förderung von individueller Resilienz ist inzwischen auch im betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) integriert. Das Aufbauen einer Gesundheitskompetenz bezweckt, dass Mitarbeiter besser mit Stress umgehen und weniger anfällig für psychische Probleme sind, was zu geringeren Fehlerquoten und Ausfallzeiten führt. Des Weiteren fördert sie die Motivation und Kreativität der Belegschaft. Dies steigert schlussendlich die Resilienz der Mitarbeiter sowie die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens (vgl. Homberg 2016: S. 191). Abschließend ist festzuhalten, dass dieser Forschungsstrang Resilienz als erlernbare Fähigkeit, sogenannte „state-like strengths“ (vgl. Luthans 2002a: S. 69 ff.) ansieht. Diese kann durch gezielte Trainings bei Mitarbeitern entwickelt und gemessen werden sowie den Aufbau von PsyCap unterstützen. Organisationen sind selbst dafür verantwortlich, das PsyCap von Mitarbeitern zu entwickeln und sie dazu zu befähigen, mit Wandel, Problemen und unvorhersehbaren Krisen umgehen zu können (vgl. Linnenluecke 2017: S. 12). In Abbildung 3 werden die Meilensteine des dargestellten Forschungszweiges subsumiert.



Abbildung 3: Resilienzverständnisentwicklung: ‚Mitarbeiterstärken‘

Eigene Darstellung, in Anlehnung an Staw et al. (1981); Meyer (1982); Perrow (1984); Weick und Roberts (1993); Luthans (2002); Coutu (2009); Luthans et al., 2006; Philipsen und Ziemer (2014); Drath (2019); Wellensiek (2019).

### Anpassungsfähigkeit von Geschäftsmodellen

Die zweite Forschungsrichtung untersucht, wie Organisationen sich an eine ständig verändernde Umwelt anpassen können. Die wichtigsten Verfechter dieses Forschungszweiges sind Sutcliffe und Vogus (2003), Hamel und Valikangas (2003) sowie Gittell et al. (2006). Erstere kehren wie Luthans einen Trend um: Statt Probleme und Schwächen zu betrachten, fokussieren sie positive Attribute (vgl. Sutcliffe und Vogus 2003: S. 94). Laut ihnen ist Staws Threat-Rigidity Perspektive (vgl. Staw et al. 1981), also eine starre Reaktion auf Gefahren eine natürliche Reaktion auf Krisen. Im Gegensatz zu Staw et al. gehen Sutcliffe und Vogus jedoch davon aus, dass effektivere Reaktionen als die rigide Antwort möglich sind. Je mehr eine Organisation seine Fähigkeiten auf allen Ebenen entwickelt und stärkt, desto mehr Handlungsoptionen stehen dieser zur Verfügung. Darüber hinaus steigt die Wahrnehmungsfähigkeit einer Organisation komplementär zu ihren Fähigkeiten an. Dies wirkt rigiden Reaktionen in Krisensituationen entgegen und erhöht die Wahrscheinlichkeit einer positiven Anpassung in einer kritischen Situation. Die Stärkung der Kompetenzen bezieht sich dabei sowohl auf die Arbeiterebene, auf die Teamebene als auch auf die organisationale Ebene (vgl. Sutcliffe und Vogus 2003: S. 105 ff.).

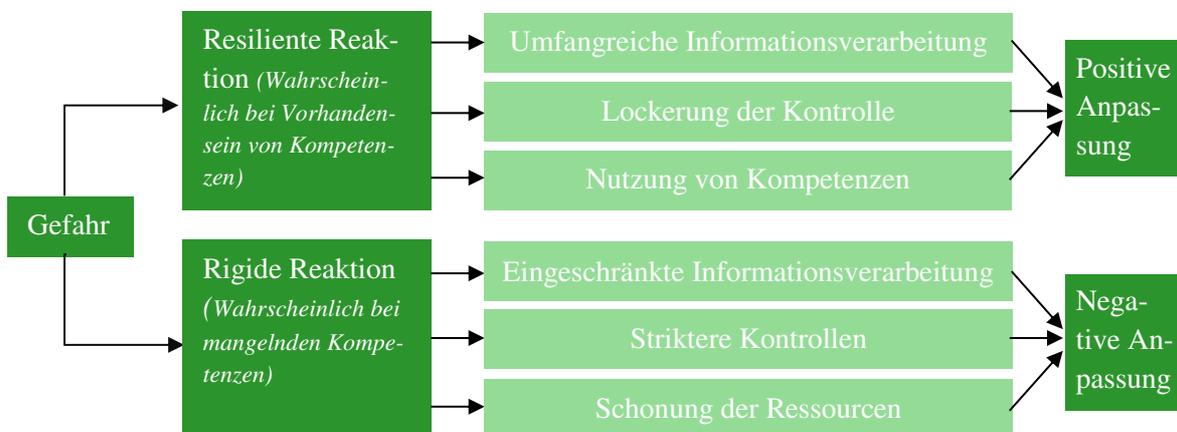


Abbildung 4: Resiliente und rigide Antworten auf Gefahren

Sutcliffe und Vogus (2003): S. 107 [modifiziert durch Verfasserin].

Hamel und Välikangas stellen fest, dass das Leben die resilienteste Sache auf der Erde ist, da es eine unendliche Fülle an genetischer Vielfalt umfasst. Egal wie sehr sich die Welt verändert, es gibt stets Lebensformen, die Veränderungen überdauern. Dieses Prinzip legen sie OR zu Grunde. Demnach hängt die Überlebensfähigkeit von Organisationen davon ab, inwiefern sie in die Entwicklung neuer Ideen und Pilot-Projekte investieren. Nur Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell kontinuierlich neu erfinden, besitzen einen dauerhaften strategischen Wettbewerbsvorteil und können in der VUCA-Umwelt erfolgreich bestehen. Permanente Geschäftsmodellinnovation wiederum muss strategisch verankert sein. Viele Manager glauben an die Überlegenheit ihres Geschäftsmodells und übersehen dabei Anzeichen von externen Gefahren. Doch hat ein Unternehmen erst einmal einen Großteil seiner Marktanteile verloren, so erweist es sich als äußerst kostspielig und langwierig, den Schaden nachträglich wieder abzubauen (vgl. Hamel und Välikangas 2003: S. 52 ff.).

Gittel et al. (2006) entwickelten ein Modell, in dessen Zentrum Sozialkapital, finanzielle Ressourcen und überlebensfähige Geschäftsmodelle stehen. Sozialkapital steht in diesem Kontext für „positive, stärkende Beziehungen bei der Arbeit“ (Rolfe 2019: S. 43). Sie halten fest, dass Personalabbau eine gängige Reaktion auf finanzielle Krisen ist. Dies jedoch zerstört das Vertrauen der Mitarbeiter in die Organisation und schädigt deren Beziehungen untereinander. Durch Entlassungen wird somit Sozialkapital abgebaut, was einen Abfall der Firmenperformance zur Folge hat. Maßnahmen zur Förderung der kurzfristigen Überlebensfähigkeit einer Organisation unterminieren demzufolge die Bedingungen für nachhaltigen Erfolg. Langfristig gesehen ist eine Vermeidung von Entlassungen im Angesicht einer Krise somit sinnvoller. Durch das Gefühl der Sicherheit sind die Mitarbeiter zu mehr Kreativität und Leistung fähig und bereit und können innovative Lösungswege entwickeln, um die Krise zu überstehen. Des Weiteren kann ein Unternehmen nach einer Krise bei Vermeidung von Kündigungen schneller wieder in ihren Normalzustand zurückkehren, da die diesem Zustand zu Grunde liegenden Beziehungen in Teams erhalten wurden. Um den Personalabbau zu vermeiden und die Krise überbrücken zu können, benötigt eine Organisation jedoch entsprechende finanzielle Ressourcen und ein Geschäftsmodell, welches diese Vorgehensweise ermöglicht. Finanzielle Ressourcen und zukunftsfähige Geschäftsmodelle spielen demzufolge eine große Rolle in der Vermeidung von Personalabbau und dem Erhalt des Sozialkapitals. Die Schlussfolgerung von Gittel et al. ist, dass das bewusste Vermeiden von Entlassungen in einer Krisensituation die Resilienz einer Organisation fördert (vgl. Gittel et al. 2006: S. 323 ff.).

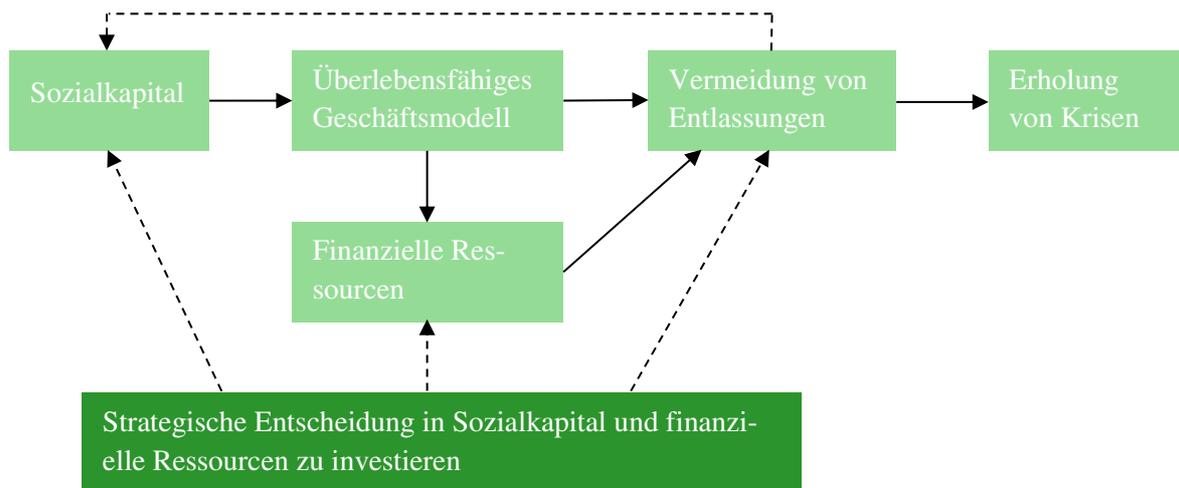


Abbildung 5: Konzeptionelles Modell organisationaler Resilienz

Gittell et al. (2006): S. 324 [modifiziert durch Verfasserin].

In der folgenden Abbildung 6 werden die Meilensteine des Forschungsstroms ‚Anpassungsfähigkeit von Geschäftsmodellen‘ zusammenfassend visualisiert.

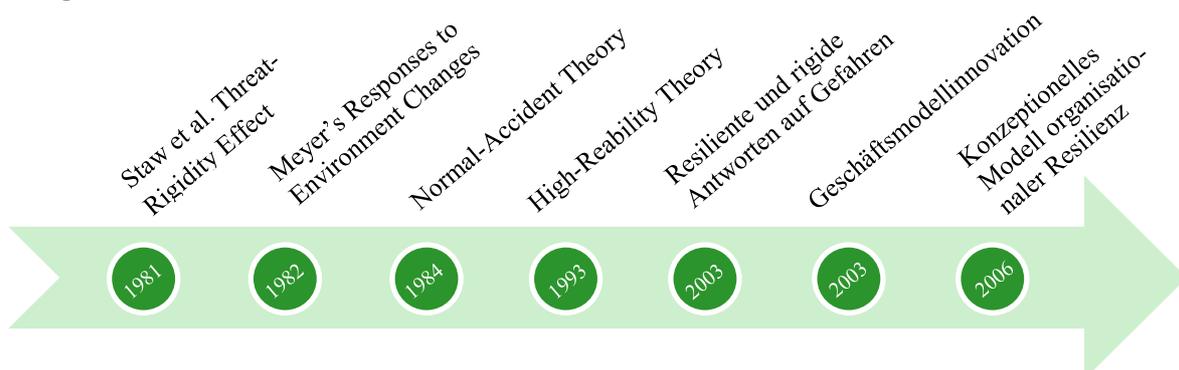


Abbildung 6: Resilienzverständnisentwicklung: ‚Anpassungsfähigkeit von Geschäftsmodellen‘

Eigene Darstellung, in Anlehnung an Staw et al. (1981); Meyer (1982); Perrow (1984); Weick und Roberts (1993); Sutcliffe und Vogus (2003); Hamel und Välikangas (2003); Gittell et al. (2006).

### 3.1.2.2 Definition im aktuellen Kontext

Wie sich an der Vielfalt der zuvor dargestellten Modelle erkennen lässt, bestehen immer noch Diskrepanzen darüber, was Resilienz bedeutet und wie es definiert wird (Sutcliffe und Vogus 2003: S. 95). Zunächst werden in der Business- und Managementliteratur drei Ebenen von Resilienz differenziert: die Ebene der individuellen Resilienz (Mitarbeiter und Führungskräfte), die Ebene der Teamresilienz und die Ebene der organisationalen Resilienz. Wie diese Ebenen in Zusammenhang stehen und sich gegenseitig beeinflussen, beschreibt die Systemresilienz (vgl. Rolfe 2019: S. 28). Laut Rolfe ist „organisationale Resilienz [...] eng mit der individuellen Resilienz von Mitarbeitern und

Führungskräften verbunden und kann auf ein erfolgreiches Zusammenspiel zwischen persönlichen Merkmalen und Kompetenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte, deren Interaktionen sowie unterstützenden Organisationsstrukturen zurückgeführt werden“ (ebd.: S. 36). Es wird an dieser Stelle somit davon ausgegangen, dass die individuelle Resilienz und die Teamresilienz für sich alleine stehen können. Die OR hingegen baut auf der individuellen- und der Teamresilienz auf und stellt somit keine alleinstehende und unabhängige Resilienzebene dar.

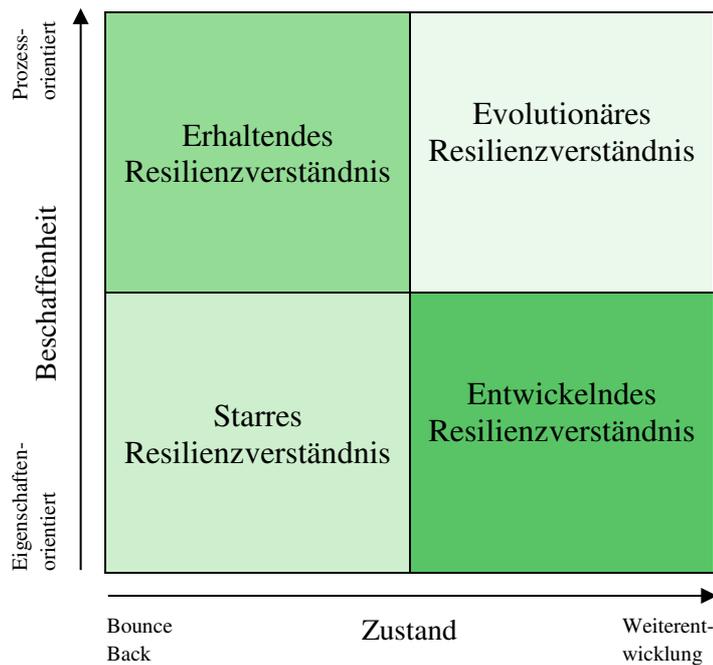


Abbildung 7: Kategorisierung der Resilienzdefinitionen

Eigene Darstellung.

Darüber hinaus lassen sich in der Literatur verschiedene Betrachtungsweisen von OR identifizieren. Zum einen wird zwischen Resilienz als Eigenschaft und Resilienz als dynamischer Prozess differenziert. Zum anderen unterteilt sich die Literatur in zwei Ansichten, was die Entwicklungsperspektive betrifft. Laut einigen Autoren bedeutet OR, nach Krisen in den Ausgangszustand zurückspringen zu können (bounce back), andere hingegen konstatieren, dass Resilienz eine Weiterentwicklung nach Widrigkeiten zum Ziel hat. Aus diesen Ansätzen ergeben sich zwei Dimensionen: Der Zustand einer Organisation und die Beschaffenheit von Resilienz. Diese Ansätze wurden in Abbildung 7 grafisch aufbereitet und dienen als Ausgangsbasis für die Strukturierung der Resilienzdefinitionen.

#### *Starres Resilienzverständnis*

Im Jahr 1999 beschrieb Edmondson Resilienz als die Fähigkeit, während belastender Situationen wichtige Funktionen und Outcomes zu erhalten (vgl.

Edmondson 1999, Lee et al. 2013: S. 29 f., Hartwig et al. 2016: S. 4.). Auch Zolley und Healey legen bei ihrer Definition den Fokus auf „die Fähigkeit eines Systems oder Unternehmens [...], unter sich drastisch verändernden Umständen ihren ursprünglichen Sinn und Integrität zu bewahren“ (Zolli und Healy 2013: S. 7). Resilienz wird aus dieser Perspektive als ein Katalog an Fähigkeiten und Eigenschaften verstanden, der es einer Organisation ermöglicht, über Krisen und sich verändernde Umweltbedingungen hinweg ihren Ausgangszustand zu wahren. Drath entwickelte die vorherigen Definitionen weiter. Laut ihm beschreibt „organisationale Resilienz [...] die Fähigkeit von Organisationen, angesichts von Veränderungen in der Umgebung langfristig funktionsfähig zu bleiben. Dies umfasst zum einen die Fähigkeit, Veränderungen in der Organisationsumwelt zu kompensieren, ohne sich anpassen zu müssen. Zum anderen beinhaltet sie die Kompetenz der Organisation, sich aus eigener Kraft an geänderte Umweltbedingungen anzupassen, um weiterhin funktionsfähig zu bleiben“ (Drath 2018: S. 249). Diese Definition beinhaltet den Übergang des Verständnisses von Resilienz als Fähigkeit in den Ausgangszustand zurückzuspringen hin zu einem Verständnis als Fähigkeit sich weiterentwickeln zu können.

#### *Entwickelndes Resilienzverständnis*

Lengnick-Hall et al. (vgl. Lengnick-Hall et al. 2011: S. 244) und Rolfe (vgl. Rolfe 2019: S. 27) führen diesen Gedanken weiter und beschreiben Resilienz als Fähigkeit, von Krisen zu profitieren und sich zu entfalten. Laut Lengnick-Hall ist Resilienz eine einzigartige Mischung aus kognitiven, verhaltensbezogenen und kontextabhängigen Fähigkeiten und Routinen auf der Unternehmensebene (vgl. Lengnick-Hall et al. 2011, 245). Sanchez legt bei seiner Definition den Schwerpunkt auf die Ressourcen einer Organisation. Laut ihm bedeutet Resilienz flexible Ressourcen zu entwickeln, auf die in vielen verschiedenen Situationen zurückgegriffen werden kann (vgl. Sanchez 1995). Sutcliffe und Vogus fokussieren in ihrer Definition mehr die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen: „Resilience refers to the maintenance of positive adjustment under challenging conditions“ (Sutcliffe und Vogus 2003: S. 95). Laut ihnen ist die Kernfähigkeit der Resilienz die Schnelligkeit, mit der Organisationen auf Signale aus der Umwelt reagieren können.

#### *Erhaltendes Resilienzverständnis*

Einige Autoren sehen auch unter diesem Blickwinkel Resilienz als einen Anpassungsprozess an widrige Umstände, nach denen eine Organisation wieder in ihre Ausgangsposition zurückfindet. So zum Beispiel Wildavsky. Er definiert OR als: „[e]ine dynamische organisationale Anpassungsfähigkeit, die sich mit der Zeit entwickelt und wächst. Es handelt sich um die Fähigkeit, mit unvorhergesehenen, eingetretenen Krisen umzugehen und zu lernen, in die Ausgangsform zurückzufinden“ (Wildavsky 1991: S. 77). Rolfe definiert Resilienz als etwas, das sich in ruhigen Phasen abbaut und in Krisen aufbaut, indem spiegelbildlich während Krisen hinderliche Strukturen und Regeln abgebaut werden,

wodurch die Organisation agiler und flexibler wird, wohingegen in ruhigen Zeiten diese Regeln und Strukturen wieder langsam aufgebaut werden (vgl. Rolfe 2019: S. 36).

### *Evolutionäres Resilienzverständnis*

Zuletzt kombinierten einige Autoren die Prozess- mit der Entwicklungsperspektive, so bspw. Hamel und Välikangas. Sie definieren OR als: „die Fähigkeit, im Zuge von sich verändernden Umständen Geschäftsmodelle und Strategien dynamisch neu zu erfinden. Bei strategischer Resilienz geht es nicht darum, auf eine Krise zu reagieren oder sich von einem Rückschlag zu erholen. Es geht um ein kontinuierliches Voraussehen von und Anpassen an tiefgehende Trends, die die Rentabilität eines Kerngeschäfts dauerhaft beeinträchtigen können. Es geht darum, veränderungsfähig zu sein, bevor dies dringend nötig wird“ (Hamel und Välikangas 2003: S. 53). Ross definiert Resilienz ähnlich, laut ihm ist Resilienz: „nicht notwendigerweise ein ‚Zurückspringen in den Normalzustand‘, sondern ein Prozess des Lernens, Zusammenarbeitens und der Entwicklung von Innovationen, um Veränderung zu akzeptieren und das Festhalten am Status quo zu überwinden“ (Ross 2016: S. 6).

An diesen Definitionen lässt sich eine Entwicklung des Resilienzverständnisses erkennen. Während die frühe Definition von Edmondson nicht sehr geeignet im Rahmen der heutigen VUCA-Umwelt scheint, stellen Hamel und Välikangas schlussendlich eine zukunftsfähige Begriffsdefinition dar. Hierbei wird davon ausgegangen, dass sich das evolutionäre Resilienzverständnis in der heutigen Zeit am besten bewährt, während das starre Resilienzverständnis wenig zielführend unter den heutigen Umständen ist.

Trotz der unterschiedlichen Ansätze stimmen sie alle darin überein, „dass Resilienz immer im Zusammenhang mit einer inneren oder äußeren Widrigkeit, Krise oder Stress zu verstehen ist“ (Rolfe 2019: S. 22). Des Weiteren ist in allen Ansätzen die Erhaltung der Funktionsfähigkeit einer Organisation während oder unmittelbar nach einer Krise Gegenstand ihrer Definition. Die Unterscheidung zwischen Resilienz als Eigenschaft oder Prozess ist nicht klar voneinander abzugrenzen, denn auch Prozessen liegen Eigenschaften und Charakteristika zu Grunde, die sich entwickeln. Eine große Differenz in der Literatur besteht jedoch in der Frage nach dem Zustand im Anschluss an eine Krise. Während einige Autoren Resilienz als die Fähigkeit definieren, in ihre Ausgangsposition zurückspringen zu können, so ist für andere Experten eindeutig, dass resiliente Organisationen im Anschluss einer Krise nicht mehr dieselben sind, sondern sich weiterentwickelt haben und gestärkt aus der Krise hervorgegangen sind.

Die Unstimmigkeit bezüglich der Definition von Resilienz erschwert eine Definition im Rahmen dieser Arbeit. Da im konkreten Fall Resilienz jedoch vor dem aktuellen Hintergrund der VUCA-Umwelt betrachtet wird, die permanent neue Herausforderungen an Unternehmen stellt, wird davon ausgegangen, dass nicht das Zurückspringen in den Ausgangszustand sinnvoll ist, sondern die

Nutzung jeder Chance zu einer Weiterentwicklung. Daher wird OR für das Verständnis dieser Untersuchung wie folgt definiert:

*Resiliente Organisationen besitzen Fähigkeiten, die permanente Weiterentwicklung ermöglichen. Zentral dabei sind eine ausgeprägte Lern- und Reflexionsfähigkeit sowie Flexibilität und Innovationsvermögen. Aufgrund dieser Fähigkeiten ist eine resiliente Organisation dazu in der Lage, während einer Krise durch positive Anpassung ihre Funktionsfähigkeit zu wahren und im Anschluss einer Krise gestärkt aus ihr hervorzugehen.*

### 3.1.3 Schnittstellen der beiden Konzepte

Zunächst sehen sowohl Unternehmen als auch die Wissenschaft in beiden Konzepten einen praktischen Nutzen. Im letzten Jahrzehnt wurde in der Debatte um CSR vermehrt „[d]er ökonomische Nutzen von CSR und die damit verbundenen Wettbewerbsvorteile [...] stärker in den Vordergrund gerückt“ (Loew und Rohde 2013: S. 8). Dies dient den Unternehmen als Anreiz, CSR zu implementieren. Der Nutzen, den OR für eine Organisation bringt, besteht in einer erhöhten Widerstandsfähigkeit im Zuge von Krisen.

Des Weiteren ist die Integration auf allen Ebenen in beiden Konzepten elementar, damit sie vollständig implementiert werden können und ihre gesamte Wirkung entfalten. Darüber, wie sich diese Ebenen definieren, bestehen jedoch Unstimmigkeiten in der Literatur. In der Resilienzforschung gibt es zwei vorherrschende Unterteilungen: die Mitarbeiter-, Team- und organisationale Ebene (vgl. Sutcliffe und Vogus 2003: S. 99 ff.) und die Mitarbeiterebene, Führungskräfteebene und die organisationale Ebene (vgl. Philipsen und Ziemer 2014: S. 73). In der Debatte um CSR gibt es weitaus mehr Ebenenbegriffe, zentral sind jedoch die Führungsebene und die organisationale Ebene (vgl. Gaggl 2015: S. 291). In dieser Arbeit werden die Ebenen auf die Mitarbeiterebene, die Führungskräfteebene und die organisationale Ebene heruntergebrochen. Die systemisch vernetzenden Komponenten wie die Teamebene werden außen vorgelassen, um die Komplexität zu reduzieren.

1. In beiden Konzepten ist die Stärkung der Mitarbeiter elementar, wenn auch aus unterschiedlichen Gründen. In CSR werden Mitarbeiter gefördert, weil das Unternehmen eine Verantwortung für diese trägt (employee-related CSR). Dies umfasst eine sichere und angenehme Arbeitsatmosphäre für Mitarbeiter zu schaffen, faire Gehälter und Benefits, regelmäßige Fortbildungen und Trainings sowie emotionale Betreuung. Schlussendlich fördert CSR die Motivation der Mitarbeiter sowie ihre Identifikation mit dem Unternehmen (vgl. Ortiz-de-Mandojana und Bansal 2016: S. 1627). Auch das Konzept der organisationalen Resilienz umfasst diese Maßnahmen, da sie ein Gefühl der Sicherheit und des Wohlbefindens bei den Mitarbeitern erzeugen. Dies fördert die Leistung und

Kreativität der Mitarbeiter, was wiederum zur Performance und Resilienz der Organisation beiträgt (vgl. Lv et al. 2019: S. 6).

2. Die Führungskräfte nehmen in beiden Konzepten eine gesonderte Rolle ein. Laut Philipsen und Ziemer ist der „Schlüsselfaktor für die Entwicklung organisationaler Resilienz [...] die Führungskultur, die schließlich die gesamte Unternehmenskultur entscheidend bestimmt“ (Philipsen und Ziemer 2014: S. 69). Auch im Konzept der CSR spielen Führungskräfte eine elementare Rolle, besonders im Implementierungsprozess. Nur wenn sie hinter dem Konzept stehen und es vorleben, kann es tatsächlich auf allen Ebenen eingeführt werden (vgl. Gastinger und Gaggl 2015: S. 292).
3. Auf der organisationalen Ebene stehen die Strategie des Unternehmens sowie das Geschäftsmodell. Die Adaptierbarkeit von Geschäftsmodellen steigt im Rahmen der VUCA-Umwelt kontinuierlich in seiner Bedeutung (vgl. Kaplan 2012: S. 3 ff.) und muss genauso wie die Stärkung des PsyCaps und des Sozialkapitals, in der Strategie eines Unternehmens verankert werden. Ebenso ist eine Verankerung von CSR in der Strategie notwendig, um die CSR-Stufe 3.0 nach der CSR-Reifegradpyramide (vgl. Schneider 2015) erreichen zu können.

Die organisationale Ebene stellt demzufolge die Basis für die Implementierung der Modelle auf der nächsten Ebene dar usw. Eine Integration beider Modelle auf der Mitarbeiterebene ist somit nicht möglich, wenn nicht vorher die organisationale Ebene und die Führungskräfteebene durchdrungen werden. Spiegelbildlich dazu sind beide Konzepte erst dann vollumfänglich implementiert, wenn sie die Mitarbeiterebene erreicht haben.

Wenn eine Integration auf allen Ebenen stattgefunden hat, so sind die Konzepte in der Unternehmenskultur integriert. Darüber hinaus geben eine starke Organisationskultur, -werte und Unternehmensidentität in Krisen handlungssteuernde Orientierung und tragen zur Stabilisierung bei (vgl. Hoffmann 2017: S. 30). Zudem entscheidet die Unternehmenskultur darüber, ob die Implementierung von CSR erfolgreich sein wird oder nicht (vgl. Schneider und Schmidpeter 2015: S. 10 f.). Eine Integration von CSR in die Unternehmenskultur wiederum eint diese und gibt dem Handeln der Organisation Sinn und Richtung vor, was wiederum die Handlungsfähigkeit in Krisen stärkt. In beiden Konzepten ist die Unternehmenskultur demzufolge ein ausschlaggebender Faktor für ihre erfolgreiche Implementierung. Umgekehrt kann „[d]er Niedergang einer Organisation [...] auch darin eine Erklärung finden, dass das System seiner eigenen Organisationskultur zu viel Aufmerksamkeit schenkt und zu wenig auf Umweltveränderungen achtet“ (Luhmann 2000: S. 246).

Daher sind organisationales Lernen, die Wandlungsfähigkeit einer Organisation und Achtsamkeit der Mitarbeiter als letzte Schnittstelle zwischen den beiden Konzepten zu nennen. In Bezug auf OR ist es für eine Organisation elementar, stets aufgeschlossen für Veränderungen zu sein, sich an diese

anzupassen und sich somit stetig weiterzuentwickeln. Dieser Prozess des organisationalen Lernens hilft einer Organisation handlungsfähig und agil zu bleiben und mit unerwarteten Ereignissen umzugehen. Durch die permanente Entwicklung eines Unternehmens wird zugleich die Wahrnehmung für seine soziale und ökologische Verantwortung geschärft, da der stetige Lernprozess Impulse aus der Umwelt wahrnehmen lässt (vgl. Gelbmann und Peskoller 2016: S. 28 ff.).

Abschließend ist anzumerken, dass alle Schnittstellen in der Organisationskultur zusammenfinden, denn alle Resilienz und CSR fördernden Eigenschaften wie Lern- und Wandlungsfähigkeit sind in der Kultur verankert. Diese Verankerung wiederum bezieht sich auf die drei, zuvor für diese Arbeit als relevant herausgestellten Ebenen (Mitarbeiter Ebene, Führungskräfteebene und organisationale Ebene). Letztendlich gibt die Organisationskultur an, ob die Implementierung beider Konzepte von Erfolg gekrönt ist oder nicht.

### 3.1.4 Wechselwirkungen der beiden Konzepte

Bisher ist die Wechselwirkung der beiden Konzepte in der Literatur nicht eindeutig und umfassend definiert, jedoch nehmen gegenwärtig die Beiträge bezüglich der Thematik in der Business- und Managementliteratur zu. Diese werden im Folgenden in drei Kategorien unterteilt (vgl. Schram und Schmidpeter 2016: S. 16 f.).

Tabelle 1: Einflusskategorien zwischen CSR und OR

Kategorie	Autor	Inhalt
CSR stärkt OR	Sutter (2015)	Das Verankern von Prinzipien der nachhaltigen Unternehmensführung wirkt sich stärkend auf die Bewältigungs- und Gestaltungskraft und somit auf die Resilienz einer Organisation aus. Dies ist der Fall, da eine wertorientierte Führung das Commitment der Mitarbeiter, die Beziehungen am Arbeitsplatz, die Zusammenbeitskultur sowie die Unternehmenskultur maßgeblich stärkt. Diese Ressourcen sind in einer Krise schnell abrufbar und erhöhen die Widerstandsfähigkeit der Individuen und der Organisationen.
	Lv et al. (2019)	Alle fünf CSR-Dimensionen (Verantwortung ggü. Aktionären, Mitarbeitern, dem Unternehmen, Umwelt und Gesellschaft) fördern die OR von Unternehmen, da CSR positive Stakeholderbeziehungen mit sich bringt, was Unternehmen befähigt Veränderungen in ihrer Umwelt früh wahrzunehmen und sich anzupassen. Dieser durch CSR ausgelöste Prozess erhöht gleichzeitig die OR.
	Beer-mann (2013)	OR kann ohne CSR bestehen, doch erst im Zusammenspiel gewinnt der Resilienzbeffriff eine positive Bedeutung. Zudem ist dem Konzept CSR eine permanente Weiterentwicklung immanent, was wiederum die Wahrnehmung und Reaktionsfähigkeit von Unternehmen und somit ihre Resilienz stärkt.

	Ortiz de Mandojana und Pratima (2016)	Social and Environmental Practices (SEPs) erhöhen langfristig die Resilienz einer Organisation, da durch SEPs die finanzielle Volatilität sinkt, die langfristigen Wachstumsraten und die Überlebensraten jedoch steigen. Die Betonung liegt in dieser Forschung auf der Langfristigkeit, da viele Unternehmen ihre Entscheidungen auf der Basis kurzfristiger Gewinnmöglichkeiten treffen und somit die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens nicht berücksichtigen. Dieser Fokus auf kurzfristige finanzielle Indikatoren kann der organisationalen Resilienz auf lange Sicht schaden.
	Drath (2018)	In dem FiRE®-Modell von Drath ist CSR als eine Funktion aufgeführt, die zu dem Aufbau OR beiträgt.
OR stärkt CSR	Beyer und Haller (2016)	Das Gesamtmodell von Resilienz und Corporate Social Responsibility besagt, dass alle Resilienzfaktoren eine Auswirkung auf die Wahrnehmung der CSR im Unternehmen haben. Das Vorhandensein aller Faktoren wirkt sich positiv aus und das nicht Vorhandensein einiger Resilienzfaktoren (bspw. Verantwortungsübernahme) kann sich negativ auf die CSR auswirken. Laut ihm sind CSR und die inkludierte Nachhaltigkeit ohne Resilienz kaum vorstellbar.
	Finke (2014)	Finke sieht Resilienz als geeigneten Schlüssel, um nachhaltiges Handeln und Mechanismen in Organisationen zu etablieren, da Resilienz die langfristige Erhaltung der Unternehmensidentität und -kultur bei kontinuierlichem Wandel ermöglicht. Stetiger Wandel ist laut Finke wiederum für das Fortbestehen einer Organisation in der VUCA-Umwelt elementar. Da CSR in der Unternehmensidentität verankert ist, müssen zunächst die Rahmenbedingungen einer stabilen Identität erfüllt sein, bevor CSR implementiert werden kann. Das Vorhandensein von Resilienz stellt somit eine Grundvoraussetzung dar, um CSR etablieren zu können.
Beide Konzepte entwickeln sich kongruent	Gelbmann und Pescoller (2016)	Gelbmann und Pescoller stellen fest, dass CSR und OR durch dieselben Faktoren bedingt und gestärkt werden und dass sie sich somit weitestgehend kongruent entwickeln.
	Lamprinakis (2018)	Laut Lamprinakis sind die beiden Konzepte durch „embeddedness“ (Einbettung) miteinander verknüpft. Embeddedness bedeutet in diesem Kontext, dass eine Organisation lokal in die Gesellschaft integriert ist und mit deren Traditionen, Normen und sozialen Beziehungen konform geht. Embeddedness lässt sich mit einer starken Beziehung zu bestimmten Stakeholdern gleichsetzen. Je höher die Einbettung von Unternehmen in die Gesellschaft und je stärker diese Beziehungen sind, desto mehr werden CSR und OR kongruent gestärkt.

Eigene Darstellung in Anlehnung an Sutter (2015): S. 655, 664; Philipsen und Ziemer (2014): S. 72; Beermann (2013): S. 285; Ortiz de Mandojana und Pratima (2016): S. 1627 ff.; Beyer und Haller (2016): S. 94 ff.; Finke (2014): S. 40 f.; Gelbmann und Pescoller (2016): S. 28 ff.; Lamprinakis (2018): S. 3 ff.; Lv u.a. (2019): S. 14 ff., Drath (2018): S. 408.

Wie aus der Tabelle ersichtlich wird, besteht in der Literatur Konsens darüber, dass eine Wechselwirkung zwischen OR und CSR besteht. Gemäß dem

aktuellen Forschungsstand kann OR ohne CSR bestehen, jedoch gewinnt OR erst durch das bewusste Formulieren von Nachhaltigkeitszielen eine positive Bedeutung. Somit können Prozesse in Unternehmen durch stark ausgeprägte Resilienzfaktoren widerstandsfähig sein, durch fehlende Verantwortungsübernahme jedoch in eine Negativ-Spirale bzgl. CSR führen. Dies ist beispielsweise bei einer menschenrechtsverletzenden, jedoch sehr zuverlässigen Beschaffung von Einsatzgütern der Fall (vgl. Beermann 2013). Weitere Quellen konstatieren, dass Resilienz die Erhaltung der Unternehmensidentität und -kultur im Rahmen der sich ständig wandelnden Umwelt sichert. CSR wiederum ist mit dem Fortschreiten der Intensität der Integration des Konzeptes zunehmend in der Unternehmenskultur verankert (vgl. Finke 2014: S. 40 f.). Daraus lässt sich schlussfolgern, dass CSR ohne das Vorhandensein OR zwar möglich, jedoch im Rahmen der VUCA-Umwelt eher unwahrscheinlich bzw. langfristig schwierig zu erhalten ist. Es wird somit angenommen, dass die Implementierung von CSR nur dann erfolgreich ist, wenn ein gewisser Grad an OR vorhanden ist.

### 3.2 *Forschungsdesign*

In den folgenden Abschnitten wird das Forschungsdesign der Untersuchung, in Anknüpfung an die in Kapitel 2.2 herausgearbeitete zentrale Forschungsfrage und wissenschaftlichen Zielsetzungen, konzipiert.

#### 3.2.1 *Hypothesen*

Die Auswertung der Literatur ergab, dass OR ohne CSR möglich ist, jedoch erst durch das Implementieren von nachhaltigen und sozialen Unternehmenszielen eine positive Bedeutung gewinnt (vgl. Beermann 2013). Es wurde konstatiert, dass CSR einen stärkenden Einfluss auf die Resilienz von Unternehmen ausübt (vgl. Sutter 2015: S. 664). Eine nachhaltige Verankerung von CSR in einem Unternehmen wiederum scheint – wie in Kapitel 3.1.4 aus der Literatur geschlossen wird – ohne das Vorhandensein von OR schwierig (vgl. Beyer und Haller 2016: S. 94 ff.). Dies führt zu der Folgerung, dass eine Grundresilienz vorhanden sein muss, um CSR in einem Unternehmen etablieren zu können. Dabei bezeichnet der Begriff ‚Grundresilienz‘ das Vorhandensein einer resilienten Basis in Unternehmen, entsprechend einem erhaltenden oder entwickelnden Resilienzverständnis. Die Verpflichtung nachhaltigen Werten gegenüber stärkt wiederum die OR. Dies führt zu folgenden Hypothesen:

*H1a: Eine Organisation benötigt eine Grundresilienz, um CSR nachhaltig im Unternehmen verankern zu können.*

*H1b: Die nachhaltige Verankerung von CSR in einem Unternehmen hat einen stärkenden Einfluss auf die organisationale Resilienz.*

Diese Implikationen deuten darauf hin, dass sich beide Konzepte erst im Zusammenspiel mit dem jeweils anderen vollständig entfalten können. Dies führt zu folgender Hypothese:

*H2: Erst im Zusammenspiel können die beiden Konzepte CSR und organisationale Resilienz ihre vollständige Wirkung entfalten.*

### 3.2.2 Methodisches Vorgehen

Im Zuge des methodischen Vorgehens wurde die „Research onion“ von Saunders et al. (2015: S. 164) als orientierungsgebendes Modell herangezogen. Zunächst wird festgehalten, dass sowohl ein explanativer als auch ein explorativer Forschungsansatz verfolgt wurden (vgl. ebd.: S. 175 f.). Dies ist der Fall, da in Teil eins der Forschungsfrage die Beziehung zwischen zwei Variablen untersucht wurde. In Teil zwei hingegen bestand ein neues Problem, für welches eine neue Lösung erarbeitet wurde. Somit lag hier der primäre Fokus auf der Erlangung neuer Einsichten, wobei die Richtung, in welche sich die Ergebnisse entwickeln werden, zu Beginn der Untersuchung noch nicht ersichtlich war.

Im nächsten Schritt wird festgehalten, dass das Forschungsdesign auf einem deduktiven und induktiven Ansatz beruht (vgl. Saunders et al. 2015: S. 144 ff.). Teil eins der Forschungsfrage wurde deduktiv erforscht und beantwortet, da aus bereits bestehenden Theorien Hypothesen abgeleitet wurden, die im konkreten Fall getestet werden. Im Folgenden wird eine Übersicht über die aus der Literatur gezogenen Prämissen sowie deren Schlussfolgerungen dargestellt. Wenn die Prämissen wahr sind, müssen die Schlussfolgerungen ebenfalls wahr sein.

Tabelle 2: Prämissen und Schlussfolgerungen

Prämissen	Schlussfolgerungen
OR kann ohne CSR bestehen.	Eine Grundresilienz muss vorhanden sein, um CSR in einem Unternehmen etablieren zu können. Wenn eine Organisation über keine Resilienz verfügt, so wird sich eine nachhaltige Integration von CSR in Unternehmen als schwierig erweisen.
Das Etablieren von CSR ohne org. Resilienz hingegen ist schwer realisierbar.	
Der Aufbau von Resilienz dient als geeignete Grundlage, um CSR in einem Unternehmen zu implementieren.	
Das Vorhandensein von Resilienzfaktoren wirkt sich positiv auf CSR aus.	Mit einer resilienten Basis ist eine nachhaltige Verankerung von CSR möglich.
Das Verankern von CSR in einem Unternehmen stärkt seine Resilienz und gibt dieser eine positive Bedeutung.	Der Anstieg von CSR hat einen positiven Einfluss auf die Resilienz von Unternehmen.
CSR und Org. Resilienz werden durch dieselben Faktoren bedingt und gestärkt, daher entwickeln sie sich überwiegend kongruent.	Nur im Zusammenspiel können die beiden Konzepte CSR und OR ihre vollständige Wirkung entfalten.

Eigene Darstellung, in Anlehnung an Beyer und Haller (2016), Finke (2014), Sutter (2015), Gelbmann und Peskoller (2016).

Der zweite Teil der Forschungsfrage wurde induktiv beantwortet, da in der Theorie eine Lücke bezüglich der gegenseitigen Stärkung von CSR und OR bestand. Durch die Datenerhebung wurden diesbezüglich Beobachtungen gesammelt, um ein besseres Verständnis für diesen Zusammenhang zu erlangen. Des Weiteren zielten die Beobachtungen darauf ab, bestehende Theorie zu ergänzen (vgl. Ketokivi und Mantere 2010: S. 317 ff.).

Daran anknüpfend wurde ein „Concurrent Embedded Mixed-Methods“ Ansatz angewandt. Die Beantwortung der Teilfrage eins konnte am effektivsten durch ein quantitatives Abfragen der theoretischen Wirkmechanismen beantwortet werden, wohingegen die Beantwortung von Teilfrage zwei offene, erforschende und somit qualitative Fragen erforderte. Für die Beantwortung von Teilfrage eins wurde daher die Theorie quantitativ getestet, wohingegen Teilfrage zwei ein tieferes Verständnis der Theorie generierte (vgl. Saunders et al. 2015: S. 169 ff.). Somit ergänzten sich die beiden Methodiken und führten zu einer optimalen Beantwortung der Forschungsfrage. Dabei ist zu ergänzen, dass einige Aspekte der qualitativen Datenerhebung für die Beantwortung von Teilfrage eins relevant waren und vice versa. Aufgrund der zeitlichen Rahmenbedingungen (15 Wochen Bearbeitungszeit) wurden alle Daten in einer Datenerhebungsphase erhoben (concurrent). Darüber hinaus wurden die quantitativen Fragen in ein qualitatives Interview eingebettet (embedded), damit die Teilnahme für die Interviewpartner möglichst wenig Aufwand mit sich brachte.

Als Forschungsstrategie wurde ein „Multiple Case Study“-Ansatz (vgl. ebd.: S. 184 ff.) angewendet. Denn das Befragen verschiedener Unternehmen unter realen Umständen ermöglichte umfangreiche Vergleiche. Die Subjekte des Falls waren CSR und OR der jeweiligen Unternehmen. Den Kontext bildeten die Mitarbeiter, Führungskräfte, die Kultur etc. Andere Forschungsstrategien, bspw. der Survey-approach, das Experiment oder die Grounded Theory stellten sich als nicht geeignet zur Beantwortung der Forschungsfrage heraus, da entweder das für die Beantwortung der Forschungsfrage benötigte Real-life Setting nicht gegeben war oder die Anzahl der kontextuellen Variablen begrenzt war. Die semistrukturierten Interviews gaben den notwendigen Raum für die Einbringung aller Variablen, die die Teilnehmer als wichtig erachteten. So konnte ein profundes Verständnis für die Wechselwirkung zwischen CSR und OR in der Praxis generiert werden. Der Zeithorizont der Studie war aufgrund der zuvor genannten zeitlichen Einschränkungen „Cross-Sectional“ (vgl. ebd.: S. 200).

### 3.3 *Datenerhebung*

#### 3.3.1 *Entwicklung und Auswahl des Instrumentes der Datenerhebung*

Ein geeignetes Instrument für die Datenerhebung stellte das Experteninterview dar (vgl. ebd.: S. 394 f.). Dies ist der Fall, da der persönliche Kontakt eine Vertrauensbasis schaffte und die Interviewten somit stärker gewillt waren, Fragen

detailliert und ehrlich zu beantworten. Darüber hinaus enthielt der Fragenkatalog unter anderem komplexe und offene Fragen, weswegen die Möglichkeit für Rückfragen gegeben sein sollte. Außerdem wurden keine biographischen, sondern fachliche Daten erhoben. Die Gefühle und Bedürfnisse der interviewten Person selbst standen somit im konkreten Fall im Hintergrund, was das Interview auf die Expertenebene hob (vgl. Meuser und Nagel 2009: S. 466 ff.). Des Weiteren wurden die Interviews aus Zeit- und Kostengründen sowie aufgrund der gegenwärtigen COVID-19 Pandemie per Zoom durchgeführt.

In Anknüpfung an den Mixed-Methods-Ansatz bestand das Interview aus standardisierten und nichtstandardisierten Fragen. Daher wurde das Interview in zwei Teile granuliert, denen eine Einleitung voranging. In der Einleitung wurden relevante Hintergründe der Studie erläutert sowie auflockernde Fragen gestellt. Im ersten Teil wurden sodann die quantitativen Daten erhoben. Damit Vergleichbarkeit zwischen den Datensätzen gegeben war, handelte es sich bei diesem Teil um ein strukturiertes Interview (vgl. Saunders et al. 2015: S. 390), damit jeder interviewten Person dieselben Fragen in derselben Reihenfolge und derselben Art und Weise gestellt wurden. Dies bezweckte, dass die Fragen von allen Teilnehmern gleich aufgefasst und interpretiert werden konnten, was wiederum die Reliabilität des Datensatzes erhöhte (vgl. Robson 2011: S. 136 ff.). In diesem Sinne wurden geschlossene Fragen in Form von Ratingfragen verwendet. Im Spezifischen wurde die Likert-rating-scale in Form von 4-point numeric scale Fragen verwendet. Die vier Antwortoptionen ermöglichten das Ablesen einer Tendenz der Meinungen (vgl. Saunders et al. 2015: S. 457 ff.).

Im zweiten Teil wurden die qualitativen Daten in Form eines semistrukturierten Interviews erhoben. Einerseits sollte gewährleistet werden, dass gewisse Schlüsselfragen und Aspekte behandelt werden, andererseits sollte dem Gesprächsverlauf eine gewisse Spontaneität bewahrt werden. So variierte im Gesprächsfluss die Reihenfolge der Fragen, und teilweise wurden zusätzliche Fragen gestellt. Da im Vorfeld ungewiss war, wie die beiden Konzepte CSR und OR in der Praxis effektiv miteinander verbunden werden konnten, sollte die Möglichkeit bestehen, in dem flexiblen Gesprächsverlauf gänzlich neue Bereiche zu erörtern. Somit konnten Aspekte beleuchtet werden, deren sich die Autorin zuvor nicht bewusst gewesen war. Im Zuge dieses Teils wurden offene und erforschende sowie spezifische Fragen verwendet. Diese wurden aufgenommen, damit sie im weiteren Verlauf transkribiert und sorgfältig ausgewertet werden konnten (vgl. ebd.: S. 392 ff.).

Bei beiden Teilen des Interviews handelte es sich um eine Interviewer-completed Vorgehensweise, da die Antworten durch die Interviewerin verzeichnet wurden (vgl. ebd.: S. 440). Die Datenerhebung wurde vom 06.07.20 – 13.07.20 durchgeführt. Im Voraus wurden drei Pretests durchgeführt, um die Verständlichkeit und Durchführbarkeit des Interviewleitfadens sowie des Fragebogens zu prüfen. Vor der Datenerhebung wurden allen Teilnehmern ausführliche Informationen bereitgestellt, damit diese sich vorbereiten konnten.

### 3.3.2 *Theoretischer Hintergrund des Interviewleitfadens und des Fragebogens*

Um Teilfrage eins der Forschungsfrage beantworten zu können, wurden wie zuvor erläutert quantitative Daten erhoben. Da diese Daten jedoch, wie im späteren Verlauf ersichtlich, qualitativ ausgewertet wurden, wurde auf die bei einer statistischen Analyse notwendige Vorgehensweise größtenteils verzichtet.

So wurden keine Variablen aus der Literatur abgeleitet, jedoch wurde ein Datenbedarfsplan (siehe Anlage 1) erstellt (vgl. hierzu und im Folgenden, Saunders et al. 2015: S. 447 ff.). Dazu wurde Teil eins der Forschungsfrage solange in investigative Unterfragen unterteilt, bis die Fragen spezifisch genug waren, um diesen Teil der zentralen Forschungsfrage beantworten zu können. Anschließend wurde der Detaillierungsgrad bestimmt, bis zu dem die Daten erhoben werden mussten. Da die investigativen Unterfragen unter anderem beinhalteten, wie stark ausgeprägt die Faktoren OR und von CSR waren, wurden im Anschluss Faktoren aus der vorangegangenen Literaturanalyse abgeleitet. Die Faktoren, die stark ausgeprägt sind, sofern ein Unternehmen CSR 3.0 implementiert hat, finden sich in Anlage 2. Sie basieren auf den Aussagen von Freeman (1984), Schneider (2015), der Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001), dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011) und Gastinger und Gaggl (2015). Die Resilienzfaktoren finden sich in Anlage 3 wieder und basieren auf den Konzepten von Luthans (2006), Sutcliffe und Vogus (2003), Gittel et al. (2006) sowie Philipsen und Ziemer (2014). Dabei ist zu betonen, dass es sich nicht um die bereits tiefgehend erforschten Faktoren individueller Resilienz handelt, sondern um die Faktoren OR. Nach der Ermittlung der Faktoren wurden abschließend Erhebungsfragen entwickelt, die die Daten bezüglich jeder investigativen Unterfrage in der richtigen Tiefe erhoben. Diese Fragen wurden teilweise selbst entwickelt und teilweise dem Resilienzcheck (vgl. Pedell und Seidenschwarz 2011: S. 157) und dem Resilience Tool (BRT-51b) (vgl. Whitman et al. 2013) entnommen und adaptiert.

Für die qualitative Datenerhebung wurden zunächst zentrale Aspekte definiert, welche in dem Gesprächsverlauf abgedeckt werden sollten (siehe Anlage 2). Anschließend wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der einige Schlüsselfragen enthält. Fragebogen und Interviewleitfaden befinden sich in Anlage 3.

### 3.3.3 *Teilnehmer der Studie*

Da die Resilienz von Lieferketten aus dieser Arbeit exkludiert wurde, war eine Befragung von Unternehmen des Dienstleistungssektors (die i. d. R. über wenige Lieferketten verfügen) sinnvoll. Bei einer Befragung von Unternehmen des produzierenden Gewerbes könnten nicht alle Resilienzebenen abgedeckt werden, was die Reliabilität der Datensätze eingeschränkt hätte. Um eine Vergleichbarkeit der Datensätze gewährleisten zu können, sollten überdies

Unternehmen gewählt werden, die sich in einer ähnlichen Ausgangslage befanden. In diesem Zuge wurden vier Unternehmen befragt, die stark von der COVID-19 Pandemie betroffen waren. Darüber hinaus wurde ein Unternehmen befragt, das bisher kaum von den Auswirkungen der COVID-19 Krise tangiert wurde (vgl. Sauer und Wohlrabe 2020: S. 46). Dieses Vorgehen bestärkte die Annahme, dass das im weiteren Verlauf entwickelte Modell auf den gesamten Dienstleistungssektor sowie auf Unternehmen in unterschiedlichen Ausgangslagen anwendbar ist. Zuletzt wurden Organisationen mit Unternehmenssitz in Deutschland befragt, um auch vergleichbare rechtliche Rahmenbedingungen zu gewährleisten. Die Teilnehmer der Studie setzen sich wie folgt zusammen:

*Tabelle 3: Eigenschaften der Teilnehmer*

Teilnehmer	Größe des Unternehmens	Strukturelle Merkmale	Branche
1	113 Mitarbeiter	Headquarter	Reisebranche
2	800 Mitarbeiter	Headquarter	Hotelgewerbe
3	2500 Mitarbeiter	Filiale	Reisebranche
4	35 Mitarbeiter	Franchisenehmer	Hotelgewerbe
5	410 Mitarbeiter	Headquarter	IT-Branche

Eigene Darstellung.

Die Akquise der Interviewpartner fand in kontaktaufnehmenden Anrufen, gefolgt von einer E-Mail mit einem kurzen Anschreiben und einem Informationsblatt im Anhang statt. Dabei wurden die Anschreiben bei jeder Anfrage personalisiert. Eine exemplarische Anfrage befindet sich in Anlage 6. Die Antwortrate lag bei 6,57 Prozent.

### *3.3.4 Vorgehensweise bei der Datenauswertung und der Analyse*

Sowohl die Datenauswertung als auch die Analyse erfolgten in zwei parallelen Strängen, die in den Schlussfolgerungen zusammengeführt wurden. Der erste Strang umfasst Ergebnisse und Diskussionen, die sich auf die die Beantwortung der Teilfrage eins beziehen. Der zweite Strang umfasst die Daten und Argumente, welche für die Beantwortung von Teilfrage zwei von Relevanz sind.

Im Zuge der Beantwortung von Teilfrage eins waren sowohl die quantitativen Daten als auch einige der qualitativen Daten relevant. Um diese Ergebnisse gemeinsam anschaulich darstellen zu können, wurden die quantitativen Daten aus Teil eins der Datenerhebung zunächst in qualitative Daten transformiert, was bedeutet, dass die quantitativen Daten in einen narrativen Text umgewandelt wurden (vgl. Saunders et al. 2015: S. 172). Dieser Prozess erfolgte in drei Schritten: Zunächst wurde eine Tabelle erstellt, die die numerischen Angaben der Interviews zusammenfasst (siehe Anlage 7). Im zweiten Schritt wurden die Ergebnisse ausformuliert, und im dritten Schritt wurden die Ausformulierungen durch die qualitativen Daten ergänzt, die für die Beantwortung von Teilfrage

eins relevant waren. Zuletzt wurden die Ergebnisse in Kategorien eingeteilt und somit für die anschließende Analyse aufbereitet. In dieser wurden zunächst der Ausprägungsgrad der Resilienz sowie der Ausprägungsgrad von CSR der Unternehmen mit Hilfe der in Kapitel 3.1 dargestellten Modelle bestimmt. Um dieses Vorhaben zu realisieren, wurde ein Rating durchgeführt, um die beiden Ausprägungsgrade zu bestimmen. Zudem wurden die Unternehmen einerseits in einen CSR-Reifegrad eingestuft und andererseits das Resilienzverständnis der Teilnehmer ermittelt. Somit standen zwei verschiedene Resultate zur Verfügung, um die Reliabilität der Ergebnisse zu prüfen und die Basis der Schlussfolgerungen validieren zu können. Anschließend wurden die Ausprägungsgrade in ein Verhältnis zueinander gesetzt, was wiederum Rückschlüsse auf deren Wechselwirkung zuließ. In diesem Zuge wurden die Hypothesen überprüft. Teil eins der Datenerhebung wurde deduktiv ausgewertet, da alle Schritte darauf abzielten mit den Ergebnissen bestehende Theorien zu testen (vgl. ebd.: S. 569 f.).

Die Auswertung der Daten von Teil zwei der Interviews erfolgte nach der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring in fünf Schritten, die jedoch nicht in der dargestellten Reihenfolge realisiert wurden (vgl. Mayring 2015).

1. Bestimmung des Ausgangsmaterials: Das zu analysierende Material lag in Form von Transkriptionen der Interviews vor (vgl. ebd.: S. 54 f.). In diesen waren die einleitenden Fragen sowie Teil zwei inbegriffen. Die Beantwortung von Teil eins der Interviews wurde nicht transkribiert, da dieser für die Beantwortung von Teil zwei der Forschungsfrage nicht relevant war. Namen, Orte und Marken wurden in den Transkriptionen durch neutrale Begriffe ersetzt, um die Anonymität der Teilnehmer zu wahren. Dies galt ebenfalls für weitere Teilnehmer bezogene Quellen, die im Zuge der Analyse herangezogen wurden (vgl. Döring und Bortz 2016: S. 367).
2. Richtung der Analyse: In diesem Teilschritt wurde die Entstehungssituation des Ausgangsmaterials sowie die Intention der Teilnehmer betrachtet und bei der späteren Analyse berücksichtigt. Im Zentrum der Analyse stand die Transkription mit den inkludierten fachlichen Angaben. Der emotionale Zustand sowie der soziokulturelle Hintergrund der Teilnehmer wurden nicht berücksichtigt (vgl. Mayring 2015: S. 58 ff.).
3. Analysetechnik: Im Zuge der Auswertung wurde die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse (vgl. Döring und Bortz 2016: S. 542) mit der Thematic Analysis (vgl. Saunders et al. 2015: S. 579 ff.) kombiniert. Zunächst wurden inhaltlich nicht tragende Textstellen aus den Transkriptionen gestrichen. Die verbleibenden Stellen wurden teilweise nach einem Theorie- und teilweise einem datengeleiteten Kodiersystem kodiert (siehe Anlage 8). Dasselbe Kodiersystem wurde auf alle Transkriptionen angewandt. Da das Vorgehen induktiv war, wurden 58 Codes – fast doppelt so viele wie laut Saunders empfohlen – gebildet (vgl. ebd.: S. 584). Aufgrund des datengeleiteten Vorgehens konnte keine Neutralität der Codes gewährleistet werden. Wenn bezüglich eines Themas lediglich negative

Aspekte genannt wurden, so bestanden diesbezüglich ebenfalls nur negative Codes. Anschließend wurden die Codes paraphrasiert und tabellarisch dargestellt (siehe Anlage 19). Dabei wurde darauf geachtet, dass die Paraphrasen sich alle auf demselben Abstraktionsniveau befanden. Zudem fand während dieses Prozesses die erste Reduktion statt. Die Tabelle ermöglichte einen Überblick darüber, wie oft welche Aussagen getätigt wurden. Dabei ist festzuhalten, dass die Zeilen der Transkriptionen nicht nummeriert und somit keine expliziten Quellenangaben gemacht wurden. Dies ist der Fall, da sich der Aufwand und die Dauer dieses Vorgehens nicht gegen den entstehenden Nutzen aufwogen. Es ist stets ersichtlich, aus welchem Interview die Daten stammen, daher ist durch die sorgfältige Codierung in den Transkriptionen (Anlagen 9, 11, 13, 15 und 17) zurückzuverfolgen, auf welche Textpassagen sich die Codes beziehen. Anschließend wurden die Codes in der zweiten Reduktion ihrer Bedeutung nach gebündelt, zu Themen zusammengefasst und in Kategorien gruppiert. In einem kontinuierlichen Prozess des Lesens, Herstellens von Zusammenhängen sowie Überarbeitens wurden die Themen mehrfach neu gruppiert, bis finale Kategorien entstanden, die in Kapitel 4.1.2 dargestellt wurden. Dabei wurde angenommen, dass Themen, die von den Teilnehmern am detailliertesten besprochen wurden, die wichtigsten Aspekte waren. Diese stellten somit Schlüsselthemen dar. Darauf folgten zweitrangige (sekundäre) Themen und die Themen, die am wenigsten aufkamen, stellten drittrangige (tertiäre) Themen dar. Diese Themen bildeten ein Kategoriensystem, das abschließend dahingehend retrograd geprüft wurde, ob es das Ausgangsmaterial noch repräsentiert. (vgl. Mayring 2015: S. 69 ff.)

4. Interpretation der Ergebnisse: Im nächsten Schritt wurde identifiziert, welche Patterns und Trends aus den Datensätzen ersichtlich wurden. Es wurden Beziehungen zwischen Themen hergestellt, bewertet und vor dem Hintergrund der theoretischen Grundlagen sowie der Forschungsfrage diskutiert. Aus diesen Beziehungen wurden Begründungen und schlussendlich Thesen abgeleitet, die mit widersprechenden Elementen aufgewogen und diskutiert wurden. Zuletzt wurden aus der Diskussion Schlussfolgerungen abgeleitet (vgl. Saunders et al. 2015: S. 584 ff.).
5. Gütekriterien der Inhaltsanalyse: Zuletzt wurde sichergestellt, dass die qualitative Inhaltsanalyse die Gütekriterien der qualitativen Forschung nach Mayring erfüllen: das Vorgehen musste für die Leserschaft transparent sein, die qualitative Inhaltsanalyse musste bei erneuter Durchführung reproduzierbar sein, und Intersubjektivität musste gewährleistet sein (vgl. Mayring 2015: S. 123 ff.). Zuletzt ist festzuhalten, dass die Auswertung und Analyse von Teil zwei der Datenerhebung nach einem induktiven Ansatz erfolgte, da die Ergebnisse nicht bestehende Theorien testeten, sondern zu neuen Erkenntnissen führten (vgl. Saunders et al. 2015: S. 570 f.).

## 4 Analyse

### 4.1 Präsentation der Forschungsergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der qualitativen sowie quantitativen Datenerhebung dargelegt. In diesem Zuge werden die anonymisierten Teilnehmer anhand ihrer Teilnehmer-ID dargestellt (siehe Tabelle 3). Die Quellen der qualitativen Angaben sind durch die entsprechenden Codes in Klammern gekennzeichnet. Diese lassen sich den Anlagen 8 und 19 entnehmen und sind auf die jeweiligen Transkriptionen zurückzuführen.

#### 4.1.1 Ergebnisse bezüglich der Beantwortung von Teil eins der Forschungsfrage

Die folgenden Tabellen beinhalten, wie zuvor erläutert, die transformierten quantitativen Angaben (siehe Anlage 7) sowie relevante Daten aus der qualitativen Datenerhebung (siehe Anlage 19). Die Kategorien wurden in Anlehnung an die – in Anlagen 2 und 3 – dargelegten Resilienz- und CSR-Faktoren gebildet. Des Weiteren ergaben sich in den semistrukturierten Interviews einige weitere Aspekte, die für die Erhebung des Resilienz- und CSR-Grades der Unternehmen relevant sind. Daher wurden die in den Anlagen 2 und 3 dargestellten Faktoren um weitere Kategorien ergänzt. Zuletzt wurden die Aussagen bezüglich der Wechselwirkung zwischen CSR und OR gebündelt.

Tabelle 4: Resilienz- und CSR-Kategorien

Resilienzkategorien	
Anpassungsfähigkeit	Alle Teilnehmer stimmen den ersten drei Aussagen stark bis sehr stark zu, was eine ausgeprägte Anpassungsfähigkeit postuliert. Teilnehmer 5 konstatierte überdies, dass Unternehmen in der Lage sein müssen schnell und flexibel zu (re)agieren. Sie müssen sich stetig an veränderte Umweltbedingungen anpassen, um langfristig überleben zu können (ORGR-BED-AG). Teilnehmer 3 erläuterte, dass Handlungen zunächst mit Führungskräften abgestimmt werden müssen und Entscheidungsprozesse langwierig sind (FK-WI-ÜW). Der vierte Teilnehmer wiederum betont, dass Prozesse dynamisch sein müssen. Laut Teilnehmer 2 ist die Zukunft unberechenbar, daher wird ein Unternehmen sich stets neuformieren müssen (IMPL-F-NIE). Teilnehmer 1 betont mehrfach die Relevanz von langjährigen Beziehungen und Stabilität, was ebenfalls Implikationen für die Anpassungsfähigkeit beinhaltet (ORGR-BED-BEZ, -SK).
Strategie	In Unternehmen 1 scheint Resilienz nicht in der Strategie verankert zu sein, in Unternehmen 2 kaum, in Unternehmen 3 und 5 schon eher und lediglich Unternehmen 4 stimmt der Aussage voll und ganz zu. Dahingegen geben alle Unternehmen an, eine breit akzeptierte, für die Mitarbeiter verständliche und gelebte Strategie zu besitzen, wobei Unternehmen 2 und 4 dieser Aussage am stärksten zustimmen.

Führung	Alle Teilnehmer geben an, dass ihre Führung in komplexen Situationen schnell und souverän reagiert hat, lediglich Teilnehmer 5 stimmt dem eher und nicht voll und ganz zu. Des Weiteren geben alle Teilnehmer eher an, dass Führungskräfte Probleme erkennen, indem sie aktiv zuhören. An dieser Stelle bildet Teilnehmer 1 die Ausnahme, er stimmt Aussage voll und ganz zu. Teilnehmer 2 betont überdies, dass Führungskräfte die Fähigkeit besitzen müssen, Stärken und Potenziale der Mitarbeiter zu erkennen, zu entwickeln und schlussendlich entsprechend einzusetzen. Teilnehmer 5 konstatiert, dass Führungskräfte vor den Mitarbeitern eine sinnstiftende Rolle einnehmen sollten (FK-WI-ENT). Teilnehmer 1 und 3 erwähnen dagegen den Überwachungsaspekt von Führung (FK-WI-ÜW). Teilnehmer 4 sagt aus, dass Führungskräfte in intensiven Kontakt mit den Mitarbeitern stehen und ihnen das Gefühl von Teilhabe und Selbstständigkeit vermitteln. Er und Teilnehmer 1 legen viel Wert darauf, dass Führungskräfte Strategien etc. vorleben. In Unternehmen 5 dagegen vermitteln die Führungskräfte Werte eher unbewusst (FK-WI-VOR).
Hierarchie	Teilnehmer 1, 3 und 5 geben an, dass Führungskräfte eine wichtigere Rolle als Mitarbeiter einnehmen. Laut Teilnehmer 3 sitzen Führungskräfte „einfach am längeren Hebel“ (Oster 09.07.2020: S. 5), und Mitarbeiter besitzen nicht viel Handlungsspielraum. Laut ihm herrscht in dem Unternehmen eine starre Hierarchie. Teilnehmer 5 legt dar, dass Führungskräfte stets ein offenes Ohr für Mitarbeiter besitzen und i. d. R. deren Ideen umsetzen (FK-REL-HIE). Teilnehmer 4 dagegen gibt an, dass sehr flache Hierarchien bestehen, sogar Führungskräfte helfen gelegentlich in der Küche aus (FK-REL-HIE, ORGK-HIE).
Lernfähigkeit	Teilnehmer 2 und 5 geben an eine ausgeprägte Fehlerkultur zu besitzen, die anderen stimmen dem eher zu. Teilnehmer 1, 2 und 3 konstatieren zudem, dass sie über eine sehr geschärfte Wahrnehmung für ihre Umwelt verfügen, während Teilnehmer 4 und 5 dem eher zustimmen. Teilnehmer 4 betonte, dass eine Organisation, die sich nicht weiterentwickelt, nicht lange auf dem Markt bestehen kann. Teilnehmer 3 deutet ähnliches an (ORGR-BED-ORGL). Teilnehmer 1 betont zudem, dass in seinem Unternehmen ein Grundverständnis darüber besteht, dass nie ausgelernt ist. Teilnehmer 2 geht einen Schritt weiter und konstatiert, dass das Unternehmen bereits viele Entwicklungen durchgemacht hat und bewusst aus Fehlern lernt. Laut Teilnehmer 4 lernen seine Mitarbeiter auch wie die Vorgänge in anderen Abteilungen funktionieren, damit sie ggf. woanders einspringen können (ORGL-EL-BEW). Alle Teilnehmer bestätigen, dass kontinuierliches Lernen sehr wichtig ist (ORGL-EL-KON).
Ressourcen	Teilnehmer 1 und 3 geben in dem Fragebogen die größten finanziellen Ressourcen an, dicht gefolgt von Teilnehmer 2, 4 und 5. Bezüglich der personellen Ressourcen geben Teilnehmer 2 und 4 die stärkste Ausprägung an, dicht gefolgt von Teilnehmer 3 und 5. Lediglich Teilnehmer 1 stimmt der Entwicklung der personellen Ressourcen im eigenen Unternehmen eher weniger zu. In dem Interview berichteten alle, außer Teilnehmer 3, dass OR durch Mitarbeiter entsteht (ORGR-BED-MA). Dieser gab als deren Ursprung u. a. finanzielle Rückendeckung durch den Mutterkonzern an. Zugleich erwähnte er, dass eine andere Tochtergesellschaft kürzlich insolvent gegangen ist (ORGR-BED-FIN).
Sozialkapital	In Bezug auf den Resilienzfaktor Sozialkapital kreuzten alle Teilnehmer an, dass einerseits ihre Organisation über einen ausgeprägten Sinn für Teamwork verfügt und andererseits die Fluktuation eher niedrig ist. Lediglich Teilnehmer 2 dementiert jegliche Fluktuation im eigenen Unternehmen. Entlassungen im Zuge der COVID-19 Krise fanden bei Teilnehmern 2 und 4 überhaupt nicht

	<p>statt. Teilnehmer 2 weist überdies auf die Ankündigung zu Beginn der Krise hin, laut der keine Personalfreisetzungen stattfinden werden und das Unternehmen gemeinschaftlich der Krise entgegentritt. Der Zusammenhalt in der Krise war somit enorm (ORGK-AUS). Auch in Unternehmen 4 wurde kein Personal freigesetzt. In Unternehmen 5 wurden am zweit wenigsten Mitarbeiter entlassen, in Unternehmen 3 wurde etwas mehr Personal freigesetzt und Unternehmen 1 gab an, den meisten Mitarbeitern gekündigt zu haben. Teilnehmer 2 signalisierte überdies, dass Teamgeist und zwischenmenschliche Beziehungen regelmäßig in Seminaren behandelt werden. Daher besteht in der gelebten Praxis ein großer Zusammenhalt, alle können sich aufeinander verlassen und unterstützen sich gegenseitig. Auch Teilnehmer 3 besagte, dass gute und persönliche Beziehungen auf der Arbeit die Grundlage für Teamwork bilden. Teilnehmer 4 führte an, dass in seinem Unternehmen ein großer Zusammenhalt besteht und „alle an einem Strang ziehen“ (Oster 10.07.2020: S. 7). Lediglich Teilnehmer 5 gab an, dass viele Gruppenmitglieder räumlich getrennt arbeiten und sich zwei Mal im Jahr auf Firmenevents sehen. Den Zusammenhalt in der Zentrale gibt er dennoch als sehr groß an. Teilnehmer 1 äußert sich nicht direkt bzgl. der Thematik, gibt jedoch an, dass OR u. a. durch zusammengewachsene langjährige Teams entsteht (ORGR-BED-SK).</p>
Bounce Back	Laut Unternehmen 1, 3 und 4 ist es erstrebenswert, nach Krisen in den Ausgangszustand zurückzukehren. Unternehmen 2 und 5 stimmen dem nicht zu.
Organisationskultur	In Unternehmen 2 scheint der größte Zusammenhalt zu bestehen. Die menschliche Weiterentwicklung steht im Fokus des Unternehmens (ORGK-HR-EW). Des Weiteren besteht das Gefühl, dass ihre Gemeinschaft etwas Besonderes ist. Die Mitarbeiter sehen ihr Kollektiv als Vorreiter und Ausnahme an. Auch in Unternehmen 4 scheint ein starkes Gemeinschaftsgefühl zu bestehen (ORGK-ID-VOR). In Unternehmen 2 sind die meisten Angebote für Mitarbeiter vorhanden. Auch Unternehmen 5 scheint ein umfangreiches Angebot zu besitzen. In Unternehmen 1, 3 und 4 ist dies jedoch weniger der Fall. Letzteres gibt allerdings an, dass einiges in Planung ist (ORGK-EVA).
<b>CSR-Kategorien</b>	
Stakeholderorientierung	Die Stakeholderorientierung von Unternehmen 2 scheint am stärksten ausgeprägt zu sein, dicht gefolgt von Unternehmen 1 und 5. Unternehmen 3 und 4 gaben diese als mittel ausgeprägt an. Bei der Frage der Bedeutung von CSR betonten alle Teilnehmer, mit Ausnahme von Teilnehmer 3, dass sich CSR stark auf einen fairen und guten Umgang mit den Mitarbeitern bezieht (CSR-DEF-MA). Weitere gesellschaftliche Komponenten gaben Teilnehmer 1, 2 und 4 an (CSR-DEF-GES).
Wohltätigkeit	Darüber hinaus gaben alle Teilnehmer, bis auf Teilnehmer 5, Wohltätigkeit als einen wichtigen Bestandteil von CSR an, wobei Teilnehmer 2 diesbezüglich die meisten wohltätigen Projekte aufführte (CSR-DEF-WOH).
Umweltbewusstsein	Teilnehmer 2 scheint über das ausgeprägteste Umweltbewusstsein zu verfügen, gefolgt von den Teilnehmern 1, 3 und 4. Teilnehmer 5 ist der einzige, der diesbezüglich eine mittlere Ausprägung angibt. Alle Teilnehmer nannten die ökologisch-nachhaltige Komponente als CSR-Bestandteil (CSR-DEF-ÖKO).
Führung	Teilnehmer 2 gab an, dass CSR fest in der Führung verankert ist, dicht gefolgt von Teilnehmern 3, 4 und 5. Lediglich Teilnehmer 1 stimmt dieser Aussage weniger zu. In dem Interview betonten Teilnehmer 1, 4 und 5 erneut, dass

	Führungskräfte die Funktion besitzen, Konzepte und Strategien zu kommunizieren und vorzuleben (FK-WI-VOR).
Lernen	Dieser Punkt wurde zuvor bereits dargestellt.
Verantwortung	Das Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens als Ganzes scheint bei den Teilnehmern 2 und 3 am stärksten ausgeprägt zu sein, gefolgt von Unternehmen 4 und 5. Etwas weniger ausgeprägt ist es in Unternehmen 1.
Ausarbeitungsgrad	Unternehmen 2 lädt alle Mitarbeiter an zwei Tagen im Jahr zu sozialem Engagement ein. Des Weiteren betreibt es viele soziale Projekte und bietet den Mitarbeitern viele Benefits und Entwicklungsmaßnahmen an. Auch Unternehmen 1 unterstützt einige soziale Projekte und wurde diesbezüglich mehrfach zertifiziert. Unternehmen 5 bietet sehr viel für die Gesundheit der Mitarbeiter an. Unternehmen 4 richtet sein Augenmerk intensiv auf die Schonung natürlicher Ressourcen. Des Weiteren wurden einige soziale Projekte durchgeführt, bspw. „Kochen für Helden“, wobei diese Maßnahmen jedoch eher zufällig entstehen und kein Bestandteil eines CSR-Konzeptes sind. Unternehmen 3 betreibt ebenfalls einige soziale Projekte (CSR-AUSA).
Ganzheitlichkeit	Mitarbeiter in Unternehmen 2 werden in Seminaren und von Führungskräften dazu ermutigt herauszufinden, was ihre persönlichen Werte sind und legen viel Engagement an den Tag. Von der Belegschaft wurde u. a. ein gemeinnütziger Verein gegründet, um die sozialen Projekte zu koordinieren (CSR-BED-INN, ORGK-HR-EI). Die Teilnehmer geben an, dass CSR das komplette Unternehmen durchdringt. Teilnehmer 1 berichtet, dass Kompromisse eingegangen und zuweilen Dienstleister beauftragt werden, die nicht verantwortungsvoll handeln. Dennoch „wird nicht der schnelle Erfolg gesucht, sondern auf eine langjährige faire und vertrauensvolle Zusammenarbeit gesetzt“ (Oster 07.07.2020: S. 12). In Unternehmen 5 scheint vielen Mitarbeitern nicht bewusst zu sein, dass das Unternehmen CSR-Maßnahmen betreibt. Darüber hinaus wird zwar ermutigt mit der Bahn zu fahren, dennoch besitzt das Unternehmen einen eigenen Fuhrpark mit einigen PKWs und gelegentlich werden Autos von Sixt gemietet. In Unternehmen 3 scheint des Weiteren vielen Mitarbeitern CSR kein Begriff zu sein (CSR-BEF-GG). Teilnehmer 4 besitzt keine systematische Planung von CSR-Maßnahmen (CSR-AUSA).
Strategie	Alle Teilnehmer bis auf Teilnehmer 3 und 4 geben an, dass CSR in der Strategie ihrer Unternehmen verankert ist. In Unternehmen 4 entstehen CSR-Maßnahmen eher zufällig aus der Situation heraus. Unternehmen 3 gibt ebenfalls an, einige CSR-Maßnahmen durchzuführen, jedoch sind diese nicht explizit strategisch verankert (STR-CSR-FOR).
Kommunikation	In Unternehmen 2 wird die CSR-Strategie erfolgreich kommuniziert und gelebt. Unternehmen 3 dagegen konstatiert, dass Entscheidungen, die in der Zentrale getroffen werden, nicht vollumfänglich an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Unternehmen 1 berichtet, dass CSR unbewusst gelebt wird und nicht explizit kommuniziert wird (STR-CSR-GEL, STR-CSR-KOM). Teilnehmer 5 erläuterte, dass sich viele Mitarbeiter der durch das Unternehmen implementierten CSR-Maßnahmen nicht vollumfänglich bewusst sind (CSR-BED-GG). Unternehmen 1 dagegen erwähnt, dass Führungskräfte CSR kommunizieren und vorleben müssen. Wo dies nicht passiert, ist zu beobachten, dass die Implementierung fehlschlägt (FK-WI-VOR).
Zeitpunkt	Laut Selbstauskunft wird CSR in Unternehmen 2 seit vielen Jahren gelebt und implementiert. In Unternehmen 1 fand eine aktive Auseinandersetzung mit der

	Thematik vor acht oder neun Jahren und damit später als bei anderen Unternehmen statt, dennoch war verantwortliches und nachhaltiges Handeln schon immer ein Anspruch des Unternehmens. Teilnehmer 3 gibt an, mit der Implementierung von CSR eher spät begonnen zu haben. Teilnehmer 4 und 5 äußern sich diesbezüglich nicht (CSR-BEF-ZP).
Eigen- nutz	Teilnehmer 4 und 5 betonten, dass CSR-Maßnahmen sich lohnen müssen, so bspw. Kosteneinsparungen durch Strom-, Gas- und Öleinsparung oder Neukundenakquise durch die Teilnahme an dem Programm „Kochen für Helden“. In Unternehmen 5 fahren die Mitarbeiter bspw. Bahn, weil sie dort Arbeitszeit verrechnen können. CSR gegenüber Mitarbeitern wird betrieben, damit die (für das Unternehmen sehr teure) Fluktuation sinkt und damit die Mitarbeiter weniger Burn-Out gefährdet sind und sich seltener krankschreiben lassen. Außerdem wird die Kommunikation von CSR als Personalmarketingtool genutzt (CSR-BED-EIG).

Eigene Darstellung.

Tabelle 5: Wechselwirkung zwischen CSR und OR

Wechselwirkung zwischen CSR und OR	
besteht	Alle Teilnehmer sind sich darin einig, dass eine Wechselwirkung zwischen den beiden Konzepten besteht. Lediglich in deren Beschaffenheit bestehen Uneinigheiten.
Einfluss von CSR auf OR	Alle Unternehmen mit Ausnahme von Unternehmen 4 bestätigen, dass die OR durch verantwortungsvolles und umweltbewusstes Handeln sowie durch die Einbeziehung und Berücksichtigung aller Stakeholderinteressen gestärkt wird. Des Weiteren führt Teilnehmer 2 an, dass Engagement sowie nachhaltige und soziale Werte Kraft, Vertrauen und Dankbarkeit generieren, was die individuelle Resilienz stärkt. Teilnehmer 3 konstatiert, dass CSR-Maßnahmen einen guten Ruf und somit Kunden generieren. Teilnehmer 5 erwähnt, dass CSR, sofern es als Personalmarketingtool genutzt wird, die Personalbeschaffung erheblich erleichtert (WW-ES-CSR).
Einfluss von OR auf CSR	Drei Teilnehmer stimmen eher zu, dass sich resiliente Unternehmen stärker dem Umweltschutz, der Gesellschaft sowie den Stakeholderinteressen widmen können, wohingegen zwei Unternehmen dieser Aussage eher widersprechen. Zudem erwähnt Teilnehmer 2, dass individuelle Resilienz die Rahmenbedingungen schafft, um Energie in soziale und ökologische Projekte stecken zu können und Verantwortung zu übernehmen. Teilnehmer 5 führt das Argument an, dass resilienten Unternehmen mehr Ressourcen zur Verfügung stehen und sie somit mehr in CSR investieren können, betont allerdings ebenfalls, dass CSR mehr Resilienz stärkt als umgekehrt (WW-ES-ORGR).
Negativ	Unternehmen 5 führt als einziger Teilnehmer mögliche negative Wechselwirkungen auf. Er behauptet, dass durch große Investitionen in CSR weniger finanzielle Ressourcen für andere Projekte zur Verfügung stehen, die spontan wichtig werden könnten. Wenn in CSR investiert wird, sinkt somit die Widerstandsfähigkeit auf andere Dinge zu reagieren. Als weiteres Beispiel führt er ein Unternehmen auf, das durch Automatisierung sehr widerstandsfähig wird. Es ist somit weniger von seinen Mitarbeitern abhängig, wodurch laut dem Teilnehmer die CSR sinkt. Wenn die CSR sinkt, können Kunden wegbrechen, wodurch die Widerstandsfähigkeit wiederum in sich zusammenfällt (WW-N).

Vertrauen	Der Aufbau von Vertrauen zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern durch langjährige Beziehungen stärkt laut Teilnehmer 1 sowohl CSR als auch OR. Des Weiteren fördert das konsequente Verfolgen einer Strategie Vertrauen. Wenn sie sich wie ein roter Faden durch eine Organisation zieht, wissen die Stakeholder, was sie von dem Unternehmen zu erwarten haben. Teilnehmer 2 führt an, dass Vertrauen Angst verdrängt. Ohne Angst bleibt man, auch in prekären Situationen, handlungsfähig und zurechenbar. (WW-GS-VER)
Beziehungen	Gute, faire und langjährige Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitern und Dienstleistern (kein Provider-Hopping, keine hohe Fluktuation etc.) stärken laut Teilnehmer 1 CSR und OR. „Man hilft sich gegenseitig, kommt sich entgegen, findet Kompromisse und schnelle Lösungen, ohne erst mal Bedingungen zu stellen. Man weiß, dass man es später gut regeln wird“ (Oster 07.07.2020: S. 12). Sich auch in Krisenzeiten aufeinander verlassen zu können ist dabei ein zentraler Aspekt. (WW-GS-BEZ)
Strategie	Laut Teilnehmer 1 gewährleistet eine strategische Festsetzung von CSR und Resilienz in einer ganzheitlichen Strategie einen roten Faden im Handeln der Organisation, was die Entwicklung von Vertrauen ermöglicht. (WW-P-STR)
Kultur	Beide Konzepte in der Unternehmenskultur zu verankern ist eine wichtige Wechselwirkung. Außerdem stabilisieren gut funktionierende Teams in Krisenzeiten (WW-P-ORGK).

Eigene Darstellung.

#### 4.1.2 *Ergebnisse bezüglich der Beantwortung von Teil zwei der Forschungsfrage*

Die relevanten Ergebnisse zur Beantwortung von Teil zwei der Forschungsfrage werden im Folgenden, wie zuvor erläutert, kategorisiert dargestellt. Dieser Abschnitt behandelt die Wechselwirkung zwischen CSR und OR sowie deren praktischen Nutzen. Der Ausprägungsgrad von Resilienz und CSR der Unternehmen ist an dieser Stelle nicht mehr relevant. Daher wird im Folgenden nicht kontinuierlich dargestellt, welcher Teilnehmer welche Aussage tätigte.

##### 4.1.2.1 *Schlüsselthemen*

###### 1. *Lernfähigkeit*

Das Thema „organisationales Lernen“ wurde u. a. am häufigsten diskutiert und aufgegriffen. Zwei Teilnehmer konstatierten, dass die Lernfähigkeit von Unternehmen sowie dynamische Prozesse maßgeblich zu OR beitragen. Des Weiteren stimmen alle Teilnehmer darin überein, dass bewusstes und kontinuierliches Lernen für eine Organisation von großer Relevanz ist. Dies wird damit begründet, dass sich die Umwelt in ständigem Wandel befindet. Um diesen wahrnehmen und souverän begegnen zu können, muss eine Organisation ihre Umwelt permanent monitorieren, auswerten und aus Vorkommnissen lernen. Ergo muss sich ein Unternehmen komplementär zur Umwelt stets selbst weiterentwickeln. Ein Unternehmen, das sich nicht weiterentwickelt, ist langfristig nicht

wettbewerbsfähig (ORGR-BED-ORL). Zu Weiterentwicklung gehört es unter anderem, neue Wege einzuschlagen, jedoch ebenfalls die Reflektionsfähigkeit zu besitzen zu erkennen, wenn dieser Weg falsch war und den „Mut aufzubringen wieder umzukehren“ (Oster 08.07.2020: S. 8) (ORGL-EL-BEW, ORGL-EL-KON). In diesem Sinne geben drei der Teilnehmer an, dass CSR und OR nie fertig implementiert sind, da nie voraussehen ist, was in Zukunft geschehen wird und in welche Richtung sich ein Unternehmen entwickeln wird. „[D]er Weg ist immer ein Weg und [...] wird immer ein Weg bleiben“ (ebd.: S. 7), konstatierte Teilnehmer 2 (IMPL-F-NIE). Teilnehmer 5 betont, dass auch CSR und OR in einem Unternehmen permanent im Wandel sein müssen, um ihren Zweck erfüllen zu können. Somit müssen sich auch Mitarbeiter und Führungskräfte stets weiterentwickeln. Teilnehmer 2 stellt die menschliche Weiterentwicklung sogar in den Fokus des unternehmerischen Handelns. Das Interesse für die Umwelt, das Zeitgeschehen sowie andere Menschen bezeichnet Teilnehmer 2 als ein gemeinsames Fundament der beiden Konzepte. Laut ihm ist es in beiden Konzepten elementar, „dass du über deinen eigenen Tellerrand hinauschaust und dich nicht in deinem eigenen ich umkreist.“ (ebd.: S. 6) Erst wenn Menschen auf sich selber achtgeben und sich sowohl fachlich als auch persönlich weiterentwickeln, sind sie dazu im Stande die Umwelt wahrzunehmen, auf sie zu reagieren, Einsatz für Mitmenschen zu zeigen und CSR zu verinnerlichen (FUN-LOA). Des Weiteren steigert dieser Prozess die individuelle Resilienz (ORGK-HR-EW). Die Entwicklung der Mitarbeiter führt zugleich zu einer Entwicklung des Unternehmens. Einzig bezüglich der Bedeutung des permanenten Wandels bestehen verschiedene Auffassungen. Während einige Teilnehmer konstatieren, dass ein Unternehmen nur durch die permanente Weiterentwicklung erfolgreich werden kann, gehen andere einen Schritt weiter und behaupten, dass ein Unternehmen, das sich nicht permanent weiterentwickelt, langfristig nicht auf dem Markt bestehen kann.

## 2. Mitarbeiter

Neben der Lernfähigkeit wurden die Mitarbeiter häufig aufgegriffen. Laut Teilnehmer 2 entsteht aus den Fähigkeiten der Mitarbeiter vieles, u. a. OR (vgl. Oster 08.07.2020: S. 3). Mitarbeiter werden signifikant durch das Unternehmen gefördert, gestärkt und entwickelt, woraus ein positiverer Umgang miteinander, eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen, Zusammenhalt, Motivation, Kreativität und vieles mehr entsteht. Dem stimmen fast alle Teilnehmer zu. Teilnehmer 4 bringt es auf den Punkt: „[W]enn [...] die Managementpositionen alle top besetzt [wären], aber alle anderen Mitarbeiter [...] nicht umsetzen [könnten], was wir hier machen wollen, dann wär uns [...] da nicht mit geholfen“ (Oster 10.07.2020: S. 4). Laut ihm kann ein Unternehmen nur dann eine Krise erfolgreich überwinden, wenn die Mitarbeiter hinter den getroffenen Entscheidungen stehen und diese gemeinschaftlich umsetzen (ORGR-BED-MA). Auch bei der Frage nach der Bedeutung von CSR geben fast alle Teilnehmer einen fairen Umgang mit den Mitarbeitern an. Darin sind gute

Arbeitsbedingungen sowie faire Konditionen, Benefits und regelmäßige Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen inkludiert. Auch ein ausgeprägtes Gesundheitsmanagement ist an dieser Stelle von Bedeutung. Mitarbeiter sollen sich wohlfühlen und müssen geschützt werden (CSR-DEF-MA). Drei Teilnehmer erläuterten, dass Mitarbeiter das Fundament der beiden Konzepte darstellen. Laut Teilnehmer 2, 3 und 4 würde die operative Geschäftstätigkeit ohne die Mitarbeiter und deren Verständnis für die Hintergründe von Handlungen nicht funktionieren. Auch CSR kann erst gelebt werden, wenn Mitarbeiter deren Sinn verstehen. Teilnehmer 5 betont überdies, dass Mitarbeiter die wichtigste Ressource des Unternehmens darstellen. Wenn Schwierigkeiten hinsichtlich der Rekrutierung von Fachkräften auftreten würden, dann würde das Fundament bröckeln (FUN-MA-POT). Teilnehmer 4 betont ferner, dass es fehlerhaft wäre, Mitarbeiter stets vor vollendete Tatsachen zu stellen. Sie sollen in die Entwicklung von Konzepten und in Entscheidungen einbezogen werden und somit durch das Hintertürchen Verantwortung übertragen bekommen. Auch Teilnehmer 5 gibt an, dass alle Mitarbeiter in Zielentwicklungsprozesse zwei Mal im Jahr einbezogen werden, denn Mitarbeiter müssen ebenfalls ihren Beitrag zur Implementierung von CSR und OR leisten. Wenn sie die Konzepte nicht leben, dann wird die Implementierung nicht funktionieren. Teilnehmer 2 stimmt den vorangegangenen Aussagen zu. Laut ihm wird die Implementierung von CSR-Maßnahmen in dem Unternehmen maßgeblich von den Mitarbeitern vorangetrieben (MA-EB).

### *3. Unternehmenskultur*

Zwei Teilnehmer gaben die Unternehmenskultur als Fundament der beiden Konzepte an. Teilnehmer 2 definiert diese als ein gemeinsames Wertgefüge, hinter dem alle Mitarbeiter stehen und das gelebt wird. Teilnehmer 5 nennt an dieser Stelle das ‚gute‘ Miteinander sowie das Gemeinschaftsgefühl. Insbesondere die Fehlerkultur weist Relevanz auf. So können Resilienz sowie CSR nur dann entwickelt werden, wenn Menschen aus ihren Fehlern lernen (FUN-KUL). Viele Teilnehmer brachten überdies hervor, dass OR nicht in der Strategie des Unternehmens verankert ist, sondern unbewusst durch die Kultur gelebt wird (STR-ORGR-V). Auch als Parallele bei der Implementierung der beiden Konzepte wird die Unternehmenskultur von Teilnehmer 1 aufgeführt, demnach müssen beide Konzepte aus der Identität des Unternehmens heraus entstehen und nicht durch externe Berater in das Unternehmen getragen werden (STR-PAR). Des Weiteren wurde bezüglich der Implementierung der beiden Konzepte von zwei Teilnehmern konstatiert, dass diese abgeschlossen ist, sobald die beiden Konzepte vollständig in der Unternehmenskultur verankert sind. Dies bedeutet, dass sie automatisch in dem Handeln und den Entscheidungen der Mitarbeiter berücksichtigt werden und nicht zunächst Checklisten und Vorgaben konsultiert werden müssen (IMPL-F-ORGK). Des Weiteren gaben drei Teilnehmer an, dass die Unternehmenskultur eine ausschlaggebende Rolle bei der Umsetzung der beiden Konzepte ausweist. Sie entscheidet darüber, ob

Konzepte erfolgreich implementiert werden oder nicht. Teilnehmer 5 konstatiert, dass CSR und OR gelebt werden müssen, „wenn die [Mitarbeiter] das nicht leben, dann [...] kann das Management noch so viel anordnen und Konzepte ausarbeiten“ (Oster 13.07.2020: S. 9). Wenn Maßnahmen bei den Mitarbeitern auf Ablehnung treffen, ist eine erfolgreiche Implementierung aussichtslos. Teilnehmer 2 betont überdies, dass die Unternehmenskultur das Unternehmen in der Corona-Krise gerettet hat. Zu Beginn der Krise wurde angekündigt, dass keine Personalfreisetzungen stattfinden werden und dass das Unternehmen die Krise gemeinschaftlich überwinden wird. Dementsprechend wurde niemand entlassen, und es bestand ein starker Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitern. Alle waren motiviert, Lösungen zu erarbeiten und haben Zuversicht an den Tag gelegt (ORGK-AUS). Zuletzt nannte Teilnehmer 1 die Unternehmenskultur als wichtige Wechselwirkung zwischen den beiden Konzepten, da beide Konzepte in der Kultur verankert werden müssen, sofern sie gelebt werden sollen (WW-P-ORGK).

#### 4.1.2.2 *Sekundäre Themen*

##### 4. *Ganzheitlichkeit*

Teilnehmer 1 offerierte als Fundament der beiden Konzepte Ganzheitlichkeit. Dies umfasst ein ganzheitliches Konzept, das auf allen Ebenen gelebt wird (Identität, Darstellung nach außen, operatives Geschäft, Werte etc.) und unter anderem CSR und OR beinhaltet. Wichtig ist, dass sich nicht verschiedene Menschen getrennt auf die Implementierung verschiedener Konzepte konzentrieren, sondern dass alles gemeinsam und zentralisiert geplant und implementiert wird (FUN-GANZ-EB). Des Weiteren sollen in diesem ganzheitlichen Konzept alle Interessengruppen berücksichtigt und einbezogen und dementsprechend regelmäßig Meinungen erhoben und berücksichtigt werden. Umgekehrt wird das Konzept transparent an alle Interessensgruppen kommuniziert (FUN-GANZ-EIN).

##### 5. *Führungskräfte*

Drei Teilnehmer geben an, dass Führungskräfte relevanter sind als Mitarbeiter, da sie CSR und Resilienz vorleben, kommunizieren und monitoren müssen. Daher ist es relevant, dass diese hinter den Maßnahmen stehen und nicht gegen sie operieren. Teams können beeinflusst werden, weswegen Führungskräften eine übergeordnete Rolle zu kommt. Teilnehmer 3 und 5 begründen dies ferner mit der Entscheidungsmacht, die Führungskräfte besitzen. Des Weiteren müssen Führungskräfte in intensiven Kontakt mit den Mitarbeitern stehen und ihnen das Gefühl von Teilhabe und Selbstständigkeit vermitteln (FK-REL-HIE, FK-WI-VOR). Zwei Teilnehmer erläutern, dass Führungskräfte die Fähigkeit besitzen müssen, die Stärken und Potenziale ihrer Mitarbeiter zu erkennen, diese zu entwickeln und schlussendlich die Mitarbeiter entsprechend einzusetzen. Sie müssen bei den Mitarbeitern Sinn stiften (FK-WI-ENT). Zuletzt erwähnten zwei

Teilnehmer, dass Führungskräfte die Implementierung von Konzepten und Strategien überwachen müssen (FK-WI-ÜW).

#### 6. *Strategie*

Drei Teilnehmer berichteten, dass eine Nachhaltigkeitsstrategie formuliert und CSR somit strategisch verankert wurde (STR-CSR-FOR). Allerdings lassen nur die Angaben von einem Unternehmen darauf schließen, dass diese Strategie auch gelebt wird (STR-CSR-GEL). Ein Unternehmen gab dagegen explizit an, CSR nicht strategisch verankert zu haben, sondern es unbewusst zu leben (STR-CSR-UNB). Alle Teilnehmer stimmen darin überein, dass OR nicht gezielt strategisch verankert ist. Jedoch findet an vielen Stellen eine indirekte Verankerung statt, bspw. durch ein strategisches Verankern der Mitarbeiterstärkung, Produktoptimierung, des Risikomanagements und ähnliches. Es bestehen demzufolge Strategien und Konzepte zur Gewährleistung des nachhaltigen Erfolges. Dennoch signalisierten einige Teilnehmer, dass in ihren Unternehmen eine unbewusste Resilienz herrscht (STR-ORGR-V). Ein Teilnehmer führt darüber hinaus eine Verankerung beider Konzepte in einer ganzheitlichen Strategie als positive Wechselwirkung auf. So kommen in der Praxis zuweilen Schwierigkeiten und Abweichungen vor, die strategische Festsetzung gewährleistet einen roten Faden im Handeln der Organisation (WW-P-STR).

#### 7. *Kommunikation*

Laut Teilnehmer 2 stellt eine der Parallelen bei der Implementierung der beiden Konzepte eine gute und transparente Kommunikation an alle Stakeholder dar (IMPL-PAR). Laut Teilnehmer 1 ist die Kommunikation ein wichtiger Bestandteil in einem ganzheitlichen Konzept (FUN-GANZ-EIN). Das Vorleben von von Konzepten und Entscheidungen ist für einige Teilnehmer der Grund, warum Führungskräfte eine wichtigere Rolle einnehmen als Mitarbeiter (FK-REL-HIE), denn wenn die Kommunikation der Führungskräfte scheitert, wird die Implementierung ebenfalls scheitern (FK-WI-VOR). Teilnehmer 2 berichtete, wie die Implementierung von CSR in seinem Unternehmen erfolgte. So wurde gemeinschaftlich ein Wertebaum mit 12 Werten und 32 Sinn Thesen entwickelt, der soziale und nachhaltige Werte inkludiert („Sinthesen für den Sinn [des] Handelns“ (Oster 08.07.2020: S. 5)). Dieser Wertebaum ist für alle Mitarbeiter zugänglich, er hängt überall aus und die meisten Mitarbeiter kennen die zentralen Werte auswendig. An diesen Werten orientiert sich das Handeln der gesamten Organisation. Zwei Unternehmen erwähnen, dass die Kommunikation von CSR als Personalmarketingmaßnahme genutzt wird und einen guten Ruf erzeugt, was wiederum die Widerstandsfähigkeit steigert.

#### 4.1.2.3 *Tertiäre Themen*

#### 8. *Beziehungen*

Laut zwei Teilnehmern entsteht OR u. a. durch langjährige und faire Beziehungen zu Stakeholdern. Denn gute Beziehungen erzeugen Vertrauen und

Kontinuität (ORGR-BED-BEZ). Sie stabilisieren in Krisenzeiten und helfen Engpässe zu überbrücken. Zudem ist dieser Punkt ein Bestandteil von CSR und stellt eine Wechselwirkung zwischen den Konzepten dar (WW-GS-BEZ).

#### *9. Geschäftsmodell*

Drei Teilnehmer schneiden das Thema an. Laut Teilnehmer 5 muss ein Geschäftsmodell flexibel und stets auf verschiedene Szenarien vorbereitet sein, so dass Unternehmen schnell auf äußere Umstände reagieren und sich anpassen können. Des Weiteren benötigt ein Unternehmen mehrere Standbeine, um nicht von einem Produkt abhängig zu sein. Teilnehmer 3 untermauert die Relevanz eines Produkts, das sich vom Wettbewerb abhebt (ORGR-BED-AG, ORGR-BED-GM). Des Weiteren ist laut ihm ein stabiles finanzielles Standbein, ausschlaggebend für die Resilienz eines Unternehmens (ORGR-BED-FIN).

#### *10. Vertrauen*

Zwei Teilnehmer greifen das Thema Vertrauen auf und deklarieren es als eine Wechselwirkung zwischen CSR und OR. Denn der Aufbau von Vertrauen zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern durch langjährige Beziehungen stärkt sowohl CSR als auch OR. Vertrauen verdrängt Angst. Ohne Angst bleibt eine Person auch in prekären Situationen handlungsfähig. Durch Vertrauen wird unter anderem individuelle Resilienz gestärkt (WW-GS-VER). Ein Teilnehmer gibt an, das Vertrauen überdies durch eine schlüssige, stringente und gelebte Strategie erzeugt wird (WW-P-STR, WW-GS-VER).

#### *11. Teams*

Drei Teilnehmer erläutern, dass OR unter anderem durch Teamgeist entsteht. Teams, die sich gegenseitig unterstützen, sind motivierter, resistenter gegen Niederlagen und somit widerstandsfähiger (ORGR-BED-SK). Etablierte Teams stabilisieren in Krisenzeiten (WW-P-T).

#### *12. Sozialkapital*

Einige Teilnehmer deklarieren, dass persönliche und gute Beziehungen zwischen Kollegen wichtig sind und eine gute Zusammenarbeit steigern. Ohne diese Beziehungen würde Team-Arbeit nicht funktionieren (ORGK-HR-SK).

## *4.2 Diskussion der Forschungsergebnisse*

### *4.2.1 Wechselwirkung zwischen CSR und organisationaler Resilienz*

Im Folgenden werden die zuvor dargestellten Ergebnisse herangezogen, um den Ausprägungsgrad von Resilienz und CSR der Unternehmen zu ermitteln. In diesem Sinne wurden den in Kapitel 4.1.1 dargestellten Ergebnissen Ratings zugewiesen, und sie wurden in die CSR-Reifegradpyramide sowie die Kategorisierung der Resilienzverständnisse eingeordnet. Um ein fundiertes Rating von Resilienz und CSR in den Unternehmen zu ermöglichen, besteht die Notwendigkeit, die unterschiedlichen Unternehmen mithilfe ausgewählter Kriterien untereinander zu vergleichen. Daher werden in den Kapiteln 4.2.1.2 und 4.2.1.3

zunächst Bewertungsmaßstäbe definiert, anhand derer die Unternehmen mittels der in Kapitel 4.1.1 dargestellten Kategorien eingestuft werden können. Dabei ist zu erwähnen, dass sowohl die CSR- also auch die Resilienzkategorien der quantitativen und qualitativen Daten voneinander abweichen. Dies ist der Fall, da der Fragebogen teilweise Aspekte abdeckt, die in den Interviews nicht behandelt wurden. Umgekehrt kamen in den semistrukturierten Interviews neue Aspekte auf, die mit dem Fragebogen nicht abgedeckt wurden. Damit eine subjektive Betrachtung der Ergebnisse gewährleistet werden kann, wurde zunächst die Entstehungssituation des Materials untersucht.

#### 4.2.1.1 *Entstehungssituation des Materials*

Zunächst ist festzuhalten, dass die Teilnehmer der Interviews in der konkreten Situation als Repräsentanten ihrer Unternehmen fungierten. Es ist davon auszugehen, dass Repräsentanten i. d. R., bis auf wenige, persönlich motivierte Ausnahmen, ihr Unternehmen möglichst positiv repräsentieren möchten. Teilnehmer 5 begleitet überdies die Position eines Personalreferenten und stellte eingangs viele Fragen. Der Aspekt des Recruitings war in dem Interview evident. Da die Interviewerin zugleich eine baldige Hochschulabsolventin darstellt und Kontakt zu weiteren baldigen Absolventen besitzt, ist anzunehmen, dass weitere Teilnehmer das Interview als Personalmarketingmaßnahme betrachteten. Dementsprechend ist davon auszugehen, dass ein Großteil der Angaben etwas positiver ausfällt, als dies in der Realität der Fall ist.

Doch auch zwischen den Teilnehmern sind Unterschiede in der Wahrnehmung und Bewertung der Fragen anzunehmen, wodurch die Antworten nicht auf der gleichen Ausgangsbasis erfolgten und somit nicht direkt vergleichbar sind. So begleiten Teilnehmer 1 und 4 bspw. führende Positionen, wohingegen Teilnehmer 2, 3 und 5 keine Führungsrolle einnehmen. Führungskräfte wissen tendenziell besser, was kommuniziert wird, Mitarbeiter dahingegen, was ankommt. Führungskräfte sind sich der Vision bewusst, wohingegen Mitarbeiter am besten wissen, was die gelebte Realität ist. Des Weiteren beziehen sich einige Fragen auf das Führungsverhalten. An diesen Stellen ist davon auszugehen, dass Führungskräfte diese Fragen positiver beantworten, als es Mitarbeiter tun. Ferner tragen Führungskräfte mehr Verantwortung, wodurch davon auszugehen ist, dass sie das Unternehmen tendenziell positiver darstellen, als es Mitarbeiter tun. Neben der Position können persönliche Charakterzüge, bspw. Bescheidenheit die Ergebnisse unterschiedlich ausfallen lassen.

Dadurch, dass je nur eine Person pro Unternehmen befragt wurde, lässt sich im späteren Verlauf nicht von reliablen Einstufungen der Resilienz und CSR sprechen. Denn Angaben einer einzelnen Person unterliegen stets subjektiven Einflüssen. Trotz der Objektivierung der Auswertung kann die Subjektivität der Angaben nicht eliminiert werden. Vollständig objektive Rückschlüsse auf Resilienz und CSR-Grad können somit nicht getroffen werden. Eher lassen sich

durch die Auswertung der Interviews Tendenzen feststellen, die durch die Interpretation der qualitativen Angaben sowie durch weiteres Material bestätigt oder widerlegt werden können. In diesem Sinne werden Informationen von den Homepages der Unternehmen sowie Angaben der Arbeitgeberplattform Kununu herangezogen. Letztere eignet sich für die Verifizierung der Ergebnisse, da auf der Plattform eine Arbeitgeberbewertung durch die Mitarbeiter stattfindet. Somit werden die Aussagen der Teilnehmer mit weiteren Bewertungen abgeglichen und bis zu einem gewissen Grad Intersubjektivität hergestellt.

#### 4.2.1.2 *Einstufung des Resilienzgrades*

Häufig scheitert OR an einer geringen Ausprägung einiger Resilienzfaktoren (vgl. Fathi 2019: S. 25–26). Das Kriterium ‚Ausprägung‘ gibt somit als ausschlaggebend für die Bewertung der quantitativen Daten. Die qualitativen Daten lassen sich teilweise in verhaltens- und eigenschaftsbezogene Kategorien einteilen, weswegen an dieser Stelle eine Bewertung mit demselben Kriterium schwer realisierbar ist. Die eigenschaftsbezogenen Kategorien lassen sich ebenfalls nach dem Kriterium ‚Ausprägung‘ bewerten. Darunter fällt die Lernfähigkeit, die Anpassungsfähigkeit sowie das Sozialkapital. Die verhaltensbezogenen Kategorien hingegen können nicht ausgeprägter oder weniger ausgeprägt sein, eine Unternehmenskultur bspw. ist immer vorhanden. Diese kann jedoch positiv oder negativ geprägt sein. Daher stellt das Bewertungskriterium für die verhaltensbezogenen Kategorien die Positivität dar.

Aus Gründen der Vergleichbarkeit sowie der Reduzierung von Komplexität erfolgte für beide Bewertungskriterien eine Vergabe von 1 – 4 Punkten. Somit müssen die quantitativen Angaben nicht transformiert werden. Dementsprechend wurde aus allen numerischen Angaben, welche dieselbe Kategorie betreffen, der Mittelwert errechnet. Ein Großteil der Aussagen beinhalten einen positiven Gegenstand, demzufolge impliziert eine hohe numerische Angabe einen hohen Grad an Positivität. Einige Aussagen jedoch beinhalten einen negativen Gegenstand. Bei diesen Angaben wurde das Rating umgedreht, damit eine Bewertung von 4 immer noch die positivste und ein Rating von 1 die negativste Angabe repräsentiert. Ein Mittelwert von 4 bedeutet, dass die Kategorie in dem Unternehmen laut Selbstauskunft sehr ausgeprägt ist, wohingegen ein Mittelwert von 1 bedeutet, dass die Kategorie nicht ausgeprägt ist. Hinsichtlich der qualitativen Angaben bedeutet eine Bewertung von 4 in Bezug auf die Positivität, dass der Teilnehmer viele positive Aspekte genannt hat. Eine Bewertung von 1 bedeutet hingegen, dass lediglich negative Aspekte genannt wurden. Dieses Verfahren kann analog auf das Kriterium ‚Ausprägung‘ angewandt werden.

Am Ende wurde ein Durchschnittswert aus allen Angaben berechnet, wobei die Gewichtung aller Kategorien gleich ist, da aus der Literatur keine Hervorhebung einzelner Kategorien ersichtlich ist. Zunächst werden die numerischen Angaben der Datenerhebung in Tabelle 6 evaluiert.

Tabelle 6: Ausprägungsgrad der quantitativen Resilienzkategorien

Resilienzka- tegorie	Unterneh- men 1	Unterneh- men 2	Unterneh- men 3	Unterneh- men 4	Unterneh- men 5
Anpassungs- fähigkeit	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7
Strategie	2	3	3	4	3
Führung	4	3,5	3,5	3,5	3
Lernfähig- keit	3,5	4	3,5	3	3,5
Ressourcen	3	3,5	3,5	3,5	3
Sozialkapital	2,7	4	3	3,7	3,3
Bounce Back	2	4	2	1	4
Ø	2,99	3,67	3,17	3,2	3,36

Eigene Darstellung, in Anlehnung an Anlage 7.

Im Folgenden findet die Bewertung der qualitativen Angaben statt.

Teilnehmer 1 betont mehrfach die Relevanz von langjährigen Beziehungen, Kontinuität und Stabilität (ORGR-BED-BEZ, ORGR-BED-SK). Daraus lässt sich schließen, dass eher selten spontane Entscheidungen und Kursänderungen stattfinden, was einen eher geringen Ausprägungsgrad der Anpassungsfähigkeit impliziert. Teilnehmer 2 hingegen erläutert, dass die Zukunft nie absehbar ist und dass der Weg immer ein Weg bleiben wird (IMPL-F-NIE). Die Tatsache, dass er einige mögliche Umweltszenarien sowie deren Implikationen und Chancen für das Unternehmen erwähnt, lässt eine starke Zukunftsorientierung durchblicken. Dies deutet darauf hin, dass die Relevanz der Anpassung an die VUCA-Umwelt bewusst und die Anpassungsfähigkeit ausgeprägt ist. Teilnehmer 3 teilt mit, dass Handlungen zunächst mit Führungskräften abgestimmt werden müssen und Entscheidungsprozesse lange dauern können (FK-WI-ÜW). Dies impliziert eine geringe Ausprägung der Anpassungsfähigkeit. Teilnehmer 4 betont, dass Prozesse stets dynamisch sein müssen (IMPL-F-NIE), was auf eine ausgeprägte Anpassungsfähigkeit des Unternehmens schließen lässt. Teilnehmer 5 ist der einzige, der die Thematik direkt anspricht. Er betont die Vorteile und die Dringlichkeit einer guten und schnellen Anpassungsfähigkeit, aufgrund der immer komplexer werdenden Unternehmensumwelt (ORGR-BED-AG). Da die Notwendigkeit einer ausgeprägten Anpassungsfähigkeit bewusst zu sein scheint, ist davon auszugehen, dass das Management viel Wert auf eine Implementierung dieser Anpassungsfähigkeit legt. Teilnehmer 2, 4 und 5 scheinen

alle über eine ausgeprägte Anpassungsfähigkeit zu verfügen und sind somit mit einer 4 zu bewerten. Unternehmen 1 dagegen gibt starrere und weniger flexible Strukturen an und erreicht einen Wert von 2. Am langsamsten scheinen Entscheidungs- und Anpassungsprozesse in Unternehmen 3 voranzutreiben, weswegen im konkreten Fall eine 1 vergeben wird.

Teilnehmer 1 betont, dass in seinem Unternehmen ein Grundverständnis darüber besteht, dass nie ausgelernet ist, wobei Mitarbeiter das Feedback geben, dass sie nicht genug Lernen können (ORGL-EL-BEW, ORGL-EL-KON). Demnach nimmt das Lernen eine wichtige Rolle in dem Unternehmen ein. Teilnehmer 2 geht einen Schritt weiter und konstatiert, dass das Unternehmen bereits viele Entwicklungen durchgemacht hat und sehr bewusst aus Fehlern lernt (ORGL-EL-BEW, ORGL-EL-KON). Dies wird durch umfangreiche Schulungen und Seminare fortgeführt (ORGK-EVA). Teilnehmer 3 führt ebenfalls auf, dass es wichtig ist, sein Produkt stets weiterzuentwickeln und nicht stehen zu bleiben (ORGR-BED-ORGL). Auf das Lernen der Mitarbeiter geht er nicht explizit ein, gibt jedoch an, dass diesbezüglich wenig Angebote bestehen (ORGK-EVA). Teilnehmer 4 betont überdies, dass eine Organisation, die aufhört sich weiterzuentwickeln, nicht lange bestehen kann. (ORGR-BED-ORGL). So wird nicht nur das Unternehmenskonzept stets weiterentwickelt, sondern auch die Mitarbeiter vielseitig geschult (ORGL-EL-BEW). Auch Teilnehmer 5 postuliert, dass organisationales Lernen sehr wichtig ist, da die IT-Branche stark von Wandel betroffen ist. Mitarbeiter müssen sich stets weiterbilden, um mit der Technologieentwicklung Schritt zu halten (ORGL-EL-KON). Organisationales Lernen scheint in Unternehmen 2 am stärksten ausgeprägt zu sein. Nicht nur fachlich, sondern auch persönlich werden Mitarbeiter geschult, daher wird die Kategorie mit einer 4 bewertet. Auch Unternehmen 1, 4 und 5 scheinen eine ausgeprägte Lernkultur zu besitzen, jedoch beschränkt sich diese auf fachliche Aspekte. Daher werden sie mit einer 3 bewertet. Lediglich in Unternehmen 3 weist die Ausprägung einen geringeren Grad auf, weswegen es eine 2 erhält.

Das Sozialkapital scheint in Unternehmen 2 ausgeprägt zu sein, da es einen starken Zusammenhalt aufweist, der aktiv vom Unternehmen gefördert wird (ORGK-AUS, ORGK-EVA). Zudem beträgt der Kununu-Score, welcher die durchschnittliche Bewertung des Arbeitgebers durch seine Mitarbeiter ausdrückt, 4,3 von 5 und 83% der Teilnehmer empfehlen das Unternehmen weiter (vgl. Kununu GmbH 2020a). Dies lässt darauf schließen, dass sich die Mitarbeiter in dem Unternehmen wohl fühlen, was vermutlich mit einem hohen Sozialkapital einhergeht. Teilnehmer 3 konstatiert, dass gute und persönliche Beziehungen die Grundlage für Teamwork darstellen, gibt jedoch diesbezüglich keine gezielte Förderung seitens des Unternehmens an (ORGK-HR-SK, ORGK-EVA). In dem Interview wird ein Klima geschildert, das unbeschwerte und gute Beziehungen erschwert. Demensprechend fällt auch der Kununu-Score mit 3,5 und 51% Weiterempfehlungsquote geringer als bei Unternehmen 2 aus (vgl. Kununu GmbH 2020b). Teilnehmer 4 führte ebenfalls an, dass in

seinem Unternehmen großer Zusammenhalt besteht (ORGK-HR-SK). Allerdings bestehen nicht viele Angebote für die Mitarbeiter. Laut dem Teilnehmer ist dies jedoch in Planung (ORGK-EVA). Da das Unternehmen noch nicht lange besteht, ist es noch nicht in Kununu aufgeführt. In Unternehmen 5 arbeiten viele Gruppenmitglieder räumlich getrennt und sehen sich zwei Mal im Jahr auf Firmenevents (ORGK-HR-SK). Das Aufbauen von guten Beziehungen am Arbeitsplatz scheint dadurch erschwert. Dies betrifft jedoch lediglich Berater, welche berufsbedingt viel unterwegs sind. In der Zentrale scheinen sehr gute zwischenmenschliche Beziehungen zu bestehen. Der Kununu-Score beträgt bei dem Unternehmen 3,9 und die Weiterempfehlungsquote liegt bei 73% (vgl. Kununu GmbH 2020c). Diese Angaben sind geringer als bei Unternehmen 2, übertreffen jedoch um 22%-Punkte die Weiterempfehlungsquote von Unternehmen 3. Teilnehmer 1 äußert sich nicht direkt bezüglich der Thematik. Jedoch gibt er an, dass OR u. a. durch langjährig zusammengewachsene Teams entsteht (ORGR-BED-SK), was gute und starke Beziehungen nahelegt. Das Unternehmen ist nicht in der Arbeitgeberplattform Kununu gelistet. In diesem Sinne erreicht Unternehmen 2 ein Rating von 4, Unternehmen 1, 4 und 5 erreichen einen Wert von 3, und Unternehmen 3 erhält eine 2.

Teilnehmer 1 erwähnt den Überwachungsaspekt von Führung (FK-WI-ÜW), berichtet jedoch zugleich, dass Führungskräfte Konzepte vorleben (FK-WI-VOR). Damit werden sowohl positive als auch negative Aspekte genannt. Teilnehmer 2 führt diesbezüglich die meisten positiven Aspekte auf, insbesondere die Funktion, Mitarbeiter zu fördern und stärken (FK-WI-ENT). Teilnehmer 3 vermittelt ein eher negativ geprägtes Bild von Führung. Laut ihm sitzen Vorgesetzte „einfach am längeren Hebel“ (Oster 09.07.2020: S. 5), und Mitarbeiter besitzen nicht viel Handlungsspielraum (FK-REL-HIE). Teilnehmer 4 erzählt, dass Führungskräfte in intensivem Kontakt mit den Mitarbeitern stehen und ihnen das Gefühl von Teilhabe und Selbstständigkeit vermitteln. Er legt Wert darauf, dass Führungskräfte Strategien vorleben (FK-WI-VOR). Auch Teilnehmer 5 konstatiert, dass Führungskräfte eine sinnstiftende Rolle begleiten (FK-WI-ENT). Allerdings geht er nicht so ausführlich auf die positiven Eigenschaften von Führung in seinem Unternehmen ein wie Teilnehmer 2 und 4. Er erwähnt ebenfalls, dass Führungskräfte das Meiste unbewusst vermitteln (FK-WI-VOR). Dies impliziert eine geringe Auseinandersetzung mit der Funktion von Führungskräften, was jedoch nicht zwangsläufig zu einem negativen Führungsbild führt. Es werden immer noch vorwiegend positive Aspekte ausgeführt. Unternehmen 2 und 4 verfügen demnach über das positivste Führungsverhalten; somit wird ihnen ein Rating-Wert von 4 zugewiesen. Unternehmen 5 erhält eine 3, Unternehmen 1 eine 2 und Unternehmen 3 eine 1.

In Unternehmen 1 bestehen klare Hierarchien, jedoch werden Ideen der Mitarbeiter berücksichtigt. In Unternehmen 2 bestehen eher flache Hierarchien, was sich daran erkennen lässt, dass der Geschäftsführer von der Belegschaft geduzt wird. Mitarbeiter besitzen viel Verantwortung und Entscheidungs-

befugnis. Unternehmen 3 verfügt über eine starre Hierarchie und lange Entscheidungswege, Mitarbeiter verfügen somit über wenig Mitspracherecht. Teilnehmer 4 hingegen gibt an, dass in dem Unternehmen sehr flache Hierarchien bestehen und Führungskräfte gelegentlich im operativen Tagesgeschäft aushelfen. In Unternehmen 5 existieren klassische Hierarchien, jedoch haben Führungskräfte stets ein offenes Ohr für Mitarbeiter. Außerdem verfügen die Mitarbeiter einige Entscheidungsbefugnisse, weswegen die Entscheidungswege oft kurz sind (ORGK-HIE, FK-REL-HIE). Unternehmen 1 erreicht einen Wert von 2, Unternehmen 2 und 5 von 3, Unternehmen 3 eine 1 und Unternehmen 4 eine 4.

Teilnehmer 1 betonte oft die guten und fairen Arbeitsbedingungen (CSR-DEF-MA). Einmal erwähnte er, dass Mitarbeiter kritisieren, dass sie zu wenig lernen dürfen (ORGL-EK-BEW). Es scheint somit ein offenes Klima zu herrschen, in dem Feedback geäußert werden kann. Auch Respekt und Wertschätzung scheinen gelebt zu werden, jedoch bestehen Grenzen. So scheinen selten spontan neue Ideen umgesetzt zu werden. In Unternehmen 2 besteht das Gefühl, dass Gemeinschaft und Kultur des Unternehmens etwas Besonderes sind (ORGK-ID-VOR). Es scheint ein motivierendes und positives Klima zu herrschen. Ideen werden angegangen und implementiert, jeder Mitarbeiter kann aktiv werden. Zudem wurde die Unternehmenskultur auf Kununu als hochgradig modern und fortschrittlich angegeben und befindet sich damit weit über dem Branchendurchschnitt (vgl. Kununu GmbH 2020d). Unternehmen 3 scheint weniger Wert auf die Entfaltung der Potenziale der Mitarbeiter zu legen als in den anderen Unternehmen. Die Hierarchien sind streng, und Ideen finden wenig Beachtung (ORGK-EVA, ORGK-HIE). Dies lässt auf eine eher angespannte Atmosphäre schließen, in der kaum Raum für Kreativität und Entwicklung besteht. Die Unternehmenskultur wurde auf Kununu als eher traditionell bewertet und ist laut dem Kununu-Algorithmus weniger fortschrittlich als der Branchendurchschnitt (vgl. Kununu GmbH 2020e). Unternehmen 4 ist im Vergleich zu den anderen teilnehmenden Unternehmen ein junges Unternehmen (Eröffnung 2019) und auch die Altersstruktur der Mitarbeiter scheint niedrig (ORGK-HIE-LO). Die Angaben des Teilnehmers lassen auf eine entspannte und gemeinschaftliche Atmosphäre schließen. Einige zuvor genannte Beispiele zeigen, dass die Mitarbeiter aktiv sind und gemeinsam Ideen implementieren. In Unternehmen 5 werden die Mitarbeiter als wichtigste Ressource angesehen (CSR-DEF-MA). Auch die Fehlerkultur scheint sehr ausgeprägt zu sein (FUN-KUL). Dennoch sorgen die räumlichen Trennungen teilweise für Distanz (ORGK-HR-SK). Der Teilnehmer gibt an, dass die Kultur das Fundament des Unternehmens ist, vielleicht ist dies der Fall, um die räumliche Distanz zu überbrücken. Auch scheint ein gewisses Wettbewerbsgefühl in dem Unternehmen zu bestehen, da auf den Firmenevents zwei Mal im Jahr gemeinsam Aufgaben gelöst werden, woraufhin sich Seniorberater anschließend junge Talente aussuchen und in ihr Team holen können (ORGK-EVA). Auf Kununu wurde die Kultur des

Unternehmens als eher modern und fortschrittlich bezeichnet und befindet sich leicht über dem Branchendurchschnitt (vgl. Kununu GmbH 2020f). Die Kultur ist demnach zwar nicht so modern wie die von Unternehmen 2, übertrifft jedoch Unternehmen 3. In Bezug auf die Organisationskultur sind in Unternehmen 2 und 4 die meisten positiven Aspekte auszumachen und werden somit mit einer 4 bewertet. In Unternehmen 1 überwiegen ebenfalls die positiven Aspekte, und es erhält eine 3. Unternehmen 5 weist jedoch eine eher negative Tendenz auf und wird daher mit einer 2 bewertet. In Unternehmen 3 sind positive Aspekte verschwindend gering, weswegen eine 1 vergeben wird.

Die Ergebnisse der vorangegangenen Diskussion sind in Tabelle 7 abgebildet.

*Tabelle 7: Ausprägungsgrad und Positivität der qualitativen Resilienzkatogorien*

Resilienzka- tegorie	Unterneh- men 1	Unterneh- men 2	Unterneh- men 3	Unterneh- men 4	Unterneh- men 5
Anpassungs- fähigkeit	2	4	1	4	4
Lernfähig- keit	3	4	2	3	3
Sozialkapital	3	4	2	3	3
Führung	2	4	1	4	3
Hierarchie	2	3	1	4	3
Organisati- onskultur	3	4	1	4	2
Ø	2,5	3,83	1,33	3,66	3

Eigene Darstellung, in Anlehnung an Anlage 19, Kapitel 4.1.1 sowie die vorangegan-  
gene Diskussion.

Zusammenfassend ergeben die Angaben einen Gesamtdurchschnitt von 2,75 in Unternehmen 1, 3,75 in Unternehmen 2, 2,25 in Unternehmen 3, 3,43 in Unternehmen 4 und 3,18 in Unternehmen 5. Unternehmen 2 scheint somit über die ausgeprägteste OR zu verfügen, dicht gefolgt von Unternehmen 4. Unternehmen 5 befindet sich demnach in der Mitte des Rankings, Unternehmen 1 verfügt über die zweit geringste OR und Unternehmen 3 über die geringste.

#### *4.2.1.3 Einstufung des Resilienzverständnisses*

Das Resilienzverständnis der Unternehmen wird zwecks einer visuellen Veranschaulichung in eine Skala zwischen 1 und 10 eingestuft.

Unternehmen 1 ist der Ansicht, dass die Fähigkeit nach einer Krise in den Ausgangszustand zurückzukehren, das Äquivalent zu Erfolg darstellt. Die Variable ‚Zustand‘ erreicht somit auf einer Skala von eins bis zehn ein Rating von 2,5. Bei der Frage nach der Bedeutung OR gibt es überwiegend prozessuale Faktoren an, so bspw. funktionierende Teams sowie langjährige und gute Beziehungen zu Geschäftspartnern, Kunden und Mitarbeitern (ORGR-BED-BEZ, ORGR-BED-MA, ORGR-BED-SK). Die Beschaffenheit wird demnach mit einer 6,5 bewertet. Daraus lässt sich schließen, dass das Unternehmen ein erhaltendes Resilienz Verständnis besitzt.

Unternehmen 2 verfügt über ein ausgeprägtes Entwicklungsverständnis (FUN-MA-POT). Nach einer Krise sollte ein Unternehmen nicht in den Ausgangszustand zurückfallen, sondern gelernt haben und sich weiterentwickelt haben. Der erstrebenswerte Zustand nach einer Krise wird somit mit einer 9 bewertet. Des Weiteren wird ersichtlich, dass das Unternehmen die Meinung vertritt, dass nicht einzelne Eigenschaften, sondern das Zusammenspiel aller Mitarbeiter und der Unternehmenskultur Resilienz ausmachen (ORGR-BED-MA, ORGR-BED-SK), was eine 9 bezüglich der Beschaffenheit von Resilienz ergibt. Hier wird ein prozessorientierter Ansatz verbunden mit der Weiterentwicklungsperspektive evident, das Unternehmen lässt sich somit dem Evolutiönären Resilienzverständnis zuordnen.

Unternehmen 3 gibt ebenfalls an, dass das Zurückkehren nach einer Krise in den Ausgangszustand eher erstrebenswert ist, es wird somit ein Rating von 3 vergeben. Die Angaben des Teilnehmers lassen darauf schließen, dass das Unternehmen Resilienz als eine Kumulierung positiver Eigenschaften betrachtet. Darunter fallen u. a. ausgeprägte finanzielle Ressourcen, die Einbindung in einen Konzern und ein hochwertiges Produkt sowie ein herausragender Service (ORGR-BED-FIN, ORGR-BED-GM). Die Beschaffenheit von Resilienz wird demzufolge mit einer 1 bewertet. Diese Angaben lassen auf ein starres Resilienzverständnis schließen.

Das vierte befragte Unternehmen berichtet, dass es absolut erstrebenswert ist, nach einer Krise in den Ausgangszustand zurückzufinden, was einer 1 auf der Ratingskala entspricht. Als Basis OR gibt er eher prozessuale Faktoren als Eigenschaften an, so bspw. gute Beziehungen zu verschiedenen Stakeholdern, die Anpassungsfähigkeit an Umweltveränderungen, aktive Mitarbeiter und das Zusammenspiel aller Mitarbeiter und Abteilungen. Des Weiteren bezeichnet er eine kontinuierliche Weiterentwicklung, selbst wenn diese nicht zwingend notwendig ist, als Quelle OR (ORGR-BED-BEZ, ORGR-BED-GM, ORGR-BED-MA, ORGR-BED-ORGL, ORGR-BED-SK). Die Beschaffenheit wird somit mit einer 8 bewertet. Diese Angaben lassen sich ebenfalls auf ein erhaltendes Resilienzverständnis zurückführen.

Zuletzt gibt Unternehmen 5 an, dass ein Unternehmen sich im Anschluss einer Krise eher weiterentwickelt haben sollte, was einer 7 in dem Rating entspricht. Als Quelle OR nennt er Flexibilität, eine schnelle Anpassungsfähigkeit

und fähige Mitarbeiter (ORGR-BED-AG, ORGR-BED-GM, ORGR-BED-MA), was einer 7 bezüglich der Beschaffenheit entspricht. Diese Faktoren lassen sich unter die Kategorie der prozessualen Faktoren fassen, daher lassen sich seine Angaben auf ein Evolutionäres Resilienzverständnis zurückführen.

Die folgende Abbildung stellt das Resilienzverständnis der Unternehmen dar. Der numerische Ausprägungsgrad der organisationalen Resilienz der Unternehmen zwischen 1 und 4 wird in Anlehnung an Abbildung 6 und 7 durch die Größen der Bubbles repräsentiert.

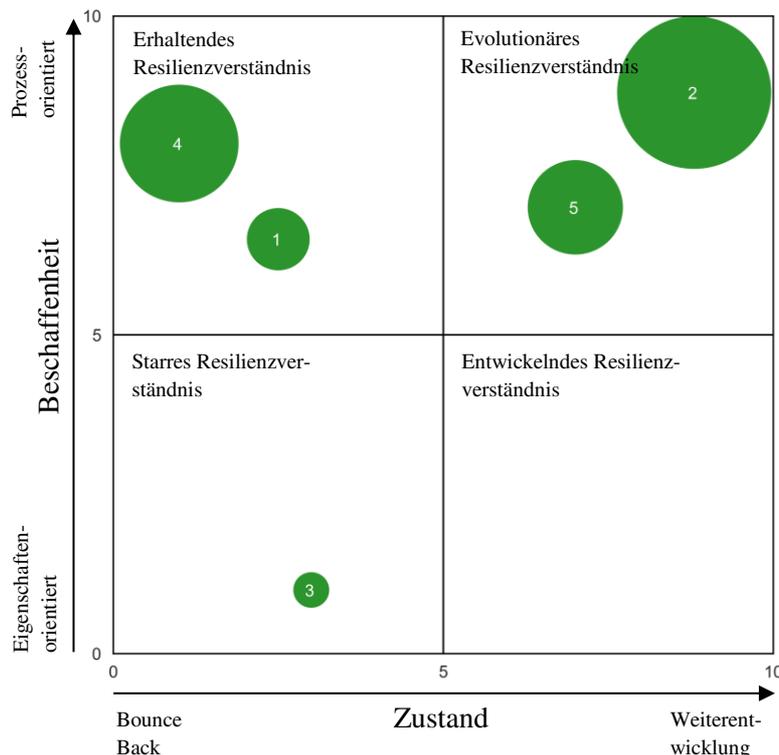


Abbildung 8: Resilienzgrad der Unternehmen

Eigene Darstellung.

#### 4.2.1.4 Einstufung des CSR-Ausprägungsgrades

Die Einstufung des Implementierungsgrades der CSR in den Unternehmen folgt einer ähnlichen Vorgehensweise wie in dem vorangegangenen Kapitel. Die Bewertung der quantitativen Angaben erfolgt ebenfalls nach dem Kriterium Ausprägung und wird nach den gleichen Schemata berechnet. Die Kategorien der qualitativen Angaben lassen sich wie im vorherigen Kapitel differenzieren und gewichten. So bestehen eigenschaftsorientierte Kategorien, unter die die Stakeholderorientierung, Wohltätigkeit, Umweltbewusstsein, Eigennutz, organisationales Lernen, die Ausarbeitung sowie Ganzheitlichkeit fällt. Diese werden nach dem Kriterium Ausprägungsgrad bewertet. Unter die verhaltensbezogenen Kategorien fallen Kommunikation und Strategie, ihre Bewertung erfolgt nach dem Kriterium Verankerung von CSR.

Tabelle 8: Ausprägungsgrad der quantitativen CSR-Kategorien

CSR-Kategorie	Unternehmen 1	Unternehmen 2	Unternehmen 3	Unternehmen 4	Unternehmen 5
Stakeholderorientierung	3,5	4	2,5	2,5	3,5
Umweltbewusstsein	3,5	4	3,5	3,5	3
Führung	2	4	3	3	3
Lernfähigkeit	3,5	4	3,5	3	3,5
Verantwortungsbewusstsein	3,67	3,67	3,67	3,34	3,34
Ø	3,23	3,93	3,23	3,07	3,26

Eigene Darstellung, in Anlehnung an Anlage 7.

Nach der tabellarischen Darstellung der Bewertung der quantitativen Angaben erfolgt nun die Bewertung der qualitativen Angaben.

Bezüglich der Bedeutung von CSR betonten alle Teilnehmer außer Teilnehmer 3, dass CSR sich auf einen fairen und guten Umgang mit den Mitarbeitern bezieht (CSR-DEF-MA). Weitere gesellschaftliche Komponenten gaben Teilnehmer 1, 2 und 4 an (CSR-DEF-GES). Dies deutet auf eine starke Wahrnehmung der gesellschaftlichen Interessen und somit auf eine ausgeprägtere Stakeholderorientierung in Unternehmen 1,2 und 4 hin. Diese Unternehmen werden somit mit einer 4 bewertet. Unternehmen 5 wird mit einer 3 bewertet und Unternehmen 3 mit einer 2, da es keine Stakeholderbezogenen Aspekte aufführte.

Alle Unternehmen, mit Ausnahme von Unternehmen 5, geben Wohltätigkeit als eine Komponente von CSR an (CSR-DEF-WOH). Unternehmen 2 weist das meiste wohltätige Engagement auf, weswegen es einen Wert von 4 erreicht. Auch Unternehmen 1, 3 und 4 betreiben wohltätige Maßnahmen und erhalten somit eine 3. Lediglich Unternehmen 5 hat wenige wohltätigen Projekte vorzuweisen und wird daher mit einer 2 bewertet.

Teilnehmer 4 und 5 betonen mehrfach den Aspekt der Rentabilität von CSR. CSR-Maßnahmen müssen sich demnach stets für ein Unternehmen lohnen, darüber hinaus wird CSR gezielt für Marketing-Zwecke verwendet (CSR-BED-EIG). Teilnehmer 1, 2 und 3 greifen diese Aspekte nicht auf. In Unternehmen 3 dagegen wird explizit hervorgehoben, dass CSR-Maßnahmen aus innerer Überzeugung heraus entstehen (CSR-BED-INN). Unternehmen 3 erhält demnach ein Rating von 4, was bedeutet, dass es CSR nicht aus Eigennutz vorantreibt. Unternehmen 1 und 2 erhalten eine 3 und Unternehmen 4 und 5 eine 1, da in beiden Fällen für die Implementierung von CSR ausschließlich opportunistischen Gründe genannt wurden. In Bezug auf das organisationale Lernen werden

die Ratings aus dem vorherigen Kapitel übernommen, da der Faktor CSR und OR in gleicher Weise stärkt.

Der Grad der Ganzheitlichkeit von CSR scheint in Unternehmen 2 sehr hoch zu sein. Dies ist der Fall, da Mitarbeiter ein äußerst ausgeprägtes Engagement bezüglich CSR aufweisen (ORGK-HR-EI). Daraus lässt sich schließen, dass CSR die Unternehmenskultur gänzlich durchdrungen hat. Die Teilnehmer bestätigen diese Annahme (CSR-BED-INN). In Unternehmen 1 und 5 scheint die CSR-Implementierung inkonsistent zu sein. Teilnehmer 1 berichtet, dass teilweise Kompromisse bezüglich CSR eingegangen werden und zuweilen Dienstleister beauftragt werden, die nicht verantwortungsvoll handeln. In Unternehmen 5 dagegen scheint vielen Mitarbeitern nicht bewusst zu sein, dass das Unternehmen CSR-Maßnahmen betreibt. Darüber hinaus besteht eine inkonsequente Umsetzung. In Unternehmen 3 weist die Ganzheitlichkeit große Lücken auf, da vielen Mitarbeitern CSR kein Begriff zu sein scheint (CSR-BEF-GG). Teilnehmer 4 besitzt keine systematische Planung von CSR-Maßnahmen (CSR-AUSA), was die Ganzheitlichkeit der Implementierung herabsetzt. Unternehmen 2 scheint das umfassendste CSR-Konzept implementiert zu haben und wird daher mit einer 4 bewertet. Unternehmen 1 und 5 erhalten eine 3 und Unternehmen 3 und 4 eine 2.

Unternehmen 2 scheint überdies über die konkreteste Ausarbeitung von CSR-Maßnahmen zu verfügen. Auch Unternehmen 4 betreibt viele Maßnahmen, die jedoch kein Bestandteil eines fundierten CSR-Konzeptes sind, sondern spontan entstehen. In Unternehmen 5 scheint die Ausarbeitung einigermaßen konkret zu sein, während diese in den Unternehmen 1 und 3 weniger konkret ist (CSR-AUSA). Auf Kununu wurde angegeben, dass Unternehmen 2 über die meisten Benefits verfügt, gefolgt von Unternehmen 5. Unternehmen 3 bietet demnach die wenigsten Benefits an (vgl. Kununu GmbH 2020a; vgl. Kununu GmbH 2020b; vgl. Kununu GmbH 2020c). Daher wird Unternehmen 2 mit einer 4 bewertet, Unternehmen 4 und 5 mit einer 3 und 1 und 3 mit einer 2.

Darüber hinaus berichten alle Unternehmen, mit Ausnahme von Unternehmen 3 und 4, dass CSR fest in ihrer Strategie verankert ist (STR-CSR-FOR). Somit werden alle Unternehmen mit einer 4 bewertet, mit Ausnahme von Unternehmen 3 und 4. Da in diesem Fall CSR nicht direkt in der Strategie verankert ist, jedoch einige umweltfreundliche Maßnahmen, bspw. die Einsparung natürlicher Ressourcen erfolgen, erhalten sie eine 2.

Lediglich in Unternehmen 2 wird die CSR-Strategie erfolgreich kommuniziert und gelebt. Teilnehmer 3 dagegen teilt mit, dass die Entscheidungen, die in der Zentrale getroffen werden, nicht vollumfänglich an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Unternehmen 4 berichtet, dass CSR unbewusst gelebt, jedoch nicht explizit kommuniziert wird (STR-CSR-GEL, STR-CSR-KOM). Auch in Unternehmen 5 scheint keine umfassende Kommunikation stattzufinden, da indirekt angedeutet wurde, dass einige Mitarbeiter sich vieler CSR-Maßnahmen nicht bewusst sind. Andererseits sind viele CSR-Maßnahmen direkt

an den Mitarbeitern ausgerichtet und werden auch genutzt (CSR-BED-GG). Aus den Aussagen von Teilnehmer 1 lässt sich schließen, dass die meisten Führungskräfte CSR erfolgreich kommunizieren (FK-WI-VOR). Unternehmen 2 ist somit mit einer 4 zu bewerten, Unternehmen 3 und 4 mit einer 2, Unternehmen 1 und 5 mit einer 3.

Tabelle 9: Ausprägungsgrad und Verankerung der qualitativen CSR-Kategorien

CSR-Kategorie	Unternehmen 1	Unternehmen 2	Unternehmen 3	Unternehmen 4	Unternehmen 5
Stakeholderorientierung	4	4	2	4	3
Wohltätigkeit	3	4	3	3	2
Eigennutz	3	4	3	1	1
Lernfähigkeit	3	4	2	3	3
Ganzheitlichkeit	3	4	2	2	3
Ausarbeitungsgrad	2	4	2	3	3
Strategie	4	4	2	2	4
Kommunikation	3	4	2	2	3
Ø	3,13	4	2,25	2,5	2,75

Eigene Darstellung, in Anlehnung an Anlage 19, Kapitel 4.1.1 sowie die vorangegangene Diskussion.

Zusammenfassend ergibt sich aus der quantitativen und der qualitativen Analyse bezüglich CSR eine Gesamtausprägung von 3,18 in Unternehmen 1, von 3,97 in Unternehmen 2 sowie 2,74 in Unternehmen 3. Unternehmen 4 besitzt eine Ausprägung von 2,79 und Unternehmen 5 eine Ausprägung von 3. In Unternehmen 2 ist CSR somit am stärksten ausgeprägt, gefolgt von Unternehmen 1, Unternehmen 5, Unternehmen 4 und über die geringste Ausprägung von CSR verfügt Unternehmen 3.

#### 4.2.1.5 Einstufung des CSR-Reifegrades

Nach Bestimmung des numerischen Ratings sind die Unternehmen schlussendlich in die CSR-Reifegradpyramide nach Schneider (2015) einzuordnen. Der Franchisegeber von Unternehmen 4 betreibt soziales sowie ökologisches Engagement und berichtet auf seiner Homepage darüber (vgl. Franchisegeber von

Unternehmen 4 2020). Davon profitieren ebenfalls die Franchisenehmer. Eine Verankerung von CSR in den Unternehmen der Franchisenehmer scheint nicht als nötig erachtet zu werden, Unternehmen 4 als Franchisenehmer betreibt zwar ebenfalls einige CSR-Maßnahmen, jedoch sind diese eher als Zufälle und nicht als Teil eines Konzeptes zu verstehen. Auch Unternehmen 3 gibt an, dass vereinzelt CSR-Maßnahmen implementiert werden, kann jedoch kein Konzept oder eine CSR-Strategie vorweisen, in das die Maßnahmen eingebettet sind. Die Tatsache, dass das Unternehmen lediglich Wohltätigkeit und ökologische Aspekte in der Definition von CSR angab, deutet darauf hin, dass es die philanthropische Komponente von CSR lebt und einen Teil des Gewinns in gemeinnützige Projekte investiert. Eine weitere Durchdringung von CSR in dem Kerngeschäft sowie der Unternehmenskultur findet anscheinend nicht statt. Auch auf der Homepage des Unternehmens wurde gesellschaftliches sowie ökologisches Engagement aufgeführt (vgl. Unternehmen 3 2020a). Des Weiteren wurden vereinzelt nachhaltige Komponenten aufgeführt sowie eine Charter Airline, die seit Jahren konsequent daran arbeitet, Emissionen und Lärm zu reduzieren (vgl. Unternehmen 3 2020b). In Anbetracht der Größe des Unternehmens lässt sich bei diesen vereinzelt Komponenten allerdings nicht von einer Verankerung im Kerngeschäft oder einer konsequenten Nachhaltigkeitsstrategie sprechen. Die beiden Unternehmen sind somit in dem CSR-Reifegrad 0.0 anzusiedeln. CSR 0.0 umfasst zwar gesellschaftliches Engagement, lässt sich jedoch streng genommen nicht als CSR betiteln, da eine systematische Planung und ganzheitliche Intention hinter den Maßnahmen fehlen (vgl. Schneider 2015: S. 31).

CSR 1.0 umfasst philanthropische CSR, die gezielt in einer Strategie verankert ist. Es besteht jedoch kein Bezug zum Kerngeschäft. Die Maßnahmen könnten bei Änderung der Verhältnisse schnell entfernt werden. Dies trifft bei keinem der Unternehmen 1, 2 oder 5 vollumfänglich zu. Stattdessen ist CSR in diesen Unternehmen im Kerngeschäft verankert. In Unternehmen 1 entspricht dies den fairen und nachhaltigen Wertschöpfungsketten durch eine verantwortungsvolle Zusammenarbeit mit Dienstleistern, Providern und Mitarbeitern. Zudem ist der Tourismus laut Homepage so ausgestaltet, dass er hilft, das kulturelle sowie geschichtliche Erbe in den Zielgebieten zu bewahren. Umweltschutz, Transparenz und gesellschaftliches Kommitment sind überdies in der Vision des Unternehmens verankert (vgl. Unternehmen 1 2020). In Unternehmen 5 äußert sich die Verankerung von CSR im Kerngeschäft in einer Ressourceneffizienz sowie einer HR-CSR-Roadmap. Zudem wurden in dem letzten Nachhaltigkeitsbericht die Einbindung der Stakeholder in unternehmerische Entscheidungen, die nachhaltige Personalstrategie sowie das umweltfreundliche Produkt beleuchtet (vgl. Unternehmen 5 2017). Allerdings wird in Unternehmen 5 ebenfalls viel Wert auf die Kommunikation und das Marketing von CSR gelegt, was ein Element von CSR 1.0 repräsentiert. Dennoch ist die systematische Verankerung im Kerngeschäft des Unternehmens vorhanden, weswegen

die gelebte Praxis sowohl in Unternehmen 5 also auch in Unternehmen 1 dem CSR-Reifegrad 2.0 entspricht (vgl. Schneider 2015: S. 35–37).

Unternehmen 2 geht noch einen Schritt weiter. Hier wird CSR nicht nur von der Unternehmensspitze vorgelebt und ist eng mit dem Kerngeschäft verknüpft, sondern darüber hinaus interagiert das Unternehmen mit regionalen politischen Instanzen und bringt sich in die lokale Gesellschaft mit ein. Es wird nicht ausschließlich „eine Regulierung von Unternehmen [verfolgt], sondern insbesondere auch eine Regulierung durch Unternehmen“ (ebd.: S. 37). In Unternehmen 2 wird ein proaktives Teammanagement betrieben, und die Implementierung von CSR erfolgt nicht nur Top-down, sondern ebenfalls Bottom-up (vgl. Unternehmen 2 2019) und schließt alle Unternehmensbereiche ein. Das Engagement von Unternehmen 2 deckt sich demzufolge zu großen Teilen mit der von Schneider geschilderten CSR 3.0. (vgl. Schneider 2015: S. 37–39).

Abbildung 9 stellt den CSR-Reifegrad der Unternehmen auf der Y-Achse dar. Die X-Achse repräsentiert den zuvor ermittelten numerischen Ausprägungsgrad von CSR. Die einzelnen Unternehmen lassen sich durch die IDs in der Mitte der Kreise identifizieren. Zu Zwecken der anschaulichen Visualisierung wurden die Achsbereiche angepasst, der X-Achsenabschnitt umfasst 2,5 bis 4,0. Des Weiteren wird keine konkrete Korrelationsauswertung dargestellt, die Ergebnisse werden lediglich im Verhältnis zueinander visualisiert.

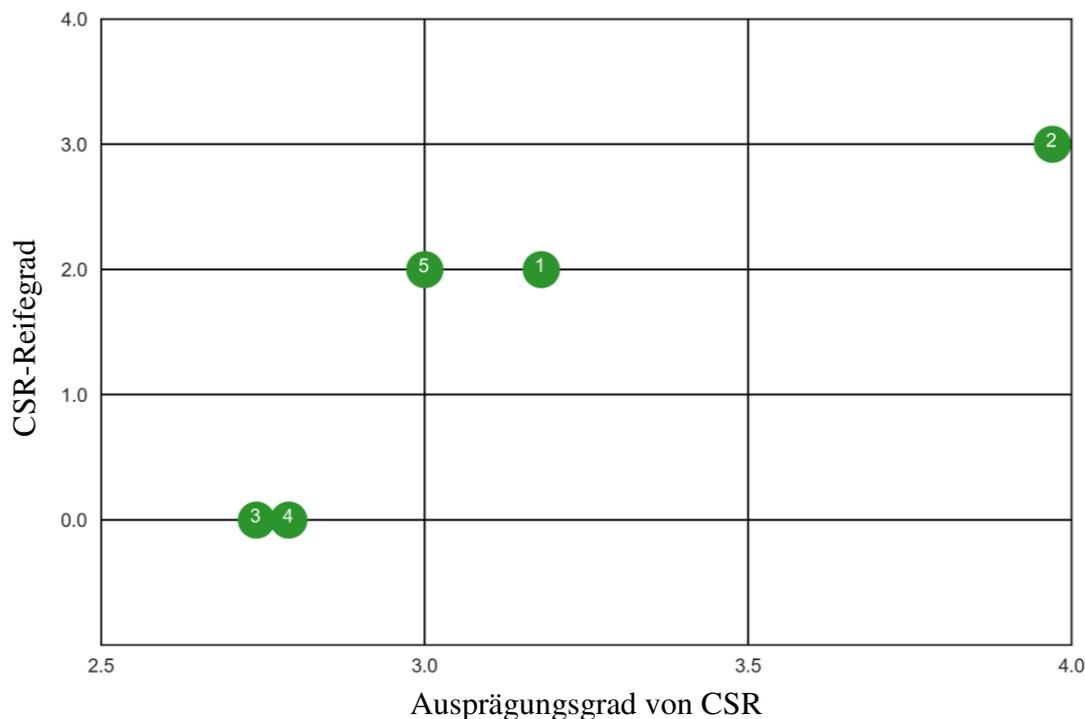


Abbildung 9: CSR Ausprägung und CSR-Reifegrad

Eigene Darstellung.

#### 4.2.2 Gezielter Einsatz in der Praxis

Wie in Kapitel 4.1.2 herausgearbeitet, stellen Lernfähigkeit, Mitarbeiter und Organisationskultur die drei Hauptthemen dar. Diese Themen wurden u. a. am häufigsten als das Fundament von CSR und OR betitelt. Werden die Hauptthemen in Beziehung zueinander gesetzt, so ist festzustellen, dass Lernfähigkeit durch Mitarbeiter gelebt und in der Organisationskultur zu verankern ist, sofern sie in die Praxis überführt werden soll. Darüber hinaus ergab die Literaturanalyse, das organisationales Lernen als einziger Faktor sowohl zur Steigerung der Resilienz als auch zur Ausprägung von CSR beiträgt. In diesem Sinne wird aus den drei genannten Fundamenten Lernfähigkeit als grundlegender, verbindender Faktor der beiden Konzepte und somit als primäres gemeinsames Fundament extrahiert. An dieser Stelle ist zu betonen, dass sich organisationales Lernen im Sinne dieser Arbeit von verschiedenen Definitionen differenziert (Single-Loop-Learning, Double-Loop-Learning (vgl. Hofert und Thonet 2019: S. 24) etc.), stattdessen orientiert sich die Begriffsdefinition an den Aussagen der Teilnehmer. Organisationales Lernen setzt sich im konkreten Fall aus zwei Hauptaspekten zusammen: Erstens die Lernfähigkeit der gesamten Organisation als solches und zweitens die Lernfähigkeit der Mitarbeiter in dieser Organisation. Diese beiden Teilbereiche werden im Folgenden näher beleuchtet.

1. Die Lernfähigkeit einer Organisation äußert sich in flexiblen Geschäftsmodellen sowie in einer ausgeprägten Wahrnehmung der Umwelt. Einige Teilnehmer erwähnten die sich schnell wandelnde und komplexe Unternehmensumwelt und betonten die Notwendigkeit, sich permanent an diese anzupassen und sich komplementär zur Umwelt kontinuierlich weiterzuentwickeln. Dies steht in engen Zusammenhang mit dem tertiären Thema Geschäftsmodell. So erfindet eine lernfähige Organisation vermutlich im Sinne von Hamel und Välikangas (2003: S. 52 ff.) ihr Geschäftsmodell kontinuierlich neu. Dies bestätigt Teilnehmer 5, da laut ihm ein Geschäftsmodell flexibel gestaltet sein muss, sodass Unternehmen schnell auf äußere Umstände reagieren und sich anpassen können. Eine Organisation solle stets über mehrere Standbeine verfügen, um nicht von einem Produkt abhängig zu sein. Dadurch erlangt eine Organisation eine höhere Risikostreuung und höhere Flexibilität (vgl. Oster 13.07.2020: S. 6). In diesem Sinne konstatierte Teilnehmer 4, dass verschiedene mögliche Umweltszenarien stets ermittelt und mögliche Vorgehensweisen vorbereitet werden sollten (vgl. Oster 10.07.2020: S. 3 f.). Dies führt zum zweiten Aspekt, der erweiterten Wahrnehmungsfähigkeit einer Organisation. Um diese möglichen Szenarien frühzeitig wahrzunehmen und schnell reagieren zu können, sollte eine Organisation entsprechende Mechanismen entwickeln, bspw. Frühwarnsysteme oder ein ausgeprägtes Risikomanagement. Eine geschärfte Wahrnehmung führt ebenfalls dazu, dass

Unternehmen die Interessen und Bedürfnisse von Stakeholdern erkennen, was für eine gezielte Implementierung von CSR unabdingbar ist.

2. Die Lernfähigkeit der Mitarbeiter lässt sich durch gezielte Schulungen, Seminare sowie Fortbildungen fördern. Besonders persönliche Weiterbildungen können einen Impuls auslösen, der die Aufnahmefähigkeit der Mitarbeiter erhöht. Dies geschieht laut Teilnehmer 2, indem Mitarbeiter aufgefordert werden, sich mit sich selbst auseinander zu setzen und ihre persönlichen Werte sowie Interessen zu erforschen. Durch diesen Prozess hören Mitarbeiter auf, sich selbst zu umkreisen und erlernen, über ihren Horizont hinauszublicken (vgl. Oster 08.07.2020: S. 6 f.). Solche Schulungen steigern die Sinnfindung der Mitarbeiter sowie deren Improvisationsfähigkeit und damit nach Coutu ebenfalls die individuelle und organisationale Resilienz (vgl. Coutu 2009: S. 6 ff.). Auch im Sinne von Luthans erhöhen die genannten Maßnahmen das PsyCap der Mitarbeiter (vgl. Luthans et al. 2006: S. 387 ff.). Laut Teilnehmer 4 kann eine Organisation nur langfristig auf dem Markt bestehen, wenn sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren, hinter Entscheidungen stehen und gemeinsam an einem Strang ziehen (vgl. Oster 10.07.2020: S. 3 f.). Diese Aspekte werden ebenfalls durch intensive Entwicklungsmaßnahmen gefördert, denn eine Person, die durch ein Unternehmen gefördert wird und positive Erfahrungen macht, wird vermutlich eine positive Bindung zu dem Unternehmen aufbauen, sich mit diesem identifizieren und Maßnahmen eher unterstützen. Die Fähigkeit der Mitarbeiter, größere Zusammenhänge zu überblicken und die Auswirkungen des Unternehmens auf seine Stakeholder wahrzunehmen, wird vermutlich ebenfalls durch die genannten Maßnahmen gefördert. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass intensive Personalentwicklungsmaßnahmen die Kreativität der Belegschaft fördert und diese dadurch aktiver und handlungsfähiger wird. Eine stärkere Einbeziehung der Mitarbeiter in Prozesse und Entscheidungsfindungen ist in Folge der Entwicklungsmaßnahmen langfristig abzusehen, was laut fast allen Teilnehmern relevant ist (MA-EB). Somit finden die Fähigkeiten der Mitarbeiter maximale Anwendung in der Praxis.

Diese zwei Aspekte des organisationalen Lernens sind zunächst in der Strategie eines Unternehmens zu verankern, damit sie langfristig implementiert werden können. Jedoch ergab die qualitative Datenerhebung, dass in der Praxis oftmals eine Lücke besteht zwischen dem, was in der Strategie festgelegt, und dem, was tatsächlich gelebt wird (STR-CSR-GEL). Diese Lücke lässt sich auch als Strategieformulierungs- und Implementierungs-Gap bezeichnen. Daraus wird ersichtlich, dass die Verankerung von Konzepten in der Unternehmenskultur eine wesentlich relevantere Rolle einnimmt als die Ausformulierung in der Strategie. Letztere ist somit als Anstoß der Implementierung zu betrachten, jedoch nicht als wichtigstes Element. Viele Unternehmen scheinen der Ansicht zu sein, dass

die Verankerung von CSR in der Strategie ausreicht, um ihr unternehmerisches Handeln vor der Öffentlichkeit zu legitimieren. Die Untersuchung zeigt jedoch, dass dies bei weitem nicht ausreicht, um CSR auf allen Ebenen zu leben. Der Wertewandel in der Gesellschaft erzeugt zudem ein verstärktes Interesse an nachhaltigen Aspekten (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2016: S. 39), sodass solche Aspekte zukünftig vermehrt das Interesse der Öffentlichkeit auf sich ziehen werden. Dagegen wurde OR in fast 100 Prozent der Fälle überhaupt nicht in der Strategie verankert, sondern unbewusst implementiert (STR-ORGR-V), was die geringe Rolle der Strategie und die große Rolle der Kultur und der Mitarbeiter in dem Implementierungsprozess untermauert. Eine Strategie sollte somit ganzheitlich ausgerichtet sein und im konkreten Fall Lernen auf allen Ebenen etablieren sowie ganzheitlich kommunizieren.

Kommunikation stellt somit das wichtigste Werkzeug bei der Implementierung von Konzepten, im konkreten Fall der Lernfähigkeit dar. Dies wird durch Teilnehmer 1 bestätigt, der Kommunikation als die Parallele bei der Implementierung der beiden Konzepte CSR und OR darstellt (vgl. Oster 07.07.2020: S. 6). Wenn die Kommunikation zielführend erfolgt, verstehen Mitarbeiter den Sinn und Hintergrund von Maßnahmen. Dies wiederum bezweckt laut Teilnehmer 4, dass diese hinter den Maßnahmen stehen und sie aktiv vorantreiben (vgl. Oster 10.07.2020: S. 6), was sich ebenfalls auf CSR übertragen lässt: Erst wenn Mitarbeiter den Sinn von CSR-Maßnahmen gänzlich verinnerlichen, ist davon auszugehen, dass sie beginnen, diese aktiv mitzugestalten. Ebenfalls ist die Relevanz von Transparenz zu betonen. Ausschließlich Top-down kommunizierte Aspekte, in deren Entscheidungsfindung die Mitarbeiter keinen Einblick erlangen, werden schwerer umzusetzen sein als Maßnahmen, bei deren Entwicklung Mitarbeiter partizipieren können. Demnach sollte bereits bei der Entscheidungsfindung eine intensive Kommunikation mit Mitarbeitern stattfinden.

Die Führungskräfte nehmen an dieser Stelle die ausführende Rolle ein. Diese müssen die Maßnahmen kommunizieren und vorleben. Dabei ist von einem kontinuierlichen Prozess der Verinnerlichung die Rede und nicht von einer zeitlich begrenzten Change-Initiative, die von Change-Agents vorangetrieben wird. Im konkreten Fall erfolgt das Vorleben u. a., indem sie selbst an entsprechenden Maßnahmen teilnehmen, den Mitarbeitern davon berichten und diese dazu ermutigen ebenfalls zu partizipieren. Zudem sollten die Führungskräfte im konkreten Fall ihre eigene Lernfähigkeit erhöhen, denn einerseits müssen sie auch das Interesse an der Umwelt vorleben, andererseits müssen sie in der Lage sein, Stärken und Potenziale der Mitarbeiter zu erkennen und sie entsprechend zu fördern und einzusetzen. Zwei Teilnehmer erwähnten, dass Führungskräfte die Implementierung von Konzepten und Maßnahmen überwachen müssen. In Anbetracht der Tatsache, dass Mitarbeitern mehr Verantwortung übertragen werden soll, ist eine konkrete Überwachung als der falsche Ansatz anzusehen. Vielmehr sollte den Mitarbeitern das Vertrauen entgegengebracht werden, die Implementierung selbst voranzutreiben.

Schlussendlich ist das Ziel eine ganzheitliche Lernfähigkeit, die sowohl strategisch als auch operativ verankert ist und von den Mitarbeitern gelebt wird. Laut zwei Teilnehmern sind CSR und OR erst dann vollständig implementiert, wenn sie in der Organisationskultur verankert sind (IMPL-F-ORGK). Laut der Aussage von drei Teilnehmern sind die beiden Konzepte wiederum nie vollständig implementiert, da sie sich komplementär zur Umwelt immer weiter entwickeln sollten. Es besteht immer die Möglichkeit zur weiteren Entfaltung von CSR und Resilienz. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass ab dem Moment, indem organisationales Lernen vollständig in der Kultur verankert wurde, CSR und OR im Sinne aller Teilnehmer soweit implementiert wurden wie möglich. An dieser Stelle ist erneut eine Verbindung zu den Mitarbeitern herzustellen, denn laut Teilnehmer 5 sind Konzepte erst dann in der Kultur eines Unternehmens verankert, wenn sie von den Mitarbeitern gelebt werden (vgl. Oster 13.07.2020: S. 9).

Dieser Prozess des Implementierens von organisationalem Lernen wirkt sich ebenfalls auf die tertiären Themen aus. Zunächst entsteht laut Teilnehmer 2 aus den intensiven und in der Strategie verankerten Personalentwicklungsmaßnahmen ein positiverer Umgang miteinander, eine stärkere Identifikation mit dem Unternehmen sowie ein größerer Zusammenhalt, eine höhere Motivation und mehr Kreativität (vgl. ebd. 08.07.2020: S. 2). Die genannten Maßnahmen prägen ein gemeinsames Wertegefüge, da dem Individuum mehr Wertschätzung entgegengebracht und mehr Wert auf innere Überzeugungen gelegt wird. Daraus ergibt sich eine Steigerung des Sozialkapitals sowie ein stärkeres Zusammenwachsen der Teams. Eine Verankerung dieser Aspekte in der Organisationskultur stärkt die Widerstandsfähigkeit einer Organisation, besonders in Krisenzeiten, wie das Beispiel von Unternehmen 2 zeigt (vgl. ebd.: S. 8). Des Weiteren bezweckt eine gesteigerte Wahrnehmungsfähigkeit, dass die Bedürfnisse von Geschäftspartnern, Kunden, Zulieferern und weiteren Stakeholdern stärker beachtet werden. In diesem Fall ist die Organisation in der Lage auf diese Bedürfnisse einzugehen, wodurch sich die Beziehungen zu den genannten Gruppen verbessern. Auch das Vertrauen von Stakeholdern in eine Organisation wird durch die stringente und konsequente Implementierung von Konzepten gestärkt. Zudem besteht eine stetige Wechselwirkung zwischen den Beziehungen zu Stakeholdern und deren Vertrauen. Auch die Förderung der Mitarbeiter stärkt das Vertrauen der Mitarbeiter in die Organisation, da ersichtlich wird, dass für das Unternehmen die personellen Ressourcen als Individuen angesehen werden, und nicht rational als Arbeitsfaktor. All diese tertiären Faktoren stärken die OR. Da sie durch eine gesteigerte Lernfähigkeit verstärkt werden, erhöht die Implementierung der Lernfähigkeit indirekt durch viele verschiedene Wirkmechanismen OR, was ebenfalls für CSR zutrifft.

Allen zuvor genannten Zusammenhängen und Mechanismen liegt das Konzept der Ganzheitlichkeit zu Grunde. Es ist äußerst relevant, dass sich nicht verschiedene Experten getrennt auf die Implementierung von CSR und OR

konzentrieren, sondern dass alles gemeinsam und zentralisiert geplant und implementiert wird (FUN-GANZ-EB). Organisationales Lernen als gemeinsames Fundament bietet sich an, um beide Konzepte gemeinsam anzustoßen und deren nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen. Des Weiteren beinhaltet der Aspekt der Ganzheitlichkeit, dass alle zuvor genannten Ebenen durchdrungen werden. So ist bspw. eine Implementierung in der Strategie, ohne Verankerung in der Organisationskultur nicht ganzheitlich.

Die dargelegten Verbindungen zwischen den Themen ergeben einen Prozess, der darstellt, wie sich CSR und ORGR sinnvoll gemeinsam implementieren lassen. Dieser wird im Folgenden mit Hilfe der Spezifikationsprache Business Process Model and Notation 2.0 (BPMN 2.0) visualisiert (siehe Abbildung 10).

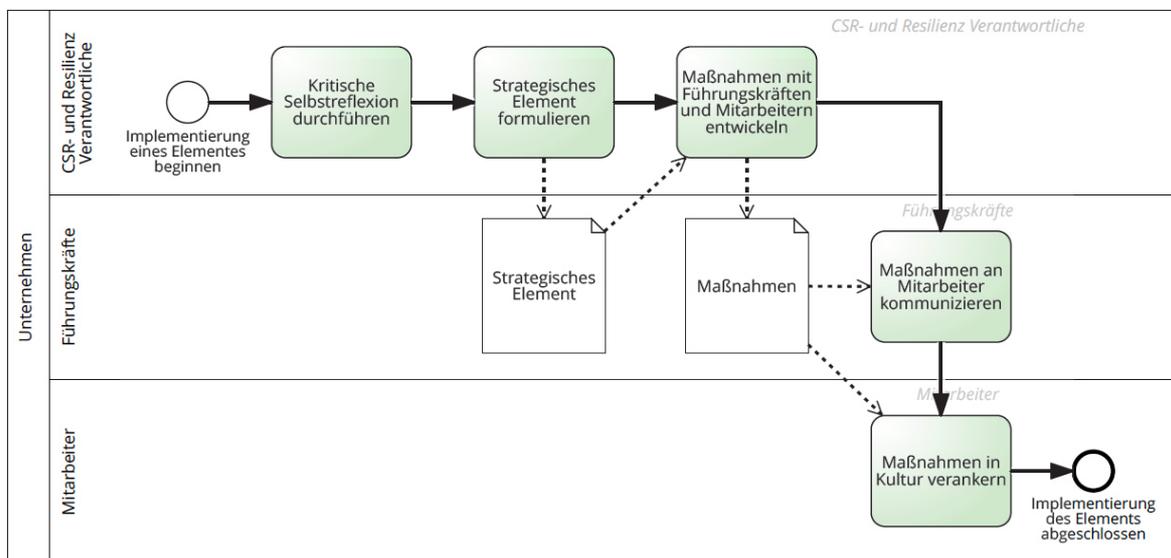


Abbildung 10: Organisationales Lernen implementieren

Eigene Darstellung.

In der kritischen Selbstreflexion sollten sich die CSR-Beauftragten sowie die für OR zuständige Mitarbeiter Fragen stellen. Hierzu zählen bspw.:

- Wann hat das Unternehmen das letzte Mal etwas Neues ausprobiert?
- Wie viel investieren wir in die Entwicklung unserer Mitarbeiter? Fördern wir ebenfalls ihre persönliche Entwicklung?
- Ist Neugierde in unserer Kultur verankert? Wie umsichtig sind wir? Wie sehr interessieren wir uns für andere Menschen und Dinge als diejenigen, die unseren Alltag direkt tangieren?
- Wie beschäftigt sind wir mit uns selbst? Ist unser Fokus eher nach innen oder nach außen gerichtet?
- Wie reflektiert sind wir? Gestehen wir uns Fehler ein? Drehen wir auch schon mal um, nachdem wir etwas bereits entschieden haben und gehen stattdessen einen neuen Weg?

- Wie schnell nehmen wir Umfeldveränderungen wahr? Wie lange brauchen wir zum Reagieren? Wie dynamisch sind unsere Prozesse?
- Investieren wir intensiv in die Entwicklung neuer Ideen und vielfältiger Pilotprojekte?

Nach der Eruierung dieser Punkte sollten die Verantwortlichen gemeinsam Ziele entwickeln (strategische Elemente formulieren), um den festgestellten Lücken entgegenzuwirken. Diese Ziele sollten im Anschluss unter Einbeziehung der Mitarbeiter und Führungskräfte zu konkreten Maßnahmen verdichtet werden. Die Einbeziehung nimmt an dieser Stelle eine gesonderte Rolle ein, da sie einen ersten Schritt zur Implementierung von organisationalem Lernen darstellt. Die entwickelten Maßnahmen müssen von Führungskräften kommuniziert und vorgelebt werden und sollten in der Organisationskultur verankert werden. Dieser Prozess kann unter Umständen mehrere Jahre dauern und stellt einen iterativen Ablauf dar. Sobald die Maßnahmen in der Kultur verankert wurden, beginnt die kritische Selbstreflexion erneut. Diese lässt sich somit ebenfalls als Kontrolle der implementierten Maßnahmen betrachten. Der zweite Durchlauf des Prozesses stellt eine weitere Anpassung an neue Gegebenheiten sowie eine Optimierung der bereits implementierten Elemente dar usw. Darüber hinaus können auch mehrere Maßnahmen parallel implementiert werden, so dass der Prozessablauf simultan oder zeitversetzt erfolgt. Wichtig ist jedoch die Kontinuität, mit der organisationales Lernen vorangetrieben wird. Dem Konzept ist immanent, dass der dargestellte Prozess niemals stehen bleiben darf.

Dieser Prozess weist zudem Ähnlichkeiten mit den Strategieimplementierungsmodellen von Kolks (1990), Noble (1999) sowie Pearce und Robinson (2003) auf. Jedoch sind einige Komponenten dieser Modelle nicht in dem dargestellten Prozess inkludiert. Der visualisierte Prozess spiegelt die Komponenten wider, die durch die Teilnehmer genannt wurden. Zudem stellt der vorliegende Prozess die Implementierung von organisationalem Lernen und kein generelles Strategieimplementierungsmodell dar und gewichtet somit einzelne Elemente anders.

Des Weiteren lässt sich der dargestellte Prozess mit der kontinuierlichen Selbsterneuerung aus dem Modell „Die vier Typen der Veränderung“ von Geramanis und Hermann (2016) vergleichen, das verschiedene Formen des Wandels darstellt. Die kontinuierliche Selbsterneuerung zielt auf eine stetige Verbesserung ab, ohne dass eine Krisensituation sowie ein hoher Zeitdruck vorliegen. Bei der kontinuierlichen Selbsterneuerung wird das eigene Geschäftsmodell kontinuierlich hinterfragt und nicht ausschließlich die Optimierung der bestehenden Praxis angestrebt (vgl. Geramanis und Hermann 2016: S. 193 f.). Diese kontinuierliche Selbsterneuerung wird im konkreten Fall durch die kontinuierliche Optimierung der Lernfähigkeit einer Organisation angestoßen. Das kontinuierliche Lernen wiederum ermöglicht die Wahrnehmung der Stakeholder Interessen, die Wahrnehmung von Umweltveränderungen und befähigt eine Organisation dazu, aus Fehlern zu lernen und schnell auf neue Anforderungen

zu reagieren. In diesem Sinne wird schlussendlich sowohl die OR als auch der Implementierungsgrad von CSR durch den Prozess gestärkt. Dieses Vorgehen weist insbesondere im Rahmen der VUCA-Umwelt eine große Relevanz auf.

### 4.3 Schlussfolgerungen

#### 4.3.1 Wechselwirkung zwischen CSR und organisationaler Resilienz

Anhand der zuvor ermittelten Ergebnisse lassen sich schlussendlich die in Kap. 3.2.1 entwickelten Hypothesen prüfen. Dazu werden die Ergebnisse zunächst tabellarisch gegenübergestellt (siehe Tabelle 10). Zuvor kristallisierte sich heraus, dass die Ratings der qualitativen Angaben unter Berücksichtigung weiteren Materials ausnahmslos niedriger ausfielen als die Selbstangaben in dem Fragebogen. Der im Folgenden dargestellte Durchschnitt beider Ratings lässt sich somit als (von der Subjektivität der Teilnehmer) bereinigt betrachten.

*Tabelle 10: Übersicht der Ergebnisse bzgl. Teilfrage eins*

Unternehmen	CSR-Reifegrad	Numerischer CSR-Grad	Resilienz Verständnis	Numerischer Resilienzgrad
1	2.0	3,18	Erhaltendes Resilienzverständnis	2,75
2	3.0	3,97	Evolutionäres Resilienzverständnis	3,75
3	0.0	2,74	Starres Resilienzverständnis	2,25
4	0.0	2,79	Erhaltendes Resilienzverständnis	3,43
5	2.0	3	Evolutionäres Resilienzverständnis	3,18

*Eigene Darstellung, in Anlehnung an Kap. 4.2.1.*

Zunächst ist festzustellen, dass die numerischen Grade weitestgehend proportional dem CSR-Reifegrad und dem Resilienzverständnis entsprechen. Dies bedeutet, dass die Unternehmen mit dem tiefsten numerischen Wert ebenfalls in den niedrigsten CSR-Reifegrad eingeordnet wurden, wohingegen die Unternehmen mit dem höchsten numerischen Wert dem höchsten Reifegrad entsprechen. Dasselbe gilt für die OR mit einer Ausnahme. So verfügt Unternehmen 5 über ein Rating von 3,18, welches niedriger ist als das von Unternehmen 4. Dennoch wurde ein evolutionäres Resilienzverständnis festgestellt, im Gegensatz zu Unternehmen 4, das lediglich über ein erhaltendes Resilienzverständnis verfügt. Dies lässt sich mit einer Diskrepanz zwischen den Kriterien der beiden Erhebungen erklären. Das Resilienz Verständnis orientiert sich an zwei Achsen, die eine umfasst den erstrebenswerten Zustand nach einer Krise und die andere die

Beschaffenheit von OR. Teilnehmer 5 schnitt bei beiden Kriterien hervorragend ab, wohingegen Teilnehmer 4 einige veraltete Auffassungen vertritt. Das Rating hingegen orientiert sich an einer Vielzahl von Resilienzfaktoren und ermittelt somit den Resilienzgrad. Das Resilienzverständnis und der tatsächliche Resilienzgrad neigen in der Praxis dazu, übereinzustimmen, sofern eine reliable Erhebung vorliegt. Wie die Erhebung zeigt, gibt es jedoch auch Ausnahmen. In Conclusio lässt sich festhalten, dass die Ergebnisse der zwei verschiedenen Bewertungsschemata einander weitestgehend entsprechen und somit die Gültigkeit der Ergebnisse validieren.

Unternehmen 3 verfügt über den geringsten Resilienzgrad und besitzt ein starres Resilienzverständnis. Eine Grundresilienz ist demnach in Unternehmen 3 nicht vorhanden. Entsprechend H1a ist in dem Unternehmen somit keine Basis vorhanden, um CSR nachhaltig im Unternehmen verankern zu können. Dies wird durch den CSR-Reifegrad 0.0 und der niedrigen numerischen CSR-Ausprägung bestätigt. Unternehmen 4 verfügt ebenfalls über einen CSR-Reifegrad von 0.0, das Resilienzverständnis ist mit einem erhaltenden Resilienzverständnis jedoch entwickelter und auch das Resilienzrating liegt mit 3,43 in dem gehobenen Bereich. Hier ist eine Grundresilienz vorhanden und damit die Basis geschaffen CSR nachhaltig zu implementieren; diese Basis wurde jedoch bisher nicht genutzt. Unternehmen 1 lässt sich in den CSR-Reifegrad 2.0 einordnen und besitzt ein erhaltendes Resilienzverständnis. Die resiliente Basis des Unternehmens wurde im konkreten Fall anscheinend genutzt, und es wurde begonnen, CSR im Unternehmen zu verankern. Unternehmen 5 weist ein evolutionäres Resilienzverständnis auf und hat einen CSR-Reifegrad von 2.0 erreicht. Dies impliziert, dass in diesem Unternehmen zunächst eine Grundresilienz vorhanden gewesen ist, die zu einer Verankerung von CSR geführt hat. Die CSR-Ausprägung hat im Umkehrschluss wieder die Resilienz des Unternehmens erhöht. Sowohl beim Resilienzgrad, als auch beim CSR-Grad besteht jedoch noch Weiterentwicklungspotenzial. Entsprechend der Hypothesen müsste der Resilienzgrad weiter ansteigen, sobald CSR tiefer im Unternehmen verankert wird. Unternehmen 2 verfügt sowohl über den höchsten numerischen CSR-Grad als auch über den höchsten Resilienzgrad. Komplementär dazu wurde es in dem CSR-Reifegrad 3.0 eingeordnet und verfügt über ein revolutionäres Resilienzverständnis. Es lässt sich schlussfolgern, dass die ausgeprägten CSR-Maßnahmen, welche das gesamte Unternehmen durchdringen, die OR gestärkt haben. Die vorliegenden Ergebnisse verifizieren somit sowohl H1a als auch H1b.

*H1a: Eine Organisation benötigt eine Grundresilienz, um CSR nachhaltig im Unternehmen verankern zu können.*

*H1b: Die nachhaltige Verankerung von CSR in einem Unternehmen hat einen stärkenden Einfluss auf die organisationale Resilienz.*

Da dasselbe Unternehmen über den höchsten OR-Grad und den höchsten Implementierungsgrad von CSR verfügt, ist davon auszugehen, dass die beiden

Konzepte sich gegenseitig stärken und erst im Wechselspiel ihre vollständige Wirkung entfalten konnten. Somit ist H2 ebenfalls als verifiziert anzusehen.

*H2: Erst im Zusammenspiel können die beiden Konzepte CSR und organisationale Resilienz ihre vollständige Wirkung entfalten.*

Dies wird ebenfalls durch die Angaben der Teilnehmer 1, 2, 3 und 4 bezüglich der Wechselwirkung der beiden Konzepte bestätigt. Zunächst stimmen alle überein, dass eine Wechselwirkung zwischen CSR und OR besteht. Zudem ergibt die Summe aller Angaben, dass die CSR einen signifikanten, stärkenden Einfluss auf OR aufweist. Resilienz besitzt ebenfalls einen positiven Einfluss auf CSR, jedoch keinen so ausgeprägten, wie es umgekehrt der Fall ist. Der positive Einfluss von CSR auf Resilienz ist demnach stärker ausgeprägt als der Einfluss von Resilienz auf CSR. Dies deckt sich mit dem Inhalt der Hypothesen.

Unternehmen 5 ist der einzige Teilnehmer, der mögliche negative Wechselwirkungen aufzählt. Laut ihm führt eine Investition in CSR dazu, dass einem Unternehmen weniger finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, um auf prekäre Situationen zu reagieren. Allerdings ist – wie zuvor evaluiert – ein positiver Einfluss von CSR-Faktoren auf Resilienz festzustellen. Verfügt eine Organisation über starke und gute Beziehungen, ein großes Sozialkapital sowie eine ausgeprägte Unternehmenskultur, so weist sie auch in schwierigen Situationen eine erhöhte Widerstandsfähigkeit auf. Besitzt eine Organisation des Weiteren eine geschärfte Wahrnehmungsfähigkeit, so nimmt sie schwerwiegende Umweltveränderungen schneller wahr. Die Implementierung dieser Faktoren erfolgt nicht punktuell, sondern graduell und inkremental. Dementsprechend erfolgt keine einmalige und umfangreiche Investition, sondern wird in mehrere, kleine Investitionen granuliert. Es handelt sich an dieser Stelle um kontinuierliche Entwicklungsmaßnahmen, die vor einer Krise stattfinden müssen, um in der Krise selbst eine Wirkung zu entfalten. Sollten in einer akuten Krisensituation tatsächlich finanzielle Mittel benötigt werden, so können einige Entwicklungsmaßnahmen kurzfristig ausgesetzt und die finanziellen Mittel anderweitig investiert werden. Der von dem Teilnehmer genannte Punkt weist zwar eine bestechende Logik auf, in der Unternehmenspraxis entbehrt er jedoch großer Relevanz. Der zweite Punkt des Teilnehmers bezieht sich darauf, dass ein sehr resilientes – weil automatisiertes – Unternehmen weniger von seinen Mitarbeitern abhängig ist und daher die CSR sinkt. Es ist zu bestätigen, dass in einem vollautomatisierten Unternehmen die Fehlerquote sinkt und somit die organisationale Verlässlichkeit im Sinne der „High-Reliability Theory“ (vgl. Weick und Roberts 1993) steigt. Dennoch ist ein vollständiger Verzicht von Mitarbeitern auszuschließen. Somit werden die zuvor aufgeführten Aspekte in absehbarer Zeit nicht an Relevanz einbüßen und die These, dass durch Automatisierung CSR sinkt, ist zu widerlegen.

Im weiteren Verlauf wurde als relevanteste Wechselwirkung und zugleich gemeinsames Fundament der beiden Konzepte die Lernfähigkeit aufgeführt.

Sofern vorhanden, stößt sie zahlreiche Mechanismen an, die sowohl OR als auch CSR stärken. Die Wechselwirkung zwischen den beiden Konzepten lässt sich demnach in der Praxis als optimal ausgenutzt betrachten, wenn Lernvermögen gezielt soweit implementiert wurde, dass beide Konzepte durch sie stimuliert werden. Dies ist der Fall, da beide Konzepte durch dieses Vorgehen äußerst effizient und effektiv entwickelt und gestärkt werden. Die Gründe dafür werden im Folgenden aufgelistet:

1. Ressourcen werden geschont, da die Implementierung der beiden Konzepte zu großen Teilen zusammenfällt. Doch auch darüberhinausgehende Maßnahmen benötigen weniger Ressourcen, da z. B. Bedarfsanalysen der Stakeholder dank der geschärften Wahrnehmung weniger aufwendig sind.
2. Durch die Entwicklung von Lernfähigkeit wird eine Grundlage geschaffen, aus der sich sowohl CSR als auch Resilienz entwickeln und entfalten können. Denn ist der in Abbildung 10 dargestellte Prozess etabliert, so ist die Organisation einerseits zunehmend dazu in der Lage, Umweltveränderungen wahrzunehmen und sich schnell an diese anzupassen, was die Resilienz erhöht. Zudem werden durch Entwicklungsmaßnahmen Mitarbeiter resilienter. Andererseits kann die Organisation ebenfalls die Interessen und Bedürfnisse der Stakeholder deutlicher wahrnehmen und ist somit befähigt, sinnvolle CSR-Maßnahmen zu entwickeln.
3. Durch eine Entwicklung der Lernfähigkeit werden einige CSR-Maßnahmen automatisch implementiert und einige Resilienzfaktoren automatisch gestärkt, so bspw. die Entwicklung der Mitarbeiter, die Stakeholderorientierung, Sozialkapital sowie die Anpassungsfähigkeit.
4. Die Maßnahmen, die dennoch zusätzlich eingeführt werden müssen, stoßen auf mehr Akzeptanz seitens der Mitarbeiter. Das Risikomanagement wird überdies erleichtert, da die Wahrnehmung der Umwelt geschärft und Risiken somit besser eingeschätzt werden können. Weitere CSR-Maßnahmen sind ebenfalls erheblich leichter zu formulieren, da die Unternehmen bereits Kenntnis über die Ansprüche der Stakeholder erlangt haben.

In einem Großteil der Unternehmen besteht eine Nachhaltigkeitsabteilung, die für die Implementierung von CSR verantwortlich ist und zudem ein getrenntes Controlling, das Aspekte der Widerstandsfähigkeit monitort und evaluiert. Es zeigt sich jedoch, dass ein Zusammenarbeiten der beiden Bereiche sinnvoll ist. Spezialisten beider Sektoren kooperieren in dem in Abbildung 10 dargestellten Prozess und bezwecken somit, dass beide Konzepte auf derselben Basis aufgebaut werden können. Dadurch dass verschiedene Experten beteiligt sind, können verschiedene Aspekte der Lernfähigkeit berücksichtigt und somit eine ganzheitliche Basis erzeugt werden.

Bei der Betrachtung des Prozesses ist festzuhalten, dass die Lernfähigkeit in hoch innovativen und somit sehr kompetitiven Branchen, bspw. dem IT-Sektor, relevanter ist als in weniger kompetitiven Branchen. Dies ist der Fall, da die

Lernfähigkeit zu einer schnellen Anpassungsfähigkeit beiträgt, die in hoch kompetitiven Branchen elementar für das Fortbestehen eines Unternehmens ist. Langfristig steigert die VUCA-Umwelt jedoch ebenfalls den Wettbewerb in bisher weniger kompetitiven Branchen, daher verliert die Lernfähigkeit in solchen Branchen nicht an Bedeutung. Es besteht vielmehr eine mangelnde Ausprägung, da sich Lernfähigkeit und Agilität bisher nicht als zwingend notwendig erwiesen. Daher steigt die Relevanz an, Lernfähigkeit zu initiieren.

#### 4.3.2 Implikationen für die unternehmerische Praxis

Eine Grundresilienz muss den Ergebnissen zu Folge vorhanden sein, um CSR implementieren zu können. CSR wiederum stärkt die OR. Erst in der Gegenwart des jeweils anderen Konzeptes können die beiden einzelne Konzepte somit ihre vollständige Wirkung entfalten. Als gemeinsame Basis der beiden Konzepte wurde organisationales Lernen ermittelt. Durch dessen Implementierung lassen sich somit beide Konzepte zugleich stärken. Es wird also eine resiliente Basis geschaffen, wodurch die nachhaltige Implementierung von CSR überhaupt erst möglich wird. Gleichzeitig wird aber auch CSR implementiert, wodurch die Resilienz wiederum gestärkt wird. Jedes Unternehmen, egal über welchen CSR- oder Resilienzgrad es verfügt, kann diesen Prozess implementieren. CSR und Resilienz können stets gesteigert werden, und es ist immer effektiv, diese Entwicklung gemeinsam anzustoßen.

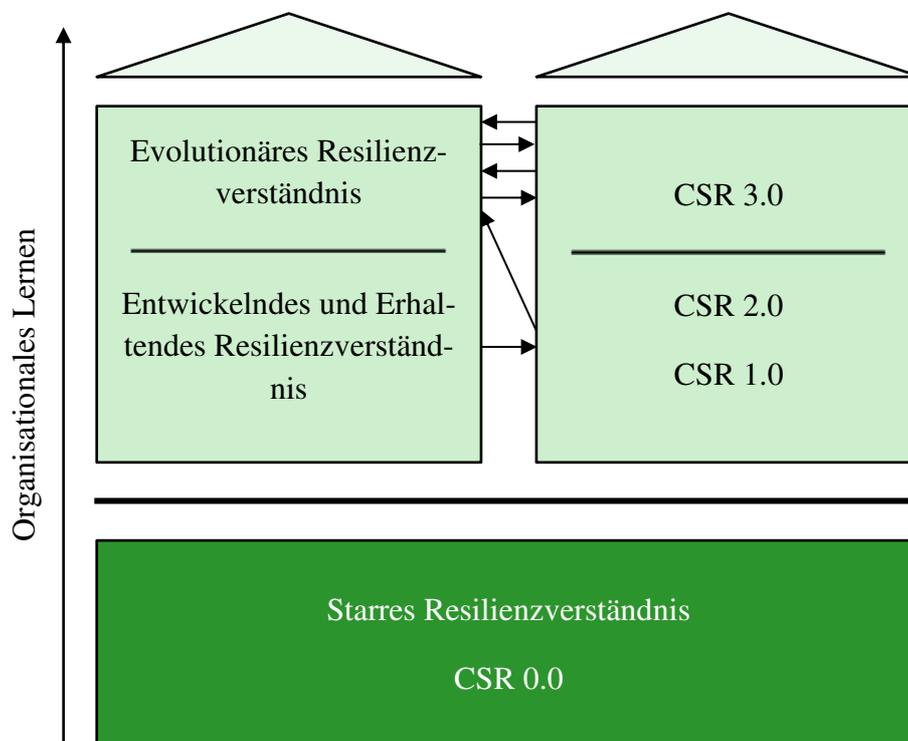


Abbildung 11: CSR-Resilienz Modell

Eigene Darstellung.

Das in Abbildung 11 dargestellte Modell bereitet die dargestellten Prozesse grafisch auf und stellt somit das zusammenfassende Resultat der Untersuchung dar.

Verfügt eine Organisation über ein starres Resilienzverständnis, so wird sie nicht in der Lage sein, CSR nachhaltig und ganzheitlich im Unternehmen zu verankern. Dies wird durch das dunkelgrüne Element symbolisiert. Die hervorgehobene schwarze Linie darüber stellt die CSR-Resilienz Gap dar. Solange das Unternehmen das starre Resilienzverständnis nicht weiterentwickelt, kann es CSR ebenfalls nicht verinnerlichen. In diesem Zustand ist keine Wechselwirkung zwischen den beiden Konzepten zu verzeichnen. Sobald das Unternehmen diesen Gap überwindet und sein Resilienzverständnis weiterentwickelt, ist eine Entwicklung von CSR möglich. Ist CSR erst einmal implementiert, so stärkt dies die OR. Ab der Überschreitung der CSR-Resilienz Gap tritt eine positive Wechselwirkung zwischen den beiden Konzepten in Kraft. Dieser Prozess kann allerdings jederzeit zum Stillstand kommen, der durch verschiedene Impulse ausgelöst werden kann, bspw. durch einen Managementwechsel.

Um einen solchen Stillstand zu vermeiden, lässt sich der zuvor erläuterte Prozess des organisationalen Lernens anwenden. Als Fundament der beiden Konzepte fördert das Implementieren von organisationalem Lernen äußerst effizient und effektiv zugleich CSR als auch OR. Dabei kann der Prozess zu jedem Zeitpunkt initiiert werden. So kann er beginnen, wenn das Unternehmen über ein starres Resilienzverständnis verfügt und dazu beitragen, die CSR-Resilienz Gap zu Überschreiten. Er kann ebenfalls zu einem späteren Zeitpunkt initiiert werden, mit der Zielsetzung, beide Konzepte effektiv zu stärken und zugleich Ressourcen zu sparen. Daher beginnt der Pfeil, der organisationales Lernen repräsentiert, unten im Modell und zieht sich bis oben durch. Zuletzt sind die beiden nach oben ausgerichteten Dreiecke zu eruieren. Diese signalisieren, dass die Implementierung sowohl von Resilienz als auch von CSR niemals abgeschlossen ist. Es besteht stets Weiterentwicklungspotenzial. Auch dieser dem organisationalem Lernen immanente Aspekt wird durch den vertikalen Pfeil symbolisiert, der CSR 3.0 sowie das revolutionäre Resilienzverständnis übertrifft.

Dem dargestellten Modell liegt die Annahme zu Grunde, dass ein starres Resilienzverständnis stets mit einem geringen Ausprägungsgrad OR einhergeht, wohingegen ein evolutionäres Resilienzverständnis einem hohen Grad OR entspricht. Spiegelbildlich dazu entspricht der CSR-Reifegrad 0.0 der Abwesenheit von CSR. Der CSR-Reifegrad 3.0 wiederum repräsentiert eine starke und tief verankerte CSR Ausprägung. Zuletzt ist festzuhalten, dass das Modell keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt.

## 5 Schlussbetrachtung und Ausblick

### 5.1 *Fazit*

Die vorliegende Untersuchung verfolgte den Zweck, ein tieferes Verständnis bezüglich der Wechselwirkung zwischen CSR und OR zu generieren. Zudem wurde die Fragestellung verfolgt, wie sich die Wechselwirkung zwischen CSR und OR gestaltet und wie die beiden Konzepte in der Unternehmenspraxis gezielt so eingesetzt werden können, dass sie sich gegenseitig stärken.

Auf Basis der Literatur wurden drei Hypothesen bezüglich der Wechselwirkung aufgestellt. Laut diesen muss eine Grundresilienz vorhanden sein, um CSR nachhaltig in einem Unternehmen verankern zu können. Eine tiefe Verankerung von CSR stärkt wiederum die OR. Schlussendlich können demnach die beiden Konzepte erst in Gegenwart des jeweils anderen ihre vollständige Wirkung entfalten. Um diese Hypothesen zu prüfen, wurde mittels einer qualitativen und quantitativen Datenerhebung der CSR- sowie Resiliengrad von fünf Unternehmen erhoben und in Verhältnis zueinander gesetzt. Die Schlussfolgerungen aus diesem Prozess (siehe Kapitel 4.3) konnten alle drei Hypothesen nicht falsifizieren. Zudem ergab die Untersuchung, dass das gemeinsame Fundament der beiden Konzepte Lernfähigkeit darstellt. Diese bezieht sich sowohl auf die Lern- und Wahrnehmungsfähigkeit der Mitarbeiter als auch der Organisation als Ganzes. Eine kontinuierliche und bewusste Förderung der Lernfähigkeit trägt demnach zu der Entwicklung beider Konzepte bis zu einem gewissen Grad bei. Alle weiteren Maßnahmen zur Förderung von CSR oder OR können durch das Vorhandensein der organisationalen sowie individuellen Lernfähigkeit effektiver implementiert werden. Im Zuge der Diskussion wurde ein Prozess modelliert, der die stetige Förderung der Lernfähigkeit abbildet. Zuletzt wurde auf Basis der Ergebnisse ein Modell entwickelt, das die Wechselwirkung zwischen den beiden Konzepten visualisiert sowie deren gezielte Förderung durch Lernfähigkeit beinhaltet. Somit liefert die Untersuchung einen Ansatz, wie beide Konzepte mittels organisationalen Lernens gemeinsam effizient und effektiv in der Praxis implementiert werden können. Dieser ist in der Strategie eines Unternehmens zu verankern, sofern er erfolgreich in die Praxis überführt werden soll. In diesem Sinne lassen sich sowohl der Forschungszweck als erfüllt als auch beide Teile der Forschungsfrage als beantwortet betrachten. Auch alle hierarchischen Unterziele wurden im Laufe dieser Arbeit erreicht.

In Conclusio wird dokumentiert, dass das dargestellte Modell für eine Entwicklung der beiden Konzepte herangezogen werden kann. Dies hilft Unternehmen zukünftig in der VUCA-Umwelt wettbewerbsfähig zu bleiben und gleichzeitig negative Auswirkungen des eigenen Handels auf Umwelt und Gesellschaft zu minimieren. Im Sinne der Lernfähigkeit – als zentraler Aspekt der Ergebnisse – dient das CSR-Resilienz Modell als eine reliable Ausgangsbasis und stellt ein Subjekt weiterer Entwicklung, Optimierung und Forschung dar.

## 5.2 Kritische Würdigung

Zunächst ist festzuhalten, dass im Rahmen dieser Untersuchung die Literaturauswahl eingegrenzt wurde. Die Selektion erfolgte nach dem unmittelbaren Bezug zur Thematik sowie nach der wissenschaftlichen Relevanz. Letztere ist daran zu erkennen, wie oft eine Publikation zitiert wurde. Die Arbeit erhebt somit keinen Anspruch auf Vollständigkeit der ausgewerteten Literatur.

Die Datenerhebung inkludierte persönliche Interaktion. In einem solchen Fall gewinnen subjektive Faktoren wie Sympathie, Tonfall etc. an Relevanz und beeinflussen das Verhalten der Teilnehmer (vgl. Saunders et al. 2015: S. 397). Daher sind eine differierende Auffassung und Interpretation der Fragen seitens der Teilnehmer anzunehmen, was Einfluss auf die Beantwortung der Fragen hat. Dies verringert die Reliabilität der Daten geringfügig. Zudem ist die Stichprobe mit fünf Teilnehmern nicht repräsentativ, somit besteht eine (zwar sehr geringe) Wahrscheinlichkeit, dass alle Teilnehmer Ausreißer darstellen.

Darüber hinaus besitzen die Angaben von Unternehmen 4 aufgrund seiner geringen Größe im Rahmen dieser Studie keine starke Aussagekraft. Für kleine Unternehmen stellt die Implementierung von Resilienz eine unerheblichere Herausforderung dar als für größere Unternehmen, da sie aufgrund ihrer geringen Größe beweglicher, agiler und flexibler sind. Somit besitzen sie einen Vorteil, was die Etablierung von Resilienz betrifft. Zudem erhöhen sich die Auswirkungen eines Unternehmens auf Umwelt und Gesellschaft bei steigender Größe. Daher besteht in großen Unternehmen eine höhere Dringlichkeit, CSR bewusst und strukturiert zu implementieren. In diesem Sinne ist die Resilienz in Unternehmen 4 stark ausgeprägt, während es über kein Nachhaltigkeitskonzept verfügt. In kleinen Unternehmen kann Resilienz demnach auch ohne das Vorhandensein von CSR stark ausgeprägt sein. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Hypothesen und das Modell überwiegend für große Unternehmen Gültigkeit besitzen. Diese Vermutung ist jedoch in weiterer Forschung zu prüfen.

Zudem gestaltete sich die inkrementale Klassifizierung des CSR- und Resilienzgrades als schwierig. Für ersteres wurde die CSR-Reifegradpyramide als etabliertes Modell herangezogen. In der Resilienzliteratur existiert ein solches Modell jedoch nicht. Daher wurden aus der Vielzahl an Definitionen vier verschiedene Resilienzverständnisse extrahiert, anhand derer sich die Resilienzgrade der Organisationen kategorisieren lassen. Es ist festzuhalten, dass die Kategorisierung der Resilienzdefinitionen als klassifizierendes Modell in weiterer Forschung zu erproben ist. Zudem wurden aus den Antworten der Likert-Skala ein Durchschnitt errechnet, was auf Grund der ordinalskalierten Angaben als problematisch zu erachten ist. Auch die Rankings der teils qualitativen Daten können keine absolute Präzision und Objektivität gewährleisten. Rückblickend ist jedoch zu subsumieren, dass die Kombination zweier verschiedener quantitativer Messmethoden, ergänzt durch die Kategorisierung, eine Rücküberprüfung der Ergebnisse und somit eine reliable Klassifizierung ermöglicht hat.

Zuletzt ist darauf hinzuweisen, dass das entwickelte Modell auf den Angaben von Unternehmen des Dienstleistungssektors beruht und somit eine Übertragbarkeit auf andere Sektoren in weiterführender Forschung zu prüfen ist.

In Conclusio lassen sich alle Gütekriterien (Kapitel 3.3.4) als erfüllt betrachten. Zunächst wurde die methodische Vorgehensweise sowie die Analyse detailliert und transparent dokumentiert. Des Weiteren wurden dieselben Codes für alle Transkriptionen verwendet und einschlägige Bewertungskriterien definiert, wodurch die qualitative Inhaltsanalyse bei erneuter Durchführung reproduzierbar ist. Zuletzt ist das Gütekriterium der Intersubjektivität gewährleistet, da die Aussagen der Teilnehmer objektiv zur Diskussion gestellt wurden.

### 5.3 Weiterer Forschungsbedarf

Es ist evident, dass die Wechselwirkung zwischen CSR und dem in Kapitel 2.4 abgegrenzten Forschungszweig ‚Resilienz der Lieferketten‘ zukünftig erforscht werden sollte. Da besonders in internationalen Lieferketten oftmals CSiR betrieben wird, ist es von großer Relevanz Anreize für Unternehmen zu generieren, um ethischer zu handeln. Weitere Forschung könnte dazu beitragen.

In Bezug auf die zwei behandelten Forschungszweige sind die konkreten Wirkmechanismen, die zu den Schlussfolgerungen dieser Studie beitragen weiter zu untersuchen. So sollte insbesondere die sogenannte Grundresilienz Gegenstand weiterer Studien sein. Es ist detailliert zu definieren, wann die CSR-Resilienz Gap explizit überschritten wurde und was die Grundresilienz von ausgeprägter OR definitorisch unterscheidet. Um für die in dem Modell dargestellten Zusammenhänge ein besseres Verständnis zu generieren, ist es sinnvoll die Prozesse mit Hilfe der Spezifikationssprache BPMN 2.0 visuell abzubilden. Zudem sollte ein Monitoring-Tool konzipiert werden, das der unternehmerischen Praxis dazu dient, den Fortschrittsgrad von CSR sowie OR zu messen und zu überprüfen. Dies führt zu einer konkreteren Einschätzung bezüglich des Status Quo und die Position der Unternehmen kann in dem Modell sowie ggf. in der visuellen Darstellung des Prozesses verortet werden. Aus diesem Wissen lassen sich spezifischere und zielgerichtete Maßnahmen ableiten.

Aufgrund der zuvor erläuterten mangelnden Repräsentativität der vorliegenden Untersuchung sollte weitere Forschung mit größeren Stichproben betrieben werden. Ziel dieser weiterführenden Forschung sollte es unter anderem sein, eine Falsifizierung der formulierten Hypothesen gänzlich auszuschließen. Dementsprechend ist es sinnvoll, innerhalb eines Unternehmens eine Vielzahl an Mitarbeitern verschiedener Abteilungen und Hierarchieebenen in die Studie einzubinden, um die in Kapitel 4.2.1.1 dargestellten Diskrepanzen in der Wahrnehmung der Teilnehmer aufgrund verschiedener Positionen zu bereinigen.

Zuletzt ist das CSR-Resilienz Modell in der Praxis zu erproben und zu validieren. Darüber hinaus kann es der Wissenschaft als Grundlage weiterer Forschung dienen sowie ergänzt und weiterentwickelt werden.

## Literaturverzeichnis

- Beermann, Marina** (2013): Entwicklung unternehmerischer Resilienz. Die Zukunft der deutschen Fischwirtschaft in Zeiten zunehmenden Klimawandels. Zugl.: Oldenburg, Univ., Diss., 2012. Marburg: Metropolis-Verl. (Theorie der Unternehmung, 56). Online verfügbar unter [https://psydok.psycharchives.de/jspui/bitstream/20.500.11780/3617/1/BDP\\_Bericht\\_2008\\_Gesundheit\\_am\\_Arbeitsplatz.pdf](https://psydok.psycharchives.de/jspui/bitstream/20.500.11780/3617/1/BDP_Bericht_2008_Gesundheit_am_Arbeitsplatz.pdf).
- Beyer, Jürgen; Haller, Horst** (2016): Corporate Social Responsibility und Resilienz – Entmystifizierung, Wiederentdeckung und Nutzung eines Lebensprinzips. In: Karl Kaz und Markus Hänsel (Hg.): CSR und gesunde Führung. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg: S. 77–102.
- Bowen, Howard R.** (2013): Social Responsibilities of the Businessman. Iowa City: University of Iowa Press (University of Iowa faculty connections). Online verfügbar unter <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=1650798>.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales** (2011): Die DIN ISO 26000 „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“ – Ein Überblick –: S. 1–32.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales** (Hg.) (2016): Weißbuch Arbeiten 4.0. Berlin, zuletzt geprüft am 09.08.2020.
- Carroll, Archie B.** (1991): The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. In: *Business Horizons* (34): S. 39–48.
- Coutu, Diane L.** (2009): How resilience works. In: *Harvard business review on managing through a downturn*: S. 1–18.
- Craighead, Christopher W.; Blackhurst, Jennifer; Rungtusanatham, M. Johnny; Handfield, Robert B.** (2007): The Severity of Supply Chain Disruptions: Design Characteristics and Mitigation Capabilities. In: *Decision Sciences* 38 (1): S. 131–156. DOI: 10.1111/j.1540-5915.2007.00151.x.
- Creswell, John; Plano Clark, Vicki** (2011): Designing and conducting mixed methods research. 2. Aufl. Los Angeles: SAGE Publications. Online verfügbar unter <http://worldcatlibraries.org/wcpa/oclc/558676948>.
- Davis, Keith** (1967): Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? In: *Business Horizons* (10): S. 45–50.
- Dettmers, Jan** (2017): Ständige Erreichbarkeit und erweiterte Verfügbarkeit. Wirkungen und Möglichkeiten einer gesundheitsförderlichen Gestaltung. In Knieps, F. & Pfaff, H. (Hrsg.), Digitale Arbeit – Digitale Gesundheit. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft (BKK Gesundheitsreport / BKK Bundesverband, 2017).
- Döring, Nicola; Bortz, Jürgen** (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Drath, Karsten** (2018): Die resiliente Organisation. Wie sich das Immunsystem von Unternehmen stärken lässt. Online verfügbar unter [http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew\\_Rohde\\_2013\\_CSR-und-Nachhaltigkeitsmanagement.pdf](http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew_Rohde_2013_CSR-und-Nachhaltigkeitsmanagement.pdf).
- Drath, Karsten** (2019): Das FiRE®-Modell. In: Jutta Heller (Hg.): Resilienz für die VUCA-Welt. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden: S. 19–32.
- Edmondson, Amy** (1999): Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. In: *Administrative Science Quarterly* 44 (2): S. 350. DOI: 10.2307/2666999.
- European Commission** (2011): Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility.

- European Parliament** (2014): Directives. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the council of 22 October 2014. In: *Official Journal of the European Union*.
- Fathi, Karim** (2019): Resilienz im Spannungsfeld zwischen Entwicklung und Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Finke, Peter** (2014): Nachhaltigkeit und Krisen in kulturellen Systemen. Wissenschafts- und kulturtheoretische Bemerkungen zur Resilienz. In: Axel Schaffer, Eva Lang und Susanne Hartard (Hg.): Systeme in der Krise im Fokus von Resilienz und Nachhaltigkeit. Marburg: Metropolis-Verlag: S. 25–50.
- Franchisegeber von Unternehmen 4** (2020): Soziale Unternehmensverantwortung von Hotels | XYZ Hotels. Online verfügbar unter <https://www.xyzhotels.com/de-de/soziale-verantwortung>, zuletzt aktualisiert am 31.07.2020, zuletzt geprüft am 31.07.2020.
- Frederick, William C.** (1960): The growing concern over business responsibility. In: *California Management Review* (2): S. 54–61.
- Freeman, Robert Edward** (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston: Cambridge University Press.
- Friedman, Milton** (1962/2002): Capitalism and Freedom. Chicago, London.
- Friedman, Milton** (1970): The Social Responsibility of Businesses is to Increase its Profits. In: *The New York Times Magazine*: S. 122–126.
- Gastinger, Karin; Gaggl, Philipp** (2015): CSR als strategischer Managementansatz. In: Andreas Schneider und René Schmidpeter (Hg.): Corporate Social Responsibility. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Gelbmann, Ulrike; Peskoller, Anton** (2016): Resilienz im Spannungsfeld von CSR und Changemanagement. In: Brunhilde Schram und René Schmidpeter (Hg.): CSR und Organisationsentwicklung. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg: S. 15–36.
- Geramanis, Olaf; Hermann, Kristina** (2016): Führen in ungewissen Zeiten. Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler (uniscopus. Publikationen der SGO Stiftung). Online verfügbar unter <http://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=4216718>.
- Gesang, Bernward** (2014): Kann Demokratie Nachhaltigkeit? Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Gittell, Joday Hoffer; Cameron, Kim; Lim, Sandy; Rivas, Victor** (2006): Relationships, layoffs, and organizational resilience. Airline industry responses to September 11 (42): S. 300–329.
- Global Sustainability Standards Board** (2018): GRI Standards. GRI 101: Foundation 2016.
- Hamel, Gary; Välikangas, Liisa** (2003): The Quest for Resilience (81): S. 52–65. Online verfügbar unter [https://www.bkconnection.com/static/Positive\\_Organizational\\_Scholarship\\_EXCERPT.pdf](https://www.bkconnection.com/static/Positive_Organizational_Scholarship_EXCERPT.pdf).
- Hardoon, Deborah; Fuentes-Nieva, Ricardo; Ayele, Sophia** (2016): An Economy for the 1%: How privilege and power in the economy drive extreme inequality and how this can be stopped. In: *Oxfam briefing paper*.
- Heller, Jutta** (Hg.) (2019): Resilienz für die VUCA-Welt. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hofert, Svenja; Thonet, Claudia** (2019): Der agile Kulturwandel. 33 Lösungen für Veränderungen in Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hoffmann, Gregor Paul** (2017): organisationale Resilienz. Kernressource moderner Organisationen. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=4787316>.

- Homberg**, Petra (2016): Auf- und Ausbau von Resilienz und Gesundheitskompetenz – Motivation zu mehr Gesundheit für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen. In: Mario A. Pfannstiel und Harald Mehlich (Hg.): *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Konzepte, Maßnahmen, Evaluation*. Wiesbaden: Springer Gabler: S. 191–211.
- Jackson**, Gregory; **Bartosch**, Julia; **Avetisyan**, Emma; **Kinderman**, Daniel; **Knudsen**, Jette Steen (2020): Mandatory Non-financial Disclosure and Its Influence on CSR: An International Comparison. In: *Journal of Business Ethics* (2): S. 323–342. DOI: 10.1007/s10551-019-04200-0.
- Jüttner**, Uta; **Maklan**, Stan (2011): Supply chain resilience in the global financial crisis: an empirical study. In: *Supp Chain Mngmnt* 16 (4): S. 246–259. DOI: 10.1108/13598541111139062.
- Kaplan**, Saul (2012): The business model innovation factory. How to stay relevant when the world is changing. Hoboken: John Wiley & Sons. Online verfügbar unter <http://www.esmt.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=821835>.
- Ketokivi**, Mikko; **Mantere**, Saku (2010): Two strategies for inductive reasoning in organizational research. In: *Academy of Management Review* 35 (2): S. 315–333. DOI: 10.5465/AMR.2010.48463336.
- Kirchgässner**, Gebhard (2000): Homo oeconomicus. Das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. 2. Aufl.: Tübingen Mohr Siebeck.
- Klink**, Daniel (2008): Der Ehrbare Kaufmann – Das ursprüngliche Leitbild der Betriebswirtschaftslehre und individuelle Grundlage für die CSR-Forschung. In: Joachim Schwalbach (Hg.): *Corporate social responsibility*. Wiesbaden: Gabler (Zeitschrift für Betriebswirtschaft Special issue, 2008,3): S. 57–79.
- Kolks**, Uwe (1990): Strategieimplementierung. Ein anwenderorientiertes Konzept. Wiesbaden: S.I.: Deutscher Universitätsverlag (DUV).
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften** (2001): Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel.
- Kununu GmbH** (Hg.) (2020a): Unternehmen 2 im Arbeitgeber-Check. Online verfügbar unter <https://www.kununu.com/de/XXX>, zuletzt aktualisiert am 31.07.2020, zuletzt geprüft am 31.07.2020.
- Kununu GmbH** (Hg.) (2020d): Unternehmen 2 Unternehmenskultur: 8 Bewertungen | kununu. Online verfügbar unter <https://www.kununu.com/de/XXX/kultur>, zuletzt aktualisiert am 31.07.2020, zuletzt geprüft am 31.07.2020.
- Kununu GmbH** (Hg.) (2020b): Unternehmen 3 im Arbeitgeber-Check. Online verfügbar unter <https://www.kununu.com/de/XXX>, zuletzt aktualisiert am 31.07.2020, zuletzt geprüft am 31.07.2020.
- Kununu GmbH** (Hg.) (2020e): Unternehmen 3 Unternehmenskultur: 34 Bewertungen | kununu. Online verfügbar unter <https://www.kununu.com/de/XXX/kultur>, zuletzt aktualisiert am 31.07.2020, zuletzt geprüft am 31.07.2020.
- Kununu GmbH** (Hg.) (2020c): Unternehmen 5 im Arbeitgeber-Check. Online verfügbar unter <https://www.kununu.com/de/XXX>, zuletzt aktualisiert am 31.07.2020, zuletzt geprüft am 31.07.2020.
- Kununu GmbH** (Hg.) (2020f): Unternehmen 5 Unternehmenskultur: 20 Bewertungen | kununu. Online verfügbar unter <https://www.kununu.com/de/XXX/kultur>, zuletzt aktualisiert am 31.07.2020, zuletzt geprüft am 31.07.2020.
- Lengnick-Hall**, Cynthia A.; **Beck**, Tammy E.; **Lengnick-Hall**, Mark L. (2011): Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. In: *Human Resource Management Review* 21 (3): S. 243–255. DOI: 10.1016/j.hrmr.2010.07.001.

- Lin-Hi**, Nick (2009): Eine Theorie der Unternehmensverantwortung. Dissertation. Handelshochschule Leipzig, Leipzig. Online verfügbar unter <http://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=785276>.
- Linnenluecke**, Martina K. (2017): Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. In: *International Journal of Management Reviews* 19 (1): S. 4–30. DOI: 10.1111/ijmr.12076.
- Loew**, Thomas; **Rohde**, Friederike (2013): CSR und Nachhaltigkeitsmanagement. Definitionen, Ansätze und organisatorische Umsetzung im Unternehmen.
- Luhmann**, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdt. Verl.
- Luthans**, Fred (2002a): Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. In: *AMP* 16 (1): S. 57–72. DOI: 10.5465/ame.2002.6640181.
- Luthans**, Fred (2002b): The need for and meaning of positive organizational behavior. In: *Journal of Organizational Behavior* (23): S. 695–706.
- Luthans**, Fred; **Avey**, James B.; **Avolio**, Bruce J.; **Norman**, Steven M.; **Combs**, Gwendolyn M. (2006): Psychological capital development: toward a micro-intervention. In: *J. Organiz. Behav.* 27 (3): S. 387–393. DOI: 10.1002/job.373.
- Lv**, Wendong; **Wei**, Yuan; **Li**, Xiaoyun; **Lin**, Lin (2019): What Dimension of CSR Matters to Organizational Resilience? Evidence from China. In: *Sustainability* 11 (6): S. 1–23. DOI: 10.3390/su11061561.
- Mayring**, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., überarb. Aufl. Weinheim: Beltz (Beltz Pädagogik). Online verfügbar unter [http://content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783407293930](http://content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783407293930).
- McGuire**, Joseph W. (1963): Business and society. New York: McGraw-Hill.
- Meuser**, Michael; **Nagel**, Ulrike (2009): Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Susanne Pickel, Detlef Jahn, Hans-Joachim Lauth und Gert Pickel (Hg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden: S. 465–480.
- Noble**, Charles H. (1999): Building the strategy implementation network. In: *Business Horizons* 42 (6): S. 19–28. DOI: 10.1016/S0007-6813(99)80034-2.
- OECD** (2011): OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen: OECD.
- Ortiz-de-Mandojana**, Natalia; **Bansal**, Pratima (2016): The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. In: *Strat. Mgmt. J.* 37 (8): S. 1615–1631. DOI: 10.1002/smj.2410.
- Oster**, Johanna (07.07.2020): Wechselwirkung zwischen CSR und organisationaler Resilienz. Interview mit Teilnehmer 1. Zoom.
- Oster**, Johanna (08.07.2020): Wechselwirkung zwischen CSR und organisationaler Resilienz. Interview mit Teilnehmer 2. Zoom.
- Oster**, Johanna (09.07.2020): Wechselwirkung zwischen CSR und organisationaler Resilienz. Interview mit Teilnehmer 3. Zoom.
- Oster**, Johanna (10.07.2020): Wechselwirkung zwischen CSR und organisationaler Resilienz. Interview mit Teilnehmer 4. Zoom.
- Oster**, Johanna (13.07.2020): Wechselwirkung zwischen CSR und organisationaler Resilienz. Interview mit Teilnehmer 5. Zoom.

- Pearce**, John A.; **Robinson**, Richard B., JR (2003): Strategic management. Formulation, implementation and control.
- Pedell**, Burkhard; **Seidenschwarz**, Werner (2011): Resilienzmanagement. In: *CON* 23 (3): S. 151–158. DOI: 10.15358/0935-0381-2011-3-152.
- Perrow**, Charles (1984): Normal Accidents. Living with High-risk Technologies. New York: Basic Books.
- Philipsen**, Geerd; **Ziemer**, Frank (2014): Mit Resilienz zu nachhaltigem Unternehmenserfolg. In: *Wirtsch Inform Manag* 6 (2): S. 68–76. DOI: 10.1365/s35764-014-0405-9.
- Ramb**, Bernd-Thomas; **Hartwig**, Karl-Hans (Hg.) (1993): Ökonomische Verhaltenstheorie. München: Vahlen.
- Robson**, Colin (2011): Real world research. A resource for users of social research methods in applied settings. 3. ed. Chichester: Wiley.
- Rolfe**, Mirjam (2019): Positive Psychologie und organisationale Resilienz. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Ross**, Ashley D. (2016): Perceptions of resilience among coastal emergency managers. Malden: Wiley Periodicals.
- Sanchez**, Ron (1995): Strategic flexibility in product competition. In: *Strat. Mgmt. J.* 16 (S1): S. 135–159. DOI: 10.1002/smj.4250160921.
- Sauer**, Stefan; **Wohlrabe**, Klaus (2020): Konjunkturumfragen im Fokus: Deutsche Wirtschaft in Corona- Schockstarre. In: *ifo Schnelldienst* 73 (4): S. 44–47.
- Saunders**, M. N. K.; **Lewis**, Philip; **Thornhill**, Adrian (2015): Research methods for business students. Seventh edition. New York: Pearson Education.
- Schawel**, Christian; **Billing**, Fabian (2018): Agilität. In: Christian Schawel und Fabian Billing (Hg.): Top 100 Management Tools. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden: S. 23–25.
- Schmidpeter**, René (2015): Unternehmerische Verantwortung – Hinführung und Überblick. In: Andreas Schneider und René Schmidpeter (Hg.): Corporate Social Responsibility. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 1 - 18.
- Schneider**, Andreas (2015): Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und -abgrenzung. In: Andreas Schneider und René Schmidpeter (Hg.): Corporate Social Responsibility. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg: S. 21–42.
- Schneider**, Andreas; **Schmidpeter**, René (Hg.) (2015): Corporate Social Responsibility. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online verfügbar unter [https://psydok.psycharchives.de/jspui/bitstream/20.500.11780/3617/1/BDP\\_Bericht\\_2008\\_Gesundheit\\_am\\_Arbeitsplatz.pdf](https://psydok.psycharchives.de/jspui/bitstream/20.500.11780/3617/1/BDP_Bericht_2008_Gesundheit_am_Arbeitsplatz.pdf).
- Schram**, Brunhilde; **Schmidpeter**, René (Hg.) (2016): CSR und Organisationsentwicklung. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Smith**, Adam (1776/2008): An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Oxford, Hamburg.
- Staw**, Barry M.; **Sandelands**, Lance E.; **Dutton**, Jane E. (1981): Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. In: *Administrative Science Quarterly* 26 (4): S. 501. DOI: 10.2307/2392337.
- Sutcliffe**, Kathleen M.; **Vogus**, Timothy J. (2003): Organizing for Resilience. In: Kim S. Cameron, Jane E. Dutton und Robert E. Quinn (Hg.): Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler: S. 94–110.

- Sutter**, Georg-Suso (2015): CSR und Human Resource Management. In: Andreas Schneider und René Schmidpeter (Hg.): Corporate Social Responsibility. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg: S. 647–666.
- United Nations** (2020): THE 17 GOALS | Department of Economic and Social Affairs. Online verfügbar unter <https://sdgs.un.org/goals>, zuletzt aktualisiert am 04.08.2020, zuletzt geprüft am 04.08.2020.
- United Nations Global Compact** (2020): The Ten Principles. Online verfügbar unter <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>, zuletzt aktualisiert am 25.05.2020, zuletzt geprüft am 25.05.2020.
- Unternehmen 1** (2020): Sustainability | XYZ. Online verfügbar unter <http://www.xyztours.de/en/sustainability>, zuletzt aktualisiert am 31.07.2020, zuletzt geprüft am 31.07.2020.
- Unternehmen 2** (2019): XYZ e.V. – ein Verein entsteht. Online verfügbar unter <https://blog.xyz.de/herzensangelegenheiten/>, zuletzt aktualisiert am 27.09.2019, zuletzt geprüft am 31.07.2020.
- Unternehmen 3** (2020a): XYZ Touristik - Nachhaltigkeit. Online verfügbar unter <http://www.xyztouristik.com/de/nachhaltigkeit/>, zuletzt aktualisiert am 31.07.2020, zuletzt geprüft am 31.07.2020.
- Unternehmen 3** (2020b): XYZ Touristik - Umwelt & Natur. Online verfügbar unter <http://www.xyztouristik.com/de/nachhaltigkeit/umwelt-und-natur/>, zuletzt aktualisiert am 31.07.2020, zuletzt geprüft am 31.07.2020.
- Unternehmen 5** (2017): XYZ\_Nachhaltigkeitsbericht\_2017. Online verfügbar unter [https://www.xyz.de/website/downloads/XXX\\_Nachhaltigkeitsbericht\\_2017.pdf](https://www.xyz.de/website/downloads/XXX_Nachhaltigkeitsbericht_2017.pdf), zuletzt geprüft am 31.07.2020.
- Välikangas**, Liisa (2010): The resilient organization. how adaptive cultures thrive even when strategy fails. New York, NY [u.a.]: McGraw-Hill Professional.
- Walton**, Clarence C. (1967): Corporate social responsibilities. Belmont, CA: Wadsworth.
- Weick**, Karl E.; **Roberts**, Karlene H. (1993): Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. In: *Administrative Science Quarterly* (38): S. 357–381. DOI: 10.2307/2393372.
- Wellensiek**, Sylvia Kéré (2019): Ruhe, Kraft und Klarheit in Zeiten ständigen Wandels: Persönliche und organisationale Resilienz durch ganzheitliches Training und Coaching stärken. In: Jutta Heller (Hg.): Resilienz für die VUCA-Welt. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden: S. 20–33.
- Westebbe**, Achim; **Logan**, David (1995): Corporate Citizenship: Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog. Wiesbaden.
- Whitman**, Zach; **Kachali**, Hlekiwe; **Roger**, Derek; **Vargo**, John; **Seville**, Erica (2013): Short-form version of the Benchmark Resilience Tool (BRT-53). In: *Measuring Business Excellence* 17 (3): S. 3–14. DOI: 10.1108/MBE-05-2012-0030.
- Wildavsky**, Aaron (1991): Searching for safety. 4. printing. New Brunswick: Transaction Publ.
- Youssef**, Carolyn M.; **Luthans**, Fred (2007): Positive Organizational Behavior in the Workplace. In: *Journal of Management* 33 (5): S. 774–800. DOI: 10.1177/0149206307305562.
- Zolli**, Andrew; **Healy**, Ann Marie (2013): Resilience. Why things bounce back. 1st Free Press hardcover ed. New York, NY: Free Press.

## **Anlagenverzeichnis**

<b>Anlage 1: Datenbedarfsplan .....</b>	<b>85</b>
<b>Anlage 2: Faktoren für die Implementierung von CSR .....</b>	<b>86</b>
<b>Anlage 3: Resilienzfaktoren .....</b>	<b>87</b>
<b>Anlage 4: Zentrale Aspekte der qualitativen Datenerhebung .....</b>	<b>88</b>
<b>Anlage 5: Fragebogen und Interviewleitfaden .....</b>	<b>89</b>
<b>Anlage 6: Anfrage Interviews .....</b>	<b>93</b>
<b>Anlage 7: Auswertung Teil eins .....</b>	<b>96</b>
<b>Anlage 8: Kodiersystem.....</b>	<b>98</b>
<b>Anlage 9: Kodierte Transkription – Interview 1 // 07.07.20.....</b>	<b>101</b>
<b>Anlage 10: Einverständniserklärung Interview 1 .....</b>	<b>116</b>
<b>Anlage 11: Kodierte Transkription – Interview 2 // 08.07.20.....</b>	<b>117</b>
<b>Anlage 12: Einverständniserklärungen Interview 2 .....</b>	<b>131</b>
<b>Anlage 13: Kodierte Transkription – Interview 3 // 09.07.20.....</b>	<b>133</b>
<b>Anlage 14: Einverständniserklärungen Interview 3 .....</b>	<b>144</b>
<b>Anlage 15: Kodierte Transkription – Interview 4 // 10.07.20.....</b>	<b>145</b>
<b>Anlage 16: Einverständniserklärung Interview 4 .....</b>	<b>158</b>
<b>Anlage 17: Kodierte Transkription – Interview 5 // 13.07.20.....</b>	<b>159</b>
<b>Anlage 18: Einverständniserklärung Interview 5 .....</b>	<b>172</b>
<b>Anlage 19: Auswertung Teil zwei.....</b>	<b>174</b>

**Anlage 1: Datenbedarfsplan**

Investigative Unterfrage	Beantwortung durch	Detaillierungsgrad der Datenerhebung	Beziehung zur Theorie und Schlüsselkonzepten in der Literatur	Checken, ob in Fragebogen enthalten ✓
Welche Faktoren zur Etablierung von CSR sind stark ausgeprägt?	Quantitative Datenerhebung	detailliert	Faktoren wurden aus den Modellen von Freeman (1984), Schneider (2015), Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001), Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011) und Gastinger/Gaggl (2015). abgeleitet.	15 – 21, 8, 9, 10,
Welche Faktoren zur Etablierung von organisationaler Resilienz sind stark ausgeprägt?	Quantitative Datenerhebung	detailliert	Faktoren wurden aus den Modellen von Luthans (2006), Sutcliffe und Vogus (2003), Gittel et al. (2006) und Philipsen und Ziemer (2014) gezogen.	1 – 14, 20
Wie ausgeprägt ist der Grad der CSR im Unternehmen?	Quantitative Datenerhebung	Sehr detailliert	Grad wird in die CSR-Reifegradpyramide von Schneider (2015) eingeordnet.	15 – 21, 8, 9, 10,
Wie hoch ist der Grad der organisationalen Resilienz im Unternehmen?	Quantitative Datenerhebung	Sehr detailliert	Grad der organisationalen Resilienz lässt sich mit Hilfe des „HERO“-Modells von Luthans (2006), den resilienten und rigiden Antworten auf externe Gefahren von Sutcliffe und Vogus (2003) und dem Conceptual Modell of Organizational Resilience von Gittel et al. (2006) ermitteln.	1 – 14, 20, 24
Wie stehen die beiden Grade im Verhältnis zueinander?	Analyse	detailliert	Ergebnisse werden mit den Thesen von Sutter (2015), Lv et al. (2019), Beermann (2013), Beyer und Haller (2016), Finke (2014), Gelbmann und Pescoller (2016) und Lamprinakis (2018) verglichen.	-
Welchen Einfluss hat CSR auf organisationale Resilienz?	Quantitative Datenerhebung	Wenig detailliert	Vergleichen der Ergebnisse mit den Modellen von Sutter (2015), Lv et al. (2019) und Beermann (2013)	22, 23
Welchen Einfluss hat organisationale Resilienz auf CSR?	Quantitative Datenerhebung	Wenig detailliert	Vergleichen der Ergebnisse mit den Modellen von Beyer/Haller (2016) und Finke (2014)	25, 26

**Anlage 2: Faktoren für die Implementierung von CSR**

CSR-Faktor	Begründung	Teil 1, Frage
Stakeholderorientierung	Nur ein Unternehmen, das auf die Interessen seiner Stakeholder achtet, betreibt wahre CSR.	15, 16
Umweltbewusstsein	Ein Bewusstsein für die Umwelt, sowie das Ziel die eigenen negativen unternehmerischen Auswirkungen auf die Umwelt zu minimieren ist ein Kerngedanke von CSR.	17, 18
Führung	Erst wenn CSR in der Führung verankert ist und dort gelebt wird, kann sie das gesamte Unternehmen durchdringen.	19
Organisationale Lernfähigkeit	Ohne eine geschärfte Wahrnehmung der Umwelt, permanente Reflexion und eine Lernfähigkeit ist es unmöglich, stets auf die Interessen der Stakeholder einzugehen und den eigenen negativen Einfluss auf die Umwelt zu minimieren.	8, 9, 10
Verantwortungsbewusstsein	Erst wenn ein Unternehmen sich bekennt und Verantwortung für die Auswirkungen seiner Taten übernimmt, lässt sich von CSR sprechen.	20, 21, 3

**Anlage 3: Resilienzfaktoren**

Resilienzfaktor	Begründung	Teil 1, Frage
Anpassungsfähigkeit	Anpassungsfähigkeit beschreibt sowohl die Anpassungsfähigkeit von Geschäftsmodellen als auch die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter.	1, 2, 3,
Strategie	Die Strategie eines Unternehmens trägt zu organisationaler Resilienz bei, wenn sie von den Mitarbeitern verstanden, akzeptiert und gelebt wird.	4, 5
Führung	Eine resiliente Führung kann sowohl mit komplexen Situationen umgehen als auch die Mitarbeiter motivieren und befähigen.	6, 7
Lernfähigkeit	Eine resiliente Organisation ist fähig, aus ihren Fehlern zu lernen und besitzt eine entsprechende in der Kultur verankerte Reflexionsfähigkeit. Um lernfähig sein zu können, ist eine geschärfte Wahrnehmung der Umwelt relevant.	8, 9
Ressourcen	Sowohl finanzielle als auch personelle Ressourcen (PsyCap), sowie das in dem Unternehmen vorhandene Knowhow, tragen zur Widerstandsfähigkeit einer Organisation bei.	10, 11
Sozialkapital	Positive Beziehungen auf der Arbeit stärken den Zusammenhalt, die Motivation und das Durchhaltevermögen der Mitarbeiter und somit die Organisation als Ganzes.	12, 13, 14

#### **Anlage 4: Zentrale Aspekte der qualitativen Datenerhebung**

Den ersten zentralen Aspekt stellt die Strategie als gemeinsamen Fundament dar. Es sollte mit den Teilnehmern darüber gesprochen werden, ob und inwiefern sie die beiden Konzepte in ihrer Strategie verankert haben und ob es dabei parallelen in der Implementierung gibt.

##### 1. Gemeinsames Fundament: Strategie

Darauf aufbauend sollte über die beiden Schnittstellen Führungskräfte und Mitarbeiter gesprochen werden.

##### 2. Schnittstelle Führungskräfte

##### 3. Schnittstelle Mitarbeiter

Diese stellen beide Ebenen in der Implementierung dar, die durchdrungen werden müssen, um das Konzept vollständig in der Unternehmenskultur verankern zu können. Daher stellt diese einen weiteren zentralen Aspekt dar, der besprochen werden sollte. Dabei stellt sich die Frage, ob die Teilnehmer zustimmen, dass die Konzepte erst vollständig implementiert sind, wenn sie die vorherigen Ebenen durchlaufen und die Unternehmenskultur durchdrungen haben. Welche Komponente in der Kultur ist der ausschlaggebende Faktor? Was stellt die entsprechende Variable in der Unternehmenskultur dar?

##### 4. Unternehmenskultur als ausschlaggebender Faktor für die erfolgreiche Implementierung der beiden Konzepte

Zuletzt stellen das organisationale Lernen, Achtsamkeit und Wandlungsfähigkeit als in der Kultur verankerte Attribute eine Schnittstelle dar, welche diskutiert

## Anlage 5: Fragebogen und Interviewleitfaden

### Fragebogen

Ziel dieser Studie ist es herauszufinden, wie sich die Wechselwirkung zwischen CSR und organisationaler Resilienz (der Widerstandsfähigkeit von Unternehmen) gestaltet und ob bzw. wie die beiden Konzepte in der Unternehmenspraxis gezielt so eingesetzt werden können, dass sie sich gegenseitig stärken.

Um dies zu ermitteln, ist die Erhebung verschiedener Variablen notwendig. Einige davon können auf den ersten Blick sehr direkt wirken; im Zuge dieser Arbeit findet jedoch keine Wertung und Bewertung Ihrer Unternehmenspraxis statt. Die Erhebung dieser Variablen ist notwendig, um die Forschungsfrage beantworten zu können, alle darüber hinaus gehenden Aspekte finden in dieser Untersuchung keine Anwendung. Sollten Sie sich unsicher über die Bedeutung einiger Fragen sein, können Sie gerne Nachfragen stellen oder ggf. einzelne Fragen überspringen.

Ihre Expertenmeinung ist für meine Untersuchung sehr relevant, um die Hypothesen testen zu können und ein Bild von der Implementierung in der Praxis zu erlangen. Ihre Angaben werden streng vertraulich gehandhabt und die Ergebnisse werden anonymisiert ausgewertet. Das Interview wird insgesamt ca. 40 Minuten dauern.

Stimme überhaupt nicht zu		Stimme voll und ganz zu
1	2	3
□	□	□
□	□	□

### Einleitende Fragen

1. Wie Viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen tätig?
2. Wie lange sind Sie bereits in dem Unternehmen tätig?
3. Gibt es in Ihrem Unternehmen besondere Ereignisse und Angebote für die Mitarbeiter wie bspw. Firmenfeiern oder Yoga-Stunden? Wenn ja, welche?
4. Was bedeutet für Sie organisationale Resilienz?
5. Was bedeutet für Sie CSR?

Teil 1				
	1	2	3	4
1. Die Belegschaft wird für unkonventionelles Denken belohnt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Wir können schnell vom Alltags- in den Krisenmodus schalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Die Menschen in unserer Organisation fühlen sich für ein Problem verantwortlich, bis es gelöst ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Resilienz ist für uns ein relevantes Unternehmensziel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Wir besitzen eine breit akzeptierte, für die Mitarbeiter verständliche und gelebte Strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Das Management hat in Krisensituationen souverän und schnell Maßnahmen ergriffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Führungskräfte erkennen Probleme, indem sie aktiv zuhören	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Wir haben eine Fehlerkultur, Fehler werden als Möglichkeit angesehen zu lernen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Unser Unternehmen ist in der Lage, Umweltveränderungen schnell wahrzunehmen und deren Bedeutung zu erfassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Unsere Organisation verfügt über genügend finanzielle Ressourcen, um unerwartete Veränderungen abzufedern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Die Mitarbeiter in unserer Organisation werden regelmäßig geschult und gefördert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Im Zuge der COVID-19 Krise wurden MitarbeiterInnen entlassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Unsere Organisation hat einen Sinn für Teamwork	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Die Fluktuationsrate ist in unserem Unternehmen hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Für unser Unternehmen ist es wichtig, auch Menschen oder Gruppen zuzuhören, die nicht zur unternehmerischen Tätigkeit beitragen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
16. Unser Unternehmen befindet sich im steten Austausch mit allen Interessensgruppen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
17. Nachhaltigkeit ist bei uns ein relevantes Unternehmensziel	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
18. Mitarbeiter mit Ideen zur Vermeidung von Plastikmüll, sparen von Elektrizität oder ähnliches werden in unserem Unternehmen belohnt	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
19. Unser Management lebt ein verantwortungsvolles und umweltbewusstes Handeln vor	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
20. Beschwerden stellen bei uns ein wichtiges Instrument zur Verbesserung und Optimierung unserer Prozesse und Dienstleistungen dar	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
21. Wenn jemand Fehler begeht, versucht er sie zu vertuschen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
22. Die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens wird dadurch gestärkt, dass es sich Zeit nimmt auf Interessensgruppen einzugehen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
23. Die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens wird dadurch gestärkt, dass es Verantwortung für die Auswirkungen seiner Handlungen übernimmt	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
24. Nach schwierigen Zeiten ist es erstrebenswert, in den Ausgangszustand zurückzufinden	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
25. Wenn wir uns keine Sorgen um die Geschäftstätigkeit unseres Unternehmens machen müssen, können wir uns mehr unserer Umwelt und unseren Stakeholdern widmen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
26. Eine starke Organisation hat eher die Ressourcen, sich intensiv mit ihren Stakeholdern und dem Umweltschutz auseinanderzusetzen, als eine instabile Organisation	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**Teil 2**

1. Inwiefern sind CSR und organisationale Resilienz in der Strategie ihres Unternehmens verankert?
2. Bestehen parallelen in der Art und Weise, wie beide Konzepte implementiert wurden?
3. Was könnte Ihrer Meinung nach ein gemeinsames Fundament der beiden Konzepte darstellen?
4. Welche Rolle spielen Führungskräfte und Mitarbeiter in den beiden Konzepten?
5. Wann lassen sich die beiden Konzepte als vollständig implementiert betrachten?
6. Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur dabei?
7. Inwiefern ist organisationales Lernen im Rahmen der Implementierung von CSR und organisationaler Resilienz von Relevanz?
8. Denken Sie, dass Wechselwirkungen zwischen CSR und organisationaler Resilienz bestehen? Wenn ja, welche?
9. Könnte es sein, dass sich die beiden Konzepte in der Praxis gegenseitig stärken? Falls ja, wann und wie ist das der Fall?

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Studie!



Johanna Oster  
Dahlmannstraße 9  
23966 Wismar



Tel.: 015253466631  
E-Mail: j.oster@stud.hs-wismar  
Skype: johanna.oster2

Hochschule Wismar  
Philipp-Müller-Straße 14  
23966 Wismar

## Anlage 6: Anfrage Interviews

Johanna Oster · Dahlmannstraße 9 · 23966 Wismar · Deutschland

z. Hd. [REDACTED]

08. Mai 2020

### Anfrage zur Unterstützung meiner Masterarbeit

Sehr geehrte [REDACTED],

mein Name ist Johanna Oster und ich studiere Betriebswirtschaft im Masterstudiengang an der Hochschule Wismar.

Derzeit befinde ich mich in den letzten Zügen meines Studiums, um den akademischen Grad Master of Arts zu erlangen und fertige hierzu eine Abschlussarbeit zu dem Thema *Organisationen im Spannungsfeld zwischen der VUCA-Umwelt und Nachhaltigkeit – Wechselwirkungen zwischen CSR und organisationaler Resilienz* an. Das Ziel meiner Arbeit ist es herauszufinden, wie CSR und die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen in Wechselwirkung zueinanderstehen und ob, sowie ggf. wie sie in der Unternehmenspraxis gezielt so eingesetzt werden können, dass sie sich gegenseitig stärken.

In diesem Kontext schreibe ich Sie gezielt an, um anzufragen, ob Sie mich bei meiner Arbeit unterstützen möchten, indem Sie bei einem ca. 40-minütigem Interview teilnehmen. Die Details können Sie dem beigefügtem Infoblatt entnehmen.

Für eine Anfrage bei [REDACTED] habe ich mich gezielt entschieden, da ich innovative und moderne Unternehmen für meine Untersuchung suche. Von Kommilitonen/innen habe ich bisher nur überaus Gutes von Ihnen gehört und Ihre Unternehmensmission hat mich inspiriert. Ich weiß,

Johanna Oster  
[REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

Hochschule Wismar  
Philipp-Müller-Straße 14  
23966 Wismar

dass Ihr Unternehmen einen äußerst spannenden Beitrag zu meiner Untersuchung leisten könnte und hoffe daher, Sie als Interviewpartner zu gewinnen!

Sofern Sie weitere Fragen haben sollten, können Sie mich gerne kontaktieren – per Mail, Social Media oder Telefon.

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/johanna-oster-98a74014a/>

Xing: [https://www.xing.com/profile/Johanna\\_Oster/cv](https://www.xing.com/profile/Johanna_Oster/cv)

Ich würde mich sehr freuen von Ihnen zu hören und bedanke mich im Voraus für Ihre Antwort. Bleiben Sie gesund!

Mit freundlichen Grüßen aus Wismar



Johanna Oster

**Anlagen:**

- Informationsblatt / Einverständniserklärung

Johanna Oster  
Dahlmannstraße 9

Tel.: 015253466631

Hochschule Wismar  
Philipp-Müller-Straße 14  
23966 Wismar



## Informationsblatt / Einverständniserklärung

### Hintergrund der Studie

Hintergrund der Studie sind die derzeitigen Herausforderungen, vor welchen Unternehmen im 21. Jahrhundert stehen. Neben der VUCA-Umwelt und dem Klimawandel stellt aktuell die COVID-19 Krise eine Gefahr für viele Organisationen dar. Zwei in diesem Kontext relevante Konzepte, stellen CSR und organisationale Resilienz dar. Thema der Master-Thesis ist: „**Organisationen im Spannungsfeld zwischen der VUCA-Umwelt und Nachhaltigkeit – Wechselwirkungen zwischen CSR und organisationaler Resilienz**“. Die zentrale Forschungsfrage der Arbeit lautet daher: „Wie gestaltet sich die Wechselwirkung zwischen CSR und organisationaler Resilienz und wie können die beiden Konzepte in der Unternehmenspraxis gezielt so eingesetzt werden, dass sie sich gegenseitig stärken?“

Zeitraum der Datenerhebung wird voraussichtlich der **01.07.20-10.07.20** sein. Die Datenerhebung erfolgt in Form von ca. 40-Minütigen Interviews. Da es sich um eine wissenschaftliche Studie handelt, kann Ihre Teilnahme leider **nicht vergütet** werden.

### Datenschutz

Ihre persönlichen Daten sowie der Name Ihres Unternehmens werden **anonymisiert** und **vertraulich** behandelt. Sie werden nicht an Dritte weitergegeben. Die Daten werden im Rahmen der wissenschaftlichen Studie von mir allein ausgewertet.

### Einverständniserklärung

Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass die von mir getroffenen Aussagen im Interview für wissenschaftliche Zwecke vertraulich und anonym verwendet werden dürfen. Ich wurde darüber informiert, dass das Interview aufgezeichnet wird und dass ich die Befragung zu jeder Zeit abbrechen kann. Bei Fragen zur Studie oder der Verwendung meiner Daten kann ich mich jederzeit an Frau Johanna Oster (j.oster@stud.hs-wismar.de; 015253466631) wenden und diese Einverständniserklärung widerrufen.

Wismar, 08.05.20

Ort, Datum

Interviewerin

Ort, Datum

Interviewte/r

Johanna Oster  
Dahlmannstraße 9

Tel.: 015253466631

Hochschule Wismar  
Philipp-Müller-Straße 14  
23966 Wismar

### Anlage 7: Auswertung Teil eins

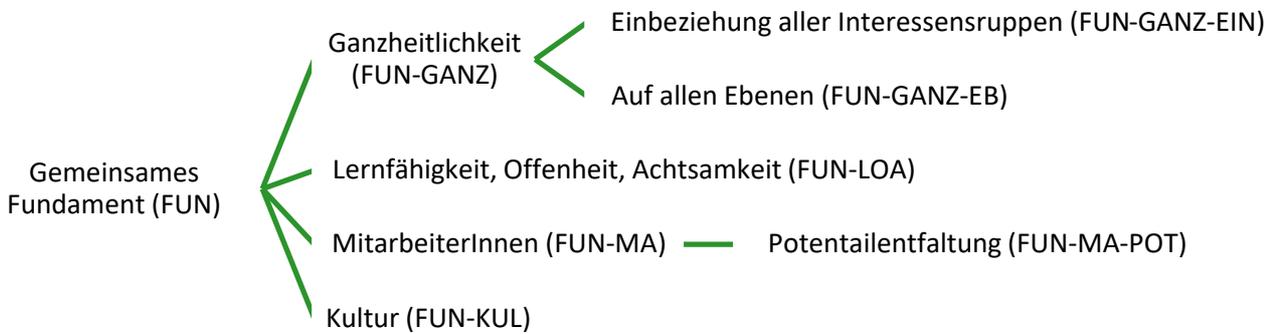
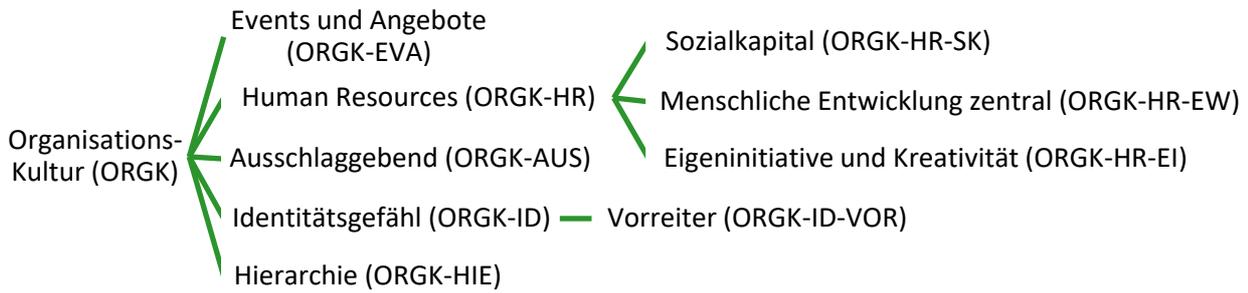
Im Folgenden werden die Antworten aller Teilnehmer von Teil eins der Befragung in einer Tabelle zusammenfassend dargestellt. Eine eins bedeutet, dass die teilnehmende Person der Aussage überhaupt nicht zustimmt. Eine vier bedeutet, dass die teilnehmende Person einer Aussage voll und ganz zustimmt.

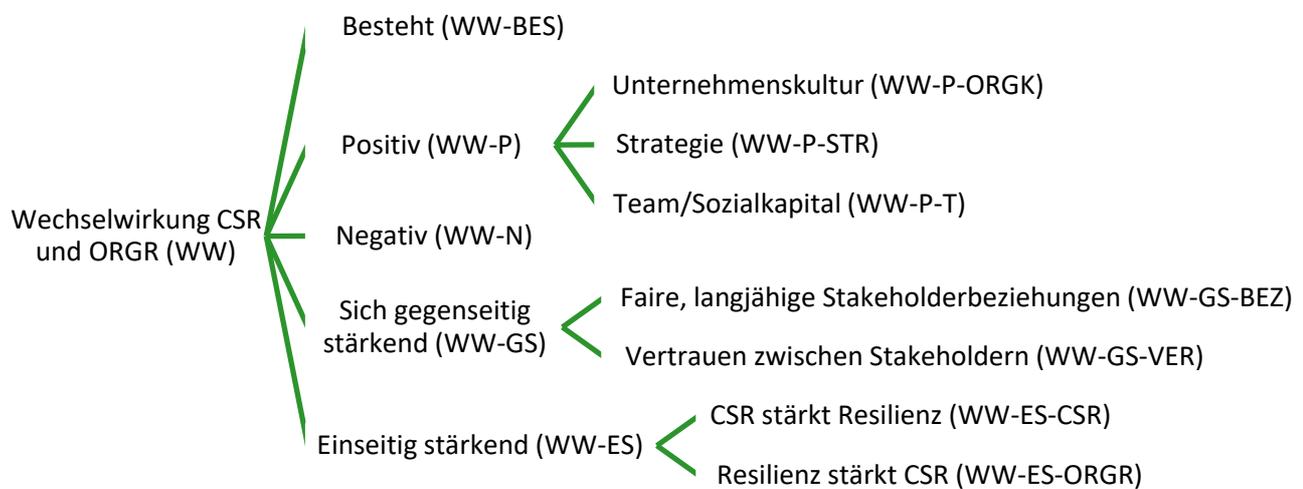
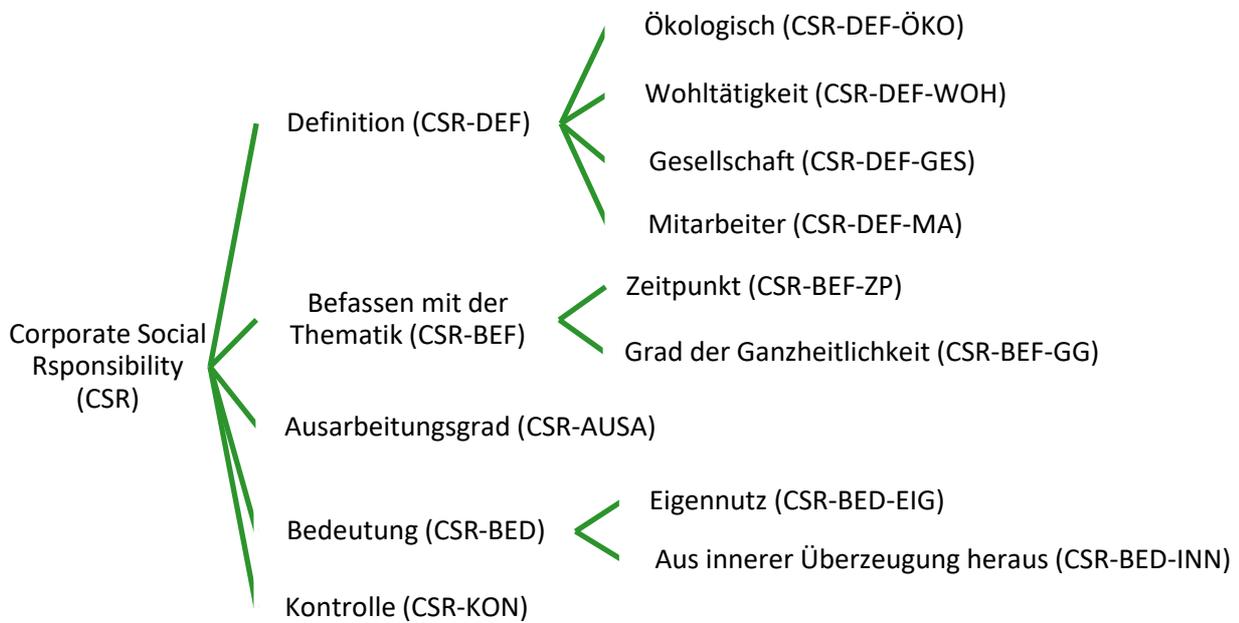
Aussagen	TeilnehmerIn				
	1	2	3	4	5
1. Die Belegschaft wird für unkonventionelles Denken belohnt	4	4	3	3	4
2. Wir können schnell vom Alltags- in den Krisenmodus schalten	3	4	4	4	4
3. Die Menschen in unserer Organisation fühlen sich für ein Problem verantwortlich, bis es gelöst ist	4	3	4	3	3
4. Resilienz ist für uns ein relevantes Unternehmensziel	1	2	3	4	3
5. Wir besitzen eine breit akzeptierte, für die Mitarbeiter verständliche und gelebte Strategie	3	4	3	4	3
6. Das Management hat in Krisensituationen souverän und schnell Maßnahmen ergriffen	4	4	4	4	3
7. Führungskräfte erkennen Probleme, indem sie aktiv zuhören	4	3	3	3	3
8. Wir haben eine Fehlerkultur, Fehler werden als Möglichkeit angesehen zu lernen	3	4	3	3	4
9. Unser Unternehmen ist in der Lage, Umweltveränderungen schnell wahrzunehmen und deren Bedeutung zu erfassen	4	4	4	3	3
10. Unsere Organisation verfügt über genügend finanzielle Ressourcen, um unerwartete Veränderungen abzufedern	4	3	4	3	3
11. Die Mitarbeiter in unserer Organisation werden regelmäßig geschult und gefördert	3	4	3	4	3
12. Im Zuge der COVID-19 Krise wurden MitarbeiterInnen entlassen	4	1	3	1	2
13. Unsere Organisation hat einen Sinn für Teamwork	4	4	4	4	4
14. Die Fluktuationsrate ist in unserem Unternehmen hoch	2	1	2	2	2

15.Für unser Unternehmen ist es wichtig, auch Menschen oder Gruppen zuzuhören, die nicht zur unternehmerischen Tätigkeit beitragen	3	4	2	2	3
16.Unser Unternehmen befindet sich im steten Austausch mit allen Interessensgruppen	4	4	3	3	4
17.Nachhaltigkeit ist bei uns ein relevantes Unternehmensziel	4	4	4	4	4
18.Mitarbeiter mit Ideen zur Vermeidung von Plastikmüll, sparen von Elektrizität oder ähnliches werden in unserem Unternehmen belohnt	3	4	3	3	2
19.Unser Management lebt ein verantwortungsvolles und umweltbewusstes Handeln vor	2	4	3	3	3
20.Beschwerden stellen bei uns ein wichtiges Instrument zur Verbesserung und Optimierung unserer Prozesse und Dienstleistungen dar	4	4	4	3	3
21.Wenn jemand Fehler begeht, versucht er sie zu vertuschen	2	1	1	1	1
22.Die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens wird dadurch gestärkt, dass es sich Zeit nimmt auf Interessensgruppen einzugehen	3	4	3	2	3
23.Die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens wird dadurch gestärkt, dass es Verantwortung für die Auswirkungen seiner Handlungen übernimmt	4	4	4	3	4
24.Nach schwierigen Zeiten ist es erstrebenswert, in den Ausgangszustand zurückzufinden	3	1	3	4	1
25.Wenn wir uns keine Sorgen um die Geschäftstätigkeit unseres Unternehmens machen müssen, können wir uns mehr unserer Umwelt und unseren Stakeholdern widmen	3	2	2	3	1
26.Eine starke Organisation hat eher die Ressourcen, sich intensiv mit ihren Stakeholdern und dem Umweltschutz auseinanderzusetzen, als eine instabile Organisation	3	2	3	4	4

## Anlage 8: Kodiersystem







**Anlage 9: Kodierte Transkription – Interview 1 // 07.07.20**

I = Interviewerin

T = TeilnehmerIn / Interviewte Person

I: ~~Okay super, dann läuft die Aufzeichnung jetzt. Ähm, ich beginne mal mit den einleitenden Fragen.~~

T: ~~Ja~~

I: ~~Wie viele Mitarbeiter sind bei Ihnen tätig, sowohl in Frankfurt als auch Weltweit?~~ MA-Z

T: ~~Ähm ich geh jetzt einfach mal von Vor-Corona Zahlen aus. Und eh das eh wir sind zu viert hier in Frankfurt~~

I: ~~Hmm~~

T: ~~Erst Büro. Und ehm in den lokalen Büros, das sind ja sieben Büros in sieben Ländern, eh also insgesamt sind noch 113 im Moment also sind es 109 in den sieben Ländern und hier in Frankfurt.~~ MA-Z

I: ~~Okay, ja~~

T: ~~Also wenn Sie des pro Büro brauchen, dann müsste ich Ihnen das noch mal abfragen.~~

I: ~~Ne ach alles gut pro Büro könnt man auch tatsächlich auch aus der Homepage sehen ehm in den einzelnen Länder Büros, nur insgesamt..~~

T: ~~Auf den Team-Seiten drauf das sind nicht alle Mitarbeiter auf den Team-Seiten, deswegen kann man des da also es sind nicht alle Mitarbeiter auf den Team-Seiten, weil die ganzen Buchhalter und all das da sind nur die Mitarbeiter abgebildet, die mit Kunden in Kontakt sind oder eben in Management sind~~

I: ~~Okay das macht sinn.~~

T: ~~Hmmm~~

I: ~~Ähm, wie lange sind sie schon in dem Unternehmen tätig?~~ TL-TÄT

T: ~~Ich bin seit 28 Jahren hier~~ TL-TÄT

- I: Okay also kenn sie das Unternehmen schon gut hehe würde ich annehmen
- T: Ja also wir sind ja 1973 auf den Markt und eh ich bin 1992 zur Firma gekommen, die Firma ist ja in Frankfurt gegründet worden. Also damals als der Präsident, es hieß nur Südamerika, das heißt wir waren da wir waren damals nur eine Repräsentanz in Frankfurt, das war das erste Büro
- I: Hmhm
- T: Und die Veranstalter arbeiteten auch hier über Frankfurt und nahmen auch hier die ganzen (...) alles lief komplett über uns und wir haben unsere Partner Agenturen in Südamerika in ganz Latein Amerika, damals auch mit Mexiko und Mittelamerika und mit den Jahren ham wir dann unsere eigenen Büros in Südamerika eröffnet und dann kam ja immer wieder ein neues Büro dazu und irgendwann ham wa wir hatten auch Mal ein Büro in Mexiko, das ham wa aber dann verkauft und irgendwann eh haben wir uns umstrukturiert, haben uns nur noch auf die Länder konzentriert, in denen wir eigene Büros haben, das waren dann eben die sieben wie heute eh haben mit Mexiko und mit Mittelamerika gar nicht mehr angeboten, weil nicht eigene Büros und haben die ganze Abwicklung alles eh nach Südamerika rüber geschifft und Frankfurt heute ist nur noch ein reines Verkaufs- und Marketingbüro wir machen wir null Angebote null Abwicklung, das ist ein reines Sales und Marketing Büro.
- I: Okay in dem Zuge würde ich auch gerne fragen, was so ihre täglichen Aufga eh gaben sind? Wahrscheinlich dann auch eh Kontakt mit den Kunden und eh Abwicklung?
- T: ja also im Marketing Bereich ist es klassisches Marketing mit eh online Medien also Kurzzeit zwischen Media und Newsletter Mailings, ähmm Produktflyer erstellen, Anzeigen Werbung gestalten uund Messen organisieren dann im Sales Messen Events Roadshows organisieren und dran teilnehmen direkt Kundenbesuche Kundenberatung am Telefon über E-Mail also viele Kunden rufen vorher hier an und lassen sich beraten oder beziehen ihre Anfrage erst Mal über uns weil sie uns schon viele Jahre kennen. Und das Thema in erster Linie in Mittel Europa, wir sind aber auch in Asien und Australien n paar Wochen im Jahr tätig, also ein zwei Messen in Australien und Asien, das soll auch von Frankfurt abdecken, ehh aber ansonsten machen wir hauptsächlich zentral Europa und USA Kanada machen wir nicht von Frankfurt aus, das wird von vor Ort gemacht.
- I: Genau da gibt es noch ein Büro in den USA richtig? Ein Verkaufsbüro

- T: ~~Ja genau genau es gab mal viele Jahre ein richtiges Büro dann nur ein Re-~~  
~~präsentanten ähm im Moment sind wir wieder auf der Suche nach jemand~~  
~~neuem, aber wir haben immer jemand jemanden da der USA Kanada ab-~~  
~~deckt und wir machen von Frankfurt aus den Rest so gut es geht also mit~~  
~~dem kleinen Team eben auch sehr reduziert aber ehh wir haben natürlich~~  
~~eine große Stammkundenschaft und da gilt es natürlich auch die zu be-~~  
~~treuen und für die da zu sein und neue Kundenakquise findet dann auf den~~ TL-AUFG  
~~Messen in erster Linie statt oder eben über direkte Sales Calls und wir ha-~~  
~~ben auch in Australien eine Repräsentanz und in Polen ham wa auch ein~~  
~~Repräsentanz für den osteuropäischen Raum und in UK hab ich auch im-~~  
~~mer wieder jemanden, das klappt nicht immer so ganz so gut aber ich hab~~  
~~immer mal wieder jemanden auch in UK gehabt, der uns da repräsentiert~~  
~~hat, was ja eem nicht bedeutet, dass wir da nicht auch sein müssen, das~~  
~~bedeutet eigentlich in erster Linie, dass die uns die Kontakte machen aber~~  
~~trotzdem auch wenn wir da Repräsentanzen haben müssen wir immer~~  
~~wieder in die Märkte selber gehen und gemeinsam mit den Repräsentan-~~  
~~ten die Messen besuchen oder die Kunden besuchen.~~
- I: ~~hmm okay. Ähm dann zu meiner nächsten Frage gibt es bei Ihnen beson-~~  
~~dere Events für die Angestellten wie zum Beispiel schon mal Mitarbeiter~~  
~~Firmenfeste oder was ähnliches?~~
- T: ~~Das gestalten die Büros ehh individuell natürlich, also wir haben kein~~ ORGK-EVA  
~~Event, das Firmenübergreifend ist, emmm weil wir einfach acht Länder~~  
~~sind. Was wir haben sind regelmäßige Manager-Meetings, wo die General~~  
~~Manager der Büros sich irgendwo treffen, meistens in Buenos Aires,~~  
~~manchmal auch in Rio äääm das sind dann drei vier fünf Tage, die wir dann~~  
~~zusammen sitzen aber auch Rahmenprogram machen und da kommen na-~~  
~~türlich dann die Kollegen von dem Land in dem wir dann sind auch noch~~  
~~von den Büros dazu, aber das ist wie gesagt mehr für den für den Manage-~~  
~~mentkreis ähh dann treffen wir uns im Management auch jedes Jahr zwei~~  
~~Tage vor der ITB treffen uns dann in unserem Hotel ein und machen dann~~  
~~zwei Tage Meeting, aber jetzt echte Events für die Mitarbeiter das macht~~ ORGK-EVA  
~~jedes Büro individuell und die machen durchaus so jaa zwei drei Mal im~~  
~~Jahr so eine Art Betriebsausflug, wo sie einem vielleicht von einem Supp-~~  
~~lier eingeladen werden, eine estancia besuchen oder eine neue neue~~  
~~Lodge besuchen oder einen Workshop besuchen oder ein soziales Projekt~~  
~~besuchen was wir unterstützen und da daraus eben nen Betriebsausflug~~  
~~machen und entsprechend auch posten.~~
- I: okay
- T: Und ansonsten gibts in jedem Büro in jedem Jahr einen ORGK-EVA

## Weihnachtsausflug für die Mitarbeiter

- I: ~~Ah ja schön~~
- T: Das ist auch budgetiert, das macht jedes Büro und da wird auch richtig viel gemacht, ~~also~~ da wird auch Geld ausgegeben dann wird auch ~~viel~~ wirklich sich was überlegt und viel gestaltet und ~~ehm~~ wir haben dann zusammen mit Übernachtung je nach dem.. ~~Also des ehm wird das~~ wird auf alle Fälle jedes in jedem Büro gemacht der Weihnachtsausflug und dann ~~wie gesagt~~ je nachdem wie es sich ergibt, immer Mal zwei bis drei Betriebsausflüge im Jahr. Aber nicht Länder übergreifend wie gesagt, individuell in den Ländern
- I: ~~Okay hmhm. Jetzt komme ich näher zu den eh Themenbereichen organisationale Resilienz und CSR. Was bedeutet für die Widerstandsfähigkeit von einer Organisation, was ist darin inbegriffen sind das Fähigkeiten oder ist das ein Prozess?~~
- T: Das ist vor allen Dingen der Faktor Human Resources, also das Team die ~~ehm~~ Mitarbeiterbindung auch Mitarbeitermotivation, weil das was wir machen ist ja ein Vermittler-Job ne also wir besitzen ja kein Produkt, sondern wir kaufen Bus, Guide, Hotel ein, ~~kennen sie ja, haben ja bei uns gearbeitet~~
- I: ~~ja~~
- T: ~~das em schnüren das zu nem Paket zusammen und verkaufen das weiter.~~ Wir besitzen ja selber nichts außer unserem Know-How und ~~eh eben~~ unser Produkt, ~~das wir selber schnüren~~ insofern haben wir ja nur Einfluss darauf, wie unsere Mitarbeiter arbeiten, wie sie die Kunden beraten betreuen, wie sie ihren Job machen und natürlich Auswahl der Supplier
- I: ~~Hmhm~~
- T: ~~Und eh emmm~~ ich denke mal diese Widerstandsfähigkeit oder die Krisenfestigkeit die sich ja auch grade im Moment auf eine schwere Probe gestellt wird ~~ääm~~, die zeichnet sich in dem menschlichen Faktor aus, Mitarbeiter, aber auch natürlich ~~die Kundenbeziehungen~~, die sehr langjährigen Kundenbeziehungen, weil wir haben auch Kunden, die seit 20 30 Jahren mit und zusammen arbeiten und die natürlich dann auch froh sind, wenn sie solche langjährigen Kontakte wie mich oder auch wie andere Kollegen vorfinden und ~~und ne~~ einfach sagen ok da ist ne Stabilität, das ist ne etablierte Firma und ~~ehm diese~~ dieses etabliert sein, diese Stabilität, diese Seriosität ~~auch ne? Dass~~ die Langfristigkeit einfach auch die

ORGK-EVA

ORGR-BED-MA

ORGR-BED-MA

ORGR-BED-BEZ

ORGR-BED-MA

ORGR-BED-BEZ

- Kontinuierlichkeit, ich denke Mal, dass ist ein ganz großer Maßstab für unsere ~~äm~~ Krisenfestigkeit ~~äm~~ das zusammengewachsene Team. ORGR-BED-SK
- I: ~~okay, also hab ich das ich wiederhole nochmal und gucke ob ich das richtig verstanden habe:~~ Also besteht die Widerstandsfähigkeit zum einen in Fähigkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aber auch in dem Zusammenhalt der Mitarbeiter ~~eh~~ und der Identifikation mit dem Unternehmen? ORGR-BED-MA
- T: ~~Des etablierten Teams genau also der etablierten Teams ne,~~ das wir eben auch sehr langjährige Teams haben, langjährige Mitarbeiter, ~~erfahren äh~~ erfahrene Mitarbeiter aber auch an den etablierten Kunden-Beziehungen ORGR-BED-SK
- I: ~~hmm okay. Und was bedeutet für Sie CSR? Für Sie oder falls sie für Ihre unternehmen sprechen für Ihre Unternehmen~~
- T: Das ist ein Thema was wir vielleicht ein bisschen später als andere aufgenommen haben, ~~indem wir eh~~ ja seit ja jetzt schon einigen Jahren aber ~~eh~~ indem wir uns eigentlich erst so seit 8/9 Jahren 10 Jahren mit dem Thema aktiv beschäftigen. ~~Ich würde mal sagen~~ vorher was automatisch irgendwie gemacht einfach weil wir eben auch aus unserer inneren Überzeugung raus ein gutes Produkt bieten wollen aber natürlich auch ~~ehh~~ verantwortlich arbeiten wollen, nachhaltig arbeiten wollen ~~wir kommen auf alle für die meisten Manager kommen auch aus nem Studiengang wo das natürlich auch Thema waren, wir sind alle sehr Deutsch geprägt haha das soll jetzt nicht heißen Deutsch ist da das Kriterium aber wir kommen halt alle aus ner Umgebung, in der das immer ein Thema war emm insofern haben wir schon immer drauf geschaut mit welchen suppliern wir zusammenarbeiten und das ist das immer natürlich viel Arbeitsbedingungen und ~~ehh~~ ökologische Bedingungen ist natürlich oder Nachhaltigkeit ist natürlich n Thema aber wir habens nicht festgezurr, das wir sagen wir haben konkrete Standards, konkrete Bedingungen, das haben wir wirklich erst vor ein paar Jahren gemacht ~~emm~~ wo wir entsprechenden emm Nachhaltigkeit für uns definiert haben wie wollen wir das gestalten? und was wollen wir da ~~ehh~~ mitreinbringen? Wir sind ja auch dann von Rainforest alliance zertifiziert wurden, das war auch ein sehr sehr aufwendiger Prozess, der uns auch nochmal sehr viel weitergebracht und der viel Infos, sehr viele Ideen gegeben hat, wir haben uns anderen Siegeln auch angeschlossen und ~~ehh~~ entsprechend da unseren Willen bekundet sehr ~~ehh~~ nachhaltig eh arbeiten möchten und haben auch schriftlich eh dargelegt ~~auch~~ auf unserer Website und in ~~hmm~~ Firmenprofil ~~äh~~ damit will ich sagen, dass wir eigentlich mit dem Thema spät waren aber es vorher schon ~~also es als Thema wirklich tss also nicht zu thematisieren, aber vorher einfach auch trotzdem~~ schon automatisch aufgrund unseres Anspruches, den wir haben bedacht haben. Und das bedeutet einfach kurz gefasst in fairer~~
- CSR-BEF-ZP
- CSR-BED-INN
- CSR-DEF-ÖKO
- CSR-BEF-ZP
- CSR-DEF-GES
- CSR-DEF-ÖKO
- CSR-AUSA
- CSR-BEF-ZP
- STR-CSR-FOR
- CSR-AUSA
- CSR-BED-EIG
- CSR-BEF-ZP

- e~~h~~ fairer Zusammenarbeit mit suppliern aber e~~h~~ natürlich auch Mitarbeiter, Konditionen für unsere Mitarbeiter, faire Konditionen mit unseren suppliern, faire Vertragskonditionen, faire Zahlungskonditionen und natürlich auch Kontrolle ob unsere Supplier e~~h~~ in unserem Sinne nachhaltig arbeiten, soweit wir das können. Wir sind natürlich über die lokalen Büros in Kontakt mit den meisten suppliern ~~ob jetzt Hotel Lodge Transportunternehmen, da ist man natürlich connected~~, aber aam es ist nicht so als würden wir da jedes Jahr hingehen und nen Check machen. Das emm haben wir eigentlich erst angefangen mit den verschiedenen Siegeln, ~~die wir dann e~~h~~ angegangen sind.~~
- I: Okay hmhm
- T: Die Fairness der Zusammenarbeit mit suppliern, ähm, ~~das ist eben das das Haupt des e~~h~~ oder auch Mitarbeiter das ist das Haupt e~~h~~ Thema.~~
- I: Okay hmhm
- T: Und da fass ich natürlich auch das ~~e~~h~~ ökologische irgendwo ja das das und das öko und natürlich das ökologische soso das ökologische~~ Arbeiten, soweit wir es ähm sehen können. Das ist ja, immer einfach zu sagen ich mach jetzt hier ne Checkliste und mach mal da nen Haken, man muss es ja auch kontrollieren und ich finde das ist schwierig. Also da e~~h~~ wird natürlich auch oft gesagt wir machen das alles und wir halten alle Standards ein ~~und wir sind da entsprechend den Standards~~, aber es wird ja es kann ja nicht wirklich bis ins letzte kontrolliert werden. Insofern bin ich da immer naja..
- I: ~~Zumal das ja Tourismusbranche ja auch was anderes ist als bei Fabriken die CO2 ausstoßen und dadurch aktiv Auswirkungen auf die Umwelt, das ist ja in der Tourismusbranche nicht so das einzige außer Flüge.. Aber ansonsten em ist das kein aktiver e~~h~~ negativer Einfluss auf die Umwelt messbar auch. deswegen verstehe ich, dass dann die gesellschaftliche Komponente bei Ihnen, wenn ich das richtig verstanden hab auch em relevanter ist oder mehr drauf geachtet wird?~~
- T: Weil man das auch besser checken kann. Weil wenn jetzt ne Lodge sagt ja wir e~~h~~ entsorgen jetzt unseren Abfall e~~h~~ sch also die also e~~h~~ pff gesetzlich oder wir ~~wir~~ schmeißen unseren Abfall nicht hinter die Hütte oder wir e~~h~~ nutzen keinen Dieselmotor oder wir emm leiten das Abwasser unserer Lodge nicht in den Fluss, das können wir doch alles gar nicht kontrollieren, das passiert doch alles auf Auskunft oder wenn uns die Hotels sagen wir bezahlen unserer Mitarbeiter fair, sie werden ordentlich sozial versichert, das können wir doch nicht wirklich wissen, da müssen wir uns immer auf die Selbstauskunft verlassen hm. Und das ist das Problem, was ich auch

CSR-DEF-MA

CSR-DEF-GES

CSR-KON

CSR-DEF-GES

CSR-DEF-MA

CSR-DEF-ÖKO

CSR-KON

CSR-KON

CSR-KON

- oft mit diesen vielen eem Statements und Gütesiegeln und alles habe, dass alles auf Selbstauskunft basiert oder 80 % auf Selbstauskunft basiert, ne? Und deswegen hab ich da immer so ein bisschen Problem damit die Fahne zu schwenken und zu sagen wir sind super oder nachhaltig, wenn ich es doch gar nicht wirklich bis zum Ende verfolgen kann. Wir bemühen uns seriöse supplier rauszusuchen. Wir gehen natürlich auch in die Hotels, in die Lodges und natürlich kriegt man da auch was mit und man hört natürlich auch was andere sagen und natürlich gibts auch von den lokalen authorities entsprechende Checks und da sind wir auch da hinterher, aber ich würde lügen, wenn ich sagen würde, dass wir das total im Griff haben. und manchmal muss man dann eben auch ein Hotel oder ne Lodge nutzen, von der man weiß, dass sie nicht 1 A ist, weil man einfach keine andere Wahl hat und das ist halt alles immer so ein großer Kompromiss, dem man macht, das will ich eh damit sagen. Am deswegen würde ich sagen, ja korrekterweise wie sie eben schon gesagt haben, da wo wirs halt auch wirklich sehen und und auch wirklich eh garantieren können ist eben die ee eh eh eher die die Z die die faire Zusammenarbeit.
- I: Okay
- T: Sowohl mit Mitarbeitern als auch mit eh suppliern in beide Richtungen.
- I: Hmm okay. Dann würde ich gerne zum nächsten Teil übergehen.
- PAUSE TEIL 1
- I: Dann komme ich jetzt zum letzten Teil des Interviews ähm noch einmal zu zehn offenen Fragen. Ähm Frage 1 Inwiefern sind CSR und Organisation Resilienz in der Strategie von Ihrem Unternehmen verankert? Also damit ist gemeint, wie wie wie werden beide Konzepte eigentlich verankert oder umgesetzt?
- T: Also wir haben ne äh Nachhaltigkeit formuliert, ne, unsere unseren CSR formuliert, Nachhaltigkeit formuliert ähm und haben auch em entsprechend Strategien formuliert und auch dokumentiert. Das schlägt auch jedem vor. Ähm insofern sind diese Themen auch wenn ich, wie ich schon eben sagte, wir diesen Begriff organisationale Resilienz nicht nutzen, aber em diese durch unseren vielen äh Konzepte, die wir da dokum erstellt und dokumentiert haben kommt es zur Gewährleistung haben wir es ja verankert, auch wenn wir es nicht unter dem Begriff Laufenlassen, verankert, dokumentiert, formuliert Ja. Im täglichen Leben eh was CSR angeht wie ich schon eben sagte, so gut es geht, soweit wir können.
- I: Okay hmm und bestehen Parallelen in der Art und Weise, wie sie die beiden Konzepte implementieren oder implementiert haben?

CSR-KON

CSR-BEF-GG

CSR-KON

CSR-DEF-GES

CSR-DEF-MA

STR-CSR-FOR

STR-ORGR-V

- T: Schon indem wir ~~uns~~ das ganz klar ~~em~~ ~~dis~~ ~~also~~ diskutiert haben, festgelegt haben dokumentiert haben und allen bewusst zur Verfügung gestellt haben. IMPL-PAR
- I: ~~Hmm~~ ~~Also~~ höre ich da raus, ~~dass~~ ~~ähm~~ ~~beide~~ ~~beziehungsweise~~, dass CSR direkt und Resilienz indirekt auch in der Strategie verankert wurden. STR-CSR-FOR  
STR-ORGR-V
- T: Genau richtig ja.
- I: Okay. ~~Äähm~~ da erübrigt sich schon so ein bisschen die nächste Frage. Em was könnte Ihrer Meinung nach ein gemeinsames Fundament der beiden Konzepte darstellen? ~~Wir hatten jetzt grad über Strategie gesprochen.~~ Gibt es da vielleicht noch irgendwas anderes, was Sie denken, was ~~ääm~~ eine gemeinsame Basis der beiden Konzepte darstellen könnte?
- T: ~~Also~~. Ich glaube, dass bei uns mit unserer besonderen Struktur, ~~mit denen~~ Sie ~~vor Ort~~ mit unserem Büro in Frankfurt und diesem Team von ~~Er~~ acht Managern aus acht Büros plus unseren Chef ~~ähm~~, das ist ein ganz Riesenthema für uns, dass wir n ganzheitliches Konzept fahren und das wir, eh, ~~äm~~, ~~äm~~, alle dabei mit einbeziehen, ~~äm~~ da ist natürlich jeder Manager dann gefragt. Und dass wir dann aus der Einbeziehung von ~~äm~~ Mitarbeitern, Suppliern aber auch Kunden, wo wir auch regelmäßige eh Umfragen machen, dass wir darauf ~~eben~~ ein ganzheitliches Konzept für das ganze Unternehmen machen, und das auch kurzfristig, ich will jetzt gar nicht sagen langfristig, aber mittelfristig und ~~eh~~ ~~ehm~~ Ich glaube ~~einfach~~, dass ~~diese~~ diese Zukunftsstrategie, wer wollen wir sein, wie wollen wir handeln gegenüber den Kollegen, gegenüber den Suppliern, was ist jetzt so unser Anspruch an uns selbst, ~~ne?~~ Auch ~~im~~ gerade im Sinne von CSR, dass ~~ähm~~ ~~das~~ dann eben die organisationale Resilienz das ist einfach son ~~ganzheitliches Kon...~~ ~~em~~, ganzheitliches Konzept. ~~Des~~ ~~ich~~ ~~weiß~~ ~~nicht~~, ~~ob~~ ~~man~~ ~~das~~ ~~so~~, ~~ob~~ ~~es~~ ~~das~~ ~~ist~~, ~~worauf~~ ~~Sie~~ ~~hinaus~~ ~~wollen~~. ~~Aber~~ vielleicht ist das unser Fundament. ~~Ähm~~ ~~der~~ ~~em~~ es ganzheitlich in Einbeziehung aller Interessengruppen, ~~eh~~ gestalten und auch dokumentieren. FUN-GANZ-EIN  
FUN-GANZ-EB  
FUN-GANZ-EIN
- I: Okay also ganzheitlich bedeutet dann ~~sowohl~~ für das es ~~eh~~ sowohl für die Kunden als auch für die Mitarbeiter ~~is~~ auch für die Manager es für alle gleich ~~ähm~~, wahrgenommen wird und ~~em~~ auch gelebt wird, wenn ich das richtig verstehe.
- T: Genau, dass es dokumentiert wird auch verteilt wird, sowohl Kunden als auch unter Mitarbeitern. Diese Konzepte und ~~emm~~ oder diese Strategien oder diese ~~dieses~~ ~~em~~ Ausrichtung, ~~die~~ ~~wir~~, ~~ja~~, die wir folgen. Und ~~em~~ ~~em~~ das ist ja irgend ja ich weiß gar nicht wie ich das sagen soll, das ist aus uns, FUN-GANZ-EIN

- aus unserem unserem Grundverständnis von wie wollen wir arbeiten, wer wollen wir sein, einfach auch kommt. FUN-GANZ-EB
- I: ~~Okay.~~
- T: Wenn es auch ~~so~~ formuliert wird entsprechend dokumentiert wird ~~em~~ entsprechend verteilt wird. Und ich glaube eben, dass es auch unsere Widerstandsfähigkeit ~~einfach, dass wir das, em, kein,~~ dass da kein Externer kommt und sagt also hier so müssen wir das machen und dann kommt es in die Schublade, sondern das wird schon von uns gelebt. FUN-GANZ-EIN  
FUN-GANZ-EB
- I: ~~Okay also interessant.~~ Also kommen ~~em~~ die strategischen Ziele oder auch eh Ansätze aus der Identität von ihrem Unternehmen heraus, FUN-GANZ-EB  
STR-PAR
- T: Ja
- I: ~~wenn ich das richtig verstanden habe, dass die Identität wird..~~
- T: ~~Das ist unser Wunsch~~
- I: ~~hmm,~~
- T: Das ist unser Wunsch, also das ist das, was wir wollen. ~~Em,~~ das ist aber total schwierig bei so vielen ~~em~~ Köpfen, die man da ja unter einen Hut bringen muss. ~~Ehm..~~ nen Konsens immer zu finden, aber am Ende eh wird des wird n Konsens natürlich dann auch ausgelegt. Ja. STR-PAR
- I: Also verstehe ich das richtig, dass ~~ehmm~~ strategische Ziele oder ~~em~~ zum Beispiel wie CSR ~~eh~~ gelebt werden soll, dass das demokratisch entschlossen wird unter allen Managern. ~~Alle sieben Büro-Manager.~~ Dass das alles demokratisch entschieden wird?
- T: Das wird ~~eh,~~ ja demokratisch, dass am Ende die Mehrheit gewinnt ~~also dagegen schon.~~ Am Ende zwei, drei, vier Leute die es final entscheiden. ~~Emm~~ wir ~~a~~ waren aber auch noch nicht in der Situation, ~~dass dass es vorkommen wäre,~~ dass die ~~die~~ Entscheidenden andere Meinung haben als die Mehrheit. ~~Also des ist jetzt ein bisschen das es theoretisch, em ja,~~ es wird demokratisch, ganzheitlich, ~~in..~~ unter Einbeziehung aller Interessengruppen, wie wirs eben definiert haben diskutiert definiert und dann wird es von nem kleineren Kreis von zwei, drei Personen festgelegt, dokumentiert und verteilt und dann eh ja kommuniziert eben in alle Richtungen. FUN-GANZ-EIN/  
IMPL-PAR

- I: ~~Okay. Em die nächste Frage: Welche Rolle spielen Führungskräfte und Mitarbeiter in der Implementierung von CSR? Aber auch von der Widerstandsfähigkeit?~~
- T: ~~hmhmm~~
- I: ~~So auf die Mitarbeiter sind Sie ja schon ein bisschen eingegangen, dass Sie glauben Mitarbeiter sind der Kern der Widerstandsfähigkeit. Wie sieht es mit den Führungskräften in dem Kontext aus?~~
- T: ~~Jaa also ~~po~~ die Führungskräfte sind ~~da schon ehm~~ natürlich die, die haben die wichtigere Rolle, weil sie ~~em die ehm em~~ natürlich diese Konzepte im Team kommunizieren und auch überwachen müssen. Wir beziehen die Mitarbeiter mit ein, wir beziehen alle Ideen und alle Kritik der Mitarbeiter mit ein. Es wird alles verarbeitet. Aber trotzdem sind die Führungskräfte diejenigen, die am Ende die größere Rolle spielen und die Mitarbeiter spielen eine mittlere Rolle.~~ FK-WI-VOR  
FK-WI-ÜW  
MA-EB  
FK-WI  
FK-REL
- I: ~~Okay, hmhm. Ähm nächste Frage eh, was denken Sie, wann sich CSR und Resilienz als vollständig implementiert betrachten lassen? Gibt es einen Zeitpunkt, wo Sie sagen würden Ja, jetzt, jetzt haben wir das komplett implementiert. Jetzt ist es quasi fertig implementiert.~~
- T: ~~Also wenn wir es irgendwann mal ~~geschafft hätten, wir~~ schaffen würden, dass es ganz automatisch immer, bei jeder Entscheidung, bei jedem Akt von jedem, absolut jedem Mitarbeiter im Unternehmen quasi mit ~~also~~ gelebt wird und nicht so, achso jetzt muss noch mal gucken, was da steht, was ich auch beachten soll, sondern dass es wirklich gelebt wird. ~~Dann würde ich sagen, haben wir es.~~ Wenns in einer einzelnen Unternehmensentscheidungen oder oder die Mitarbeiterentscheidungen, Mitarbeiteraktionen mit gelebt wird, dann haben wir es implementiert. Ähm wenn es eben nicht als ach ja, jetzt mache ich mal das. So und dann muss ich mal noch gucken, was Rainforest gesagt hat, was ich ja auch noch beachten muss. Des soll nicht ~~pa an eh~~ ne Liste sein die parallel nebenbei noch irgendwo mitläuft und die man auch noch beachten muss unter alldem was man zu tun hat, sondern es muss natürlich gelebt werden. Ähm, und wenn man das geschafft hat, dann hat man man ganz schön viel geschafft und dann ~~em~~ könnte man es als vollständig ~~me~~ implementiert betrachten, wenn es bei jedem gelebte Realität jeden Tag ist.~~ IMPL-F-ORGK  
IMPL-F-ORGK
- I: ~~Kann man das, ~~wenn ich das richtig verstehe~~, dann gleichsetzen mit ~~em~~ es ist implementiert, wenns die Unternehmenskultur komplett durchdrungen hat, könnte man das so sagen?~~

T: ~~Definitiv ja...~~

I: ~~Ja?~~

T: Definitiv ja definitiv.

IMPL-F-ORGK

I: Also spielt die Unternehmenskultur hierbei ~~ehh quasi~~ die letzte Rolle. Also erst wird es in der Strategie verankert. Aber erst, wenns die komplette Unternehmenskultur durchdrungen hat, als die nachhaltigen Werte, aber auch Resilienz. Das es erst dann vollständig implementiert wurde.

T: (...), weil es ~~am Ende~~ auf der einen Seite sind ganz konkrete Vorgaben was man zu tun hat und wo drauf man zu achten hat. Irgendwelche Listen und Checklisten und To-Dos, ganz konkret, aber viel wichtiger dabei ist diese Unternehmenskultur, das auch akzeptiert wird, gelebt wird und ~~ehm~~ gerne gelebt wird, ~~ne?~~ Das es nicht als lästig empfunden wird. Und das schafft man nur, wenn es ganz authentisch in der Unternehmenskultur verankert ist und aber auch von oben vorgelebt wird.

IMPL-F-ORGK

FK-WI-VOR

I: ~~hmm~~

T: Und wir sind ~~ganz klar mmm~~ sieben Büros, haben sieben verschiedene Manager, die sieben verschiedene Zugang zu dem Thema haben. Und wir sind ganz deutlich, dass in den Büros wo der Manager es son bisschen als lästig empfindet, als übertrieben, als hmmm muss ich ja jetzt auch noch nachgucken. ~~Ehh so~~ vielleicht auch jemand, der schon zu lange ein bisschen dabei ist. ~~Ehm~~ da sehen wir, dass es nicht so gut klappt, dass es immer von oben kommt, ~~ne?~~ Teams kann man mitgestalten. ~~Teams kann man~~, auf Teams kann man einwirken. Und deswegen spielt die Unternehmenskultur eine immense Rolle, dabei aber eben auch das Vorleben durch die Führungskräfte, deswegen habe ich eben unter vier ~~denn eben~~ gesagt, Führungskräfte spielen ~~schon ne~~, natürlich ne Hauptrolle, weil sie müssen Vorleben. Es ist wie in allen menschlichen Beziehungen, ob Familie oder Firma, es muss von oben vorgelebt werden, ~~ehh~~ man kann nichts sein ohne. Und dieses Vorleben und dieses ehrliche, authentische ~~em~~ akzeptieren oder auch ja nicht akzeptieren – das ist ja schon das falsche Wort. Sondern wirklich, eh dabei sein und das wirklich, das einfach wirklich so wollen, das ist total wichtig.

FK-WI-VOR

FK-WI-VOR

FK-REL-HIE

FK-WI-VOR

I: Okay

T: Das ist wie schwierig

- I: ~~Also das man wirklich mit ganzem Herzen dahintersteht. Und das auch wirklich.~~
- T: Das ist Teil der ganz eh natürliche, authentische Teil der Unternehmen ~~wohl ist~~ und dass andere sind dann die To-Do Listen, die man dann als Unterstützung nimmt, um abzuarbeiten, aber solange die To-Do Listen und die Checklisten und all das als lästiges eh extra Arbeit wahrgenommen werden, isses noch nicht in der Unternehmenskultur verankert.
- ORGK-AUS
- I: Okay
- T: Wirklich nur ehää das müssen ma jetzt auch noch machen, hamma ja gar keinen Bock drauf, ist ja auch blöd. Das ist aber eine große Herausforderung, weil es sind ja Menschen die da hinter stehen und Menschen sehen das unterschiedlich. Und des sehen wir bei uns in der Firma total gut, eh, wie unterschiedlich die Büros da mitmachen und das kann man immer relativ schnell benennen, an wem das liegt.
- FK-WI-VOR
- I: ~~Okay. Hmm nächste, nächste Frage äm inwiefern, denken Sie, ist organisationales Lernen, also die Lernfähigkeit von der Organisation als solches, also von den Mitarbeitern von Führungskräften, in wie fern spielt die Lernfähigkeit eine Rolle in der Implementierung von CSR, aber auch in der Implementierung von Widerstandsfähigkeit?~~
- T: Immens, riesengroße Rolle. Die Lernfähigkeit ist das A und O, weil es ist, muss ständig neu gelernt werden und es sind nicht mehr ganz neue Themen, aber es muss ständig trotzdem weiter gelernt werden, neu gelernt werden. Immense Rolle, ganz wichtig.
- ORGL-EL-KON
- I: Okay, also besteht in Ihrem Unternehmen auch dieses Grundverständnis bei allen Mitarbeitern, dass es eben wichtig ist, permanent neues, neue Dinge zu lernen, dass man nie ausgelernet hat. Kann man das so sagen?
- T: Das kann man 100prozentig so sagen, und das ist in den Führungskräften auf jeden Fall der Fall. Die wissen das auch und die sehen das auch so und die meisten Teammitarbeiter auch. Und die wollen das auch. Da gibt es eher die Kritik, dass man zu wenig lernen darf, kann, ~~ne?~~ Es zu wenig Angebote gibt, ~~als das es zu viel ist.~~
- ORGL-EL-BEW
- I: ~~Hhm. Emm ok jetzt komme ich zu den zwei letzten Fragen, nochmal zur Wechselwirkung.~~
- T: ~~Oh jetzt haben wir aber nicht mehr viel Zeit~~

- I: ~~Wie bitte? Oh ja.~~
- T: ~~Das ich habe in zwei Minuten schon mein nächstes Meeting, sorry.~~
- I: ~~Oh~~
- T: ~~Wir müssen uns ein bisschen beeilen.~~
- I: ~~Das jetzt schon, ah jetzt in zwei Minuten ist das.~~
- T: ~~Ja, ich das habe ich Ihnen geschrieben. Oh aber ich hab jetzt selber, eh ich hatte mir selber die Zeit nicht im Auge gehabt. Das schaffen wir auch noch schnell.~~
- I: ~~Also nicht, ja.. Soll ich die Fragen noch stellen?~~
- T: ~~Machen wir noch schnell, sonst kann ich Ihnen das auch noch schriftlich beantworten.~~
- I: ~~Emm ok, also denken Sie, dass eine Wechselwirkung zwischen den beiden Konzepten besteht? Nach unserem Gespräch und Ihren Erfahrungen? Zwischen CSR und der Widerstandsfähigkeit?~~
- T: Es sind ja eigentlich zwei verschiedene ~~eh~~ Themen. ~~Emm~~ also sie greifen natürlich ineinander über, aber es sind ja schon auch zwei Zweige, ~~aber~~, ~~emmm~~. Wechselwirkung Ja, würde ich schon so sehen. ~~Ich ich glaube die ja~~ die hauptsächliche Wechselwirkung ~~ist~~ besteht auch darin, was wir gerade gesprochen haben, dass ne Organisation fähig ist, sich dem Ganzen zu stellen und es zu implementieren und umzusetzen und auch in ihre Unternehmenskultur einzubinden. Ich glaube, das ist fast die wichtigste Wechselwirkung. Diese Fähigkeit dazu soweit
- WW-BES  
WW-P-ORGK
- I: ~~okay hmm und äähm denken Sie, dass es möglich ist, dass sich die beiden Konzepte in der Praxis gegenseitig stärken. Also dass es eh Dinge in dem einem Konzept gibt, die das andere Konzept quasi ausversehen stärken.~~
- T: Ja ich glaube dieses Thema mit guten, fairen, langjährigen Kunden-, Mitarbeiter-, Supplierbeziehungen, ich glaube, des Vertrauen, das dadurch entsteht. Sich aufeinander verlassen kann, dass man fair und ordentlich miteinander umgeht. Ich glaube, dass ist ~~eh~~ bei beiden Dingen, Krisenzeiten, aber natürlich auch im CSR ist, extrem wichtig. Auch fördert die Strategie, äh, eine strategische Festsetzung und das Leben der Strategie Vertrauen. Wenn die sich wie ein roter Faden durch ein Unternehmen zieht, dann vertrauen uns die Mitarbeiter und Supplier auch mehr.
- WW-GS-BEZ  
WW-GS-VER  
WW-GS-VER

	WW-P-STR
I: <del>OK, gut, dann sind wir fertig mit dem Interview.</del>	
	CSR-DEF-ÖKO
Weiterer Input per E-Mail:	
Unter dem Thema CSR vereinen sich die sozialen und ökologischen Aspekte, die aber sehr unterschiedlich zu bewerten und zu prüfen sind.	CSR-KON
<del>Wie schon besprochen</del> können wir uns gerade bei den ökologischen Aspekten fast nur auf Selbstauskunft unserer Supplier sowie regionale oder übergreifende Siegel und Zertifikate verlassen. Beim sozialen Aspekt können wir mit den Suppliern viel mehr selbst gestalten und einen Einblick bekommen durch persönliche Besuche und Beziehungen, durch die tägliche Kommunikation und Zusammenarbeit. Bei diesem Aspekt helfen die langjährigen loyalen Supplier Beziehungen, das Vertrauen, die Erfahrungen, und hier können wir in der Art der Zusammenarbeit vieles selbst gestalten /vorschlagen sowie supplier entsprechend selektieren (da wo möglich, nicht immer hat man eine Auswahl).	CSR-KON
Unser weiterführendes soziales Engagement ist auf unserer Website dokumentiert.	CSR-DEF-GES CSR-BED-INN WW-GS-VER
	CSR-DEF-WOH
<a href="http://www.██████████.de/de/nachhaltigkeit">http://www.██████████.de/de/nachhaltigkeit</a>	CSR-DEF-MA
Unser Unternehmen zeichnet sich im sozialen Bereich außerdem dadurch aus, dass wir Mitarbeiter sowie free-lancer (guides) fair und etwas überdurchschnittlich zahlen, sehr pünktlich zahlen sowie gute Sozialversicherungen zahlen. Gegenüber den Suppliern zeichnen wir uns durch faire und zuverlässige Zahlungskonditionen aus.	CSR-DEF-GES
Gegenüber allen Partnern sind wir um langjährige Zusammenarbeit bemüht, es gibt also kein Supplier-hopping und auch keine hohe Mitarbeiter Fluktuation, es wird nicht der schnelle Erfolg gesucht, sondern auf eine langjährige faire und vertrauensvolle Zusammenarbeit gesetzt. Darauf basiert unser Erfolg und somit auch langjährige Kundenbeziehungen. Das heißt natürlich nicht, dass es nicht auch mal zu Problemen mit Suppliern, Mitarbeitern, Kunden kommt, das versteht sich glaube ich von selbst. Es geht hier um die Strategie, die wir zum größten Teil auch so umsetzen können.	CSR-BED-INN/ WW-GS-BEZ/ WW-GS-VER WW-ES-CSR
	WW-P-STR
Und genau dieser Punkt hilft dann absolut in der organisationalen Resilienz, weil sich dann alle Partner aufeinander verlassen können, auch in Krisenzeiten. Man hilft sich gegenseitig, kommt sich entgegen, findet Kompromisse und schnelle Lösungen, ohne erst mal Bedingungen zu stellen. Man weiß, dass man es später gut regeln wird.	WW-ES-CSR/ WW-GS-BEZ/ WW-GS-VER
Die praktische Arbeit, mit allen Emergency und Safety Plänen, Checklisten, To Do Listen, Anweisungen an die Mitarbeiter wozu wer im emergency Fall zuständig ist und was wie an die Kunden kommuniziert wird, das ist dann die konkrete	
	WW-GS-BEZ

Umsetzung. Sie fundiert aber auf dem obigen Verständnis der Zusammenarbeit, sonst würde sie nicht sehr gut funktionieren.

WW-P-T

Insofern ja, diese oben beschriebene Qualität der Zusammenarbeit mit allen Partnern ist sicher eine wichtige Wechselwirkung zwischen CSR und org. Resilienz, aber auch das gut funktionierende Team, der professionelle Ansatz und damit am Ende die gesamte Unternehmenskultur.

WW-P-ORGK

Homepage:

CSR-DEF-GES

Unsere Verpflichtungen

- eine faire und ethisch korrekte Führung unseres Unternehmens
- die Unterstützung der Erhaltung des kulturellen und historischen Erbes der lokalen Bevölkerung
- die Schaffung von Arbeitsbedingungen, die für jeden vorteilhaft sind
- ein verantwortungsvoller Umgang mit den natürlichen Ressourcen sowie der Schutz der Umwelt
- die Gewährung der Sicherheit unserer Kunden

CSR-DEF-ÖKO

CSR-DEF-GES

## Anlage 10: Einverständniserklärung Interview 1



### Informationsblatt / Einverständniserklärung

#### Hintergrund der Studie

Hintergrund der Studie sind die derzeitigen Herausforderungen, vor welchen Unternehmen der Tourismusbranche im 21. Jahrhundert stehen. Neben der volatilen Umwelt und dem Klimawandel stellt aktuell die COVID-19 Krise eine Gefahr für viele Organisationen dar. Zwei Konzepte, welche Unternehmen die Kompetenzen verleihen, die sie unter anderem zur Bewältigung der Krise benötigen, sind CSR und organisationale Resilienz. Thema der Master-Thesis ist: „**Organisationen im Spannungsfeld zwischen der VUCA-Umwelt und Nachhaltigkeit – Wechselwirkungen zwischen CSR und organisationaler Resilienz**“. Die zentrale Forschungsfrage der Arbeit lautet daher: „Wie gestaltet sich die Wechselwirkung zwischen CSR und organisationaler Widerstandsfähigkeit und wie können die beiden Konzepte in der Unternehmenspraxis gezielt so eingesetzt werden, dass sie sich gegenseitig stärken?“

Zeitraum der Datenerhebung wird voraussichtlich der **06.07.20-17.07.20** sein. Die Datenerhebung erfolgt in Form von ca. 25-30-Minütigen Interviews. Da es sich um eine wissenschaftliche Studie handelt, kann Ihre Teilnahme leider **nicht vergütet** werden.

#### Datenschutz

Ihre persönlichen Daten sowie der Name Ihres Unternehmens werden **anonymisiert** und **vertraulich** behandelt. Sie werden nicht an Dritte weitergegeben. Die Daten werden im Rahmen der wissenschaftlichen Studie von mir allein ausgewertet.

#### Einverständniserklärung

Hiermit erkläre ich mich dazu einverstanden, dass die von mir gemachten Aussagen im Interview zu wissenschaftlichen Zwecken vertraulich und anonym verwendet werden dürfen. Ich wurde darüber informiert, dass ich die Teilnahme verweigern kann oder die die Befragung zu jeder Zeit abbrechen kann. Bei Fragen zur Studie oder der Verwendung meiner Daten kann ich mich jederzeit an Frau Johanna Oster (j.oster@stud.hs-wismar.de; 015253466631) wenden und diese Einverständniserklärung widerrufen.

Wismar, 24.06.20

Ort, Datum

Interviewerin

7.7.2020 [Redacted]  
Ort, Datum

Interviewte/r

ZENNER

Johanna Oster

14

**Anlage 11: Kodierte Transkription – Interview 2 // 08.07.20**

- I: ~~Ja em an der Stelle muss ich noch kurz fragen ist es okay für euch, wenn ich das Interview aufzeichne?~~
- T1: ~~Aber klar~~
- I: ~~Okay gut, damit ich das auch nachher entsprechend auswerten kann.. so jetzt läuft auch die Aufzeichnung bei Zoom. Super.~~
- T2: ~~Ja~~
- I: ~~Eem dann fange ich jetzt mal an mit den einleitenden Fragen. Wie viele Mitarbeiter sind insgesamt in Ihrem Unternehmen tätig?~~
- T1: ~~Puh insgesamt eh so um die 750~~
- T2: ~~Naja eher 800 ne~~
- T1: ~~Ja so knapp 800 Mitarbeiter~~ MA-Z
- I: ~~Okay. Und wie lange sind Sie schon in dem Unternehmen tätig?~~
- T1: ~~Also ich schon seit ähm fast 28 Jahren mittlerweile~~ TL-TÄT
- T2: ~~Ich bin jetzt seit 8,5 Jahren bei dem Unternehmen und will keins davon missen~~ TL-TÄT
- I: ~~Okay cool, also eh seid ihr beide schon länger bei dem Unternehmen und kennt es ja inzwischen wahrscheinlich auch echt gut, ne?~~
- T1: ~~Ja also viele Entwicklungen mitgemacht..~~ ORGL-BEW
- I: ~~Okay.. Dann was sind denn so ihre täglichen Aufgaben?~~
- T1: ~~So alles Mögliche, Projektarbeit. Ehm auch em für zuständig so man tut Gutes emm wir machen ein Projekt mit der Emdener Tafel wo wir jetzt in den Sommerferien wieder mithelfen bei der Emdener Tafel um das zu organisieren und so weiter und so weiter, also alles was so im täglichen Geschäft dann so anfällt mit Posteingang, Postausgang, Telefonaten, Ja alles was so dabei ist~~ TL-AUFG
- I: ~~Okay, hmmm. Cool ihr seid beide im Bereich Kultur und Entwicklung em tätig, wenn ich das richtig verstanden hab~~ TL-HG

T2: Genau

I: ~~Cool, emm gibt bei euch besondere Ereignisse oder Events für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen?~~

T1: Oh ganz viele... ~~T2 hehehehehehehe~~ ORGK-EVA

T2: ~~Ja gibt es super viel ne? also Corona ist natürlich jetzt ein bisschen dazwischen gekommen, aber~~ normalerweise haben wir zwei Mal im Jahr eine große Entwicklungswerkstatt wo so ca. 200 Mitarbeiter aus allen Häusern und Standorten zusammenkommen und an etwas arbeiten also nicht irgendwie strategisch oder so irgendwelche Konzepte entwickeln, sondern da geht es vielmehr darum, ~~man hat zwar auch eine Entwicklungsphase und das mussten wir auch lernen emm aber~~ Bewusstsein für bestimmte Themen also was bedeutet für mich Erfolg ~~eh~~ im menschlichen Sinne, im wirtschaftlichen Sinne, was bedeutet für mich gelingende Beziehungen ~~em~~ zu mir selbst, zu meinem Unternehmen zum Vorgesetzten und so weiter und so fort also so verschiedene Dinge solche Themen haben wir immer runter gebrochen dann und dann gings mehr darum Bewusstsein für ~~ja~~ für so etwas zu entwickeln ~~und em~~ und gar nicht mal ~~ehm irgendwie em~~ konzeptionell strategisch das Unternehmen weiterzubringen. Sondern das geht immer viel um die Menschen und das Miteinander ~~emm ja~~ und dann haben wir ganz viele Möglichkeiten uns selber persönlich weiterzuentwickeln also Kurse ~~die~~ wo du selbst liebst das nennt sich das Curriculum sind 6 Module oder ~~ehm eh~~ er geht ins Kloster und lädt die Mitarbeiter ein dort ~~auch eben~~ drei Tage mit ihm zu verbringen und sich auch mit Pater Anselm Grün zu unterhalten.

ORGK-HR-EW

ORGK-HR-SK

ORGK-HR-EW

I: ~~Hmmm~~

T2: ~~also so einfach mal persö so halt~~ nicht immer son bestimmtes Thema sondern es geht einfach darum mal raus aus dem Alltag ~~ne?~~ Und sich Mal mit ~~em~~ sich selbst ~~und dem ja~~ zu beschäftigen ~~em em und~~ und keine ~~die~~ ~~äh~~ Entscheidung ~~eh~~ fällen zu müssen ständig und permanent, weil man in diesem Kloster einfach mit den festen Essenszeiten und so weiter eh Meditationszeiten eingebunden ist

ORGK-HR-EW

I: ~~Hmmhm~~

T2: ~~Emm eh~~ es gibt immer wieder irgendwelche neuen Seminare weil unser Chef sich permanent weiterentwickelt, Menschen kennenlernt ~~ehm~~ und dann diese Dinge bei uns mit rein bringen möchte und dann auch die Mitarbeiter einlädt sich da weiterzuentwickeln seis irgendwie auf dem

ORGK-HR-EW

- Thema der ~~äh~~ Logotherapie oder ~~em-em-ja~~ verschiedene verschiedene Angebote einfach ~~ne?~~ Also es gibt immer irgendwelche Angebote ~~em~~ für Persönlichkeitsentwicklung ~~ne~~ natürlich gibt es auch Fachschulungen und dann gibt es natürlich diese ganzen Sachen unser Engagement ~~em~~ dem Norden tut Gutes und ~~em~~ die Schule in Ruanda. Zusammengefasst ist das nachher alles in einem Verein, den wir neugegründet haben und da können die Leute sich auch ~~eben-em~~ betätigen, ~~ne?~~ ~~äm~~ ist ja auch sozusagen ein Geschenk. Da gibt es unfassbar viele Benefits und ~~em~~ ja jedes Hotel macht ja Jahresveranstaltungen und Sommerfeste oder so was mit seinen Mitarbeitern ~~eh-eh-sie-ja-also-ganz-schön-viel-eigentlich.~~
- OR GK-EVA  
CSR-DEF-WOH  
CSR-BED-INN  
OR GK-EVA
- I: ~~Jaa und sehr viele Interessante Dinge auch! Also ehm nicht grade die typischen Firmenevents, sondern Events die halt auch ja den Mitarbeiter persönlich auch weiter bringt so wie das klingt, ne?~~
- T1: ~~Aber es gibt auch jetzt vor Corona jetzt im Moment ja nicht, aber vor Corona-eh Physiotherapie eh was wir einmal im Monat angeboten haben, wo en Physiotherapeuten zu uns in die Zentrale gekommen ist und eh Termine da gemacht hat wir hatten schon gemeinsame Yoga Kurse, gemeinsam ehm ja auch Fastenzeiten und so weiter und so weiter was allerdings die beiden eh Yoga und Fastenzeiten auch auf eh ja eh auf Mitarbeiterbarteiter zurückgegangen ist die sich dafür interessieren, die ja die das vorgeschlagen haben dann das zu machen.~~
- OR GK-EVA-V  
OR GK-EVA  
OR GK-HR-EI
- I: ~~Ja~~
- T1: Und mit Meditationen jetzt auch während der Coronazeit eh virtuell und so weiter und so weiter also da findet schon sehr viel statt.
- OR GK-EVA
- T2: ~~Und des ist nicht so also das ist nicht überhaupt nicht immer von unserem Chef aus gelenkt wird wie T1 jetzt sagt, ne? Sondern eben-ne das kommt aus den Mitarbeitern raus, ne? die irgendwas gut können oder so und dann vorschlagen komm ich mach das mal mit euch wenn ihr Bock habt.~~
- OR GK-HR-EI/  
MA-EB
- I: ~~Cool, also ne sehr aktive Unternehmenskultur auch~~
- T1: ~~Ohja~~
- I: ~~Ja em dann komm ich mal zu den nächsten zwei Fragen em was bedeutet für euch im Sinne von Ihrem Unternehmen organisationale Resilienz? Ist das eher Fähigkeiten oder ist das ein Prozess oder ehm.. Wie definiert ihr das?~~

- T2: Also ich glaube Prozess ist bei uns ein Wort, wo wir so ein bisschen gebranntes Kind sind ~~ne~~ ORGL-BEW
- T1: ~~hehehehehe genau hehehehe~~
- T2: Ja in der Zeit wo wir sehr viel in Prozessen aufgeschrieben haben und wirklich sehr sehr strategisch organisatorisch vorgegangen sind, und das passte aber dann irgendwann nicht mehr so zu uns ~~em und eh~~ sodass wir einfach ~~es es~~ wir entwickeln viel aus uns selbst heraus, wir sind ganz viel Macher. ~~Em~~ natürlich fehlt uns manchmal jetzt auch die Struktur, ~~ne? Das~~ haben ~~auch auch immer bei festgestellt.~~ Aber wir sind eher ~~die die~~ aus uns selbst, aus den Menschen raus durch die Freiheiten, die wir überall ~~wo em ei~~ bekommen uns ~~mit zu ja~~ einzubringen, mitzugestalten mitzuwirken ~~ehmm~~ dann entstehen die Dinge aus uns selbst, aus dem Menschen ~~se~~ MA-EB  
ORGK-HR-EW
- I: ~~hmmm~~
- T1: Und da glaub ich schon eher, dass es dann eben die Fähigkeiten auch sind, die jeder von uns ja auch hat und ~~em~~, dass daraus eben auch vieles entsteht ORGR-BED-MA
- I: ~~Hmm ok also~~ verstehe ich das richtig, dass ~~ehh~~ die Widerstandsfähigkeit eurer Organisation größtenteils auf den Fähigkeiten der ~~em~~ Mitarbeiter der Teams und der Organisation als solches basiert. ORGR-BED-MA  
ORGR-BED-SK
- T1: ja.
- T2: Dadurch, dass ~~sie eben~~ alle die Möglichkeit haben dieses Curriculum zu besuchen, das ganz viele Mitarbeiter schon gemacht haben und dadurch ~~eben~~ ganz viele sich viel besser kennengelernt haben zu sich selbst gefunden haben verstehen wofür die stehen, was ihre Werte sind, wofür sie sich einsetzen möchten ~~emmm im ja~~ die haben den Sinn des ganzen oder ~~oder~~ ihres Lebens vielleicht auch oder wohin sie möchten oder wofür sie ~~eben darauf~~ stehen erkannt und das trägt natürlich ~~eben~~ ganz viel ~~auch~~ im Miteinander dazu bei, da also wir unten wir haben ein Team das auch erst waren wir alle so Einzel-Personen und dann sind wir miteinander irgendwie zusammengewachsen, dadurch ~~eben~~ dass wir uns mit diesen Dingen beschäftigt haben, was für jeden wichtig ist, was für jeden eben auch Erfolg bedeutet, jeder hat ja so seine eigenen Erfolgsfaktoren und ~~und~~ wir wissen genau wann wir wen von uns ansprechen können für was, ~~also ich weiß genau wann ich bei Risi welchen Rat bekomme wenn ich Ihre Unterstützung brauche oder bei em anderen Kollegen den frage~~ ORGR-BED-MA  
ORGK-HR-SK  
ORGR-BED-SK

- ich dann was anderes also wir kennen uns da echt em ziemlich gut und können uns echt aufeinander verlassen und das ist irgendwie echt schön. ORGR-BED-SK
- I: ~~Ja cool, also eine ganz besondere Art und Weise auch der Zusammenarbeit~~
- T1: ~~Ja also das ist richtig.~~
- I: ~~Emm und was bedeutet für euch CSR? Wo liegen da die Schwerpunkte emm was ist da am wichtigsten?~~
- T1: Also für mich bedeutet CSR eh ja einmal das ökologisch soziale Engagement aber auch wirklich seine Herzensangelegenheiten zu leben. Ich hatte grade eben schon von meiner Tafel berichtet ~~em da ist es bei mir auch son em ein Zwitter Ding so~~ als ehrenamtliche Bürgermeisterin em zu sagen Mensch es gibt so viele Dinge, eh die in em zu machen sind oder eh ich sach mal an vielen Orten in Deutschland wir machen enorm viel Gutes nicht nur in Emden sondern an allen unseren Standorten, aber dafür sich auch die Herzensangelegenheiten wirklich eh herauszufinden und wofür schlägt mein Herz und wenn ich dann eh etwas soziales betreue, dann mach ich das nicht nur weil em unser Unternehmen zwei Tage frei gibt sondern weil es mir auch wirklich ein Anliegen ist da zu helfen. CSR-DEF-ÖKO  
CSR-DEF-WOH/  
CSR-BED-INN  
CSR-BED-INN
- I: ~~Hmhm okay~~
- T2: ~~Genau da sind ja einmal die zwei Tage, die wir im Jahr frei kriegen um uns für sowas zu engagieren, aber das ist ja nicht so das wir sagen, oh ich will die zwei Tage frei haben hab ich frei, dann geh ich eben dahin, dann muss ich Gott sei Dank nicht arbeiten ist ja totaler Quatsch, sondern du musst es nicht machen, du es ist nur eine Einladung des Unternehmen es zu machen. Und dann haben wir eben diese ganzen verschiedenen Projekte und emm es ist ja auch nur ne Einladung des Unternehmens emm eh, dass du dir eine Massage geben lassen darfst ne das sind ja alles Einladungen, du nimmst sie oder du nimmst sie nicht, ne? das sind alles Benefits und und aus diesen zwei Tagen em soziales Engagement ist eben viel viel mehr entstanden als aus anderen normalen Benefits sach ich mal, ne? Und em da da isn da sind Verein entstanden, indem wir eben da hinterher sind. Und ökologisches Engagement zählt finde ich auch auf jeden Fall dazu und eben alles was der, was der was der was em was das Unternehmen dir gibt, ne? eben diese Zwei Tage, dass du dich da ausleben darfst, aber das tun wir ja darüber hinaus sowieso. Emm und dann diese ganzen anderen Geschichten emm wo der wo das der Arbeitgeber sich für dich als Mitarbeiter einsetzt und dir emm dein Arbeitstag sich so~~ CSR-AUSA  
CSR-AUSA  
CSR-DEF-MA  
CSR-BED-INN  
CSR-DEF-ÖKO  
CSR-DEF-MA

- gestalten lässt, wie es sich für dich gut anfühlt in der Zentrale. In den Hotels mit den Schichten das ist schwieriger aber auch da ~~ehm-eh~~ sind die ~~em-eh~~ Teams akribisch hinterher, dass jeder irgendwie seine Wünsche äußern kann und dass jeder gute Absprachen treffen ~~und ja also~~ was für was das Unternehmen für die Mitarbeiter macht und was aus dem Unternehmen mit den Mitarbeiter entsteht eben für sozial und ökologisch. CSR-AUSA
- I: ~~Hmm~~. Dann ist die intrinsische Motivation da ganz wichtig und auch dass es ~~emm~~ das komplette Unternehmen durchdringt also das jeder Mitarbeiter ~~ehm~~ das tut, wo er auch hinter steht. CSR-BED-INN  
CSR-BEF-GG
- T1: Richtig.
- I: ~~Ja~~.
- T1: ~~Also wie gesagt es gibt durchaus Leute auch bei uns die sagen auch eh ne? ich möchte die zwei Tage auch lieber arbeiten em es ist wie ge T2 schon sagt eine Einladung aber es gibt auch viele die wirklich mit vollem Herzen dahinter stehen mit dem was sie dann dann tun in den zwei Tagen oder auch darüber hinaus. Em es sind auch schon eh Geschichten gewesen, wo die gesagt haben Mensch wir gehen auch, ich sach mal zu Emdener Tafel ~~ehm~~, nicht nur in den Sommerferien, sondern auch darüber hinaus, also da ist schon auch ne ~~eh~~ Beziehung entstanden und das ist ja für uns auch sehr wichtig. Es soll ja nicht nur so sein, dass wir dahingehen und eh ein bisschen helfen, sondern es soll ja auch etwas mit den Mitarbeitern machen. Auch unsere Mitarbeiter sollen sich ~~ja~~ durch diese Erfahrungen, die sie dort machen entwickeln und das ist ~~dieses ja~~ diese Win-Win Situation ~~wenn ich so etwas mach~~. CSR-BED-INN  
CSR-DEF-MA  
ORGK-HR-EW~~
- I: ~~Hmm ja okay. Emm dann komme ich jetzt zum Teil 1 eh mit den Rating Scale Fragen.~~

#### PAUSE TEIL 1

- I: ~~Guut, dann komme ich jetzt zum letzten Teil des Interviews, das sind jetzt noch Mal neun offene Fragen. Hmm Frage eins: Inwiefern sind CSR und organisationale Resilienz in der Strategie Ihres Unternehmens verankert?~~
- T1: ~~Also ~~emm~~ CSR ist sehr sehr stark in Unserem Unternehmen verankert. Eemmm ja auch schon seit Jahren wie gesagt mit unserem mit unserer Sache in der man tut gutes, mit unserem Ruanda Projekten aber zum Beispiel auch mit dem Projekt das eh Ferienwohnungen eh das eh ja vom Eigentümern zur Verfügung gestellt werden für Familien, ~~ehm~~ wo ein~~ STR-CSR-GEL  
CSR-BED-ZP

- Mitglied der Familie z.B. im Hospitz ist. ~~Em~~, das man da mal einen schönen Urlaub ~~hat em ja~~ verbringen kann. Alles das sind so Sachen, die sind sehr sehr stark ausgeprägt, ~~das sehe ich schon. Ja.~~
- I: ~~Und em d. H. eh~~ diese Dinge sind auch in dem Wertebaum verankert also auch in dem Wort Wertebaum. STR-CSR-FOR
- T1: Natürlich. Achtsamkeit, auf ~~eh~~ jemand zu achten dem es nicht gut geht als Bsp. natürlich ist das auch im Wertebaum verankert in vielem, Herzlichkeit, Lebensfreude, ~~ich sag mal~~ jemand nochmal ein schönen Urlaub zu bereiten gehört ~~ja auch~~ dazu, gehört ~~ja~~ auch Lebensfreude dazu. STR-CSR-FOR
- I: ~~Jaa stimmt.~~
- T2: Da werden die Werte ~~dann nochmal irgendwann Jahre später~~ vertieft in ~~em~~ Sinthesen in 32, Werte sind 12. ~~Die kann man werten~~, die sind wirklich fest verankert die 32 Sinthesen, ~~das waren dann einfach zu viele.~~ Also Sinthesen, Thesen für den Sinn, ~~eh für den Sinn~~ unseres Handelns. Und ~~em~~ das waren einfach zu viele als das die Menschen sich das merken können. Nichtsdestotrotz sind in diesen Sinthesen ~~eben auch wieder ganz viel~~ diese Themen nochmal runter gebrochen wie ~~emm em einer eh eh nicht einer für alle alle für einen, aber so ähnlich. Eh ich für ehh eh fürs wir und wir für uns, ne?~~ So haben wir das dann genannt. Und solche Dinge eben auch mit Umwelt und mit dem Miteinander das ist dann da noch einmal runtergebrochen, ein bisschen deutlicher ~~em~~ das haben die Mitarbeiter alle im Hinterkopf, sie hängen auch aus, jeder kann sie finden. ~~Ehm aber sie sind natürlich, das ist wie sone Herleitung nochmal ein bisschen ne? Ne Vertiefung.~~ Aber im Großen und Ganzen sagen eben diese Werte wie Offenheit, da steckt dann wiederum alles darin, ~~ne?~~ das sagt eigentlich alles aus STR-CSR-FOR
- I: ~~Okay.~~ Also verstehe ich das richtig, dass CSR bewusst ~~eh~~ formuliert wurde, verankert wurde und auch gelebt wird. ~~Ehm auch~~ ganz bewusst in den Köpfen der Mitarbeiter, wohingegen die Widerstandsfähigkeit der Organisation ~~da~~ eher unbewusst sich entwickelt hat, dass die jetzt nicht bewusst formuliert wurde, dass jetzt das Management so bewusst gesagt hat wir müssen jetzt Widerstandsfähig werden, sondern das ~~das~~ sich das dann eher unbewusst im Hintergrund entwickelt hat? Oder oder wurde das auch irgendwo bewusst mal genannt oder als Ziel gesetzt oder formuliert? ORGK-HR-SK
- T1: Nein als Ziel gesagt sicherlich nicht, aber uns ist ja schon wichtig eine Entwicklung eine Stärkung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ~~eh die verschiedenen Sachen die wir machen, Curriculum eh~~ STR-ORGR-V  
ORGR-BED-MA

- Entwicklungswerkstatt usw. Ehm eh ich glaube das ist schon eine unbewusste Widerstandsfähigkeit ~~ehhm~~ aber natürlich schon durchaus gewollt, denn ~~ehh ich sag mal~~ ein Unternehmen schickt ~~eh~~ ja nicht Mitarbeiter in ein Kloster, um eh damit sie geschwächt werden, sondern damit sie sich entwickeln, damit die Widerstandsfähigkeit dann auch da ist, natürlich. STR-ORGR-V  
ORGR-BED-MA
- I: ~~Ja, okay. hmhm. Und ehm~~ was könnte eurer Meinung nach ein gemeinsames Fundament von den beiden Konzepten darstellen? ~~Wenn man jetzt überlegt, ehh was was liegt beiden Konzepten zu Grunde. Gibt es da irgendwas, was euch da spontan einfällt?~~
- T1: Es greift ineinander über. WW-P-BES
- I: ~~Hmhm.~~
- T2: ~~Weil beides also, dass du dich für andere Menschen oder andere Dinge oder die Umwelt ehh für die ja, für diese Dinge interessierst und die auch einsetzt heißt ja, dass du über deinen eigenen Tellerrand hinausschaust und dich nicht in deinem eigenen ich umkreist. Das kannst du aber nur tun und sehen und verstehen, wenn du weißt, wer du wirklich bist. Also wenn du dich mit dir selbst beschäftigst und weißt wer du bist, woher du kommst, warum du so bist wie du bist, warum du so handelst wie du handelst, wer dich zu dem gemacht hat, zu dem du geworden bist, welch dich geleitet hat in deinem Leben.. Wenn du das alles so ein bisschen weißt und dir deiner Werte klar bist, dann kannst du ja dich auch erst für andere einsetzen. Ehmhm ja ne, wen sonst sonst, es gibt auch Menschen, die einfach nur, die ja auch gar kein Interesse an dieser Weiterentwicklung haben, das ist auch in Ordnung, die möchten einfach nur einen Job nach Vorschrift machen, also wirklich dann ihre ehm Stunden em ja nen guten Job machen. Das ist aber auch in Ordnung, solange sie nicht gegen die Kultur und diese ganzen Dinge dann ehm antreten oder sie torpedieren, ne? So lange ist das ja auch noch ok, wenn die einfach nur nen guten Job machen wollen. Ehm und ehm ja aber also das greift ineinander, wie wie T1 sagt.~~ FUN-LOA  
FUN-LOA  
FUN-MA-POT  
FUN-LOA  
FUN-KUL  
WW-BES
- T1: Ja
- I: ~~Hmhm. Okay.~~ Das greift ineinander, aber trotzdem höre ich so ein bisschen raus, dass das Individuum mit seinen Wünschen, Gefühlen, Zielen doch bei beiden Konzepten im Mittelpunkt, im Zentrum steht und auch ~~eem~~ der Kern ist?

- T2: Es ist immer der Mensch und dass er ~~emmm~~ er seine Potenziale entfalten kann, also das ~~eh~~ z. B. Führungskräfte erkennen, ~~äm~~, was an diesem Mitarbeiter dran ist, ~~em~~, vielleicht ist sie er ja in einem ganz falschen Bereich falsch eingesetzt und könnte ganz wo anders sein, er hat es selber für sich aber noch nicht erkannt. ~~Eh~~ das erkennt er vielleicht, wenn er diese ~~äh~~ ~~potentielle~~ ~~wenn~~ ~~die~~ ~~diese~~ ~~äm~~ ganzen Kurse belegt und sich weiterentwickelt vielleicht aber auch die ~~em~~ Führungskraft ~~eh~~ ~~sieht~~ diese Kurse belegt hat und weiß Mensch das erkenn ich jetzt in dem weil er vielleicht eine Coaching Ausbildung gemacht hat, ~~die~~ ~~Führungskraft~~ ~~und~~ ~~das~~ ~~gut~~ ~~erkennen~~ ~~kann~~, ~~em~~ es geht wirklich ~~da~~ darum, die Menschen zu stärken, sie zu entwickeln und sie nach ihren Stärken und Interessen einzusetzen. Also da haben schon einige Leute bei uns die Jobs gewechselt. Wir hatten mal eine ~~eh~~ ~~in~~ ~~eh~~ ~~eh~~ ~~in~~ ~~unserem~~ ~~Landhotel~~ ~~XXX~~ ~~haben~~ ~~die~~ ~~auch~~ ~~einfach~~ ~~em~~ ~~eh~~ ist die eine ausm eh Houskeeping an die Rezeption und die aus der Rezeption an ~~die~~ ~~eh~~ ans Housekeeping. Und seitdem sind die super happy.
- FUN-MA-POT  
FUN-MA-POT  
FK-WI-ENT  
FUN-MA-POT
- I: Okay
- T2: So und sowas gabs ja öfter bei uns, ne? mit dem Koch der dann Controller wurde, ne? ~~und so~~
- T1: ~~Das war auch was~~
- I: Cool ja
- T1: Nach dem Motto man braucht nen Pinguin nicht den Baum hochscheuchen, weil ~~das ist eh, ist nicht~~, das gehört nicht zu seinen Fähigkeiten ~~hehehe~~.
- FUN-MA-POT
- I: ~~Jaa~~. Und eh welche Rolle spielen Führungskräfte in dem Gefüge?
- T2: Also ne ganz große. ~~Eh im Grunde genommen em also~~ nicht so wie ~~ehm~~ ich bin jetzt die Führungskraft und das ist mein Team und ihr müsst alle arbeiten ich mach nichts, ~~ne? So wie man das nun Mal so kennt~~, sondern ~~eh~~ die Führungskraft ist ja die die ~~se~~ die die Menschen dahin begleitet und bestärkt eben in die Richtung zu kommen. ~~Und em~~ je mehr sich eine Führungskraft aus dem operativen Alltag her rausnimmt ~~und nehmen kann und es auch tut~~, umso besser ist sie ja. Weil ~~eigentlich~~ im operativen Alltag ~~ehm em~~ muss auf sie verzichtet werden können, ~~ne? Und em und em~~ es geht eben darum die Menschen zu ~~zu~~ stärken, Menschen zu begleiten, Menschen zu entwickeln, dass sie ihren Sinn finden.
- FK-WI-ENT  
FK-WI-ENT

- I: ~~Okay. Hmmmm nächste Frage: Wann lassen sich die beiden Konzepte als vollständig implementiert betrachten? Wann wann würdet ihr sagen jetzt, jetzt haben wir CSR komplett umgesetzt?~~
- T2: ich glaub der Weg ist immer ein Weg und der wird immer ein Weg bleiben. ~~Weil es wir wissen es ja noch nicht~~ wir wissen gar nicht was alles kommt. Die ganze Klimakrise, und wo es überhaupt uns alle noch hinzieht und entwickelt. Vielleicht haben wir irgendwann ein Hotel das eh bietet überhaupt kein Fleisch mehr an, ~~kann ja auch sein. Also ne? Äm~~ wir wissen ja gar nicht was noch alles passiert und ich glaube es bleibt immer ein Weg und den wir immer wieder versuchen bestmöglich ~~em~~ zu gehen ~~und em und Richtung einzuschlagen~~ und ~~em~~ wenn wir sehen das war jetzt nicht richtig dann schlagen wir wieder einen anderen Weg ein aber ~~eben offen und Ohren Augen und offen~~ - Augen und Ohren offen halten, ~~und zu um eben~~ diese Entwicklung draußen wahrzunehmen und eben dem entsprechend an sich anzupassen ~~sozusagen~~.  
 IMPL-F-NIE  
 ORGL-EL-KON  
 ORGL-EL-KON
- T1: Aber vielleicht auch ganz neue Wege zu gehen,
- T2: Achso ja hast recht.
- T1: denn das was wir ja seit ~~seit was wir ja was wir ja seit~~ Jahren machen ist ja auch neue Wege zu gehen. ~~Ehh ich sag mal immer~~ unsere Kultur ~~em~~, so wie wir mit ~~eh ja~~ mit unseren Mitarbeitern umgehen, ich glaub das ist in eh also selbst in der heutigen Zeit noch keine Selbstverständlichkeit.  
 ORGL-EL-KON  
 ORGK-ID-VOR
- I: ~~Hmm stimmt~~
- T1: Wie wir arbeiten  
 ORGK-ID-VOR
- I: ~~Jaa. Hmm aber da höre ich auch raus,~~ dass organisationales Lernen in dem Kontext dann äußerst relevant ist, oder?
- T1: Ja
- I: ~~Ja. Dass das, em~~ dass das auch ein Kern ~~ähm der~~ des Unternehmens oder der Konzepte darstellt.
- T1: Ja natürlich, klar. Natürlich ~~eh~~ manchmal haben wir ja auch das Gefühl wir sind einen Weg gegangen und mussten umdrehen, weil dieser Weg nicht ~~nicht~~ in die richtige Richtung führte ~~auch das,~~ auch da muss man sagen, dass man auch den Mut haben muss umzudrehen und nicht zu sagen: Mensch den Weg führen wir jetzt auf Teufel komm raus weiter.  
 ORGL-EL-KON  
 ORGL-EL-BEW  
 ORGL-EL-BEW

I: Hmm

T1: ~~Obwohl wir wissen, dass der falsch ist.~~

I: ~~Jaa, okay. Ehm was denkst du welche Rolle die Unter oder ihr welche Rolle der die Unternehmenskultur ähm bei diesem Prozess spielt?~~

T1: Die Unternehmenskultur ähm spielt eine sehr sehr große Rolle bei uns, weil durch unsere Unternehmenskultur, ~~das hatte T2 vorhin ja schon gesagt, äh~~ konnten wir auch nur die Krise überstehen. Unsere Unternehmenskultur hat uns gerettet. Dadurch, dass wir zusammenhalten, dass wir sagen, ~~Mensch ne? Ähm~~ es ist so wie es ist, wir müssen da jetzt gemeinschaftlich durch, niemand wird auf der Strecke gelassen, dieses gemeinschaftlich ist wichtig. ORGK-AUS  
ORGK-HR-SK

I: ~~Hmm jaa, okay. Dann komme ich jetzt zu den zwei letzten Fragen. Emm nochmal zu den Wechselwirkungen. Nach diesem Gespräch und nach euren Erfahrungen ausm Bauch heraus, denkt ihr denn, dass dann eine Wechselwirkung zwischen CSR und der Widerstandsfähigkeit von den Unternehmen besteht?~~

T1: Joa.

WW-BES

I: ~~Ja und eh~~ könnte es sein, dass sich die beiden Konzepte in der Praxis gegenseitig stärken? Also habt ihr da irgendeine Idee, wie das stattfinden könnte, dass ~~ehh~~ das eine das andere unterstützt und stärkt?

T1: ~~Also ich ich sag mal so, ehm eh ich ich bringe jetzt Mal ein Bsp. von Ruanda. Als ich in Ruanda gewesen bin, ähm und man mitgekriegt hat Mensch die Menschen suchen wirklich Wasserstellen, die suchen wirklich Wa eh Wasser und ich nehm immer das schöne Bsp. wenn man hier eh unter der Dusche steht und es kommt nur kaltes Wasser raus, kriegt man schon schlechte Laune. Und da ist eh Wasser wirklich Lebensnotwendig und es wird halt gesucht em eine Wasserstelle ist vielleicht grade versiegt und es muss eine neue gesucht werden. Ehm das hat bei mir ein sehr sehr große Widerstandsfähigkeit gebracht, weil ich immer sach Mensch uns geht es hier in Deutschland so so gut. Wir sind eines der reichsten Völker hier auf dieser Erde. Wir haben wirklich hier alles, wir haben, ne warme Wohnung, selbst wenn eh wir in das soziale Netz fallen eh, haben wir noch Hilfe, emm das ist in anderen Ländern nicht so und deswegen ist aber ja auch ne gewisse Widerstandsfähigkeit gewachsen, dass man gesagt, Mensch seid doch einfach Mal gelassener aeh.~~ WW-ES-CSR  
WW-ES-CSR

I: ~~Hmm jaa, okay.~~

- T1: Was kann dir passieren? WW-ES-CSR
- I: ~~Hmhm~~
- T: Und diese Widerstandsfähigkeit aber auch dann ~~ich sag mal~~ im Unternehmen einzubringen und sag ~~Mensch, ne?~~ Lasst uns etwas machen, lasst uns eeh auch für andere Menschen etwas tun, ~~wie gesagt die Herzensangelegenheiten,~~ dass man sagt das ist wirklich meine Herzensangelegenheit andere Menschen auch zu stützen. WW-ES-ORGR
- I: ~~Hmhm, okay.~~ Das heißt ~~wenn ich das richtig verstehe,~~ dass em gewisse ~~eh~~ soziale oder nachhaltige Werte einer Person ~~ehm~~ eine gewisse WW-ES-CSR
- T1: Kraft gibt
- I: Ein gewisses Vertrauen vielleicht auch geben ~~oder ne gewisse~~
- T1: ~~Kraft~~
- I: ~~Hmhm,~~ die dann wiederum die Personen selbst gelassener machen, was ~~was dann oder oder genau was~~ dann natürlich auch die Widerstandsfähigkeit im Rückkehrschluss stärkt. WW-ES-CSR
- T1: Klar, denn ~~eh~~ nichts ist schlimmer als Angst vor etwas zu haben. Und wenn man Vertrauen hat, hat man nicht unbedingt Angst. WW-GS-VER
- T2: Sich nicht mehr so schnell aus der Bahn werfen zu lassen, ~~ne?~~ also unser Chef macht ja z. B. auch alle zwei Jahre eine Tour mit Azubis. Weil ~~ehm~~ die jungen Menschen ~~nehme auch~~ bis zu ihrem 18 Lebensjahr, ~~em~~ so oft gesagt bekommen, ~~tausende von Malen, eh ob du doch nicht,~~ ach was soll aus dir denn noch werden? Das kannst du doch nicht ~~und ach Mensch~~ und das ist halt dumm oder ne? Egal lauter so nieder niederschmetternde ~~ehm~~ Geschichten und ~~em~~ ja und er möchte halt, dass diese jungen Menschen ja stark werden und über sich hinauswachsen. Und da hat er sich überlegt mit denen so ganz abgefahren verrückte Touren zu machen ORGK-HR-EW  
und ist mit Azubis dann ~~auch~~ auf den Kilimandscharo gestiegen. Und zwei Jahre später nach Spitzbergen geflogen und dort ~~eh~~ zum höchsten ~~em~~ ORGK-EVA  
Berg auf Skiern ~~mit diesen ganzen Schlitten hintendran und so eh~~ gelaufen. Und ~~em~~ die sind sowas von über sich hinaus gewachsen diese Menschen, die waren danach ~~em~~ ja keine verschüchterten ~~em~~ Azubis mehr, sondern die sind gestärkt aus dieser Geschichte herausgegangen ORGK-HR-EW  
und haben gesagt ~~wenn ich das schaffe,~~ wenn ich das geschafft habe, dann ist das ja jetzt die kleinste Herausforderung ~~ne? Aus des aus denen~~ ORGR-BED-MA

~~ist die em~~ eine wahnsinnige Entwicklung, weil sie ~~halt~~ so über sich hinauswachsen mussten. Und wenn du in Ruanda bist und ~~eben~~ siehst, dass diese Menschen dort so glücklich sind mit dem was sie haben, und so dankbar sind zur Schule gehen zu dürfen, dann überlegst du dir hier drei Mal, ob du dich noch mal aufregst, ~~ne? Em über über ja och eh das Wasser oder was weiß ich ja.~~ Das ist halt eben auch ein Lernen auf Augenhöhe, ~~ne?~~ Bei denen in Ruanda auf jeden Fall also wir haben denen etwas gegeben, weil wir die finanziellen Mittel haben und denen Schulen gebaut, damit sie Bildung erhalten, aber wir lernen so viel von denen, diese ~~dieses~~ Demut ~~ne?~~ Und zufriedener zu sein mit dem was wir haben. Nicht dieses ~~was ja auch uns jetzt hier in dem ganzen~~ mit dem Slash-Konsum und allem, immer höher, schneller, weiter, mehr. ~~Em ja wie diese Werbung damals mit der Sparkasse, ne mein Haus mein Auto, mein und so weiter.~~ Das ist es nicht, man kann so viel weniger zufrieden sein. Und das merk ich jetzt natürlich auch in der Kurzarbeit in der Krise, ~~ne?~~ Ich brauch nicht viel, ~~haups~~ die Familie ist so viel enger ~~zugewa noch enger~~ zusammengewachsen, weil früher waren wir immer überall unterwegs und mit Corona saßen wir zu Hause fest und es braucht einfach nichts ~~außer ein paar Ideen bei Pinterest. haha zum Basteln.~~

ORGK-HR-EW

WW-ES-CSR

WW-ES-CSR

T1: Hehehehe

I: Jaa

T2: ~~Ja aber ne? So dieses em ja.~~

T1: Und plötzlich merkt man was die wahren Dinge des Lebens sind.

I: Jaa

T2: ~~Genau~~

I: ~~Wow, oa das klingt so als wären tatsächlich auch~~ durch ihr Unternehmen ~~ehm~~ Erlebnisse passiert, die die ~~die~~ Dankbarkeit dann in euch oder in den Azubis oder wem auch immer fördern. ~~Dass man durch diese Erlebnisse erst diese Dankbarkeit und Gelassenheit entwickeln kann und auch erst sehen kann.~~

T2: Also ich bevor ich dieses Curriculum bei XXX gemacht hab mit den sechs Modulen, hätte ich mich glaube ich in meinem Leben nie so mit mir selbst beschäftigt. ~~Glaube ich nicht also woher und wieso auch?~~ Und ~~em~~ in diesem Curriculum hab ich für mich meine drei Werte nicht ~~e ja~~ erkannt ~~also eh das waren wahrscheinlich immer meine Werte, unter anderem, aber ich musste mich eben Mal auf drei, um nicht zu viele zu haben auf drei~~

ORGK-HR-EW

~~runterbrechen, und diese drei Werte sind em praktisch Liebe, Lebensfreude, Dankbarkeit, em weshalb ich sie bewusst ausgesprochen habe, weil sie waren ja immer irgendwo in mir drin, aber seit ich sie mir wirklich bewusst bin und ich sie ausgesprochen habe ich sie irgendwo stehen habe und wir mit Postkarten gearbeitet haben, und die auch wieder, ich hatte mir eine ausgesucht die Widerspiegelt genau diese drei Werte und ja lauter so so Dinge, die wir dort em gemacht haben, em em ist das Leben noch bald viel reichhaltiger geworden, viel bewusster und viel achtsamer und viel ja in Bezug auf all diese anderen Geschichten also das ist auf jeden Fall so. Und dss joa Wahnsinn. Haha.~~

ORGK-HR-EW

T2: Okay, ja. Wahnsinn. Dem eh schließe ich mich an em ja cool also in dem Interview habe ich jetzt so viel Input bekommen eh einerseits em super spannend Dinge, die ich bis jetzt in der Literatur nur gelesen habe, jetzt in der Praxis gelebt zu sehen, also wirklich lebendig zu sehen eh und darüber hinaus einfach noch unglaublich viel em viel tolle eh Dinge em gehört. Em jaa damit sind wir jetzt auch schon – leider – also ich finde leider – am Ende des Interviews angelangt. Ich möchte mich noch Mal herzlich bei euch bedanken, dass ich euch die Zeit genommen habt und mir gegenüber auch die Offenheit gebracht habt. Emm.

T1: Sehr gerne.

## Anlage 12: Einverständniserklärungen Interview 2



### Informationsblatt / Einverständniserklärung

#### Hintergrund der Studie

Hintergrund der Studie sind die derzeitigen Herausforderungen, vor welchen Unternehmen im 21. Jahrhundert stehen. Neben der VUCA-Umwelt und dem Klimawandel stellt aktuell die COVID-19 Krise eine Gefahr für viele Organisationen dar. Zwei in diesem Kontext relevante Konzepte, stellen CSR und organisationale Resilienz dar. Thema der Master-Thesis ist: **„Organisationen im Spannungsfeld zwischen der VUCA-Umwelt und Nachhaltigkeit – Wechselwirkungen zwischen CSR und organisationaler Resilienz“**. Die zentrale Forschungsfrage der Arbeit lautet daher: „Wie gestaltet sich die Wechselwirkung zwischen CSR und organisationaler Resilienz und wie können die beiden Konzepte in der Unternehmenspraxis gezielt so eingesetzt werden, dass sie sich gegenseitig stärken?“

Zeitraum der Datenerhebung wird voraussichtlich der **01.07.20-10.07.20** sein. Die Datenerhebung erfolgt in Form von ca. 40-Minütigen Interviews. Da es sich um eine wissenschaftliche Studie handelt, kann Ihre Teilnahme leider **nicht vergütet** werden.

#### Datenschutz

Ihre persönlichen Daten sowie der Name Ihres Unternehmens werden **anonymisiert** und **vertraulich** behandelt. Sie werden nicht an Dritte weitergegeben. Die Daten werden im Rahmen der wissenschaftlichen Studie von mir allein ausgewertet.

#### Einverständniserklärung

Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass die von mir getroffenen Aussagen im Interview für wissenschaftliche Zwecke vertraulich und anonym verwendet werden dürfen. Ich wurde darüber informiert, dass das Interview aufgezeichnet wird und dass ich die Befragung zu jeder Zeit abbrechen kann. Bei Fragen zur Studie oder der Verwendung meiner Daten kann ich mich jederzeit an Frau Johanna Oster (j.oster@stud.hs-wismar.de; 015253466631) wenden und diese Einverständniserklärung widerrufen.

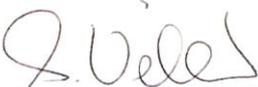
Wismar, 08.07.20

Ort, Datum

██████████ 14.07.20

Ort, Datum

  
Interviewerin

  
Interviewte/r

Johanna Oster

Hochschule Wismar  
Philipp-Müller-Straße 14  
23966 Wismar



## Informationsblatt / Einverständniserklärung

### Hintergrund der Studie

Hintergrund der Studie sind die derzeitigen Herausforderungen, vor welchen Unternehmen im 21. Jahrhundert stehen. Neben der VUCA-Umwelt und dem Klimawandel stellt aktuell die COVID-19 Krise eine Gefahr für viele Organisationen dar. Zwei in diesem Kontext relevante Konzepte, stellen CSR und organisationale Resilienz dar. Thema der Master-Thesis ist: „*Organisationen im Spannungsfeld zwischen der VUCA-Umwelt und Nachhaltigkeit – Wechselwirkungen zwischen CSR und organisationaler Resilienz*“. Die zentrale Forschungsfrage der Arbeit lautet daher: „Wie gestaltet sich die Wechselwirkung zwischen CSR und organisationaler Resilienz und wie können die beiden Konzepte in der Unternehmenspraxis gezielt so eingesetzt werden, dass sie sich gegenseitig stärken?“

Zeitraum der Datenerhebung wird voraussichtlich der **01.07.20-10.07.20** sein. Die Datenerhebung erfolgt in Form von ca. 40-Minütigen Interviews. Da es sich um eine wissenschaftliche Studie handelt, kann Ihre Teilnahme leider **nicht vergütet** werden.

### Datenschutz

Ihre persönlichen Daten sowie der Name Ihres Unternehmens werden **anonymisiert** und **vertraulich** behandelt. Sie werden nicht an Dritte weitergegeben. Die Daten werden im Rahmen der wissenschaftlichen Studie von mir allein ausgewertet.

### Einverständniserklärung

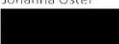
Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass die von mir getroffenen Aussagen im Interview für wissenschaftliche Zwecke vertraulich und anonym verwendet werden dürfen. Ich wurde darüber informiert, dass das Interview aufgezeichnet wird und dass ich die Befragung zu jeder Zeit abbrechen kann. Bei Fragen zur Studie oder der Verwendung meiner Daten kann ich mich jederzeit an Frau Johanna Oster (j.oster@stud.hs-wismar.de; 015253466631) wenden und diese Einverständniserklärung widerrufen.

Wismar, 08.07.20  
 Ort, Datum

  
 Interviewerin

 8.7.20  
 Ort, Datum

  
 Interviewte/r

Johanna Oster  




Hochschule Wismar  
 Philipp-Müller-Straße 14  
 23966 Wismar

### Anlage 13: Kodierte Transkription – Interview 3 // 09.07.20

- I: Und ist es ok für Sie, wenn ich das Interview aufnehme?
- T: ~~Jaaaaa das ist oke emm ich muss dazu sagen~~, ich musste mir erst das ok FK-WI-ÜW  
~~sag ich Mal~~ von ganz oben von uns holen, ~~emmm also ich darf also ich~~ FK-REL-HIE  
~~darf~~ das machen, aber ich darf ~~halt~~ nicht zu viel interne Sachen rausge- ORGK-HIE  
 ben. ~~Ne?~~ Also ich versuch des wirklich sehr allgemein zu halten. Wenn  
 ich des irgendwie hinkrieg. ~~Genau hoffe ich, dass ich dann trotzdem ir-~~  
~~gendwie helfen kann. Ne?~~
- I: Okay gut, aber das heißt Sie wissen genau, was sie sagen können und was nicht?
- T: Ja genau.
- I: Das ist ja schon Mal gut.
- T: Hahah.
- I: Emm ach es wird bestimmt trotzdem helfen denke ich.
- T: Ich hoffe, also ich musste ich muss ehrlich sein, bei manchen Worten da  
 musst ich wirklich Google anschmeißen, weil gut so weit bin ich nicht,  
 dass ich mir solchen Worten um mich werfe sag ich Mal. Ämm gut aber  
 man kriegt das auf Jeden Fall irgendwie hin.
- I: Gut super. Äm die Arbeit ist jetzt auch sehr theoretisch orientiert. Emm  
 deswegen denke ich ist es auch normal, dass dann viele Wörter, die in  
 der Theorie, eh oftmals vorkommen, in der Praxis vielleicht nicht ganz so  
 geläufig sind.
- T: Jaa
- I: Ok. Gut die Aufnahme läuft dann jetzt, em ich fang mal an mit den Eine-  
 leitenden Fragen. Wie viele Mitarbeiter sin in Ihrem Unternehmen insge-  
 samt tätig?
- T: Also im Vertrieb sind es mehr als 2500 Angestellte, ~~emmm~~ was bei uns in  
 dem Zentralen bei den Veranstaltern ist, das kann ich nicht genau sagen. MA-Z
- I: Hmmm.
- T: Genau.

- I: ~~Okay eh wie lange sind Sie bereits em in dem Unternehmen tätig?~~
- T: ~~Ja seit dem, eh warten Sie 01.08.2017 müsste das sein ja.~~ TL-TÄT
- I: ~~Ah ok. Also auch schon fast drei Jährchen.~~
- T: ~~Joa fast durch hiermit, ne?~~
- I: ~~Jaa dann kennen Sie das Unternehmen wahrscheinlich auch schon ziemlich gut, ne?~~
- T: ~~Ja also die Zentrale, die durfte man sich dann zwischendurch so einmal angucken emm, aber sonst soweit es ging ja nicht wirklich, Hauptsache am Ziel gefunden.~~ ORGK-HIE
- I: ~~Hmhm emm.~~
- T: ~~Genau.~~
- I: ~~Was gehört zu ihren täglichen Aufgaben?~~
- T: ~~Emmm ja Hauptsache eh Hauptsache eh hauptsächlich sag ich Mal natürlich die eh Kundenvorgänge erarbeiten, dann die Telefonate alles annehmen. Ehm na die Beratung auf jeden Fall wenn die Kunden dann hier drinne sind und dann im Nachhinein dann vielleicht auch em die Vorgänge erst Mal abarbeiten, wirklich alles eintragen vielleicht dann vielleicht auch noch so emm genau Termine setzen, was man dann mache muss gerade, wenn es vielleicht für Sitzplätze oder sowas sind, dass man sich das nochmal auf Termin setzt, also das ist eigentlich so der Alltag, den wir hier so machen.~~ TL-AUFG
- I: ~~Okay. Hmm gibt es in ihrem Unternehmen besondere Ereignisse Ereignisse oder Angebote für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen? Zum Beispiel wie vielleicht tolle Firmenfeiern oder vielleicht zusätzlich eh Sportangebote oder so?~~
- T: ~~Hmm Nä ja also weißt du was wir jedes Jahr ne Weihnachtsfeier, emm da wird da kriegen wir das Geld dann auch meistens gesponsort von der Firma emmm aber ich sag mal so mit Sport Ereignissen oder Angeboten relativ wenig im Vertrieb, emm wir kriegen dann meistens also hauptsächlich so Webinare, Seminare und dann vielleicht eine Inforeise einmal im Jahr em das sind so die Angebote die wir bekommen.~~ ORGK-EVA

I: ~~Okay, ja das ich ja auch schon mal.~~

T: Ehe des ist besser als nichts..

ORGK-EVA

I: ~~Jaaa das stimmt cool, emmm jetzt mehr zum fachlichen, em.~~

T: Ja

I: Was bedeutet für Sie Widerstandsfähigkeit von einem Unternehmen, was macht das für Sie aus?

T: ~~Darf ich fragen, wie Sie, oder wie man das in Ihrem Fachbereich sag ich Mal definiert, diesen Widerstands, diese Widerstandsfähigkeit?~~

I: ~~Jaaa des ist nämlich eben genau das Problem, es gibt viele verschiedene Definitionen,~~

T: Ok

I: ~~Laut einer Definition sind das ist das n Prozess, der sich kontinuierlich entwickelt, also ne kontinuierliche Lernfähigkeit, laut anderen Definition sind das einfach nur Fähigkeiten von einem Unternehmen, die es Widerstandsfähigkeit eh widerstandsfähig machen, laut anderen ehh Definitionen ehm bedeutet das, dass ein Unternehmen nach einer Krise in der Lage ist wieder in den Ausgangszustand zurück zu springen, nach wieder anderen Definitionen bedeutet es, dass ein Unternehmen nach einer Krise sich weiterentwickelt hat also es gibt da ganz viele unterschiedliche Definitionen~~

T: Och Gott

I: ~~Und deswegen ehe fragen och ob es da son, vielleicht so ein Gefühl in Ihrem Unternehmen gibt? Was das bei Ihnen ausmachen könnte?~~

T: ~~Ehh also wenn man das jetzt wirklich mit dem wenn men das jetzt wirklich auf diese ganzen (...) Wenn wir jetzt zum Beispiel jetzt gerade bei Corona sind, oder jetzt vielleicht auch bei (unserem Mutterkonzern) oder ehm auch XXX Pleite, wo wir ja oder wo viele auch dran zu knabbern hatten, sag ich Mal eem denke ich schon, dass wir da sehr gut aufgestellt sind, weil wir haben eig also wir machens halt los so natürlich, das ist ja auch ganz normal, aber.. wir merken davon nicht wirklich was, wenn ich ehrlich bin. Also wir verkaufen ja trotzdem auch immer und immer wieder weiter - und em wir müssen uns jetzt auch zum Beispiel wenn wir von Corona aus gehen sag ich mal haben wir jetzt nicht so die Notwendigkeit~~

ORGR-BED-FIN

- sach ich Mal, em dieses dieses wie heißt denn das, diese Hilfpaket von der Regierung anzunehmen. ORGR-BED-FIN
- I: ~~Ahh~~
- T: Denn man darf vielleicht so vergleichen kann, also dass man das wir da wirklich ne festes Standbein eigentlich haben.
- I: ~~Okay hmhm und was denken Sie macht dieses Standbein aus? Dieses feste Standbein?~~
- T: ~~Also zum ersten denke ich Mal, dadurch, dass wir halt nen großen Mutterkonzern hinter uns haben ist da schon Mal oder ist das schon Mal die Hälfte der Miete für mich, also denke ich persönlich, emm und einfach ich denke auch das sagen ja auch die Kunden meistens, weil wir heben oder die Büros sag ich Mal oder das Produkt an sich auch hebt sich emm von der Qualität auch sehr ab sag ich Mal, vom der vom Service her ehmm wenn die Kunden zum Beispiel Probleme haben, oder so, dass man da wirklich jemanden gut erreicht. Also das das vielleicht auch noch Mal wirklich dazu beiträgt, dass man dass man immer voranschreitet sag ich mal und nicht wirklich hängen bleibt.~~ ORGR-BED-FIN  
ORGR-BED-GM  
ORGR-BED-ORGL
- I: ~~Okaay interessant also denken Sie das es das besondere Konzept em von em Ihrem Unternehmen ist, was...~~
- T: Genau.
- I: den Kern der Widerstandsfähigkeit ausmacht?
- T: Davon gehe persönlich aus jaaa.
- I: Okay. Hmm und was bedeutet für Sie CSR?
- T: ~~Jaa gut hmhm ehmm ich hatte des nur ganz kurz gegoogelt gehabt. Eehm da stand ja irgendwie was drinne von wegen von nachhaltigem Wirtschaften sagte glaub glaub ich stand da so wenn ich das jetzt nicht falsch verstanden habe.~~ CSR-BEF-GG
- I: ~~Genau hmhm.~~
- T: ~~Genau, dass da halt viele verschiedene Aspekte drinne sind sag ich Mal wie ökologisch, sozial ehmm dass wir oder dass unser Unternehmen auch ein großes Spektrum davon hat sag ich Mal emm gerade durch emm viel also wir legen oder eh ehmm der Veranstalter, was wir da nachher natürlich~~ CSR-DEF-ÖKO

gesagt bekommen legt halt viel Wert auf Nachhaltigkeit sag ich Mal, gerade in den Zielgebieten oder auch in den Hotels ~~emmmm genau dann~~ FL-REL-HIE  
~~auch emm dieses~~ ich hab das auch nur ganz kurz gelesen, es tut mir leid CSR-BEF-GG  
wenn ich hier ein bisschen stotter, emm dass wir auch z.b. viele verschiedene Sozial-Projekte haben sag ich Mal, also ein jetziges ist z. B. emm CSR-DEF-WOH  
dass wenn wir Spenden sammeln doof gesagt jetzt auch hier im Büro, gibt es ja immer, dass die Kunden sagen ~~em-ök~~ ich geb Ihnen Mal das  
Trinkgeld. Das legen wir dann nicht für uns zurück sondern packen das ~~em quasi~~  
in sone Kasse und das kann man dann eh quatal's Mäßig zu uns einschicken und dafür wird dann in ich glaube in Uganda war das wird  
dann ~~emm~~ sauberes Trinkwasser ~~wasser~~ gemacht. Soweit glaube ich  
mein meine Erinnerung ja.. CSR-BEF-GG

I: Hmhm also viele viele Projekte im gesellschaftlichen und sozialen emm..

T: Definitiv jaa

I: Hmhm Gesellschaften gestärkt werden.

T: Genau

I: ~~Okay. Gut dann komm ich jetzt zum nächsten Teil, das ist jetzt der Teil mit den Rating-Fragen.~~

PAUSE TEIL 1

I: ~~Guuut, dann komm ich jetzt auch schon zum letzten Teil~~

T: ~~Hmm~~

I: ~~Emm, das sind jetzt noch Mal neun offene Fragen, die man auch ein bisschen ausführlicher besprechen kann oder wo Sie auch nochmal Dinge aufgreifen können, die eben eingefallen sind. Emm genau. Frage eins: Inwiefern sind CSR und organisationale Resilienz in der Strategie ihres Unternehmens verankert?~~

T: ~~Also quasi dann eigentlich wie wir das dann auch nach außen tragen? Oder..~~

I: ~~Emm genau also auf dein einen Seite, wie Sie es nach außen tragen aber wie sie es auch drinnen innen drinnen leben. Also ob das jetzt festgesetzt ist und alle Mitarbeiter auch wissen ah ok, emm z. B. eh CSR oder der Umweltschutz ist jetzt ein uns ein wichtiges Thema, da ist ein Ziel~~

- festgesteckt und dazu machen wir das und das und das eemmm genau, ob das so in ihrer Strategie verankert ist.
- T: ~~Achso okay eem also soweit ich das jetzt mitbekomme als diese Nachhaltigkeit sag ich Mal~~ spielt im Unternehmen schon ne wichtige Rolle. Ist natürlich immer schwierig das wirklich auf einzelne Büros ~~dann auch wirklich em sag ich mal~~ auszuüben eemm was wir seit letzten Jahr z. B. haben, ist ~~em~~ Einführung das Papier einfach mehr zu sparen ist, dass wir jetzt Tablets haben, wo die Kunden quasi auch diese die Bestätigung nach der Buchung ~~sag ich Mal~~ unterschreiben können und wir denen das dann einfach zum Beispiel ~~em~~ per Mail schicken können, ~~also das da dazu zum Beispiel schon mal wieder gespart wird, eemm~~ das für uns dann auch weniger Papier anfällt, ~~das ist jetzt so eine Maßnahme, die wir zum Beispiel haben oder auch die Papiertüten, das sind wir z. B. keine Plastik Tüten haben sondern wirklich richtige Papiertüten. Emm aber sonst so weit es geht~~ im Büro kriegen wir das ja nicht wirklich mit, was dann z. B. auch in der Zentrale passiert ~~oder so~~. Das können wir immer ganz schlecht einschätzen von hier aus.
- I: ~~Jaaa das stimmt, aber das klingt schon so, als wären vielen CSR Nam Maßnahmen wirklich verankert in der Strategie und werden dann auch eem rausgetragen in die Büros und in den Unternehmensalltag sag ich Mal.~~
- T: ~~Also sie versuchen es zumindest sag ich mal gerade auch wie eemm als von der des mit diesem Uganda Wasser eh Spenden Wasser gesagt hatte, em~~ des kriegt halt wirklich jedes Büro vorgeschrieben, dass sie das einzuhalten haben. Also die versuchen das wirklich schon also wirklich eh sehr gut umzusetzen und den auch dann bei uns zu verankern. Natürlich ist dann die Sache wirts dann auch bei jedem umgesetzt oder nicht. Das kann ja auch Mal passieren.
- I: ~~Jaa hmm. Okay und wie sieht es mit der Widerstandsfähigkeit von Unternehmen aus? Kriegen Sie da irgendwas mit ob das eemm jetzt n konkretes Ziel ist eemm obs da irgendwelche Maßnahmen gibt, die umgesetzt werden oder ist des eher nicht sooo bewusst in den Köpfen der Mitarbeiter.~~
- T: Also für uns ist es sag ich Mal eher unbewusst. Weil ich sag Mal wir kriegen es ja ~~dann~~ nur vorgeschrieben eemm. Was natürlich ~~ehh sag ich Mal~~ in Frankfurt oder in Köln nachher abgesprochen wird und was da umgesetzt wird das können wir gar nicht sagen. Also wir kriegens wenn dann nur vorgeschrieben und des sind auch nicht so viele ~~eemm sag ich Mal~~ Maßnahmen die bei uns im Büro gemacht werden, als gibt es gar nicht

CSR-BEF-ZP

STR-CSR-FOR

CSR-BEF-GG

STR-CSR-KOM

FK-REL-HIE/

MA-EB

FK-REL-HIE

CSR-AUSA

so viele von. Es kann in wie gesagt in den Zentralen schon komplett anders aussehen wie da gearbeitet wird.

I: ~~Hmm okayyy. Emmm die nächste Frage überspringe ich Mal, aber zur dritten Frage: Em Was könnte Ihrer Meinung nach ein gemeinsames Fundament der beiden Konzepte darstellen?~~

T: ~~Okay jaa ich überlege. Emmm.~~

I: ~~Lassen Sie sich Zeit.~~

T: ~~Haha. hmhm das sind jetzt sone Fragen so die hätten wir in der Berufsschule gehabt haben wir aber nicht so in die Richtung aber, da ist man da so ein bisschen aufgeschmissen ja auch. Ehm ... ich muss ich ehrlich sein, da muss ich jetzt wirklich passen also was da da jetzt als Antwort geben kann bin ich wirklich raus, tut mir wirklich sehr leid.~~

I: ~~Jaa kein Problem. Emmm dann kommen wir zur nächsten Frage: Was welche Rolle spielen Führungskräfte und Mitarbeiter in den beiden Konzepten, also sowohl in der Umsetzung von Widerstandsfähigkeit als auch in der Umsetzung CSR?~~

T: ~~Äh ich denke also die Führungskräfte ich denke Mal schon, dass die ne höhere Position oder ne höhere Rolle spielen als die Mitarbeiter ~~doof~~ gesagt. Ähm die Mitarbeiter natürlich die können sag ich Mal ehm Feedback geben an die Geschäftsführer ob die das gut fanden oder natürlich nicht emm aber letztendlich entscheidet immer die Führungskraft oder ich sag Mal der Chef von ganz oben emmm was durchgesetzt wird was beibehalten wird und was rauskommt ~~denke ich Mal.~~ Okay hmhm. Also letztendlich em sind dann die Führungskräfte und auch das Management da am wichtigsten, was ~~was~~ die Implementierung von den beiden Konzepten betrifft. Also ich würd, ich würd jetzt ich würd nicht sagen em am wichtigsten, weil ich denke die Mitarbeiter ~~müss~~, spielen da natürlich auch ne wichtige Rolle mit, aber ich denke die sitzen einfach am längeren Hebel. ~~So würde ich das sehen.~~~~

FK-REL

FK-REL-HIE

FK-REL-HIE

I: ~~Hmhm, hmm was denken Sie, wann sich die beiden Konzepte als vollständig implementiert betrachten lassen? Also wann könnte man sagen so jetzt ist das in unserem Unternehmen alsolut emm ja umgesetzt worden.~~

T: ~~Hmm. Em ja ich denke Mal emm wenn das wirklich auf Dauer ist sag ich Mal also wenn es jetzt nicht heißt gut wir machen das jetzt mal für sechs Monate oder so. Sondern wenn es wirklich heißt, emm dass es wirklich~~

- Bestandteil vom Büro wird oder auch von der Firma. Das man jetzt sagt ok, das ist jetzt ein Teil, den wollen wir jetzt wirklich mit einbauen lassen, da ~~ham wir damit~~ müssen die Mitarbeiter jetzt eh doof gesagt einmal klarkommen und das würden wir auch nicht rausnehmen, dass es quasi zum Alltag nachher dazu gehören wird. IMPL-F-ORGK  
FK-REL-HIE
- I: Okay also zum Alltag dazugehört bedeutet auch, dass es ~~em um~~ fertig implementiert ist, wenn es automatisch ~~em~~ umgesetzt wird, also wenn man nicht mehr... IMPL-F-ORGK
- T: Genau
- I: darüber nachdenken muss. Okay.
- T: Genau ich sag Mal, wenn das quasi wirklich automatisch mit drinne ist.
- I: ~~Okay. Und~~ welche Rolle denken Sie spielt die Unternehmenskultur bei diesem Prozess?
- T: ~~Emm also ich denk oder~~ ich bin der Meinung, dass die schon ne sehr Große Rolle dabei spielt ~~emm, weil ich denke wenn wir jetzt jetzt Mal so gucken emm~~ wir sind ja quasi fünf Büros hier im Markt ~~sag ich Mal also zwei in Rostock eins in Schwerin, eins in Güstrow und wir halt hier in XXX emm also~~ der Austausch untereinander, der ist halt schon, ~~der ist nicht mehr also doof gesagt~~ professionell ist er natürlich ~~em~~, aber er geht auch oft schon sehr privat ~~sag ich Mal~~. Also wenn man sich dann auch so trifft auch wenn man ~~wenns wirklich~~ beruflich ist oder auch privat, ~~was ich mit meiner Kollegin z. B. was mache, emm dann~~ spielt das schon ne ganz ganz wichtige Rolle, weil ich denke sonst würde diese Zusammenarbeit oder diese Teamarbeit ~~eh eh~~ untereinander auch gar nicht klappen. ORGK-HR-SK
- I: ~~Hmm okay.~~
- T: ~~Denke ich.~~
- I: Okay. Hmmm und wie sieht es aus ~~em~~ denken sie, dass in dem Miteinander ~~eh auch im Endeffekt em gewisse also wenn man jetzt z. B. Resilienz als Ziel sich setzt als Unternehmen und eh das Unternehmen resilienter machen möchte und das an oberster Stelle steht, ehm,~~ denken Sie in dem Kontext ~~ist es auch wichtig dass, also~~ ist die Unternehmenskultur wichtig? Also im Sinne von dass es da verankert wird gelebt wird oder wie auch immer.
- T: Ich denke schon, das es schon ~~em~~ mit ne große Rolle spielt.

ORGK

I: ~~Okay, hmhm. Emm was denken Sie inwiefern organisationales Lernen, also die Fähigkeit neue Dinge zu lernen und sich weiterzuentwickeln im Rahmen der Umsetzung von CSR und organisationaler Resilienz wichtig sind?~~

T: ~~Also also wie wichtig das ist meinen sie?~~

I: ~~Hmhm genau~~

T: ~~Ähm also ich denk mal dass es sehr wichtig, weil em denn was um sich wirklich auch anzupassen weil wenn man wirklich auf einem Punkt bleibt sag ich mal, ne? und aber sich die Mitbewerber immer und immer weiterentwickeln sprich auch neue Produkte rausbringen, aber die eine Firma oder der eine Veranstalter der bleibt wirklich auf einem Punkt stehen em wird der nachher irgendwo auch unattraktiv, deswegen denke ich einfach, dass dieses Lernen dazu auch wirklich beiträgt einfach auch voran zu kommen, dass das schon auch sehr wichtig ist.~~

ORGL-EL-KON

ORGL-EL-KON

I: ~~Okay mhm. Hmm und denken Sie, nach unserem Gespräch und nach Ihren Erfahrungen so in der Praxis, emm dass ne Wechselwirkung besteht zwischen der Widerstandsfähigkeit von Unternehmen und ehm der Art und Weise wie Sie CSR umsetzen?~~

T: ~~(Seufzer) (Räusper) Also quasi, dass da sag ich Mal Differenzen entstehen können oder wie meinen Sie das?~~

I: ~~Em ne also irgendwelche Wechselwirkungen ob das ineinandergreift, ob das eine was mit dem anderen zu tun hat ob das eine das andere vielleicht beeinflusst em positiv oder negativ..~~

T: ~~Hmhm also ich geh mal davon aus des also beeinflussen tut es sich auf jeden Fall irgendwie weil das müssen ja ganz ganz viele Faktoren mit einander sag ich Mal arbeiten emm und natürlich gibt es Punkte wo man denkt ok das könnte zusammenpassen aber es gibt auch Punkte em wo das natürlich nicht hinauen könnte. Das würde ich jetzt sagen.~~

WW-BES

I: ~~Gut. Ja ich denk mal die letzte Frage die ist ja jetzt auch schon inbegriffen gewesen em, generell ich würd vielleicht abschließend nochmal fragen, em in wie Fern Sie das Gefühl haben, dass CSR und organisationale Resilienz em bewusst sind im Unternehmen, also das man bewusst diese beiden Konzepte sag ich Mal wahrnimmt im Unternehmen, dass es obs es kommuniziert wird emm obs da irgendwie Mechanismen gibt, die solche Ziele von nem Management mitgeteilt werden em genau.~~

T: Naja also wir kriegen das ja also wir kriegen das ja definitiv immer ~~em~~ informiert übers Intranet ~~quasi~~ also das was alles intern für uns abläuft, was von oben kommt ~~emm~~. Jetzt hab ich die Frage ehrlich gesagt vergessen.

I: ~~Okay das waren auch mehrere Fragen in einem verdichtet.~~

T: Achso haha

I: ~~Fragen, die ich irgendwie in eins gepackt habe emm genau also die eine Frage, die erste Frage sozusagen ist in wie fern es da diese Kommunikationsmechanismen gibt also sie haben jetzt gesagt übers Intranet kriegt man sowas mit emm gibt es da vielleicht auch schon Mal regelmäßige Schulungen wo alle Mitarbeiter informiert werden, was so halt aktuell Ziel ist oder gibt es da vielleicht ein schwarzes Brett, wo Dinge aushängen oder vielleicht Werte aushängen oder auch Neuigkeiten oder was für Mechanismen gibt es da?~~

T: ~~Also wir hatten jetzt z. B. emm was hatten wir jetzt grade emm jetzt muss ich überlegen, am Team start gehabt, da hatten wir emm mein Chef und ich hatten dann ein Webinar gehabt. Emm einfach nochmal auch von den auch von em der einen die bei uns das Krisenmanagement in Frankfurt leitet und auch vom Einkauf und em wie da eigentlich wirklich viel mit reinspielt gerade jetzt in der Corona Krise. Emm z. B. durch Webinar einfach um zu wissen okay auf welchem Stand sind wir jetzt was passiert als nächstes oder wie wird auch weiter gearbeitet in den nächsten Monaten zum Beispiel emm welche Destination z. B. kommen wieder sag ich Mal ins laufen aber was man auch dabei beachten muss em sowas gibt es dann auch em und ich sag mal Wenn jetzt em wirklich komplett neue Infos reinkommen, dann eh werden die meistens auch er Mail kommuniziert, dass dann wirklich ne Rundmail geschrieben wird sag ich mal und die dann alle Büros und dann auch alle Mitarbeiter erreichen.~~

FUN-GANZ-EB

I: ~~Okay. Hmm und diese ehh Rundmails beziehen sich aber meistens dann auch fachliche Dinge wie Destinationen oder Bestimmungen, Reisebestimmungen in bestimmten Ländern oder gibts da auch Rundmails, die sich dann auch auf strategische Ziele beziehen.~~

T: ~~Em also ich sag mal die grade so was die em Einreisebestimmungen jetzt bedeutet so die z. B. wenn man jetzt wirklich nach Griechenland oder nach Mallorca möchte da muss man ja mittlerweile dieses Einreise-Formular ausfüllen, das wird hauptsächlich im Intranet sag ich Mal kommuniziert, weil das ja auch emm genau da werden wirklich die allgemeinen~~

~~Infos zu den Destinationen reingehalten und emm~~ was meistens eher per Mail kommuniziert wird, das sind dann wirklich so ok was für Neuerungen haben wir jetzt quasi oder auch z. B. das Thema mit der Kurzarbeit das kam ~~em~~ auch per Mail rein das wurde dann wirklich komplett aufgebaut mit den ganzen Informationen wie geht das jetzt weiter ~~em, das em se raus~~ wird dann per Mail gemacht eher.

I: ~~Okay hmh. Guut dann bin ich jetzt auch schon durch mit meinen Fragen.~~

## Anlage 14: Einverständniserklärungen Interview 3



### Informationsblatt / Einverständniserklärung

#### Hintergrund der Studie

Hintergrund der Studie sind die derzeitigen Herausforderungen, vor welchen Unternehmen im 21. Jahrhundert stehen. Neben der VUCA-Umwelt und dem Klimawandel stellt aktuell die COVID-19 Krise eine Gefahr für viele Organisationen dar. Zwei in diesem Kontext relevante Konzepte, stellen CSR und organisationale Resilienz dar. Thema der Master-Thesis ist: „*Organisationen im Spannungsfeld zwischen der VUCA-Umwelt und Nachhaltigkeit – Wechselwirkungen zwischen CSR und organisationaler Resilienz*“. Die zentrale Forschungsfrage der Arbeit lautet daher: „Wie gestaltet sich die Wechselwirkung zwischen CSR und organisationaler Resilienz und wie können die beiden Konzepte in der Unternehmenspraxis gezielt so eingesetzt werden, dass sie sich gegenseitig stärken?“

Zeitraum der Datenerhebung wird voraussichtlich der **01.07.20-10.07.20** sein. Die Datenerhebung erfolgt in Form von ca. 40-Minütigen Interviews. Da es sich um eine wissenschaftliche Studie handelt, kann Ihre Teilnahme leider **nicht vergütet** werden.

#### Datenschutz

Ihre persönlichen Daten sowie der Name Ihres Unternehmens werden **anonymisiert** und **vertraulich** behandelt. Sie werden nicht an Dritte weitergegeben. Die Daten werden im Rahmen der wissenschaftlichen Studie von mir allein ausgewertet.

#### Einverständniserklärung

Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass die von mir getroffenen Aussagen im Interview für wissenschaftliche Zwecke vertraulich und anonym verwendet werden dürfen. Ich wurde darüber informiert, dass das Interview aufgezeichnet wird und dass ich die Befragung zu jeder Zeit abbrechen kann. Bei Fragen zur Studie oder der Verwendung meiner Daten kann ich mich jederzeit an Frau Johanna Oster (j.oster@stud.hs-wismar.de; 015253466631) wenden und diese Einverständniserklärung widerrufen.

Wismar, 08.05.20

Ort, Datum

Interviewerin

Ort, Datum

Interviewte/r

Johanna Oster

Hochschule Wismar  
Philipp-Müller-Straße 14  
23966 Wismar

## Anlage 15: Kodierte Transkription – Interview 4 // 10.07.20

- I: Dann starte ich die Aufzeichnung jetzt. Dann kann ich das nachher auch besser Auswerten.
- T: Ja
- I: Gut, dann fang ich Mal an mit den einleitenden Fragen. Erstmal wie Viele Mitarbeiter sind bei Ihnen tätig?
- T: Also emm wir sind ja ein Franchise Haus, das heißt wir sind nicht gebunden an die an die XXX Gruppe im üblichen Sinne. Emm sondern em wir fungieren nur unter der unter der eh Marke und eh nutzen deren em Buchungs-Plattform und Marketing em Strategien em sodass wir bei uns im Haus ehh ja im Moment haben wir 24 Mitarbeiter. 2-4 sind im Moment noch in der Akquise, weil wir das große Glück haben emm uns hier als bestgebuchtes Haus zu zu etablieren in XXX und em hinzukommen noch ehh Fremddienstleister in Form vom Housekeeping, das haben wir ausgliedert ehh das sind meine ich ungefähr auch noch Mal 8 Mitarbeiter, sodass das Hotel im Endeffekt emm zwischen 30 und 35 Arbeitskräften MA-Z nenne ich es jetzt mal eh betrieben wird.
- I: Okay hmhm und em ja sie sind wahrscheinlich schon seit ganz am Anfang mit dabei hier in XXXX
- T: Ja, ja wir haben oh Gott, wann wurd denn genau, ehh der Bau wurde Anfang 2018 angefangen, wir haben im August letzten Jahres eröffnet TL-TÄT emmm hatten davor nen Warmschlafen für em schon Mal ein paar Werftgäste, weil wir ja ne ne Untergesellschaft von der MV Werfen sind und denen in gewisser Weise als Unternehmen anhängen und wie gesagt dann im August auch für die Öffentlichkeit geöffnet und ich selber habe emm knapp ein halben Jahr vor der Eröffnung angefangen em Konzepte entsprechend mit integriert und naja was an Innenausstattung noch anfiel und so weiter und so fort.
- I: Okay. Was gehört so zu Ihren täglichen Aufgaben im Unternehmen?
- T: Ha. Das jeden Tag anders, also das ist halt Hotellerie, ne? Das ist emm da TL-AUFG kann ich nicht sagen oder ich kann nicht wissen, was auf mich zu kommt wenn ich ausm Auto aussteige em und das Hotel betrete es sei denn ich wurde vorher angerufen eine große Katastrophe emm weil ne große Katastrophe passiert ist, Fahrstuhl ausgefallen oder Wasserrohrbruch oder oder oder alles schon passiert ehm aber ansonsten ja hab ich kein kein geregelten Tagesablauf als solches ne? also ich gehe erst Mal durch alle TL-AUFG

Abteilungen durch, begrüße meine Kollegen und Mitarbeiter, kann daran schon ganz gut erkennen wie ist die Laune, ~~emm die ist der eh eh~~ Spaßfaktor heute, also da leg ich sehr großen Wert drauf, dass die Mitarbeiter sich ~~sich~~ wohlfühlen und dass es Ihnen untereinander passt ~~emm~~ also stelle keine Mitarbeiter ein, wo ich nicht der Überzeugung bin, dass sie in unser Gesamt-Konzept ~~em~~ reinpassen, weil wir ein sehr junges sehr lockeres Team sind mit sehr flachen Hierarchien. ~~Und emm die~~ Mitarbeiter ausgewählt werden müssen, welche diese eh flache Hierarchie auch verstehen und nicht eh missverstehen, ~~ne?~~ Aber so bin ich immer als erstes morgens in der in der Küche, dann gehe ich durchs Frühstück durch also durchs Restaurant ~~emm~~ gucke wie viele Frühstücksgäste wir ~~denn~~ für ~~ehh~~ für den Tag angemeldet haben. Sprech mit meinen Servicemitarbeitern vorne ob alles in Ordnung ist, irgendwo Unterstützung benötigen ~~emm~~ dann gehts ins Büro ~~quasi und emm~~ kurz Rücksprache mit dem ~~em~~ Front-office Management, ~~wie der Pick-Up gewesen ist, also~~ was für Buchungen wir reinbekommen haben ~~emm~~ ob wir irgendwo an der Preisschraube drehen müssen, weil wir ja dynamische Raten haben. ~~Und eh~~ die ~~entsprechend Belegung eh~~ ~~entsprechend der Belegung anpassen,~~ ~~entsprechend des Wetters anpassen im Moment katastrophales Wetter~~ hier in Wismar ~~em..~~ überhaupt nicht Urlaubs-like, ~~ne?~~ Knapp knapp unter 20 Grad und Dauerregen, das spielt und natürlich nicht unbedingt in die Karten. ~~Ehm das sind so die ersten Schritte des Tages und em joa..~~

ORGK-HIE

TL-AUFG

ORGK-HR-SK

- I: So spontan gebucht dann, dass das Wetter tatsächlich so spontanen Einfluss auf die Buchungen haben kann?
- T: Ja ja hat es. Emm hat es tatsächlich, wir hatten am Anfang als wir ~~em~~ kompletten inner Deutschen Tourismus wieder empfangen durften, das war ~~ab em~~ ab dem 18 war es nur MV, dann war es glaub ich ab 01.07., dass wir komplett Deutschland wieder empfangen durften, aber unter der Restriktion eh nur 60% der Betten zu belegen ~~ehm~~ und ab 15.06. durften wir dann wieder 100% es gibt noch ein oder andere ~~emm~~ Land aus dem wir jetzt nicht beherbergen dürfen, also Europa dürfen wir jetzt auch wieder komplett. Schweden ist ausgeklammert, die dürfen wir nicht beherbergen. Wir haben noch die Restriktion, dass wenn die Fallzahl von ~~ehh~~ 50 auf 100.000 überschritten wird, ~~em~~, dass meine Mitarbeiter dann angehalten sind die Gäste beim Check in, wenn sie quasi die Postleitzahlen kontrollieren wo die Gäste herkommen ~~em~~ denen die Einreise zu zu verweigern, hatten wir glücklicherweise bisher nur ein Mal dass die aus Gütersloh kamen. Hatten dann aber auch Verständnis, ~~em~~ ja das sind dann so die täglichen Geschichten, mit denen man sich auseinandersetzen darf.
- I: Jaa also ein sehr vielseitiger Job auf jeden Fall.

- T: ~~Ja definitiv zumal wir auch das em langfristig das digitalste Hotel weltweit sein können, wenn wir alles nutzen was wir an Technik im Haus verbaut haben emm bis hin dazu, dass die Gäste über den Fernseher auschecken können, indem Sie ihre Kreditkartendaten dann aufm Zimmer über die Fernbedienung eingeben und dann Zimmer karte liegen lassen, dann können sie direkt auschecken. Das em wird dann kommuniziert mit unserem Property Managementsystem an der Rezeption, dass der Mitarbeiter auch sieht okay der Gast hat grade selber ausgecheckt. Zymer kann freigegeben werden zur Reinigung emm es sind Sensoren in den Zimmern verbaut, die dazu in der Lage sein können ehh CO2 zu messen, ob es dem Gast quasi gutgeht oder nicht gut geht und em lauter solche solche Spielereien, die im Moment noch nicht alle integriert sind bei uns, obs langfristig so sein wird wird man sehen, em man muss ja auch ehh da in gewisser Weise die die eh Kosten im Auge behalten und ob das der normale Hotelgast eh will ich Mal sagen dann überhaupt nutzt oder bereit wäre dafür einen Mehrpreis zu bezahlen, ne?~~ ORGK-ID-VOR
- I: ~~Jaa gut hmhm. Aber ein sehr innovatives Hotel haha wie ich das mitkrieg.~~
- T: ~~Jaa de definitiv, wir sind ja quasi der Proband für die für die eh für den kabinenbau also hier oben an der Westtangente werden ja die Kabinen für die Global Dream produziert emm die in er in der Halle hier steht in XXX und die Kabinen werden dort eingebaut und wir waren damals der Proband, sodass knapp 70 ehh unserer Zimmer 1 zu 1 wie Schiffskabinen sind die auch auf dem Schiff verbaut werden. Und um diese ganze Technik zu testen, die man auch auf dem Schiff benötigt für den Asiatischen Markt, die ticken ja noch ein bisschen anders als wir emm hier im Westen ehh wurde das hier schon alles mit integriert, also es ist auch jedes Zimmer einzeln steuerbar, ich kann emm wenn n Gast mich besonders nervt, kann ich ihm die Klimaanlage auf 16 Grad runtersetzen und er kann nichts dagegen tun na also em das ist natürlich sehr interessant für die Energie-Effizienz, ne? Also wir können zentral steuern, welche Temperaturen eingestellt werden können em, um in den entsprechenden Energieressourcen einzusparen oder dass die Klimaanlage und Heizungen nur funktionieren, wenn die Zimmer eh wenn die wenn die Fenster geschlossen sind. Da sind überall sind Sensoren verbaut, damit nicht der Gast das Zimmer verlässt, hat Fenster auf eem draußen sind 35 Grad Klimaanlage soll auf 12 runterkühlen em natürlich enorme Energiekosten und eh Verschwendung von Ressourcen.~~ CSR-DEF-ÖKO
- I: ~~Ah, cool! Okay, emm jetzt zum anderen Bereich: gibt es bei Ihnen im Hotel besondere Ereignisse für die Mitarbeiter oder schon Mal Veranstaltungen, irgendwas für den Teamgeist?~~ CSR-BED-EIG

- T: ~~Emm~~ leider noch zu wenig. ~~Ehh~~ unsere Nach-Weihnachtsfeier ist dann nachher ins Wasser gefallen, weil uns da die die COVID-19 Pandemie n Strich durch die Rechnung gemacht hat, dafür wird die dann in diesem Jahr der Anfang nächstes Jahr umso größer ~~emm~~ es sind entsprechende Mitarbeiter Benefits geplant langfristig ~~emm~~ was wir genau machen werden kann ich tatsächlich noch nicht sagen, aber zur Mitarbeiterbindung ist es auch ~~emm~~ nötig, dass man denen auch eh das ein oder andere anbietet, ~~ne? Also wenn es tatsächlich einfach ne n Zimmer ist, welches Ihnen zur Verfügung steht und da kommt ein paar Tage im Monat ein Masseur rein und knetet die Mitarbeiter durch em oder oder oder ne?~~ solche Geschichten sind eh in der Planung langfristig zur Mitarbeiterbindung. ORGK-EVA  
CSR-BED-EIG  
CR-DEF-MA  
CSR-BED-EIG
- I: ~~Cool, also kann man davon ausgehen, dass sich in naher Zukunft da wahrscheinlich noch viel viel entwickeln wird.~~
- T: Ja die Mitarbeiter sollen sich ~~halt~~ wohlfühlen, ~~ne?~~ Also der erste Aspekt ist, dass wir vernünftige Arbeitszeiten zu vernünftigen Gehältern anbieten, weil es der Gastronomie und der Hotellerie is immer noch anhaftet, dass man ~~emm~~ sehr wenig verdient eh für sehr viel Arbeit und entsprechend sehr wenig Freizeit ~~em~~ also die Work-Life-Balance ist sehr wichtig. Also natürlich kommt es Mal vor, dass man Mal 10 Stunden ~~emm~~ arbeitet und auch Mal nen sechsten Tag, wenn man entsprechende Spitzen hat und ausfälle und Urlaub und eh wie es halt immer so ist, dann kommt alles auf einmal, aber ~~emm~~ meine Mitarbeiter wissen auch, dass ich der letzte bin, der sich nicht selber in die Spüle stellt oder ~~ehh~~ mit ins Restaurant geht oder an den Tresen oder wo auch immer. Um den selber nen ~~emm~~ geregelten Arbeitsablauf zu bieten. CSR-DEF-MA  
ORGR-BED-MA  
ORGK-HIE
- I: ~~Hmm okay~~
- T: ~~Das ist schon~~ ein großes Pfund, das wir gegenüber anderen Unternehmen haben, ~~also nicht, dass ich helf, sondern~~ ~~emm~~, dass wir eh sehr großen Wert darauf legen, dass die Work-Life Balance eingehalten wird, dass man auch regelmäßig Wochenende frei hat ~~und auch Frühdienste und nicht erst um 8 ins Hotel kommt und erst um 12 in der Nacht wieder rausgehen darf.~~ ORGR-BED-MA/  
CSR-DEF-MA
- I: ~~Also in XXX schon auch ein Alleinstellungsmerkmal. Würde ich sagen. Oder ein großes Plus sozusagen. Ja. Okay em nächste Frage, was bedeutet für Sie Widerstandsfähigkeit von Unternehmen, weil es gibt so viele unterschiedliche Begriffsdefinitionen auch Verständnisse in der Praxis emm~~

deswegen interessiert mich was Sie denken, was das ist, was da in Ihrem Unternehmen ausmacht? Im Hotel.

- ORGR-BED-MA
- T: Also die Wider die Widerstandsfähigkeit ehh beruht wieder auf den Mitarbeitern. Emmmm, sodass die Mitarbeiter auch im in Krisenzeiten wie MA-EB wir sie ja jetzt auch hatten m bereit sind sämtliche Maßnahmen mit zu entwickeln und emm durchzuziehen ehh damit das Unternehmen weiterhin am Markt bestehen bleiben kann also es ist war schon sehr wichtig, hatte natürlich für den Fall, dass wir schließen wir hatten noch relativ lange auf, weil wir noch Business-Kunden hatten, als das Business-Geschäft nachher aber auch emm fast vollumfänglich weggebrochen ist em, haben wir auch die Entscheidung getroffen, dass wir dann zu machen für ORGR-BED-GM die 6 Wochen emm das war aber alles ehh schon in der Schublade dieses Szenario und em auch mit den Mitarbeitern entsprechend kommuniziert FK-WI-VOR was Kurzarbeit angeht emm was es den den Überstunden Abbau oder das ich den Mitarbeitern angeboten habe ihr könnt auch während Kurzarbeit in Urlaub gehen und damit emm entsprechend die die ja das Einkommen bisschen hochzuschieben emm aber die Widerstandsfähigkeit ORGR-BED-MA war nur dadurch gegeben, dass die Mitarbeiter von vornherein mitgezogen haben bei der Schließung las auch wieder beim Neustart, ne? also wir haben ja mehr oder weniger unter ganz neuen Voraussetzungen was so Hygiene angeht em mit Einbahnstraßen Verkehr und Restriktionen grade in em im Restaurant Bereich also em Restaurant ist eh nur noch ORGR-BED-MA halb so viel bestuhlt, wie es ursprünglich ist emm das mit Mitarbeiter auch dazu bereit waren vom ersten Moment an dieses neue Konzept mit zu 100 Prozent durchzuziehen und auch zu 110 % wieder da waren em für die für die Gäste eh, sodass wir von von Anfang an em ne sehr starke Buchung oder sehr starke Buchung hatten und em sehr gute Belegung ne? Und das trägt natürlich erheblich zur Widerstandsfähigkeit bei das wieder Revenue reinkommt, ne? also emm es wurden auch ehhh andere Maßnahmen ergriffen um natürlich also Versicherungstechnisch z. B. um Geld wieder eh einzuspielen für die für die Schließzeit, em aber das war schon war schon wichtig, dass Mitarbeiter vom ersten Moment na wieder 100% da sind em und das dass auch die Gäste gemerkt haben.
- ORGR-BED-SK/  
ORGK-HR-SK
- I: Jaa. Also haben alle mit an einem Strang gezogen des em, wahrscheinlich auch ein großes Teamgefühl da.
- T: Ja.
- FK-WI-VOR
- I: Und es wurde auch alles es es hört sich so an, als wäre halt auch alles einfach offen und transparent auch direkt kommuniziert worden ist, dass jeder immer weiß was los ist.

T: ja.

I: ja-

MA-EB

T: ~~Also die Mitarbeiter~~ emm ich persönlich emm würde es fehlerhaft finden, wenn man die Mitarbeiter immer vor vollendete Tatsachen stellt, ~~ne?~~ Ist natürlich in großen Unternehmen mit tausenden von Mitarbeitern natürlich was anderes. ~~Eh~~ da ham die ~~eh~~ nicht son enges Verhältnis zum ~~ehhmm~~ Direktor oder Chef wies hier bei uns im Hotel ist. ~~emm~~ ~~aber~~ die Mitarbeiter in die Entscheidungen mit einzubeziehen und denen dadurch in gewisser Weise ~~ja~~ durch Hintertürchen Verantwortung mit zu zu schieben emm für das für das Unternehmen emm, ist meiner Ansicht nach schon sehr wichtig und ~~em~~ ~~auch~~ ~~der~~ auch der richtige Weg Unternehmen langfristig am Markt zu platzieren. Weil ohne ~~ohne~~ starke Mitarbeiter funktioniert es nicht. ~~Das ist also~~, wenn ich das Management hier die Managementpositionen alle top besetzt hätte, aber alle anderen Mitarbeiter ~~ehh~~ würden das könnten das nicht umsetzen, was wir hier machen wollen, dann wär uns wär uns da nicht mit geholfen.

MA-EB

ORGR-BED-MA

I: ja

T: Ist wer auch immer ~~emm~~ den Gast ist es egal, wer den Teller abgewischt hat oder wer das Restaurant gesaugt hat. Das interessiert die nicht, obs der Direktor gemacht hat oder die Reinigungskraft oder der Koch ~~oder~~ ~~der~~ ~~kauft~~ ~~das~~ ~~Gesamt-Produkt~~ und dieses Gesamtprodukt muss passen. ~~Man machts nicht jedem Recht, steht auch außer Frage gerade im Moment in diesen Phasen gibt immer mal zwischendurch em Querschläger em weil den das nicht passt, dass wir hier in öffentlichen Bereichen überall emm Mund-Nasenschutz Pflicht verhängt haben emm und meine Mitarbeiter da auch angehalten sind da rigoros draus zu achten bis hin zu Diskussionen die da führe mit den Gästen weil die sie vehement dagegen eh dagegen sträuben. Emm nicht jeder ist damit einverstanden aber ein Großteil ist und da schwenken wir ja schon fast rüber zu dem zu dem ~~Gesellschaftlichen Aspekt~~, genau das machen wir nicht ~~wegen~~ ~~wegen~~ wir weil ich das so möchte, sondern das machen wir um unsere Gesellschaft zu schützen.~~

ORGK-HIE

CSR-DEF-GES

I: Okay. Genau dann jetzt direkt zur nächsten Frage: Was bedeutet für Sie eigentlich CSR? ~~Wie eben schon gesagt haben gibts da unglaublich viele Schwerpunkte, die man legen kann, man kann mehr auf die Umwelt achten, man kann mehr auf die eigenen Mitarbeiter oder vielleicht mehr auf die Umwelt also es gibt da unglaublich viele Schwerpunkte, die man legen kann und alles zählt dazu eh~~ deswegen die frage an Sie: Was was bedeutet das im Sinne von Ihrem Hotel?

- T: Also wir sind uns ~~ehm~~ unserer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst, ~~ne~~ wir haben ne Kapazität von knapp 200 Betten ~~emm wie ich schon erwähnt hatte~~ bei einer sehr guten Belegung ist ~~das emm~~ haben wir hier im Laufe der Woche viele viele hundert Menschen aus ~~emm verschiedenen Bundesländern Deutschlandweit mittlerweile halt aus ausm~~ aus anderen Regionen Europas ~~eh wie wie Dänemark und sowas und~~ da muss man sich einfach ~~der dem gesellschaftlichen ehm oder der Gesellschaft gegenüber verpflichtet sehen em~~ die Gäste bestmöglich zu schützen ~~und emm~~ wenn die wieder in die weiter Welt hinaus gehen ~~emm~~ nicht entsprechend Mitbringsel aus Wismar haben, ~~weil ich sie nicht haben wollten.~~ Ne ähm also da ist es mir ist es mir schon wichtig natürlich auch fürs Haus, ich wills nicht erleben, dass es heißt ihr hattet hier in XXX im XXX nen COVID-19 ~~ähh~~ Fall und das Haus muss unter Quarantäne gestellt werden ~~ne~~ ist natürlich auch ein gewisser Eigennutz dabei ~~aber es em~~ ist in der Kommunikation mit den Mitarbeitern ~~als auch mit den Gästen immer so, dass ehh für uns alle diese Situation nicht einfach ist, wir es aber tun emmm~~ weil es einfach unsere Gesellschaft schützt und uns alle und nicht nur mein Unternehmen, ~~was ich was ich eh führe.~~ Ne und ~~emm~~ ansonsten ~~ehh~~ ist es natürlich auch der Schutz der Mitarbeiter ~~se en?~~ Also das ~~eh~~ darf man ja nicht außer Acht lassen.

CSR-DEF-GES

CSR-BED-EIG

CSR-DEF-MA

- I: Ja stimmt. Okay gut dann würde ich jetzt gern zum nächsten Teil kommen.

#### PAUSE TEIL 1

- I: ~~Gut, dann komm ich auch schon zum letzten Teil, das sind jetzt noch Mal neu offenen Fragen. Emm wo man jetzt auch wieder eh ausführlicher eingehen kann wenn Sie möchten. Emmm Frage 1: Eh wie sind CSR CSR und die Widerstandsfähigkeit in der Strategie von Ihnen, Ihrem Hotel verankert? Kann man überhaupt sagen, dass das gezielt da verankert ist oder ist das eher so ein unbewusster Prozess?~~
- T: ~~Ne ich ja~~ ich denke das ist eher n ~~em~~ unbewusster Prozess, ~~der auch emm~~ sicherlich grade was die was die Umwelt angeht und ~~und eh~~ sparen von Ressourcen z. B. ~~die sind emm ja~~ da ist man schon auch aus finanziellen Gründen hinterher, ~~na weil ich emmm ja es ist geht halt einher wenn wir weniger~~ für weniger Strom kaufen müssen, dann muss auch weniger produziert werden. Das ist gut für unserer Umwelt, für unsere Gesellschaft ~~emm~~ aber in erster Instanz macht mans natürlich erst Mal um ~~das ehh~~ die die die die operativen Kosten zu senken. Das andere isn sehr positiver Nebeneffekt, ~~ne?~~ Und ~~em~~ so denke ich ist es mit ~~mit~~ vielen anderen Geschichten auch ~~also emm wir haben halt zu wir ham halt hier ich weiß~~

STR-ORGR-V/

STR-CSR-UNB/

CSR-BEF-GG

CSR-BED-EIG

CSR-DEF-ÖKO

CSR-BED-EIG

- nicht ob sie es gehört haben oder gelesen haben, wahrscheinlich schon, die Aktion kochen für Helden, die sich dann in Deutschland breit gemacht hat während der ganzen schließ-Phase, dem hatten wir uns auch angeschlossen und waren das einzige Haus in ~~em~~ Mecklenburg-Vorpommern, ~~em~~ meine Mitarbeiter waren sozial hier die haben nicht ein mal einen Cent ~~em~~ dafür bekommen, ~~weder von uns noch von irgendwem anderes emm~~ wir ham bei jedem Tag von Montag bis Freitag 120 Essen ausgegeben an Kindergarten, an Pflegedienste etc. pp. ~~emm die die ganzen~~ die ganzen Waren wurden gesponsort von unseren Lieferanten, so dass wir das auch ~~keine emm keine kosten hatten ne warn komplett auch~~ ~~ehh Sponsoring aufgebaut,~~ bis jetzt auf die Energiekosten, die sind jetzt aber marginal für die paar Stunden und ~~ham dadurch unsere Unternehmen die wir hier haben um uns rum haben em~~ unterstützt und gestützt und eine entsprechende Bindung zu den aufgebaut.
- I: ~~Hmm okay. Cool also findet das schon alles statt, wenn Sie das so reflektieren.~~ Aber immer eher ehm was heißt zufällig also immer eher so im Kontext eh und nicht-
- T: ~~Ja also es mm.~~
- I: Nicht so es muss jetzt unbedingt das und das passieren sondern mit Mitarbeiter machen es einfach uns dann ist es gut so.
- T: Genau ich meine wenn man eine Möglichkeit sieht von der eh die Gesellschaft profitieren kann als auch das Unternehmen, dann kann man und sollte man Sie am Schopfe ergreifen, ~~ne?~~ Also wir haben getan, weil wir ~~emm unsere Gesellschaft damit was zurück geben wollten.~~ Im Umkehrschluss haben die Mitarbeiter aber es auch nicht nur ausschließlich deswegen getan, sondern weil denen auch ein Stück weit langweilig war und die das dann als Freizeitbeschäftigung dann gesehen haben ~~und ehh in einem weiteren Umkehrschluss haben wir dadurch natürlich auch wenns unbewusst ist und unterbewusst neue Kunden gebunden ne? also das der ein oder andere,~~ das ein oder andere Unternehmen die sich hier die Essen hier bei uns abgeholt haben für dieses Jahr auch schon ihre Weihnachtsfeiern bei uns reserviert haben. ~~Es war alles was man tut oder war e die~~ die Entscheidung, die wir unternehmerisch treffen ~~em~~ sollen auch immer fürs Haus positiv sein. ~~Ne? Also emm ja~~ Kosten-Nutzen Faktor muss irgendwo ~~irgendwo~~ passen und ~~em~~ wir haben denen was Gutes getan und wir bekommen was zurück indem die die Weihnachtsfeier bei uns ausrichten, klassische Win-Win Situation und ~~em~~ alle sind happy.

CSR-BED-EIG/  
CSR-DEF-GES

CSR-DEF-WOH

CSR-BED-EIG

CSR-BEF-GG  
CSR-AUSA

STR-CSR-UNB/  
STR-CSR-GEL

CSR-BED-EIG

CSR-BED-EIG

WW-ES-CSR

CSR-BED-EIG

CSR-BED-EIG/  
WW-ES-CSR

- I: ~~Jaa da hör ich dann aber auch so ein bisschen raus, dass emm eben~~ CSR oder dieses diese Handlungen, die der Gesellschaft zugutekommen auch die Widerstandsfähigkeit stärken, so viel zu der Wechselwirkung, oder? WW-ES-CSR
- T: ~~Jaa das geht miteinander einher, klar, also emm wir haben die Gesellschaft gestärkt in diesem Bsp. und die stärken uns wiederum und unser Unternehmen, indem Sie emm abends bei uns essen kommen, indem sie ihre Freunde hier im Hotel unterbringen oder halt diese eh Weihnachtsfeiern etc. bei uns oder generell Unternehmensfeiern bei uns ausrichten. Tagungen und so weiter und so fort. Also das ehh wie gesagt ne Win-Win Situation.~~ WW-ES-CSR/  
CSR-BED-EIG
- I: ~~Hmhm. okay. Emmm was denken Sie, was ein ja sagen wir mal ein gemeinsames Fundament oder Parallelen zwischen diesen beiden Konzepten sein kann? Also zwischen der Widerstandsfähigkeit und dem gesellschaftlichen Engagement CSR, eh denken Sie, dass es da irgendwas gibt, was die beiden Konzepte miteinander verbindet in der Praxis? Wenn man sagt jaa das ist muss für beides gegeben sein, damit wird machen können, damit es Realität wird oder irgendwas?~~ FUN-MA
- T: ~~Em dann sind wir wieder bei den Mitarbeitern. Ne. Emm ohne die ehh Mitarbeiter, die das verstehen und auch den Hintergrund der Handlung nicht verstehen emm funktioniert es nicht. Und emm es ist gewisses Psychologie Spiel. Nee emm indem man den dem potentiellen Gast, dem wir damit in gewisser Weise auch an uns binden möchten emm ja durchs Hintertürchen ehh zeigt und beibringt und ihn quasi dazu konditioniert emm das automatisch bei uns zu machen. Ein Stück weit ist es das Gewissen, was einen dazu treibt, dass man sagt ach komm, die haben so viel für uns gemacht und die haben ein cooles Hotel also machen wir die Feier da, obwohl wir es sonst die letzten 20 Jahre im Restaurant XY gemacht haben. Und auf der anderen Seite ehm ehh prägt man sich durch die Langfristigkeit natürlich ein, ne? Wenn die hier 30 Tage am Stück herkommen und holen sich ihr eh Mittagessen bei uns ab und es war immer lecker und die Mitarbeiter waren immer nett und freundlich, dann eh brennt brennt sich brennt sich das ein und ähm ja das ist ne gewisse gewisse psychologisch Basis, die da geschaffen wird.~~ ORGR-BED-BEZ
- I: ~~Okay Hmhm ääm jetzt haben Sie ja eben schon die Mitarbeiter erwähnt, dass die eigentlich das A und O sind, dass nur wenn die dahinterstehen, dass des dann auch alles läuft. Wie siehts denn mit den Führungskräften aus? Wie groß ist den ihre Rolle?~~ ORGK-HIE
- T: Ich erwarte von meinen von meinen Abteilungsleitern emm das gleiche Engagement wie ehh von mir und den anderen Mitarbeitern auch also

- ~~emm~~ wenn ich im Urlaub bin, dann brauche ich mir keine Gedanken darüber machen, wie ~~die wie wie~~ meine Abwesenheit ~~em~~ gepuffert wird oder irgendwelche Vorgaben mache oder von dann bis dann muss du da sein und von dann bis dann du, sondern das machen die unter ~~unter~~ sich aus, sodass ich sicher sein kann, dass jeden Tag einer vom Management im Haus ist der Lösungsorientiert ist und ~~em~~ auch ~~dazu entsprechende Entscheidungen zu eh~~ entsprechende Entscheidungen zu treffen, sich aber genauso mit ans Frühstücksbuffet stellt oder eh mit durchs Restaurant läuft und die und die Tische abräumt, wenn die im Druck sind ~~ne?~~ Also da ist das des gleiche Engagement da wie ~~wie es von oder in~~ mir vorgelebt wird und deswegen zieht sich das im Endeffekt wie ein roter Faden durch den ganze Betrieb durch.
- I: ~~Hmhm okay.~~
- T: Querschläger gibt es immer, ~~ne?~~ Und umso mehr Mitarbeiter umso mehr Querschläger. ~~Eemm hat man aber im wo~~ kann man tatsächlich sagen, dass eh alle an einem Strang ziehen und immer darauf hinarbeiten das optimale Produkt abzuliefern, egal wie.
- I: ~~Okay. Und was denken Sie welche Rolle die Lernfähigkeit, die organisati-~~  
~~onale Lernfähig-fähigkeit~~ des Hotels als ganzen aber auch der Mitarbeiter, den Führungskräften, ~~wie wichtig ist die Lernfähigkeit bei all der ei-~~  
~~nem Aufbau von Widerstandsfähigkeit und auch bei em sozialen Engage-~~  
~~ment oder CSR?~~
- T: ~~Emmm die~~ wir geben den Mitarbeiter, dadurch dass wir Abteilungsübergreifend arbeiten ~~emm~~ lernen die natürlich auch was em in allen anderen Abteilungen so passiert. ~~Ne? Also emm. Na also emm~~ sodass ich ein Rezeptionsmitarbeiter auch mal wenn wir heute auf morgen nen Engpass im Service zum Beispiel haben, dass der sich auch auch im Service auskennt und ~~em~~ entsprechend die Abläufe dort kennt. Das trägt natürlich inso weit zur Widerstandsfähigkeit bei ~~em~~, dass wir nicht nur die einzelnen Abteilungen haben und wen da eher ausfälle sind als ~~eh~~ kalkuliert, dass dann die ganze Abteilung zusammenbricht, sondern, dass die Abteilung untereinander sich ~~em~~ unterstützen können.
- I: ~~Okay hmhm. Cool jetzt komme ich zu meiner letzten Frage, dann haben wir auch glaube ich schon alle Aspekte abgedeckt. Was würden Sie sagen, wann etwas vollständig implementiert wurde. Also wenn Sie jetzt als Ho-~~  
~~tel sagen wir möchten jetzt dies das oder jenes umsetzen, eemm seien es gewisse wertefüge, oder Ziele em in Bezug auch die Kultur im Un-~~  
~~ternehmen oder wie Widerstandsfähigkeit, was würden Sie sagen, wann wann man sagen kann ok ja jetzt ist es fertig umgesetzt?~~

FK-WI-VOR

ORGK-HR-SK/  
OEGR-BED-SK

ORGL-EL-BEW

IMPL-F-NIE

T: Nie. Man ist nie fertig.

I: ~~Okay ja.~~

IMPL-F-NIE

T: Es gibt immer ehh Verbesserungspotenzial

I: Ja

T: ~~Also emm natürlich wenn den emm Fernseher hängt oder funktioniert, dann funktioniert der Fernseher. Aber aber die die Abläufe innerhalb eines Betriebs, die müssen immer dynamisch sein. Also wir können uns nicht draus ausruhen und sagen ok das Frühstücksbuffet ist jetzt eehh so gut, das gefällt den Gästen, wir haben durchweg positive Resonanz im Haus als auch auf ehh auf dem Plattform em, sondern es gibt immer etwas, was man, was man neu machen kann, was man besser machen kann ehm wie man auf der einen Seite Geld sparen kann, auf der anderen Seite auch ehh Ressourcen sparen kann emm also da darf man sich nicht drauf ausruhen indem man sagt ok ich bin jetzt an einem Punkt, an dem ich zufrieden bin. Wir machen em vernünftigen Umsatz es passt alles. Denn wird man früher oder später baden gehen, ne? Also das funktioniert über einen gewissen Zeitraum. Emm, dass eh lächerlich, wenn man einen gewissen ehh Standard oder Standpunkt erreicht hat, aber em langfristig wird das die Widerstandsfähigkeit aufm Markt emm nicht hergeben. Also es ist meine persönliche, meine persönliche Überzeugung, ne? Dass es wird wir dürfen nicht stillstehen.~~

IMPL-F-NIE

ORGL-EL-KON

ORGL-EL-KON

ORGR-BED-ORGL

I: Ja.

T: Das funktioniert nicht. Jeder jeden Euro einsammeln, egal wie.

I: ~~Okay ja interessant emm haben Sie diese eh Überzeugungen aufgrund ihrer beruflichen Erfahrungen entwickelt oder haben Sie tatsächlich ehh da schon Mal viel gelesen strategische Dinge gelesen? Weil das was Sie sagen schneidet sich eigentlich größtenteils auch mit der Theorie, mit den ganzen Konzepten und Modellen, ehh was ich sehr interessant finde.~~

T: ~~Ich bin, ich bin Praktiker, durch und durch, also ich bin emm jetzt vor langer Zeit, vor 20 Jahren ehh Koch gelernt und ehm mich seitdem natürlich in gewisser Weise ehh weitergebildet und fortgebildet jaja vom vom Koch zum Chef em in großen Häusern dann ins F&B Management danach hey jetzt in die Direktion. Ämm aber nie durch theoretisches, oder selten durch theoretisches Wissen weitergebildet, sondern immer dadurch, was ich aus anderen Unternehmen mitgenommen haben indem ich über~~

TL-HG

ORGL-EL-KON

den Tellerrand hinausgeschaut habe, also als ich in der Küche war hat es mich auch interessiert, ~~habe ich na imm was geht im~~ was geht im Service, ~~emm~~ wieso verkauft man wann wie welche Zimmer. Also ich hab schon immer ganzheitlich gedacht und ~~ehm~~ hab mir diese Strategien mehr oder minder selber angeeignet.

I: Okay

T: ~~Ja em learning by doing so und emm~~ je höher die Positionen werden, umso größer wird natürlich auch der Druck und auch der Erfolgsdruck von den Gesellschaftern oder den Geschäftsführern ~~und emm~~ da bleibt einem gar nichts anderes übrig als ~~em~~ nach links und rechts zu gucken um die optimalen oder vermeintlich optimalen Ergebnisse ~~emm~~ zu erzielen also ich würde mich natürlich freuen, wenn wir jetzt sagen können ~~wir machen jedes Jahr 5 Mio. Revenue und das können wir tun indem ich draußen im Sonnenstuhl ehh vorm Hotel lieg em. Wird aber em wir aber langfristig nicht eintreten aufm Hotelmarkt und so viele Hotels hier in XXX em sie kommen kommen sie ursprünglich aus Wismar?~~

ORGL-EL-KON

I: ~~Ich komme ursprünglich aus Siegen und hab hier studiert.~~

T: ~~Ah okay alles klar. Emm aber wir haben hier so viele eh Häuser in XXX die in die Jahre eh gekommen sind, die ham ende Ende der 80ger, Anfang der 90ger nach der Wende ahm die eh ein Mal einmal durch saniert und seitdem nicht viel passiert em kommen ja jetzt die Touristenwelle in den letzten in den letzten Jahren eh grade auf Mecklenburg-Vorpommer zu gerollt emm ja aber diese Hotels werden sich langfristig oder werden langfristig am Markt Probleme haben ne? durch Häuser wie das unsrige, was dann neu kommt, wir haben hier Ausbau Reserven in der Theorie von vier weiteren Gebäuden, sprich eh da eh werden wir dann noch mal ei 800 Betten on top eh obs stattfinden wird oder nicht sei mal dahin gestellt, aber unser Wunsch ist zumindest so groß emm eh ein weiteres neues Haus soll hier in eh in Wismar gebaut werden, in Boltenhagen werden grade zwei neue Häuser m gebaut und dieses Jahr eröffnet, ~~das werden sich die Häuser, die irgendwann stehen geblieben sind und eh sich ihrer Zufriedenheit ergeben haben, werden sich langfristig am Markt nicht halten können ne? es sei denn die haben sich jetzt wirklich die ganzen Jahre die hunderttausende bei Seite legen können und eh renovieren und sanieren dann ein Mal durch um eh das Haus entsprechend auf den neusten Stand zu bringen, aber der Anspruch der Gäste wird auch immer höher und so mehr neue Häuser am Markt em integriert werden, die die Gäste buchen können, umso höher wird der Anspruch gegenüber den älteren Häusern, wenn sie mal in einem der neuen Häuser gewesen sind. Em die Leute sehen dann okay dafür gebe ich dann doch lieber mal nen~~~~

ORGL-EL-KON  
ORGR-BED-ORGL  
ORGL-EL-KON/  
ORGR-BED-ORGL

~~Zehner mehr aus.~~ Und deswegen ~~immer~~ muss man auch immer dynamisch bleiben.

I: ~~Jaa cool. Gut dann bin ich auch schon am Ende des Interviews der Fragen~~  
angelangt.

## Anlage 16: Einverständniserklärung Interview 4



### Informationsblatt / Einverständniserklärung

#### Hintergrund der Studie

Hintergrund der Studie sind die derzeitigen Herausforderungen, vor welchen Unternehmen im 21. Jahrhundert stehen. Neben der VUCA-Umwelt und dem Klimawandel stellt aktuell die COVID-19 Krise eine Gefahr für viele Organisationen dar. Zwei in diesem Kontext relevante Konzepte, stellen CSR und organisationale Resilienz dar. Thema der Master-Thesis ist: „*Organisationen im Spannungsfeld zwischen der VUCA-Umwelt und Nachhaltigkeit – Wechselwirkungen zwischen CSR und organisationaler Resilienz*“. Die zentrale Forschungsfrage der Arbeit lautet daher: „Wie gestaltet sich die Wechselwirkung zwischen CSR und organisationaler Resilienz und wie können die beiden Konzepte in der Unternehmenspraxis gezielt so eingesetzt werden, dass sie sich gegenseitig stärken?“

Zeitraum der Datenerhebung wird voraussichtlich der **01.07.20-10.07.20** sein. Die Datenerhebung erfolgt in Form von ca. 40-Minütigen Interviews. Da es sich um eine wissenschaftliche Studie handelt, kann Ihre Teilnahme leider **nicht vergütet** werden.

#### Datenschutz

Ihre persönlichen Daten sowie der Name Ihres Unternehmens werden **anonymisiert** und **vertraulich** behandelt. Sie werden nicht an Dritte weitergegeben. Die Daten werden im Rahmen der wissenschaftlichen Studie von mir allein ausgewertet.

#### Einverständniserklärung

Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass die von mir getroffenen Aussagen im Interview für wissenschaftliche Zwecke vertraulich und anonym verwendet werden dürfen. Ich wurde darüber informiert, dass das Interview aufgezeichnet wird und dass ich die Befragung zu jeder Zeit abbrechen kann. Bei Fragen zur Studie oder der Verwendung meiner Daten kann ich mich jederzeit an Frau Johanna Oster (j.oster@stud.hs-wismar.de; 015253466631) wenden und diese Einverständniserklärung widerrufen.

Wismar, 08.05.20

Ort, Datum

Interviewerin

Ort, Datum

Interviewte/r

Johanna Oster

Hochschule Wismar  
Philipp-Müller-Straße 14  
23966 Wismar

### Anlage 17: Kodierte Transkription – Interview 5 // 13.07.20

- I: ~~Dann beginnt die Aufzeichnung jetzt. Hmm Erste Mal mit der ersten Frage, wie viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind insgesamt in Ihrem Unternehmen tätig?~~
- T: ~~Wir sind knapp über 400 Mitarbeiter. Ne genaue Zahl haben möchtest du ehkk kannst du 410 aufschreiben.~~ MA-Z
- I: ~~Okay. Und in XXX am Standort?~~
- T: ~~Nur in XXX? Wir haben zwei Standorte in XXX. Ehhm wenn man dann im Hochschulstadtteil, den haben wir noch relativ neu seit vorletztem Jahr November emm. Da haben wir nicht so viele, sind vielleicht 30/40? Und in der XXX Straße grob überschlagen müsste eh eh 150 ca.? Des ist bei uns schwer zu sagen, weil wir viele Mitarbeiter in Reisetätigkeit haben. Da wir ja ein Software Unternehmen sind, em daa ja sind die Berate sehr häu häufig beim Kunde vor Ort sind aber am Standort XXX gemeldet, von daher ich sach Mal dauerhaft sind es vielleicht 100 Mitarbeiter in XXX Emm mit allen Beratern zusammen sind das bestimmt 150 bis 180, aber wie gesagt die Zahlen sind jetzt ca. aus dem Bauch heraus, aber das ist ja denke ich auch nicht so wichtig für deine Arbeit.~~
- I: ~~Jaa genau. Und Sie wie lange sind Sie in dem Unternehmen tätig? Also Sie waren erst Werkstudent hatten Sie erzählt und eh sind jetzt Referent.~~
- T: ~~Genau. Wie waren ja jetzt schon beim Du sonst aber die Fragen sind jetzt alle auf Sie, du kannst jetzt natürlich auch gerne beim Sie bleiben hahaha ehhm ich sind seit emm August 2018 hab ich angefangen als Werkstudent, war dann bis April letzten Jahres Werkstudent und bin dann schon während meiner Bachelorarbeit bin ich schon Vollzeiteingestiegen dann. Beziehungsweise in der heißen Phase nur 30 Stunden, aber eigentlich dann schon Mitarbeiter Personalwesen und seit September bin ich emm Personalreferent.~~ TL-TÄT  
TL-HG  
TL-HG
- I: ~~Okay, das stell ich mir ja auch stressig vor während der Bachelorarbeit schon Vollzeit zu arbeiten..~~
- T: ~~Jaa das wars. Aber ich musste halt ein bisschen was rausarbeiten für mein Sabbatical und dafür hatte ich dann in eh Australien Neuseeland ehh entsprechend hatte ich dann weiterhin Gehalt bekommen. Das heißt da waren wir dann finanziell noch Mal ein bisschen extra abgesichert und vor allem halt auch krankenversichert, das ist dann natürlich ein Vorteil gewesen, von daher habe ich den Stress dann auch nicht genommen mit der Bachelor Thesis ne? Ist ja auch alles gut gegangen also bereue ich nicht.~~
- I: ~~Ja, perfekt. Cool. Emm gibt Es bei euch in der XXX besondere Ereignisse für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen? oder Events oder vielleicht besondere Angebote die den Teamgeist stärken?~~
- T: ~~Genau also unsere Berater haben regelmäßige Beratertage emm ich glaube pro Quatal ist einer, wenn nicht gerade Corona ist wo die sich ehh,~~ ORGK-EVA

~~wo unsere eh... kannst du überhaupt mit dem Begriff Berater überhaupt was anfangen oder soll ich das ein Mal kurz ausführen, was das genau ist?~~

I: ~~Jaa also ich denke Mal damit sind Menschen gemeint, die Kommunen oder Gemeinden beraten in Hinsicht auf Ihre Digitalisierungsprojekte oder nicht?~~

T: ~~Ja genau und haben wir unterschiedliche Beratungsformen, also ob das jetzt über die Hardware bei Kunden ist, da haben wir Spezialisten. Ehh bzw. oder also alles was so die interne IT eh T angeht, da brauchen die ja dann Unterstützung was die Software betrifft, dann haben wir ehm Berater für Business intelligence, die sozusagen die Berichte, die aus unserer Finanzsoftware, das die Finanzsoftware ist ja unser Hauptstandbein, diee ehh sozusagen die Berichte eh auf das eh Unternehmen anpassen, die da benötigt werden, irgendwie Controlling-Berichte oder was auch immer da gebraucht wird oder für unserer Personalsoftware irgendwelche Personalauswertungsgeschichten, dass das im Prinzip die Daten sauber in der Excel abgeliefert werden, dann haben wir die ERP-Berater, die halt allgemein Schulungen geben oder halt die Kunden beraten, wie er die Software aufzubauen hat ehm genau das sind so die drei Hauptbetrachtungs-Geschichten, da mitreinzählen auch die IT-Projektleiter, die halt das Projekt einfach leiten und von daher, die treffen sich in regelmäßigen Abständen und können dann interne Schulungen wahrnehmen, wir haben ja viele viele Erfahrene Berater aber auch viele Junioren, wo dann der erfahrene Berater halt einfach auch ehh dann Mal zwei Tage Schulungen geben zu bestimmten Themenfelder, zu bestimmten Themenfeldern, von denen die sich dann die jüngeren Berater aussuchen können, die für die dann relevant sind, interessant wie auch immer das haben wir. Und fürs Gesamtunternehmen haben wir zwei Mal im Jahr, einmal ein Sommertreffen und einmal ein Wintertreffen, wo halt auch Unternehmensthemen vorangetrieben werden. Das kann zum Beispiel ehh hatten wir letztes Jahr da das Thema OKR, ehh Objectives by Key Results nennt sich das ganzen ehm das heißt du legst im Prinzip ein Ziel fest, was du das kann für die ganze Abteilung oder fürs ganze Unternehmen sein, em z. B. Neukunden Gewinnung oder ehh was auch immer da festlegt und dann legt man fest was eh für Keyresults man da ehh erzielen möchte, also welche Schlüsselzeile da nicht dazu bringen, dass ich dieses ehh dieses große Ziel da im Prinzip erreiche, das ist eh ne ne neue Zielerreichungsform, die eh die da relativ neu auf dem Markt ist und da hatten wir dann da auch nen Trainer, der uns da cecoacht hat und eh genau das ganze Unternehmen war dann in den Mediadocs in XXX versammelt und hat dann eh OKRs ausgearbeitet sozusagen. Auf Basis der fest vorher festgelegten gesamtunternehmensziele, also z. B. ne Umsatzsteigerung und hier jedes Unternehmen z. B. überlegt sich dann wie kann denn die eigene Abteilung auf das gesamt Unternehmen dann einwirken. z. B. der Vertrieb, Neukunden Gewinnung, die ERP-Beratung, Zusatzverkäufe von irgendwelchen Software Geschichten von daher also irgendwo halt Zusätzlich Softwareanpassung, weitere Beratertage verkaufen irgendwo, das würde alles auf dieses Ziel einwirken und dann wird halt gemonitort, ob das erreicht wird oder nicht und wenn nicht was hat gefehlt und eh genau das ist so der Hintergrund dazu.~~

ORGK-EVA

ORGK-EVA

MA-EB

- I: Und da wurden alle alle Mitarbeiter in den Zielentwicklungs-Prozess auch eingebunden und haben das alles zusammen gemacht.
- T: Genau. ~~Und im Anschluss wurde dann groß gefeiert aufm aufm Sommerfest oder jenachdem was für ein Thema jetzt bei dem Wintertreffen war ich jetzt nicht dabei emm danach ist dann die Weihnachtsfeier, da war ich gerade dann in Australien von daher kann ich jetzt nicht drüber reden, aber war aaber auch genau das sind so, das machen wir so zwei Mal im Jahr also hauptsächlich halt auch das ehh dadurch, dass wir ja örtlich alle sehr sehr oft getrennt sind emm vor allem die Berater oder auch jetzt halt die Entwickler Teams, da sitzen teilweise Leute in Erfurt oder in Berlin oder in Lübeck, aber sind trotzdem in einem Team, dass die sich dann remote zusammen schalten müssen und so kommen dann alle Mal zusammen und können dann zusammen ein bisschen feiern.~~
- ORGK-EVA
- ORGK-HR-SK
- I: ~~Okay hmm. Jetzt zu den Themenbereichen mehr an sich: Was bedeutet für euch organisationale Resilienz? Also man stellt immer wieder fest, dass eh für verschiedene Unternehmen Widerstandsfähigkeit auch unterschiedliche Dinge bedeuten. Emm deswegen interessiert mich, was das im im Sinne Ihres unternehmens bedeutet oder darstellt.~~
- T: ~~Jaa genau. Zum Stichwort Widerstandsfähigkeit, wir haben jaa, sind ganz stark vom Wandel betroffen. Dadurch also grade in der IT-Branche da ehh und auch bei uns im Unternehmen und ändern sich täglich Dinge. Sei es jetzt ne Organisationsstruktur weil diee eh vielleicht einfach eh effizienter ist oder eh wenn wir jetzt ein neues Großprojekt gewinnen wie die eh zum Beispiel die Thüringer Hochschulen haben jetzt ehh vor kurzen unsere Software gekauft und dann müssen wir natürlich auf sowas möglichst schnell reagieren, aber trotzdem halt auch in der Ungewissheit irgendwo, dass wir da eh hmm nicht genau nicht genau wissen was was kommt als nächstes, also was hat der Kunde jetzt zusätzlich für Wünsche oder vielleicht es kann auch immer Mal sein, dass da irgendwo Konflikte auch entsprechen, wie die ausgehen ich mein ehh es kommt ja auch immer mal vor, dass dann gerade bei den Hochschulen Präsidentenwechsel ist oder so und der is, da hat nen komplett anderen Plan und schwimmt in ne Gegenrichtung von daher, da muss man emm auf alles vorbereitet sein, ne ganz ganz gute emm starke Risikoanalyse haben und entsprechend auch emm gerade unsere Ressourcen effizient planen ehh unsere Ressourcen sind ja nun einmal Mitarbeiter, da wir ein Dienstleistungsunternehmen sind emm jaa kaufen wir ja nicht irgendwelche Materialien ein. Wir sind da 100 prozentig Dienstleistungsorientiert, von daher em muss man dann natürlich auch genau planen wie viele Mitarbeiter hab ich, wie viele Mitarbeiter brauchte ich, wo bekomme ich die möglichst schnell her aber auch zu nem Preis, der irgendwo passt em und da muss man auf alles vorbereitet sein. Es kann, dass wir morgen ein neues Projekt haben und wir dann in der Personalabteilung die Aufgabe bekommen so rekrutiert mal wieder 10 Berater, wie brauchen Mal wieder neue Berater. Und dann müssen wir ratz fatz neue Berater rankriegen, wie macht man das am besten? Am besten hat man dann natürlich irgendwo nen Pool an Leuten, auf die man schon zugreifen kann, die man nur anschreiben kann so von wegen heyyy haben Sie noch Interesse an der XXX oder viele arbeiten auch mit Personalberatern zusammen was macht~~
- ORGL-EL-KON
- ORGR-BED-AG
- ORGR-BED-GM
- ORGR-BED-MA
- ORGR-BED-GM

- ~~man dann für Marketing-Kampagnen, dass man dann schnell Personal gewinnt, ehh von daher da ehh~~
- I: ~~Also betreibt ihr da auch..~~
- T: Das sind alles so Faktoren auf die man da schnell eingehen muss.
- I: ~~Eh betreibt ihr auch aktiv Active sourcing dann wahrscheinlich?~~
- T: ~~Ehh unter anderem auch ja.~~
- I: ~~Okay jaa~~, da muss man dann natürlich auch ja sehr agil und flexibel und schnell ehh reagieren
- T: Schnell
- I: Bei sonem sich schnell entwickelnden Markt em ORGR-BED-AG
- T: Genau
- I: ~~Ja cool also verstehe ich das richtig, dass die Widerstandsfähigkeit eigentlich im Kern eure Schnelligkeit ehhm und Anpassungsfähigkeit, aber auch die Vielfältigkeit darstellt, dass ihr viele ehhm-Konzepte und Ideen habt die man schnell dann auch implementieren kann, auf die man schnell zurückgreifen kann oder auch Ressourcen, auf die man schnell zurückgreifen kann.~~ ORGR-BED-AG  
ORGR-BED-GM
- T: Genau
- I: ~~Ja. Cool.~~
- T: ~~Weil anders, anders gehts nicht heutzutage, gerade in der IT-Branche, der Wettbewerb ist da und gegen den muss man sich durchsetzen und der schnellste und eh innovativste gewinnt da ist halt so.~~ ORGR-BED-AG
- I: ~~Hmm. Und was bedeutet für euch CSR? Auch da haben wir den Fall, dass viele Unternehmen auf unterschiedliche Aspekte ehm Wert legen, wie sieht das bei euch aus?~~
- T: ~~Genau ja, da wir kein produzierendes Unternehmen sind heißt das nicht, dass wir aufs Ökologische keinen Wert legen, aber wir haben ja jetzt nicht irgendwelche CO2 Emissionen, die wir senken müssen, außer wir halt Strom verbrauchen klar. Unsere Berater reisen viel ja da denken wir dran, ich weiß nicht du warst du schon auf unserer Internetseite und hast dir mal auf unser Unternehmen geklickt, da findest du ganz viele Punkte dazu. Also ich kann das jetzt natürlich auch noch einmal alles aufzählen, aber falls du nach Her vielleicht in der Auswertung bist, kannst du da auch noch einmal einfach drauf schauen da steht auch noch Mal ganz viel unter anderem unsere Berater fahren nicht mit dem Auto zum Kunden, also klar wir haben auch 3-4 Pool-Wagen. Wenns jetzt wirklich abgelegt ist können die sich auch Mal über sixt n Auto mieten. Aber grundsätzlich fahren unsere Berater Bahn. Also und ehh das erste (...) einfach vor dem Hintergrund, dass die dann auch in der Bahn arbeiten können, und so~~ CSR-DEF-ÖKO  
CSR-BEF-GG

dann auch Arbeitszeit verbuchen können, ~~notieren können auf den, auf die Projekte, sodass die nicht einfach nur drei vier Stunden oder teilweise länger einfach in der Bahn sitzen und nichts tun und Däumchen drehen das eh ist ja auch sonst für mich keine Arbeitszeit von daher, Arbeitszeit ist nur wenn jemand arbeitet, von daher eh kann man das dann so effizient auch umsetzen em soo und in Sinne der Mitarbeiter, das sie dann natürlich luxuriös oder komfortabel sagen wir Mal komfortabel Reisen können, emm genau. Wir beziehen Ökostrom steht auch auf unserer Internetseite unter Nachhaltigkeit emm aber CSR ist ja auch nicht nur auf die ökologischen Faktor sondern ja auch alles eigentlich von daher wir legen viel Wert auf unsere Mitarbeiter, gerade weil auch ja eh natürlich zu einen auch im Interesse des Mitarbeiters aber grade auch weil Fluktuation uns sehr sehr viel Geld kostet, jeder Mitarbeiter der ersetzt werden muss emm kommt eventuell über einen Personalberater, die wollen ihr Geld haben, der Mitarbeiter muss eingearbeitet werden, das dauert Zeit, man wir in der Personalabteilung haben natürlich mit dem (...) Management und em Onboarding viel zu tun. Von daher ist jeder verlorener Mitarbeiter kostet uns da schon nen 5 Stelligen Betrag ehh indirekt ehh von daher versuchen wir da natürlich auch viel mit Mitarbeiterbindung zu machen und für die dann entsprechend ehhm unsere Responsibility zu übernehmen, also die eh Verantwortung für die Kollegen, dass es denen gut geht und wir möglichst viel für die möglich machen. Also sei es jetzt das wir auch Mal ein Sabbatical anbieten oder wir haben auch nn Gesundheitsmanagement, wo wir zusammenarbeiten em eh mit denen wir zusammenarbeiten, Qualy train, das heißt, dass unsere Berater eben den Qualy-train beziehen zahlen sie nen Pauschal Betrag von 25 Euro von Ihrem Brutto Gehalt, oder auch Netto Gehalt, oder ist ja auch egal, auf jeden Fall zahlen Sie da nen Pauschal Vertrag, die Differenz übernehmen wir, ehhm was noch Mal so in dem Bereich liegt, wiewir glaube ich es sich auch mehr ehm so 40 Euro, die wir dann übernehmen im Monat und dann ham die ein ganz ganz viele Sportclubs, Fitnessstudios, die Mitglied bei Qualy-train sind, wo Sie dann trainieren können, grade unsere Berater, die halt Deutschlandweit unterwegs sind. Und nächste Woche München, übernächste Woche Berlin, dann haben die da halt überall direkt Zugriffe, ohne dass die da halt feste Fitnessstudiomitgliedschaften eingehen müssen. Von daher das ist ganz ganz nett, alternativ haben wir im Angebot das Gesundheitsticket, das heißt, dass wir einen Pauschalbetrag von 240 Euro glaube ich sind das eh die der Mitarbeiter in seine Gesundheit auf Kosten des Gesundheitsbudgets investieren kann das kann für nen Sportverein sein, das kann für Massagen, Phytotherapie sein, das kann für Coaching sein, wie wichtig richte ich meinen Arbeitsplatz im Sinne der Gesundheit ein also das Geld kann man halt kann jeder Mitarbeiter einfach frei verwenden für Maßnahmen, die unter dieses Gesundheitsticket fallen, das kannst du auch einfach Mal googlen sonst und mal gucken, was Gesundheitsgeld bedeutet, bevor ich da jetzt lange drüber rede also genau. Sonst arbeiten wir noch mit dem PMW Familienservice zusammen, das heißt wenn jemand ein Kind kriegt oder wenn jemand ehh Unterstützung bei der Altenbetreuung braucht weil irgendwie ein Elternteil gepflegt werden muss ehh, kann man die zu Rate ziehen, die geben einem dann ehh Tipps oder helfen einem bei mmm finden eines Kita-Platzes ehh oder eines Altenpflegeplatzes oder da ist einfach nur Beratung, weil ma selber mit der Situation überfordert ist einfach um halt auch zu vermeiden, dass unsere Mitarbeiter irgendwo Burnouts~~

CSR-BED-EIG

CSR-DEF-ÖKO

CSR-DEF-MA

CSR-BED-EIG

ORGK-EVA

CSR-DEF-MA/

CSR-AUSA

ORGK-EVA

ORGK-EVA

- bekommen weil es privat Druck gibt oder sowas von daher. Genau unter das Gesundheitsticket fällt auch z. B. Stressabbau z. B. auch Beratungs-Webinare, zu Corona Zeiten jetzt ganz viel, wie man da eh Stress abbaut oder so den Stress fernhält genau das kann man auch selbst.. CSR-BED-EIG
- I: ~~Und hast du das Gefühl, dass ehmm diese Aspekte der Verantwortungsübernahme für die Mitarbeiter aber auch für die Umwelt, dass die im kompletten Unternehmen bewusst sind emm, dass sich solche oder das Verhalten sei der Verantwortung bewusst ist? Oder ist es einfach bündelt sich das eher in den Maßnahmen, die implementiert werden und das wird halt so gelebt nebenbei und das...~~
- T: ~~Emm, was genau meinst du was für die Mitarbeiter bewusst ist, was für was wir für die Mitarbeitern tun oder oder was genau meinst du?~~
- I: ~~Na generell, emm das Bewusstsein für eine Verantwortung, die ein Unternehmen trägt, dass das das jeder Mitarbeiter da Mitarbeiter da mit ins Boot geholt wird und jeder Mitarbeiter oder Mitarbeiterin sich dieser Verantwortung bewusst ist oder ist es eher, dass das Management diese Maßnahmen entscheidet und die werden umgesetzt und emm die Mitarbeiter setzten sich damit aber eher nicht so auseinander?~~
- T: ~~Na da meinst du jetzt hauptsächlich den ökologischen Aspekt?~~
- I: ~~Generell in Bezug auf CSR.~~
- T: ~~Hmmm.. Also wir ich sach Mal so wir zwingen jetzt niemanden okay ich mein es gibt jetzt zum Beispiel keine Dienstwagen bei uns und eh wir sagen auch allen Mitarbeitern sie sollen möglichst die Bahn als Reisemittel benutzen, wir eh stoßen immer wieder die Leute drauf hier wir haben das Gesundheitsticket nutzt das. Das gibt ging beim Onboarding wo dann viele Mitarbeiter schon drauf hingewiesen also von daher glaube ich schon, dass das vielen Mitarbeitern bewusst ist, dass wir da schon was tun und das die da selbst auch irgendwo für sorgen, sei es sich selbst gesund zu erhalten oder halt eh an die Umwelt zu denken, mit der Bahn zu fahren eh von daher ich denke schon dass das wahr angenommen wird und viele auch eh einhalten.~~ CSR-BEF-GG  
CSR-BEF-GG
- I: ~~Cool, dann möchte ich jetzt gerne zum nächsten Teil übergehen.~~
- PAUSE TEIL 1
- I: ~~Gut also Frage eins. Sind CSR und organisationale Resilienz in der Strategie ehmm der XXX verankert? In wie Fern kann man das sagen, dass da..~~
- T: ~~Hmhm. Also eh CSR auf jeden Fall sind wir eh ökologisch nachhaltig joa (...) schon erwähnt wir fahren nicht mit dem Auto, sondern hauptsächlich mit der mit der Bahn zu dem Kunden, wir beziehen Ökostrom, das sind so die Anteile, die wir eh da ungefähr zurückgeben können als IT Unternehmen. Zusätzlich sind wir natürlich Digitalisierer, das heißt natürlich Papier soll von den Schreibtischen kommen, das ist natürlich ein großer Umwelt Aspekt. Ehh was so ökologisch angeht dann eh wie gesagt, wir haben ein ausführliches Gesundheitsprogramm für die Mitarbeiter, was~~ STR-CSR-FOR  
STR-CSR-FOR

- em jaa auch viele Vorteile hat dadurch das man darüber auch zum Teil die Mitarbeiter bindet ~~emm und eh natürlich auch~~ nach außen hin ~~ne gute~~ ne gute Wirkung hat, also ~~so~~ Personalmarketing von daher ist CSR auf jeden Fall sehr ~~sehr~~ wichtig, das wird von dem Personalmanagement gemeinsam auch mit dem Marketing ~~ehh~~ betreut sozusagen genau und wenn dann neue Maßnahmen kommen genau, die müssten dann auch von oben freigegeben werden ~~und genau~~ da haben ~~dann~~ unsere Vorstände auch immer ein offenes Wort für ~~emm~~ ein offenes Ohr für. Genau ~~so viel zu CSR, ich hoffe ich hab nichts vergessen ehmm genau genau~~ organisationale Resilienz ~~das würde ich jetzt eher da em~~ bräuchte man ~~jetzt~~ nen Contoller der antwortet, aber ich bin mir ziemlich sicher, dass wir ein ausführliches Risikomanagement haben bei uns, gerade im Controlling angesiedelt, was regelmäßig ~~dem ehhh~~ der unserem Vorstandsvorsitzenden berichtet ~~einfach~~ um ~~halt auch~~ auf eventuelle Umwelteinflüsse ~~auch~~ schnell reagieren zu können. Schnell sind wir auch jeden Fall, das ist auch wichtig, ~~ehhm~~ in der IT-Welt ~~wie ich ja vorher schon erwähnt hab~~, von daher ist das auf jeden Fall auch verankert, auch wenn ich dir jetzt leider nicht sagen kann wie explizit, ~~ich weiß aber auch nicht wie explizit zu dieser Frage jetzt beantwortet haben möchtest.~~ Das auf jeden Fall das grade in einem von Wandel in einer vom Wandel geprägten Branche ~~da eh~~ haben wir das auf jeden Fall auch bei uns verankert, dass wir da schnell sind und auf den Markt reagieren und ~~ehh~~ uns anpassen, wir haben ~~nen~~ eine extra Abteilung, die sich Innovation Hub nennt, d. h. wo wir ~~halt~~ Innovationen ausarbeiten, was braucht der Markt, ~~eventuelle Nischen oder zum Beispiel~~ mit der Stadt Lübeck haben wie einige Digitalisierungsprojekte, wo wir gemeinsam ~~halt auch~~ arbeiten, ~~die sind~~ da wirken die natürlich auch wieder auf die Umwelt ein, ~~je nachdem was für ein Projekt das grade ist es eh~~ von daher da sind wir auch im regelmäßigen Austausch ~~und eh...~~
- I: Okay also ich..
- T: Haben dadurch mehrere Standorte Standbeine um ~~halt auch nicht nur~~ von ich ~~sach~~ Mal zukünftig nicht nur ~~noch~~ von dieser ~~von der~~ Software abhängig zu sein, sondern auch noch eh ein zweites Standbein zu haben, ~~was so die Digitalisierungsprojekte betrifft, sei es jetzt eh im Bereich eh~~ Arbeit 4.0 und solche Geschichten also da genau da Arbeiten wir auch zusammen mit der Stadt Lübeck was aus und ~~daa~~ Mal gucken, was da zukünftig noch ist da bin ich leider nicht immer Up to Date, weil das ist ja ~~ne andere Abteilung~~ aber auf jeden Fall sind wir da auch dran uns ~~so~~ Widerstandsfähiger zu machen.
- I: Also kann man zusammenfassen, dass CSR gezielt und bewusst eh in den Zielen ausformuliert wurde, in der Strategie verankert ist aber auch eh im Geschäftsmodell selbst ~~ich mein euer Geschäftsmodell an sich emm~~ ist ja quasi nis ja nachhaltig eh durch das Einsparen etc. wohingegen organisationale Resilienz dann eher im Controlling verankert ist und ansonsten unbewusst vielleicht in agilen Strukturen, vielleicht in flacheren Hierarchien ~~emm~~ dass man bei Resilienz weniger sägen kann, dass es bewusst gezielt formuliert wurde, ~~sondern eher unbewusst emm~~ im Unternehmen verankert wurde. Könnte man das so zusammenfassen? Hab ich das so richtig verstanden?

STR-CSR-FOR

CSR-BED-EIG

FK-REL-HIE

STR-ORGR-V

ORGR-BED-AG

ORGR-BED-AG

STR-ORGR-V

ORGR-BED-GM

STR-CSR-FOR

STR-ORGR-V

- T: ~~Ich denke das dass da viel in ner in ner Resilienz, dass da viel unbewusst gemacht wird ehh bzw. nicht unbewusst, sondern unterbewusst, genau das wollte ich sagen emm aber na klar wir monitoren natürlich auch wie es dem Unternehmen geht und wie wir auf eventuelle Worst-Cases reagieren müssten von daher da gibt es halt eine extra Abteilung für die des, die das monitort und emm sonst ist es ja im Interesse eines jeden Mitarbeiters, dass ein Unternehmen Widerstandsfähig ist, von daher, dass man da weiterhin seinen sicheren Arbeitsplatz hat, von daher ist das schon denke ich im Unterbewusstsein eines jeden Mitarbeiters auch.~~ STR-ORGR-V
- I: ~~Okay hmhm und emm was denst du, was ein gemeinsames Fundament der beiden Konzepte darstellen könnte?~~
- T: ~~Ehhh meinst du damit jetzt n bestimmtes Konzept? oder ehh~~
- I: ~~Ne also der beiden Konzepte CSR und eh organisationale Resilienz ehm was was das gemeinsame Fundament darstellen könnte das könnte jetzt zum Beispiel die Kultur sein, die Strategie, das Geschäftsmodell und so weiter und so fort emm das wo beide Konzepte, ob es das überhaupt gibt weil es könnte ja auch die Antwort lauten nein, es gibt da kein gemeinsames Fundament, emm aber falls ja was das sein könnte?~~
- T: ~~Ja so ganz kurz bei uns wird da die ehh der Kollegenzusammenhalt geschildert, was ein ganz großes Fundament ist, auf dem die XXX steht, das die Kollegen einfach auch persönlich miteinander gut können, was ja viele Mitarbeiter auch bindet, was einfach diesen Wohlfühl-Gedanken auch auslöst und da achten wir auch ganz ganz stark bei der Personalarbeit eh bei der Personalauswahl darauf, dass diese das die eh Menschen nicht nur fachlich sondern auch persönlich auch in das Unternehmen passen und der der Mitarbeiter ist einfach das Untern das das Fundament der XXX ohne ohne die würd es es die XXX ja gar nicht geben ohne die ohne den ohne die Mitarbeiter würde des nicht funktionieren und von daher eh denke ich das ist definitiv ein Fundament, worauf die XXX stützt und damit zahlt das dann auch oft auf die beiden auf die beiden Punkte ein, wie die unsere Mitarbeiter ticken und wie die mit gewissen Problemen umgehen, mit Risiken, wie wie engagiert die sind, wozu die z. B. auch eventuelle Risiken sofort melden und oder wie du vorher mit der Fehlerkultur, wo wir darauf eingegangen sind, dass die Leute sagen hey ich haben einen Fehler gemacht und sie wissen genau, wenn mal ein Fehler passiert wird einen da keiner für bestrafen und dann wird einfach dieser Fehler hingegenommen, man lernt daraus, dann funktioniert das weiter. Also des von daher das ganz ganz wichtig, dass die Mitarbeiter da richtig ticken, ohne die wird es nicht gehen, von daher würde ich die als unser Fundament, unser Standbein bezeichnen, weil die entwickeln ja auch an unserer Software ohne wenn die Software nicht gut entwickelt ist kauft sie kein Kunde, von daher das sind ist alles von von der Ressourcen Menschen geht das aus und eh von daher kann man da einfach sagen, das ist unser großes Fundament.~~ FUN-MA  
FUN-KUL  
FUN-MA  
ORGR-BED-MA  
FUN-KUL  
FUN-MA
- I: ~~Also wird viel Wertschätzung den einzelnen Mitarbeitern entgegengebracht und die Mitarbeiter werden auch als der größte Erfolgs- oder nicht Erfolgsfaktor angesehen, das die Mitarbeiter im Endeffekt em den Erfolg des Unternehmen auch machen?~~

- T: Auf jeden Fall. Wir haben hier ja in der IT-Branche auch den Luxus, dass wir kaum von irgendwelchen Lieferanten abhängig sind bzw. ja wir sind halt drauf angewiesen, dass wir irgendwo immer n fähigen Computer haben aber gut das das wars jetzt aber wir sind jetzt nicht von irgendwelchen Ölpreisen oder anderen Ressourcen abhängig, dafür ist es halt bei uns klar Lohn und Gehalt. D. h. das muss irgendwo schon passen, das ist ehh das ist der Preis, den den wir für unsere Ressourcen natürlich auch zahlen müssen, aber sonst, eh wir sind ja jetzt Lieferschwierigkeiten was uns jetzt zu schaffen machen würden, wäre jetzt ehh z. B. der Fachkräfte Mangel, das ist jetzt unser Lieferant sozusagen, von dem wir abhängig sind. Also ehh genau. ORGR-BED-MA
- I: Okay jaa. Habt ihr denn die Auswirkungen des Demografischen Wandels auch schon zu spüren bekommen, oder?
- T: Joaaa, ich sach mal so es geht noch man findet noch Leute wir grade wenn man ein gutes Marketing hat n emm Unternehmen, was gute Reputation hat dann emm geht das noch besser, aber ich glaub mal so hauptsächlich haben glaub ich so die ganz kleinen ITler die haben Probleme Leute zu finden und zu motivieren ja. Von daher das das geht noch und grade bei Berater geht das noch eher bei Entwicklern sind schon schwieriger zu finden. Auf jeden Fall wenn wir die Mitarbeiter nicht hätten oder wenn wir da irgendwo Schwierigkeiten bekommen Leute ranzukriegen, dann würde dieses Fundament halt bröckeln. FUN-MA  
ORGR-BED-MA
- I: Okay ja. Okay zur nächsten Frage, den Punkt Mitarbeiter haben wir ja jetzt schon besprochen emm..
- T: Ja ausführlich.
- I: Ja hehe wie sieht es mit den Führungskräften aus, welche Rolle spielen Führungskräfte zum einen in dem Aufbau der Widerstandsfähigkeit einer Organisation aber zum anderen auch eh darin, inwiefern CSR implementiert und gelebt in einer in einem Unternehmen. Was denken Sie?
- T: Hmm ich denke unsere Führungskräfte machen das Unterbewusst ganz viel also ehh, dass man irgendwo vor allem so ökologisch ne handelt, aber natürlich auch im Sinne also einmal der Ökologie Aspekt, dann wenn man mal wieder auf die Stakeholder eingeht, das sie natürlich entsprechend Wertschätzend mit Kunden und Mitarbeitern umgehen emm ich hab ja vorhin über mein Bachelor Thema erzählt, von daher weißt du ja, dass wir da auch viel Wert auf die Führungskräfte-Auswahl und auf die auf die Entwicklung legen, weil Mitarbeiterbindung geht zu nem Großteil von der Führungskraft aus, also viele wenn Mitarbeiter kündigen ist es ganz häufig die Führungskraft der Punkt. Ein anderer Großer Punkt ist eh der der ehh die Tätigkeit selbst, also der Sinn dieser Tätigkeit, von daher ist es ganz ganz wichtig, dass eh die Führungskraft ehh da bei den Mitarbeitern Sinn stiftet. Und eh die Mitarbeiter auch bindet und dafür braucht es halt ein fäh eine fähige Führungskraft, die einfach richtig tickt, von daher Führungskraft ist ja auch ein Mitarbeiter bei uns ist eh sehr sehr wichtig also.. FK-WI-VOR  
FK-WI-ENT  
FK-REL-HIE

- I: ~~Wahrscheinlich auch die Vorleb-Funktion emm die dann sehr wichtig ist, dass die Führungskräfte auch die entsprechenden Werte und die Identität auch vorlebt oder die Unternehmenskultur.~~ FK-WI-VOR
- T: Genau auf jeden Fall.
- I: ~~Okay dann zur nächsten Frage: Was denkst du, wann sich die beiden Konzepte als vollständig implementiert betrachten?~~
- T: ~~Ohhh ich glaube besser geht immer, wie ich vorhin auch schon so oft gesagt habe besser geht immer, von daher ehh vollständig implementiert ehh ich glaube das ist es nie, ich glaube grade grade da unsere Gesellschaft ja auch ständig, ständig im Wandel ist ehhm steht, es war jetzt auch CSR und organisationale Resilienz, ne? Die sind ja denke ich auch ständig im Wandel, von daher glaube ich, dass das nie vollständig implementiert ist aber auf jeden Fall, muss sich das Unternehmens, wenn alle Beteiligten damit zufrieden sind, dann ist es vollständig implementiert. Wenn du ne einfache Antwort akzeptierst. Haha.~~ IMPL-F-NIE  
ORGL-EL-KON  
IMPL-F-ORGK
- I: ~~Jaa ich höre da aber trotzdem raus, dass die Menschen niemals dann mit mit solchen Dingen zufrieden sein sollten?~~
- T: ~~Ich denke das es immer überwacht werden muss und immer verbessert werden muss, wie man mit Dingen umgeht. Von daher ich würde ich selbst hätte den Anspruch es immer weiter zu verbessern, von daher wäre es für mich nie vollständig. Also klar, vollständig implementiert schon, aber es können müsste dann immer noch weiter verbessert werden also, gut klar implementiert heißt ja nur, dass es eingeführt ist aber hmm schwierige Frage.~~ IMPL-F-NIE
- I: ~~Okay. Gut, vielleicht ma ne Gegenfrage: gibt es überhaupt irgendwelche Unternehmensziele, außer jetzt numerische wie z. B. Umsatz von X.Y, em woo man sagen könnte ok das ist jetzt vollständig implementiert oder würdest du das auf alles münzen? Dass jetzt bei bei allem ne permanente Entwicklungsmöglichkeit gibt?~~
- T: ~~Hmmmmm~~
- I: ~~Nur um zu differenzieren, ob des jetzt an den Konzepten speziell liegt oder generell an der Grundeinstellung emm, die ihr da zu Tage legt.~~
- T: ~~Also ich glaube alle Ziele, die nicht numerisch sind, die die lassen sich ja immer weiter verbessern also klar wenn wir jetzt sagen wir wollen bis 2025 ein Umsatzplus von 40% haben oder wollen um 200 Mitarbeiter wachsen klar, da kann man ja genau sagen so jetzt ham wirs erreicht, aber ehh.. ich weiß nicht, ich bin halt einfach, ich bin so eingestellt, dass das sich immer weiterentwickeln muss.~~ ORGL-EL-KON
- I: ~~Hmm okay. Cool.~~
- T: ~~Wenn ein Konzept vollständig implementiert ist, wird es dann weiter weiter bearbeitet wie z. B. das UKR Thema, das ist vollständig implementiert, aktuell arbeiten wir damit ok, gut das wäre vielleicht vollständig~~ IMPL-F-NIE

- implementiert, aber soo schwere ehh so so komplexe Geschichten wie grade CSR, das ist eh oder auch organisationale Resilienz, das hängt ja sowieso, das ist ja ständig, ständig im Wandel. Das hängt ja immer von so vielen Faktoren ab, ehh.. von daher kann ich mir schwer vorstellen, also ein Konzept, dann irgendwann vollständig implementiert ist aber..
- ORGL-EL-KON  
ORGL-EL-BEW  
IMPL-F-NIE  
ORGL-EL-KON
- I: Ja okay. Und welche Rolle denkst du spielt die Unternehmenskultur in den beiden Konzepten? Und in der Implementierung auch der beiden Konzepte?
- T: Die die fürchte ich soo solche Konzepte müssen ja gelebt werden. Und und Unternehmenskultur geht ja ganz stark vom Mitarbeiter aus, und wenn die das nicht leben, dann ehh ja kann das Management noch so viel anordnen und Konzepte ausarbeiten, wenn das woanders auf Ablehnung trifft. Von daher müssten die Mitarbeiter da ihren Beitrag zu leisten und eh von daher das geht dann ja auch von der Kultur aus, was sind das für Leute, wie ticken die Mitarbeiter, von daher spielt das ne große Rolle.
- IMPL-F-ORGK  
ORGK-AUS  
MA-EB  
ORGK-AUS
- I: Okay. Also kann man sagen, dass es emm das ohne die Unternehmenskultur in der Hinsicht auch nichts geht um es Mal flach auszudrücken. Also, dass die Unternehmenskultur...
- T: Ja ne Unternehmenskultur hat man ja immer, also.. Von daher, die kann man, man kann ja nicht sagen man hat keine Unternehmenskultur. Also die die hat man ja immer, wie auch immer die dann ist, ne? Von daher die wirkt da aber auf jeden Fall mit ein.
- I: Genau. Also ich meinte jetzt, dass.. natürlich hat man eine Unternehmenskultur immer. Ehm ich meine jetzt ohne, dass die beiden Konzepte in der Unternehmenskultur verankert sind, dass wenn das nicht der Fall ist, dass da auch die Konzepte nicht gelebt werden können.
- T: Achso. Ja unterbewusst viel, ne? Schätz ich Mal. Also jeder hat ja irgendwo seinen privaten Anspruch auch irgendwo sei es gegenüber dem Unternehmen ich mein dem gegenüber oder sei es gegenüber der Umwelt oder von daher. Das auf jeden Fall unterbewusst, immer mit dabei und..
- ORGL-AUS
- I: und emm wir haben ja jetzt schon eigentlich oft darüber gesprochen, dass grade in eurer Branche, aber auch in eurem Unternehmen die permanente Weiterentwicklungsfähigkeit unglaublich auch für eure Überlebensfähigkeit ist sag ich Mal, emm das leitet jetzt eigentlich schon zu nächsten Frage hin. Emm wie inwiefern organisationales Lernen im Rahmen der Implementierung von Resilienz, ich glaub das haben wir jetzt schon ausführlich erörtert, aber auch im Rahmen der Implementierung von CSR wichtig ist.
- T: Aach jaa... Das sind Fragen. Soo ehhm naja Lernen ist ja ein sehr sehr breiter Begriff, ich meine man kann ja man hat Unternehmen manche viele Lernfelder und man muss ständig lernen, man muss ständig up-to-date bleiben und em klar das dieses Lernen das da gehört auch CSR und die organisationale Resilienz mit rein, die da muss man in dem Feld muss man auch lernen und und verbessern und optimieren, also ist das auf

- jeden Fall auch sehr relevant, um das wenn man das weiter verbessern will muss man da natürlich Lernen ~~oder ist mir organisationales Lernen jetzt noch was spezielles gemeint, was ich vielleicht grade nicht weiß?~~ Lernen, in Form von die Organisation lernt dazu oder ehh..
- ORGL-EL-KON  
ORGL-EL-BEW
- I: ~~Genau also einmal die Organisation aber auch die Mitarbeiter, dass eine Lern Kultur verankert ist im Unternehmen emm oder bzw. dass das wichtig ist diese Lernkultur zu verankern.~~
- T: ~~Ne Lernkultur. Ne Lernkultur hab ich noch nicht gehört, aber du meinst, dass sich die Mitarbeiter weiterbilden?~~
- I: ~~Genau.~~
- T: Ja. Also das ist auf jeden Fall relevant, ohne ohne dazulernen kannst du dich nicht verbessern, also von daher ist das auf jeden Fall von sehr bedeutender Relevanz.
- ORGL-EL-KON
- I: ~~Hmm. Okay.. Dann jetzt noch Mal zu den letzten beiden abschließenden Fragen. Nach dem Gespräch, nach unserem Gespräch jetzt und auch nach deinen Erfahrungen in der Praxis denkst du, dass Wechselwirkungen zwischen CSR und organisationaler Resilienz bestehen?~~
- T: ~~Ehhh definitiv, ich glaube die CSR beeinflusst die organisationale Resilienz. Also gerade halt ich mein CSR ist ja nicht direkt ehh ist ja nicht direkt Marketing, aber ehh also also Marketing in Form von eh Mitarbeiter Marketing oder sowas, aber es ist ja schon man kann es ja als Marketing Zweck benutzen, so wie wir es ja auch machen, auf unserer Homepage auszuschreiben was tun wir alles. Was tun wir für CSR und insofern machen wir uns als als Unternehmen ja attraktiver, weil andere Unternehmen, die das vielleicht nicht ausgeschrieben haben ehhh weil sie es selber nicht machen, dass gerade die neue jü eh also das grade die die die jungen jüngeren Generationen das die dann sagen ich will lieber zu einem Unternehmen, was entsprechend agiert, nachhaltig. Emm finde ich ehh ist von daher denn hätten wir auch schon wieder die Komponente Mitarbeiter, das wir dadurch mehr schneller leichter Mitarbeiter gewinnen ehm und das erhöht natürlich für uns dann auch die Widerstandsfähigkeit bzw. macht uns wettbewerbsfähiger, von daher aus meiner Sicht wirkt die CSR auch auf die organisationale Resilienz.~~
- WW-BES/  
WW-ES-CSR  
CSR-BED-EIG  
WW-ES-CSR  
WW-ES-CSR  
WW-ES-CSR  
WW-ES-CSR  
WW-ES-CSR
- I: Okay. Aber umgekehrt weniger, wenn ich das richtig versteh?
- T: ~~Hmmm.. Wirkt die Widerstands.. wenn wir jetzt widerstandsfähig sind, ham wa dann... Ja gut ich sach Mal wenn wir jetzt mehr Ressourcen zur Verfügung haben könnten wir natürlich mehr in die CSR investieren. Falls du das jetzt meinst, das könnte ich mir schon auch vorstellen. Emmm.. Allerdings würde das ja wieder sagen wir wir geben jetzt viel Geld für CSR aus, dann kann CSR wieder mehr auf die Widerstandsfähigkeit einwirken, dafür haben wir aber weniger Geld Reserven um evtl. auf andere Geschichten falls wir jetzt in Zukunft investieren müssen, von daher ich würde sagen CSR wirkt mehr auf die Resilienz ein, aber Wechselwirkung kann da schon auch was kommen also eh das kann es schon einen Einfluss auch auf die CSR haben allerdings, ehm würd ich eher sagen, dass~~
- WW-ES-ORGR  
WW-ES-CSR  
WW-BES  
WW-N

- die CSR auf die organisationale Resilienz einwirkt, ~~sofern man ja gut wo~~ ~~bei es ist ja ein Invest also~~ wenn ich investiere sinkt ja meine Widerstandsfähigkeit auf andere Dinge zu reagieren, weil ich kein Geld habe, Dafür steigt aber dann CSR und krieg dann ja eventuell auch echt mehr Mitarbeiter ran ~~eHH~~ hab zufriedener Kunden. WW-ES-CSR  
WW-N
- I: ~~Hmm, auf jeden Fall interessante Gedanken Gänge, die Sie da haben.~~
- T: ~~Ja, ist nicht ganz doof was ich jetzt hier hoffe ich ehh..~~
- I: ~~Auf gar keinen Fall!~~
- T: ~~Haha~~
- I: ~~Ist total interessant ehm jaa. Und denkst du, dass sich die beiden Konzepte in der Praxis gegenseitig stärken können? Du hast ja jetzt schon gesagt, dass...~~
- T: ~~Hmmm~~
- I: ~~CSR organisationale Resilienz stärkt, und umgekehrt jaaa.. gibt jetzt so ein bisschen hin und her...~~
- T: ~~Jaa. Emm zezezeze. Stärken die sich gegenseitig emmm.. Des kann des kann sich sowohl stärken obwohl ~~wobei~~ ich könnte mir auch vorstellen, dass es sich gegenseitig schwächt. Wenn ich sehr sehr widerstandsfähig bin als Unternehmen ~~sei es warum auch immer~~ weil ich voll automatisiert bin, ~~also das ist jetzt nicht auf unser Unternehmen bezogen ne? Ehhh~~ dann bin ich ja weniger z. B. von Mitarbeitern abhängig, ~~das heißt ich weiß nicht, ob das CSR schwächer würde,~~ wenn ich weniger von meinen Mitarbeitern abhängig bin würde ich schon sagen schwächt es CSR, aber auf der anderen Seite bin ich dann mehr Widerstandsfähig also das kann unter anderem dann ne negativen Wechselwirkung sein also dadurch steigt meine Widerstandsfähigkeit, aber meine CSR sinkt aber dadurch, dass ich halt einfach weniger ~~ehhhh~~ mit meinen Mitarbeitern entsprechend umgehen muss ~~einfach~~ dadurch, dass ich nicht mehr so abhängig von denen bin. Emm~~ WW-N
- I: ~~Ja interessanter Gedankengang. Oder vielleicht auch das Unternehmen, die sehr sehr widerstandsfähig sind in jeglicher Hinsicht, ~~ehm~~ dass sie es auch quasi nicht nötig haben auf die Interessen Ihrer Stakeholder einzugehen. So könnte man das ja auch auslegen in Bezug auf Schwächen, was du ja grad angesprochen hast, oder?~~
- T: ~~Jaa genau, allgemein glaube ich grade weil bei den Stakeholder ja auch der Kunde ~~auch~~ mit dazwischen ist, ich glaub auf den Kunden muss man immer eingehen weil ohne funktioniert es nicht, weil ohne den gibt es einfach kein Cashflow. Ohne den geht das Unternehmen pleite von daher wäre da die CSR unheimlich wichtig und wenn die sinkt in Bezug jetzt Mal auf sagen wir, wir haben keine Mitarbeiter mehr weil alles automatisiert wird und mir bricht der Kunde weg, dann ist meine Widerstandsfähigkeit dahin.~~ WW-N

- I: ~~Das stimmt natürlich. Ehh hmm ja aber in Bezug auf emm jetzt angenommen es wäre jetzt ein produzierendes Unternehmen ehm was im Ausland produziert oder Komponenten herstellen lässt emm und das Unternehmen sehr stark ist dann könnten es sein, dass es solchen Faktoren weniger oder auch der Umwelt Bedeutung beimisst. Aber jaa ist auf jeden Fall auch ein wichtiger Gedankengang. Hmm finde ich interessant und gut, dass du den auch aufgegriffen hast. Und das wir das jetzt auch von verschiedenen Seiten auch Mal beleuchtet haben in der kleinen Diskussion und bin damit jetzt auch schon am Ende meiner Fragen angekommen.~~



## Informationsblatt / Einverständniserklärung

### Hintergrund der Studie

Hintergrund der Studie sind die derzeitigen Herausforderungen, vor welchen Unternehmen im 21. Jahrhundert stehen. Neben der VUCA-Umwelt und dem Klimawandel stellt aktuell die COVID-19 Krise eine Gefahr für viele Organisationen dar. Zwei in diesem Kontext relevante Konzepte, stellen CSR und organisationale Resilienz dar. Thema der Master-Thesis ist: „**Organisationen im Spannungsfeld zwischen der VUCA-Umwelt und Nachhaltigkeit – Wechselwirkungen zwischen CSR und organisationaler Resilienz**“. Die zentrale Forschungsfrage der Arbeit lautet daher: „Wie gestaltet sich die Wechselwirkung zwischen CSR und organisationaler Resilienz und wie können die beiden Konzepte in der Unternehmenspraxis gezielt so eingesetzt werden, dass sie sich gegenseitig stärken?“

Zeitraum der Datenerhebung wird voraussichtlich der **01.07.20-10.07.20** sein. Die Datenerhebung erfolgt in Form von ca. 40-Minütigen Interviews. Da es sich um eine wissenschaftliche Studie handelt, kann Ihre Teilnahme leider **nicht vergütet** werden.

### Datenschutz

Ihre persönlichen Daten sowie der Name Ihres Unternehmens werden **anonymisiert** und **vertraulich** behandelt. Sie werden nicht an Dritte weitergegeben. Die Daten werden im Rahmen der wissenschaftlichen Studie von mir allein ausgewertet.

### Einverständniserklärung

Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass die von mir getroffenen Aussagen im Interview für wissenschaftliche Zwecke vertraulich und anonym verwendet werden dürfen. Ich wurde darüber informiert, dass das Interview aufgezeichnet wird und dass ich die Befragung zu jeder Zeit abbrechen kann. Bei Fragen zur Studie oder der Verwendung meiner Daten kann ich mich jederzeit an Frau Johanna Oster (j.oster@stud.hs-wismar.de; 015253466631) wenden und diese Einverständniserklärung widerrufen.

Wismar, 13.07.20

Ort, Datum

Interviewerin

13.07.20

Ort, Datum

Interviewte/r

Johanna Oster

Hochschule Wismar  
Philipp-Müller-Straße 14  
23966 Wismar

### Anlage 19: Auswertung Teil zwei

Code		Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4	Interview 5
1	CSR-AUSA	Wurden von Rainforest alliance zertifiziert und haben sich anderen Siegeln angeschlossen. Das wird als Willensbekundung betrachtet, nachhaltig zu arbeiten. Ansonsten keine konkreten Standards. (Widerspruch: Das haben sie erst später gemacht).	Es wird zum Engagement an zwei Tagen im Jahr eingeladen, es gibt viele Soziale Projekte und die Mitarbeiterentwicklung und -Stärkung ist sehr umfangreich in der Praxis umgesetzt. Sehr konkrete Ausarbeitung.	Unternehmen betreibt einige soziale Projekte.	Maßnahmen entstehen eher zufällig.	Für die Mitarbeiter gibt ein Gesundheitsprogramm.
2	CSR-BED-EIG	Zertifizierungen und Willensbekundung, sowie weitere soziale Projekte wurden auf Homepage dargestellt.	-	-	Das Sparen von Strom, Öl, Gas etc. kommt zwar der Umwelt zugute, wird aber vor allem aus finanziellen Gründen angestrebt. CSR gegenüber den Mitarbeitern dient der Mitarbeiterbindung. CSR gegenüber der Gesellschaft dient dem guten Ruf. Kochen für Helden hat Kunden akquiriert und nichts gekostet. Kosten-Nutzen-Faktor muss stimmen, win-win Situation.	Mitarbeiter fahren mit der Bahn, weil Sie dort arbeiten können, so können sie Arbeitszeit verbuchen. CSR gegenüber Mitarbeitern wird betrieben, damit die Fluktuation sinkt (Fluktuation kostet sehr viel Geld) und damit sie weniger Burn-Out gefährdet sind. Außerdem nutzt Unternehmen die Kommunikation von CSR als Personalmarketingtool.
3	CSR-BED-INN	Es war immer schon die innere Überzeugung des Unternehmens, ein gutes Produkt zu bieten und verantwortlich und nachhaltig	Die Mitarbeiter sollen herausfinden, was Ihnen am Herzen liegt und sich dementsprechend in den Bereichen engagieren, die Ihnen wichtig	-	-	-

		zu arbeiten. Es wird nicht der schnelle Erfolg gesucht, sondern auf eine langjährige faire und vertrauensvolle Zusammenarbeit gesetzt.	sind und weil sie es wirklich wollen, nicht weil es Pflicht ist (aus intrinsischer Motivation heraus). Aus diesem Engagement ist freiwillig viel mehr entstanden und ein gemeinnütziger Verein gegründet worden.			
4	CSR-BEF-GG	Inkonsistent, manchmal werden auch supplier beauftragt, von denen man weiß, dass sie nicht sehr verantwortungsvoll arbeiten, weil es keine Alternative gibt. Viele Kompromisse werden gemacht.	CSR durchdringt das komplette Unternehmen.	Vielen Mitarbeitern ist CSR gar kein Begriff.	Es gibt keine Nachhaltigkeitsstrategie etc. CSR-Maßnahmen werden i. d. R. spontan und ungeplant durchgeführt.	Es soll Bahn gefahren werden, trotzdem hat das Unternehmen 3 bis 4 Pool-Wagen, Autovermietungen werden überdies hin und wieder in Anspruch genommen. Mitarbeiter werden immer wieder auf CSR-Maßnahmen gestoßen, vielen Mitarbeitern scheint nicht bewusst zu sein, dass das Unternehmen CSR-Maßnahmen betreibt.
5	CSR-BEF-ZP	Später als andere. Aktive Auseinandersetzung seit 8/9 Jahren. CSR wurde jedoch schon immer automatisch berücksichtigt, den alle Manager kommen aus Studiengängen, wo das ein Thema war und das Unternehmen hatte schon immer einen gewissen Anspruch hinsichtlich CSR.	Es wird sich schon seit Jahren mit CSR beschäftigt.	Es wurde spät angefangen CSR-Maßnahmen zu implementieren.	-	-

6	CSR-DEF-GES	Faire Zusammenarbeit mit Suppliern. Faire Vertrags- und Zahlungskonditionen. Kontrolle, ob Supplier im Sinne des Unternehmens nachhaltig agieren. Erhaltung der kulturellen und historischen Güter der lokalen Bevölkerung. Sicherheit der Kunden.	CSR bedeutet ebenfalls, seine Herzensangelegenheiten herauszufinden und zu leben.	-	Ein Unternehmen besitzt Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Gerade in einem Hotel, wo täglich hunderte von Leuten aus verschiedenen Ländern hindurchlaufen ist es wichtig, z. B. vor Corona zu schützen.	-
7	CSR-DEF-MA	Gute Arbeitsbedingungen und gute, faire Konditionen für Mitarbeiter.	Die Zufriedenheit der Mitarbeiter steht im Zentrum unternehmerischen Handelns. Das Unternehmen setzt sich für Mitarbeiter ein, jeder kann seine Wünsche äußern und umsetzen. Zudem sollen sich die Mitarbeiter durch ihr Engagement entwickeln.	-	Gute Arbeitsbedingungen (Arbeitszeiten, Gehalt) und gute, faire Konditionen und Benefits für Mitarbeiter. Mitarbeiter sollen sich wohlfühlen. Mitarbeiter müssen geschützt werden.	Es wird viel Wert auf Mitarbeiter gelegt. Es gibt ein ausgeprägtes Gesundheitsmanagement.
8	CSR-DEF-ÖKO	Verantwortungsvoller Umgang mit natürlichen Ressourcen sowie dem Schutz der Umwelt.	Ökologisches Engagement zählt auch zu CSR.	Legen Wert auf Nachhaltigkeit, gerade in den Zielgebieten.	Energie-Effizienz, Energie-Ressourcen (Öl, Gas, Strom) werden optimiert eingesetzt und eingespart.	Berücksichtigung von ökologischen Aspekten. (Ökostrom, Bahnfahren)
9	CSR-DEF-WOH	Soziales Engagement und wohltätige Projekte gehört zu CSR dazu.	Es gibt viele wohltätige Projekte und Aktionen, wie Unterstützung der lokalen Tafel, Bildungsprojekte in Ruanda etc. Es gibt extra einen Verein unter dem Dach des Unternehmens für solche Projekte.	Soziales Engagement und wohltätige Projekte gehört zu CSR dazu. (Projekt in Uganda, an das Trinkgelder gespendet werden)	An Kochen für Helden in Corona-Zeit teilgenommen als einziges Hotel MVs. Täglich wurden 120 Essen ausgegeben an Kindergarten, an Pflegedienste etc. Dafür haben Mitarbeiter kein Geld	-

					bekommen und das Hotel nichts verdient.	
10	CSR-KON	Kontrolle der Supplier bzgl. Nachhaltigkeit und Fairness gegenüber ihren Mitarbeitern schwierig, beruht zu 80% auf Selbstauskunft. Kontrolle von eigener Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und suppliern einfacher. Deswegen sind Gütesiegel etc. jedoch mit Vorsicht zu betrachten.	-	-	-	-
11	FK-REL-HIE	Führungskräfte spielen eine wichtigere Rolle als Mitarbeiter, da sie die Konzepte nicht nur leben, sondern auch kommunizieren und überwachen müssen. Teams kann man beeinflussen, deswegen hängt von Führungskräften viel mehr ab.	-	Führungskräfte sitzen am längeren Hebel. Maßnahmen werden strikt vorgeschrieben, ansonsten haben Mitarbeiter keine Teilhabe an Prozessen und Entwicklungen. MA können Feedback geben, aber letztendlich entscheidet immer das Management.	-	Neue Maßnahmen müssen von oben freigegeben werden, da haben Vorstände immer ein offenes Ohr für. Führungskräfte sind auch nur Mitarbeiter.
12	FK-WI-ENT	-	Führungskräfte müssen die Fähigkeit besitzen, die Stärken und Potenziale ihrer Mitarbeiter zu erkennen, diese zu entwickeln und schlussendlich die Mitarbeiter entsprechend einzusetzen.	-	-	Es ist ganz wichtig, dass Führungskräfte bei den Mitarbeitern Sinn stiften.
13	FK-WI-ÜW	Führungskräfte müssen die Implementierung von	-	Handlungen müssen erst mit den Führungskräften	-	-

		Konzepten und Strategien überwachen.		abgestimmt werden, Entscheidungen können lange dauern, da Sie erst viele Hierarchie-Stufen durchlaufen.		
14	FK-WI-VOR	Führungskräfte müssen die Konzepte und Strategien kommunizieren und selber vorleben. Da wo Führungskräfte zu Widerständlern werden, ist ganz klar zu beobachten, dass eine Implementierung fehlschlägt.	-	-	Führungskräfte müssen in intensiven Kontakt mit den Mitarbeitern stehen und Ihnen das Gefühl von Teilhabe und Selbstständigkeit vermitteln. Führungskräfte müssen Engagement vorleben, das zieht es sich wie ein roter Faden durchs Unternehmen.	Führungskräfte machen viel unbewusst, sie handeln unbewusst ökologisch, gehen auf Stakeholder ein, gehen wertschätzend mit Kunden und Mitarbeitern um etc. Mitarbeiterbindung geht zu einem Großteil von den Führungskräften aus. Führungskräfte müssen Werte und Kultur vorleben.
15	FUN-GANZ-EB	Ein ganzheitliches Konzept soll auf allen Ebenen gelebt werden (Identität, Darstellung nach außen, operatives Geschäft, Handlungen, Ansprüche, Werte...) Beinhaltet aufgrund seiner Ganzheitlichkeit CSR und Resilienz.	-	Es ist wichtig, alle Mitarbeiter stets auf dem aktuellsten Stand zu halten und zu informieren, damit sie an einem Strang ziehen können.	-	-
16	FUN-GANZ-EIN	Es soll ein Ganzheitliches Konzept gefahren werden, indem alle Interessenstufen (Manager, Supplier, Kunden und Mitarbeiter) mit einbezogen werden. Es werden regelmäßig	-	-	-	-

		Umfragen gemacht und berücksichtigt. Umgekehrt wird das Konzept auch transparent an alle Interessensgruppen kommuniziert.				
17	FUN-KUL	-	Ein gemeinsames Wertegefüge, hinter dem alle Mitarbeiter stehen (oder zumindest akzeptieren und nicht Widerstand leisten)	-	-	Das gute Miteinander und das Gemeinschaftsgefühl sind ein Fundament des Unternehmens. Bei der Personalauswahl wird stark drauf geachtet, dass die Mitarbeiter nicht nur fachlich, sondern auch menschlich in das Unternehmen passen. Die Fehler-Kultur ist wichtig, dass man aus Fehlern lernen kann, dann funktioniert das auch weiter.
18	FUN-LOA	-	Interesse für Umwelt, andere Menschen und Dinge, über den eigenen Tellerrand hinausblicken und sich nicht in seinem eigenen ich umkreisen. Erst dann kann man sich für andere einsetzen.	-	-	-
19	FUN-MA-POT	-	Das Fundament besteht aus Mitarbeitern, die ihr Potenzial entfalten können, die sich kennenlernen und die ihre Fähigkeiten in das Unternehmen einbringen können.	-	Gemeinsamens Fundament sind die Mitarbeiter. Ohne die und deren Verständnis für die Hintergründe von Handlungen geht es nicht. Wenn Sie	Standbein und Fundament sind die Mitarbeiter, ohne die würde es nicht funktionieren. Kollegen können gut miteinander und führen sich wohl, das bindet

					verstehen, wozu CSR gut ist, stehen Sie dahinter und betreiben es, genauso wie sie die Widerstandsfähigkeit ausmachen.	Mitarbeiter und da wird auch stark drauf geachtet. Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource des Unternehmens. Wenn Schwierigkeiten auftreten würden, Leute ranzukriegen würde das Fundament bröckeln.
20	IMPL-F-NIE	-	Der Weg ist immer ein Weg und der wird immer ein Weg bleiben. Man weiß nicht, was noch alles auf einen zu kommt (Klimakrise?) und in welche Richtung man sich in Zukunft entwickeln muss.	-	Man ist nie fertig, es gibt immer Verbesserungspotenzial. Abläufe müssen immer dynamisch sein, man darf nie stehenbleiben.	CSR und organisationale Resilienz sind sehr komplex, hängen von vielen Faktoren ab und sind ständig im Wandel, Die Gesellschaft ist ständig im Wandel, deswegen sind die Konzepte nie vollständig implementiert. Besser geht immer.
21	IMPL-F-ORGK	CSR und organisationale Resilienz sind fertig implementiert, wenn jeder Mitarbeiter sie automatisch lebt und sie automatisch in seinem Handeln und seinen Entscheidungen berücksichtigt (Und nicht erst auf Check-Listen und Vorgaben zurückgreifen muss). Fertig, wenn es die Organisationskultur komplett durchdrungen hat.	-	Fertig implementiert, wenn Maßnahmen dauerhaft und automatisch umgesetzt werden.	-	Wenn alle Beteiligten damit zufrieden sind, dann ist es vollständig implementiert. Und wenn es fertig implementiert ist muss es trotzdem immer weiter überwacht und verbessert werden. Solche Konzepte müssen gelebt werden.

22	IMPL-PAR	Nach der Festlegung der Strategie wurde sie allen Interessensgruppen bewusst zur Verfügung gestellt und in alle Richtungen kommuniziert.	-	-	-	-
23	MA-EB	Ideen und Kritik von Mitarbeitern werden mit einbezogen.	Mitarbeiter sind in die Ausübung von CSR stark eingebunden. Sie können sich überall einbringen, mitgestalten oder neue Ideen initiieren, wodurch viele neue Dinge entstehen und das Unternehmen sich kontinuierlich weiterentwickelt.	CSR-Maßnahmen werden strikt vorgeschrieben, es findet keine Integration der Mitarbeiter in die Entwicklung und Bildung von CSR statt.	Es wäre fehlerhaft Mitarbeiter immer vor vollendete Tatsachen zu stellen, deswegen sollen Mitarbeiter auch in Krisenzeiten an Lösungen mitwirken und sie sollen in Entscheidungen einbezogen werden. Es wird ihnen durch ein Hintertürchen Verantwortung übertragen.	Alle Mitarbeiter werden in den Zielentwicklungsprozess über OKR (Objectives by Key Results) zwei Mal im Jahr einbezogen. Mitarbeiter müssen ihren Beitrag zur Implementierung von CSR und organisationaler Resilienz leisten, denn wenn sie es nicht leben klappt es nicht.
24	MA-Z	113	800	2500	35	410
25	ORGK-AUS	Die Organisationskultur (der natürliche, authentische und automatische Teil eines Unternehmens) ist ein ausschlaggebender Indikator, ob Konzepte implementiert wurden oder nicht.	Die Organisationskultur hat geholfen, die Corona-Krise zu überstehen, die einzigartige Organisationskultur hat das Unternehmen gerettet. Es wurde gesagt: Wir müssen da gemeinschaftlich durch, niemand wird auf der Strecke gelassen, wir schaffen das zusammen. Niemand wurde gekündigt, der Zusammenhalt war enorm.	-	-	CSR und organisationale Resilienz müssen gelebt werden, wenn es von den Mitarbeitern nicht gelebt wird, dann kann das Management noch so viel anordnen und Konzepte ausarbeiten. Wenn es wo anders auf Ablehnung trifft, funktioniert es nicht. Jeder hat seine privaten Ansprüche, ob gegenüber dem Unternehmen oder gegenüber der Umwelt... die sind

						unbewusst immer mit dabei.
26	ORGK-EVA	Wenig Angebote und Events, nichts Firmenübergreifendes. Pro Office zwei bis drei Firmenfeiern oder Ausflüge pro Jahr. 2 Mal im Jahr persönliche Manager-Meetings.	Ganz viel Angebot, von Sport-Angebote über Meditationen, persönliche Weiterentwicklungskurse, Aufenthalte im Kloster, Feiern, gemeinsames Fasten, Wander-Touren, Physiotherapie, Massagen etc. Auch Unternehmensübergreifende Veranstaltungen, bspw. eine Entwicklungswerkstatt.	Wenig Angebot. Jährliche Weihnachtsfeiern, Webinare, Seminare, manchmal eine Inforeisereise pro Jahr. Keine Sportangebote etc.	Noch wenig Angebot, viele interessante Maßnahmen wie Massagen sind geplant.	Ein gut ausgeprägtes Angebot besteht für die Mitarbeiter. Vier Mal im Jahr Beratertage (interne Schulungen). Zwei Mal im Jahr ein Sommer- und Wintertreffen (Sommerfest, Weihnachtsfeier) für das ganze Unternehmen, wo erst Unternehmensthemen vorangetrieben werden und dann gefeiert wird. Bei diesen Events können Senior-Berater Juniors kennenlernen und sich Talente in Ihre Teams holen. Sabbaticals werden angeboten, Quality-Train Mitgliedschaften und Gesundheitstickets werden bezuschusst. Es gibt Familienberatungsstellen und Beratungswebinare.
27	ORGK-HIE	-	Alle duzen sich, sogar der Chef des Unternehmens wird geduzt. Die Mitarbeiter verfügen über viel Handlungsfreiraum.	Es besteht ein starres hierarchisches System. Keine Vermischung der Hierarchie-Ebenen.	Lockerer und junges Team, sehr flache Hierarchien. Direktor stellt sich auch mit in die Küche und spült, wenn Not am Mann ist. Von Abteilungsleitern wird gleiches Engagement	-

					erwartet wie von Mitarbeitern oder vom Direktor.	
28	ORGK-HR-EI	-	Viele Mitarbeiter initiieren auch soziale Projekte oder Angebote für Mitarbeiter. Wenn jemand etwas gut kann, bietet er es an. Unternehmen entwickelt sich aus sich selbst heraus, Mitarbeiter sehen sich als Macher.	-	-	-
29	ORGK-HR-EW	-	Die menschliche Weiterentwicklung steht im Fokus. Es gibt viele Veranstaltungen und Seminare, in denen Mitarbeiter aktiv angeregt werden, sich selbst zu finden und weiterzuentwickeln, sowohl persönlich als auch fachlich. Darüber hinaus gibt es viele Angebote, um Mal aus dem Alltag rauszukommen, abzuschalten und keine Entscheidungen treffen zu müssen. Die Mitarbeiter werden nicht nur entwickelt, sondern entwickeln auch das Unternehmen. Es ist eine win-win Situation, da sich Mitarbeiter durch Engagement entwickeln und selber CSR entwickeln.	-	-	-
30	ORGK-HR-SK	-	Das Miteinander wird oftmals in Kursen thematisiert	Persönliche und gute Beziehungen zwischen	Großer Zusammenhalt, man hilft sich gegenseitig,	Viele Mitarbeitern in einem Team sind räumlich

			und das Team- und Zusammenhalts-Gefühl gestärkt. Man kann sich aufeinander verlassen, man hält zusammen, das ist sehr wichtig.	Kollegen ist wichtig und steigert eine gute Zusammenarbeit. Ohne diese Beziehungen würde Team-Arbeit gar nicht funktionieren.	und zieht an einem Strang dabei sind Hierarchien und Rang egal. (Querschläger gibt es immer)	getrennt und sehen sich selten, zwei Mal im Jahr kommen Sie auf den Festen zusammen.
31	ORGK-ID-VOR	-	Die eigene Kultur wird als einzigartig und außergewöhnlich wahrgenommen. Sie sehen sich als beispielhaft an.	-	Hat das Potenzial, langfristig das digitalste Hotel weltweit zu sein. Technik ist verbaut und kann nach und nach je nach Nachfrage aktiviert werden.	-
32	ORGL-EL-BEW	Es herrscht ein Grundverständnis, dass nie ausgelernt ist. Kritik von den Mitarbeitern, dass man zu wenig lernen darf.	Es wurden bereits viele Entwicklungen durchgemacht, viele neue Wege gegangen, Mut aufgebracht, Fehler eingestanden und wieder umgedreht und dabei bewusst viel gelernt und mitgenommen.	-	Mitarbeiter lernen auch, was in anderen Abteilungen los ist. So können Sie rotieren und vielseitig eingesetzt werden, Ausfälle können ausgeglichen werden, das stärkt die Abteilungen während Personal-Engpässen und somit die organisationale Resilienz.	IT-Branche ist stark von Wandel betroffen, deswegen ändern sich im Unternehmen täglich Dinge. Es gibt viele Lernfelder, da gehört auch CSR und organisationale Resilienz mit rein. Ohne dazulernen, kann man sich auch nicht verbessern.
33	ORGL-EL-KON	Es ist sehr wichtig, dass ständig Neues gelernt wird.	Man muss immer Augen und Ohren offenhalten, um Entwicklungen der Umwelt wahrzunehmen und sich dem entsprechend permanent an sie anpassen.	Es ist sehr wichtig, sich stets an neue Umweltbedingungen anzupassen, sein Produkt stets weiterzuentwickeln und nicht stehen zu bleiben.	Man darf nie stehen bleiben und sich auf Erfolg oder guten Prozessen ausruhen, es gibt immer etwas, was man besser machen kann, nur das führt zu Erfolg.	Umwelt ist ständig im Wandel, deswegen muss man auch selbst ständig im Wandel sein und sich immer weiterentwickeln. Wenn man sich verbessern will, muss man ständig lernen.
34	ORGR-BED-AG	-	-	-	-	Unternehmen müssen schnell und flexibel agieren, reagieren und sich

						anpassen können, das erhöht organisationale Resilienz.
35	ORGR-BED-BEZ	organisationale Resilienz entsteht u. a. durch langjährige faire Beziehungen zu suppliern, Mitarbeitern und Kunden. (Stabilität, Vertrauen, Kontinuirlichkeit, Etabliertheit)	-	-	Das Etablieren von engen Beziehungen zu Kunden und Partnern stärkt die Widerstandsfähigkeit.	-
36	ORGR-BED-FIN	-	-	Unternehmen ist in Mutterkonzern eingebunden und verfügt daher über ein stabiles finanzielles Standbein, ausschlaggebend für die Resilienz des Unternehmens. Musste Hilfspaket von Regierung nicht in Anspruch nehmen. (Andere Tochtergesellschaft hat allerdings Insolvenz angemeldet.)	-	-
37	ORGR-BED-GM	-	-	Produkt und Service heben sich vom Wettbewerb ab. Qualitativ sehr hochwertig.	Verschiedene Szenarien müssen in den Schubladen liegen, sodass man vorbereitet ist.	Man muss auf alles vorbereitet sein, Unternehmen müssen schnell und flexibel agieren, reagieren und sich anpassen können, das erhöht organisationale Resilienz. Unternehmen müssen schnell und flexibel agieren, reagieren und sich anpassen können, das erhöht organisationale

						Resilienz. Der schnellste und innovativste gewinnt. Das Unternehmen hat mehrere Standbeine, um nicht von einer Software abhängig zu sein.
38	ORGR-BED-MA	organisationale Resilienz entsteht vor allem durch den Faktor Human Resources. (Mitarbeiterbindung, Mitarbeitermotivation, Erfahrung, Fähigkeiten)	Aus den Fähigkeiten der Mitarbeiter entsteht vieles, u. a. organisationale Resilienz. Mitarbeiter werden extrem vom Unternehmen gefördert, gestärkt und entwickelt, woraus ein positiver Umgang miteinander, eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen, Zusammenhalt, Motivation, Kreativität und vieles mehr entsteht.	-	Die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens beruht auf seinen Mitarbeitern. Ohne starke Mitarbeiter geht es nicht. Wenn die Managementpositionen mit super Leuten besetzt wären, aber die Mitarbeiter nicht mitmachen ist ein Unternehmen nicht überlebensfähig. Nur wenn diese hinter dem Unternehmen stehen und auch in Krisenzeiten an einem Strang ziehen, kann die Organisation Krisen erfolgreich überwinden.	Wie Mitarbeiter ticken, wie sie mit Problemen und Risiken umgehen, wie engagiert sie sind und ob sie eventuelle Risiken sofort melden hat Einfluss auf die organisationale Resilienz. Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource, der Fachkräfte-Mangel ist der Lieferant des Unternehmens, von dem Sie abhängig sind.
39	ORGR-BED-ORGL	-	-	Man schreitet immer voran und bleibt nicht hängen.	Wenn man stehenbleibt und sich nicht weiterentwickelt kann man auf dem Markt nicht bestehen. Kontinuierliches organisationales Lernen und dynamische Prozesse hingegen sind elementar für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen.	-

40	ORGR-BED-SK	organisationale Resilienz entsteht u. a. durch zusammengewachsene, langjährige Teams.	Die Teams sind über die Zeit zusammengewachsen, dadurch, dass das Unternehmen die Auseinandersetzung mit sozialen Themen fördert. Die Mitarbeiter helfen sich untereinander und die Teams werden leistungs- und widerstandsfähiger.	-	Der Teamgeist, sowie das gemeinsame an einem Strang ziehen trägt zur Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens bei. Alle arbeiten gemeinschaftlich darauf hin, das optimale Produkt abzuliefern, egal wie.	-
41	STR-CSR-FOR	Nachhaltigkeit wurde im Sinne des Unternehmens definiert. Es wurde festgelegt, wie CSR gestaltet wird und was mitreingebracht wird. Zuletzt wurde eine Nachhaltigkeitsstrategie formuliert.	Es gibt einen Wertebaum, mit 12 Werten und 32 Sinnthesen, der überall aushängt (Sinnthesen für den Sinn ihres Handelns). Die 12 Werte kennen die meisten Mitarbeiter auswendig. (Achtsamkeit, Herzlichkeit, Lebensfreude, Offenheit...)	Nachhaltigkeit spielt eine wichtige Rolle. Einzelne CSR-Maßnahmen wie Papier- oder Plastikeinsparungen wurden formuliert.	-	Einige CSR-Maßnahmen sind in der Strategie verankert (Ökostrom, Bahnfahren, Gesundheitsprogramm). Unternehmen ist Digitalisierer da ist ein großer Umweltaspekt inbegriffen (Papiereinsparung).
42	STR-CSR-GEL	-	CSR ist sehr stark in der Strategie verankert und wird von allen gelebt. (Wohltätigkeit und Mitarbeiterentwicklung)	-	In gewisser Weise wird CSR durch diverse CSR-Maßnahmen gelebt, aber nicht geplant.	-
43	STR-CSR-KOM	-	Die CSR-Strategie ist in Form des Wertebaums und der Teilhabe an den Maßnahmen für jeden Mitarbeiter zugänglich.	Entscheidungen, die in der zentrale getroffen werden, scheinen nicht immer bei den Mitarbeitern anzukommen.	-	-
44	STR-CSR-UNB	-	-	-	Unbewusster Prozess. Sparen von Ressourcen etc. geschehen aus finanziellen Gründen und sind indirekt eine CSR-Maßnahme. Wenn man eine	-

					Möglichkeit sieht, von der Gesellschaft als auch Unternehmen profitieren sollte sie genutzt werden.	
45	STR-ORGR-V	Begriff organisationale Resilienz wird nicht gebraucht, es gibt jedoch Strategien und Konzepte zur Gewährleistung nachhaltigen Erfolges.	Begriff organisationale Resilienz wird nicht gebraucht, es herrscht eher eine unbewusste Widerstandsfähigkeit. Indirekt wird sie jedoch durch die Stärkung der Mitarbeiter gefördert und ist somit durchaus gewollt.	-	Unbewusster Prozess.	Ein ausführliches Risiko Management ist im Controlling angesiedelt, wird regelmäßig den Vorständen berichtet, um schnell auf eventuelle Umwelteinflüsse reagieren zu können. Abteilung Innovation Hub schaut kontinuierlich, was es für Veränderungen gibt und was der Markt braucht. Viel bezüglich Resilienz wird aber auch unterbewusst gemacht (Es wird zwar gemonitort, wie es dem Unternehmen geht, wie es auf eventuelle Worst-Cases reagieren muss, extra Abteilung dafür, die das monitort, damit es sichere Arbeitsplätze gibt) Von daher ist das schon im Unterbewusstsein jedes Mitarbeiters.
46	STR-PAR	Beides wurde diskutiert und demokratisch unter Einbeziehung aller Interessensgruppen festgelegt	-	-	-	-

		und dokumentiert. Beides kommt aus der Identität des Unternehmens heraus, nicht von externen Beratern.				
47	TL-AUFG	In Marketing und Neukunden-Akquise tätig.	Hauptsächlich Projektarbeit.	Kundenberatung, operative Vorgänge betreuen.	Koordination und Kontrolle des operativen Geschäftes.	Rekrutierung
48	TL-HG	Führungskraft.	Beide sind im Bereich Kultur und Entwicklung tätig.	Ehemalige Azubine.	Direktor des Hotels. Als Koch angefangen, hat sich jedoch schon immer dafür interessiert, was in anderen Abteilungen los ist und sich stets weitergebildet.	Erst Werkstudent, jetzt Personal Referent
49	TL-TÄT	Seit 28 Jahren in Unternehmen.	TL1: Seit 28 Jahren TL2: Seit 8,5 Jahren	Seit drei Jahren im Unternehmen.	Seit Bau des Hotels 2018.	Seit zwei Jahren im Unternehmen.
50	WW-BES	Beide Konzepte greifen ineinander.	Beide Konzepte greifen ineinander über eine Wechselwirkung besteht.	Es arbeiten bei den beiden Konzepten so viele Faktoren miteinander, dass es da natürlich Schnittstellen gibt, wo sich die beiden Konzepte gegenseitig beeinflussen.	Besteht.	Wenn man resilient ist und viele Ressourcen hat, kann man mehr in CSR investieren, was wiederum die Resilienz stärkt, dann jedoch weniger Geld-Reserven. CSR wirkt mehr auf Resilienz ein als umgekehrt.
51	WW-ES-CSR	Die Implementierung von CSR im Sinne des Unternehmens stärkt seine organisationale Resilienz.	Engagement, das Sehen von Leid schafft Dankbarkeit für die eigene Situation, erzeugt Gelassenheit und spart persönliche Energie ein. Nachhaltige und soziale Werte generieren Vertrauen und Kraft. Durch beides wird die	-	Durch CSR-Maßnahmen wurden Kunden akquiriert und ein guter Ruf aufgebaut, wodurch die Resilienz des Unternehmens gestärkt wurde. Man tut Gutes und bekommt was zurück. Man stärkt die	CSR beeinflusst die organisationale Resilienz. Durch CSR als Personalmarketing-tool, wird Unternehmen attraktiver, gerade für jüngere Generationen die mehr auf sowas achten. Dadurch gewinnt

			die individuelle Resilienz gestärkt.		Gesellschaft und die Gesellschaft stärkt einen.	Unternehmen schneller und besser qualifizierte Mitarbeiter und das erhöht natürlich die Widerstandsfähigkeit und macht Unternehmen wettbewerbsfähiger.
52	WW-ES-ORGR	-	Individuelle Widerstandsfähigkeit schafft die Rahmenbedingungen, um Energie in soziale und ökologische Projekte zu stecken und Verantwortung zu übernehmen.	-	-	Wenn Unternehmen mehr Ressourcen zu Verfügung haben, können sie mehr in CSR investieren.
53	WW-GS-BEZ	Gute, Faire und langjährige Kunden- Mitarbeiter- und Supplierbeziehungen (kein Supplier-Hopping, keine hohe Mitarbeiterfluktuation etc.) stärken CSR und organisationale Resilienz. Man kann sich auch in Krisenzeiten aufeinander verlassen, man hilft sich gegenseitig und kommt sich entgegen, findet Kompromisse und schnelle Lösungen, ohne erst mal Bedingungen zu stellen. Man weiß, dass man es später gut regeln wird.	-	-	-	-
54	WW-GS-VER	Der Aufbau von Vertrauen zwischen einem Unternehmen und seinen	Vertrauen verdrängt Angst. Ohne Angst bleibt man handlungsfähig und zurechenbar,	-	-	-

		Stakeholdern durch lang-jährige Beziehungen stärkt sowohl CSR als auch organisationale Resilienz. Zudem steigert eine konsequente Verfolgung der Strategie Vertrauen. Wenn sie sich wie ein roter Faden durch eine Organisation zieht wissen die Mitarbeiter und Kunden, dass sie sich darauf verlassen können.	auch in brenzligen Situationen.			
55	WW-N	-	-	-	-	Wenn man viel in CSR investiert hat man weniger Geld-Reserven für mögliche andere Projekte in der Zukunft. Wenn man in CSR investiert, sinkt die Widerstandsfähigkeit auf andere Dinge zu reagieren. Konzepte können sich gegenseitig schwächen. Ein Unternehmen, das durch Automatisierung sehr widerstandsfähig wird, ist weniger von Mitarbeitern abhängig, wodurch die CSR sinkt. Wenn CSR sinkt, kann Kunde wegbrechen dann ist die Widerstandsfähigkeit wiederum dahin.

56	WW-P-STR	Beide Konzepte sind in ganzheitlicher Strategie verankert. In der Praxis kommen schonmal Schwierigkeiten und Abweichungen vor, die strategische Festsetzung jedoch gewährleistet einen roten Faden im Handeln der Organisation, was die Entwicklung von Vertrauen etc. ermöglicht.	-	-	-	-
57	WW-P-T	Das gut funktionierende Team und der professionelle Ansatz stabilisieren in Krisenzeiten.	-	-	-	-
58	WW-P-ORGK	Hauptsächliche Wechselwirkung besteht in den Fähigkeiten einer Organisation, die Konzepte in die Unternehmenskultur einzubinden und zu implementieren. Die gesamte Unternehmenskultur ist eine wichtige Wechselwirkung zwischen den beiden Konzepten.	-	-	-	-

**WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers**

- Heft 04/2020: Friederike Diaby-Pentzlin: Deficiencies of International Investment Law – What Chances for “Critical Lawyers” to Civilize Global Value Chains and/or to Transform the Status Quo of the Economic World Order?
- Heft 05/2020: Harald Mumm: Ermittlung der minimalen Touranzahl für das Fahrzeugroutenproblem mit Zeitfenstern bei kleiner Fahrzeugkapazität und großer Ortsanzahl
- Heft 06/2020: Alica Weckwert: Umsetzung der Inklusion hörbeeinträchtigter Studierender in deutschen Hochschulen
- Heft 07/2020: Günther Ringle: Perspektiven des genossenschaftlichen Kooperationsmodells
- Heft 08/2020: Tim-Michael Kretzschmar: IT-Betreuung für Berufliche Schulen – Konzeptionierung des Einsatzes digitaler Medien
- Heft 09/2020: Nicki Lukas Erdmann: Der Weg zum Inklusiven Campus: Entwicklung von Handlungsempfehlungen zur nachhaltigen Verbesserung der Barrierefreiheit an Hochschulen in Baden-Württemberg
- Heft 01/2021: Harald Mumm: Ermittlung der kürzesten Fahrstrecke für das Fahrzeugroutenproblem mit Zeitfenstern bei großer Ortsanzahl
- Heft 02/2021: Günther Ringle: Genossenschaften und Nachhaltigkeiten
- Heft 03/2021: Christian Grau, Uwe Lämmel: Decision Model and Notation – ein Vergleich von Software für die Lehre